



OsloMet - storbyuniversitetet

Linda Solberg

“Medarbeiderens opplevelse av anerkjennelse fra leder”

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2021

Forord

Etter en uforutsigbar og noe «snublete» prosess så er det tid for levering av masteroppgaven. Det har vært mange interessante fag på veien frem mot den endelige oppgaven, der jeg har latt meg inspirere av temaer knyttet til det relasjonelle perspektivet og ledelse sett fra det praktiske perspektiv. Jeg ønsker å fremheve emnene «Relasjonsferdigheter», «Ledelse i praksis» og «Kommunikasjon for ledere» som drivkrefter for min del gjennom studiet og jeg vil takke foreleserne for en særdeles god jobb. Spesielt det sistnevnte emne vekket interessen og satte ord på noe jeg hadde tenkt på i lengre tid, og det ble en naturlig vei å gå ved valg av tema for masteroppgaven.

Jeg har jobbet i tilknytning til bygge- og anleggsbransjen siden 2012 som konsulent, der jeg har en utstrakt kontakt med virksomheter med forskjellige utfordringer. Jeg ser i hverdagen den store variasjonen innen lederstil og hvilken betydning det kan ha for hver enkelt medarbeider når de blir sett og deres arbeid blir anerkjent. Dette er noe som har utviklet min interesse for å se nærmere på anerkjennelse, hvordan medarbeidere innen bygge- og anleggsbransjen oppfatter anerkjennelse i hverdagen og hvordan det oppleves at den påvirker den enkelte medarbeiders motivasjon. Bransjen har også et vesentlig fokus på økonomi, og jeg ser på en dypere kunnskap om anerkjennelse innen bransjen vil kunne bidra positivt samfunnsmessig.

Jeg ønsker å takke de virksomheter og kandidater som har bidratt til at dette forskningsprosjektet kunne gjennomføres, da det har vært en tung prosess å rekruttere deltakere igjennom en tid preget av unntakstilstander, avstand og restriksjoner. Jeg vil takke veileder og fagpersoner for råd underveis, og mitt nettverk ellers som har bidratt med motivasjon og tanker underveis.

01.06.2021

Linda Solberg

Sammendrag

Denne oppgaven utforsker fenomenet anerkjennelse og hvordan det oppleves å påvirke motivasjon i bygge- og anleggsbransjen. Et søk på google scholar foretatt 3. februar 2021 gir varierende mengde treff på tidligere forskning, men det kommer i liten grad frem relevante artikler om anerkjennelse av medarbeidere og deres opplevde motivasjon.

Søkeord	Treff
Anerkjennende engasjement + byggebransje	61
Anerkjennende engasjement + anleggsbransje	28
Anerkjennelse + byggebransje	978
Anerkjennelse + anleggsbransje	13
acknowledgement construction industry	390 000
respectful engagement construction industry	69400

Figur 1a; treff på søkeord

Dette indikerer at bransjen er underrepresentert når det kommer til forskning på anerkjennelse og motivasjon som tema. Denne studien ser på hvordan medarbeidere i bygge- og anleggsbransjen opplever anerkjennelse fra leder og hvordan det oppleves å påvirke motivasjonen de har i arbeidshverdagen. Dette er undersøkt gjennom 12 dybdeintervjuer av informanter fra bygge- og anleggsbransjen. Resultatene i studien viser at anerkjennelse er et tema bransjen har et forhold til i varierende grad, der noen har et bevisst forhold til det, mens andre ikke har tenkt over fenomenet og hvordan det kan påvirke hverdagen. Studien fremlegger i stor grad medarbeidernes egne opplevelser av anerkjennelse med deres egne ord, for å gi mulighet til å sette seg inn deres opplevelse av fenomenet.

Anerkjennelsens opplevde betydning for medarbeideres motivasjon viser seg å være relativt klar, der motivasjonen oppleves høyere når følelsen av anerkjennelse er til stede. Dette gjenspeiler seg ved manglende anerkjennelse hvor motivasjonen tydelig begrenses, og klare mulige konsekvenser kommer til uttrykk. Funnene støtter opp om studiens implikasjoner for virksomheter i bygge- og anleggsnæringen, der anerkjennelse viser seg å eksistere i varierende grad, og de positive og negative konsekvensene er klare. Studien gir et nærmere innblikk på hvordan medarbeidere opplever anerkjennelse i sin hverdag, hva de forventer og hvilken opplevd betydning det har for deres motivasjon – som videre kan gjenspeile seg i effektivitet, jobbforpliktelse og resultater.

Abstract

This thesis explores the phenomenon of acknowledgement and perceived motivation in the construction industry. A search on google scholar conducted on February 3, 2021, yields varying amounts of hits on previous research, but there are few relevant articles about acknowledgement of employees and their perceived motivation.

Søkeord	Treff
Anerkjennende engasjement + byggebransje	61
Anerkjennende engasjement + anleggsbransje	28
Anerkjennelse + byggebransje	978
Anerkjennelse + anleggsbransje	13
acknowledgement construction industry	390 000
respectful engagement construction industry	69400

Figur 1b; treff på søkeord

This indicates that the industry is underrepresented when it comes to research on acknowledgement and motivation as a topic. This study looks at how employees in the construction industry experience acknowledgement from their leader and how it's perceived to affect the motivation they have in everyday work. This has been investigated through 12 in-depth interviews of informants from the construction industry. The study show that acknowledgement is a topic the industry has a varying relations to, where some have a conscious relations to it, while others have not thought about the phenomenon and how it can affect everyday life. The study largely presents employees' own experiences of acknowledgement in their own words, to provide an opportunity to understand their experience of the phenomenon.

The perceived significance of acknowledgement for employees' motivation turns out to be relatively clear, where the motivation is experienced higher when the feeling of acknowledgement is present. This is reflected in the lack of acknowledgement where the motivation is clearly limited, and clear possible consequences are expressed. The findings support the implications of the study for companies in the construction industry, where acknowledgement turns out to exist to varying degrees, and the positive and negative consequences are clear. The study provides a closer insight into how employees experience acknowledgement in their everyday lives, what they expect and what perceived significance it has for motivation - which can further be reflected in efficiency, job commitment and results.

Innhold

Sammendrag.....	II
Abstract	III
1 Innledning.....	3
1.1 Tema	3
1.2 Begrunnelse for prosjektet.....	3
1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	6
1.4 Avgrensning.....	6
1.5 Bygge og anleggsnæringen.....	6
2 Anerkjennelse.....	8
2.1 Hva er anerkjennelse og anerkjennende engasjement	8
2.2 Utfordringer knyttet til anerkjennende engasjement	14
3 Motivasjon.....	14
3.1 Hvorfor er motivasjon viktig?	15
3.2 Selvbestemmelsesteorien.....	15
3.3 Teoriens grad av anerkjennelse	19
4 Metode.....	19
4.1 Kvalitativ induktiv studie	19
4.2 Innsamling av data.....	20
4.3 Metoderefleksjon	25
5 Empiriske funn og analyse	27
5.1 Analyse og resultater	27
5.2 Anerkjennelsesprosessen fremvist i en modell.....	28
5.3 Opplevd anerkjennelse og opplevd betydning for motivasjon	30
5.4 Opplevd manglende anerkjennelse og opplevd betydning for motivasjon.....	36
6 Drøfting av resultater	43
6.1 Teoretiske implikasjoner	43

6.2	Praktiske implikasjoner	48
6.3	Styrker/svakheter ved studien.....	49
6.4	Konklusjon.....	49
7	Referanser.....	51
8	Oversikt vedlegg og figurer.....	53
8.1	Figurer	53
8.2	Vedlegg.....	53

1 Innledning

1.1 Tema

Dette forskningsprosjektet går dypere inn på medarbeideres oppfattelse av anerkjennelse fra sin leder og hvordan medarbeideren opplever at dette spiller inn på egen motivasjon i arbeidshverdagen. Prosjektet retter seg inn mot bygge- og anleggsnæringen.

1.2 Begrunnelse for prosjektet

Personlig begrunnelse for prosjektet

Over en tid der jeg har jobbet som konsulent i bygge- og anleggsnæringen har jeg observert et bredt spekter av lederstiler og ledererfaring. På den ene siden har en de som startet med hammeren eller gravemaskinen for seg selv og trives best ute i felt, og trykket har økt og behovet for flere medarbeidere har meldt seg uten at ledelse er satt i fokus. På den andre siden har en de som har bakgrunn fra ledelse og personalledelse, og i mindre grad har vært utførende ute på prosjekt. I dagens samfunn tilbringes det mye tid på arbeidsplassen og ledelse er en viktig del av det å drive en virksomhet. At kommunikasjon og grad av anerkjennelse fra leder til medarbeider vil spille inn på den enkeltes motivasjon, som igjen gir utslag i ytelse, forpliktelse, turnoverintensjon, jobbtildfredshet med flere er delvis premature konklusjoner fra min side. Dette kan videre antas å påvirke både virksomhetens resultater og medarbeideres tilfredsstillelse i arbeidet, som gir meg et ønske om å studere anerkjennelse nærmere og fenomenet tenkes også interessant fra et samfunnsmessig og bransjerettet perspektiv.

Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 228) trekker frem utsagnet «*De ansatte er vår viktigste ressurs!*» på bakgrunn av at tjenesteyting stadig blir viktigere og det fører til at de ansattes ferdigheter og kunnskap blir det viktigste for virksomhetene. Min umiddelbare tanke er at viktigheten av motiverte ansatte er stor i en tjenestebasert bransje som bygg og anlegg. Dette bør være et fokusområde for bransjens virksomhetseiere og ledere, og derfor vil jeg se nærmere på hvordan medarbeidere oppfatter anerkjennelse fra leder og hvordan de opplever at det påvirker deres motivasjon.

Empirisk prosjektbegrunnelse

I søken etter forskning på området ser jeg at det i stor grad er utført kvantitative studier, der det bekreftes positive sammenhenger mellom anerkjennelse og økende resultater i organisasjoner (Espedal, 2019, s. 289), og at det i mindre grad er utført kvalitative studier, som ellers også bekreftes. Ved å studere anerkjennelse gjennom kvalitative studier i bygge- og anleggsbransjen vil en kunne oppnå en dypere forståelse av anerkjennelse som fenomen, hvordan det oppleves av medarbeidere og hvordan det oppfattes å påvirke deres motivasjon (Løvaas, 2019, s. 232).

Den kvantitative forskningen som er utført om fenomenet viser flere sammenhenger. Basit (2018, s. 644-655) undersøkte hvorvidt anerkjennende engasjement påvirket jobbprestasjon og forpliktelse til virksomheten, og resultatet av studien viste at det å bli anerkjent har positiv effekt på jobbprestasjon og forpliktelse til arbeidsplassen. Løvaas (2019, s. 223) henviser til flere studier der det er positive sammenhenger mellom indre motivasjon og ytelse, jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse og en negativ sammenheng til turnoverintensjon. En annen forsker som i stor grad har studert dette fenomenet er Jane Dutton (2003, s. 25), og hun refererer en sosiolog ved navn Charles Cooley som uttrykker «the looking glass self», og i det legger han at vår egen følelse av egenverd avhenger av hvordan de rundt oss viser engasjement og hvordan de samhandler med oss.

Julian Birkinshaw har utført flere studier innen anerkjennelse, der en av de viser at det er et stort gap mellom hva de ansatte ønsker og hva de faktisk får, og viktige aspekter som støtte ved behov, anerkjennelse og ros kommer frem. Det uttrykkes at anerkjennelse og ros begrenses og erstattes av negativ feedback (Birkinshaw, 2018, s. 55-56). Han har også to andre studier som viser at anerkjennelse er et fenomen verdt å sette søkelyset mot. Først en kartlegging av nærmere 1000 ansattes prioritering av motivasjonskilder, viser at «anerkjennelse for godt arbeid» får en score på ca 3,5 der 1 er ikke viktig og 4 er svært viktig (Birkinshaw, 2018, s. 63-64). Så en studie av tre konkrete virksomheter der motivasjonsfaktorer kartlegges, der resultatet viser at for to av tre virksomheter er anerkjennelse den sterkeste motivasjonsfaktoren i virksomheten og for den tredje virksomheten ligger anerkjennelse som nest sterkeste motivasjonsfaktor (Birkinshaw, 2018, s. 65). Dette gjenspeiler at viktigheten av anerkjennelse som en del av ledelse og motivasjonsarbeid er stor.

Det er ifølge Løvaas (2019, s. 223) rikelig med forskning innen motivasjonsfaget, men allikevel mange ubesvarte spørsmål slik at videre forskning er svært aktuelt. Det etterlyses forskning gjennom en kvalitativ tilnærming der det sees på sammenhengen mellom indre motivasjon og sosial tilhørighet, der relasjonelle aspekter som aktiv lytting og også anerkjennelse eksempelvis nevnes (Løvaas, 2019, s. 231-232). Det å se på medarbeideres opplevde sammenheng mellom anerkjennelse og motivasjon gjennom en kvalitativ studie vil kunne gi verdifull, interessant og nyttig informasjon til denne næringen i sin helhet.

Om man retter seg mot forskning i bygge- og anleggsbransjen, har Finn Ørstavik og Trude Røsdal (2011, s. 25) studert kommunikasjon i byggeprosjekter og henviser til en rapport av Becker med flere, som presenterer tilhørighet til nærmeste leder som positivt relatert til ytelse i arbeidet i større grad enn tilhørighet til selve organisasjonen. Dette understreker betydning og viktighet av lederens kommunikasjonsferdigheter for å skape denne relasjonen. Ørstavik har tatt del i flere interessante forskningsprosjekter knyttet til denne næringen, da relatert til andre temaer. Gry Espedal bør også trekkes frem i denne sammenheng, hun har utført en kvalitativ studie med et fenomenologisk perspektiv der anerkjennelse utdypes fra ledere i bygge- og anleggsnæringen sin innfallsvinkel. Hun foreslår videre studier innen hvordan medarbeidere oppfatter at ledere kan vise anerkjennelse (Espedal, 2019, s. 286-300). Ved å gjøre flere kvalitative studier åpnes muligheten for en dypere innsikt i fenomenet og hvordan det oppleves av individene i bransjen. Dette gir en bedre forståelse av de dypere sammenhengene, tankene og følelsene hvert individ relaterer til fenomenet.

Det er særdeles begrenset med forskning innen anerkjennelse i bygge- og anleggsnæringen slik jeg oppfatter forskningsbilde. Et søk på google scholar foretatt 3. februar 2021, gir varierende mengde treff på tidligere forskning, men det kommer i liten grad frem relevante artikler om anerkjennelse av medarbeidere og deres opplevde motivasjon knyttet til den spesifikke bransjen.

Søkeord	Treff
Anerkjennende engasjement + byggebransje	61
Anerkjennende engasjement + anleggsbransje	28
Anerkjennelse + byggebransje	978
Anerkjennelse + anleggsbransje	13
acknowledgement construction industry	390 000
respectful engagement construction industry	69400

Figur 1c; treff på søkeord

Etter å ha gjort disse observasjonene styrkes min interesse for en kvalitativ studie.

1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med oppgaven er å få en dypere forståelse av medarbeiderens opplevelse av anerkjennende engasjement og deres opplevde betydning av dette fenomenet med hensyn på motivasjon. Jeg ønsker å undersøke nærmere hvordan bygge- og anleggsarbeidere oppfatter å bli anerkjent av sin leder, og hvordan medarbeideren opplever at dette påvirker motivasjonen for arbeidet. For å oppnå denne forståelsen utføres det en fenomenologisk studie, hvor min problemstilling:

Hvordan opplever medarbeidere anerkjennelse fra leder og hva opplever de at anerkjennelse, eller mangel på anerkjennelse, gjør med deres motivasjon i arbeid?

1.4 Avgrensning

Gjennom valg av denne problemstillingen avgrenses studien til å omfatte medarbeiderens oppfattelse av anerkjennelse fra sin leder og hvordan dette oppleves å påvirke medarbeiderens motivasjon, der empirisk data skal samles inn fra medarbeiderens eget ståsted. Oppgaven fokuserer på de opplevde positive relasjonene til anerkjennelse og til de opplevde negative konsekvensene av manglende anerkjennelse. Videre avgrenses oppgaven til å rette seg til bygge- og anleggsnæringen, da det i liten er grad forsket på anerkjennelse i denne bransjen.

1.5 Bygge og anleggsnæringen

Bransjeinformasjon

Her skal jeg gi en innføring i næringens betydningsfullhet og karakteristika. Innenfor den utførende delen av bygge- og anleggsnæringen var det over 254 000 ansatte i 2018

(Byggenæringens landsforening, u.å.). Det er et mannsdominert yrke, men i år er det flere kvinnelige søkere til utdanningsprogrammet for bygg- og anleggsgfag enn noen gang, med henholdsvis 10% sammenlignet med kun 4 % i 2021 (Byggenæringens landsforening, 2021). Det at bransjen er mannsdominert kan ha betydning for holdninger og kulturen som preger næringen idag. Næringen omfatter en stor del av det vi tar som en selvfølge rundt oss, som vann- og avløpsnett, bygningsmasse og veier (Ørstavik, 2003, s. 2), og den er en globalisert næring med betydning for norsk økonomi.

