

Kandidatnr, 769 og 766

En styrkebasert tilnærming til behovstilfredsstillelse

- en kvalitativ studie fra medarbeiderens perspektiv

Bacheloroppgave 2017

Bachelorstudium i administrasjon og ledelse

Høgskolen i Oslo og Akershus, Institutt for offentlig administrasjon og ledelse

Sammendrag

Formålet med denne studien er å belyse den styrkebaserte tilnærmingen som har utspring i positiv psykologi og som fokuserer på medarbeidernes styrker, herunder bruk, utvikling og anerkjennelse av disse. En motsetning til den styrkebaserte tilnærmingen er den svakhetsbaserte tilnærmingen som fokuserer på å forbedre de områdene som ikke er tilstrekkelig hos medarbeiderne. Flere nye studier på dette området viser til at en styrkebasert tilnærming er å foretrekke da denne blant annet kan vise til økt prestasjon hos medarbeiderne. En studie indikerer at forklaringen på dette kan finnes i selvbestemmelsesteorien (SDT) fordi tilnærmingen evner å dekke behovene i SDT. Behovene det refereres til er autonomi, kompetanse og tilhørighet, behov som må tilfredsstilles for å skape indre motivasjon. Studien sier imidlertid lite om hvorfor denne linken kan trekkes. Vår hensikt blir dermed å undersøke hvordan en styrkebasert tilnærming evner å tilfredsstille hver av disse tre behovene.

For å besvare problemstillingen har vi benyttet oss av kvalitativ metode og har i den anledning intervjuet seks medarbeidere. På denne måten kunne vi få innholdsrik og utdypende informasjon om fenomenet vi undersøker. Problemstillingen er besvart på bakgrunn av informantenes egne refleksjoner og eksisterende teori og empiri. Våre funn indikerer at det er flere forklaringer på hvorfor den styrkebaserte tilnærmingen kan kobles til behovene i SDT. Blant annet fant vi en indikasjon på at styrker kan skape indre motivasjon som kan forbindes med en følelse av frivillighet. Et annet interessant funn i forbindelse med behovsdekning av kompetanse var at utvikling var viktigere for følelse av kompetanse enn tilnærmingen i seg selv. Tilhørighet var imidlertid vanskeligere å knytte til bruk av styrker. Vi så likevel indikasjoner på at positive tilbakemeldinger i form av anerkjennelse og bekreftelse virket positivt inn på medarbeidernes tilhørighetsfølelse, mens negative tilbakemeldinger kunne svekke tillit og redusere tilhørighetsfølelsen.

Forord

Denne studien markerer den faglige avslutning på våre tre år som studenter på Høgskolen i Oslo og Akershus. Det har både vært en utfordrende, men også en meget spennende og lærerik prosess å arbeide med bacheloroppgaven. Særlig givende var det å få en dypere innsikt i et tema som vi interesserer oss for og som vi kan kjenne oss igjen i og få nytte av senere i arbeidslivet.

Vi ønsker å takke alle våre informanter for at de tok seg tid til å stille opp på intervju, samt dele sine tanker og erfaringer med oss. Uten dem ville oppgaven muligens ikke blitt tilført like mye verdi. Vi vil også rette en stor takk til vår veileder Christina Nerstad som har gitt oss gode råd og innspill underveis i hele prosessen. I tider hvor vi har stått fast og har hatt sterkt behov for veiledning har hun hjulpet oss i riktig retning. Hun har vist stor interesse og engasjement for oppgaven, og har bidratt til å øke vår motivasjon og ikke minst ambisjoner for oppgaven.

Avslutningsvis vil vi også takke både familie og venner som har stilt opp og gjort det mulig for oss å fokusere på oppgaven samt kommet med gode innspill og moralsk støtte.

God lesing!

Oslo 18.05.2017

Innholdsfortegnelse

INNLEDNING	5
1 TEORI.....	7
1.1 Den svakhetsbaserte og den styrkebaserte tilnærmingen	7
1.2 Tilbakemeldinger.....	9
1.3 Selvbestemmelsesteori (SDT)	11
1.3.1 Autonomi.....	12
1.3.2 Kompetanse	14
1.3.3 Tilhørighet.....	16
2 METODE.....	16
3 RESULTATER	19
3.1 Tilbakemeldinger.....	19
3.2 Motivasjon	20
3.3 Psykologiske behovene.....	21
3.3.1 Autonomi.....	21
3.3.2 Kompetanse og subjektiv mestringstro	23
3.3.3 Tilhørighet.....	26
4 DISKUSJON.....	28
4.1.1 Motivasjon.....	28
4.1.2 Autonomi.....	29
4.1.3 Kompetanse	32
4.1.4 Tilhørighet.....	35
5 STYRKER OG SVAKHETER VED STUDIEN	37
5.1 Reliabilitet	37
5.2 Validitet	38
5.3 Fremtidig forskning	38
6 PRAKTISKE IMPLIKASJONER	39
7 KONKLUSJON	39
8 REFERANSER	40
9 VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE.....	44

INNLEDNING

I dag er organisasjoner mer tjenesteytende enn tidligere og fordi menneskene er organisasjonens viktigste ressurs ser vi nødvendigheten av å studere Human Resource (HR)-praksis. En styrkebasert HR-filosofi har fått større betydning opp gjennom tidene da den hevdes å maksimere medarbeidernes prestasjoner (Woerkom og Meyers 2014, 1). Tradisjonelt har det vært fokus på hvordan svakheter hos medarbeiderne kan forbedres, noe forskningen omtaler som «*deficit tilnærming*» eller svakhetsstilnærming (Kaiser og Overfield 2011, 90). De siste årene har det imidlertid blitt fremhevet at medarbeidere skal bygge på sine styrker og å utvikle disse samt at tilbakemeldinger de mottar skal være positive og rettet mot deres styrker. Dette blir omtalt som en styrkebasert tilnærming og er nettopp det som vil stå sentralt i denne studien, både tilbakemeldingsperspektivet og bruk av styrker. Forskningen er enig om at den styrkebaserte tilnærmingen gir langt større fordeler både på individnivå og for organisasjonen. En undersøkelse foretatt av The Corporate Leadership Council (2002) viser at fokus på styrker øker prestasjonen med 36,4 prosent, mens den svakhetsbaserte tilnærmingen reduserer produktiviteten med 26,8 prosent. Tross forskningen som peker mot at den styrkebaserte tilnærmingen bør praktiseres, vet vi at det fortsatt er mange bedrifter som benytter seg av den tradisjonelle tilnærmingen (Woerkom, Mostert, Els, Bakker, Beer og Rothmann Jr. 2016, 960).

Woerkom et al. (2016) indikerer i deres studie at en av forklaringene på den styrkebaserte tilnærmingens tilknytning til prestasjon kan finnes i selvbestemmelsesteorien (SDT). SDT er en motivasjonsteori utviklet av Deci og Ryan (1985) som fokuserer på hvordan menneskets iboende psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet må dekkes for å bli indre motivert og selvbestemt. Det forklares i studien referert til ovenfor at den styrkebaserte tilnærmingen evner å dekke de tre psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet fordi fokus på styrker vil øke sannsynligheten for at andre vil se deg slik du ser deg selv, noe som vil lede til positive relasjoner (Woerkom et al. 2016, 970). Denne sammenhengen er svært interessant, men linken forklares kun gjennom utsagnet ovenfor og går dermed lite i dybden i å forklare dette. Forskningen baserer seg på en kvantitativ undersøkelse og mangler ifølge vår oppfatning en mer utdypende forklaring for hvorfor eller hvordan den styrkebaserte tilnærmingen kan kobles til de tre psykologiske behovene i SDT. Systematisk litteratursøk tyder også på at studien til Woerkom et al. (2016) er den eneste som indikerer en direkte sammenheng mellom den styrkebaserte tilnærmingen og behovene i SDT. Da vi ikke oppfatter denne studien adekvat i å forklare hvordan denne linken

kan trekkes, ser vi et behov for å klargjøre hvordan den styrkebaserte tilnærmingen evner å dekke hver av disse behovene. Formålet med denne studien er ikke å studere hvorfor den styrkebaserte tilnærmingen fører til prestasjon. Hensikten er heller å finne en mulig forklaring på hvordan en styrkebasert tilnærming, herunder bruk av styrker og positive tilbakemeldinger, evner å tilfredsstillende de tre psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet i SDT. Dette vil gjøres gjennom en kvalitativ undersøkelse for å kartlegge områder som ikke nødvendigvis belyses tilfredsstillende i tidligere kvantitativ forskning. Problemstillingen for denne studien blir dermed som følger,

«Hvordan kan en styrkebasert tilnærming i organisasjoner bidra til å skape indre motivasjon hos medarbeiderne gjennom å tilfredsstillende de tre psykologiske behovene i selvbestemmelsesteorien?»

Mennesker er organisasjoners viktigste ressurs og derfor er det viktig å forstå hvordan individer tenker og fungerer i arbeidslivet, siden dette kan være avgjørende for organisasjoners suksess. Motivasjon er det som driver mennesker og derfor er det viktig å undersøke hva som kan hemme eller fremme denne. I dagens organisasjoner er det svært viktig å ha indre motiverte medarbeidere, både fordi dette kan gi økonomiske og operative fordeler, men også fordi det kan bidra til å skape konkurransemessige fortrinn (Jacobsen og Thorvik 2015, 241). Forskingen innenfor SDT har i senere tid fått mer oppmerksomhet, spesielt innenfor områdene sport, helse og utdanning (Gagné og Deci 2005, 331). På bakgrunn av dette motiverer det oss ytterligere å gjennomføre denne studien i arbeidslivs- og organisasjonssammenheng.

Først og fremst vil vår studie representere et viktig bidrag til den eksisterende HR-litteraturen ved å gå i dybden på et tema som er viktig for organisasjoner å inneha mer kunnskap om. En styrkebasert tilnærming i form av styrkebruk og styrkebaserte tilbakemeldinger kan nemlig gi flere fordeler for organisasjoner i dag, blant annet økt motivasjon, engasjement, jobbtilfredshet og som nevnt økt jobbprestasjon (Aguinis, Gottfredson og Joo 2012). Ved å studere hvordan en styrkebasert tilnærming kan dekke de tre behovene som nevnt, kan dette forhåpentligvis gi ledere i organisasjoner et bedre grunnlag for å anvende denne kunnskapen mer aktivt i praksis og dermed skape de fordelene en styrkebasert tilnærming viser å ha. Når det kommer til tilbakemeldingsaspektet i den styrkebaserte tilnærmingen vil også forskning på hvordan tilbakemeldinger gis være en del av studien. Det er gjort mye forskning på den styrkebaserte tilnærmingen, likevel er hovedvekten av disse studiene kvantitative. Derfor vil

en kvalitativ studie kunne bidra til å øke forståelsen for hvorfor denne type tilnærming har vist seg nyttig i HR-sammenheng. Samtidig vil det være av interesse og høre hvor reflektert de informantene vi har benyttet oss av er rundt en styrkebasert tilnærming. Fordelen med kvalitative studier er ofte at de kan supplere kvantitative funn med tykkere beskrivelser og dybdeinformasjon som ikke er tilgjengelig i tilnærminger som bruker statistikk og spørreskjemaer (Kvale og Brinkmann 2009). Vi håper denne studien kan bidra til en sterkere bevisstgjøring av hva en styrkebasert tilnærming i form av styrkebruk og styrkebaserte tilbakemeldinger innebærer og ikke minst hvordan man kan dra nytte av denne i dagens organisasjoner. Gjennom kvalitative intervjuer hvor vi kan fange opp medarbeidernes subjektive opplevelser, kan dette gi innblikk i hvilken påvirkning en slik tilnærming kan ha på medarbeiderne. Kanskje kan denne studien kan skape et større fokus på hvilken tilnærming som benyttes til de ansatte.

1 TEORI

I denne delen av oppgaven har vi til hensikt å utvikle en forståelse av den styrkebaserte og den svakhetsbaserte tilnærmingens relevans i organisasjoner. Selv om hovedfokuset i denne oppgaven vil konsentrere seg om den styrkebaserte tilnærmingen, herunder bruk av styrker og positive tilbakemeldinger, vil det også være relevant å trekke frem den svakhetsbaserte tilnærmingen for å sette de opp mot hverandre/se deres ulike påvirkning på individet. Teoridelen vil også inneholde en presentasjon av SDT og de tilhørende psykologiske behovene i organisasjonssammenheng. Behovene vil presenteres hver for seg og relevant forskning om de to tilnærmingene vil bli forsøkt knyttet til hver av disse behovene. Denne delen vil legge grunnlaget for vår diskusjon senere i oppgaven.

1.1 Den svakhetsbaserte og den styrkebaserte tilnærmingen

Tradisjonelt har tankegangen i psykologien vært rettet mot sykdom og lidelse og det å reparere skader (Snyder og Shane 2002, 3). Denne måten å tenke på eksisterer fremdeles i mange organisasjoner i dag, men der oppmerksomheten er rettet mot medarbeidernes mangler og hvordan disse kan bedres (Woerkom et al. 2016). Å rette blikket mot å utvikle og fornye kompetansen hos medarbeiderne vil gjerne være avgjørende for å drive organisasjonen fremover (Jacobsen og Thorsvik 2015, 240). Den svakhetsbaserte tilnærmingen innebærer å identifisere medarbeiders svakheter og gi tilbakemeldinger på hva medarbeideren gjør galt eller ikke klarte å oppnå, for deretter å be dem om å forbedre svakhetene (Aguinis et al. 2012, 106). Tilnærmingen bygger på antagelsen om at det å forbedre svakhetene skal motivere

medarbeiderne til å prestere. Woerkom et al. (2016) forklarer at individuelle svakheter retter seg mot mangler ved individet eller noe som ikke faller naturlig for personen enten det gjelder atferd, holdninger eller ferdigheter. Svakheter henvises også til noe individet ikke trives med å gjøre, men som han eller hun kan oppnå tilstrekkelig prestasjon og resultater dersom man jobber med å forbedre disse (Woerkom et al. 2016, 960). Det er viktig å poengtere at selv om den svakhetsbaserte tilnærmingen konsentrerer seg om å forbedre individets svakheter, er det likevel ikke slik at denne tilnærmingen utelukker positive tilbakemeldinger.

