



Universitetet
i Stavanger

TERJE ASPELUND
VEILEDER: BJARTE RAVNDAL

Læring & Motivasjon i innovative team

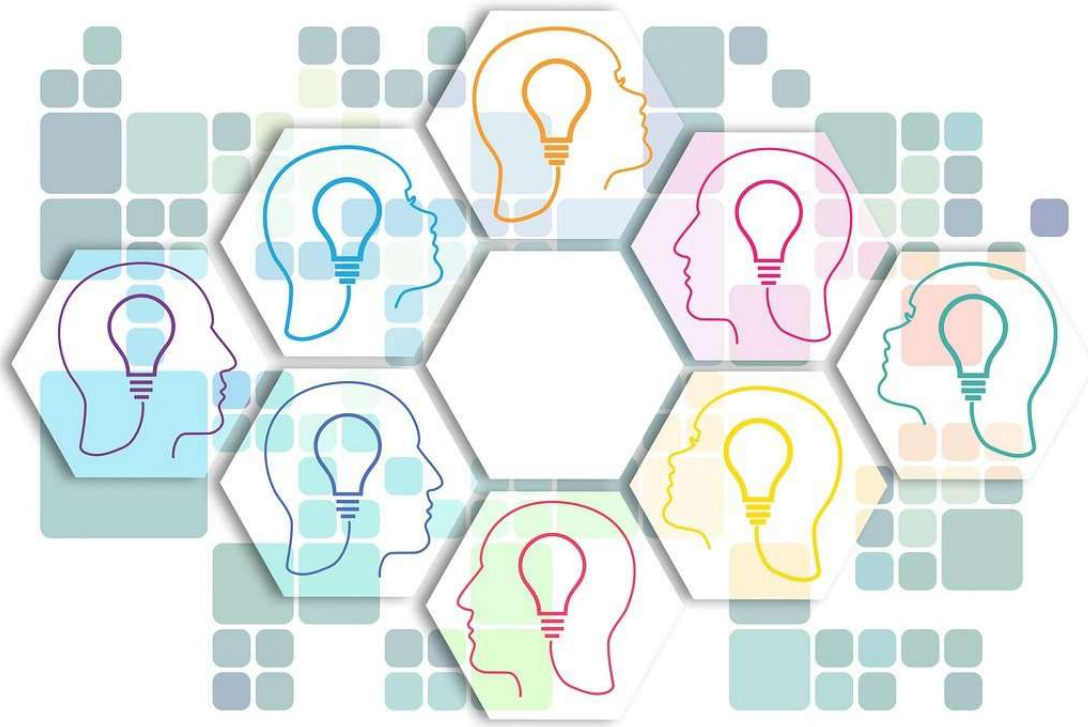
Hva påvirker læring og motivasjon i et Innovativt team?

Masteroppgave, 2024

Executive Master of Business Administration

Handelshøgskolen UIS

Avdeling for Innovasjon, Ledelse og Markedsføring



Forord

Det har vært et privilegium å få benytte så mye tid på å forske på et område jeg har hatt interesse for lenge. Interessen for læring og motivasjon i team har vokst seg sterkere gjennom arbeidet med oppgaven, og jeg ser frem til å benytte kunnskapen, teknikkene og forståelsen av forskningen i årene fremover.

Gjennom rundt 12 år i olje og gass sektoren har jeg ved flere anledninger undret meg over hvorfor oppgaver løses på en spesifikk måte når det ser ut til å finnes bedre alternativer. Nå som jeg selv går ut av denne bransjen ønsker jeg å studere hvordan det jobbes med innovasjon i et selskap som konkurrerer globalt uten ett ressurs basert fortrinn. Et slikt selskap vil jeg anta har et større fokus på læring og motivasjon, da det er en forutsetning for deres overlevelse. Kanskje er det lærdom som kan overføres mellom disse typene selskaper.

Jeg vil takke min veileder, førsteamanuensis Bjarte Ravndal, for veldig god veiledning gjennom hele oppgaven. Det har utvilsomt hevet oppgavens kvalitet.

Videre ønsker vi å takke teamet i Lærdal for et godt samarbeid. De raske og presise tilbakemeldingene var med på å holde momentet oppe. Deres villighet til å la seg intervju, samt deres åpenhet og nysgjerrighet støtter godt opp under kulturen en forventer å finne i et teknologiselskap i verdensklasse.

Jeg ønsker spesielt å takke min nærmeste familie som har måttet stille opp ekstra i hverdagen, samt gitt meg støtte og energi til å utføre dette prosjektet. Det har vært en travel periode for familien med fulle jobber og små barn. Takk for støtten, det hadde ikke vært mulig uten!

Nå føles det veldig godt å være ferdig med oppgaven. Det har vært en lærerik prosess som har ført frem til mye kunnskap. Jeg gleder meg til å anvende og bygge videre på dette.

Stavanger, Mai 2024

Terje Aspelund

Sammendrag

Hensikten med studien er å bevare spørsmålet, *"Hva påvirker læring og motivasjon i innovative team"*.

Motivasjon og læring har stor betydning for hvor godt et selskap presterer. Samtidig vil også motivasjon og læring påvirke ansattes relasjoner til selskapet og deres velvære. I oppgaven belyses både motivasjonsteori, læringsteori og teori på hvordan ledelse kan ha positive og negative effekter rundt motivasjon og læring.

I denne oppgaven undersøkes et innovativt team i et stort teknologiselskap med hovedkontor i Stavanger. Dette selskapet leverer flere høyteknologiske produkter og konkurrerer på det globale markedet. Det er gjort en antakelse om at et slikt selskap har forstått nytten av å ha motiverte ansatte, og at det vil være etablert et fokus på en lærende organisasjon, både for å tiltrekke seg talent og for å beholde sin plass i en konkurranse utsatt høyteknologisk sektor.

Det kommer frem av undersøkelsen at det i dette teamet er flere kollektive strukturer og arbeidsprosesser, samt enkelte individuelle tiltak som er med på å bygge opp om læring og motivasjon. Strukturene og arbeidsprosessene ser ut til å bygge opp om inkludering, åpenhet og læring og fører frem til stor grad av utvikling og autonomi i teamet. Selv om det er stor frihet i hvordan oppgavene løses av teammedlemmene er det faste strukturer som er med på å styre retning av utviklingen av produktet. Det er også lagt inn strukturer for tilbakemeldinger, både på produkt og på hvordan det oppleves å jobbe i teamet. Dette brukes aktivt for både å utvikle team og produkt videre. Ved å få en forståelse av hvordan det jobbes i et slikt team kan det være med på å øke forståelsen av hvordan selskaper kan legge til rette for å skape mer innovative og endringsdyktige team. Dette kan være en nødvendighet i tiden fremover om selskapene i større grad skal evne å konkurrere på det globale markedet uavhengig av et lokalt ressursmessig fortrinn.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	3
1.1	Valg av Undersøkelsesenheter.....	4
1.2	Forskningsmetode	5
2	Problemstilling	5
3	Teoridel.....	6
3.1	Organisering i Team.....	6
3.2	Ledelse av Innovative Team.....	8
3.3	Motivasjon.....	11
3.3.1	Behaviorismen.....	12
3.3.2	Forventningsteorien	12
3.3.3	Maslows behovsteori	12
3.3.4	Teori X og Teori Y	13
3.3.5	Tofaktormodellen	13
3.4	Selvbestemmelsesteorien	14
3.4.1	Amotivasjon.....	16
3.4.2	Ytre Motivasjon	16
3.4.3	Indre Motivasjon	17
3.5	Kunnskapsbygging og Mobilisering.	19
3.5.1	Erverve og Utvikle Kunnskap.....	20
3.5.2	Lagring av Kunnskap	21
3.6	Psykologisk Trygghet og Læring.....	22
3.7	Smidig Arbeidsmetodikk.....	24
4	Forskningsmetode.....	25
4.1	Introduksjon:	25
4.2	Pragmatisk Tilnærming.....	25
4.3	Begrunnelse for Metodevalg - Kvalitativ Semistrukturert med Survey	26
4.4	Forskningsetiske Vurderinger	27
4.5	Casestudie og valg av Forskningsobjekt	27
4.6	Datainnsamling.....	28
4.7	Spørreundersøkelse.....	29
4.8	Litteraturanalyse.....	30
4.9	Begrensinger av Forskingen	30

4.10	Oppsummering Metode	31
5	Analyse og Diskusjon.....	32
5.1	Analyse av data fra spørreundersøkelsen	32
5.1.1	Hovedtrekk fra Spørreundersøkelsen.....	33
5.2	Diskusjon	33
5.2.1	Hva gjøres i teamet for å gi retning i utviklingen av produktet?	34
5.2.2	Hvilke faste metoder er til stede i teamet for å legge til rette for læring?	36
5.2.3	Hvordan foregår læring innad i teamet?	40
5.2.4	Hvordan bygges det opp om motivasjon i teamet?	42
5.3	Oppsummering metode	47
6	Konklusjon	48
7	Referanseliste	52
8	Vedlegg.....	58
8.1	Vedlegg 1 - Intervjuguide	58
8.2	Vedlegg 2 - Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet	59
8.3	Vedlegg 3- Godkjenning SIKT.....	60
8.4	Vedlegg 4 - Spørsmål fra spørreundersøkelsen.....	61
8.4.1	Støttende læringsmiljø	61
8.4.2	Læringsprosesser & Praksiser.....	62
8.4.3	Ledelse som støtter Læring	63

Figur liste

Figur 1 - Faktorer som omhandler holdninger til arbeid (Herzberg, 2003, s. 9)	14
Figur 2 - Kvalitetsspekteret iht. selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci, 2017, s. 193)	15

Tabeller

Tabell 1 - Resultater fra spørreundersøkelse.....	32
---	----

1 Innledning

Om en ser på regionens største industrier og selskaper, så kan en se at disse er sterkt avhengige av lokale, stedsbestemte ressurser. Ressursene er begrenset og vil etter hvert ta slutt. Mindre vanlig for regionen er selskaper av størrelse som klarer å holde seg ledende innenfor sitt felt, uavhengig av et lokalt konkurransefortrinn. Lærdal er et av disse selskapene og konkurrerer på det sterkt konkurranseutsatte globale markedet. Ifølge Norges Bank, må vi i tiden fremover måtte gjøre oss mindre avhengige av lokale, stedsbestemte ressurser og i større grad bevege oss ut på det globale konkurranseutsatte markedet (2020).