Organisering

Bygge- og anleggsprosjekter organiseres i de fleste tilfeller gjennom prosjektledere, deretter driftsledere/anleggsledere, baser og til sist de utførende medarbeiderne. Det kommer i tillegg støttefunksjoner som HMS-koordinatorer, prosjektingeniører med flere. I hvert prosjekt er det en form for samhandling, der graden av dette avgjøres av prosjektets størrelse, og kommunikasjon er en viktig del av koordineringen. Dette er relevante betraktninger for denne studien da det jevnlig endres prosjektorganisering etter hvert som prosjekter ferdigstilles og det er oppstart på nytt prosjekt. Hvordan anerkjennelse oppleves i et prosjekt har liten sammenheng med hvordan det oppleves i neste prosjekt, da det avhenger av hvilke individer som inkluderes i prosjektorganiseringen og deres personlige oppfattelse av fenomenet. Det kan ha betydning for individets reaksjon dersom ikke forventningen til anerkjennelse tilfredsstilles, da en vet at det vil være en forbigående prosjektorganisasjon med nye muligheter i neste prosjekt.

Bygge- og anleggsnæringen besto av 66,7% norsk arbeidskraft og 33,3% utenlandsk arbeidskraft i 2019 (Byggenæringens landsforening, 2019), og det er utfordringer knyttet til språk som kan påvirke helse, miljø og sikkerhetsarbeidet. Et relevant aspekt knyttet til utenlandsk arbeidskraft og anerkjennelse og påfølgende opplevd motivasjon kan være medarbeiderens bakgrunn for å arbeide i Norge. Det har vært en kultur der utenlandsk arbeidskraft arbeider i Norge for en periode av økonomiske grunner, for så å reise tilbake til hjemlandet. Hvorvidt dette påvirker deres behov for anerkjennelse og eventuelle konsekvenser for anerkjennelse kan være interessant å se nærmere på.

Skadestatistikk

Bygge- og anleggssektoren har høyest arbeidsskadedødsfall i Norge historisk sett, der det omkom åtte personer i 2020, ni personer i 2019 og gjennomsnittstallet pr år de siste fem årene

er syv dødsfall. Det er kun menn som har omkommet i arbeidsskadedødsfall de siste tre årene og av de åtte som omkom i fjor var tre av disse utenlandske arbeidstakere (Arbeidstilsynet, 2021). Dette kan være interessante betraktninger for denne studien, da anerkjennelse kan tenkes å påvirke medarbeideres engasjement og oppmerksomhet i arbeidet, som etter min personlige erfaring vil være av betydning for å begrense antall arbeidsulykker i tillegg til de språklige og kulturelle forskjellene.

Tidligere studier i bransjen

Finn Ørstavik trekker frem interessante eksempler fra en studie utført av Jørgen Lund på 1970-tallet der samhandlingen mellom arbeidstakere i bygge- og anleggsnæringen fungerer som en bytteprosess, og at det i disse samhandlingsprosessene utvikles sosiale normer som påvirker beslutninger som tas. Dette kommer til uttrykk innen blant annet sikkerhetsarbeidet, der arbeidere innen bygge- og anleggsbransjen føler de ofte kommer i press mellom fremdrift og hensynet på sikkerhet. Dette presset skapes av både ledelse og medarbeidere (Nykamp et al., 2011, s. 27), og lederens rolle i forhold til hva som anerkjennes og grad av anerkjennelse kan være interessant.

2 Anerkjennelse

2.1 Hva er anerkjennelse og anerkjennende engasjement

Mennesket har ifølge Dutton (2003, s. 24) en god evne til å oppfatte signaler fra andre mennesker, både verbale og ikke-verbale, og det å forsøke å formidle noe til andre som ikke viser interesse gir oss en dårlig følelse. Anerkjennende engasjement går ut på å være til stede, å være ekte, bekrefte de man omgås og å kommunisere på en respektfull måte. Når man som menneske føler seg verdsatt så øker selvfølelsen og man får en nærere tilknytning til vedkommende som bekrefter ens eksistens og det øker grad av lojalitet (Dutton, 2003, s. 24-25). I det øyeblikk man ikke føler seg verdsatt, at samtalepartnern er mentalt til stede gjennom samtalen, så kjenner man den manglende respekten. Den følelsen og energien denne manglende respekten gir, begrenser motivasjonen til å yte det ekstra eller å strekke ut en hjelpende hånd, og dette manglende engasjementet fører til at det smitter gjennom hele organisasjonen (Dutton, 2003, s. 25-26).

Definisjon av anerkjennelse

Marthinsen & Skjefstad (2010, s. 204) henviser til Sennett, som sidestiller anerkjennelse med respekt. Respekt gjenspeiler seg også i Jane Dutton's definisjon, der hun er vesentlig mer konkret. Jeg har valgt Jane Dutton's definisjon på anerkjennende engasjement som sier at «*Anerkjennende engasjement betyr å være til stede for andre, bekrefte dem, og kommunisere og lytte på en måte som viser respekt og en forståelse av andres verdi*» (Dutton, 2003, s. 22). Ledelseslitteraturen har i mindre grad hatt fokus på anerkjennelse som begrep, og valgt å knytte det til respekt som deles i to dimensjoner; «generell anerkjennelse av en annen person» og «anerkjenne denne personens utførelse av arbeidsoppgaver» (Van Quaquebeke et al. 2009, referert i Espedal, 2019, s. 288). Det utmerker seg likheter i disse definisjonene på tross av forskjellig valg av ordlyd. Friedman et al. (2018, s. 185) anser anerkjennende engasjement for å være den grunnleggende essensen i mellommenneskelige interaksjoner, som skaper det grunnleggende fundamentet for at individer skal engasjere seg. De hevder at når anerkjennende engasjement er inkludert i samhandlingen, så føler mottakeren seg akseptert, som styrker den sosiale tilhørigheten og følelsen av egenverd. Det å føle seg inkludert i en gruppe fører også til økt tillit og effektivitet (Friedman et al., 2018, s. 185)

I følge Dutton (2003, s.23) er manglende anerkjennende engasjement normen fremfor unntaket, noe som bekreftes av flere nordiske studier (Espedal, 2019, s. 289).

Videre går jeg inn på hva anerkjennende engasjement omfatter, og hvordan anerkjennelse kan komme til uttrykk.

Å vise tilstedeværelse

Det å være fysisk og psykisk til stede er to aspekter av tilstedeværelse, og i tilknytning til anerkjennende engasjement er det psykologiske aspektet betydningsfullt. Det å være psykisk til stede er et valg man tar og ved å ta dette valget viser man respekt og anerkjenner den andres tilstedeværelse. Å være psykisk til stede vil si at man er tilgjengelig, oppmerksom og mottakelig for det som blir formidlet. Det innebærer at man ikke vier distraksjoner noe fokus og opprettholder kontakten med den man samhandler med (Dutton, 2003, s. 26-27). Carmeli et al. (2015, s. 1022) henviser til Rawls og Mead som anser respekt som bekreftende for menneskelig eksistens og verdighet i mellommenneskelige interaksjoner, og ser på respekten

som helt grunnleggende i samhandlingen og forutsetter at den ene samhandlingsparten gir tilstedeværelse, verdighet og opptrer bekreftende ovenfor den andre.

Å opprettholde kontakten gjennom tilstedeværelse omfatter flere konkrete tiltak:

- Kroppsspråk; Over halvparten av budskapet som formidles uttrykkes gjennom kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Konkrete eksempler på et anerkjennende kroppsspråk kan være et nikk, øyekontakt, gestikulering, avslappede øyebryn og kjeve, å sitte svakt fremoverlent og å ikke folde armene (Dutton, 2003, s. 28).
- Tilgjengelighet; Det å vise tilgjengelighet omfatter hvordan man responderer på henvendelser når ens tid er ønsket og om man prioriterer å vise at man er tilgjengelig for den man samhandler med eller den som søker en kontakt. Tilgjengelighet forholder seg til «her og nå»- tidsperspektivet, noe som kan være utfordrende i et hektisk næringsliv der mye fokus rettes fremover i tid mot måloppnåelse og planlegging (Dutton, 2003, s. 28- 29).

I et bransjeperspektiv kan dette komme til syne gjennom å være tilgjengelig ute på prosjekter og sette av tid på tross av et jag etter fremdrift og resultater i en bransje der økonomi og tid er viktige aspekter. Tidligere forskning i bransjen gir ikke svar på hva som kan forventes i bransjen, men personlige erfaringer skaper en forventning om at det er manglende tilstedeværelse blant lederne i mange virksomheter.

Å være ekte

Det innebærer at man unngår å distansere seg gjennom å sette opp en fasade. Det å kommunisere åpent og ærlig, selv om det kan sette en selv i en mer «utsatt» posisjon utenfor ens komfortområde, viser en oppriktighet som skaper tillit. Den man samhandler med vil oppfatte følelsen av at det er ekte, og noe man ønsker av egent ønske og ikke er påtvunget fra eksterne påvirkningsfaktorer. I de tilfeller det er påtvunget, for eksempel gjennom regler eller krav, vil det skape følelse av falskhet fremfor oppriktighet dersom mottakeren er klar over reglene eller kravene (Dutton, 2003, s. 29- 30). I hverdagen kan dette relateres til at den interaksjonen mellom leder og medarbeider føles ekte, de rosende kommentarene skal være basert på innsikt i medarbeider som person og vedkommende sitt utførte arbeid.

Å kommunisere bekreftende

I dette ligger tilstedeværelse i et sterkere format, der hver bekreftelse ovenfor samhandlingspartneren øker forutsetningen for en økt kvalitet på interaksjonen (Dutton, 2003, s. 30). Carmeli et al. (2015, s. 1022) bekrefter gjennom henvisning til Rawls og Mead at tilstedeværelse, verdighet og opptrer bekreftende ovenfor den andre er et grunnleggende fundament i det å vise respekt. Å kommunisere bekreftende kan foregå på flere måter (Dutton, 2003, s. 30- 37):

- Bekrefte en konkret situasjon; Det innebærer å gjøre andre oppmerksom på at man har lagt merke til situasjonen en står i, enten det er gjennom å anerkjenne en god arbeidsinnsats ved stort arbeidspress eller om en medarbeider har en tung tid og man gir uttrykk for at man har forståelse (Dutton, 2003, s. 30- 37).
- Se andres verdi; Ved å se andres potensiale, hvem de er og hva de kan tilby gjennom å fremheve og bekrefte det positive i den man samhandler med styrkes følelsen av anerkjennelse. Dutton (2003, s. 30) referer til Zander and Zander's betegnelse på å se det beste i de en møter som «*Giving the other person an A*», der de hevder at det frigir egne tanker og følelser samtidig som en støtter opp om den andres drømmer og flytter fokus over til de muligheter som finnes (Dutton, 2003, s. 30- 37).
- Å uttrykke anerkjennelse; Gjennom å uttrykke anerkjennelse gjennom handlinger og det man sier kan en vise sin begeistring for person, utført arbeid, og også for mottaker av en handling. Å uttrykke anerkjennelse kan gjøres på en rekke måter, der ros, positive tilbakemeldinger, gaver eller utmerkelse er anerkjente virkemidler, og effekten forsterkes gjennom at det uttrykkes som eneste målet for interaksjonen (Dutton, 2003, s. 30- 37). Hargie (2017, s. 87) refererer Nicholas der positiv forsterkning trekkes frem som verbal og non-verbal belønning, hvor privilegier, penger, og aktivitet som oppleves som verdifull for den enkelte er positive forsterkere for en ønsket atferd. Konseptet med positiv forsterkning er at når man oppnår positiv forsterkning etter å ha utført en handling, vil dette kobles til noe man ønsker å gjøre igjen for å oppnå belønningen på nytt (Hargie, 2017, s. 87). Det vil ut ifra et teoretisk perspektiv si at om medarbeider opplever anerkjennelse for en handling, vil denne handlingen gjentas.
- Gi uttrykk for ekte interesse; Å uttrykke ekte interesse gjøres gjennom å anerkjenne hele personen, der følelser, styrker, svakheter, tanker og handlinger er en del av helheten man ønsker å bekrefte. Praktiske handlinger som å vise genuin interesse for hvordan medarbeidere har det, hva de benytter fritiden på, hvilke interesser de har og

hva de engasjerer seg i formidler en bekreftelse til medarbeideren om verdifullhet og styrker samhandlingsrelasjonen, forutsatt at handlingen føles ekte fra den som utfører den (Dutton, 2003, s. 30- 37).

- Respektere andres tid; Bruk av andres tid viser hvorvidt en respekterer vedkommende eller ikke, og måten man uttrykker det på påvirker inntrykket man gir. Ved å spørre om andres tid fremfor å kreve, ved å møte opp punktlig fremfor å møte for sent, ved å beklage dersom man kommer for sent fremfor å se på det som en selvfølge at andre venter på en viser man at man anerkjenner andres tid og dens verdi (Dutton, 2003, s. 30- 37).

I et bransjeperspektiv omfatter denne delen av anerkjennelse et bredt spekter av handlinger, der eksempler som å gjennomføre prosjektbesøk, vise interesse for utførelsen og se den enkeltes arbeid, følge opp og anerkjenne innsendt dokumentasjon og avvik for å bekrefte følelsen av arbeidets viktighet hos medarbeider, sette pris på medarbeiderens tid i en bransje med høyt arbeidspress og respektere fritid. Møtevirksomhet og det å møte punktlig kan også trekkes frem her, da bransjen ut fra personlige erfaringer har mye møter og hvorvidt alle møter punktlig og respekterer andres tid er varierende. Jeg har en forventning til at det er en spredning av medarbeidernes opplevelser innen disse aspektene, da mitt inntrykk av bransjen er at virksomhetenes fokus på dette varierer i stor grad.

Effektiv lytting

Lytting er essensielt for å kunne stille de rette spørsmålene, gi bekreftelser og belønninger, tilegne seg informasjon, starte og avslutte samtaler med mer, og det gir fordeler som bedre informasjonsdeling, færre feil og misforståelser og økt medarbeidertilfredshet (Hargie, 2017, s. 175). Å stenge ute alle distraksjoner og fokusere på hva samtalepartneren sier krever innsats, og Dutton (2003, s. 37) påpeker at mennesket forstår om lag 600 ord i minuttet, mens man uttrykker kun 100-150 ord innenfor samme tidsrom. Dette fører til at differansen er så stor at hjernen finner andre oppgaver og fokusområder, i tillegg til at det ofte fokuseres på meningen med samtalen fremfor hva som faktisk blir uttrykket av samtalepartneren eller venter på ens egen tur til å snakke. Engasjert lytting består av to aspekter;

- Empatisk lytting; Dette betyr å flytte fokus fra seg selv og over til samtalepartneren og sette seg inn i vedkommende sin situasjon, man erkjenner at man lytter for å lære mer om samtalepartneren. Gjennom å sette søkelyset på å anerkjenne de følelser vedkommende har og

få en forståelse av hele konteksten og detaljer rundt situasjonen kan man forbedre sine evner til å være en empatisk lytter (Dutton, 2003, s. 38). Her fremheves viktigheten av å forstå de tanker, behov og følelser samtalepartneren har og respondere på en sympatisk og respektfull måte (Hargie, 2017, s. 183-184).

- Aktiv lytting; Det gjenkjennes av å aktivt legge opp til videre kommunikasjon og legge forutsetningene til rette for at man skal kunne følge og forstå samtalen. Det er flere måter å gjøre dette på der å omformulere, oppsummere eller avklare det som er sagt er anerkjente virkemidler i tillegg til å søke tilbakemeldinger på sine egne evner som lytter (Dutton, 2003, s. 39).

I et bransjeperspektiv kan dette relateres til eksempler som å legge bort forstyrrende telefoner og mail, og vie medarbeider oppmerksomhet den tid det er satt av enten det er ute på prosjektbesøk eller inne på kontoret.

Støttende kommunikasjon

I det å utøve støttende kommunikasjon ligger det at en skal være oppmerksom og forsiktig med å uttrykke meninger og synspunkter som kan føre til at samtalepartneren ikke har tilstrekkelige muligheter til å forstå samtalen eller forsvare seg. En skal heller ikke uttrykke seg på en måte som fremhever en selv og egen posisjon. Sarkasme og trusler er eksempler på ikke- støttende kommunikasjon som begrenser samtalepartnerens muligheter til å forstå budskapet. Støttende kommunikasjon fremheves gjennom å spørre fremfor å kreve, der Dutton (2003, s. 41) refererer til Rosenbergs påstander om at henvendelsen må komme til rette vedkommende som selv velger en tilbakemelding, det skal benyttes et positivt språk med vekt på hva man ønsker å oppnå og ikke hva man ikke ønsker og til sist så må forespørselen være så spesifikk som mulig for å hindre misforståelser og tolkninger. Ved å etterleve en spørrende tone legges grunnlaget for en langsiktig relasjon preget av tillit og fleksibilitet (Dutton, 2003, s. 39- 42).

I bransjen kan dette knyttes til mange aspekter i hverdagen, en av de er i møtesammenheng der mange aktører eller medarbeidere samles. En personlig betraktning er viktigheten av å delegere oppgaver tydelig og konkret, på en måte så mottaker har mulighet til å forstå ut ifra sine forutsetninger, som jeg forventer at oppleves varierer i bransjen idag.