Den styrkebaserte tilnærmingen har sitt utspring i positiv psykologi, en retning som utviklet seg etter andre verdenskrig. Oppmerksomheten ble her rettet mot hva som fører til psykisk velvære og mot det å bygge opp de gode kvalitetene i livet og ikke bare å rette på det som var galt. Positiv psykologi tar for seg forskning omkring prosesser og forhold som resulterer i at mennesker, institusjoner eller grupper trives bedre (Johannessen og Olsen 2008, 25). En av målsettingene her er å finne frem til den enkeltes styrker og fokusere på de positive subjektive opplevelsene samt positive individuelle karaktertrekk (Brudal 2011, 10, Johannessen og Olsen 2008, 26). Denne tankegangen har også i senere tid fått mer støtte, også i arbeidslivet (Kaiser og Overfield 2011, 90). Når vi studerer den styrkebaserte tilnærmingen i medarbeidersamtaler ser vi at denne tilnærmingen ligger tett opp mot den positive psykologien. Dette fordi den styrkebaserte tilnærmingen innebærer å identifisere medarbeidernes styrker og å gi positive tilbakemeldinger på hvordan medarbeidere kan gjøre bruk av sine styrker for å kunne oppnå ønsket atferd og resultater (Aguinis et al. 2012, 107). En styrkebasert tilnærming innebærer både bruk og utvikling av styrker samt å få anerkjennelse for sine styrker (Woerkom og Meyers 2014).

Styrker kan forklares som kapasiteter for å tenke, føle og opptre på bestemte måter som gjør det mulig å fungere optimalt og oppnå ønskede utfall. I tillegg handler styrker om egenskapene hos et individ som gir det anledning til å prestere godt eller utmerket (Woerkom og Meyers 2014, 3). Hvorvidt styrker referer til et individs personlighet, kunnskaper eller ferdigheter og i hvilken grad de er tillært eller er naturlig medfødt er det sprikende meninger om. Park, Peterson og Seligman (2004) adresserer at styrker er knyttet til trekk ved individet som dermed er relativt stabile i de fleste situasjoner og over tid. Biswas-Diener, Kashdan og Minhas (2011) hevder imidlertid at styrker ikke er like stabile som det Park et al. (2014) skal ha det til, men at det er noe som utvikles i kombinasjon med interesser, verdier og den konkrete situasjonen for nå et optimalt prestasjonsnivå. Det skilles derfor i forskningen mellom to måter å se styrker på, den ene som omhandler det å identifisere styrker og bruke

dem, og den andre som omhandler utvikling av styrker (Biswas-Diener et al. 2011). Utvikling av styrker kan gjøres gjennom arbeidsoppgaver, trenings- og utviklingstiltak samt positive tilbakemeldinger hvor målet er å utvide individets potensiale (Woerkom og Meyers 2014, 4). Selv om fokuset i denne tilnærmingen er å bygge på ens styrker, er det imidlertid ikke slik at tilnærmingen ignorerer svakheter.

Tilhengere av den styrkebaserte tilnærmingen hevder at den svakhetsbaserte tilnærmingen, altså et fokus på å «fikse» svakheter kan virke både frustrerende og nedverdiggende fordi det indirekte ber mennesker om å være noe de ikke er (Kaiser og Overfield 2011, 90). Dersom organisasjonen setter søkelyset på å forbedre svakhetene til medarbeiderne vil oppmerksomheten ligge på å fylle gapet mellom faktisk og ønsket kunnskap/ferdigheter gjennom blant annet opplæring, kursing og tilbakemeldinger på forbedringsområder (Woerkom et al. 2016, 961). Samtidig vil det å jobbe med å forbedre svakhetene kreve mye energi og trening fra den enkelte og det kan ta tid før man mestrer oppgavene. Dette kan dermed resultere i at man ikke når et utmerket prestasjonsnivå, men heller et gjennomsnittlig eller akseptabelt nivå (Woerkom et al. 2016, 968). Det presiseres at det ikke er mye empirisk støtte for at styrkebruk øker prestasjon, men at en kan se noen indikasjoner på at dette kan være tilfellet. Når medarbeidere involveres i oppgaver som bygger på deres styrker vil de ha større sannsynlighet for å nå utmerket prestasjon (Woerkom et al. 2016, 968). Ved mer kontinuerlig bruk av styrker vil også turnoverintensjonen, altså et ønske om å forlate organisasjonen, til medarbeidere reduseres (Biswas-Diener et al. 2011). Det organisasjonen kan gjøre for å støtte bruk av styrker er for eksempel ved å tilrettelegge arbeidsoppgavene i samsvar med medarbeiderens styrker/tildel arbeidsoppgaver etter den enkeltes styrker, eller å sette sammen medarbeidere med ulike styrker. Når man setter disse personene sammen vil de sammen som en gruppe trolig prestere bedre (Woerkom et al. 2016, 961/962).

1.2 Tilbakemeldinger

En sentral del av begge tilnærmingene handler som nevnt om hvordan tilbakemeldinger gis. De to tilnærmingene har imidlertid, som vi har sett, ulikt perspektiv på tilbakemeldingens fokus. De fleste organisasjoner har et ønske om å levere gode tilbakemeldinger til medarbeiderne slik at de kan levere mest mulig effektivt for organisasjonen. Det er gjort mye forskning på området tilbakemeldinger. Vi vil dog ikke ta for oss hele tilbakemeldingsforskningen som sådan, men heller trekke frem teori og forskning vi anser som relevant for de to tilnærmingene.

En tilbakemelding innebærer informasjon om en medarbeiders ytelse eller atferd og den kan være både positiv og negativ. Tilbakemeldingen kan være initiert av medarbeideren selv, eller gitt uoppfordret fra ledere, kollegaer eller andre (Mikkelsen og Laudal 2014). Tilbakemelding kan gis daglig og uformelt eller mer systematisk for eksempel i en medarbeidersamtale. For de fleste av oss er det viktig å få tilbakemeldinger på det vi gjør nettopp fordi det gir en følelse av å bli verdsatt eller sett. Spesielt når man er usikker på egen prestasjon og ønsker å utvikle seg, vil man søke tilbakemeldinger (Mikkelsen og Laudal 2014, 61).

Ofte er hensikten med tilbakemeldinger å forbedre medarbeidernes prestasjon. En metaanalyse foretatt av DeNisi og Pritchard (2006) viser likevel at tilbakemeldinger ofte gjør det motsatte. Den mest systematiske studien som er gjort på effekten av ulike typer tilbakemeldinger ble gjennomført av Kluger og DeNisi i 1996. Denne metaanalysen som inkluderte 131 studier indikerte at vi i gjennomsnitt kan forvente positive effekter av tilbakemeldinger, men at det i 1/3 av tilfellene faktisk gjorde ting verre og reduserte prestasjonen (Kluger og DeNisi 1996).

Hvorvidt tilbakemeldingene påvirker mottakeren og effekten av den, er avhengig av flere faktorer. Kluger og DeNisi (1996) henviser blant annet til kjennetegn ved mottakeren som for eksempel personlighet, situasjonelle variabler slik som type oppgave og innholdet i tilbakemeldingen. Dersom tilbakemeldingen er spesifikk og rettet mot den enkeltes konkrete arbeid vil dette øke verdien av tilbakemeldingen, enn ved generelle tilbakemeldinger (Kuvaas og Dysvik 2016, 116). Negative tilbakemeldinger må gis på ferdigheter og kunnskaper og ikke på person (Kluger og DeNisi 1996), noe som også er et viktig aspekt i den styrkebaserte tilnærmingen når det gjelder tilbakemeldinger. Videre må tilbakemeldingen inneholde konkrete forbedringsanbefalinger som sier noe om hva og hvordan prestasjonen kan forbedres (DeNisi og Pritchard 2006). Tilbakemeldinger må altså gis på det man kan gjøre noe med og skal ikke bare påpeke hva som var galt. Det er gjort flere studier som påpeker viktigheten av verdien i tilbakemeldingen. Det vises til at tilbakemeldinger får større verdi når medarbeidernes innsats kan relateres til resultatet. Motsatt, dersom den enkelte ikke kan relateres, vil dette svekke verdien. Tilbakemeldinger er mest effektive dersom de gis kontinuerlig og er spesifikke (Kluger og DeNisi 1996).

Den styrkebaserte tilnærmingen til tilbakemeldinger handler om å identifisere de områdene som er positive hos individet og fokuserer på resultater som stammer fra deres kunnskaper, talenter og ferdigheter. Slike tilbakemeldinger blir gjerne lettere mottatt enn

negative (Mikkelsen og Laudal 2014, 62). Den tradisjonelle svakhetstilnærmingen innebærer et fokus på hva medarbeideren gjør galt eller ikke har klart å oppnå, noe som kan skape flere negative konsekvenser og som gjør at de i mindre grad blir akseptert av mottakeren (Aguinis et al. 2012, 106). Blant annet viser Aguinis et al. (2012) til effekter som defensive reaksjoner, misfornøydhet og ingen forbedring av prestasjon, verken ønsket eller faktisk. I tillegg kan det ofte føre til redusert selvbilde men også redusert motivasjon (Kuvaas og Dysvik 2016, 170). Grunnen til dette kan være at slike tilbakemeldinger ofte tolkes som kritikk. Imidlertid vil reaksjonen på tilbakemeldingen avhenge av om mottakeren er læringsorientert eller prestasjonsorientert (Mikkelsen og Laudal 2014, 62). Teorien viser nemlig til at medarbeidere som innehar et læringsfokus vil være mer opptatt av å få konstruktive tilbakemeldinger eller er mer tolerante for negative tilbakemeldinger. Dette fordi de hele tiden ønsker å forbedre det de ikke er så gode på for å lære mest mulig nytt.

1.3 Selvbestemmelsesteori (SDT)

Woerkom et al. (2016) indikerer som nevnt i deres studie at sammenhengen mellom den styrkebaserte tilnærmingen og prestasjon kan finnes i selvbestemmelsesteorien. SDT er en motivasjonsteori utviklet av Edward Deci og Richard Ryan (1985). SDT er en overordnet motivasjonsteori som består av flere underteorier med hvert sitt fokus. Etersom SDT er en omfattende teori har vi valgt å konsentrere oss om teoriens fokus på behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet for å øke den indre motivasjonen. Tilfredsstillelse av disse behovene er nødvendige for menneskelig utvikling og psykisk god helse (Gagné og Deci 2005, 337). Woerkom et al. (2016) støtter dette og foreslår nettopp at en styrkebasert tilnærming kan støtte behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet, noe som videre vil føre til økt velvære og prestasjon (Woerkom et al. 2016, 970).

For å kunne studere SDT videre vil det være relevant å få en forståelse for begrepet motivasjon. Kort fortalt handler motivasjon om hvilke drivkrefter som får oss til å handle (Kaufmann & Kaufmann 2015, 111). Motivasjon refererer til energiske krefter som setter i gang en jobberelatert atferd og som bestemmer kreftenes intensitet, retning, form og varighet (Broeck, Ferris, Chang og Rosen 2016, 2). Motivasjon handler altså om fire komponenter som forklarer hva som driver oss til å gjøre en spesiell aktivitet, hvorfor handlingene våre går i en bestemt retning og hva vi ønsker å oppnå med den bestemte handlingen (Arnold og Randall 2010, 310).

SDT viser som nevnt til tre behov som må dekkes for å øke den indre motivasjonen. Behov blir i SDT definert som universelle nødvendigheter, som næringsstoffer som er essensielle for

optimal menneskelig utvikling og integritet (Gagné og Deci 2005, 337) og behovene som refereres til er autonomi, kompetanse og tilhørighet.

1.3.1 Autonomi

Skillet mellom autonomi og kontroll er et sentralt aspekt ved SDT og sikter til hvorvidt individet utfører aktiviteten fordi en selv ønsker det eller fordi det føler seg forpliktet til handle slik (Gagné og Deci 2005, 333-334). En autonomisk handling baserer seg på en følelse av frivillighet og en følelse av valgmuligheter (Gagné og Deci 2005, 333). Autonomi innebærer imidlertid ikke det å føle seg uavhengig og helt løsrevet fra andre (Ryan og Deci 2000a, 74). Gagné og Deci hevder videre at mennesker som gjør en aktivitet fordi de finner den interessant vil føle at handlingen er frivillig og dermed oppleve indre motivasjon. Autonomisk motivasjon er sammenfallende med indre motivasjon og er en naturlig motivasjon som kommer innenfra og oppstår når mennesket får tilfredsstillelse ved å utføre aktiviteten i seg selv (Mikkelsen og Laudal 2014, 34). Under en slik motivasjon har personen selv et eget ønske om å utføre oppgaven fordi han eller hun finner den interessant. Vi snakker her om en indre driv eller kraft og et ønske om utvikling.

Dysvik og Kuvaas (2011) måler i sin studie opplevd jobbautonomi ved å blant annet studere hvorvidt individet opplever å ha en viss frihet i jobbutførelsen, i hvilken grad man kan planlegge når, hvordan og i hvilken rekkefølge jobben skal utføres, at man har mulighet for å ta beslutninger på egenhånd, ta initiativ og gjøre egne vurderinger. Kuvaas og Dysvik 2016 presiserer videre at det er viktig å gi positive tilbakemeldinger når medarbeidere tar initiativ til forbedringer (Kuvaas og Dysvik 2016, 173).

Kontroll blir i SDT koblet til en følelse av tvang og press i utførelsen av aktiviteten. Teorien trekker en kobling til det som er omtalt som ytre motivasjon, fordi eksterne goder benyttes for å kontrollere de ansatte og styre deres atferd i situasjoner der mennesker ikke opplever aktivitetene som interessante (Gagné og Deci 2005, 334). Tidsfrister kan eksempelvis være en form for et slikt opplevd press, noe som kan svekke følelsen av frivillighet (Broeck et al. 2010, 984). Ytre motivasjon skiller seg altså fra den indre ved at motivasjonen kommer utenfra, altså en ekstern faktor som ofte er knyttet til resultatet (Gagné og Deci 2005). Dette kan dreie seg om belønninger, bonus og lignende hvor man utfører aktiviteten fordi den gir en form for en ytre gode. Den ytre motivasjonen fungerer godt på enkle og standardiserte oppgaver hvor målene er klare og tydelige. Forskning er imidlertid i stor grad enig om at den beste kilden til gode arbeidsprestasjoner er en indre motivasjon hos medarbeiderne (Kuvaas og Dysvik 2016, 58). I dagens samfunn er mange av arbeidsoppgavene medarbeidere står

overfor såpass komplekse og sammensatte at de stiller krav til både kvalitet, forståelse og kreativitet (Kuvaas og Dysvik 2016, 58-59). For å klare å håndtere disse oppgavene er det av betydning at man innehar indre motivasjon.