Denne oppgaven har til formål å undersøke hvordan det arbeides i et av Lærdals innovative team. Deres måte å lede, utvikle seg og samarbeide i disse teamene kan være av interesse for flere selskaper i regionen vår. At denne kunnskapen spres til andre selskaper i regionen, kan være et bidrag til at lokale selskaper forbedrer sin omstillings og innovasjonsevne og føre til flere spennende arbeidsplasser i regionen fremover.

Som påpekt er det i denne regionen i stor grad avhengighet av ressurs fortinn i fysiske, stedsbestemte ressurser. Spesielt er dette relatert til den store olje og gass sektoren som i 2024 er antatt til å stå for 36% av landets inntekter og stå for 52% av total eksport (Norsk Petroleum, 2024). Denne bransjen har også blitt kraftig stimulert under korona pandemien gjennom Oljepakken, noe som har resultert i en vekst i investeringer og ansettelser, samtidig som vi vet at bruk av fossile brensler har negative konsekvenser på klima. Høye olje og gasspriser har ført til store inntekter, men legger også beslag på arbeidskraft som kan være til hinder for at kompetanse bygges opp innenfor bransjer som er mer fremtidsrettet. Denne bransjen er også turbulent, da den har vist seg å være svært avhengig av pris på råvaren. En stor avhengighet av en næring er ikke bra for regionen. Et prisfall på olje og gass vil føre til en nedgang i sysselsetting om ikke andre næringer oppstår. Det er derfor av stor interesse å bygge opp bransjer uavhengig av denne sektoren.

I denne oppgaven begrenses det til å se på et innovativt team. Organisering i team kan være en måte for selskap å legge til rette for flatere struktur og mer desentralisert ledelse. Team organisering har vist seg å være en effektiv måte å organisere seg for innovasjon (West et al., 2004). Innovasjon er ofte for komplekst til at det kan utføres av enkeltindivider (Yukl & Lepsinger, 2006). Organisering i team gjør det mulig å samordne kompetanse og beslutningsrett som er nødvendig for effektivt å innovere. Team organisering ses derfor på som en god måte å organisere seg på når kompleksitet økes, som ved innovasjon, eller når det er behov for å raskt tilpasse seg uforutsette eksterne endringer. For organisasjoner som i stor grad er styrt etter fastsatte prosedyrer og større grad av rutinearbeid kan team organisering være en måte å bryte opp med dette uten å forstyrre andre prosesser i selskapet.

De innovative teamene jobber med det ukjente og vil ha behov for kompetente medlemmer for å komme frem til gode løsninger. Samlet skal teamet inneha nødvendig kompetanse til å utføre innovasjonen. I litteratursøkene som er gjort rundt kompetanse for denne oppgaven, kommer det frem at teamet må inneha nødvendig domene kompetanse, kompetanse om å samarbeide i team og helst en T-formet kompetanse, som vil si at de har nok kompetanse til å samhandle med de ulike aktørene i teamet.

Den T-formede kompetansen, innebærer at team medlemmene har tilstrekkelig forståelse av de andre aktørenes fagområde og hvilke behov de har. Dette er nødvendig for å kunne overføre nødvendig informasjon seg imellom. Det er også funnet generell teori på hvordan kompetanse utvikles, men ikke spesifikt for innovasjon. Det er derfor uklart fra litteraturen hvordan slik kompetanse effektivt utvikles. Dette støttes også i artikkelen fra Torgersen et al. (2024), som påpeker at mens forskjellige aktiviteter som er nødvendige for innovasjon er dekket i litteraturen, mangler det en forklaring for hvordan nødvendig kompetanse utvikles. Dette er et område denne studien vil se nærmere på.

“Thus, the innovation research field does not define what the competence is or what it consists of, at either individual or group level, but rather describes the activities that contribute to successful innovation in an organization with little emphasis on how this competence should be developed” (Torgersen et al., 2024 s. 1)

Det siste elementet i denne oppgaven er motivasjon i innovative team. Motivasjon ses på som viktig for gode resultater. Dette er spesielt viktig i krevende oppgaver hvor det er stor sjanse for å feile, eller hvor det møtes mye motstand. Ifølge Friedman (2014) er det likevel forskning som sier at de fleste selskaper ikke vet hva som faktisk gjør sine ansatte motiverte og engasjerte. Dette støttes empirisk fra flere studier. Det finnes likevel velutviklede teorier som både er lett tilgjengelige og enkle å forstå. Her kan det virke som det er et gap mellom teori og praksis. Ifølge Gallup (2023), som har jobbet med motivasjon i flere tiår, viser det seg at Europa som verdensdel ikke har mer enn 13% engasjerte medarbeidere. Dette har en rekke negative konsekvenser, økonomiske så vel som menneskelige. I denne studien ønskes det å se nærmere på hva som motiverer medlemmene i teamet og hvordan det bygges opp om motivasjon.

1.1 Valg av Undersøkelsesenheter

Lærdal er valgt som undersøkelsesenheter fordi Lærdal har klart å holde seg ledende over flere tiår innenfor sitt segment i det globale markedet uten å ha noen ressursmessige fortrinn.

At Lærdal klarer å holde en slik posisjon over lang tid gjør enheten interessant å studere. Å undersøke et innovativt team er gjort med hensikt, da et innovativt team vil jobbe med det ukjente, og det vil kreve stor grad av læring på tvers av teamet for å få til vellykket innovasjon. Læring vil være avgjørende for prestasjonene til et slikt team. Det vil i denne studien ses på hvordan Lærdal jobber med å legge til rette for og støtte opp om læring i og rundt teamet.

Lærdal er også interessant å undersøke, da dette selskapet har en inspirerende visjon gjennom "Helping save Lives", som antas å være med på å bidra til å fremme motivasjon. Hvor sentralt denne motivasjonen er opp mot andre kilder til motivasjon ønskes undersøkt.

1.2 Forskningsmetode

For å undersøke denne enheten er det valgt en pragmatisk tilnærming. Gjennom dette casestudiet, samles det inn empiri avgrenset til ett innovativ team. Det er benyttet en spørreundersøkelse i forkant av intervjuene. Hensikten med disse undersøkelsene er å gå i dybden for å forstå hvordan det jobbes med læring og motivasjon i dette teamet. Disse faktorene antas å være viktig i de fleste team, og nødvendige for å få ut potensialet i teamet. Likevel skal funnene fra denne studien alene ikke generaliseres til andre team. Med det menes det at faktorene som er identifisert som viktige i dette teamet må ses i den kontekst dette spesifikke teamet operer innen. Det er en rekke eksterne og interne faktorer som vil påvirke virkningene av forskjellige tiltak. Om enkelte faktorene forandres kan det påvirke resultatene fra denne undersøkelsen på uante måter. For å kunne generalisere utover rammen av dette teamet oppfordres det til å se på hvordan eksterne og interne faktorer påvirker ledelse, læring og motivasjon og ved å utvide studien til utover et enkelt team. Begrensinger til studien er beskrevet i kapittel 4.9.

2 Problemstilling

Oppgaven undersøker hvordan det i et innovativt team jobbes med motivasjon og læring og hvordan dette teamet organiserer seg for å legge til rette for læring og motivasjon.

Problemstillingen er: ***"Hva påvirker læring og motivasjon i innovative team"?***

Teamledelse er en sentral faktor for hvordan deltakere i et team presterer. Studier viser at det for innovative team er spesielt viktig å tilpasse lederstilen, da innovative team kjennetegnes av kompetente deltagere med stort behov for påvirkning og medbestemmelse. Disse prosjektene kjennetegnes av stor grad av usikkerhet, og krever tverrfaglig kompetanse som ingen enkelt leder alene vil kunne påregnes å besitte. For å få ut det fulle potensialet i teamet må det legges til rette for et godt samarbeid i teamet hvor kunnskap deles og utvikles gjennom innovasjonsløpet. Stor grad av samarbeid, autonomi og bestemmelsesrett i teamet vil kunne legge til rette for læring. Når teamene jobber etter en flat struktur vil det være viktig at lederen gjør teamet i stand til å jobbe mer selvstendig. Dette krever at teamleder klarer å skaffe tilstrekkelig med ressurser, samt forener medlemmene med hensikten og målet av prosjektet. Hvordan dette gjøres, vil kunne påvirke teammedlemmenes retning og motivasjon for å få til prosjektet. Jeg vil derfor se på hvordan det i teamet jobbes for å få en felles forståelse av hva som skal gjøres og hvordan teamet forenes om retning i utvikling av produktet. Det vil vektlegges hvilke prosesser og metoder som benyttes for å styre retningen.

"Hva gjøres i teamet for å gi retning i utviklingen av produktet"?

Innovative prosjekter er mer dynamiske enn tradisjonelle engineering prosjekter, som tradisjonelt er styrt etter waterfall prinsippet, med stor grad av forkants planlegging og et klart definert utfall. I innovative prosjekter er det langt større grad av dynamikk, hvor en må jobbe inn i det ukjente og stadig behandle ny informasjon som settes sammen i innovasjonsforløpet. Dette krever andre måter å jobbe på. Jeg vil derfor undersøke hvilke metoder som brukes for å akselerere læring, fange opp nye muligheter, og hvordan en tar beslutninger underveis gjennom følgende to spørsmål:

"Hvilke faste metoder er til stede i teamet for å legge til rette for læring"?

"Hvordan foregår læring innad i teamet utenom de faste metodene"?

For å få til velfungerende innovative team, er det ikke bare prosesser og verktøy som må til for å oppnå gode resultater. I innovative team er det viktig at teammedlemmene ønsker å bidra til innovasjonen, og føler seg trygge til å ta risiko uten at det får negative konsekvenser for aktørene. Videre er det viktig at medlemmene i teamet blir stimulerte til å prestere. Godt motiverte ansatte viser seg å være viktig i innovative team. I denne studien undersøkes det hva som bygger opp om motivasjon i teamet. Siste spørsmål i denne studien er:

"Hvordan bygges det opp om motivasjon i teamet"?