2.2 Utfordringer knyttet til anerkjennende engasjement

På tross av at det å fokusere på anerkjennende engasjement gir relasjoner av god kvalitet, så uttrykker en stor andel av arbeidslivet at de ikke opplever tilstrekkelig grad av anerkjennelse i arbeidshverdagen, som støttes opp av forskning referert av Dutton (2003, s.23) og Espedal (2019, s. 289). I hvilken grad det stemmer for bygge- og anleggsnæringen søker denne studien svar på gjennom å se etter en dypere forståelse av medarbeiderens opplevelse av anerkjennelse. Dutton (2003, s. 43- 45) poengterer at det er mange utfordringer som kan ligge til grunn for manglende anerkjennelse, men utdyper tre av dem:

- Oppbrukte ressurser; Etter å ha tilfredsstilt de fysiske, emosjonelle og intellektuelle behovene hver enkelt har i tillegg til de kravene virksomheten setter til arbeidet, så er det ikke tilstrekkelig overskudd igjen til å fokusere og utøve anerkjennende engasjement på tross av fordelene det gir i et langtidsperspektiv (Dutton, 2003, s. 44). I en hektisk bransje kan dette være en saklig begrunnelse, hvorvidt det samsvarer med medarbeidernes opplevelse kan komme til uttrykk gjennom studiens svar på problemstillingen.
- Status, eller myndighet, utgjør en forskjell; Trenden viser at de med høyere status vier mindre oppmerksomhet til de som er lavere i hierarkiet, og for å bygge en god relasjon på tvers av disse hierarkiske nivåene kreves det en høyere innsats enn om det hadde vært to medarbeidere med samme status (Dutton, 2003, s. 44-45). Dette vil i studien være mest aktuelt å lese ut fra medarbeidere i større virksomheter, der det er flere ledd hierarkisk.
- Anerkjennelse gjennom det virtuelle: Det å uttrykke anerkjennelse, som inkluderer kroppsspråk, stemmebruk med mer, gjennom elektronisk kommunikasjon er utfordrende. Her kan løsninger være å jobbe mot jevnlig personlig kommunikasjon over telefonen og å benytte digitale medier som videosamtaler (Dutton, 2003, s. 45). Dette har i dag blitt den reelle hverdagen med Covid-19, slik at virksomheter har gjennomgått en stor omstilling, og i hvilken grad medarbeidere opplever at anerkjennelse er ivaretatt kan være interessant.

3 **Motivasjon**

Denne studien bygger på selvbestemmelsesteorien (SDT) (Deci & Ryan, 2018), der Deci & Ryan (2018, s. 13) definerer motivasjon igjennom; «*what energizes and give direction to behavior*». Deci & Ryan henviser til Bandura's kognitive teori der mestringsevne er det

sentrale for motivasjon, og manglende mestringsevne fører til manglende motivasjon (Deci & Ryan, 2018, s. 13).

3.1 Hvorfor er motivasjon viktig?

Motiverte medarbeidere er særdeles viktig i de tjenesteytende næringene, som bygge- og anleggsnæringen er en del av, da arbeidskraft er den viktigste suksessfaktoren. Her oppsummeres kort Jacobsen & Thorsvik (2019, s. 228-229) sine tanker om betydningen av motivasjon og det som får medarbeideren til å yte det lille ekstra;

- Operativ effektivitet: Det innebærer motiverte ansatte som yter det lille
- Økonomiske resultater: Færre feil og økt kvalitet og produktivitet
- Varige konkurransefortrinn: Stabil menneskelig kapital og kompetanse skaper konkurransefortrinn
- Et godt arbeidsliv: Det benyttes mange timer av døgnet på arbeid, og det er viktig å skape en god arbeidsplass med motiverte ansatte der fellesskap og godt arbeidsmiljø innarbeides

Dette er viktige aspekter å se på, også i tilknytning til denne studien, der betydningen av motiverte ansatte for virksomheten er utelukkende viktig for resultatet, både på det personlige plan for de ansatte, men også for bedriftens lønnsomhet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 228-229).

3.2 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien (SDT) (Deci & Ryan, 2018) er en empirisk teori, der forskernes erfaringer og observasjoner legger grunnlaget for teorien, som omhandler menneskelig atferd, der det psykologiske aspektet får mest oppmerksomhet (Deci & Ryan, 2018, s. 3). I selvbestemmelsesteorien er hovedfokuset lagt til hva som fremmer indre motivasjon, og de tre psykologiske behovene autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet er sentrale.

Behov defineres av Deci & Ryan (2018, s. 10) som «*nutrients that are essential for growth, integrity, and well-being*». Basisbehov ansees som de behov som er nødvendige for overlevelse, men inkluderer også de tre psykologiske behovene; kompetanse, autonomi og tilhørighet. Fratas man tilfredstillelse av disse tre psykologiske behovene har det vist seg å gi utslag innen utvikling, integritet og velvære (Deci & Ryan, 2018, s. 10).

Selvbestemmelsesteorien ser motivasjon langs en skala, der motivasjon påvirket av kontroll og motivasjon påvirket av autonomi er hvert sitt ytterpunkt. Bakgrunnen for motivasjonen avgjør hvor på skalaen motivasjonen plasseres, som avgjør i hvilken grad det oppleves som motiverende (Deci & Ryan, 2018, s. 3). De presenterer tanken i teorien på en interessant måte gjennom en metafor, sitert Deci & Ryan (2018, s. 3);

«*SDT is centrally concerned with the social conditions that facilitate or hinder human flourishing*». Hvorvidt omgivelser og kultur i bransjen er til fordel eller hinder for denne personlige blomstringen kan komme til uttrykk gjennom hvordan medarbeidere opplever anerkjennelse i hverdagen.

De tre hovedbehovene

Autonomi

Autonomi er det første av de psykologiske behovene referert til i selvbestemmelsesteorien, og omhandler muligheten til å selv bestemme og handle ut ifra ens egne autentiske interesser (Deci & Ryan, 2018, s. 10). Autonomi innebærer den opplevelsen man har av selv kunne bestemme over egen atferd og i denne sammenheng da arbeidshverdagen (Løvaas, 2019, s. 228). Det er viktig å skille på hva som er ens egen ekte interesse og hva som er påvirket av andre faktorer. Støttende omgivelser med hensyn på autonomi innebærer å motivere til egne valg og gi positive og konstruktive tilbakemeldinger, og det vil gjenspeile seg som det motsatte av kommanderende og krevende (Deci & Ryan, 2018, s. 10-12). Autonomi er mulig i større grad oppover i organisasjonen enn i de utførende stillingene hvor oppgaver i stor grad er fastlåste. Hvorvidt det påvirker opplevelsen av økt motivasjon vil sannsynligvis avhenge av flere komplekse faktorer som påvirker motivasjonen i varierende grad.

Kompetanse

Kompetanse omfatter følelsen av å være tilstrekkelig og inneha den kompetansen som skal til for å handle effektivt i de situasjoner som oppstår. Følelsen av å være kompetent blir lett motvirket gjennom for store utfordringer, negative tilbakemeldinger, kritikk, sammenligning med andre og av følelsen av å ikke lykkes (Deci & Ryan, 2018, s. 11). For å få denne følelsen av å lykkes kan en tenke seg at å oppleve anerkjennelse er viktig for motivasjonen, som støtter oppunder problemstillingen.

Tilhørighet

Følelsen av tilhørighet styrkes av å føle seg ivaretatt av andre og ved å selv kunne bidra til fellesskapet, det knyttes til å være en del av noe større enn bare seg selv (Deci & Ryan, 2018, s. 11). Sosial tilhørighet og behovet for interaksjonen med andre mennesker er et grunnleggende menneskelig behov (Baumeister & Leary, 1995, referert i Løvaas, 2019, s. 230). Det er en utstrakt mengde forskning som bekrefter og belyser betydningen av sosial tilhørighet. I arbeidslivet relateres det ifølge Løvaas (2019, s. 231) til det «å bli sett og verdsatt, å bli behandlet respektfullt og lyttet til». Selvbestemmelsesteorien ser på sosial tilhørighet som en sentral faktor for indre motivasjon, og antar at graden av indre motivasjon er større i de tilfeller man føler tilhørighet, omgås trygge relasjoner og er en del av et fellesskap (Løvaas, 2019, s. 231). I bransjen i dag er min personlige oppfatning at det i stor grad oppleves sosial tilhørighet, dette vil avhenge av faktorer som inkludering, respekt, anerkjennelse med flere.

Tilfredsstillelse av de psykologiske grunnleggende behovene er påvist gjennom forskning å være essensielt for menneskelig utvikling, eller blomstring, både knyttet til individet i seg selv og i relasjon med andre individer. Velvære knyttes direkte til tilfredsstillelse av autonomibehov, kompetansebehov og tilhørighetsbehov, og ved oppfylte behov fører det til en mer tilfreds og glad tilværelse. Det er relevant å tenke at ikke alle behovene må være tilfredsstilt i like stor grad, men alle behovene i noen grad for at individet skal føle seg fullkomment. Ved tilfredsstillelse av et av behovene vil sannsynligvis det føre til tilfredsstillelse av de andre til en viss grad (Deci & Ryan, 2018, s. 242-249).

Anja H. Olafsen (2018) refererer Stone, Deci & Ryan på seks prinsipper ledere kan benytte seg av for å tilfredsstille medarbeidernes grunnleggende behov;

- Still åpne spørsmål og inkludere medarbeidere i problemløsning
- Aktiv lytting og anerkjenne medarbeiderens ytringer
- Tilby muligheter i organisasjonen og definere ansvarsområder
- Gi tilbakemeldinger, både positive anerkjennende og saklige og ikke-dømmende
- Minimere kontroll
- Utvikle medarbeidere og sørge for kunnskapsdeling.

Dette gjenspeiler vesentlige aspekter innen anerkjennende engasjement, og støtter opp under at opplevd anerkjennelse fører til opplevd motivasjon. Anja H. Olafsen (2018) påpeker at oppfyllelse av de psykologiske behovene skaper den optimale autonome motivasjonen, og at

det gir muligheten til å skape et miljø der medarbeidere motiverer seg selv.

Motivasjonsteori innen selvbestemmelsesteorien

Motivasjonsteorien innen selvbestemmelsesteorien skiller seg fra en del andre tilnæringer gjennom vektlegging av motivasjonskilder som styrer kvaliteten og dynamikk i atferden. Det skilles mellom villig atferd og handlinger man utfører på bakgrunn av egen interesse og handlinger som preges av ytre press og ikke utføres med egen interesse som motivasjonskilde. Selvbestemmelsesteorien differensierer motivasjon utelukkende gjennom variasjon i motivasjonskildenes effekt opp mot resultater. En viktig del av selvbestemmelsesteoriens differensiering av motivasjon er «autonomi-kontroll»-perspektivet som innebærer at motivasjon karakteriseres ut ifra om det er betinget av kontroll (indre eller ytre press) eller autonomi (egen vilje). Her sees et skille mellom indre og ytre motivasjon (Deci & Ryan, 2018, s. 13-14).

Indre motivasjon er den motivasjon som knyttes til den spontane og umiddelbare følelsen av mestring og velvære etter å ha utført en handling, mens ytre motivasjon defineres som den motivasjonen som oppnås gjennom å unngå straff, motta ekstern belønning, sosial anerkjennelse, eller gjennom å oppnå et verdsatt resultat (Deci & Ryan, 2018, s. 13-14). Indre motivasjon har gjennom forskning vist positiv sammenheng med arbeidsinnsats og arbeidskvalitet og negativ sammenheng med turnover. Indre motiverte medarbeidere føler på en større stolthet og tilhørighetsfølelse (Kuvaas, 2016, s. 22). Ytre belønning inkluderer symbolske belønninger som anerkjennelse for utført arbeid (Deci & Ryan, 2018, s. 13-14). Deci & Ryan ser, som nevnt tidligere, motivasjon langs et spekter med grad av autonomi og grad av kontroll som ytterpunkter. De kaller dette «perceived locus of causality» (PLOC), og det viser graden av autonomi gjennom å dele det i et indrefokusert perspektiv (I-PLOC) som knyttes til indre motivert atferd og et ytrefokusert perspektiv (E-PLOC) som knyttes til ytre motivert atferd (Deci & Ryan, 2018, s. 127). Ytre belønning kan ha god effekt der atferden ikke drives av indre motivasjon, for eksempel gjennom positive tilbakemeldinger (Deci & Ryan, 2018, s. 126). Eksempler på ytre motivasjon kan være bonusordninger knyttet til overskudd på prosjekter eller lønn etter akkordprinsippet.

Selvbestemmelsesteorien hevder at jo mer internalisert atferden er, jo mer autonom er atferden. Det vil si at jo større grad av involvering av ens egen indre interesse, jo større grad

av opplevd autonomi. Kontroll fremstår gjennom direkte ekstern påvirkning, eller gjennom introjeksjon der motivasjonen kontrolleres gjennom skyldfølelse, skam, frykt for å feile med flere (Deci & Ryan, 2018, s. 13-14). Motivasjon kan også påvirkes i negativ retning, og Deci & Ryan (2018, s. 116) trekker frem tre demotiverende faktorer; manglende følelse av å effektivt kunne oppnå et resultat (følelse av hjelpeløshet), manglende interesse eller opplevd verdi, og manglende mulighet til tilhørighet og innflytelse.

3.3 Teoriens grad av anerkjennelse

Selvbestemmelsesteorien får noe kritikk basert på om de tre grunnleggende psykologiske behovene er like sentrale i alle kulturer, og om det er flere enn disse tre psykologiske behovene som er relevante, der trygghet trekkes frem av Løvaas (2019, s. 232).

Selvbestemmelsesteorien er allikevel bekreftet gjennom forskning i stor skala (Løvaas, 2019, s. 228).

4 Metode

”Metode er de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten” (Jacobsen, 2015, s 23). I dette kapittelet fremlegges min metodiske tilnærming, og begrunnelser for de valg som er tatt rundt forskningsdesignet jeg har valgt for å søke kunnskap knyttet til problemstillingen.

Kvantitativ forskning søker forklaringer, mens kvalitativ søker en forståelse, mekanismer og prosesser. Den tematikken man ønsker å gå dypere inn på påvirker formulering av forskningsspørsmålet og metodevalg (Tjora, 2020, s. 28-29), og da jeg ønsket å gå i dybden på fenomenet anerkjennelse er en kvalitativ studie hensiktsmessig.

4.1 Kvalitativ induktiv studie

Da det tidligere er utført en begrenset mengde forskning innen anerkjennelse og dens opplevde betydning for motivasjon i bygge- og anleggsnæringen, er det valgt en induktiv tilnærming. En induktiv tilnærming vil si at jeg har en eksplorerende, eller utforskende studie, der de empiriske funnene ligger til grunn for konklusjonen. Det faktum at det er lite forskning på område fra tidligere støtter opp om valget om en kvalitativ studie, for å kunne tilnærme seg tema fra et mer åpent perspektiv og skape en mer inngående innsikt og forståelse (Tjora, 2020, s. 259).

Studien retter seg inn mot en fenomenologisk tilnærming, som ifølge Olsson & Sørensen innebærer «å klargjøre både det som fremtrer og på hvilken måte det fremtrer» (2003, s.110). Anerkjennelse studeres her som et menneskelig fenomen, der det er gjort innsamling av empirisk materiale for å forsøke å kartlegge de variasjoner som finnes gjennom menneskelige erfaringer av anerkjennelse – det er medarbeiderens opplevelser som skal fremheves. Det neste steget er å søke sammenhenger mellom opplevd anerkjennelse og opplevd betydning for motivasjon i arbeidshverdagen. Da en fenomenologisk tilnærming etterstreber å beskrive opplevelsen slik det oppfattes av individet (Olsson & Sørensen, 2003, s.110), er det inkludert rikelig med sitater i presentasjon av datafunnene. Jeg har vært opptatt av fenomenologisk reduksjon gjennom studien, min virkelighetsoppfatning fra hverdagen og vitenskapelig kunnskap fra tidligere er analysert kritisk underveis i prosessen slik at ikke forutinntatte standpunkter skal farge studien (Olsson & Sørensen, 2003, s.111).

4.2 Innsamling av data

Utvalg

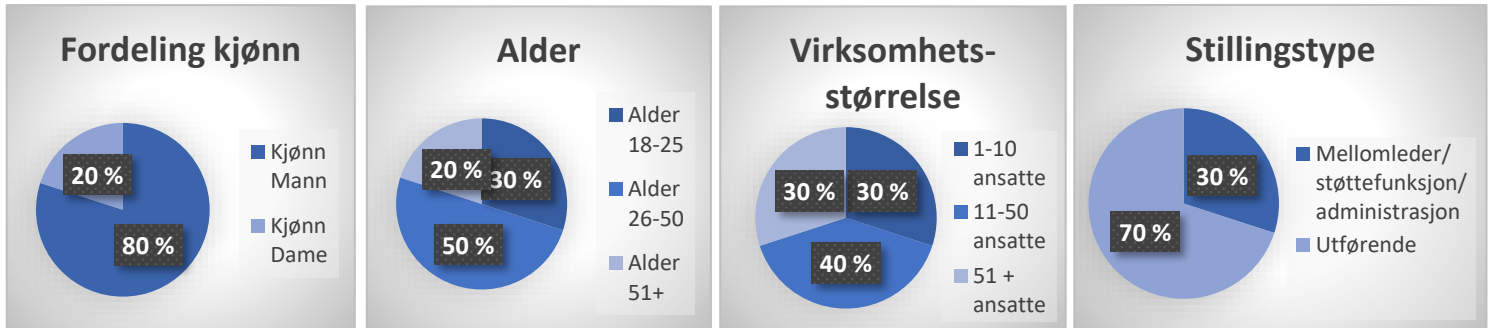
I studien er det foretatt et strategisk utvalg, med den hensikt at informantene skal ha forutsetninger for å tilføre studien verdifull informasjon (Tjora, 2020). Det er satt noen kriterier i forkant for å sikre at informantene innehar de forutsetninger som er nødvendig for å kunne besvare intervju spørsmålene. Kriteriene for deltagelse var:

- ✓ Skal arbeide innen bygge- og anleggsnæringen
- ✓ Skal ha en leder over seg
- ✓ Skal snakke og forstå tilstrekkelig norsk/engelsk for å kunne besvare studien

Jeg valgte å gå bredt ut av flere grunner; jeg ønsket å få med virksomheter fra flere fagfelt i bransjen av varierende størrelse, og ønsket å sikre et tilstrekkelig antall deltakere for en valid studie. Informanter ble rekruttert gjennom henvendelse til et stort antall virksomheter, der de virksomheter som ønsket å delta viderefremmet informasjon (vedlegg 3 og 4) om studien til sine ansatte. De medarbeiderne som ønsket å delta tok kontakt med meg, eller HR- ansvarlig i egen virksomhet som viderefremmet kontakt. Ved dette oppsettet for rekrutteringen ga det mulighet for at de som ønsket å delta, også uten å informere arbeidsgiver, hadde anledning til å melde seg som informant. Av samme grunn ble det tilbudt intervjuer etter arbeidstid. Både informantene selv, og de ledere som hadde medarbeidere under seg som ønsket å delta fikk

utdelt informasjon om studien og signerte samtykkeerklæring (vedlegg 3-8) i forkant av intervjuene.