En annen faktor som kan knyttes til forpliktelse, men også en følelse av frivillighet er prososial motivasjon. Prososial motivasjon henviser til to typer hvor den ene viser til et individs følelse av en forpliktelse til å gjøre opp for eller svare til andres gode handlinger, mens den andre typen forbindes med et mer genuint ønske om å gjøre noe til fordel for andre (Kuvaas og Dysvik 2016, 75). Autonomifølelsen vil her reduseres fordi man føler seg forpliktet til å stille opp (Kuvaas og Dysvik 2012, 76).

Selv om behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet alle er viktige for indre motivasjon, er autonomi ifølge Kuvaas og Dysvik (2016) behovet som skiller seg ut og regnes som viktigst. Autonomi er en sentral faktor for produktivitet og velvære, men også for tillit. Det vises videre til at det å bli gitt autonomi kan være et uttrykk for at man blir stolt på, noe som vil føre til bedre prestasjoner, ekstrarollelystelse og høyere affektiv organisasjonsforpliktelse (Kuvaas og Dysvik 2016, 73).

Studerer vi den styrkebaserte tilnærmingen kan vi se indikasjoner på en link mellom bruk av styrker og følelse av frivillighet. Bruk av styrker kan føre til at man opplever å kunne uttrykke seg som den personen man faktisk er, noe som kan fostre en følelse av frivillighet, og som igjen kan bidra til å dekke behovet for autonomi (Woerkom et al. 2016, 970). Gagné og Deci (2005) hevder som nevnt at interessante oppgaver kan gi en følelse av frivillighet og dermed skape indre motivasjon. På bakgrunn av dette kan det være naturlig å tenke at en anledning til å bruke dine styrker, altså gjøre det du er god på, kan medføre at du finner aktiviteten interessant og dermed ser på den som frivillig (Gagné og Deci 2005, 334). I kontrast til dette kan det tenkes at den svakhetsbaserte tilnærmingen hvor fokuset ligger på å forbedre svakhetene, vil føre til det motsatte, altså en følelse av å bli kontrollert. En mulig årsak til dette kan muligens finnes i kritikken til den svakhetsbaserte tilnærmingen om at når man fokuserer på svakhetene til mennesker og ber dem om å være noe de ikke er (Kaiser og Overfield 2011, 90), kan dette antas å gi en følelse av å bli kontrollert.

Forskning indikerer imidlertid at positive tilbakemeldinger kun øker den indre motivasjonen når mennesker føler seg ansvarlig for deres prestasjon (Deci og Ryan 2000, 235). For å føle seg ansvarlig må imidlertid den positive tilbakemeldingen bli gitt i en autonom motivert aktivitet eller innenfor en autonomi-støttende kontekst (Deci og Ryan 2012, 418).

1.3.2 Kompetanse

I henhold til SDT trenger ansatte å føle seg kompetent for å være indre motivert for å kunne prestere (Lai 2011, 140). Det finnes mange definisjoner av kompetanse og en av dem er «de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Mikkelsen og Laudal 2014, 253). Kunnskap kan forklares som informasjon vi besitter om et bestemt område eller tema, mens ferdigheter handler mer om hvor flinke vi er til å utføre en oppgave. Evner er ofte assosiert med noe som er medfødt og som kan minne om talent. Holdninger kan beskrives mer som en innstilling, altså vår oppfatning av omverdenen (Mikkelsen og Laudal 2014, 254). Kompetansebehovet defineres av Deci og Ryan (2000) som behovet for en følelse av mestring i interaksjon med omgivelsene og et ønske om å bruke sine evner og ferdigheter for å lykkes i optimale utfordringer. Kompetanse i SDT innebærer imidlertid også det å utvikle nye ferdigheter (Broeck et. al 2016, 4). Det er altså et individs subjektive vurdering av sin kompetanse som er tellende. Utfordring innebærer noe som krever at man strekker sine evner. Kompetanse handler imidlertid også om at vi ønsker å ha kontroll over resultatet av våre handlinger. For eksempel vil medarbeidere oppfatte seg som kompetente når de føler seg i stand til å møte utfordringene i deres arbeid på jobb.

Forskning tyder på at dersom organisasjoner har et styrkebasert fokus hvor medarbeidere føler at de får brukt sine styrker og at de blir verdsatt, vil dette bidra til at man føler seg kompetent (Woerkom og Meyers 2014, 5). Forskning hevder også at positive tilbakemeldinger vil medføre høyere grad av oppfattet kompetanse nettopp fordi det gir mennesker en følelse av ansvar for egne vellykkede prestasjoner, noe som igjen vil øke den indre motivasjonen (Gagné og Deci 2005, 332). Enkelte funn indikerer at den svakhetsbaserte tilnærmingen gjør det motsatte, altså risikerer å redusere den oppfattede kompetansen og gjøre folk a-motiverte (Woerkom et al. 2016, 970, Gagné og Deci 2005, 332). A-motiverte mennesker henviser til det å handle uten intensjon, altså mangel på motivasjon (Gagné og Deci 2005, 334). En forklaring på dette kan være at, når tilbakemeldingen inneholder negativ informasjon om ens kompetanse, indikerer dette at personen er for inkompetent til å nå ønskede resultater. Dette kan dermed underminere både den indre og den ytre motivasjonen (Deci og Ryan 2012, 418).

Slik vi ser det, er det en del likhetstrekk mellom et individs behov for kompetanse og et individs opplevelse av mestring, noe som i teorien er omtalt som subjektiv mestringstro (Ryan og Deci 2000a, 69). Kuvaas og Dysvik (2016) viser også til klare paralleller mellom subjektiv mestringstro og SDTs behov for opplevd kompetanse (Kuvaas og Dysvik 2016, 69). Subjektiv

mestringstro refererer til en persons tiltro til egen mestringsevne (Bandura 1997). Det handler altså ikke om personens faktiske kunnskaper og ferdigheter, men om personens egne, kognitive vurdering av evnen til å mestre en bestemt oppgave. Behovet for kompetanse handler nettopp om behovet for å mestre utfordringer. Bandura (1997) viser nemlig til at medarbeidere med lav subjektiv mestringstro er usikre på seg selv og sin kompetanse og har dermed lettere for å gi opp eller redusere innsatsen de legger i oppgaven som skal løses. Bandura hevder videre at i møte med hindringer vil personer med lav subjektiv mestringstro ha vanskeligheter for å motivere seg selv fordi fokuset rettes mot deres svakheter samt de uheldige konsekvensene et eventuelt nederlag kan medføre (Bandura 1997, 39). Et fokus på svakhetene vil også kreve mer energi og dermed oppleves som mer slitsomt enn energi brukt på styrkene til medarbeideren. Dette fordi en forbedring av svakhetene ofte vil kreve mye øvelse samt prøving og feiling før en evner å mestre en oppgave (Woerkmot et al. 2016, 967). Videre viser artikkelen at fokuset på de svake sidene dermed ikke gir en rask følelse av mestring eller subjektiv mestringstro slik at det til slutt antakeligvis ikke leder til jobbprestasjon (Woerkmot et al. 2016, 968). Samtidig vil det kanskje kunne argumenteres for at når man overgår eller overkommer svakhetene, vil dette kanskje føre til mestring.

Personer med høy mestringstro vil i motsetning ha stor tiltro til egen kompetanse og ønsker derfor å gjøre en best mulig innsats for å løse utfordringene (Kaufmann & Kaufmann 2015, 125). Bandura viser til at slike utfordringer kan dreie seg om vanskeligheter ved oppgavene eller faktiske «setbacks». Videre hevder han at i slike situasjoner som oppleves som truende eller stressende, vil personer med høy grad av subjektiv mestringstro oppleve kontroll over situasjonen og dermed klare å opprettholde innsatsen i arbeidet og ikke la seg «knekke» (Bandura 1997, 39).

Hvorvidt en person opplever subjektiv mestringstro er selvsagt også avhengig av karakteristika ved medarbeideren selv, oppgaven som skal utføres men også av omgivelsenes reaksjoner på medarbeiderens handlinger, altså tilbakemeldinger (Kuvaas og Dysvik 2016, 69). Når det gjelder forholdet mellom den subjektive mestringstroen og hvordan man responderer på tilbakemeldinger viser forskning at personer med høy subjektiv mestringstro vil reagere både offensivt og positivt på negative tilbakemeldinger. Motsatt vil en med lav subjektiv mestringstro reagere negativt og defensivt på slike tilbakemeldinger (Kaufmann & Kaufmann 2015, 125). Dette sier oss at medarbeidere som innehar lav mestringstro i større grad bør oppleve oppmuntring og trygghet fra sin leder, fremfor kritikk (Kuvaas og Dysvik 2016, 106). Dette viser oss viktigheten av å kartlegge medarbeiderens ståsted i forkant av en

tilbakemelding og hvilken tilnærming som benyttes må kanskje dermed tilpasses medarbeiderens eksisterende mestringstro. Woerkom et al. (2016) viser til at bruk av styrker når man jobber vil øke opplevelsen av mestring, for deretter å stimulere medarbeideres subjektive mestringstro, som er positivt relatert til prestasjon.

1.3.3 Tilhørighet

På en arbeidsplass vil man alltid måtte forholde seg til andre mennesker og det vil oppstå sosiale relasjoner, både med ledere, kollegaer og kunder. Deci og Ryan (2002) viser til at tilhørighet handler om å føle seg tilknyttet til andre, å bry seg om andre og følelsen av at andre bryr seg om deg. Det handler også om en følelse av å høre til andre mennesker, men også til organisasjonen. Trygghet og en følelse av å bli integrert og akseptert av andre er også en viktig del av tilhørighetsfølelsen (Deci og Ryan 2002, 7). Et styrkebasert fokus kan dekke behovet for tilhørighet ved at andre ser individet slik de ser seg selv som deretter vil lede til positive relasjoner (Woerkom et al. 2016, 970). Tilhørighet refererer til behovet vi mennesker har for å etablere gjensidig respekt og tillit til andre (Costa, Ntoumanis og Bartholomew 2015, 11).

Når vi snakker om tilhørighet er det vanskelig å komme unna betydningen av følelser. Følelser kan relateres til kollegaer, arbeidsoppgaver, kunder eller til organisasjonen som helhet (Mikkelsen og Laudal 2014, 64). Følelser er også en viktig faktor når vi snakker om affektiv organisasjonsforpliktelse som viser til den emosjonelle tilknytningen og i den grad man identifiserer seg med organisasjonen og føler seg som en del av «familien» (Kuvaas Dysvik 2016, 76). Tilhørighet refererer også til behovet for et støttende nettverk (Rocchi, Pelletier og Desmarais 2016, 2). En faktor som ofte vil være av spesielt stor betydning for medarbeiderens tilhørighet er medarbeider-lederrelasjonen og støtte fra lederen (Gagné og Deci 2005, 342-343). På arbeidsplassen er tilhørighet assosiert med en følelse av at spesielt lederen respekterer og verdsetter en. Organisatorisk støtte kan knyttes til tilhørighet fordi den henviser til i hvilken grad medarbeiderne opplever at deres bidrag til organisasjonen blir verdsatt.

2 METODE

For å besvare problemstillingen har vi som tidligere nevnt valgt å benytte oss av kvalitativ metode med den hensikt å få en dypere forståelse for fenomenet styrkebasert (bruk av styrker og positive tilbakemeldinger) og svakhetsbasert tilnærming (forbedring av svakheter og mangler). Vårt ønske var å utforske og forsøke å forklare eventuelle sammenhenger mellom

den styrkebaserte tilnærmingene og de tre basisbehovene i selvdetermineringsteorien. Vår problemstilling omhandler menneskelig psykologi, et komplekst fenomen fordi er vanskelig å måle. Det var dermed mest hensiktsmessig å benytte oss av kvalitative intervjuer for nettopp å få frem denne kompleksiteten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 137). En av fordelene ved en slik metodetilnærming er at det gir informantene større mulighet til å uttrykke seg fritt i motsetning til bruk av kvantitative undersøkelser (Johannessen et al. 2010, 136). Formålet vårt var å få utfyllende informasjon om hvordan informantene opplever sin situasjon, hvilke synspunkter de har på temaene som ble tatt opp i intervjuet og innsikten i opplevelser og fortolkninger (Jacobsen 2015, 141). I følge Johannessen et al. 2010 hevdes det at informanter som kan være med å påvirke innholdet i intervjuet, i større grad vil få frem sine erfaringer og forståelse.

I følge Johannessen et al. (2010) hevdes det at det bør foretas intervjuer helt til forskeren ikke lenger får noen ny informasjon og at det er vanlig med 10-15 informanter i mindre prosjekter. Dette var imidlertid ikke en utvalgsstørrelse som var mulig for oss å få til på den tiden vi hadde til disposisjon og vi foretok et utvalg på seks informanter. Samtlige av studiens informanter var fra samme virksomhet men med ulike stillinger og av ulikt kjønn. To av informantene jobbet i HR-avdelingen mens resterende var konsulenter i bedriften. Alderen på informantene varierte fra 25-40 år og ansiennitet fra ett år til flere år. Til tross for personlige forskjeller er dette utvalget fortsatt et utvalg innenfor samme bedrift, noe som gir relativt like forutsetninger for tilnærming.

Etter å ha formulert spørsmål til intervjuguiden gjennomførte vi et pilotintervju. Dette prøveintervjuet brukte vi for å teste ut spørsmålene og eventuelt avdekke svakheter ved intervjuguiden. I etterkant av dette intervjuet så vi nødvendigheten av å justere spørsmålene noe. Det ble totalt gjennomført seks individuelle intervjuer som varte i underkant av én time hvor vi begge var tilstede i samtlige av dem. Ansikt-til-ansiktkommunikasjon gjør det enklere å etablere tillit og åpenhet mellom intervjuer og intervjuene foregikk derfor på arbeidsplassen til informantene i avskjermede møterom, bortsett fra det siste intervjuet som ble foretatt over telefon av geografiske årsaker. Vi valgte denne plasseringen med ønske om å få informantene til å føle seg komfortable og dermed åpne seg, men også av hensyn til informantenes reisevei. Det er ingen tvil om at intervjuer-informantrelasjonen som regel er avgjørende for hva som kommer frem i et intervju, enten i en positiv eller i en negativ retning. Jacobsen 2015 påpeker at det å etablere tillit mellom intervjueren og intervjuobjektet er svært viktig for å få

informanten til å åpne seg. I dette tilfellet hadde den ene forskeren arbeidsmessig relasjon til flere av informantene og noe tillit var derfor allerede etablert.