3 Teoridel

3.1 Organisering i Team

Produktivitetsøkningen siden den industrielle revolusjonen har vært formidabel. Ifølge Drucker (1999) har måten selskaper har organisert seg på, bidratt til 50-gangen i produktivitet for manuelt arbeid siden det 20. århundre. Dette har ført til stor velstandsvekst i de industrialiserte landene. Teorigrunnlaget for å forstå hvordan manuelt arbeid kan optimaliseres er nå av moden karakter og tilgjengelig i litteraturen. Dette gjør at kunnskapen kan implementeres og etterlignes. Dette vil i så fall gjøre det vanskelig å danne seg varig konkurransefortrinn etter ressurs basert teori (Barney, 1991). Tilgangen på arbeidskraft for manuelt arbeid vil i de industrialiserte landene også bli en mangelvare i tiden fremover sammenlignet med ikke industrielle land. Det vil også være gap i lønnskostnader i disfavør de industrialiserte landene. Samtidig har de industrialiserte landene en stor andel høyt utdannet arbeidere, som gir et fortrinn for å drive kunnskapsarbeid sammenliknet med de ikke-industrialiserte landene. Konkurransefortrinnet til de industrialiserte landene vil i fremtiden ligge innenfor kunnskapsarbeid (Drucker, 1999).

En av hovedutfordringene flere nasjoner står overfor nå, er å forbedre den potensielle verdien av det deres innbygger kan bidra med. Dette oppnås ved å øke kompetansen og kapasiteten til innbyggerne, samtidig som man forbedrer måten de kan koble disse ferdighetene og kapasitetene til markedet. (Robert B. Reich, 1991)

Videre ser vi at Kanter legger vekt på de strategiene som er essensielle for både ledere og arbeidere i kunnskapssamfunnet. Dette innebærer å ta i bruk entreprenørielle prinsipper i den tradisjonelle bedriftsstrukturen, og etablere et samspill mellom entreprenøriell kreativitet og bedriftens disiplin, samarbeid og teamarbeid (Kanter, 1989). En slik tilnærming vil gjøre de tradisjonelle selskapene mer fleksible, for så å kunne legge bedre til rette for innovasjon. Likevel ser det formelle lederhierarkiet i moderne organisasjoner ut til å være like vedvarende som kravene om at det skal erstattes. Lederhierarkiet, som ble etablert i organisasjoner sent på 1800-tallet og tidlig på 1900-tallet, har vist seg bemerkelsesverdig motstandsdyktig mot endring (Lee & Edmondson, 2017). For større moderne organisasjoner er det behov for både hierarkiske vertikale strukturer, men samtidig må det legges til rette for raskt å kunne tilpasse seg eksterne faktorer i takt med den raske samfunnsutviklingen, markedsutvikling og teknologisk utvikling. Graden av intern kontroll og tilpasning til de eksterne faktorene må derfor balanseres over et selskaps levetid og formål.

Den tradisjonelle hierarkiske modellen har sin styrke i tydelighet i ansvarsfordeling og kommandolinjer, enkel koordinering og kontroll og spesialisering og effektivitet. Den er gjerne delt opp i funksjoner bygget opp rundt spesifikke fagområder, men er lite tilpassningsdyktig endringer i omgivelsene, har langsom informasjonsflyt og beslutningsprosess og har lav grad av medarbeidermotivasjon og innovasjon. (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Slike organisasjoner blir omtalt som maskin organisasjoner med tunge prosesser og sentralisert styring (Mintzberg, 1989). De tradisjonelle hierarkiske organisasjonene har etter hvert som selskaper vokser i størrelse, behov for å legge til flere lag med ledelse for å holde kontroll på selskapet, og for å forsikre seg om at selskapets strategi føres nedover i leddene. Innslaget av flere lag med ledelse vil føre til at evnen de hadde i tidligfase til raskt å snu blir begrenset, men ses likevel på som nødvendig for å holde kontroll. Ifølge Groeger et al. (2019) løper disse organisasjonene en risiko, hvor effektivisering går på bekostning av nye impulser fra omverden. I den komplekse forretningsverdenen i dag, må organisasjoner tilpasse seg raskt. Hvis ikke løper selskapene risikoen for å bli utdatert.

West et al. (2004) argumenterer for at teamorganisering kan være en løsning for å legge til rette for flatere struktur og mer desentralisert ledelse. Team organisering er egnet for innovasjon. Dette har også fått mye støtte etter at denne artikkelen ble skrevet (Yukl & Lepsinger, 2006); (Super, 2020). I korte trekk er argumentasjonen for dette at innovasjon ofte er for kompleks for enkeltindivider, men at for mye hierarki som en finner i tradisjonelle organisasjoner ikke er fleksible eller raske nok til å legge optimale rammer for innovasjon. Teamorganisering gjort riktig for innovasjon, har støtten og ressursene en kan få i større organisasjoner, samtidig som at de er lett bente nok, og har nok entreprenør praksis til raskt å

innovere. West et al. (2004), vektlegger blant annet at team må være endringsvillige, inneha nødvendige ferdigheter og være motiverte for å få til endring.

West et al. (2004), definerer innovasjon som en prosess bestående av en kreativ fase og en implementeringsfase. Kreativitet forstås som "... the development of ideas" (s. 271). Innovasjon forstås som: "...the development and implementation of ideas in practice" (s. 271). På denne måten blir idefasen en del av den innovative prosessen. West og Farr, (1990, s. 9) fra West et al. (2004) definerer Innovasjon som "...the intentional introduction and application within a job, work team or organization of ideas, processes, products or procedures which are new to the job, the work team or the organization". Videre kreves det at innovasjon er "intentional, designed to benefit, and new to the unit of adoption (West et al., 2004, s. 271). Alle disse tre elementene må være med for at det skal kunne defineres som innovasjon.

Som beskrevet ovenfor er teamorganisering en måte å utnytte organisasjonen på ved å redusere hierarkiet i moderorganisasjonen, og delegere ansvar for oppgaven til teamet. *"A growing number of organizations are seeking ways to organize less hierarchically in the hopes of becoming more innovative, nimble, and enriching places to work"* (Lee & Edmondson, 2017 s. 19).

3.2 Ledelse av Innovative Team

Selv om det er bred enighet om at ledelse av team er viktig for hvordan team presterer, er det uenighet om hvilke ledelsesstiler som er best egnet for ledelse av team (Kesting et al., 2015). Det er svært mye litteratur på lederstiler, og til og med stor uenighet om hva ledelse faktisk er (Bass & Stogdill, 1990). Det er også stor overlapp mellom de forskjellige lederstilene. Dette gjør skillene noe uklare. Grunnet omfanget av temaet og formålet med oppgaven, vil det ikke la seg gjøre å gå i detalj rundt et stort antall ledelsesstiler. Det vil derfor i hovedsak sees på transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, og på hvilke effekter disse lederstilene har opp mot teamet.

Definisjon på transformasjonsledelse er hentet fra Xie et al. (2018 s. 258), som bygger på (Burns, 1978). *"Transformational leadership style values employees' ideal and values, motivates them to put organization interest on the first place, and drives them to achieve the state of best self."*

Definisjon på transaksjonsledelse er også hentet fra Xie et al. (2018 s. 258). som bygger på (Burns, 1978): *"Transactional leadership style is a task-oriented and interactive leader manner. It relies on timely and appropriate incentives. Different from transformational leadership style, transactional leadership style helps organizations achieve their goals by making job reward and remuneration clear."*

Ifølge Kesting et al. (2015), vil forskjellige ledelsesstiler være effektive i forskjellige deler av prosjektet. Transformasjonsledelse ser ut til å ha en positiv effekt på selve idefasen av prosjektet, mens det i de senere steg ikke lar seg konkludere med foretrukket ledelsesstil. Det

vil likevel legges frem flere effekter fra transformasjonsledelse som kan bidra positivt til læring og innovasjon. Videre finner Kesting et al. (2015), at grad av innovasjon vil påvirke utfallet av en gitt lederstil. Ved inkrementell innovasjon av moderat størrelse, som gjerne finnes i produktutvikling, kan transaksjonsledelse fungere godt som ledelsesstil. I slike prosjekter er det mindre grad av kreativitet sammenliknet med mer innovative prosjekter, og kontroll over gjennomførelse er dermed mer avgjørende. Denne lederstilen er også mindre krevende, og vil kunne lede prosjekter gjennom på en effektiv måte (Pearce, 2004).

Anderson og Sun (2016), argumenterer for at ledere bør kunne tilpasse seg ulike lederstiler avhengig av prosjektets stadier og situasjonen. Dette gir en mer tilpasningsdyktig og dynamisk ledelse, som fokuserer på handlinger i stedet for å begrense seg til lederstil. Erfarne ledere har ofte et bredere spekter av lederstiler tilgjengelig, og kan derfor i større grad tilpasse seg de forskjellige stadiene og situasjonene som oppstår over tid. Å studere effektene av lederes tilnærming kan derfor være hensiktsmessig, og kan gi innsikt i hvordan ledelse påvirker organisatorisk ytelse.

Ifølge Xie et al. (2018), vil transformasjonsledelse kunne ha en positiv effekt på å skape tillit i en gruppe sammenliknet med transaksjonsledelse. Videre hevdes det i artikkelen at tillit vil virke positivt på innovasjon, ved at tillit er med på å bygge trygghet. Høy tillit i gruppen viser seg å ha flere positive effekter på innovative team. Forhøyet tillit tar ned behovet for kontrollerende atferd fra leder, og fører til mer effektiv samhandling. Det fører også til bedre informasjonsflyt. Videre vil et team med høy tillit ha større toleranse for å lytte til andres synspunkter og dempe usunt konfliktnivå. Trygg atmosfære, toleranse og god informasjonsutveksling vil påvirke innovasjon og læring positivt. Transaksjonsledelse vil kunne virke negativt på tillit, som da hindrer informasjonsdeling og dermed innovasjon og læring. Videre kan en finere oppdelingen av oppgaver innad i teamet føre til at helhetsbildet blir mindre klart. Transaksjonsledelse kan også kunne virke negativt på innovasjon, ved at belønningssystemet kan føre til at det velges bort mindre innovative løsninger til fordel for å oppfylle krav som samsvarer med belønning.

Interaksjon mellom leder og underordnet påvirker kvaliteten på deres relasjoner. Denne interaksjonen omtales som "*leder medarbeider relasjon*" (LMR). God relasjon mellom leder og medarbeider påvirker igjen andre forhold på arbeidsplassen. Empiri viser at tillit, motivasjon, autonomi og tilfredshet med jobben er positivt relatert med kvalitet av relasjonen mellom leder og medarbeider (Martin et al., 2016). Normalen er at det dannes "*in-groups*" og "*out-groups*" på en arbeidsplass, at disse gruppene etablerer seg relativt raskt, og at disse gruppene er vanskelige å bryte ut av når de først er dannet. De som havner i "*out-groups*" får mindre tid med leder og mindre muligheter til å utvikle seg, noe som igjen fører til dårligere prestasjoner. De som havner i "*in-groups*" får mer tid med leder, er mer involvert i beslutningstakinger og får flere muligheter (Anand et al., 2011). Ifølge Baard et al. (2004) er støtte mottatt fra leder tre ganger mer utslagsgivende enn støtte gitt fra kollegaer. Denne forskningen viser at relasjonen mellom leder og underordnet er viktig for teamets prestasjoner. Gitt lederes rolle,

vil mønsteret med "out-groups" og "in-groups" enkelere kunne løses fra lederes side. Leder kan gjøre dette ved blant annet å disponere tiden sin mer likt mellom seg og sine underordnede (Munshi et al., 2017).