Fordelingen av de 10 informanter fremstår slik:



Figur 2: fordeling av utvalg

Datagenerering

Studiens hensikt er å få en forståelse for informantens subjektive opplevelser og refleksjoner innen tema. Derfor er det valgt semistrukturerte intervjuer, med en romslig tidsramme med rom for refleksjoner og digresjoner. Det er konstruert en intervjuguide med åpne spørsmål (vedlegg 1), der hensikten er å få innsikt i informantens tanker og følelser rundt fenomenet på et dypere nivå og skape en intersubjektiv forståelse som grunnlag for å svare på problemstillingen. Spørsmålene legger opp til at informanten kan utdype sine tanker og følelser knyttet til anerkjennelse og mer inngående i detalj på hva de assosierer med hvert perspektiv av anerkjennelse og betydningen for deres motivasjon. Intervjuguiden bidrar til å holde en rød tråd gjennom intervjuene for å gjøre analysearbeidet i etterkant praktisk mulig under de tidsmessige forutsetninger som ligger til grunn for oppgaven. Spørsmålene i intervjuguiden ble stilt i noe varierende rekkefølge som en naturlig konsekvens av hvordan intervjuene utviklet seg. Det ble samtidig stilt spontane spørsmål etter behov for å utdype utsagn og informasjon fra informanten som vekket ytterligere interesse eller syntes interessant for studien.

I forkant av studien ble det sendt søknad til Norsk senter for dataforskning for godkjenning av innsamling og lagring av personsensitiv informasjon og det ble utarbeidet en datahåndteringsplan. I tråd med godkjent datahåndteringsplan (vedlegg 2) ble det i forkant av studien sendt ut informasjon til potensielle deltakere om hva studien forholder seg til vedrørende blant annet tema, datalagring og anonymitet. Informantene fikk informasjon om

temaene som ville bli tatt opp i intervjuet, i form av stikkordene; anerkjennelse fra leder og betydning for motivasjon. Det ble gitt sparsommelig med informasjon utover dette, da jeg ønsket en mer spontan og uplanlagt besvarelse fremfor forhåndsvurderte besvarelser ut ifra hva informantene trodde jeg vil høre. Jeg vurderte dette som et bevisst valg for å få så oppriktige empiriske data som mulig. Dette viste seg å gi utfordringer i intervjuprosessen, da anerkjennelse er et komplekst tema som flere av informantene ikke hadde et konkret forhold til. Dette førte til at jeg tidlig i intervjuprosessen, etter at de hadde definert anerkjennelse på egenhånd, forstod at det var nødvendig med en utdypelse av hva anerkjennelse var tiltenkt å omfatte i denne sammenheng for å få informasjon som kunne bidra til å svare på problemstillingen.

Informantene har selv valgt å delta og det er innhentet samtykke fra deltakere og deres ledere (vedlegg 6 - 8). Det ble minnet om i forkant av hvert intervju at informanten kan trekke seg når de måtte ønske og at all informasjon skulle anonymiseres. Det ble avklart med hver enkelt informant at det ble benyttet lydopptak i studien, og med bakgrunn i denne avklaringen, tidsperspektivet for studien og normen innen samfunnsforskning så er det ikke gjennomført sitatsjekk. Det er ikke sannsynlig at deltakere kan identifiseres på bakgrunn av sitater i denne studien. I de tilfeller det har vært tvil om hva informanten har ment å formidle har jeg tatt kontakt for avklaring (Tjora, 2020, s. 179).

Intervjuene ble gjennomført fortrinnsvis via Teams og ved personlig oppmøte, men det var også nødvendig å gjennomføre enkelte intervjuer over telefonen. Det var viktig å kunne gi informantene et valg vedrørende gjennomførelse i dagens situasjon preget av Covid-19 og restriksjoner.

Transkribering

Informasjonen som er lagt til grunn i studien er i hovedsak verbal, og det er i liten grad tatt hensyn til nonverbal kommunikasjon. Bakgrunnen for dette er at lydopptakene kvalitetssikrer informasjonsmaterialet, mens oppfattelse av kroppsspråk er avhengig av min personlige tolkning i større grad og skaper en mulig feilkilde. Lydopptakene av intervjuene ble gjennomgått og gjengitt ord for ord, og jeg har valgt å gjennomføre transkriberingen på norsk bokmål da språkforskjeller og dialektforskjeller vil kunne avsløre informantenes bakgrunn eller identitet. Transkriberingene gjengir alt som er uttalt i intervjuene, og det er beskrevet eventuelle pauser og lignende for å ikke miste verdifull informasjon som kan knyttes til

nøling, usikkerhet og andre relevante faktorer slik Tjora (2020, s. 173) anbefaler, men det er det som er uttrykt verbalt som i hovedsak legges til grunn i analysen.

Databehandling analyse

Studien forholder seg til en fenomenologisk tolkning, som ifølge den tyske filosofen Edmund Husserl referert av Olsson & Sørensen (2003, s.110) skal belyse sikker og utvetydig kunnskap, og gi kunnskap om opplevd erfaring. Fenomenologiens interesse er å studere individets opplevelser fra et subjektivt perspektiv (Olsson & Sørensen, 2003, s.110), og forstå informantenes tanker og opplevelser om fenomenet. Gjennom fenomenologisk analyse fremheves informantenes erfaringer (Olsson & Sørensen, 2003, s.110) og derfor inneholder databehandlingen i studien rikelig med sitater fra informantene, slik at deres opplevelse gjengis i stor grad uten et fortolkende mellomledd. For å få innsikt og oversikt i informantenes opplevelser av anerkjennelse ble de transkriberte intervjuene kodet. Tjora (2020, s.227) anbefaler å kode gjennom en programvare for å kunne gjøre en systematisk koding, jeg har valgt å benytte NVivo. Kodingen fordeles videre i kategorier for å kunne sortere data med hensyn på å søke få svar på problemstillingen;

Problemstilling	Kategorier	Empirinær koding (eksempler)
Hvordan opplever medarbeidere anerkjennelse fra leder og hva opplever de at anerkjennelse, eller mangel på anerkjennelse, gjør med deres motivasjon i arbeid?	Opplevd anerkjennelse	Jeg får positive og negative tilbakemeldinger
		Vår leder er veldig tilgjengelig
		Han ser en som person
		Han viser meg tillit
	Manglende opplevd anerkjennelse	Jeg føler vi får lite anerkjennelse, for vi gjør vårt beste hver dag
		Han tror nok han er god på anerkjennelse
		Jeg ønsker oftere besøk ute på prosjekt og at de viser interesse for vårt arbeid
		Jeg føler det innimellom er manglende takknemlighet og respekt
	Forventninger anerkjennelse	Å få tilbakemeldinger på arbeid
		Å få oftere prosjektbesøk
		Å bli sett og hørt i hverdagen
		Jeg forventer ikke ros for standardjobb
	Følelser knyttet til opplevd anerkjennelse	Det er motiverende
		Det betyr mye for meg å bli sett og hørt
		Jeg får lyst til å gjøre en fortsatt god jobb – en bedre jobb
		Det er en god følelse
	Følelser knyttet til opplevd manglende anerkjennelse	Er det noe vits å gjøre en jobb da a /hvorfor skal man møte opp på da
		Det blir ineffektivitet
		Det er en mulighet for at man ser etter andre jobber eller blir sykemeldt
		Det er demotiverende

Figur 3; koding og kategorier

Intensjonen med kodingen var å kartlegge deres virkelighetsoppfatninger av fenomenet og hvordan det oppleves å påvirke motivasjonen. Kodingen utføres i størst mulig grad som empirinær koding med videre sortering i kategorier fremfor en sorteringsbasert koding, da det

er ønskelig å bevare hva informantene uttaler uten påvirkning fra meg som forsker (Tjora, 2020, s.197-203).

4.3 Metoderefleksjon

Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet

Tjora (2020, s.231) benytter pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet som indikatorer for den kvalitative forskningen. Pålitelighet viser til den interne logikken i forskningsprosjektet, og trekker også inn forskerens forkunnskaper. Gyldighet ansees som den logiske sammenhengen mellom selve utformingen av prosjektet og de funnene man har fått igjennom forskningsprosessen, og generaliserbarhet innebærer forskningens relevans i en større sammenheng utover de forskningsenhetene som er inkludert i denne studien (Tjora, 2020, s. 231-232).

Pålitelighet

Jeg har vært bevisst fenomenologisk reduksjon (Olsson & Sörensen, 2003, s.110), der mitt eget engasjement og egen erfaring innen oppgavens tematikk kritisk observeres, som ifølge Tjora (2020, s. 232) er en nyttig ressurs for å unngå at mine egne tanker skal fungere som støy for forskningen. Min arbeidshverdag innebærer daglig kontakt med entreprenører av varierende størrelse og inkluderer ansatte i begge ytterpunkter, fra daglig leder til de utførende ansatte i ytterste ledd. Dette vil naturlig være min innfallsvinkel for forskning og analyse utført i denne studien, og det kan på tross av bevissthet ha påvirket min innsamling og tolkning av informasjon.

For å oppnå et tilstrekkelig antall informanter ble det rekruttert både i internt nettverk og blant eksterne virksomheter. Det at noen av informantene har kjennskap til meg fra tidligere kan ha påvirket deres intervjuer både i positiv og negativ retning. Det kan ha gitt økt tillit, men også skapt en reservasjon i forhold til relasjonen jeg har til deres arbeidsgiver på tross av at fullstendig anonymisering har vært et vilkår før gjennomføring av intervjuene. Jeg har gjort en vurdering av at resultatene ville blitt tilnærmet de samme om studien hadde blitt utført av en annen forsker.

Jeg har valgt å benytte direkte sitater for å styrke påliteligheten gjennom at disse viser tydelig hvordan informantene opplever anerkjennelse og også hvordan de opplever at dette påvirker deres motivasjon (Tjora, 2020, s. 232). Gjennom sitater får en «høre» deres ordrette formulering som gir gode oppfattelser av informantenes opplevelser, som er fokuset innen fenomenologien (Olsson & Sörensen, 2003, s.110).

Gyldighet

Tjora (2020, s. 232) uttaler at «*Gyldighet knytter vi til spørsmålet om hvorvidt de svarene vi finner i vår forskning, faktisk er svar på de spørsmål vi forsøker å stille*». Det kvalitative forskningsdesignet i studien støtter opp under søken etter svar på den valgte problemstillingen i en bransje det er forsket relativt lite på vedrørende anerkjennelse og motivasjon. Denne studiens gyldighet styrkes gjennom at spørsmålene som er benyttet i intervjuguiden er basert på et anerkjent spørsmålsoppsett knyttet til forskning på anerkjennende engasjement. Analysen er utført med bakgrunn i de opplevelser som gjøres av informanter opp mot relevant teori innen anerkjennelse og motivasjon (Tjora, 2020, s. 233-234), og i sett i sammenheng til tidligere forskning.

Generaliserbarhet

Denne studiens hensikt er å undersøke hvordan medarbeidere innen bygge- og anleggsnæringen opplever anerkjennelse og dens opplevde betydning for motivasjon. I lys av denne hensikten er ikke generaliserbarhet utover bransjen prioritert. En sammenligning til andre bransjer med andre karakteristika kan være interessant, men det er ikke tidsmessig rom for det i denne studien.

Etikk

Jeg har lagt vekt på at informantene skal være komfortable i intervjusituasjonen og har før oppstart av intervjuet med hver enkelt skapt en dialog rundt deres typiske arbeidsdag for å ufarliggjøre den noe «spente» situasjonen de sitter i. Relasjonen og tilliten mellom meg og informant ansees som viktig, men i de tilfeller der det var ukjente informanter som ikke hadde kjennskap til meg fra før så var jeg bevisst på at dette var avhengig av hvordan selve møtet kom i gang. Anerkjennelse i relasjonen til leder er et tema som kan være vanskelig for noen å snakke om avhengig av persontype og forhold til arbeidsgiver, og det er lagt stor vekt på anonymisering av informanter. Det er opplyst om at informanter kan trekke seg fra å delta i

studien både underveis i intervjuer og i ettertid. Det å beholde informantenes tanker og uttalelser knyttet til tema og samtidig anonymisere har vært viktig for meg gjennom transkriberingen og under fremleggelse av resultater (Tjora, 2020, s. 175-178).

Min subjektive bakgrunn for gjennomføring av analyser

Jeg har gjennom åtte år i bransjen opparbeidet meg erfaringer og inntrykk av hvordan ledelse utføres i praksis i bygge- og anleggsbransjen og jeg har i den sammenheng sett store variasjoner. I min arbeidshverdag jobber jeg både med ledere og de utførende i siste ledd ute på bygge- og anleggsplassen og jeg ser daglig hvordan ledelse spiller inn i deres hverdag og for virksomhetenes resultater. De tjenester jeg utfører i bransjen, som for eksempel oppfølging av HMS og kvalitetssikring i hverdagen, preges av de varierte lederstiltilnærmingene. Den utviklede bedriftskulturen ligger til grunn for arbeidsmetodene som benyttes ute i virksomhetene, som påvirker de arbeidsfeltene jeg arbeider med i hver virksomhet. Om de i ytterste ledd føler seg sett, hørt og anerkjent har fanget min interesse da jeg ser betydningen av lederes engasjement for å få utført de oppgavene som av mange ansees som «kjedelige». Mange virksomheter strever med å holde disse «kjedelige» oppgavene kontinuerlig aktive, men de som mestrer å følge opp og se sine medarbeidere ser ut til å ha bedre forutsetninger for å ha engasjerte ansatte som også utfører disse plikt oppgavene. Jeg ønsket å se mer på hvordan medarbeiderne selv opplevde anerkjennelse i bransjen.

5 Empiriske funn og analyse

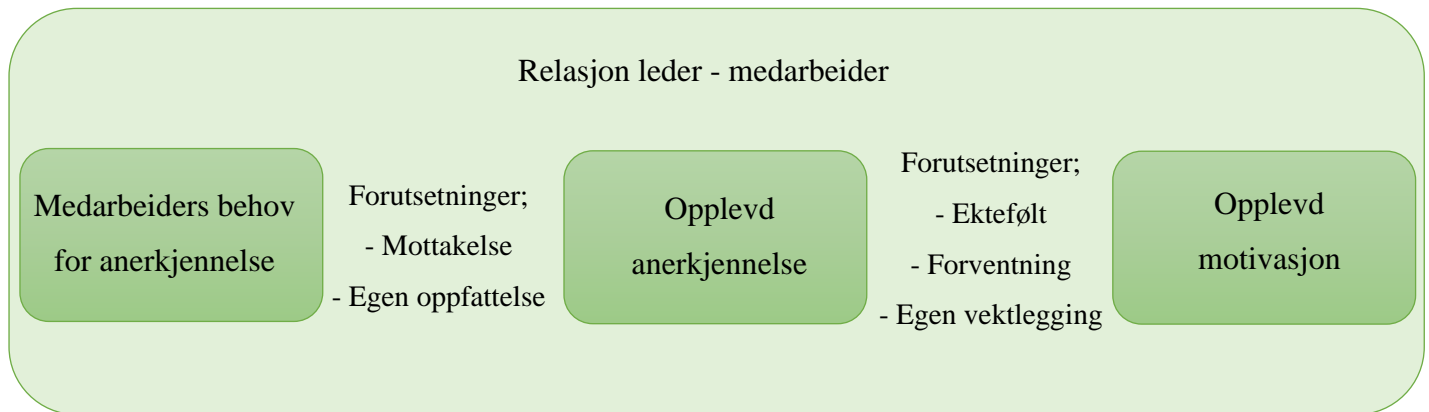
I dette kapittelet fremlegges de empiriske funn som er gjort underveis i studien, og det foretas en analyse av disse. Jeg har valgt å fremstille anerkjennelsesprosessen i en forenklet modell som viser hvordan anerkjennelsesprosessen oppfattes og påvirkes, og hvordan det oppleves å påvirke medarbeiderens motivasjon.

5.1 Analyse og resultater

Analysen av det empiriske materialet startet gjennom at jeg dannet meg et helhetsinntrykk av informantenes opplevelser av fenomenet gjennom transkriberingsprosessen. Neste steg var å empirisk kode intervjuene, for så å lage kategorier som bindeledd mellom problemstillingen som skal besvares og de empiriske kodene som ble laget i NVivo. Deretter valgte jeg ut sitater som gjenspeiler medarbeidernes opplevelser knyttet til kategoriene for å fremheve den reelle

oppfattelse av fenomenet. Resultatene fremstilles fordelt på hvordan medarbeidere opplever anerkjennelse fra leder, og hvordan det oppleves å påvirke deres motivasjon i arbeidet. Jeg har valgt å inkludere medarbeidernes forventninger til anerkjennelse, da jeg anser at det kan påvirke medarbeidernes oppfattelse av motivasjon.

5.2 Anerkjennelsesprosessen fremvist i en modell



Figur 4: Anerkjennelsesprosessen

Modellen viser de forskjellige hovedaspektene som studien har omfavnet, der forventninger, opplevelsen av anerkjennelse og opplevd av grad av motivasjon fremkommer med en viss variasjon blant informantene. Opplevelse av anerkjennelse, og motivasjon som resultat av anerkjennelsen viser seg å være avhengig av noen forutsetninger.