Relasjonen mellom forsker og informant er en asymmetrisk relasjon hvilket vil si at de ikke er likestilte. Begge parter har likevel en innflytelse over intervjuet i mer eller mindre grad. Det vil imidlertid være viktig å være observant på at forskernes forforståelse vil kunne påvirke både hvordan informasjon som kommer frem under intervjuet forstås men ikke minst også hva som vektlegges (Johannessen et al. 2010, 38). Forskerne blir et slags filter som all data må passere. I forkant av vårt intervju hadde vi lest oss godt opp på teorien som skulle undersøkes, samt at en av oss allerede hadde en del kunnskap om virksomheten, noe som kan ha hatt påvirkning på studien. En annen faktor som kan ha påvirket resultatene er kunnskapen vi hadde til den eksisterende teorien om temaet før intervjuene ble gjennomført. Dette kan ha skapt antagelser, som igjen kan ha påvirket studien.

I forkant av intervjuet gjorde vi informantene godt kjent med temaet som skulle undersøkes slik at de fikk en pekepinn på hva intervjuet kom til å omhandle. Dette også for å skape en ramme for informantene for å unngå at intervjuet falt for mye ut av kontekst. Under intervjuene benyttet vi oss av semistrukturert intervju. Fordelen med en slik tilnærming til intervju er at den både åpner for fleksibilitet og standardisering (Johannessen et al. 2010, 139). Vi hadde på forhånd satt opp en intervjuguide med forhåndsbestemte temaer og generelle spørsmål som skulle gjennomgås. Dette ga oss muligheter til å sammenligne informantene senere. I utforming av intervjuguiden oppfattet vi det utfordrende å skape gode og åpne spørsmål, samtidig som at svarene skulle være av relevans for problemstillingen og temaet for oppgaven. Etersom vi benyttet oss av semistrukturert intervju hadde vi hele tiden muligheten til å bevege oss frem og tilbake i intervjuguiden, alt ettersom hva som kom frem underveis i intervjuet. Dette medførte derfor at rekkefølgen og spørsmål varierte litt fra intervju til intervju (Johannessen et al. 2010, 139).

Johannessen et al. (2010) viser til forskerens etiske ansvar som må ivaretas i et slikt forskningsprosjekt. Vi var under hele intervjuprosessen, både før, under og etter intervjuet, opptatt av å følge de forskningsetiske retningslinjene. Vi gjorde alle informantene oppmerksomme på deres frivillige deltakelse og muligheten til å trekke seg når som helst. Det ble bekreftet overfor informantene om at både intervjuene og virksomheten ville bli anonymisert og at all informasjon som vi fikk tilgang til ved å foreta intervjuet ble behandlet konfidensielt. I intervjuet ble det også gitt aktivt samtykke til at lydopptak kunne gjennomføres. Det at informantene samtykket til lydopptak gjorde det enklere for oss å holde

øyekontakten samt å være mer tilstede under intervjuet. Det gjorde det også enklere å transkribere i etterkant.

Hensikten i kvalitativ forskning er ikke å generalisere, men heller å forstå et fenomen. Vi ønsker derfor ikke å generalisere, men håper at andre organisasjoner kan kjenne seg igjen i nyanser av vår undersøkelse og dermed få nytte av denne studien.

3 RESULTATER

I det følgende vil våre funn fra intervjuene presenteres. Alle informantene vil omtales i hankjønn, dette for å sikre deres anonymitet. Vi vil fremstille funnene som vi anser som mest relevante for å danne et grunnlag for videre drøfting av de tre behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet og for å kunne besvare vår problemstilling. For å fremvise våre resultater har vi for ordens skyld forsøkt å rendyrke resultatene så godt som mulig i forskjellige kategorier, tilbakemeldinger, motivasjon, autonomi, kompetanse og tilhørighet.

3.1 Tilbakemeldinger

For å undersøke hvorvidt de ulike informantene opplevde et styrkebasert fokus i organisasjonen, valgte vi å stille noen spørsmål om medarbeidersamtalen og hvorvidt de opplevde at oppmerksomheten var rettet mot deres styrker eller svakheter. Vi valgte å trekke frem medarbeidersamtalen for å gjøre det lettere for informantene å relatere tilnærmingene til noe konkret. Faktorer som ble nevnt som motiverende i medarbeidersamtalen var tilbakemeldinger fra andre, både ledere, kollegaer og kunder og at denne bekreftelsen ga motivasjon. Tre av informantene (1, 5, 6) la også vekt på at det var fokus på utvikling og forbedring og at dette også var motiverende. Imidlertid presiserte to av informantene (1 og 6) at det i medarbeidersamtalen på forhånd i stor grad var satt hvilke kategorier de skulle forbedre seg i og teknologi de burde lære seg som var «inn». En av de sa også videre at det kunne bli satt mål som han ikke oppfattet som oppnåelige på den tiden han hadde til rådighet. De interne medarbeiderne hadde imidlertid en oppfatning av at medarbeidersamtalen konsentrerte seg om deres styrker. En av de uttalte eksempelvis at det er en styrkebasert tilbakemeldingsfokus i firmaet og en av informantene uttalte (2),

"Det er kultur for å heie folk frem, gi positiv feedback, og du skal få cred og når du deler noe så er det bra. Og når du deler noe som ikke er bra, så er det også bra. Det er veldig sånn positivt fokus hele tiden".

Flere av informantene påpeker at både positive og negative tilbakemeldinger er viktig for å forbedre seg i jobben din. Det hevdes av informant 6 at det er mye fokus på å gi tilbakemeldinger og at hovedfokuset er på det positive. Han la imidlertid til at det også gis konstruktiv kritikk, men da med en tanke om at det skal bidra til noe, ikke bare for å påpeke ting som kunne vært bedre.

Når det gjelder hvordan informantene reagerer på tilbakemeldinger er dette varierende. Informant 4 uttalte at han opplever å bli motivert av begge deler men på ulik måte. Han viste videre til at negative tilbakemeldinger kan virke motiverende dersom han selv ser poenget og kan gjøre noe med det og at det er viktig hvordan de blir fremlagt. Han hevdet at positive tilbakemeldinger imidlertid aldri slår feil og at de kan være ganske enkle, men sier at det er viktig at de kommer på riktig tidspunkt. Intervjuobjekt 2 henviste til at han ikke liker å få kritikk, men at det handler mye om hvordan man kommuniserer den og at den må kunne brukes til noe for at man skal kunne sette pris på den. Det samme påpeker informant 1, og viste til at det handler mye om hvordan de blir gitt, både formulert, men også hvor den blir foretatt vil påvirke hans reaksjoner. Han forklarte videre at «positive tilbakemeldinger er det som driver mennesket» og at man er avhengig av slike tilbakemeldinger for å gjøre en god jobb. Informant 2 uttalte imidlertid at det i hans team er veldig lite fokus på å utvikle de svake sidene, men heller et fokus på hva du er god på. Informant 6 uttalte at han sjeldent blir satt til å utføre oppgaver han ikke er så god på.

3.2 Motivasjon

Vi ønsket i dybdeintervjuene å kartlegge individuelle motivasjonsfaktorer hos den enkelte for å vite hva som driver dem i jobben. Hvordan medarbeiderne omtalte motivasjonsbegrepet var i stor grad homogent. Samtlige av intervjuobjektene knyttet motivasjon til lyst til å yte og gjøre en god jobb eller drivkraften til å utføre en arbeidsoppgave. Flere av informantene legger også til at det handler om en glede og interesse ved å utføre arbeidet. På spørsmålet om hva som motiverer medarbeideren svarte tre av intervjuobjektene (1, 2 og 5) at de ble motivert av å lære noe nytt og å utvikle seg. Informant 6 påpekte at utfordringer er sterkt motiverende, når du mestrer det. Tre av informantene (2, 3 og 5) forklarte også at motivasjon handler om at det skal være morsomt å dra på jobb, samt å gjøre noe man synes er spennende. Informant 3 viste videre til at motivasjon for han handler om at man føler at man mestrer noe, får bekreftelse fra andre på at man får det til og det at man jobber sammen med andre for å nå et mål. Det var kun en av informantene som la til lønn som motivasjonsfaktor, men at det her

ikke handlet om kroner, men prioritering og rettferdighet og at lønnen symboliserer verdien selskapet setter på han.

3.3 Psykologiske behovene

3.3.1 Autonomi

På spørsmålet om hvordan intervjuobjektene opplevde at de hadde muligheter for å påvirke arbeidshverdagen sin svarte samtlige informanter at de hadde stor frihet i jobben, men innenfor visse rammer. Det fremkom av en av informantene (2) at:

«Innenfor visse rammer har jeg 100 % autonomi. Jeg setter fremdriftsplanen, styrer når jeg vil jobbe med det, men fristen er jo der».

Flere av informantene viste til at rammene kan være tidsfrister, selve oppgavene som må utføres og prosjekter som må gjennomføres. Det ble vektlagt av flere informanter at det også selvsagt er en del operative oppgaver som generelt må utføres, da dette er oppgaver som følger stillingen. Tre av informantene (2, 3 og 4) påpekte videre at innenfor disse oppgavene er det et handlingsrom for å selv bestemme hvordan oppgavene skal utføres. En av informantene (3) hevdet videre at denne friheten ligger i det å løse oppgavene på sin måte, samt finne nye måter å løse dem på. Han presiserte videre at det i organisasjoner er et rom for å komme med nye ideer. Informant 5 viste til viktigheten ved å ta initiativ og tilby seg selv og at dette også er med på å gi en følelse av frihet. Egeninitiativ viste også en av de andre informantene (3) til som en viktig del av autonomien og at det er åpenhet for dette i bedriften. Intervjuobjekt 4 hevdet at han kan selv bestemme hvordan han skal løse problemstillingene han står ovenfor, og at han får mulighet til å ta en del valg. Samtlige av konsulentene påpekte imidlertid at deres frihet i hovedsak er styrt av hvilket prosjekt de er på. Friheten ligger også i det at de i stor grad selv kan påvirke hvilke prosjekter de ønsker å være på da organisasjonen er flink til å legge til rette for dette, noe som skiller selskapet fra konkurrentene.

Det var delte meninger om hvorvidt informantene opplevde et eget ønsket om å utføre arbeidet eller opplevde en følelse av forpliktelse. Flere påpekte at dette var todelt fordi det ligger en forpliktelse i det å gå på jobb, men at oppgavene også utføres fordi man ønsker det. Intervjuobjekt 2 trakk frem at forpliktelsen handler om at når han har sagt at han skal levere så gjør han det og at dette er med på å skape en tillit til han. Med et ønske om å utføre arbeidet ble det vist til flere eksempler. Samme informant trakk frem at det å gjøre en god jobb er viktig for sin egen del, men også for hvordan andre ser på han. I tillegg la han til at det også

handler om et ønske om å skape gode resultater, men samtidig et ønske om at jobben skal være noe mer.

«Jobb er for meg en livsstil, jobb kan ikke bare være en jobb for meg, det må være noe mer».

Samme informant hevdet også at en av forpliktelsene knyttet seg til det at han ikke ønsker å føle seg dårlig, både overfor seg selv, men også overfor andre. En annen informant hevdet at han prøver å løse oppgavene på en måte han synes er morsom slik at det er mer motiverende å jobbe med. En av konsulentene (4) viste imidlertid til større grad av opplevd forpliktelse i form av at han må utføre tildelte oppgaver, uansett om de virker meningsløse.

Det fremkom imidlertid av en av informantene (1) at det å ha litt rammer og følge prosesser er noe han trives godt med. En annen respondent (2) påpekte at,

«I autonomi ligger det mye ansvar».

Han hevdet videre at det er deilig å kunne styre ting selv, men at det i gitte perioder hadde vært deilig om noen kunne fortelle han hva han skal gjøre fordi man da på en måte blir fritatt fra ansvar. Han uttalte videre at «når du er autonom er det ditt ansvar å sørge for at du kommer i mål». Samme informant nevnte også at jo mer autonomi han har hatt og jo større innflytelse han har hatt på resultatet, desto mer personlig tar han kritikk, men også positivt tilbakemeldinger.

Imidlertid påpekte fire av informantene viktigheten ved å ha autonomi. En av informantene (2) hevdet at selv om det ligger mye ansvar i det å inneha autonomi og at dette til tider kan medføre stress, ønskes dette fremfor å være lite autonom. Informant 3 trakk også frem autonomi som en avveieende faktor for eventuell bytte av jobb. Informanten uttalte at «det viktigste er fleksibelt arbeid og det at man har den friheten til å kunne jobbe hvor man vil, når man vil, så lenge man gjør det man skal gjøre». Han fortalte videre at dette nettopp viser at lederen har tillit til deg. To andre informanter (4 og 6) hevdet også at frihet i jobben er motiverende og en av dem uttalte:

«Jeg føler meg inkludert i beslutninger og i viktige oppgaver [...] det viser at de stoler på meg og det er motiverende».

Informant 6 påpekte at han i stor grad får være med å utforme hvilke type prosjekter man vil jobbe med og at dette da er ut i fra hva man trives med. Han la til at «man trives jo gjerne med det man har som styrker, det går gjerne hånd i hånd». Selv har han fått roller som har passet

bra til han sine styrker og sier at selskapet i stor grad legger til rette for dette. Informant 2 påpekte at hvorvidt man får brukt sine styrker i jobben handler mye om at du selv må ta initiativ, ikke være redd for å be om oppgaver og rekke opp hånden. Han presiserte at dette har hjulpet han til å få spennende oppgaver.

3.3.2 Kompetanse og subjektiv mestringstro

Flere av informantene hevdet at selskapet er opptatt av egenutvikling og kompetanseutvikling. Blant annet hevdet informant 4 at firmaet har et veldig sterkt ønske om at man skal bruke mye tid på å utvikle kompetansen sin. Informant 6 bekreftet dette og la til at det er masse tilgjengelig kurs på ettermiddagene, noe som er veldig motiverende. Informant 4 opplevde også at det er et visst press på å være med på sånne ting og føler at det er en del av kulturen til firmaet. Informant 6 påpekte viktigheten av kompetanseutvikling når han på spørsmålet om hva som ville vært utslagsgivende dersom han skulle byttet jobb svarte «definitivt kompetanseutvikling og hvordan fokus de har på det».