Transformasjonsledere er også kjent for å være gode til å utvikle de ansatte ved å stimulere dem intellektuelt, gi støttende handlinger, og raskt gripe inn ved konflikter. Disse lederne vet at de ansatte ønsker mer fra jobben sin enn kun å motta lønn. De ønsker å gjøre noe meningsfullt samtidig som de er opptatt av å bruke sin eksisterende kunnskap, samt utvikle ny (Pearce, 2004). Et fokus på utvikling av personell vil derfor virke positivt inn på de ansattes tilknytning til sin leder og arbeidsplass, men også på eget selvbilde (Matthiesen, 2014). Videre skriver Matthiesen (2014) at transformasjonsledelse virker positivt inn på ekstrarolleatferd. Ekstrarolleatferd kan forstås som "skjønnsmessig individuell atferd som ikke direkte eller eksplisitt er anerkjent av det formelle belønningssystemet, og som fremmer effektiv fungering i organisasjonen" (s. 37). I et innovativt team vil det være vanskelig å definere stillingsinstrukser og prosedyrer for hva som skal gjøres. Ekstrarolleatferd er derfor ønskelig i en slik sammenheng. Studien til Matthiesen (2014) viste at ekstrarolleatferd blir forbundet med forbedret kvalitet, prestasjonsnivå og viste klare sammenhenger med innovasjon.

West et al. (2004) vektlegger viktigheten av å kommunisere klare og meningsfylte mål. Ifølge studien er transformasjonsledere i likhet med karismatiske ledere flinke til å få til begeistring rundt oppgaven og knytte prosjektmålene opp mot individuelle mål og verdier som kan føre til økt mening og indre motivasjon hos teammedlemmer. Teammedlemmene blir gjerne med på å forme målene og leder bruker relasjonell kompetanse til å forankre det overordnede målet til personlige ferdigheter og mål hos individene i teamet. Dette er også med på å øke forståelsen av oppgaven i sin helhet samt klargjøre ansvarsområder og forventninger til hver enkelt (Harris, 2003). Medlemmene får selv stor grad av autonomi til hvordan de løser oppgavene sine, men blir holdt ansvarlige for egne prestasjoner. Det overordnede felles målet er også med på å bedre forståelsen for de andre aktørenes ansvarsområder. Dette kan føre til bedre samhandling på tvers av ansvarsområder og dermed føre til læring på tvers av ansvarsområder, og til at nye mer innovative løsninger blir valgt.

Ved å gi mer autonomi til teamet, signaliseres det både tillit og anerkjennelse til teammedlemmene. Større grad av autonomi fører også med seg økt grad av beslutningsrett lengre ned i organisasjonen hvor kunnskapen sitter. Dette er med på å øke forståelsen av beslutningene og på å korte ned tiden for beslutninger. Innovative prosjekter kan ikke planlegges i detalj, da de utforsker det ukjente. Ifølge Harris (2003), er innovasjon en ikke lineær aktivitet, hvor nye ideer fører til enda nye ideer. En leder kan derfor ikke planlegge prosjektet i detalj i forkant. Det gir derfor heller liten mening å dele innovasjonen opp i klart definerte oppgaver i oppstarten av innovasjonsløpet. Denne tilnærmingen vil gi resultater, men vil gi resultater som ikke er tilfredsstillende. I stedet bør lederen støtter opp om å utfordre eksisterende måter å jobbe på for å finne frem til nye og forbedrede måter å løse oppgavene på. At beslutninger tas på et lavere nivå i organisasjonen er helt avgjørende der oppgavene

som skal løses, øker i kompleksitet. En slik overgang kan være utfordrende både for ledere, som må gi slipp på kontroll og bruke mer tid på å legge til rette for teamet, og for teamet, som i større grad må samarbeide og ta større avgjørelser enn de kanskje er vant til. Forskning indikerer at det i dårlig presterende team ofte er en leder som dominerer, mens i høyt presterende team er lederskapet mer delt (Pearce, 2004).

En annen måte å se på ledelse på er å se på ledelse som en praksis. Dette gjør det mulig å se på ledelse på andre måter enn på den formelle rollen en leder i en organisasjon har fått tildelt i form av stilling (Raelin, 2011). Dette kan være nyttig når en ser på autonome team. Det som er interessant å se på her, er hva teamet klarer å få til i fellesskap. I disse autonome teamene vil ledelse kunne veksle mellom medlemmene etter for eksempel hvilken kompetanse eller ferdigheter som er mest avgjørende i en situasjon. Disse teamene vil ikke trenge en leder for å aktivere dem, men vil være i bevegelse sammen, for å nå det målet som de er satt til å løse (Raelin, 2011). Lederskapet innad i teamet er altså delt. Det gjør ikke den formelle lederen av teamet overflødig. Team lederen har som nevnt ovenfor en viktig rolle innad i teamet ved å motivere, skape engasjement, bygge tillit og lage en trygg atmosfære. Leder av teamet har også det formelle ansvaret utover teamet og må jobbe for å legge til rette for teamet ved å skaffe de rette ressursene og for å styre teamets ytre grenser. Hvor god denne lederen er til å jobbe rundt disse grensene ved å skape gode relasjoner til eksterne interessenter, kan være avgjørende for om teamet feiler eller har suksess (Pearce, 2004).

3.3 Motivasjon

I en nylig studie med over 540 ansatte fra forskjellige industrier i forskjellige deler av verden hvor det ble forsket på ansattes følelse av engasjement og motivasjon, ble det funnet at kun 28% av respondentene følte seg fullt og helt knyttet til selskapets formål. 39% svarte at de kunne se hvordan deres arbeid var med på å skape verdier for selskapet de jobbet for. 22% opplevde at de fikk fullt ut utnyttet sine styrker, og kun 34% kunne klart se hvordan de var med på å bidra til selskapets suksess. Studiet undersøkte også i hvilken grad ansatte var motiverte i arbeidet sitt. Resultatet fra studien viste at over 50% av deltakerne i undersøkelsen var umotiverte og manglet lidenskap eller begeistring for jobben deres (Pwc, 2019).

I selskaper som klarer å engasjere sine ansatte og klarer å forene sine ansatte med selskapets formål, er motivasjonen og lidenskapen i de ansatte målt til rundt det dobbelte sammenliknet med selskaper som ikke lykkes med dette. Disse selskapene oppnår samtidig i 9 av 10 tilfeller større vekst og profitt enn gjennomsnittet (Blount & Leinwand, 2019).

En liknende studie utført av Gallup (2023) finner et enda dystre tall. Ifølge studien *"State of the global workplace"* fra 2023, som utføres hvert år med rundt 160 000 respondenter, kommer det frem at kun 23% av deltakerne i studien sier de er engasjerte på arbeidsplassen. Resterende populasjon på 77%, tilhører gruppene ikke engasjerte eller aktivt uengasjerte. Studien viser at selskaper som skårer høyt på engasjement også har bedre inntjening. Kostnadene relatert til andelen ikke engasjert og aktivt uengasjert er estimert til 8% av et lands

BNP. Det har også en svært negativ innvirkning på stress og psykisk helse i de ansatte. Å ha en motivert arbeidstokk er bra for samfunn, selskap og individ.

Begrepet motivasjon stammer fra det latinske ordet for bevegelse "*movere*". Ordet refererer til hva som skaper handling. Motivasjonsteori ønsker å beskrive hva som gir energi og retning til å utføre bestemte handlinger (Ryan & Deci, 2017).

I organisasjonsteori har det vært av interesse å undersøke hvordan en kan få mennesker til å utføre oppgaver som er nødvendige for å gjennomføre organisasjonens hensikt (Jacobsen & Thorsvik, 2019). For å forklare motivasjon og hvilke faktorer som påvirker motivasjon, deles motivasjon ofte inn i to hovedgrupper, ytre motivasjon og indre motivasjon. Ytre motivasjon aktiveres ved påvirkning utenfra og indre motivasjon aktiveres innenfra uten ytre stimuli. Mens ytre motivasjon bruker eksterne påvirkninger som forskjellige former for press eller økonomiske belønninger for å kontrollere adferd (Lazear, 2000), er indre motivasjon drevet av egen vilje for å utføre en handling (Ryan & Deci, 2000). Det er utarbeidet en rekke teorier innenfor motivasjon. I de følgende kapitlene gjennomgås sentrale teorier.

3.3.1 Behaviorismen

En av de tidlige teoriene innenfor motivasjon finner vi i behaviorismen. Behaviorismen retter oppmerksomheten mot ytre, observerbare adferdsmønstre og at motivasjon påvirkes av ytre stimuli. Motivasjon vil i denne sammenheng være tilknyttet belønningen en får for å gjennomføre en oppgave. Eksempler på dette kan være lønn eller opprykk i stilling. Den ytre motivasjonen er ikke knyttet til selve aktiviteten som utføres. Motivasjonen er heller knyttet til en belønning for å utføre en gitt oppgave eller for å unngå straff. Ifølge det behavioristiske teorien kan en kontrollere og styre handlinger ved hjelp av ytre stimuli (Kohn, 1998).