Forventninger til anerkjennelse

Informantene ble spurt om hvordan de opplever at anerkjennelse, eller manglende anerkjennelse påvirker deres motivasjon for arbeidet. De empiriske funnene viser at det ligger noen forutsetninger til grunn for hvordan medarbeiderne opplever anerkjennelsen og effekten av dette. Av den grunn velger jeg å utdype forventninger i forkant av funnene. Det kan se ut til at forventning til anerkjennelse fra leder har en betydning for hvilke følelser som fremkalles hos informanten når de mottar anerkjennelse, eller ved uteblitt anerkjennelse. Forventningene strekker seg fra å ha lite tanker og forventninger om anerkjennelse, til det å forvente oppmerksomhet, respekt, å bli inkludert og det å kunne snakke om alt. Men det er også de som har høye krav til seg selv før de mener de forventer anerkjennelse, som denne informanten;

- *«Jeg føler ikke selv at jeg har noe grunn til å få det jevnt og trutt. Jeg mener selv at jeg har såpass strenge krav til meg selv at det er ikke så ofte jeg går hjem fra jobb og tenker at jeg har gjort det innmari bra, da jeg forventer et minimumsnivå og det krever litt å komme opp dit.»*

For å belyse variasjonen og informantenes egne tanker siteres noen av informantene på deres forventninger. Det er stor variasjon der flere har lite forventninger, som disse informantene;

- *«Det har jeg ikke tenkt på»*
- *«Men, du kan ikke forvente ros hver j** dag.»*
- *«Lederne har mye å gjøre, så forventer ikke det»*

Til de som har mer konkrete forventninger til hvordan anerkjennelse bør være en del av hverdagen;

- *«Jeg forventer å få oppmerksomhet og gode tilbakemeldinger når jeg fortjener det, og jeg forventer å få konstruktiv kritikk når det er på sin plass. Jeg forventer at min tid har en verdi på lik linje med andres tid, og jeg forventer å bli hørt og at det jeg sier skal ha en betydning.»*
- *«Sett og bli hørt. Forventningen er å få tilbakemelding på det man gjør og hvem man er som person. Forventningen er ikke at de skal være tilstede hele tiden, men drypp innimellom. Men også det å bry seg om jobben som skal gjøres også, for anerkjennelse så er det og viktig at de er med underveis og veileder og ikke bare måler.»*
- *«Godt arbeid er verdt mer enn penger, jeg forventer ærlighet. Hvis jeg gjør noe feil så vil jeg vite om det. Jeg ønsker at de skal komme ut på prosjekt kanskje minst 2 ganger i uken, 3 ganger om det er et tøft prosjekt.»*

Det kan sees tendenser til at de med utenlandsk språklighet, de med ung alder og de som arbeider ute som utførende har lavere forventninger til anerkjennelse, og anerkjennelsen

omhandler i stor grad tilbakemelding om noe er feil, konstruktive tilbakemeldinger, og ros. På den andre siden forventer de i mellomlederfunksjon eller støttefunksjon i større grad at deres forslag og synspunkter blir tatt med i betraktninger som gjøres i fellesskapet.

Et annet funn av forventninger til anerkjennelse, som går igjen usystematisk hos informantene, er at det ikke forventes anerkjennelse eller at det ikke sees et behov for anerkjennelse «når de bare gjør jobben sin». De setter høye krav til seg selv, og legger standarden for når de fortjener anerkjennelse deretter. Uttalelsen fra en informant var «*jeg trenger ingen som ringer og forteller meg at jeg gjør en god jobb bla bla bla..*», dette sier noe om vedkommende sine forventninger og behov for påskjønnelse for noe som ansees som en selvfølge. Denne innfallsvinkelen var en gjenganger blant et flertall av informantene og kan ha betydning for hvorvidt medarbeider opplever at anerkjennelse har påvirkning for deres motivasjon.

Et annet aspekt som trekkes frem er arbeidsmengde, der kommentarer som «*stor arbeidsmengde og eget press på å få ting gjort kan stå i veien for å forvente anerkjennelse*» og «*lederne har mye å gjøre, så forventer ikke det*» kan gi viktig innsikt. Det kan være en indikasjon på at kulturen i bransjen legger opp til at en høy grad av arbeidsprestasjon ansees som en selvfølge, og derfor ikke legger opp en forventning til anerkjennelse eller at medarbeideren tar til seg anerkjennelsen.

Med innsikt i informantenes forventninger til anerkjennelse, så ser vi videre på funnene knyttet til opplevd anerkjennelse, og manglende anerkjennelse og opplevd betydning for deres motivasjon.

5.3 Opplevd anerkjennelse og opplevd betydning for motivasjon

Opplevd anerkjennelse

Informantene ble spurt om konkrete tilfeller der de hadde opplevd anerkjennelse fra sin leder, og de fleste hadde mer eller mindre konkrete eksempler på anerkjennelse;

Opplevd anerkjennelse	jeg ser på det som en anerkjennelse at jeg har fått begynt å jobbe her
	at vi setter oss ned og prater om jobbene, ros om noe er bra, snakker om det som ikke er bra
	han forklarte hvordan det skulle gjøres nestegang
	jeg får ros
	forrige leder var en god lytter
	flink til å trekke frem det jeg sa i andre settinger
	mine forslag blir hørt og tatt med i betraktning
	prosjektleder har betydelig utad anerkjent mitt arbeid
	jeg føler stor grad av taknemlighet ovenfor de ekstra arbeidstimene som er lagt ned
	blitt takket for den jeg er og at jeg stiller opp for firma, at jeg er god for miljøet for å knytte det sammen
	gir meg oppmerksomhet når jeg kommer på kontoret og spør om ting
	både ser meg i arbeidet jeg gjør og verdsetter og fremhever meg
	jeg er en nøyaktig person og setter pris på at det legges merke til
	på styremøte sist så tok daglig leder opp noe jeg hadde tatt opp og formidlet at jeg tok det opp
	tenker at når de ikke er på prosjekt så stoler de på meg
	det skjer innimellom når de er ute på prosjekt at man får beskjed om at det er god jobb
usikker, fått tilbakemelding på jobb	

Figur 5; Opplevd anerkjennelse

Blant de utførende er det gjentakende at anerkjennelsen går på å kunne snakke om jobben som er gjort, både dersom det er korrekt utført eller det er noe som bør rettes opp i. Hvordan kommunikasjonen foregår i disse samtalene er viktig. De verdsetter at leder er tilgjengelig gjennom veiledning eller korrigerer ved behov og gjennom å se den konkrete utførelsen deres ute på bygge- eller anleggsplassen. Det uttales blant annet;

- *«Nei, altså, vi kan jo sette oss ned å snakke om alt, og det er ikke farlig å drite seg ut, for alle gjør det innimellom»*
- *«Jeg har en veldig tilgjengelig leder, han har alltid tid til å prate med oss»*

Blant de som arbeider høyere opp i organisasjonene går eksemplene på anerkjennelse ut på det å bli anerkjent gjennom å bli hørt i form av at forslag, uttalelser og lignende tas i betraktning i fellesskapet, deres bidrag til miljøet og at deres arbeid generelt løftes frem i fellesskapet. Det uttrykkes av flere på disse måtene;

- *«I og med at jeg er sekretær så kommer jeg med mye forslag, og det når forslagene blir hørt, så er det en anerkjennelse for jobben man har gjort»*
- *«På styremøte sist uke, så tok daglig leder og redegjorde for en situasjon som jeg hadde brakt på banen, der syntes jeg at det var fint at han kommenterte i styremøte at det var jeg som hadde fremlagt situasjonen»*

Hvorvidt medarbeider oppfatter anerkjennelse kan ha en sammenheng med hvordan anerkjennelsen gis sett opp imot hvordan vedkommende ønsker å motta anerkjennelse, eller selv gir anerkjennelse. En informant uttaler at *«man anerkjenner på den måten man selv vil bli anerkjent»*, og flere informanter ser ut til å dele denne oppfattelsen. Oppfattelsen av anerkjennelse har også en sammenheng med om medarbeideren selv mener anerkjennelsen er berettiget, eller fortjent, og om det føles ekte.

Det fremkommer tydelig at Anja H. Olafsen (2018) sin referering av Stone, Deci & Ryan's seks prinsipper er aktuelle for bransjen, der spesielt aktiv lytting og det å gi positive og eller saklige tilbakemeldinger er spesielt fremtredende, som styrker sannsynligheten for at motivasjonen øker.

Følelser og tanker knyttet til opplevd anerkjennelse

Det er en klar enighet blant informantene om at det å bli anerkjent gir en god følelse, man føler seg nyttig og det øker motivasjonen, både den indre og den ytre. Figuren viser informantenes opplevelse av anerkjennelse med hensyn på motivasjon;

Følelser knyttet til opplevd anerkjennelse	gir en ro, forstår at man har gjort noe rett, det er motiverende
	det at folk ser og hører deg betyr mye
	god følelse, gøy, trenger å høre det uansett hvor lenge man har jobbet i faget, blir mer motivert
	motivasjonen stiger veldig, får lyst til å fortsette
	blir mer selvsikker innen det man driver med
	følelse av stolthet, og å være smart, mestringsfølelse
	fortjent lønna i dag, viktig for motivasjonen
	å føle at mitt bidrag er verdifullt er viktig for motivasjon
	betyr mye for motivasjonen såfremt jeg føler at det er berettiget
	anerkjennelse fører til at man er fornøyd med dagen
	tilbakemeldinger gjør meg gladere
	da føler man seg mer tilfreds og det gir en god følelse, som gir motivasjon
	da gjør det ikke så mye at man har jobbet litt mye, føler man får betalt for innsatsen
	føler tilhørighet og man får lyst til å gjøre en ekstra innsats
	da styrker det motivasjon og innsats
	at ikke arbeidsdagen er bortkastet, føler at jeg har gjort noe bra
	det er 100% viktig for motivasjonen hver dag
	blir mer motivert når det vises interesse for jobben, det betyr mye
	føler en tilfredshet, vil fortsette med det man driver med, det gir motivasjon både i forhold til jobben og hvem man er som person.
	gir en god følelse, jeg liker at mitt arbeid blir sett
motiveres til å gi mer	
det viktigste er respektfull og ærlig relasjon, det motiverer	
viktig for meg at leder også påpeker god jobb	

Figur 6: Følelser knyttet til opplevd anerkjennelse

Det fremkommer at det å være tilgjengelig som leder er positivt for medarbeiderens motivasjon. Tilgjengelighet sees på av informantene som alt fra å være tilgjengelig for samtale eller for veiledning etter behov, til det å fysisk se deres arbeid ute i felt. Det å være tilgjengelig som leder ser ut til å kunne øke den ytre motivasjonen gjennom ekstern påvirkning og viljen til å yte det ekstra som trengs i mange sammenhenger. At lederen har en interesse for arbeidet som gjøres, og også viser dette er viktig for medarbeiderne. Samtidig fremstår innsikt i arbeidet som utføres som viktig for informantene for at anerkjennelsen skal føles ekte, og tilbakemeldinger bør konkretisere hva som er bra.

Jeg trekker frem noen sitater som gir innblikk i informantenes opplevelser av hvordan anerkjennelse i forskjellige former påvirker deres motivasjon og følelser. Det vises tydelig at

anerkjennelsen oppleves å påvirke selvfølelsen og den indre følelsen man har for arbeidet i tillegg til tilhørighetsfølelsen;

- *«Blir innmari stolt da og føler seg smart, altså man får en mestringsfølelse og tenker at ja det var jo ganske smart, litt flåsete sagt, men føler man har fortjent lønna i dag, men det ligger allikevel mye i det. For meg er det viktig å få anerkjennelse.»*
- *«Det gjør meg gladere, for alle er fornøyd da. Men jeg er ikke fornøyd om ikke jeg er fornøyd med egen utførelse heller.»*
- *Men om jeg er fornøyd og noen påpeker det så gir det en god følelse og man føler seg mer tilfreds.» «Det er 100% viktig hver dag. Jeg blir mer motivert når de viser interesse for jobben jeg gjør, det betyr mye.»*

At leder er anerkjennende og forstår innholdet i arbeidet deres ansees som en pådriver som styrker selvtillit og motiverer til bedre utførelse av jobb og effektivitet. At det vises takknemmelighet og respekt for det arbeidet de gjør for virksomheten er også viktig for motivasjonen de har i jobben, og det styrker at man føler seg som en del av fellesskapet og følelsen av å være verdifull. Samtidig kommer det frem at følelsen anerkjennelsen gir øker villighet til å yte mer i arbeidet;

- *«Da gjør det ikke så mye at man kanskje har jobbet litt mye, da får man på en måte betalt for den ekstra innsatsen, og man vokser litt i den rollen og føler kanskje mer tilhørighet og at man er en del av familien. Det blir nærere og man får lyst til å gjøre en ekstra innsats. Da gjør det ikke like mye at man blir litt sliten, så lenge man vet det er verdsatt.»*
- *«Da føler man seg som en av «familien» og det er motiverende å bli satt pris på, jeg mener at dette til dels er til stede i dag. Det å vite at jobben man gjør er verdifull og av betydning gir også motivasjon, som gjør at man er mer effektiv og fortsetter å jobbe mot best mulig kvalitet.»*

Informantenes opplevelse av om det er berettiget eller ikke spiller en stor rolle for flere av informantene, da i større grad blant de i støttefunksjoner/administrasjon/

mellomlederstillinger. En må føle at det er fortjent, og at den som gir anerkjennelsen kjenner til oppgaven og omfanget av hva det innebærer, som gjenspeiles av en av uttalelsene, det er også av betydning hvordan anerkjennelsen gis;

- *«Det skal ikke applauderes at jeg kommer til jobb kl 8 og sitter helt til 4, det bør være noe ekstra.»*
- *«Hvis det jeg gjør kan føre til at min leder eller andre endrer praksis, eller en plan, basert på mitt innspill så er nok det noe av den beste måten jeg føler anerkjennelse. At mine tanker tas høyde for. Det med bare verbale tilbakemeldinger er enklere å gi, det er litt billigere. Det betyr ikke for min del like mye.»*

Enkelte av informantene snakker om mottakerens ansvar for å ta imot anerkjennelsen, og vise at man setter pris på den. Det antydes at det er lett å ta til seg anerkjennelse for det man selv mener man fortjener anerkjennelse for, på den måten man selv har tenkt det. Dersom anerkjennelsen faller utenfor disse kriteriene man selv har satt, så tar man den ikke til seg og anerkjennelsen får liten eller ingen verdi. En informant fremla en metafor som utdyper dette;

«Jeg sier til alle at de skal se på alle tilbakemeldinger som en pent innpakket pakke, ville du ha sagt nei hvis jeg hadde kommet med en pent innpakket pakke med fin sløyfe og du ser jeg har brukt masse tid på det, ville du da sagt at nei jeg vil ikke ha den jeg. Sånn er det med tilbakemeldinger, hvis du får tilbakemelding så si tusen takk, så får du velge om du åpner den eller ikke.»

Dette gjenspeiles og i medarbeiderundersøkelser henvist til fra en av informantene, der en vesentlig andel medarbeidere mener de gir anerkjennelse, mens en lavere andel medarbeidere mener de får anerkjennelse. Her er det et misforhold i resultatene som bekrefter at det er variasjoner i hvordan man gir anerkjennelse, får anerkjennelse og oppfatter anerkjennelsen. Dette kunne være interessant for videre forskning gjennom en fenomenografisk tilnærming, der fokus ligger todelt på hva noe er og hvordan det oppfattes å være (Olsson & Sørensen, 2003, s.112).

Med et inntrykk av hvordan medarbeidere opplever anerkjennelse og dens betydning for motivasjonen, skal jeg videre legge frem manglende anerkjennelse og opplevde konsekvenser av dette.

5.4 Opplevd manglende anerkjennelse og opplevd betydning for motivasjon

Opplevd manglende anerkjennelse

Informantene ble spurt om de hadde tilfeller der de selv følte de fortjente anerkjennelse, men ikke fikk det. Her kommer det indikasjoner på at dette kan oppleves å påvirkes av medarbeidernes forventninger til anerkjennelse. Her vises eksempler på opplevd manglende anerkjennelse fra medarbeiderens innfallsvinkel;

Manglende opplevd anerkjennelse	da fikk jeg på en måte ikke noe beklagelse for all kjeft jeg hadde fått etterpå, selv om jeg hadde gjort jobben rett
	burde fått mer anerkjennelse for magesfølelse, da den viser seg å være rett i mange sammenhenger
	jeg skulle ønske motet mitt ble mer anerkjent
	vi har for lite besøk ute på prosjekt, men betyr at det ikke er noe galt, for da hører vi det
	det er flere tilfeller der jeg har oppdaget ting som har vært viktig for firma, feil i en kontrakt f.eks, der noe har blitt uteglemt
	nå er de ute på prosjektet veldig sjelden
	det fjases bort for mye tid, respekten til andres tid er veldig dårlig.
	forrige arbeidsgiver var aldri ute på prosjekt i løpet av 8 mnd, de er lite ute her og, men ikke så sjelden
	planlegging f.eks av møter og aktiviteter er til dels fraværende, du vet aldri hver morgen hva du møter, som egentlig er kjent i god tid på forhånd.
	gjør en god jobb - ønsker det ble mer sett av lederne

Figur 7: Manglende opplevd anerkjennelse

Man ser tendenser til at de utførende medarbeiderne opplever manglende anerkjennelse gjennom besøk av leder ute på prosjekt, der de legger vekt på anerkjennelse av jobben de gjør, mens medarbeidere knyttet til mellomlederstillinger og støttefunksjoner også trekker inn personlige egenskaper. Informanter som jobber med utførelse uttrykker i større grad manglende anerkjennelse, der eksempler er;

- *«jeg syntes vi er mange utførende som gjør en god jobb, der jeg skulle ønske det ble mer sett av lederne»*

- *«hvis ikke jeg spør om noen kan komme, så er det ingen som kommer ut»*

Det kan se ut til at de utførende medarbeiderne «glemmes» i større grad, noe som kan gi svært uheldig konsekvenser for medarbeider og virksomheten ut fra funn i denne studien. Videre tar jeg for meg opplevde konsekvenser av manglende anerkjennelse.