Majoriteten av informantene viste også til viktigheten av å kunne utvikle seg i jobben og det å inneha utfordrende og interessante oppgaver for å holde motivasjonen oppe. En av informantene (2) uttalte at, «dersom jeg ikke lærer noe nytt så ødelegger jeg kompetansen min». Informanten sa at det er altfor mye fokus på hans styrker og at han gjerne kunne tenke seg mer input på hva han bør gjøre noe med eller jobbe med. «Det er litt som å få seksere hele tiden, det skjer ikke noe». Han sa videre at han er mer interessert i «whats next», hva han kan jobbe med videre for å gjøre det enda bedre og som kan utvikle han til neste nivå. Han viste til viktigheten av utvikling, men samtidig at det er behagelig å slippe å jobbe med oppgaver han ikke er kompetent på. Informant 1 har tydelig et fokus på å utvikle seg og uttalte at den eneste måten å utvikle seg på er å gjøre ting man ikke kan. Han påpekte også at det handler veldig mye om å ta eierskap til egen utvikling. Informant 6 viste også til viktigheten av å få utfordrende oppgaver og at det er kjempemotiverende dersom man klarer å mestre det. Han viste til betydningen av å ha noe å strekke seg mot og føle seg verdsatt og flink i jobben. Informant 5 trives også med utfordrende oppgaver og tillegger at i dette ligger å sette seg inn i nye prosjekter, lære seg opp, finne nye løsninger, ta kurs og lære nye nytt. Flere av informantene (1, 2, 4, 6) var opptatt av retning og hvor de skal samt hvordan ledelsen og andre legger til rette for at de skal komme dit.

Når det kommer til en følelse av mestring som også kan kobles til kompetanse uttaler informant 2 at for at han skal ha troen på at han kan mestre en oppgave trenger han å føle seg kvalifisert til å gjøre oppgavene samt vite at det er innenfor hans kompetanseområde. Han la

også til at han trenger hyggelige folk rundt han som kan lære han noe og som er gode på ting han ikke er god på. Informant 4 trakk også frem viktigheten av et stimulerende miljø og uttalte at «du må ha folk rundt deg som du ser opp til, som du ønsker å strekke deg etter og bli like dyktige som». Informant 1 forklarte at det å mestre en oppgave gir han masse motivasjon og gir han lyst til å gjøre det enda bedre neste gang.

I spørsmålene rundt mestringstro fikk vi noe varierende svar fra informantene. Samtlige av informantene bekreftet at de var redde for å ikke mestre en oppgave, men årsakene til dette varierte imidlertid noe. En av informantene nevnte at det var ubehagelig både for sin egen selvfølelse men også i redsel for å svikte andre (2). En annen viste til at redselen handler om egen opplevelse av kompetanse men også tidspresset, om man klarer å gjøre det innen fristen (5). En annen informant (6) viste til at redselen kom når oppgavene virket omfattende, vanskelige og litt mye ansvar og at dette dermed kunne virke litt overveldende.

Vi spurte også informantene om hvordan tilbakemeldinger (både positive og negative) påvirket dem og troen på dem selv. Intervjuobjekt 2 fortalte at dersom han mottar feedback som han ikke var forberedt på eller som han ikke kjenner seg igjen i, kan dette medføre at han mister litt troen på seg selv. Han hevdet imidlertid at hans mestringstro påvirkes alt for lite av negative tilbakemeldinger, men at tilbakemeldinger gir han en bekreftelse på om han har selvinnsikt eller ikke. Informant 3 viste også til at tilbakemeldinger påvirker masse og uttalte at positive tilbakemeldinger selvfølgelig gir en opplevelse av mestring og at når du forstår at andre synes du gjør en god jobb har du bare lyst til å gjøre mer. Samme informant sa også videre,

«Man har jo selvfølgelig større tro på seg selv når man får positive tilbakemeldinger».

Videre hevdet en av informantene (4) at tilbakemeldinger, herunder konstruktiv kritikk, er viktig for å forbedre de områdene du har noe å gå på og at positive tilbakemeldinger hjelper han i troen på seg selv fordi man får bekreftelse på det som er bra. En annen informant (6) forklarte at tilbakemeldingen påvirker troen på seg selv i stor grad. Han forklarte videre at negative tilbakemeldinger kan gi mestringstroen en knekk der og da, men at den kan økes på sikt. Han viste imidlertid til at det da må være konkrete tiltak til forbedringer om de skal være fordelaktige.

I spørsmål som omhandlet hvordan informantene ble påvirket av oppgaver de ikke var så gode på fikk vi også her litt varierende, men også mange like svar. Informant 3 uttalte at når han jobber med oppgaver han ikke er så god på blir man mer utrygg på det man skal gjøre og

det er enklere å flykte og miste fokus. Han viste til at man gjerne får gjennomført oppgaven, men at det er mindre motiverende å jobbe med ting man ikke synes er gøy og man derfor kanskje strever mer med å komme til en løsning. Samme informant la imidlertid til at utryggheten ikke nødvendigvis dreier seg om manglende kompetanse, da denne enkelt kan hentes fra andre. En annen informant (2) hevdet at han blir veldig frustrert og uttalte:

«Du er ikke god nok på det og du kan ikke bruke sykt mye tid på det og du hater det i tillegg [...] du tappes for energi, men du må gjøre det men da blir det ikke prioritert før siste lite kanskje - det blir ikke helhjerta».

Informant 2 hevdet videre at det må være en passe miks av å få oppgaver du er god på og oppgaver du ikke er så god på. Han fortalte at å jobbe for mye med oppgaver han ikke er god på kan bli i overkant ubehagelig og heller ikke ønsker at noen skal påpeke svakhetene hans hele tiden. Han viste imidlertid til at han heller ikke trives med å kun få oppgaver han kan, da det er lite læring i dette. Informant 4 uttalte at mestringsstroen definitivt reduseres dersom han jobber med noe han ikke er god på, men at sluttresultatet er mer bestemmende for opplevd mestringsstro. Han la også til at dersom man mestrer slike oppgaver, vil dette gi en skikkelig boost og egentlig en større boost enn om man mestrer oppgaver man er god på. Informant 1 fortalte at han nå er bedre på å ta oppgaver han ikke kan, men tidligere da han var mer usikker på seg selv tidligere i karrieren var han imidlertid ikke så flink til å ta imot slike oppgaver. Informant 6 fortalte at det er demotiverende å jobbe med oppgaver han ikke er god på dersom det er utenfor hans fagområdet og at han tilfeldig har blitt satt på oppgaven fordi han var tilgjengelig. Imidlertid påpekte han at det er motiverende å jobbe med oppgaver dersom det er noe han har lyst til å lære mer om.

I spørsmålet om hvordan informantene påvirkes av å jobbe med oppgaver de er gode på fikk vi mye like svar. Informant 1 hevdet at det gir masse motivasjon når han gjør noe han er god på og har lyst til å gjøre det enda bedre neste gang. Informant 3 hevdet at motivasjonen påvirkes positivt når han jobber med noe han er god på. Han hevdet videre at når han oppnår noe og vet at han er god og i tillegg får bekreftelse på dette, så vil han gjøre det mer.

Informant 6 sa at det er veldig motiverende dersom det er noe han blir flinkere og flinkere på og som han vil lære mer om. Han hevdet imidlertid at det er noe annet om han er flink fordi han har gjort det mange ganger og at det da fort kan bli litt lekestue og ikke særlig motiverende. Informant 5 uttalte at han synes det er greit å jobbe med oppgaver han er flink på men at det også kan bli litt kjedelig og lite utfordrende

3.3.3 Tilhørighet

Ettersom tilhørighet er en av de tre behovene i SDT ønsket vi derfor å kartlegge hvorvidt medarbeiderne opplevde tilknytning til både arbeidsplassen, ledere og kollegaer. Vi stilte derfor et åpent spørsmål om de kunne fortelle litt om tilhørigheten/tilknytningen de hadde til organisasjonen og andre på arbeidsplassen. Alle informantene svarte at de hadde god tilhørighet til selskapet, men svarenes omfang var av ulik karakter.

En av konsulentene uttalte at det å skape tilhørighet er en stor utfordring i et konsulentfirma fordi de jobber ute hos kunden til enhver tid og dermed ikke ser så mye til lederen sin. Han uttalte videre at selskapet imidlertid har mange gode tiltak for å øke tilhørighetsfølelsen, blant annet sosiale arrangementer, kurs og ulike aktivitetsgrupper. En annen informant la også vekt på de sosiale samlingene som en viktig faktor for tilhørighet. Han trakk spesielt frem viktigheten av organisasjonens nyansattprogram fordi man her får en følelse av å være en del av en familie.

Flere av informantene viste til den viktige rollen opplevelse av tilhørighet har for dem. Det var imidlertid en informant som skilte seg ekstra ut når det kom til stor grad av tilhørighetsfølelse. Denne informanten uttalte følgende:

«Det som kanskje har vært mest avgjørende for meg er at jeg har ekstremt tilhørighet til selskapet, jeg er dritstolt av der jeg jobber. Det er den beste arbeidsplassen og det mener jeg med hånden på hjertet».

Informanten fortalte videre at han også føler et sterkt eierskap til suksessen selskapet har hatt fordi han har fulgt selskapet gjennom hele prosessen og vært en bidragsyter og at dette har hatt stor betydning for tilhørigheten. Imidlertid hevdet han at tilhørighet alene ikke er nok for å bli værende i selskapet og uttalte at, «hvis du er i en organisasjon kun fordi det er hyggelig der så må du si opp».

En av informantene skiller mellom personlig tilhørighet og med faglig tilhørighet og det fremkom av denne informanten at det er en god delingskultur i selskapet, hvor man er opptatt av å hjelpe hverandre.

Informant 4 trakk en link mellom anerkjennelse fra lederen på arbeid som er lagt ned og hans tilhørighet. Han trakk frem det at å motta tilbakemeldinger fra sine kollegaer som spesielt viktig og fortalte videre at dette er noe lederen samler inn i forkant av for eksempel en medarbeidersamtale. Informant 6 la også vekt på tilbakemeldinger fra kollegaer og kunder

fordi det gir deg et bilde for hvor du skal. Informant 1 og 4 sa nettopp at tilbakemeldinger fra kollegaer er spesielt viktig fordi lederen ikke ser hva de gjør hver dag og dermed ikke har like stort grunnlag for å gi kontinuerlige tilbakemeldinger på jobben de gjør. Det fremkom imidlertid fra informant 1 at tilliten med den forrige lederen var svekket på grunn av negative tilbakemeldinger som ikke stemte overens med hennes virkelighetsoppfatning og dermed reduserte tilhørighetsfølelsen.

Informant 6 trakk en kobling mellom tilhørighet og det å gå den ekstra milen.

«Man går gjerne den ekstra milen hvis man har solidariteten og lojaliteten til arbeidsplassen».

Han trakk også frem at lojalitet er en faktor som gjør at han føler at han kan prestere og yte maksimalt i jobben.

En ting som gikk igjen hos majoriteten (2,3,4 og 6) av informantene er viktigheten av tilbakemeldinger for å få bekreftelse og verdsettelse fra omgivelsene. Med bekreftelse henvises det blant annet til at folk ser innsatsen du har lagt i arbeidet og resultatene her og at det skaper nytteverdi for andre mennesker. Flere informanter (4, 3, 2) viser også til positive tilbakemeldinger, spesielt fra de som mottar leveransen som en viktig faktor for bekreftelse. Informant 2 presiserte at når han mottar slike tilbakemeldinger får han en bekreftelse på om han har god selvinnsikt eller ikke.

Informant 2 uttalte at han i noen situasjoner kan være redd for å ikke mestre en oppgave fordi dette også kan gå ut over firmaet og stille dem i et dårlig lys. «Det handler om tilhørighet sant – jeg vil ikke fucke det til».

Informant 1 uttalte også at «det er viktig å føle tilhørighet til selskapet sitt, spesielt som konsulent, hvis ikke tror jeg ikke man presterer sitt beste på jobb. Hvis man ikke føler tilhørighet til selskapet som konsulent, er det veldig fort gjort å begynne å jobbe hos kunden hvis man blir tilbudt en stilling der».

Nøkkelord fra resultatene (funn fra informantene),	
Tilbakemeldinger	Positiv tilbakemeldingskultur i organisasjonen, negative tilbakemeldinger viktig for å forbedre seg, positive viktig for å få bekreftelse, innholdet i tilbakemeldingen viktig for påvirkningskraften.
Motivasjon	Lysten til å yte, drivkraften bak handlingen, motivasjon omhandler interessante oppgaver, utvikling og bekreftelse er motiverende.

Autonomi	Stor frihet men rammer, i autonomi ligger ansvar, frihet gir motivasjon, autonomi tilsier tillit.
Kompetanse	Utvikling viktig, utslagsgivende for bytte av jobb, positive tilbakemeldinger gir bekreftelse, tilbakemeldinger viktig for mestringstro, gjøre noe du er god på er kjedelig, demotiverende å gjøre noe du ikke er god på.
Tilhørighet	God tilhørighet, mange tilhørighetstiltak i selskapet, redusert turnover, tillit svekket av negative tilbakemeldinger, anerkjennelse skaper tilhørighet, ønske om å gjøre mer.

4 DISKUSJON

I denne delen av oppgaven vil vi diskutere funnene vi har gjort, sett i lys av den teoretiske forankringen som er gjort rede for innledningsvis. Problemstillingen vår er «*Hvordan kan en styrkebasert tilnærming i organisasjoner bidra til å skape indre motivasjon hos medarbeiderne gjennom å tilfredsstille de tre psykologiske behovene i selvbestemmelsesteorien?*». Denne vil være styrende for vår diskusjonsdel. Hensikten med studien er å belyse ansattes opplevelse av tilstedeværelse av styrkebasert tilnærming i form av styrkebruk og tilbakemeldinger som retter oppmerksomheten mot medarbeideres styrker. Vi vil studere betydningen av denne tilnærmingen for medarbeidernes motivasjon og behovstfredsstillelse.

4.1.1 Motivasjon

Samtlige av informantene la vekt på at motivasjon omhandler lysten til å yte eller drivkraften til å utføre en arbeidsoppgave og en glede og interesse for å utføre arbeidet. Denne forståelsen av begrepet motivasjon stemmer godt overens med det teoretiske grunnlaget vi diskuterer tidligere i oppgaven, som forklarer motivasjon som drivkrefter som får oss til å handle (Kaufmann og Kaufmann 2015). Forståelsen er også nærliggende for hvordan Deci og Ryan (2000) definerer begrepet i sin forskning. Som et grunnlag for videre drøfting av de tre psykologiske behovene i SDT som er nært knyttet til motivasjon, så vi nødvendigheten av å kartlegge hvorvidt respondentene var indre eller ytre motiverte. Deci og Ryan (2000) hevder nemlig at tilfredsstillelse av disse behovene delvis skyldes engasjement i interessante aktiviteter. Som vi tidligere har vist til under resultatene, var det flere av informantene som viste til at de ble motivert av å utvikle seg og lære noe nytt. Andre henviste til at motivasjon utvikles gjennom å gjøre noe man synes er spennende og at det skal være morsomt å dra på jobb. Det kan tyde på en indre motivasjon fordi indre motivasjon nettopp handler om en tilfredsstillelse av å utføre aktiviteten i seg selv fordi man finner den interessant (Mikkelsen og Laudal 2014). Informantene viser imidlertid også til andre motivasjonsfaktorer som det å

gjøre noe sammen med andre, resultater og lønn, noe som kan indikere at de også drives av ytre faktorer. Dette er nærliggende det som i teorien omtales som ytre motivasjon. Flere av motivasjonsfaktorene som her blir nevnt er også sentrale aspekter i SDT og for behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Dette vil diskuteres dypere videre i analysen.