3.3.2 Forventningsteorien

Ifølge forventningsteorien utviklet av Victor Vroom, vil motivasjon være avhengig av verdien av en belønning, samt sannsynligheten for å oppnå belønningen. Denne teorien bygger på ytre belønning og hvordan mottakeren av en mulig belønning vil vurdere denne belønningen. I forventningsteorien beskrives motivasjon ut fra to faktorer; valens og forventning av belønning. Med valens mens verdien av belønningen. Med forventning, menes oppfattet sannsynlighet for å kunne oppnå belønningen. Aktører oppfattes som rasjonelle og vil ikke søke belønninger med mindre de anser utfallet verdt innsatsen for å nå belønningen. Ifølge denne teorien vil ansatte søke belønninger som har størst mulig valens, og veie dette opp mot sannsynligheten for å oppnå belønningen, og unnlate å handle om verdien og sannsynligheten for å oppnå belønningen ikke er tilfredsstillende (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

3.3.3 Maslows behovsteori

En annen retning innenfor motivasjonsteorien finnes i behovsteorien. Behovsteorien beskriver motivasjon ut fra fysiske og psykologiske behov. Behovsteorien legger til grunn at for mennesker å prestere optimalt, må en rekke fysiske og psykologiske behov være tilfredsstillt. En av de mest kjente og innflytelsesrike teoriene innenfor denne retningen er Abraham

Maslows behovsteori (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Maslows teori knytter motivasjon opp mot individets behov. Generelt kan det sies at mennesker handler for å dekke behov. Behovene deles inn i 5 kategorier.

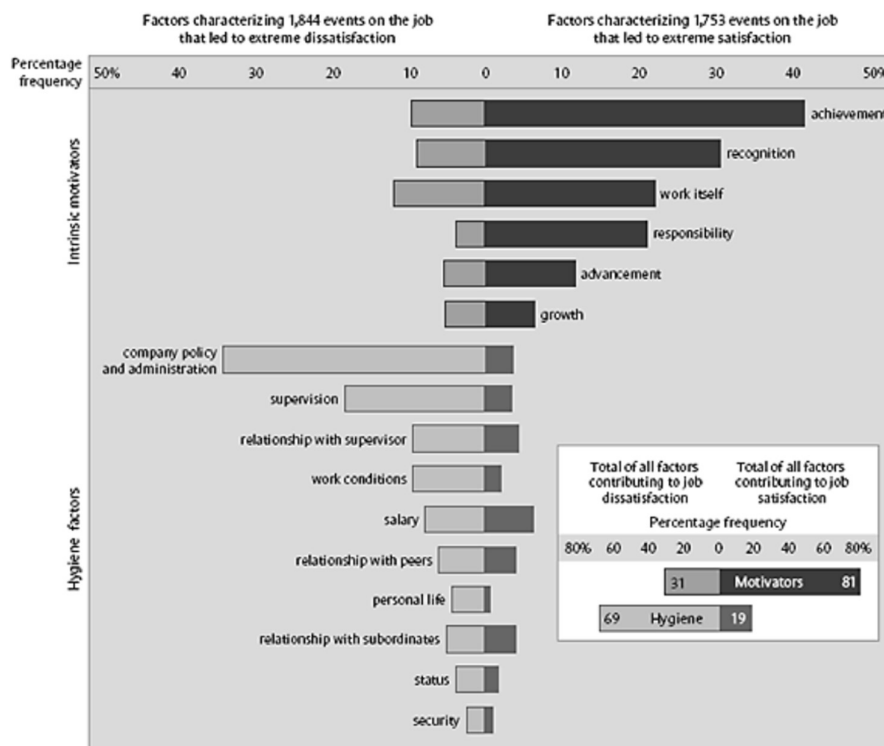
Nederst finner en de grunnleggende fysiologiske behovene som trygghet, sult og søvn. Etter hvert som trygghets behovene er dekket vil behov relatert til tilhørighet og sosiale relasjoner bli gjeldende før annerkjennelse og på topp i pyramiden behovet for selvrealisering kan bli oppnådd. Ifølge denne teorien kan motivasjon økes ved å tilfredsille udekte behov. Organisasjoner vil da kunne motivere sine ansatte ved å appellere til behov som ikke er tilfredsstillende dekket (Lussier, 2019).

3.3.4 Teori X og Teori Y

MacGregor, (1960) ser også på motivasjon delt opp etter nivåer. MacGregor argumenterte for at å operere på de høyere nivåene, førte med seg større grad av tilfredsstillelse, som også fører til bedre prestasjoner. MacGregor utledet to teorier innenfor motivasjon, teori X og teori Y. Disse to teoriene kan ses på som to ytterpunkter på lederes syn på ansatte. Teori X representerer en tradisjonell og negativ forankring hvor ansatte betraktes som å ha en negativ aversjon mot arbeid og ansvar. Ansatte responderer på eksterne påvirkninger som straff og belønning. Leders rolle blir da å tilpasse den eksterne belønningen og samtidig utøve tett kontroll og gi klare retningslinjer. Teori Y bygger på et grunnleggende positivt menneskesyn, hvor ansatte er indre motivert for å utføre et arbeid og ønsker å utvikle seg og prestere på et høyt nivå. Disse ansatte tar selv ansvar og søker utfordringer når de får tillitt og frihet fra ledelsen. MacGregor mente at lederes syn på ansatte dermed har stor betydning på hvordan forskjellige organisasjoner styres og knytter ledelsessyn på sine ansatte opp mot motivasjon.

3.3.5 Tofaktormodellen

For å få til høyt motiverte ansatte mente Herzberg (2003) at det både var nyttig å se på motivasjon og hva som førte til misnøye. Herzberg skiller mellom hygiene faktorer og motivasjonsfaktorer. Denne teorien kalles tofaktormodellen. Hygiene kan påvirke misnøye, men vil ikke føre til mer motivasjon. Et eksempel er lønn. Motivasjonen øker ikke med lønn over et gitt nivå, men om lønn oppfattes som feil vil den være en hygiene faktor som vil ligge til hinder for motivasjon. Et fokus på hygiene faktorene alene vil derfor ikke føre til økt motivasjon eller glede i jobben, det vil bare føre til at hygiene faktorene ikke kommer i veien for motivasjon. *“The opposite of job satisfaction is not job dissatisfaction but, rather, no job satisfaction; and similarly, the opposite of job dissatisfaction is not job satisfaction, but no job dissatisfaction.”* (Herzberg, 2003, s. 9). På samme side vil et fokus på motivasjonsfaktorene ikke føre til at misnøye med jobben går ned, men føre til økt motivasjon. Modellen nedenfor viser en oppdeling av hygiene og motivasjonsfaktorer etter tofaktormodellen.



Figur 1 - Faktorer som omhandler holdninger til arbeid (Herzberg, 2003, s. 9)

I stedet for å fokusere på ytre belønninger som lønn og opprykk, foreslår Herzberg (2003) heller et fokus på å gjøre arbeid mer motiverende ved å gjøre oppgavene mer interessante og utviklende, ved å gi større grad av autonomi og selvbestemmelse. Resultatet av dette vil ifølge Herzberg føre til større oppfattet glede og motivasjon i jobben og føre til store økonomiske fordeler for selskapene og samfunnet. En avgjørende oppgave for ledere av kunnskapsarbeidere blir da å legge til rette for å øke motivasjonen i oppgavene på en slik måte at de er utfordrende nok til å aktivere de ansattes kunnskap og muligheter for vekst. Hvis det ikke lar seg gjøre vil det føre til mindre motiverte ansatte og dårligere resultater.

3.4 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien lager et rammeverk for å forstå faktorer som fører frem til motiverte og sunne individer. I selvbestemmelsesteorien, ses ikke motivasjon på kun som en mengde, men er opptatt av kvaliteten av motivasjon (Ryan & Deci, 2017). Kvaliteten på motivasjonen går over et spekter som deles opp i tre hovedkategorier, henholdsvis; amotivasjon, ytre motivasjon og indre motivasjon. Amotivasjon ligger nederst i spekteret og indre motivasjon ligger øverst. Dette er illustrert i figuren nedenfor. Denne teorien har elementer fra de teoriene som har blitt beskrevet tidligere, men setter disse elementene inn i en helhetlig teori for motivasjon.

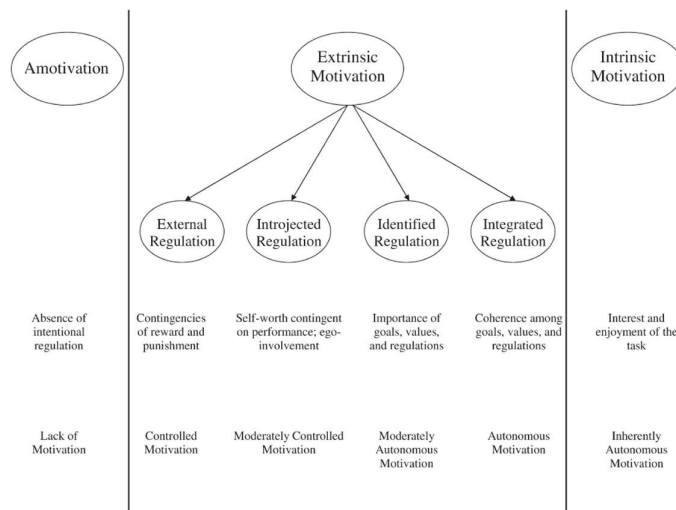


Figure 1. The self-determination continuum showing amotivation, which is wholly lacking in self-determination; the types of extrinsic motivation, which vary in their degree of self-determination; and intrinsic motivation, which is invariantly self-determined. Also shown are the nature of the regulation for each and its placement along the continuum indexing the degree to which each represents autonomous motivation

Figur 2 - Kvalitetsspekteret iht. selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci, 2017, s. 193)

I selvbestemmelsesteorien (STD) tas det utgangspunkt i menneskelige behov. Ved å legge til rette for at menneskelige behov tilfredstilles, vil det være mulig å løfte motivasjonen oppover til høyere nivåer mot indre motivasjon. Det er enighet i at fysiske grunnleggende behov også må være dekket. Disse fysiske behovene er definert i nedre del av Maslows behovspyramide. Utover de fysiske behovene, er det identifisert tre grunnleggende psykologiske behov. Disse behovene er ifølge STD universale i mennesker. Det vil si at disse tre grunnleggende psykologiske behovene er felles for alle individer. De tre grunnleggende behovene er; behovet for autonomi, behovet for kompetanse og behovet for tilhørighet (Ryan & Deci, 2017).

Autonomi støttes ved å gi valgfrihet og å legge opp til selvregulering i stedet for påtvungne krav og kontroll (Ryan & Deci, 2017). Autonomi forsterkes gjennom en opplevelse av å kunne ta egne selvstendige valg som er i tråd med egne interesser og verdier og er i minst mulig grad avhengig av ytre påvirkninger. Denne opplevelsen støtter opp om indre motivasjon.

Kompetanse støttes opp ved å gi støttende strukturer, ved å gi informasjon og positiv tilbakemelding og oppgaver som er utfordrende, men ikke oppfattes som for krevende (Ryan & Deci, 2017). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2012) vil indre motivasjon styrkes når oppgaver virker utfordrende, men innenfor rammene av sin egen kompetanse. Kompetanse støtter også opp om autonomi.