Uteblitt anerkjennelse og hvilke følelser dette skaper hos medarbeider

Informantene ble spurt om eksempler der de selv mener de burde fått anerkjennelse, men ikke fikk det, og hvilke følelser de forbandt med dette. Her kommer en tilbake til forventningene, der en del av informantene har lave forventninger til anerkjennelse som kan påvirke i hvilken grad de føler at anerkjennelsen har uteblitt.

Det er et par av informantene som har trukket frem indre motivasjon gjennom den gode følelsen de får ved utførelse av god jobb, på tross av den manglende anerkjennelsen, men flertallet er også avhengig av den ytre motivasjonen. Det går igjen blant flere informanter der kommunikasjonen foregår på et utenlandsk språk at de ønsker å se lederne sin oftere ute på prosjekt, da de føler på at deres arbeid i praksis ikke blir sett. Dette forbindes med skuffelse og en dårlig følelse, men de prioriterer å fokusere på jobb. En tankevekker er en informant som forteller om hyppig kontakt med tidligere arbeidsgiver før han flyttet til Norge for å jobbe, men så snart kontrakten var signert og man var i gang ute på prosjekt, så var kontakten med leder helt fraværende. Dette resulterte i en følelse av å være sviktet, som førte til skuffelse.

Økonomifokus, arbeidsmengde og fremdrift kan og trekkes frem som kommenterte temaer som er relatert til manglende opplevd anerkjennelse. Enkelte informanter fremlegger et stort fokus fra lederens side på fremdrift og økonomi, og ikke nødvendigvis på det arbeidet som faktisk utføres, det som faktisk oppnås og veien dit. Dette oppleves som demotiverende.

Informantenes opplevde konsekvenser av manglende opplevd anerkjennelse gjenspeiles i disse følelsene og tankene;

Følelser knyttet til manglende opplevd anerkjennelse	tenker at er det da noe vits?
	gir dårlig motivasjon, påvirker både selvfølelse, selvtillit og følelsen for jobben
	er det noe vits å gjøre alt dette om ingen ser det eller man ikke får noe feedback.
	følelse av å ikke bli satt pris på, at man ikke er med i fellesskapet
	skuffet, kjedelig
	er det noe vits da a?
	skal jeg gidde detta?
	tenker at skal man gidde å engasjere seg da, blir 5 år og fornærma
	bryr meg ikke om det, for meg er jobb jobb, jeg tenker på jobben som en enkel oppgave, det skal gjøres så godt man har mulighet til, og god utførelse er viktig for meg. Det er ikke vanskelig arbeid, jeg er ikke lege eller sånn
	jeg ville byttet jobb om anerkjennelse manglet
	skaper irritasjon
	hvis ikke jeg hadde endt opp som ufør, da hadde jeg byttet jobb!
	skuffet, får en dårlig følelse, prøver å ikke tenke på det og fokusere på jobb
	før jeg kom til Norge hadde jeg mye kontakt med forrige arbeidsgiver, etter jeg flytta hit og begynte å jobbe hørte jeg aldri noe mer - da følte jeg meg sviktet og skuffet
	det gjør noe med både selvfølelsen, selvtilliten og følelsen for jobben
	kan kanskje fort for noen lettere bli en sånn eh i dag har jeg vondt i hodet, ryggen, eller sånn og lett å ta en telefon og ha en haug av egenmeldinger
	hvis det ikke spiller noen rolle om man kommer på jobb så kan man like gjerne bli hjemme med den vonde ryggen eller vonde hodet
	føles som bortkastet tid
	hvis ikke jeg hadde endt opp som ufør, da hadde jeg byttet jobb!
	vi kan miste de til sykefravær, til andre jobber, de kan være uoppmerksomme og ikke påskrudd
da hadde jeg byttet jobb!	
hvorfor skal man bruke tid på det firma her	

Figur 8: Følelser knyttet til manglende opplevd anerkjennelse

For å belyse informantenes egne opplevelser av manglende anerkjennelse og hvilken betydning de opplever at det har for deres motivasjon ytterligere, så trekkes det frem sitater fra informantene. Det er klare indikasjoner på at manglende anerkjennelse oppleves som negativt for medarbeidernes følelser og motivasjon;

- «Hvis du aldri får noe anerkjennelse, bare kommer på jobb og bare stempler inn, jobber, og går igjen så må det påvirke innsatsen, lysten og innsatsviljen. Man mister

kanskje litt den indre driven da.»

- *«Motivasjonen synker om ingen bryr seg om at du er på jobb eller ikke, om jobben ikke er verdifull for noen. Det er viktig at de ser jobben jeg gjør.»*
- *«Når vi ikke hører noe så er det også bra, for er det noe galt så får vi høre om det. Så sånn sett er det jo bra, men det hadde vært mer motiverende å se ledere ute på prosjektene slik at vi kunne vise fram jobben vi gjør også.»*
- *«Motivasjonen stuper, når man selv prøver etter beste evne å prøve å få landet løse baller istedenfor å måtte være den som henter ned andres baller.»*
- *«Før jeg flyttet til Norge så ringte lederne i rekrutteringsfirma ofte og ville ha meg hit, men når jeg kom hit og startet i jobben så sluttet all oppfølging. Da følte jeg meg sviket og skuffet.»*

Det viser seg også at ved manglende anerkjennelse trekkes medarbeidere inn på tanken om jobbskifte og høyere sykefravær;

- *«Jeg blir litt sånn, skal jeg gidde å engasjere meg da»*
- *«Da hadde jeg byttet jobb! Det er hyggelig å få gode tilbakemeldinger. Det viktigste er at det er en respektfullt og ærlig relasjon.»*
- *«Det skaper litt irritasjon i den grad at hvorfor skal jeg bruke tid på det firma her, det gir en følelse av at det er bortkastet tid.»*
- *«Kan lettere bli en sånn eh i dag har jeg vondt i hodet, ryggen, eller sånn og lett å ta en telefon og ha en haug av egenmeldinger»*

Informantenes opplevde betydning av manglende anerkjennelse for motivasjon i arbeidet oppleves som tydelig og sammenfallende, der det oppleves å ha en svært negativ effekt både for medarbeideren og innsatsen som legges ned i arbeidet. En formildende faktor fremkommer i en større virksomhet der prosjektorganisasjonen endres etter hvert prosjekt,

slik at dersom man er under en lite anerkjennende leder eller i en lite anerkjennende prosjektkultur, så vet man at det kun er midlertidig under det gitte prosjektet.

En opplevelse som trekkes frem av flere informanter er manglende verdsettelse og respekt av arbeidstid, det er en gjenganger at det jobbes mye. Dette kom også til uttrykk i sammenheng med forventningen til anerkjennelse. En informant uttaler;

Arbeidsmiljøloven, den er bare latterlig i forhold til hvor mye folk jobber. Og det er ledere i mange ledd, så ut ifra ordlyden i arbeidsmiljøloven så kan de jobbe veldig mye, hos oss er det da mange som jobber veldig mye. Det her gjelder hele bransjen.

En interessant kommentar til dette er en informant som her trekker frem at dette vil kunne være avgjørende for å få flere kvinner inn i denne mannsdominerte bransjen. Da vil det kreves en større respekt for arbeidstid og fritid, da kvinner har tanker flere steder og familielivet tar en større plass i deres liv og det antas av informanten at kvinner ikke like lett kan legge bort denne tankegangen sammenlignet med menn.

Et annet aspekt er å respektere den tiden medarbeidere er på jobb, og i det trekkes det frem møtevirksomhet der agendaer sklir ut og tid benyttes på «tull», der konsekvensene blir at medarbeidere ikke får utnyttet arbeidstiden og blir hengende etter. Det er rimelig å anta ut fra informantenes opplysninger at noen tar igjen det ekstra arbeidet, mens andre begrenser mengden utført arbeid. Dette vil ha stor betydningen for virksomhetens effektivitet og økonomi. Når medarbeideres arbeidstid ikke respekteres og det legges opp til arbeidsro og struktur, så fører dette til stress og følelsen av at vedkommende sin tid ikke er viktig. Det poengteres som viktig at dersom man skal arbeide ekstra, så skal det være viktig og alle medarbeideres tid skal verdsettes likt, da er det mer motiverende å yte det ekstra.

Der det fremheves at tiden verdsettes, uttrykkes det også at det har positiv effekt for vedkommende sin motivasjon. En av informantene uttaler seg med stor positivitet rundt det å kunne styre overtid selv, den valgfriheten gir en god følelse og motivasjon til å bidra ekstra, dette understøtter autonomiprinsippet i selvbestemmelsesteorien.

Ettersom bransjen består av en vesentlig andel utenlandsk arbeidskraft, så er det interessant å se nærmere på om dette viser seg i opplevelsen av anerkjennelse. Det sees ingen tegn til at de

fremmedspråklige informantene tar lettere på manglende anerkjennelse, og det forteller at medarbeidere av utenlandsk opprinnelse opplever anerkjennelse som like viktig uavhengig av om de er her for kortere arbeidsopphold eller mer permanent. En uttalelse fra en av informantene fremhever betydningen av anerkjennelse når man er ønsket til Norge for en konkret stilling, da følelsen av manglende anerkjennelse i det tilfelle gjorde et stort utslag på denne informantens følelser og motivasjon.

Bransjens høye skadestatistikk kan også være av interesse, da det uttrykkes av informanter at man blir mer «på» og engasjert når man mottar anerkjennelse. Er man engasjert og våken i arbeidet er det rimelig å anta at man også er mer bevisst på helse-, miljø- og sikkerhetsfaktorer slik at potensielle skader kan begrenses. Det er ikke utdypet i denne studien hvorvidt dette kan være en påvirkende faktor, så det kan ikke konkluderes med dette, men det er en interessant tanke.

Noen generelle oppfattelser av informantenes tanker rundt tema

Det er gjentakende at anerkjennelse er viktig for medarbeidernes motivasjon, i henhold til selvbestemmelsesteorien i hovedsak den ytre motivasjonen, men det er variasjon i hvordan medarbeidere føler seg anerkjent og hva de verdsetter innen anerkjennelse. Det ser ut til at de fleste informantene anser det å møte på jobb og gjøre jobben sin ikke er tilstrekkelig for å få anerkjennelse. Der det er viktig å påpeke at dette er en begrensning de selv har satt seg gjennom egne krav, da vil det også bli vanskelig å oppnå indre motivasjon. Hvorvidt dette er preget inn av bransjens normalitet knyttet til anerkjennelse eller om det er personavhengig kan ikke leses ut ifra denne studien. Det er viktig for medarbeidere at ros også inkluderer hva som er bra, da enkle kommentarer om godt arbeid ikke ansees som verdifull anerkjennelse av informantene. Det å forsikre seg om at mottaker oppfatter og tar til seg anerkjennelsen krever mot ifølge en av informantene, men når man oppnår den tilliten til å ta opp det tema, så er det enklere å vite at den tiltenkte anerkjennelsen gir den følelsen den var tenkt å gi.

Flere av informantene uttrykker at når de får anerkjennelse så styrker dette også deres indre motivasjon. Det fortelles at uten anerkjennelse blir det tyngre å stå opp om morgenen, lista for å ta en sykedag legges mulig lavere og i de mest negative tilfellene kan resultatet bli frafall fra arbeidslivet eller skifte av jobb. Dette kan knyttes til tilhørighetsfølelsen, som er et av

grunnbehovene i selvbestemmelsesteorien, og det å føle seg som en verdifull brikke på jobb, uten at det nødvendigvis uttrykkes anerkjennelse.

For de informantene som tilhører de utførende medarbeiderne går det igjen at det fokuseres på det å kunne gjøre feil, og at det håndteres på en respektfull måte. Tidvis gis det inntrykk av at anerkjennelse kan tilhøre et mer negativt perspektiv, men dette er avkrefte av informantene ved mer direkte spørsmål. Det er viktig for dem å bli sett gjennom jobben de utfører og få den veiledning og den støtten de trenger for å få utført sin jobb, enten det er materialer og tilrettelegging eller av en mer psykososial tilnærming. Det sees en svak tendens til at de utførende tilbringer noe mindre tid med leder enn de medarbeiderne som tilhører støttefunksjoner, forutsatt at man ser informantene som en helhet i studien. De utførende gir uttrykk for at tiden de har med leder er inne på kontoret gjennom avklaring av jobber med mer, og blant flere er det et ønske om å ha mer kontakt med ledere gjennom besøk ute på prosjekt der medarbeiderens utførelse kommer til syne.

Det uttrykkes en vag tanke om at leder antakelig tror han gir anerkjennelse, men at det ikke kommer ut i praksis. Flere informanter bekrefter at gjennom medarbeideres motivasjon øker innsatsviljen og effektivitet, samt intensjonen om å møte opp på jobb og bli værende i jobben. Dette gir indikasjoner på at anerkjennelse også er viktig for virksomhetens økonomi.

Bransjen er i dag preget av en kultur der tilbakemeldinger i stor grad kommer når det er noe galt, dette uttrykkes av flere informanter, hvorav en uttaler;

«Det er tradisjonelt for bransjen at om du ikke hører noe så er det greit, mens om noe er galt så får man høre om det, det er gjengangeren».

Dette støtter opp om et ønske om mer prosjektbesøk og mer tilbakemeldinger, og dette er kanskje en kultur som bør sees nærmere på.

I flere virksomheter kommer anerkjennelse til syne på andre måter i dagens Covid-19 situasjon, der et godt eksempel fra en informant er en oppfordring fra ledelse til medarbeidere om å gå en halvtimes tur etter lunsj. Det at medarbeidere får denne oppfordringen gir følelse av tillit og verdsettelse, og informanten mener selv at dette bidrar til økt effektivitet blant medarbeiderne.

En annen betraktning knyttet til det å arbeide med mennesker fra en informant med lang fartstid i denne mannsdominerte bransjen er;

«Men når de sier høyt at det er i menneskene verdien ligger så må de behandle verdiene på rette måten så de får mest mulig ut av dem. Det er veldig lett på maskiner, fyll på litt olje og skru til noen skruer her og der, det er greit det, vri om en nøkkel så funker det. Det er ikke så lett med mennesker».

Denne opplevelsen fra informanten kan se ut til å gjenspeile flere funn fra denne studien, som gjør det interessant for videre drøfting.

6 Drøfting av resultater

Formålet med oppgaven er å få en dypere innsikt i anerkjennelse som fenomen fra leder til medarbeider i bygge- og anleggsbransjen sett fra medarbeidernes ståsted, og hvordan de opplever at dette påvirker deres motivasjon i arbeidshverdagen. Funnene viser at anerkjennelse oppleves i varierende grad blant informantene, og den oppleves på forskjellige måter fra medarbeider til medarbeider. Det ser ut til å være noen forskjeller knyttet til type stilling, språklighet og alder. Informantenes oppfattede betydning av hvordan opplevd anerkjennelse, eller manglende opplevd anerkjennelse, påvirker motivasjonen er mer klar. Det er sterke indikasjoner på at anerkjennelse fører til mer motiverte medarbeidere, mens det føles på manglende anerkjennelse påvirker dette motivasjonen i negativ grad.

6.1 Teoretiske implikasjoner

Opplevd anerkjennelse

Når det snakkes om opplevd anerkjennelse så fremheves viktigheten av anerkjennelse som person i tillegg til anerkjennelse av oppgavene som utføres, dette minner om ledelseslitteraturens fokus der anerkjennelsen skiller i de to nevnte dimensjonene. Dette skille utpeker seg tydeligst blant informantene i store virksomheter eller blant de som arbeider i støttefunksjoner til ledelsen. De opplever også anerkjennelse i større grad gjennom å bli sett og hørt, at deres ideer og innspill tas til rette og at det de uttrykker får en betydning i virksomheten. Dette kan også ses i sammenheng med opplevd autonomi gjennom å i større

grad kunne ta egne valg, som er en sentral del av selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2018, s. 10). For den utførende medarbeideren i mindre virksomheter derimot gjentas det i særs stor grad at det å få tilbakemelding på det man har gjort galt på en respektfull måte er blant det viktigste med anerkjennelse, mens positive tilbakemeldinger også fremheves. Støttende omgivelser og konstruktive tilbakemeldinger er en del av autonomiaspektet i selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 2018, s. 10).

Funn i denne studien kan kjennes igjen av det som omtales i Gry Espedal (2019, s. 299) sin studie i bransjen som «tøff love» er en anerkjennende lederstil hvor man er tydelig, men samtidig ivaretar medarbeider på en kjærlig måte gjennom tilbakemeldingene, som er tydelige, kritiske og konstruktive. For øvrig ansees ytre motivasjon av Deci & Ryan (2018, s.17) som den motivasjonen som oppnås gjennom å unngå straff, motta ekstern belønning, sosial anerkjennelse, eller gjennom å oppnå et verdsatt resultat. Kan det være en sammenheng med at disse medarbeiderne i større grad er ytre motiverte?