4.1.2 Autonomi

Tidligere studier hevder at bruk av styrker og styrkebaserte tilbakemeldinger, kan dekke behovet for autonomi (Woerkom et al. 2016). Gjennom en kvalitativ studie ønsket vi derfor å få svar på hvordan nettopp en slik tilnærming evner å fostre en følelse av autonomi hos medarbeiderne. Informantene viste til at autonomien de opplevde i jobben innebar alt fra det å ha frihet til å bestemme tidspunktet for oppgaveutførelsen til frihet i hvordan oppgaven skulle løses. Andre faktorer som det å ta beslutninger, ta initiativ og kunne komme med nye ideer ble også nevnt som faktorer som fostret deres autonomifølelse og som de opplevde å få tilfredsstilt i jobben. Dette samsvarer med Kuvaas og Dysvik (2011) sin studie som nettopp viser til at autonomibegrepet er sammensatt og inneholder flere faktorer.

Imidlertid handler ikke autonomi bare om en praktisk tilretteleggelse, men også om en følelse av frihet. Et sentralt aspekt ved SDT går nettopp på skillet mellom en følelse av å utføre oppgaver fordi en ønsker det selv eller fordi en føler et press til å handle slik (Gagné og Deci 2005, 333-334). I vårt dybdeintervju fremkom det at medarbeiderne opplever en kombinasjon av en opplevelse av frivillighet og en følelse av forpliktelse. Av aspekter i intervjuet som kan kobles til forpliktelse henviste informantene til for eksempel tidsfrister og operative oppgaver som må utføres og at dette dannet en ramme for deres handlingsrom. Disse forpliktelsene kan vi forbinde med det kontrollerende aspektet i SDT hvor medarbeiderne opplever en viss grad av press og «tvang» i utførelsen av aktiviteten, noe som kan redusere litt av frivillighetsfølelsen (Gagné og Deci 2005, 334). Det er viktig å presisere at i enhver stilling, uansett om arbeidsplassen har et styrkebasert eller et svakhetsbasert fokus vil det alltid være arbeidsoppgaver som ikke er like spennende og som dermed ikke er indre motiverende. I tillegg vil individer på en arbeidsplass alltid være utsatt for sosialt press der man føler en forpliktelse til å utføre arbeidsoppgaver som ikke er like attraktive og dermed ikke indre motiverende (Ryan and Deci 2000a, 71).

Selv om informantene dro opp flere aspekter ved jobben som kunne knyttes til forpliktelse, forklarte majoriteten at de stort sett utfører arbeidet fordi de selv ønsker det og at dette blant annet er knyttet til at de gjør oppgaver fordi de synes de er morsomme og interessante. Gagné og Deci hevder at mennesker som gjør en aktivitet fordi de finner den interessant vil føle at

handlingen er frivillig og dermed oppleve indre motivasjon (Gagné og Deci 2005, 333). Det fremkom nemlig av majoriteten av informantene at å jobbe med oppgaver som de er gode på, er svært motiverende. Siden informantene tidligere assosierte motivasjon med lysten til å yte og en egeninteresse for å utføre oppgaven, kan dette indikere at å jobbe med sine styrker vil skape indre motivasjon. Siden indre motivasjon er koblet til autonom motivasjon som henviser til en følelse av frivillighet og et eget ønske om å utføre oppgaver, kan vi koble det å bruke sine styrker til autonomi. På bakgrunn av dette er det grunn til å tro at å jobbe med styrker gir en følelse av frivillighet og indre motivasjon som dekker behovet for autonomi.

Det hevdes også videre av flere informanter at å jobbe med oppgaver de er gode på (styrker), vil gi et ønske om å gjøre mer, hvilket også kan knyttes til en følelse av å inneha indre motivasjon og dermed skape en frivillighetsfølelse. Woerkom og Meyers (2014) underbygger dette funnet, nemlig at en styrkebasert tilnærming vil lede til positive følelser som igjen vil lede til ekstrarollelytelse og legger til at dette videre vil føre til økt prestasjon. I tillegg viser Kuvaas og Dysvik (2014) at ekstrarolleatferd er positivt relatert til indre motivasjon, hvilket også underbygger vår antagelse om at «å gjøre mer» gir indre motivasjon og dermed en frivillighetsfølelse i henhold til SDT (Kuvaas og Dysvik 2014, 63). Likeså ser vi også at en informant hevder at det å bruke styrker går hånd i hånd med å gjøre noe man trives med. Dette kan også støtte opp mot teorien om at å bygge på styrker gjerne foster en følelse av frivillighet og dermed dekker behovet for opplevd autonomi. Med dette ser vi at en styrkebasert tilnærming herunder bruk av styrker kan skape en følelse av frivillighet som dekker behovet for autonomi. Våre funn er derfor en kobling til følelse og ikke like mye til den praktiske tilretteleggelsen for autonomi slik som Hackman og Oldham (1980) i sin jobbkarakteristikamodell fokuserer på. Imidlertid er det også noen informanter som legger vekt på at å jobbe med styrker må være lærende for å være motiverende. Dette kan tolkes som at dersom de skal oppnå frivillighetsfølelse og dermed dekke behovet for autonomi, må oppgavene også være utviklende og lærende for å være motiverende.

En kommentar i dybdeintervjuene som spesielt fattet vår interesse var en av informantens uttalelse om at med autonomi følger ansvar. Han viste til at når han blir gitt autonomi, er det hans ansvar å komme i mål samt at resultatet blir bra. Ut i fra dette ser vi hvordan en følelse av autonomi også kan føre med seg en forpliktelsesfølelse. Denne autonomi- og ansvarsfølelsen kan oppleves som et resultat av lederens tillit til deg (Kuvaas og Dysvik 2016, 73). Dette bekrefter også en av informantene når han uttaler at å bli gitt frihet nettopp er en tillitserklæring fra lederen. Det kan tenkes at dette kan medføre en følelse av forpliktelse, noe

som kan kobles til prososial motivasjon, der motivasjonen ligger i et ønske om å gjengjelde en god handling (Kuvaas og Dysvik 2016, 75), i dette tilfellet å gjengjelde tilliten med gode prestasjoner og resultater. Dersom det er slik at autonomi kan føre til en ansvarsfølelse som en av informantene våre hevder, vil det kanskje være ekstra viktig å være obs på hvilken tilnærming til tilbakemeldinger som benyttes. En av informantene hevder nemlig at jo større ansvarsfølelse, jo lettere vil tilbakemeldingen oppfattes personlig (både negative og positive). Siden negative tilbakemeldinger gjerne er mindre treffsikre og i tillegg som nevnt tidligere viser seg å ha negative effekter slik som misfornøydhet og defensive reaksjoner, vil kanskje en styrkebasert tilnærming være mer hensiktsmessig, spesielt i en slik situasjon hvor medarbeiderne opplever mye autonomi (Aguinis et al. 2012). Det å benytte seg av en styrkebasert tilnærming, herunder positive tilbakemeldinger i autonome aktiviteter støttes også av Deci og Ryan (2000). De hevder nemlig at positive tilbakemeldinger øker den indre motivasjonen når mennesker føler seg ansvarlig for deres prestasjon.

Selv om noen av intervjuobjektene viste til behageligheten av å kunne styre ting selv og å oppleve autonomi, påpekte en av informantene også at det i gitte perioder hadde vært deilig om andre kunne fortelle hva han skal gjøre fordi «man da på en måte blir fritatt fra ansvar». Dette er interessant, da en studie også viser til at autonomi og ansvar ikke alltid er fordelaktig, da dette kan oppleves som en byrde (Humborstad, Nerstad og Dysvik 2014). Det kan også tenkes at når man slipper dette ansvaret kan dette gi en følelse av frihet i seg selv. Det kan også se ut til at en av de andre informantene innehar en slik oppfatning da det fremkom at han likte å ha litt rammer. Slik vi ser det, kan det diskuteres hvorvidt slike rammer også kan knyttes til kontrollaspektet i SDT, fordi rammer i noen grad kan innebære en form for styring av adferd. På bakgrunn av dette kan det tenkes at en viss form for kontroll kan være å foretrekke i praksis. Det er imidlertid som nevnt ikke slik at autonomi innebærer å føle seg helt løsrevet eller uavhengig (Ryan og Deci 2000a, 74). Rammer trenger derfor ikke nødvendigvis å gi en følelse av å bli styrt, men kan danne en ramme for et handlingsrom hvor man innenfor dette føler frivillighet. Dette belyser et viktig aspekt ved autonomi, nemlig at det finnes ulike grader av autonomi.

Det fremkommer av forskning at den svakhetsbaserte tilnærmingen kan føre til en følelse av kontroll (Kaiser og Overfield 2011,90). En forklaring på dette kan finnes i uttalelsene fra noen av våre informanter som koblet det å gjøre noe man ikke er god på, til å gjøre noe som man ikke synes er gøy og dermed oppleves lite motiverende. Videre ble det uttalt at det å jobbe med noe du ikke er god på kan gjøre at man flykter og mister fokus samt at det ikke blir

helhjerta. Dette kan assosieres med en følelse av forpliktelse i SDT, fordi medarbeiderne utfører oppgavene fordi de føler at de må og ikke fordi de selv ønsker det (Gagné og Deci 2005, 334). Det kan dermed tyde på at de opplever en slik forpliktelse når de må gjøre noe som ikke bygger på deres styrker. Fordi forskning viser til at demotivasjon kan knyttes til dårligere prestasjoner kan dette også være en av grunnene til at den svakhetsbaserte tilnærmingen forbindes med redusert prestasjon som nevnt innledningsvis.

4.1.3 Kompetanse

Etter å ha foretatt dybdeintervjuene sitter vi igjen med et inntrykk av at informantenes opplevelse av behovet for kompetanse både handler om mestring av utfordrende oppgaver, men også om individuell utvikling og at dette er viktig for dem. Dette er i tråd med SDT som hevder at kompetansebehovet innebærer behov for en følelse av mestring i interaksjon med omgivelsene og det å bruke sine evner og ferdigheter for å lykkes i optimale utfordringer (Deci og Ryan 1985). Som nevnt i teoridelen viser tidligere studier at organisasjoner som har et styrkebasert fokus hvor medarbeiderne får brukt sine styrker, vil fostre en følelse av kompetanse (Woerkm og Meyers 2014, 5). Gjennom intervjuene forsøkte vi derfor å få svar på hvorfor nettopp en slik styrkebasert tilnærming og fokus på styrker med styrkebaserte tilbakemeldinger kan dekke behovet for kompetanse.

Flere av informantene påpekte generelt viktigheten av å motta tilbakemeldinger, både positive og negative, for å forbedre seg i jobben. Informantene uttaler at positive tilbakemeldinger gir en følelse av anerkjennelse og at dette er viktig for dem. Ifølge Woerkm og Meyers (2014) fostrer dette en følelse av kompetanse. Dette kan også underbygges av en informant som forklarer at positive tilbakemeldinger hjelper han i troen på seg selv, fordi han får bekreftelse på det som er bra. Deci og Ryan (1985) viser til at mennesker trenger å oppleve positive mestringsopplevelser for å være indre motivert. Når noen bekrefter dette med en positiv tilbakemelding, kan det antas at dette vil gi en økt kompetansefølelse. Kompetansebehovet defineres av Deci og Ryan (1985) som behovet for en følelse av mestring og en informant påpeker at det er denne mestringsopplevelsen som styrkes når han får positive tilbakemeldinger.

Tilbakemeldinger i den styrkebaserte tilnærmingen konsentrerer seg både om hva medarbeiderne gjør som er bra, men også på hvordan medarbeideren kan forbedre seg (Aguinis et al. 2012). En av informantene bekrefter viktigheten av begge deler da et fokus på hva som er bra dekker behovet for anerkjennelse og bekreftelse, mens tilbakemeldingen om forbedringspotensialet hjelper han i å utvikle og forbedre seg, hvor begge deler kan knyttes til

kompetansebegrepet. Et viktig aspekt ved styrkebaserte tilbakemeldinger er hvordan tilbakemeldingene gis (Aguinis et al. 2012). Tilbakemeldinger som oppleves som meningsfylte for medarbeideren har en større sjanse for å oppleves som verdifulle og derav øke individets opplevelse av egen kompetanse. Informantene presiserte at dette var viktigere enn om tilbakemeldingen var positiv eller negativ. Dersom de positive tilbakemeldingene ikke inneholdt konkrete tilbakemeldinger på hva som var bra ville ikke dette påvirke mottakeren og det samme gjaldt de negative. På bakgrunn av dette er det grunn til å tro at dersom tilbakemeldinger skal kunne påvirke mottakeren, samt dekke behovet for kompetanse, må den inneholde informasjon som sier noe om hva som var bra eller hva som kunne vært gjort annerledes. Dette samsvarer med studien til Kluger og DeNisi (1996) som viser til at effekten av tilbakemeldinger blant annet vil avhenge av innholdet. For eksempel viser DeNisi og Pritchard (2006) at tilbakemeldingen må inneholde konkrete forbedringsanbefalinger som gir mening for den medarbeideren det gjelder.

I henhold til ovennevnte undersøkelser som indikerer at negative tilbakemeldinger ofte kan føre til uheldige konsekvenser som det å redusere selvbildet til mottakeren, var majoriteten av informantene positive til det å motta kritikk, noe som er overraskende. En forklaring på dette kan ligge i det at medarbeiderne for oss fremstod som læringsorienterte og opptatt av å forbedre det de ikke er gode på samt å lære mest mulig nytt. I følge Mikkelsen og Laudal (2014) er nettopp læringsorienterte medarbeidere mer mottakelig og opptatt av å få konstruktive tilbakemeldinger. En annen forklaring på dette kan ligge i teori om subjektiv mestringstro som hevder at personer med høy subjektiv mestringstro, sannsynligvis vil reagere offensivt og positivt på negative tilbakemeldinger (Kaufmann og Kaufmann 2015, 125). En kan ikke trekke noen konklusjoner på bakgrunn av dette. Likevel kan det se ut til at siden organisasjonen virker å være styrkebasert kan dette ha bidratt til å bygge opp medarbeidernes subjektive mestringstro og dermed også en følelse av mestring som kan kobles til kompetanse og et større ønske om selvaktualisering. En annen av informantene presiserer imidlertid at negative tilbakemeldinger kan gi mestringstroen en knekk der og da men at den sannsynligvis vil øke på sikt, dersom tilbakemeldingen blir gitt på riktig måte og med riktig innhold.