Tilhørighet støttes opp ved å oppleve involvering og støtte fra andre i stedet for upersonlig eller avvisende atferd fra andre (Ryan & Deci, 2017). Tilhørighet støttes opp ved å føle tilknytning til andre. Følelsen av tilknytning støtter også opp om autonomi.

Ved å forstå hvilke mekanismer som påvirker disse psykologiske behovene og hvordan de kan støttes eller hindres, vil en kunne legge til rette for å fjerne negative effekter og forsterke

positive effekter for disse psykologiske behovene. Dette gjør teorien mulig å teste, det gjør teorien predikativ og det gjør teorien praktisk ettersom den kan brukes for å manipulere faktorene som har innvirkning på de psykologiske behovene (Ryan & Deci 2017). I organisasjonssammenheng er dette nyttig, da en organisasjon kan øke kvaliteten på de ansattes motivasjon ved å legge til rette for tilfredsstillelse av disse behovene. Ved å gjøre dette, vil organisasjonen få mer motiverte ansatte. Dette vil ha en rekke positive effekter som reduksjon i turnover, forbedret produktivitet og bedret utholdenhet i krevende situasjoner (Gallup, 2023). I selvbestemmelsesteorien forstås motivasjon ikke som en kvantitet, men som kvalitet som spenner fra laveste nivå, amotivasjon, videre til ytre motivasjon og til høyeste nivå, indre motivasjon. Disse inndelingene blir utledet nedenfor.

3.4.1 Amotivasjon

Nederst i spekteret finner vi amotivasjon. Amotivasjon kan deles inn i tre kategorier; Mangel på kompetanse, manglende interesse eller mangel på mulighet til å påvirke et utfall, eller at utfallet er i strid med egne behov. Amotivasjon kjennetegnes ved passivitet, ineffektivitet eller ved mangel på mening (Ryan & Deci, 2017).

Fra Ryan og Deci (2017) sine teorier, vil manglende kompetanse føre til avmakt ovenfor oppgaven, da det ikke er tro på at en kan utføre oppgaven effektivt. Kunnskapsnivået til utførende er for lavt, eller troen på å få til oppgaven er mangelfull. Manglende interesse, relevans eller verdi av oppgaven, kan også føre til amotivasjon. I dette tilfellet kan personen inneha tilstrekkelig med kunnskap for å løse oppgaven, men på grunn av mangel på mening eller interesse vil personen ikke være motivert for å utføre oppgaven.

Amotivasjon kan også være et resultat av mangel på mulighet til å påvirke et resultat, eller at resultatet av handlingen vil være i strid med behov for autonomi, eller at personen på annen måte ikke klarer å støtte opp om handlingen. I tilfellet der det oppfattes mangel på mulighet til å påvirke et resultat, kan personen både inneha tilstrekkelig med kompetanse og ha et ønske om å utføre oppgaven, men lar være å handle da en ikke har mulighet til å gjennomføre oppgaven. Om handlingen er i konflikt med egne behov eller verdier, er dette årsaken for mangel på handling (Ryan & Deci, 2017).

I tillegg til at amotivasjon fører til passivitet og ineffektivitet, kan det i organisasjons sammenheng føre til asosial oppførsel. Amotivasjon har også vist seg å ha dårlig påvirkning på livskvalitet og er forbundet med årsak for at ansatte velger å slutte (Ryan & Deci, 2017).

3.4.2 Ytre Motivasjon

Ytre motivasjon defineres som gjennomføringen av en aktivitet for å oppnå noen adskilte utfall (Ryan & Deci, 2017). Ytre motivasjon deles inn i et spekter som beskriver kvaliteten av motivasjon. I selvbestemmelsesteorien deles ytre motivasjon i fire nivå etter grad av selvbestemmelse. En høyere grad av selvbestemmelse fører til større grad av autonomi rundt oppgaven. Jo mer selvbestemmelse jo høyere anses kvaliteten av motivasjonen. Disse nivåene er ekstern regulering, internalisert regulering, identifisert regulering og integrert regulering.

Graden av selvbestemmelse henger sammen med graden av motivasjon for å utføre handlingen. Det legges en generell referanse til Ryan og Deci (2017) og Paumier og Chanal (2022) for utledning av selvbestemmelsesteorien og beskrivelse av ytre motivasjon.

Nederst i spekteret for ytre motivasjon er kontrollert motivasjon. Denne typen motivasjon kjennetegnes ved at den er styrt utenfra og oppleves i større grad som kontrollerende. Det utøves et eksternt press eller krav, og mottaker utfører oppgaven fordi det er forventet. Dette nivået kjennetegnes ved å utføre en handling for å unngå straff eller oppnå en belønning (Ryan & Deci, 2000). Dersom den ytre stimulansen uteblir eller ikke er virkningsfull nok, vil det ikke føre til handling. Når motivasjonen er kontrollert er det en tendens til at en velger raskest mulig vei til å oppnå belønningen, men man oppnår ikke nødvendigvis det beste resultatet. Det eksterne presset har også vist seg å kunne føre til stress og angst, som igjen har negative påvirkninger på ytelse og velvære. Kontrollert motivasjon har også vist seg å være mindre varig ved at ønsket atferd forsvinner når ytre motivasjon uteblir.

Internalisert regulering kjennetegnes ved at handlingen utføres for å oppfylle egne forventninger satt til seg selv, unngå å svekke selvbilde, eller skuffe andre (Ryan & Deci, 2000). Det omtales gjerne som internt kontrollerende. Handlingen styres av interne krefter og er gjerne konfliktfylte. Eksempler på dette er ønske av anerkjennelse, dekke forventninger fra andre, eller unngå å skuffe andre. Internalisert regulering kan også forklares som beskyttelse av ego og ønske om å fremstå på en gitt måte. Dette nivået kan være drevet uten eksterne belønninger, men av internt press. Aktivitetene utføres fordi de er forventet av en selv, men aktiviteten i seg selv kan være spenningsfylt og i konflikt med egne ønsker og verdier.

Identifisert regulering kjennetegnes ved at en selv ser på handlingen som viktig. Handlingen utføres av fri vilje, men gjøres fordi det er forventet av dem (Ryan & Deci, 2017). Internalisert regulering er delvis autonom ettersom at oppgavene oppfattes som nyttige i seg selv.

Integrert regulering har størst grad av selvbestemmelse av disse fire inndelingene. Med integrert regulering samsvarer handlingen med individets egne verdier og behov. Handlingen ses på som viktig. Det er dermed ingen indre konflikt mellom egne verdier og oppgavene som utføres. Dette er den formen som er mest autonom av de ytre motivasjonsformene.

3.4.3 Indre Motivasjon

Indre motivasjon er det øverste nivået av motivasjon ifølge selvbestemmelsesteorien. Indre motivasjon, refererer til handlingen med å utføre en aktivitet for gleden og dens iboende tilfredsstillende. Indre motiverte personer har en tendens til å søke mer utfordrende oppgaver og er mer mottakelige for læring. Det vil derfor være hensiktsmessig å legge til rette for mekanismer som støtter opp om indre motivasjon (Deci & Ryan, 1985). Motiverte ansatte ønsker å prestere godt, de ønsker å bidra, de ønsker å utvikle seg, og de ønsker å være en del av en meningsfull samarbeidsorganisasjon (Ryan & Deci, 2017). Indre motivasjon kjennetegnes ved å være drevet av personlige interesser og verdier og kan omfatte personlig vekst og/eller en indre glede, eller verdi av selve oppgaven som utføres (Fehr & Falk, 2002). Understøttelse

av autonomi, kompetanse og tilhørighet bygger opp om den indre motivasjonen (Ryan & Deci, 2017). Mindre oppfyllelse av disse behovene vil føre til lavere grad av motivasjon og sub-optimal ytelse og uønsket adferd. Det er stor støtte i at indre motivasjon fører til en rekke av ønskelige utfall. Blant disse er; bedre evne til å tenke kreativt, bedre kapasitet til problemløsning, bedre ytelse, flere positive følelser, samt psykisk og fysisk velvære.

Den indre motivasjonen kan bli skadet av ytre belønninger ved at en oppgave som i seg selv oppleves som motiverende, ikke lenger blir det, om det knyttes en belønning til oppgaven. Den indre motivasjonen begrenses ved at fokus føres over på belønningen i stedet for oppgaven, og at noe av autonomien og ansvarsfølelsen forsvinner som følge av økt kontroll for måling av resultat for beregning av belønning (Deci et al., 1999). En tar også gjerne mindre risiko. Dette fører til mer standardiserte løsninger i stedet for mer innovative løsninger for å sikre seg belønningen. På denne måten kan ytre belønninger være skadelig for indre motivasjon, innovasjon og langsiktige resultater for selskapet (Deci & Ryan, 1985). Samtidig vises det at ytre belønninger kan gis til denne type arbeid uten å skade indre motivasjon, men da som en uventet belønning som gis etter at oppgaven er fullført. Denne typen belønninger kan også ha en negativ effekt om det gis for ofte, da det kan føre til forventning om belønning på lik linje med en belønning som er kommunisert i forkant (Deci et al., 1999). For arbeidsoppgaver som ikke i seg selv oppleves som motiverende og hvor det er ønskelig med stor grad av kontroll, vil ytre belønning kunne ha en positiv effekt på prestasjoner ved at arbeidere blir belønnet for å jobbe effektivt og gjøre en ekstra innsats. (Deci et al., 1999). I slike arbeidere kan det også være enkelt å måle produktivitet, gjerne i form av antall produserte enheter. Dette fører til at kompensasjonen står i stil med arbeid og lett knyttes opp mot bidrag til hver enkelt arbeider. Kort oppsummert vil ytre belønninger i mange sammenhenger føre til økt kontroll. Dette vil kunne være positivt for enkle oppgaver hvor det er lett å måle input og output. For mer komplekse oppgaver, vil ytre belønninger kunne virke negativt inn på output ved redusert indre motivasjon, som igjen påvirker grad av autonomi, ansvar, læring og innovasjon.