Intervjuene forteller at det eksisterer varierende forventninger til anerkjennelse, og at det forekommer i varierende grad i dag. Det er ikke utført rikelig med forskning på selve oppfattelsen av anerkjennelse, men forskning utført av Dutton (2003, s. 23) og Espedal (2019, s. 289) konkluderer med at manglende anerkjennelse er normen fremfor unntaket. Birkinshaw (2018, s. 55- 56) henviser også til et stort gap mellom hva de ansatte ønsker av anerkjennelse og hva de faktisk får.

Det viser seg å være relevant hvordan ros og tilbakemeldinger gis da det er viktig for oppfattelsen fra medarbeiders side, som understøttes av Ørsted (2015, s. 64-66). Han hevder at ros har positiv effekt dersom det definerer hva som er bra og at det føles ekte. Espedal (Espedal, 2019, s. 289) bekrefter at forskjellige oppfattelser av anerkjennelse kan være utfordrende, som også trekkes frem av informanter i denne studien. Denne studien fokuserer på anerkjennende engasjement, som i stor grad handler om «å se» medarbeideren og respektfulle kommunikasjonsprosesser gjennom lytting og tilbakemeldinger. Det er i tillegg av betydning for flere av informantene at de selv føler anerkjennelsen er berettiget for at de skal ta det til seg. Dette er interessante betraktninger som gjør at dersom mottaker ikke ser for seg at det er utført tilstrekkelig god nok jobb, eller at anerkjennelsen kommer i en form som gjør at mottaker ikke tar det til seg, så vil anerkjennelsen være forgjeves. Hvorvidt det er utført tilstrekkelig god jobb før det føles fortjent varierer, men listen ligger høyt hos flere.

Det blir også viktig for leder å vite hvordan de medarbeidere man leder tar til seg anerkjennelse for at det skal ha ønsket effekt. Dersom det gis rosende kommentarer og vedkommende ønsker anerkjennelse gjennom å bli hørt, få en viss type arbeidsoppgaver med flere så vil rosen være av mindre betydning. Dette kommer til syne i en intern undersøkelse det fortelles om av en informant, der det fremkommer at en større andel mener de gir anerkjennelse enn de som mener de får anerkjennelse, noe som gir et avvik. Hvorvidt dette er et fokus generelt i bygge- og anleggsnæringen i dag er uklart, men studiens resultater viser tydelig at flere informanter ønsker anerkjennelsen i en annen form enn den gis i dag. Det å skape en dialog rundt medarbeidernes forventninger til seg selv og egen prestasjon, og tilegne seg kunnskap om hvordan de ønsker anerkjennelse viser seg å være en nøkkelfaktor for ledere som ønsker en god anerkjennelsesprosess.

Opplevd betydning av anerkjennelse for motivasjon

En rekke forskere henviser til positive sammenhenger mellom opplevd anerkjennelse i en eller annen dimensjon opp mot økt motivasjon. Løvaas (2019, s. 223) fremlegger flere studier der det er positive sammenhenger mellom indre motivasjon og ytelse, jobbtilfredshet og organisasjonsforpliktelse, og en negativ sammenheng til turnoverintensjon. Basit (2018, s. 644-655) trekker frem en studie der det å bli anerkjent har positiv effekt på jobbprestasjon og forpliktelse til arbeidsplassen, og Birkinshaw (2018, s. 65) har flere motivasjonsstudier der anerkjennelse viser seg som sterkeste motivasjonsfaktor. Medarbeidernes opplevde betydning av anerkjennelse for motivasjonen bekreftes tydelig i denne studien, hvor aspekter som verdsettelse, tilbakemeldinger, tilhørighetsfølelse, respekt og det å bli sett og hørt av leder viser seg å være svært relevante. Dette støttes opp av selvbestemmelsesteoriens søkelys på indre motivasjon der tilhørighetsfølelse, følelse av å være kompetent og grad av autonomi bygger opp under motivasjon (Deci & Ryan, 2018, s. 10-12).

Det uttrykkes blant flere informanter at anerkjennelsen også støtter opp om selvtillit, selvverd og selvfølelse, som bekreftes av Charles Cooley referert av Dutton (2003, s. 25) der hvordan de rundt oss viser engasjement og samhandler betinger egen følelse av egenverd. Viktigheten av denne relasjonen er bekreftet i byggebransjen tidligere av Finn Ørstavik og Trude Røsdal, der tilhørighet til leder er viktigere enn tilhørighet til selve organisasjonen for økt ytelse. Dette

viser betydningene av lederens kommunikasjonsferdigheter for å skape denne relasjonen, og det kan også relateres til et annet funn i denne studien - fraværende ledere på byggeplassen.

Når relasjonen leder - medarbeider fremstår som viktig for ytelse, så understøtter dette medarbeidernes følelse av manglende anerkjennelse når leder ikke er tilstrekkelig ute på bygge- /anleggsplassen og ser arbeidet som gjøres eller de som utfører arbeidet. Det kommer tydelig frem i resultatene at det er en manglende anerkjennelse ute på prosjekt blant flere og at dette preger medarbeidernes motivasjon. Dette samsvarer med forskning innen anerkjennelse, der Birkinshaw (2018, s. 63-65) sine omfattende bekreftende studier bør nevnes.

Det at leder viser interesse for og ser medarbeider og arbeidet som utføres fremtoner seg som viktig blant informantene, og dette omtales i Dutton (2003, s. 30-37) sin teori som å kommunisere bekreftende. I de større organisasjonene viser studien at det legges mer arbeid i relasjoner og det er mer fokus på hva dette har å si for medarbeiderne, men i de mindre virksomhetene så virker dette å være varierende. Relasjoner i flere aspekter trekkes frem av flere informanter som viktig, og dette understøttes av selvbestemmelsesteorien der blant annet det å respektere den andres perspektiv i relasjonen og tilfredsstillelse av autonomi- og tilhørighetsbehovet er det essensielle (Deci & Ryan, 2018, s. 293-295). Er det for lite bevissthet i de mindre virksomhetene rundt hvilke fordeler virksomheten kan få ut av gode relasjoner og hva det kan ha å si for medarbeiderens motivasjon og ytelse?

Følelsen av stolthet, verdsettelse, mestring og tilfredshet nevnes av informantene som følger av anerkjennelse og av betydning for motivasjon. Mestringsfølelse samsvarer med Deci & Ryan (2018, s. 13) sin henvisning til Bandura's kognitive teori, der mestringsevne er det sentrale for motivasjon, og manglende mestringsevne fører til manglende motivasjon. Dutton (2003, s.9) hevder at gjennom å føle seg verdsatt så øker selvfølelsen, som videre fører til økt grad av lojalitet og villighet til å yte ekstra. Dette ser en igjen i deler av denne studien i tilknytning til at medarbeidere er villige til å yte ekstra i stor grad. Det kan åpne en mulighet for at anerkjennelse i stor grad er i varetatt? Denne studien har ikke grunnlag for å konkludere med det, men disse aspektene fremmer følelsen av å være kompetent og følelsen av å være en del av fellesskapet, som i henhold til selvbestemmelsesteorien kan ha motiverende effekt (Deci & Ryan, 2018, s. 10-12).

Ved å se på resultater knyttet til manglende anerkjennelse, så er det tydelig at det fremkaller negative følelser for de fleste og påvirker motivasjonen i negativ grad. Spesielt de utførende medarbeiderne med utenlandsk språkbakgrunn ytrer ønske om forandring, der det å bli sett av leder ute på prosjekt er mangelfullt, noe som har demotiverende effekt. Kan dette relateres til manglende oppfyllelse av følelsen av å være kompetent som et menneskelig behov gjennom selvbestemmelsesteorien?

Støttende kommunikasjon som Dutton (2003, s. 41) tar opp gjennom viktigheten av direkte og konkrete forespørsler til rette vedkommende som en del av anerkjennende engasjement gjenspeiler seg i en informants frustrasjon over udefinerte og uklare forespørsler internt. Her er det tydelig at manglende anerkjennelse begrenser informantens motivasjon.

Studien tar for seg de generelle følelsene knyttet til manglende anerkjennelse der demotiverende, ineffektivitet, sykemeldinger og jobbskifte er potensielle virkninger som trekkes frem av så godt som alle informanter. Kommentarer som «er det noe vits å gjøre en jobb da a?» og «hvorfor skal jeg gidde å møte opp?» viser hvor alvorlig konsekvensene av at medarbeidere ikke føler seg anerkjent kan bli, og dette er konsekvenser som med stor sannsynlighet påvirker virksomhetens resultat. Gry Espedal, og flere andre, bekrefter dette gjennom henvisning til kvantitative studier der det påvises at ros og anerkjennelse gir positivt utslag på resultater i organisasjonen (Espedal, 2019, s. 289). Basit (2018, s. 644-655) sin studie bekrefter sammenheng mellom anerkjennelse, jobbprestasjon og forpliktelse til jobb, som også kommer til syne i denne studien der sykefravær og skifte av jobb oppgis som potensielle konsekvenser.

Selvbestemmelsesteorien viser til at tilfredsstillelse av de psykologiske grunnleggende behovene er påvist gjennom forskning å være essensielt for menneskelig utvikling, eller blomstring, både knyttet til individet i seg selv og i relasjon med andre individer. Velvære knyttes direkte til tilfredsstillelse av autonomibehov, kompetansebehov og tilhørighetsbehov, og ved oppfylte behov fører det til en mer tilfreds og glad tilværelse. Anerkjennelse dreier seg i stor grad om ytre motivasjon innen selvbestemmelsesteorien, men informantene uttrykker i tillegg sine behov for tilhørighetsfølelse og å føle seg kompetente for egen selvfølelse. Behovet for autonomi ser ut til å være mindre blant de som arbeider i utførende stillinger sammenlignet med de som har støttefunksjoner til ledelse eller mellomlederstillinger,

bakgrunnen for dette kan ha med persontype sett opp mot karrierevalg å gjøre, men denne studien har ikke gått inn på dette tema og en kan ikke konkludere med dette.

6.2 Praktiske implikasjoner

Forskjellen på hva de ansatte ønsker av anerkjennelse og hva de faktisk får fremkommer tydelig i tidligere forskning, men ikke like klart i denne studien, hvor det ser ut til å være en mer jevn fordeling av opplevd og ikke opplevd anerkjennelse. Hva som ligger til grunn for dette er uklart, men utpregede lave forventninger til anerkjennelse kan være en faktor. Dersom forventningene er lave, blir ikke den fraværende anerkjennelsen like tydelig. De lave forventningene kan se ut til å være tydeligst blant de mindre erfarne medarbeiderne i utførende stillinger, men gjenspeiler seg med spredning i utvalget. Dette kan være bransjeavhengig gjennom store forventninger til de ansatte gjennom stor arbeidsmengde og prestasjonspress, som trekkes frem av flere informanter. Det kan også være personlighetsforskjeller som ligger til grunn. Det er ikke grunnlag for å gå inn på personlighetsforskjeller som bakgrunn for dette i denne studien, men det kan være interessant for videre forskning.

Det legges opp til stor arbeidsmengde og en mentalitet preget av «*det jeg ikke får gjort i dag må jeg allikevel gjøre i morgen*». Denne tankegangen fører til at medarbeideren føler på presset om at oppgaven skal fullføres uavhengig av tidspunkt innenfor gitte tidsfrister, og det sees på som en del av arbeidsgivers forventning. Det kommer samtidig tydelig frem i studien at det ikke forventes anerkjennelse for at man «bare gjør jobben sin», og derav kan denne store forventede arbeidsmengden senke medarbeiderens forventning til anerkjennelse. Hvorvidt lave forventninger er grunnen til den store arbeidsviljen hos mange kan ikke avklares i denne studien, men er interessant for videre forskning.

En informant trekker frem en betraktning knyttet til arbeidsmengde og antall kvinner i bransjen, der det påpekes at kvinner har tanker flere steder og familielivet tar en større plass i deres liv og det antas av informanten at kvinner ikke like lett kan legge bort denne tankegangen sammenlignet med menn. Dette er en interessant betraktning som kan være en illustrasjon av kvinnesynet i bransjen, uten at denne studien kan konkludere med dette. Bransjen preges av sterk overvekt av mannlig arbeidskraft, og den store arbeidsmengden

antydtes her å kunne være en av grunnene til det, noe som kan være interessant til annen forskning.

Et annet interessant aspekt som er brakt frem av en informant er den stadig endrende prosjektsammensetningen som er aktuell i de større virksomhetene der det utøves prosjektledelse. Der jobber man sammen prosjekt for prosjekt, og når prosjektet avsluttes settes det sammen en helt ny prosjektledelse. Konsekvensen av dette er at man ikke har samme ledelse rundt seg permanent, men mer for en bestemt prosjektperiode. Dette kan påvirke konsekvensen av manglende anerkjennelse, da det i stedet for jobbskifte og andre drastiske tiltak vil naturlig endre seg i sykluser, noe som kan dempe konsekvensene fordi den ansatte vet at det ikke er permanent.

6.3 Styrker/svakheter ved studien

Rekrutteringen av informanter har vært utfordrende, da en del virksomheter ikke var egnet til å delta. Covid-19 har ført til permitteringer og usikkerhet blant de ansatte som potensielt kan påvirke studier av et relasjonsavhengig fenomen, og det ble hensyntatt i valg av deltakende virksomheter. Det er til dels også oppfattet en skepsis til å delta med bakgrunn i studiens tema, samt arbeidsmengde ute i bransjen.

Jeg har hatt et bevisst fokus på at egen bakgrunn og forutsetninger ikke skal prege forskningen, men det vil allikevel være en potensiell feilkilde. Jeg har rekruttert deler av utvalget i virksomheter jeg har en relasjon til fra tidligere, som kan påvirke informantenes tilbakemeldinger, dette kan være både en styrke gjennom tillit og en svakhet gjennom redsel for å avsløre informasjon. Jeg har en bakgrunn som gjør det enkelt for meg å sette meg inn i informantenes hverdag, og få en forståelse av hva de formidler.

6.4 Konklusjon

Gry Espedal har utført en fenomenologisk studie innen anerkjennelse fra lederes perspektiv i bygge- og anleggsnæringen, og uttaler at en studie i bransjen om hvordan medarbeidere oppfatter at ledere kan vise anerkjennelse hadde vært interessant. Denne gjennomførte studien tar for seg medarbeiderens opplevelse av anerkjennelse og kan i så måte svare til Espedals ønsker vedrørende videre forskning. Studien er bygget opp fenomenologisk og har til hensikt å gi en forståelse av medarbeidernes egne opplevelser av anerkjennelse.

Det er en viss variasjon innen hva medarbeidere anser som anerkjennelse fra leder og hvordan fenomenet oppleves i virksomhetene i det daglige. Det ser ut til å avhenge av variabler som alder, stillingstype og virksomhetenes størrelse. Studien videre har vist at anerkjennelse har stor opplevd betydning for medarbeideres motivasjon, det fremkommer tydelig av de empiriske funnene. Medarbeidernes opplevde motivasjon styrkes med økt grad av anerkjennelse parallelt med at de grunnleggende behovene autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet tilfredsstilles i varierende grad. Behovet for å bli sett, hørt og respektert stiller sterkt, og tilbakemeldinger verdsettes i stor grad. På tilsvarende måte er det en klar sammenheng mellom manglende anerkjennelse og begrenset motivasjon. Det er imidlertid interessant å se på viktigheten av at leder forstår hvilke type mennesker han skal lede og hva de oppfatter som anerkjennelse, for å kunne utøve anerkjennelse som gir den ønskede effekten hos medarbeider. Lederen vil gjennom å utforske hva som får hver enkelt ansatt «*til å blomstre*», som det uttales av Deci & Ryan (2018, s. 3), kunne påvirke motivasjon og dermed virksomhetens resultater både psykososialt og økonomisk sett.

I dagens Covid-19- påvirkede samfunn er anerkjennelse et tema som kan by på utfordringer. Virksomheter har i stor grad blitt tvunget til hjemmekontor i den grad det lar seg gjøre, og denne bransjen er ingen unntak. Potensielle konsekvenser av dette er mindre personlig kontakt og svekket tilhørighetsfølelse, og opprettholdelse av relasjoner må foregå på annen måte, fortrinnsvis gjennom telefon og digitale plattformer. Men en stor andel av bransjen er avhengig av å møte fysisk på jobb på prosjekt, og oppfølgingen av disse er for mange noe mer begrenset i dagens situasjon. Pandemien har også ført med seg positive elementer gjennom utforskning av hjemmekontor, men da blir anerkjennelse i leder - medarbeiderrelasjonen et mer komplisert tema. Med hensyn i studiens funn om anerkjennelsens opplevde betydning for motivasjon vil det være positivt for virksomhetene å investere tid i å vedlikeholde eller utforske anerkjennelse av sine medarbeidere, og studien vil kunne bidra positivt for utvikling i bransjen. Som uttalt av Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 228); «De ansatte er vår viktigste ressurs!»