Som nevnt ovenfor var utvikling svært relevant for våre informanter og det er grunn til å tro at dette var av stor betydning for å dekke kompetansebehovet. For å dekke behovet for kompetanse blir det også i SDT vist til utvikling (Broeck et al. 2016). Selv om teorien skiller mellom en styrkebasert og en svakhetsbasert tilnærming kan det imidlertid i praksis virke som

at dette skille ikke er det mest relevante for medarbeiderne når de snakker om utvikling. Som vi ser av teorien som er beskrevet innledningsvis hva gjelder fokuset til de ulike tilnærmingene ser vi at begge tilnærmingene fokuserer på å utvikle individet, enten det gjelder å utvikle styrkene eller forbedre svakhetene, noe som kan føre til et dekket behov for kompetanse. Samtlige av informantene viser til viktigheten av å kunne utvikle kompetansen i jobben sin og flere trekker blant annet frem kompetanseutvikling som en avgjørende faktor for eventuelt jobbytte. Når de uttaler at de ønsker å utvikle seg og å lære noe nytt, fokuserer de ikke på om utviklingen skal basere seg på en forbedring av styrker eller svakheter, men at fokuset generelt ligger på viktigheten av utvikling og læring i jobben.

Det var imidlertid noen av informantene som assosierte det å jobbe med oppgaver som baserte seg på styrkene deres og å gjøre noe de var gode på med kjedsomhet og lite utvikling. Blant annet hevdet en av informantene at det er greit å jobbe med oppgaver han er flink på, men at det også kan bli litt kjedelig og lite utfordrende. En annen informant sa at han ikke trives med å kun få oppgaver han kan, da det er lite læring i dette. Deci og Ryan (1985) viser til at når aktiviteten oppfattes for lett i forhold til individets kompetanse kan dette føre til kjedsomhet. Utvikling var som nevnt et viktig aspekt for alle medarbeiderne når de pratet om kompetanse. Deci og Ryan hevder videre at det optimale er utfordringer som er optimale for ens kompetansenivå, men som gjør at man strekker sine evner for å oppnå ønsket resultat. Slik vi ser det er det nettopp dette den styrkebaserte tilnærmingen legger vekt på, men tillegger at aktiviteten skal basere seg på ens styrker og at det er disse som skal utvikles (Woerkom og Meyers 2014). Ut i fra informasjonen vi fikk fra informantene kan det virke som at de knyttet det å bruke styrker til å gjøre noe som var enkelt, lite utfordrende og dermed lite utviklende. Denne oppfatningen er ikke i samsvar med teori om styrkebasert tilnærming, da også en slik tilnærming fokuserer på utvikling. Biswas-Diener et al. (2011) hevder at styrker er dynamiske og kan utvikles. Dette er en motsetning til tidligere forskning på tilnærmingen hvor oppmerksomheten har vært på å identifisere og gjøre bruk av styrkene og at de er relativt statiske. Det kan virke som at informantene har et syn på styrkebruk som ikke er i samsvar med oppfatning til Biswas-Diener et al. (2011) oppfatning og dermed anser styrkebruk som mindre positivt. Det vi kan se en indikasjon på her, er at medarbeiderne ikke har samme oppfatning av hva styrkebruk innebærer i forhold til teorien og at den daglige oppfatningen de har er at styrkebruk innebærer utførelse av enkle oppgaver. Grunnen til dette kan være mange, blant annet måten spørsmålene våre ble formulert på eller at medarbeiderne generelt har en avvikende forståelse av den styrkebaserte tilnærmingen. Uansett årsak viser dette at det blir

spesielt viktig å ha et mer fokus på den styrkebaserte tilnærmingen i fremtiden, for alle i organisasjonen når vi ser hvilke fordeler den kan ha. Kanskje er det nettopp oppfatningen av at styrkebruk ikke er utviklende som er grunnen til at studier viser at ledere fortsatt i stor grad benytter seg av en svakhetsbasert tilnærming, fordi de også innehar en slik forståelse av tilnærmingen.

4.1.4 Tilhørighet

Et siste behov vi ønsket å undersøke nærmere i tilknytning til den styrkebaserte tilnærmingen, var tilhørighet. Ut i fra dybdeintervjuene ser vi at medarbeiderne føler seg som en del av et felleskap da nesten samtlige nevner miljøet som en viktig faktor, blant annet som en grunn for at de ikke ønsker å bytte jobb. En av informantene uttaler blant annet; «hadde jeg ikke hatt den tilhørigheten og følt et så sterkt eierskap til selskapet hadde jeg jo sikkert vært ute herfra for lengst». Det at informanten trekker frem eierskap som en faktor som reduserer hans turnover-intensjon kan sees i sammenheng med teorien om affektiv organisasjonsforpliktelse, som nettopp henviser til det å identifisere seg med organisasjonen og å føle seg som en del av den (Kuvaas og Dysvik 2016, 76). Dette belyses også videre av en annen informant som uttaler at man gjennom nyansattprogrammet får en følelse av å være en del av «familien» og at dette fra start skaper en tilhørighetsfølelse. Følelser er en sentral del av tilhørighetsbegrepet og i affektiv organisasjonsforpliktelse (Kuvaas og Dysvik 2016, 76). Dette underbygges av en av informantene som utviser sin sterke stolthet overfor der han jobber og at det er den beste arbeidsplassen. Dette gir oss en indikasjon på at han har tydelig emosjonell tilknytning til organisasjonen og det vil være naturlig å tenke at dette har betydning for hans tilhørighet. En av informantene trakk også en kobling mellom tilhørighet og det å gå den ekstra milen og hevdet at: «man går gjerne den ekstra milen hvis man har solidariteten og lojaliteten til arbeidsplassen». Dette viser viktigheten av tilhørighet og hvilke fordeler som skapes ved å oppleve å dekke dette behovet.

Vi fant noen indikasjoner på hvordan tilbakemeldingsaspektet ved den styrkebaserte tilnærmingen påvirker tilhørigheten. Flere av informantene påpeker at det er et positivt tilbakemeldingsfokus i organisasjonen, hvor alt man gjør blir verdsatt. Deci og Ryan (2002) viser til at opplevd tilhørighet handler mye om å føle at man blir akseptert av andre. Aksept av andre kan kobles til anerkjennelse. En faktor som ofte vil være av spesielt stor betydning for medarbeiderens tilhørighet er medarbeider-lederrelasjonen og verdsettelse og støtte fra lederen (Gagné og Deci 2005,342-343). Blant våre informanter, spesielt fra konsulentene, fremkom det imidlertid at bekreftelse og anerkjennelse via positive

tilbakemeldinger fra kollegaer var vel så viktig. Bakgrunnen for dette kan nettopp være at lederne ikke er tett på medarbeiderne. Woerkom et al. (2016) indikerer at et styrkebasert fokus kan dekke behovet for tilhørighet ved at andre ser individet slik de ser seg selv, som deretter vil lede til positive relasjoner. En dypere forklaring på dette kan vi muligens finne i dybdeintervjuene der informantene forklarer at de trenger bekreftelser i form av positive tilbakemeldinger på at det de gjør er bra og anerkjennelse for den innsatsen de har lagt i arbeidet. En slik positiv bekreftelse er nettopp en del av den styrkebaserte tilnærmingen fordi den retter fokuset mot det medarbeiderne gjør som er bra og søker å identifisere de områdene som er positive hos individet (Aguinis et al. 2012, 106). Dette gir oss indikasjoner på at de søker en bekreftelse på sine styrker og på hvordan de ser seg selv, at oppfatningen de har av seg selv stemmer overens med andres virkelighetsoppfatning. Når man opplever dette gjennom bekreftelse og anerkjennelse, kan dette føre til positive relasjoner som nettopp Woerkom og Meyers (2014) viser til. På bakgrunn av dette kan det tyde på at en styrkebasert tilnærming, herunder positive tilbakemeldinger, kan tilfredsstille behovet medarbeiderne har for å bli sett av andre i organisasjonen og dermed skape en tilhørighetsfølelse.

Ut i fra informasjonen vi fikk fra intervjuene, kan det også være indikasjoner på at en svakhetsstilnærming i form av negative tilbakemeldinger kan føre til det motsatte, altså en redusert følelse av tilhørighet. Et eksempel på dette er uttalelsen fra en av informantene om at tilliten til en tidligere leder ble svekket som en følge av en negativ tilbakemelding som ble gitt. Tilbakemeldingen stemte ikke overens med medarbeiderens egne virkelighetsoppfatning da han ikke kunne kjenne seg igjen i det som ble sagt. Tilbakemeldingen ble heller ikke gitt på bakgrunn av jobbutførelsen, hvilket totalt medførte at tilliten til lederen ble redusert. Vi ser ut i fra teorien at tillit nettopp kobles til tilhørighet og at en tillitsfølelse derfor er viktig for å skape tilhørighet (Costa et al. 2015, 11). I denne situasjonen kan det virke som at medarbeideren ikke opplevde at lederen så han slik han så seg selv, noe som førte til at tilhørighetsfølelsen ble svekket. Woerkom et al. (2016) viser til at positive relasjoner skapes når andre ser deg slik du ser deg selv og det kan dermed være grunn til å tro at en negativ tilbakemelding gitt på måten ovenfor, ikke vil dekke dette behovet for tilhørighet. Dette er imidlertid kun én hendelse og vi kan dermed ikke trekke noen slutninger på bakgrunn av denne enkelthendelsen.

En slik måte å gi tilbakemelding på blir i teorien koblet til tilbakemeldinger med redusert verdi. Dette kan forklares gjennom teori presentert ovenfor ved at tilbakemeldingers verdi reduseres når den ikke er rettet mot den enkeltes konkrete arbeid og heller ikke kan relateres

til handlingen (Kluger og DeNisi 1996). Her kan vi imidlertid se at det ikke alene var den negative tilbakemeldingen som svekket tillitsforholdet, men dette i kombinasjon med at den ble gitt på en dårlig måte og ikke fulgte teori vi har presentert om hvordan tilbakemeldinger bør gis. Her ser vi risikoen ved negative tilbakemeldinger og hvordan de kan få uheldige konsekvenser. Det er grunn til å tro at en positiv tilbakemelding ikke hadde slått ut på samme måte med tanke på at slike tilbakemelding gjerne lettere tas imot (Mikkelsen og Laudal 2014, 62). Dette støttes også av en av de andre informantene som uttalte at positive tilbakemeldinger sjeldent slår feil. Det er ikke gitt at en positiv tilbakemelding ville ført til en økning av tilhørighetsfølelsen, men trolig ikke gjort skade på samme måte.

Denne studien er ment som et teoretisk bidrag til den eksisterende forskningen om styrkebasert tilnærming og SDT. Vi vet fra tidligere studier at det er indikasjoner på sammenhenger mellom den styrkebaserte tilnærmingen og behovene i SDT. Vi har supplert den eksisterende forskningen ved å belyse fenomenet på et dypere plan ved å finne mulige forklaringer for hvorfor den styrkebaserte tilnærmingen, herunder bruk av styrker og positive tilbakemeldinger, evner å dekke de tre grunnleggende psykologiske behovene i SDT, men også kartlagt svakheter. Studien er forhåpentligvis nyttig for at medarbeidere, ledere og organisasjoner skal kunne tilegne seg en forståelse av de kvantitative funnene som er gjort på området. I tillegg samsvarer flere av våre funn med funnene i de kvantitative studiene, noe som styrker eksisterende empiri og teori slik at den står enda sterkere.

5 STYRKER OG SVAKHETER VED STUDIEN

Siden vi kun har intervjuet seks medarbeidere vil det være vanskelig å vite om resultatene lar seg overføre til andre bedrifter eller situasjoner enn den vi faktisk undersøkte. Det at alle informantene er fra samme arbeidsplass kan også være en svakhet. Et annet aspekt som kan ha hatt innvirkning på resultatene er at informantene i noen tilfeller svarte litt motsigende, noe som til tider gjorde det noe utfordrende å fortolke og drøfte utsagnene. En annen svakhet ved studien er at dette er den første kvalitative studien vi har foretatt. Selv med godt teoretisk grunnlag og god veiledning kan det være elementer i strukturen og fortolkningen som kan ha blitt redusert på bakgrunn av vår manglende erfaring med slikt arbeid.

5.1 Reliabilitet

Reliabilitet henviser til pålitelighet, altså om datainnsamlingen er til å stole på (Jacobsen 2015, 228). Dette er vesentlig for at konklusjonene som fremkommer i diskusjonen er pålitelige og holdbare. Det at vi var to forskere som var tilstede under intervjuet kan ha styrket reliabiliteten. Det var imidlertid en av forskerne som kjente noen av informantene i noen

grad og vi kan dermed ikke utelukke at dette kan ha påvirket informantenes uttalelser og også hvordan disse har blitt fortolket fra forskerens side. Det at det har vært en forsker tilstede som verken hadde kjennskap til organisasjonen eller informantene, kan ha styrket påliteligheten ved at forforståelsen ikke var preget av den samme relasjonen og kunnskapen til bedriften og informantene. En vil imidlertid aldri komme unna menneskers generelle forforståelse. Det at en av forskerne hadde en tilknytning til organisasjonen og informantene, kan på den andre siden ha bidratt til å styrke påliteligheten. Dette i form av at vi opplevde de fleste informantene både som komfortable og svært åpne, noe som nettopp kan ha vært påvirket av det allerede etablerte tillitsforholdet, noe som kan ha styrket vår studie.

5.2 Validitet

Validitet refererer til i hvilken grad resultatene fra en studie er å anse som gyldige. I kvalitative undersøkelser handler validitet om hvordan fremgangsmåtene og funnene fra forskningen gjenspeiler formålet med undersøkelsen og representerer virkeligheten på en riktig måte (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230). Det ble tatt lydopptak av alle intervjuene som vi supplerte med notater underveis. Dette for å fange opp eventuelle non-verbale observasjoner som kunne være av interesse for fortolkningsprosessen. Intern validitet handler om hvorvidt man måler det man ønsker å måle, mens ekstern validitet handler om det er mulig å overføre funnene til andre utvalg (Jacobsen 2015, 228). I kvalitativ forskning knyttes gjerne validitet til hvorvidt en uttalelse har sannhet, styrke og representerer hva informanten faktisk mente. Da vi gjennomførte undersøkelsen stilte vi blant annet oppfølgingsspørsmål for i større grad sikre hva informanten mente, om dette var uklart. En kan som forsker også påvirke hva informantene sier under en intervjusituasjon, men vi valgte å forholde oss nøytrale gjennom prosessen slik at vi hadde minst mulig påvirkning på hva de vi intervjuet uttalte. I forkant av alle intervjuene gjorde vi respondentene oppmerksomme på viktige begreper for å sikre et grunnlag for lik forståelse og dermed mer troverdig data.