Motivasjonsteori er viktig for å forstå hvordan en legger til rette for og unngår å skade motivasjonen til ansatte. Alle disse teoriene er med på å belyse motivasjon fra forskjellige ståsted. Det behavioristiske synspunktet hevder at adferd kan styres ved bruk av straff og belønning. Forventningsteorien belyser at mottaker av belønning vil vurdere innsats etter belønningens verdi sett opp mot innsats for å oppnå belønningen, samt sannsynlighet for å oppnå belønning. Maslow knytter motivasjon opp mot menneskelige behov i et hierarki på fem nivåer og spesifiserer at de fem nivåene er gjengående i mennesker, men at viktigheten av nivåene er forskjellig fra individer og at behovenes prioritet forandres over tid. Herzberg sitt bidrag gjennom tofaktormodellen, er også viktig ved at den deler motivasjon inn i hygiene og motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorene skaper ikke varig motivasjon, men vil føre til misnøye om de ikke er tilstrekkelig oppfylt. De vil dermed ødelegge for motivasjon, mens motivasjonsfaktorene følgelig vil bygge opp om motivasjon. Motivasjonsfaktorene i tofaktormodellen relateres i stor grad til de øvre nivåene i Maslows behovspyramide og går på for eksempel autonomi og spennende arbeidsoppgaver. Dette spesifiseres videre i

selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci (2017), som knytter autonomi og glede med selve oppgavene opp mot en høyere kvalitet av motivasjon. Både tofaktormodellen og selvbestemmelsesteorien legger vekt på jobbutforming, kunnskapsbygging og utvikling. For utforming av incentivordninger er det viktig å være klar over hvilke effekter det vil kunne ha på motivasjon. Ifølge Gneezy et al. (2011), kan ytre motivasjon vaske ut indre motivasjon. Den samme artikkelen sier også at det kan være vanskelig å reversere disse effektene. Ifølge tofaktormodellen er det ikke tilstrekkelig å fokusere på belønninger. Det er viktigere at belønninger er satt på et riktig nivå slik at det ikke skaper misnøye. En kommer bare så langt med belønninger. For å bygge opp om indre motivasjon, må blant annet faktorer som mening i arbeidet og autonomi vektlegges.

Ytre belønninger kan deles opp i materielle belønninger og symbolske belønninger. Materielle belønninger kan være lønn og opprykk. Disse godene er knyttet til en pengemessig verdi. Symbolske belønninger er knyttet til ros fra leder eller annen positiv oppmerksomhet. Symbolske belønninger har liten eller ingen pengemessig verdi, men slik belønning kan også virke sterkt motiverende (Bradler et al., 2016). Belønninger har gjerne en kombinasjon av både materielle og symbolske belønninger. Et eksempel er opprykk i stilling, som både fører til høyere lønn, samt øker status og uttrykker anerkjennelse. Fra blant annet Herzbergs forskning, ser vi at slike belønninger kan være en kilde til misnøye, ved at kompensasjon treffer til forventninger og ikke oppleves som gode nok. Videre fra Herzberg (2003), ser en at lønn som motivasjonsfaktor har en forbigående effekt. Lønn som motivasjonsfaktor er sterkest når den er knyttet til fremtidige belønninger. Det man allerede har, er i liten grad motiverende.

3.5 Kunnskapsbygging og Mobilisering.

Kompetansemobilisering handler om å legge til rette for at arbeidstakere får oppgaver hvor de i stor grad får benyttet sin opparbeidede kompetanse. I en rekke organisasjoner i Norge, både i offentlig og privat sektor, har så mye som 25% av de ansatte et betydelig uutnyttet kompetansepotensial (Lai & Kapstad, 2009; Lai, 2011). Den manglende mobilisering av kompetanse er i stor grad relatert til at de fleste organisasjoner legger for mye vekt på kompetanseanskaffelse og utvikling, samtidig som de undervurderer betydningen av hvordan den eksisterende kompetansen blir best mulig utnyttet (Lai, 2013). Ledere må være bevisst at *“Det er først når kompetansen som er anskaffet og utviklet, blir mobilisert som innsatsfaktor i verdikjeden, at den gir avkastning.”* (Lai 2013, s. 180). God kompetansemobilisering innebærer tydelige økonomiske og prestasjonsrelaterte fordeler for ansatte, organisasjoner og samfunn (Borghans & de Grip, 2000). Tilsvarende vil uutnyttet kompetansemobilisering kunne føre til flere negative effekter. Sett i lys av kunnskapsbedrifter vil effektene virke negativt for kritiske faktorer som uønsket avgang av ansatte, mestringsstro, fysisk og psykisk helse, arbeidsmiljø, hjelpeatferd, tilhørighet, tap av mening og indre motivasjon. Implementering av tiltak for å sikre effektiv kompetansemobilisering er derfor avgjørende, og i mange tilfeller det aller viktigste aspektet av strategisk kompetansestyring (Lai, 2013).

For å unngå de negative effektene av manglende kompetansemobilisering er det derfor nødvendig at ledere følger opp sine ansatte og som i tråd med Herzberg sin forskning tilpasser arbeidsoppgavene for å bedre mobilisere og øke kunnskapen. Om det ikke gjøres vil selskapet ha et motivasjonsproblem (Herzberg, 2003). Sett i sammenheng med forskning innenfor innovasjon og hvor viktig det er å trigge de ansattes indre motivasjon, vil dette være et viktig fokusområde for ledelse av kunnskapsarbeidere. I senere tid er det kommet mye forskning på job crafting. Job crafting går ut på at de ansatte selv tar ansvar for å utforme arbeidet for å få til egen utvikling. Dette vil kreve autonomi i arbeidsområdet til de ansatte, samt koordinering mellom leder og ansatt slik at utviklingen skjer i samsvar med organisasjonens og den ansattes mål. Med job crafting gjøres dette i samarbeid med leder for å tilpasse oppgaver, danne enighet om forventninger og gi tilstrekkelig med autonomi (Bakker et al., 2012). Å ha en høykompetent arbeidsstokk er ikke et ubetinget gode. Det vil kreve at ledelsen legger til rette for at de ansatte oppfatter arbeidet sitt som utviklende og utfordrende. Gjort riktig, vil dette kunne resultere i indre motiverte arbeidere som er i stand til å produsere på et høyere nivå enn om autonomien innskrenkes.

Selv om det er bred enighet rundt fordelene med autonomi, er heller ikke autonomi et ubetinget gode. Autonomi kan også føre til negative effekter ved at økt autonomi kan oppfattes som en urettferdig byrde, da det skaper ekstra arbeid. Samsvar mellom ansattes og ledes forventninger om autonomi er derfor avgjørende for om økt autonomi gir positive effekter (Wong et al., 2017).

Kunnskapen som bygges opp i organisasjonen har stor verdi for selskapet, da kunnskap kan føre til bedret konkurransevne gjennom innovasjon og raskere respons i markedet (Alavi & Leidner, 2001). Selskapets kunnskap er integrert i flere elementer, inkludert organisasjonskultur og identitet, rutiner, retningslinjer, systemer og dokumenter, samt i enkeltpersoner (Alavi & Leidner, 2001). Gitt kompleksiteten over, vil det være vanskelig å imitere og dermed kunne gi varige konkurransefortrinn (Barney, 1991). Den samme kompleksiteten gjør også kunnskapsledelse krevende. Flere store organisasjoner erkjenner at de besitter mye av den kunnskapen de trenger, men å klare å finne den og bruke den er utfordrende (Alavi & Leidner, 2001).

Kunnskapsledelse er en prosess som innebærer nøye planlagte trinn for å erverve, utvikle, lagre, overføre og anvende kunnskap innenfor en organisasjon med formål om å forbedre organisasjonens prestasjoner ved å redusere kostbar gjentakelse av arbeid, akselerere prosesser og benytte seg av beste praksis (Abubakar et al., 2019; Alavi & Leidner, 2001)

3.5.1 Erverve og Utvikle Kunnskap

Ifølge Lai (2013), kan ervervelse og utvikling av kunnskap i organisasjonen skje ut fra følgende strategier; 1. Tilføring av arbeidskraft eller tilføringsstrategi, 2. Investeringer i medarbeidere og kompetanse eller investeringsstrategi, 3. Involvering av medarbeidere eller involveringsstrategi.

I svært konkurranseutsatte markeder hvor pris eller kvantitet er styrende, er tilføringsstrategi ofte den foretrukne tilnærmingen ved ansettelser. Medarbeidernes kompetanse tilføres til lavest mulig kostnad. Det er begrenset plass for personlig initiativ, kreativitet, innovasjon og beslutningene blir tatt sentralt. Kunnskapsbehov er begrenset til utførelse av tydelig definerte og avgrensede oppgaver. Lønn som kompensasjon for arbeid er det som binder arbeidstakeren til virksomheten (Lai, 2013).

I markeder hvor differensiering av produkter gjennom for eksempel kvalitet, service og skreddersydde løsninger er valgt som forretningsmodell, er en investeringsstrategi ofte mer hensiktsmessig. For å kunne tilpasse produktene er det økt krav til kompetanse, initiativ og kreativitet. Organisasjonene i slike markeder tilbyr et mer fleksibelt arbeidsmiljø og støtter aktivt kunnskapsutvikling. Hovedfokus ligger på å bygge lojalitet gjennom læring, utvikling og deltakelse. (Lai, 2013)

I organisasjoner som satser på innovasjon med kontinuerlig produktdifferensiering eller høy omstillingsevne, vil en involveringsstrategi passe best. Disse organisasjonene har gjerne en sterkt desentralisert beslutningsstruktur. Oppgavene er i seg selv interessante og utfordrende. De ansatte har stor grad av autonomi over sin egen utvikling og arbeidsoppgaver, de er høykompetente og har stor påvirkning over beslutninger. Ervervelse av kunnskap bygges gjennom arbeidet og gjennom kompetanseutvikling. Disse medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonens mål og arbeidsområder og opplever stor grad av tilhørighet og får høy lojalitet (Lai, 2013).

3.5.2 Lagring av Kunnskap

Etter hvert som selskapene blir mer og mer kunnskapsdrevet, ligger også mer av selskapets verdier i selskapets kunnskapsbase. Lagring og overføring av kunnskap blir dermed stadig viktigere. Fra Alavi og Leidner, (2001) finner vi at over halvparten av selskapene rapporterer store tap når nøkkelpersoner slutter. 43% av selskapene rapporterer at dette har kraftig svekket viktige forhold til kunder og underleverandører. Flere selskaper rapporterer også direkte tap i forbindelse med at nøkkelpersonell forlater selskapet. Kunnskapen som besittes i individene er altså flyktig for selskapet, og ved tap av ansatte kan viktig informasjon, relasjoner og kunnskap direkte påvirke selskapets lønnsomhet.