7 Referanser

- Arbeidstilsynet. (2021, 4. februar). *28 arbeidsskadedødsfall i 2020*.
<https://www.arbeidstilsynet.no/nyheter/28-arbeidsskadedødsfall-i-2020/>
- Basit, A. (2018). *Examining how respectful engagement affects task performance and affective organizational commitment: The role of job engagement*. 48(3).
<https://doi.org/10.1108/PR-02-2018-0050>
- Birkinshaw, J. (2018). *Bli en bedre sjef: Hvorfor god ledelse er så vanskelig*. Cappelen Damm.
- Byggenæringens landsforening. (u.å.). *Om byggenæringen*. Hentet 20. mai 2021 fra
<https://www.bnl.no/om-oss/om-byggenaringen/>
- Byggenæringens landsforening. (2019). *Hvem jobber i byggenæringen?* Hentet 20. mai 2021 fra https://www.bnl.no/siteassets/bilder/bilder-til-spesielle-saker/rapport_bnl_hmskort_2019.pdf
- Byggenæringens landsforening. (2021, 18.mars). *Svært gledelig at rekordmange jenter har søkt bygg- og anlegg*. Hentet 15. mai 2021 fra
<https://www.bnl.no/artikler/2021/gledelig-okning-2021/>
- Carmeli, A., Dutton, J. & Hardin, A.E. (2015). *Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams*, 68, 1021-1047. <https://doi.org/10.1177/0018726714550256>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2018). *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development and wellness*. The Guilford Press.
- Dutton, J. (2003). *Energize your workplace: how to create and sustain high-quality connections at work*. John Wiley & Sons Incorporated.
- Espedal, G. (2019). *Anerkjennelse og ledelse i organisasjonssammenheng*. E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (2. utg., s. 286-300). Cappelen Damm Akademisk.
- Friedman, A., Carmeli, A. & Dutton, J. (2018). When does respectful engagement with one's supervisor foster help-seeking behaviors and performance? *Journal of Vocational Behavior*, 4, 184-198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.11.007>
- Hargie, O. (2017). *Skilled interpersonal communication* (6. utg.). Routledge.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utg.). Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (Red.). (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Cappelen Damm Akademisk.

- Løvaas, B. J. (2019). Anerkjennelse og ledelse i organisasjonssammenheng. E. Aadland & H. Askeland (Red.), *Verdibevisst ledelse* (2. utg., s. 221-238). Cappelen Damm Akademisk.
- Marthinsen, E. & Skjefstad, N. (2011). *Recognition as a virtue in social work practice*, *European Journal of Social Work*, (14:2), 204.
DOI: [10.1080/13691451003744317](https://doi.org/10.1080/13691451003744317)
- Nykamp, H., Skålholt, A. & Ørstavik, F. (2011). *Sikkerhet i komplekse prosjekter: En undersøkelse av tiltak for sikkerhet, helse og arbeidsmiljø i fire byggeprosjekter* (NIFU Rapport 23/2011). Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning.
- Olafsen, A. H. (2018). *Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet*, 54-61. <https://www.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet?fbclid=IwAR3-mdvnnfqSQnXYE741NMv9RH5P1Ct8mTThfthwlPz2CvT3zbsHs343jI8>
- Olsson, H. & Sörensen, S. (2003). *Forskningsprosessen: Kvalitative og kvantitative perspektiver*. Gyldendal.
- Tjora, A. (2020). *Kvalitative forskningsmetoder* (3.utg.). Gyldendal.
- Ørstavik, F. (2003). *Bygg fremtiden!: Innovasjonsstrategi for bygg-, anleggs- og eiendomsnæringen i Norge* (STEP-rapport). Senter for Innovasjonsforskning.
- Ørstavik, F. & Røsdal, T. (2011) *Kommunikasjon i byggeprosjekter* (NIFU Rapport 25/2011). Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning

8 Oversikt vedlegg og figurer

8.1 Figurer

- Figur 1a-c: treff på søkeord
- Figur 2: fordeling av utvalg
- Figur 3; koding og kategorier
- Figur 4: Anerkjennelsesprosessen
- Figur 5; Opplevd anerkjennelse
- Figur 6: Følelser knyttet til opplevd anerkjennelse
- Figur 7: Manglende opplevd anerkjennelse
- Figur 8: Følelser knyttet til manglende opplevd anerkjennelse

8.2 Vedlegg

1. Intervjuguide
2. Behandling av søknad sendt NSD
3. Informasjonsskriv deltakere norsk
4. Informasjonsskriv deltakere engelsk
5. Informasjonsskriv deltakernes ledere
6. Samtykkeskjema informant norsk
7. Samtykkeskjema informant engelsk
8. Samtykkeskjema leder for deltakende informant

Intervjuguide

Bakgrunn/Background

- Kjønn? Sex?
- Alder? Age?
- Kan du si noe om din yrkesbakgrunn? Can you say something about your professional background?
- Hvor lenge har du vært i bransjen? *How long have you been in the business?*
- Hvor lenge har du vært ansatt i det firma du jobber i nå? *How long have you been employed by the company you work for now?*
- Jeg vil gjerne høre om din tilknytning til nåværende leder/ *I would like to hear about your connection to your current manager:*
- Hvor lenge har du hatt den lederen du har nå? How long have you had the manager you have now?
- Omtrent hvor mange timer i uken tilbringer du med din nærmeste leder? *Approximately how many hours a week do you spend with your closest manager?*
- Hvilket språk bruker du når du kommuniserer med din nærmeste leder? What language do you use when communicating with your closest manager?

Anerkjennelse/ acknowledgement

- Hva betyr ordet «anerkjennelse» for deg? *What does the word "acknowledge" mean to you? (approval of your work)*
- Kan du si noe om dine forventninger til anerkjennelse fra din leder? *Can you say something about your expectations for acknowledge from your manager?*
- Kan du gi meg et par eksempler der leder har anerkjent deg som medarbeider? *Can you give me a couple of examples where your manager has acknowledged you as an employee? (approval of your work)*

Anerkjennelsens betydning/ The meaning of acknowledgement

Hva føler du når du blir vist anerkjennelse fra din leder? *How do you feel when you are acknowledged by your leader?*

Hva betyr det å få anerkjennelse for deg? *What does it mean to get acknowledged for you?*

- Som person/ *as person*
- Motivasjon/ *motivation*

Vil du fortelle om et par tilfeller der du opplever at du burde fått anerkjennelse, men ikke fikk det? *Do you want to tell about a couple of cases where you feel that you should have received acknowledgment, but you didn't?*

Hvordan følte du deg etter den manglende anerkjennelsen av deg/ditt arbeid? *How did you feel after not receiving the acknowledgment of you/your work?*

Anerkjennende engasjement deles inn i 9 dimensjoner, som innebærer at man som leder / *Respectful engagement is divided into 9 dimensions, which means that the manager;*

- Er tilgjengelig for medarbeideren/ *Is available to the employee*
- Er oppmerksom ovenfor medarbeideren/ *paying attention to the employee*
- Har genuin interesse for medarbeiders arbeid og ansvarsområde/ *Has a genuine interest in employees' work and area of responsibility*
- Er anerkjennende og forstår innholdet i arbeidet medarbeider utfører/ *Is acknowledging and understands the content of the work the employee performs*
- Fremhever medarbeiders gode sider/ *Emphasizes employees' good sides*
- Uttrykker takknemlighet og respekt for medarbeiders bidrag i organisasjonen/ *Expresses gratitude and respect for employees' contributions to the organization*
- Verdsetter hvor verdifull medarbeiderens tid er/ *Appreciates how valuable the employee's time is*
- Forespør medarbeider fremfor å kreve/ *Ask the employees rather than demands them*
- Kommuniserer på en respektfull måte/ *Communicates in a respectful way*

Hva opplever du at de nevnte dimensjonene av anerkjennende engasjement gjør med din motivasjon/ *What do you experience that the 9 mentioned dimensions of respectful engagement do with your motivation,*

- Positiv retning?/ *Positive direction?*
- Negativ retning?/ *Negative direction?*

Avsluttende spørsmål/ Concluding questions

Har du noe mer du ønsker å si om anerkjennelse?/ *Do you have anything else you want to add about knowledge?*

Har du noen flere tanker rundt hva anerkjennelse betyr for din motivasjon? / *Do you have any more thoughts about what acknowledgment means for your motivation?*

Er det noe annet du vil fortelle om før vi avslutter intervjuet?/ *Is there anything you would like to add before we end this interview?*

Takke intervjuobjektet for deltagelsen.

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Medarbeideres opplevelse av anerkjennelse fra leder

Referansenummer

471163

Registrert

20.01.2021 av Linda Marie Solberg - s338192@oslomet.no

Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet – storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for offentlig administrasjon og velferdsfag

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Karoline Kopperud, 67238384, tlf: 67238384

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Linda Marie Solberg, linda@fagkonsulentene.no, tlf: 93812658

Prosjektperiode

20.10.2020 - 01.07.2021

Status

03.03.2021 - Vurdert

Vurdering (1)

03.03.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 03.03.2021 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD for endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.07.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som de registrerte kan trekke tilbake.

TREDJEPERSONER

Det vil gis informasjon og innhentes samtykke fra lederne, som anses som tredjepersoner. Denne gruppen vil kun indirekte kunne identifiseres i datamaterialet for det anonymiseres.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være de registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål

dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18).

I henhold til personvernforordningen artikkel 89 nr. 2, jf. personopplysningsloven § 17 første ledd bokstav b, kan det gjøres unntak fra den registrertes rett til innsyn dersom det er sannsynlig at innsyn fra den registrerte vil i alvorlig grad hindre at målene med behandlingen nås.

For ledere som tredjepersoner vurderes det at det kan unntas fra retten til innsyn i personopplysningen på bakgrunn av det vil i alvorlig grad hindre forskningsformålet ved at rekruttering av deltakere vil bli vanskelig. Det unntas for tredjepersonenes rett til innsyn etter artikkel 15, på bakgrunn av at det er vurdert som sannsynlig at innsyn fra den registrerte vil i alvorlig grad hindre at målene med behandlingen nås, jf. personvernforordningen artikkel 89 nr. 2, jf. personopplysningsloven § 17 første ledd bokstav b.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt angående bruk av sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Elizabeth Blomstervik
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Medarbeideres opplevelse av anerkjennelse fra leder”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor hovedformålet er å undersøke hvordan medarbeidere i bygge- og anleggsbransjen opplever anerkjennelse fra sin leder. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I denne masteroppgaven er formålet å kartlegge hvordan medarbeidere opplever anerkjennelse fra sin leder.

Forskningsspørsmålet jeg ønsker å analysere er:

Hvordan opplever medarbeidere anerkjennelse fra leder og hva opplever de at anerkjennelse, eller mangel på anerkjennelse, gjør med deres motivasjon i jobben?

Opplysningene skal ikke benyttes til annet formål.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du blir spurt om å delta i studien fordi du er en medarbeider i bygg- og anleggsbransjen. Din deltagelse er avgjørende for å sikre best og mest mulig informasjon rundt oppfattelsen av anerkjennelse fra leder og hvordan det oppleves.

Hva innebærer det for deg å delta?

Studien består av dybdeintervjuer der hensikten er å undersøke hvordan du opplever anerkjennelse fra leder og hva dette har å si for din motivasjon i jobb. Dersom du velger å delta vil du ta del i et dybdeintervju der tidsbruk er beregnet til 1-1,5 time.

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 frem til intervjuet er avsluttet. Alle opplysninger om deg vil være anonymisert fra det tidspunktet intervjuet er avsluttet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller 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 skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun studenten/forfatter av masteroppgaven og veilederen ved OsloMet som vil ha tilgang til dataene. Det vil ikke være mulig for din arbeidsgiver å få tilgang til datamaterialet. Din identitet vil forbli anonym og dataene vil bli

oppbevart gjennom lydopptak som transkriberes. Dataene vil bli slettet etter studien er avsluttet, senest innen 1. juli, 2021.

Deltakerne i studien vil ikke kunne gjenkjennes i vitenskapelige publikasjoner på bakgrunn av datamaterialet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. juli 2021. Alle personopplysninger vil være anonymisert fra intervju tidspunktet, og slettes ved avsluttet studie.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke som du gir gjennom å signere et samtykkeskjema.

På oppdrag fra OsloMET 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:

- OsloMet ved Karoline Kopperud, e-post: karoko@oslomet.no.
- Student/forfatter av oppgaven: Linda Solberg, linda@fagkonsulentene.no
- OsloMet sitt personvernombud: Ingrid S. Jacobsen, personvernombud@oslomet.no, telefon 67235534.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvertjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Karoline Kopperud
Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Linda Solberg
Student

Do you want to participate in the research project ***"Employees' experience of recognition from a manager"?***

This is a question for you to participate in a research project where the main purpose is to investigate how employees in the construction industry experience acknowledgement from their manager. In this letter, we give you information about the goals of the project and what participation will mean for you.

Purpose

In this masterthesis, the purpose is to explain how employees experience recognition from their leader.

The researchquestion I want to analyze is:

How do employees experience acknowledgement from a manager and what do they experience that recognition, or lack of recognition, does to their motivation at work?

The information shall not be used for any other purpose.

Who is responsible for the research project?

OsloMet is responsible for the project.

Why are you asked to participate?

You are asked to participate in the study because you are an employee in the construction industry. Your participation is crucial to ensure the best and as much information as possible about the perception of acknowledgement from the leader and how it's experienced.

What does it mean for you to participate?

The study consists of in-depth interviews where the purpose is to investigate how you experience acknowledgement from the leader and what this has to say for your motivation at work. If you choose to participate, you will take part in an interview where used time is estimated to 1-1.5 hours.

It is voluntary to participate

It is voluntary to participate in the project. If you choose to participate, you can withdraw your consent at any time without giving any reason until the interview is over. All information about you will be anonymized from the time the interview ends. It will not have any negative consequences for you if you do not want to participate or choose to withdraw.

Your privacy - how we store and use your information

The information about you will only be used for the purposes we have described in this letter. We treat the information confidentially and in accordance with the privacy regulations. Only the student / author of the masterthesis and the supervisor at OsloMet will have access to the data. It will not be possible for your employer to access the data material. Your identity will remain anonymous and the

data will be stored through audio recordings that are transcribed. The data will be deleted after the study is completed, no later than July 1, 2021.

The participants in the study will not be recognizable in scientific publications on the basis of the data-materials.

What happens to your information when we end the research project?

The project is scheduled to end on 1 July 2021. All personal information will be anonymised from the time of the interview, and will be deleted upon completion of the study.

Your rights

As long as you can be identified in the data material, you have the right to:

- access to which personal information is registered about you,
- to have personal information about you corrected,
- have personal information about you deleted,
- receive a copy of your personal information (data portability)
- to send a complaint to the privacy representative or the Data Inspectorate about the processing of your personal data.

What give us the right to process personal information about you?

We process information about you based on your consent that you give by signing a consent form.

On behalf of OsloMET, NSD - Norwegian Center for Research Data AS, has rated that the processing of personal data in this project is in accordance with the privacy regulations.

Where can I find out more?

If you have questions about the study, or want to exercise your rights, please contact:

- OsloMet by Karoline Kopperud, e-mail: karoko@oslomet.no.
- Student / author of the thesis: Linda Solberg, linda@fagkonsulentene.no
- OsloMet's privacy representative: Ingrid S. Jacobsen, privacy.representative@oslomet.no, telephone 67235534.
- NSD - Norwegian Center for Research Data AS, by email (personverntjenester@nsd.no) or telephone: 55 58 21 17.

With best regards

Karoline Kopperud
Project manager
(scientist/supervisor)

Linda Solberg
Student

Samtykkeerklæring

Prosjektdeltakers navn:

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ” *Medarbeideres opplevelse av anerkjennelse av leder*”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å ta opptak av intervju og transkribere data anonymt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 1. juli 2021.

Dato:

Signatur prosjektdeltaker

Declaration of consent

The name of the project participant:

I have received and understood information about the project "*Employees' experience of recognition from a manager*", and I have had the opportunity to ask questions. I agree to:

- to participate in interviews
- to record interviews and transcribe data anonymously

I agree that my information will be processed until the project is completed, approximately 1st of July 2021.

Date:

Signature of the participant of the project

Forskningsprosjektet

”Medarbeideres opplevelse av anerkjennelse fra leder”?

Dette er et informasjonsskriv til deg som er leder for medarbeidere i virksomhet som er forespurt å delta i et forskningsprosjekt og har takket ja til deltakelse. Hovedformålet for studien er å undersøke hvordan medarbeidere i bygge- og anleggsbransjen opplever anerkjennelse fra sin leder. I dette skrivet gis informasjon om målene for prosjektet.

Formål

I denne masteroppgaven er formålet å kartlegge hvordan medarbeidere opplever anerkjennelse fra sin leder og hvordan det oppleves opp imot motivasjon i jobb.

Forskningsspørsmålet jeg ønsker å analysere er:

Hvordan opplever medarbeidere anerkjennelse fra leder og hva opplever de at anerkjennelse, eller mangel på anerkjennelse, gjør med deres motivasjon i jobben?

Opplysningene skal ikke benyttes til annet formål.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du informasjonen?

Du får informasjonen fordi du er leder av ansatte som ønsker å delta i en studie der det kartlegges hvordan medarbeidere opplever anerkjennelse fra sin leder i bygg- og anleggsbransjen.

Personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker opplysningene

Vi vil bare bruke opplysningene til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun studenten/forfatter av masteroppgaven og veilederen ved OsloMet som vil ha tilgang til dataene. Din identitet vil forbli anonym og dataene vil bli oppbevart gjennom lydopptak som transkriberes. Dataene vil bli slettet etter studien er avsluttet, senest innen 1. juli, 2021.

Deltakerne i studien vil ikke kunne gjenkjennes i vitenskapelige publikasjoner på bakgrunn av datamaterialet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1. juli 2021. Alle personopplysninger vil være anonymisert fra intervjuutidspunktet, og slettes ved avsluttet studie.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke som du gir gjennom å signere et samtykkeskjema.

På oppdrag fra OsloMET 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:

- OsloMet ved Karoline Kopperud, e-post: karoko@oslomet.no.

- Student/forfatter av oppgaven: Linda Solberg, linda@fagkonsulentene.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Karoline Kopperud
Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Linda Solberg
Student

Samtykkeerklæring

Leders navn:

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ” *Medarbeideres opplevelse av anerkjennelse av leder*”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til at medarbeidere jeg er leder for deltar i denne studien, der opptak av intervju og data transkriberes anonymt.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 1. juli 2021.

Dato:

Signatur prosjektdeltaker