5.3 Fremtidig forskning

Utvalget i denne studien bestod kun av seks intervjuobjekter og noen av uttalelsene vi har basert våre resultater på, er ikke alltid er nevnt av flere av respondentene. På bakgrunn av dette ser vi viktigheten av at fremtidige studier intervjuer et større antall medarbeidere i flere organisasjoner og kanskje bygger videre på våre indikasjoner. Et interessant funn som vi anser som relevant å forske videre på er koblet til oppfatningen om at med autonomi følger ansvar og at dette kan skape en forpliktelsesfølelse. Hvorvidt denne forpliktelsesfølelsen som følge av ansvar fordrer opplevd kompetansefølelse for å kunne takle dette ansvaret, kunne

vært spennende å undersøke nærmere. Et annet interessant funn vi anbefaler fremtidig forskning å studere nærmere er hvorvidt negative tilbakemeldinger faktisk kan påvirke tilhørighetsfølelsen til medarbeiderne. Som nevnt kan ikke enkelthendelsen vi beskrev være nok til å trekke tydelige indikasjoner. Et siste interessant funn som kom frem i denne studien var at medarbeiderne oppfattet styrkebruk som utførelse av enkle oppgaver og at dette er lite utviklende. Vi ønsker derfor at fremtidige studier kan studere denne oppfatningen nærmere og undersøke om dette kan være en forklaring på at flere organisasjoner i dag fortsatt benytter seg av en svakhetsbasert tilnærming.

6 PRAKTISKE IMPLIKASJONER

Først og fremst ønsker vi at ledere skal bli mer bevisste på de to ulike tilnærmingene og hvilke ulemper og fordeler disse kan ha for medarbeiderne. For det første ønsker vi at ledere tilegner seg mer kunnskap, spesielt rundt den styrkebaserte tilnærmingen og aktivt går mer inn for å anvende en slik tilnærming, herunder å bygge på styrkene til medarbeiderne og å anerkjenne dem. Spesielt når det gjelder tilbakemeldinger, ser vi behovet for at ledere også må tenke på hvordan tilbakemeldingen blir gitt, ikke bare fokuset i tilnærmingene (svakhetsbasert eller styrker). Ut i fra våre funn ser vi at dette kan gi fordeler for ledere og organisasjonen i sin helhet, da vi ser hvilken påvirkning den styrkebaserte tilnærmingen kan ha på de tre grunnleggende psykologiske behovene. Imidlertid vil det også være av betydning å tilpasse tilnærmingene individuelt da vi ser at disse kan ha ulik påvirkning på ulike medarbeidere. Kanskje vil denne studien bidra til at flere organisasjoner, om ikke nødvendigvis benytter seg av tilnærmingen, får en interesse av å undersøke den nærmere og ikke undervurderer dens kraft.

7 KONKLUSJON

Formålet med denne studien har vært å se nærmere på hvordan en styrkebasert tilnærming, herunder bruk av styrker og positive tilbakemeldinger, evner å skape indre motivasjon gjennom å tilfredsstille behovene i SDT. Som svar på vår problemstilling kan vi ut fra utvalget ikke finne direkte sammenhenger, men indikasjoner på hvorfor den styrkebaserte tilnærmingen dekker behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Når medarbeidere får muligheten til å jobbe med sine styrker foster dette en følelse av autonomi fordi de blir indre motiverte da oppgavene oppleves som spennende og interessante. Dermed kan handlingene oppleves som frivillige. Et interessant funn var også at en følelse av autonomi i form av ansvar også kunne kobles til det som i SDT gir en følelse av forpliktelse. Når det kom

til behovsdekning av kompetanse tydet vår studie på at utvikling var en sentral faktor for å dekke dette behovet uavhengig av tilnærming. Våre funn viste også at bekreftelse og anerkjennelse som er en sentral del av styrkebaserte tilbakemeldinger kunne skape en følelse av kompetanse. I situasjonene hvor negative tilbakemeldinger ikke påvirket kompetansefølelsen til medarbeiderne kunne dette trolig skyldes høy grad av mestringstro eller et læringsorientert miljø. En forklaring på hvorfor det trekkes en kobling mellom den styrkebaserte tilnærmingen og behovet for tilhørighet kan ut fra våre funn og teori se ut til å ligge i de positive tilbakemeldingene og hvordan de skaper en følelse av anerkjennelse og bekreftelse og dermed tilhørighet. Vår studie antyder hvordan negative tilbakemeldinger kan svekke tillitsforholdet mellom leder og medarbeider og dermed redusere tilhørighetsfølelsen.

8 REFERANSER

- Aguinis, Herman, Ryan K. Gottfredson, og Harry Joo. 2012. "Delivering effective performance feedback, The strengths-based approach". *Business Horizons*. 55, 105-111. doi,10.1016/j.bushor.2011.10.004.
- Arnold, John, Randall, Ray. 2010. *Work Psychology, Understanding human behaviour in the workplace* (5th ed.) Essex, Pearson Education Limited.
- Bandura, Albert. 1997. *Self-efficacy. The exercise of Control*. W. H. Freeman and Company. New York.
- Biswas-Diener, Robert, Kashdan, Minhas, Todd B. & Gурpal. 2011. «A dynamic approach to psychological strength development and intervention». *The Journal of Positive Psychology*, 6,2, 106-118. doi,10.1080/17439760.2010.54542.
- Broeck, Anja Van den, Ferris, D. Lance, Chang, Chu-Hsiang, Rosen Christopher C. 2016. «A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*. doi,10.1177/0149206316632058.
- Broeck, Anja Van den, Vansteenkiste, Maarten, Witte, Hans De, Soenens, Bart and Lens, Willy. 2010. «Capturing autonomy, competence, and relatedness at work, Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale». *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 981–1002. doi:10.1348/096317909X481382.
- Brudal, Lisbeth F. 2011. *Positiv psykologi. Empati, flyt, kvinne og mann, humor*. Bergen. Fagbokforlaget.

- Corporate Leadership Council. 2002. «Building the High-Performance Workforce. A Quantitative Analysis of the Effectiveness of Performance Management Strategies». Corporate Executive Board. *Performance management survey*. Washington DC.
- Costa, Sebastiano, Ntoumanis, Nikos, Bartholomew, Kimberley J. 2015. «Predicting the brighter and darker sides of interpersonal relationships, Does psychological need thwarting matter?». *Motivation and Emotion*. Vol. 39(1), 11-24. doi,10.1007/s11031-014-9427-0.
- Deci, Edward L. and Ryan, Richard M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. Perspectives in social psychology. New York. Plenum.
- Deci, Edward L. and Ryan, Richard M. 2002. *Handbook of self-determination research*. The university of rochester press. Rochester, N.Y
- Deci, Edward. L., og Ryan, Richard. M. 2012. Self-determination theory. Lange, Paul. A. M. Van, Kruglanski Arie. W., og Higgins E. Tory. (red.) *Handbook of Theories of Social Psychology*. Collection. Volum 1 og 2. 415-437. London, UK, Sage publications ltd.
- Deci, Edward L and Ryan, Richard M. 2000. “The "What" and "Why" of goals pursuits, Human needs and the Self-Determination of Behaviour. *Psychological Inquiry*. Department of Psychology. University of Rochester. Vol. 11, No. 4, 227-268.
- DeNisi, A. S. og Pritchard, R. D. 2006. «Performance appraisal, performance management and improving individual performance, A motivational framework». *Management and organization review*, Vol 2, 253-277. doi, 10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x.
- Dysvik, Anders og Kuvaas, Bård. 2011. «Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job-autonomy and work performance». *European journal of Work and Organizational Psychology*, 20,3, 367-387. doi,10.1080/13594321003590630.
- Dysvik, Anders, Kuvaas, Bård, Gagné, Marylène. 2013. «An investigation of the unique, synergistic and balanced relationships between basic psychological needs and intrinsic motivation». *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 43, s. 1050-1064. doi,10.1111/jasp. 12068.
- Gagné, Marylène and Deci, Edward L. 2005. ”Self-determination theory and work motivation”. *Journal of Organizational Behavior*. 331-362. doi,10.1002/job.322.
- Humborstad, Wong, Nerstad, Christina G. L og Dysvik, Anders. 2014. «Empowering leadership, employee goal orientations and work performance. A competing

- hypothesis approach». *Personnel Review*. Vol. 43. Issue 2. 246-271.
doi,10.1108/PR-01-2012-0008.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave. Oslo. Cappelen Damm AS
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. 2015. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave Bergen. Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Oslo, Abstrakt Forlag.
- Johannessen, Jon Arild og Olsen, Bjørn. 2008. *Positivt lederskap, jakten på de positive kreftene*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Kaiser, Robert B. og Overfield, Darren V. 2011. «Strengths, strengths overused, and lopsided leadership». *Consulting Psychology Journal, Practice and research*. Vol. 63, No.2, 89-109. doi,10.1037/a0024470.
- Kaufmann, Geir & Kaufmann, Astrid. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utgave. Bergen, Fagbokforlaget.
- Kluger, Avraham N., DeNisi, Angelo. 1996. «The Effects of Feedback Interventions on Performance, A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory». *Psychological Bulletin*. Vol. 119, No. 2, 254-284.
- Kuvaas, Bård og Dysvik, Anders. 2016. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. 3. utgave. Bergen, Fagbokforlaget.
- Kvale, K., & Brinkmann, S. 2009. *Det Kvalitative forskningsintervju*. Oslo, Gyldendal Akademisk Forlag.
- Lai, Linda. 2011. «Employees` perceptions of the opportunities to utilize their competences, Exploring the role of perceived competence mobilization.» *International Journal of Training and Development*, 15(2). Blackwell Publishing Ltd. 140-157.
- Mikkelsen, Aslaug & Laudal, Thomas. 2014. *Strategisk HRM 2, HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Oslo, Cappelen Damm Akademiske.
- Park, Nansook, Peterson, Christopher and Seligman, Martin E. P. 2004. «Strengths of character and well-being». *Journal of Social and Clinical Psychology*, Vol. 23, No. 5, pp. 603-619.
- Rocchi, Meredith, Pelletier, Luc & Desmarais, Philippe. 2016. «The Validity of the Interpersonal Behaviors Questionnaire (IBQ) in Sport». *Measurement in Physical Education and Exercise Science*. doi,10.1080/1091367X.2016.1242488.

- Ryan, Richard M. and Deci, Edward L. 2000a. «Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being». *University of Rochester*. Vol. 55 No. 1.,68-78. doi,10.1037//0003-066X.55.1.68.
- Ryan, Richard M. and Deci, Edward L. 2000b. «Intrinsic and Extrinsic Motivations, Classic Definitions and New Directions». *University of Rochester*. 54-67. doi,10.1006/ceps.1999.1020.
- Snyder, C. R. & Lopez, Shane J. 2002. *Handbook of positive psychology*. New York. Oxford University Press.
- Woerkom, Marianne Van and Meyers, Maria Christina. 2014. «My strengths count! Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance». *Human Resource Management*. doi,10.1002/hrm.21623.
- Woerkom, Marianne van, Mostert, Karina, Els, Crizelle, Bakker, Arnold B., Beer, Leon de og Rothmann Jr., Sebastiaan. 2016. «Strengths use and deficit correction in organizations, Development and validation of a questionnaire». *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol 25, No. 6, 960-975. doi,10.1080/1359432X.2016.1193010.

9 VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE

OS = oppfølgingsspørsmål

Medarbeidersamtalen

Kan du si litt om bakgrunnen din og stillingen du har nå?

OS: Hvor lenge har du jobbet i [selskapet]?

Hvor viktig for deg er det å motta tilbakemeldinger på jobben du gjør? Hvorfor?

Hvordan opplever du tilbakemeldingskulturen på jobben?

Hvor mange ganger i året har du medarbeidersamtale med din leder?

OS: Synes du det er nok?

Kan du fortelle om en medarbeidersamtale som motiverte deg?

OS: Oppfattet du at fokuset i samtalen var på dine styrker eller svakheter?

Kan du fortelle om en medarbeidersamtale som ikke motiverte deg?

OS: Oppfattet du at fokuset i samtalen var på dine styrker eller svakheter?

OS: Hva kunne lederen ha gjort for å motivere deg?

Motivasjon

Kan du si litt om hva du legger i begrepet motivasjon?

OS: Hva motiverer deg i jobben din?

Hvordan påvirkes motivasjonen din av tilbakemeldinger?

OS: Negative tilbakemeldinger vs. positive tilbakemeldinger

OS: Tar du tilbakemeldinger personlig?

Hvordan påvirkes motivasjonen din når du jobber med oppgaver du er flink på (styrkebruk)?

Hvordan påvirkes motivasjonen din når du jobber med oppgaver du ikke er så god på (svakheter)?

SDT

Hvordan føler du at du selv kan være med å påvirke arbeidshverdagen din?

OS: Har du noen form for beslutningsmyndighet i stillingen din?

OS: I hvilken grad vil du si at du har innflytelse?

OS: Blir du ofte korrigert (av lederen din)?

Føler du at du utfører arbeidsoppgavene fordi du selv ønsker det eller fordi du føler deg forpliktet til det?

OS: Hva er forpliktelsen knyttet til?

Hva trigger deg til å yte maksimalt i jobben? /Hvilke faktorer må være tilstede for at du føler at du presterer på jobb?

Hva legger du i styrker?

OS: Hva anser du som dine styrker?

Hvordan tilrettelegger jobben/lederen for at du får brukt dine styrker i jobben?

Blir du ofte satt til å utføre arbeidsoppgaver du ikke er så god på?

OS: Hvordan takler du dette?

Hvordan legger jobben opp til å forbedre svakhetene dine?

Kan du fortelle litt om tilhørigheten/tilknytningen du har til organisasjonen og andre på arbeidsplassen?

Hvis du skulle byttet jobb i dag – hva ville vært utslagsgivende for valget?

Mestringstro

Hvordan påvirkes din mestringstro av positive og negative tilbakemeldinger fra lederen din?

Er du noen ganger redd for ikke å klare å mestre en oppgaver og hvorfor?

Hva skjer med troen på deg selv dersom du jobber med noe du ikke god på (svakheter)?