Et viktig element i kunnskapsledelse er derfor å gjøre kunnskapen synlig i organisasjonen, både i form av dokumentering, men også mellom medlemmene i organisasjonene. For å overføre kunnskapen må kunnskapen settes i system, og det må settes av tid og oppfordres til interaksjon og samarbeid (Alavi & Leidner, 2001).

I forbindelse med lagring av kunnskap er det hensiktsmessig å skille mellom explicit (eksplisitt) og tacit (taus) kunnskap. Ifølge Harvey (2012, s. 401) er *“Explicit knowledge is formal (rules, procedures, etc.) and easy to transfer in codified and formalized form without a loss of integrity”*. Slik kunnskap kan enkelt bli overført fra en part til en annen, og lar seg enkelt lagre og kontrolleres av organisasjonen. Taus kunnskap kjennetegnes ved at den er personlig,

kontekstuell og integrert i aktørens hukommelse. Derfor krever overføring og skaping av taus kunnskap fysisk interaksjon. Formaliseringen av denne kunnskapen er krevende og kan til og med være umulig å kodifisere.

I prosessen med å overføre kunnskap fra taus til eksplisitt vil det være noe tap av informasjon. For eksempel vil tekst være et mindre rikt format enn dialog, og noe av nyansene vil gå tapt i denne prosessen. Samtidig vil det i denne prosessen la seg konseptualiseres og deles og forsterkes for så å videre øke kunnskapen i fellesskap. Det er derfor nødvendig å se på kunnskap som mer enn bare taus eller bare eksplisitt, men se på samspillet mellom disse (Harvey, 2012). Når denne eksplisitte kunnskapen tolkes av aktører, vil den tolkes basert på ferdighetsnivå og kontekst. Dette fører til at denne eksplisitte kunnskapen vil gi forskjellig mening etter enkeltindividers bakgrunn og forkunnskaper (Alavi & Leidner, 2001). Akkurat som det er svakheter med taus kunnskap i form av at den ikke enkelt lar seg dele effektivt med en større gruppe, vil det også være ulemper med den eksplisitte kunnskapen i at den må tolkes for å kunne internaliseres. Det vil også være behov for stadig vedlikehold av den eksternaliserte kunnskapen etter hvert som den videreutvikles (Alavi & Leidner, 2001). Vekslingen mellom Taus og eksplisitt kunnskap er med på å videreutvikle kunnskapen gjennom gjentatte læringsløyper hvor kunnskapen raffineres videre. Den inneholder flere steg hvor hvert av stegene vil påvirke kunnskapen, men gjøre den anvendbar for et større publikum. Denne kunnskapen vil da kunne overføres og brukes i nye sammenhenger, da den har blitt kodifisert, lagret og gjort tilgjengelig eller internalisert i flere medlemmer i organisasjonen.

3.6 Psykologisk Trygghet og Læring

Edmondson (1999) definerer psykologisk trygghet i team som "A shared belief held by members of a team that the team is safe for interpersonal risk taking" (s. 350). Psykologisk trygghet i grupper er mer enn tillit mellom medlemmer av gruppen. Det beskriver gruppens tillit til hverandre, men også gjensidig respekt mellom gruppens medlemmer, hvor medlemmene er komfortable med å være seg selv. I miljøer med høy psykologisk trygghet er det en felles forståelse om at gruppen ikke vil sanksjonere noen for å si sin mening, selv om den bryter med etablerte oppfatninger. Denne tryggheten kommer fra gjensidig respekt og tillit i gruppen.

Folk har en tendens til å handle på måter som ligger til hinder for læring når de kan bli utsatt for trusler eller å tape ansikt (Argyris, 1982). I grupper med mangel på psykologisk trygghet kan medlemmer av gruppen være tilbakeholdne med å ta opp feil, fordi de bekymrer seg for å bli sett på som inkompetente. De velger å ikke si noe i frykt for negative konsekvensene, og velger således å beskytte seg selv, vel vitende om at deres synspunkter kunne gagnet gruppens ytelse om synspunktene hadde blitt lagt frem. I motsetning, hvis de respekterer og føler seg respektert av andre teammedlemmer, og er trygge på at teammedlemmene ikke vil holde eventuelle feil mot dem, er det sannsynlig at fordelene ved å si ifra vil bli vurdert mer positivt. På denne måten blir oppfatningen av psykologisk trygghet en forutsetning for at forskjellige og også motstridende informasjon deles med gruppen. Om nivået av psykologisk trygghet ikke

oppfattes som høyt nok, vil det derfor ha negative konsekvenser for teamet. Studien til (Edmondson, 1999) viser at psykologisk trygghet bygger opp om læring og gruppens ytelse.

Psykologisk trygghet er spesielt viktig ved oppgaver som er preget av kompleksitet og usikkerhet, og hvor det er større behov for samhandling gjennom for eksempel deling av informasjon og bearbeidelse av denne informasjonen (Edmondson & Lei, 2014); (Schei et al., 2020). I team med høy grad av psykologisk trygghet vil det være rom for at alle medlemmene i gruppen vil dele informasjon og er villige til å vise sine synspunkter, selv om det gjør dem sårbare. Medlemmene i gruppen må være i stand til å stille kritiske spørsmål til andre og til seg selv. Det er gjennom gruppens forskjellige kunnskapsbase og synspunkter at ny kunnskap videreføres.

Argyris (1991) påpeker at ledere har en spesielt viktig rolle i denne sammenhengen. Lederne må gå foran som gode eksempler, ved å vise åpenhet til nye synspunkter og legge til side sine forhåndsantakelser i lys av ny objektiv informasjon. Videre er det ifølge Schei et al. (2020), viktig at ledere intervensjoner i teamene for å etablere klare normer for informasjonsutveksling. Et fellestrekk for team som presterer godt, er at medlemmene snakker omtrent like mye. Ledere kan sette rammer som sikrer både at alle deltakere tør å delta, men også at de sørger for et bedret mangfold i team diskusjonene ved å aktivt påse en jevnere deltakelse av medlemmene.

Et annet fellestrekk for team som presterer godt er identifisert ved å se på teamsammensetning. Forskning viser at mangfold i form av samlet kunnskapsbase, men også mangfold i personlighet, kjønn, holdninger, bakgrunn og erfaringer virker positivt for kreativitet og bedre beslutninger. Dette fører igjen til mer effektive team. Homogene team viser både fra Bantel og Jackson (1989) og West et al. (2004), å være mer effektive for enklere oppgaver, hvor varigheten av arbeidet har en kortere horisont. Heterogene team presterer bedre for mer komplekse oppgaver, som for eksempel innovative team som det ses på her, men vil trenge mer tid for å skape resultater. En studie fra Watson et al. (1993), viste at nylig dannede heterogene team presterte dårligere enn homogene team. Men etter 17 uker presterte de heterogene teamene bedre enn de homogene teamene når det gjaldt å komme opp med nye løsninger, og for bedre å analysere forskjellige perspektiv på forretningsforslag. Sammensetningen av heterogene team er ikke i seg selv en oppskrift på suksess, men når disse teamene klarer å etablere trygge rammer, vil mangfoldet i teamene føre til bedre resultater sammenlignet med homogene team.

Siden innovasjon er komplekst, blir innovasjon mer og mer en teamaktivitet. Det stilles ikke bare krav til mangfold i ekspertise. Det stilles også store krav til kommunikasjon, samarbeid og problemløsningsferdigheter. Slike ferdigheter vil gjøre det mulig å samarbeide med andre medlemmer i teamet og gjøre det mulig å ta opp flere perspektiver. Tekniske ferdigheter må altså forsterkes med samarbeidsferdigheter (Tushman & Nadler, 1986). Sterke relasjonelle bånd har positiv effekt på læring. Teamets indre kapital til å bygge og opprettholde slike bånd

vil dermed føre til positive effekter (Guan et al., 2017). Hamdi et al. (2016) omtaler denne typen individer som individer som innehar T-formede ferdigheter. Den vertikale delen av T-en illustrerer en persons domenekunnskap. Domenskunnskapen er spisskunnskapen individet bringer med seg til teamet. Den horisontale delen av T-en illustrerer individets evne til å samarbeide med eksperter fra andre områder, og evnen til å kunne dele sin domenekunnskap samt å ta opp kunnskap fra de andre ekspertene. Når teammedlemmene innehar slik kunnskapsprofil, vil kunnskap effektivt kunne deles på tvers i teamet og effektivt settes sammen i ny kontekst, og således føre til innovasjon.

En slik kunnskapsprofil vil også være nødvendig utenfor interne team. Evnen til å samarbeide med eksterne aktører i innovative prosjekter er avgjørende for å få til et tilfredsstillende resultat. Selskaper som ikke evner å ta i bruk ekstern kunnskap og kombinere det med den kunnskapen selskapet besitter, vil bruke tid og ressurser på å prøve og feile seg frem. Dette er unødvendig ressurskrevende (Phelps, 2007). Evnen til å utnytte ekstern kunnskap er således en kritisk komponent for innovasjon. Evnen til å utnytte ekstern kunnskap er i stor grad en funksjon av kunnskapsnivået til team medlemmene. Domenekunnskap og kunnskap i å samarbeide på tvers av eget fagfelt, er relatert til i hvilken grad en kan fange opp og se verdi av ny kunnskap, gjøre nytte av det og til slutt anvende det på en måte som gagnar organisasjonen. Dette kalles absorptive capacity, oversatt til norsk som absorptiv kapasitet. (Cohen & Levinthal, 1990). Absorptiv kapasitet er også større i selskaper som investerer i læringsstrukturer og sender personell på avansert teknisk trening. Slik øker troen i individer på at de er i stand til å løse oppgavene de skal løse. Det styrker også tilhørigheten til egen organisasjon (Eldor & Harpaz, 2016). Det er også forskning som viser at selskaper som selv har en utviklingsenhet er bedre til å benytte seg av ekstern informasjon (Mowery, 1983). Organisasjoner som lærer raskt, øker deres konkurransefortrinn og øker organisasjonens evne til å levere (Phelps, 2007). Det vil altså være nyttig for innovative team både å øke kompetanse på samarbeidsferdigheter og på tekniske ferdigheter, for å kunne få til effektive interne og eksterne samarbeid. Selskapene som klarer dette, vil være bedre til å nyttiggjøre seg informasjon og kunnskaper, og få en større kunnskapsbase for sine beslutninger.

3.7 Smidig Arbeidsmetodikk

I en forskningsrapport fra Prosjekt Norge (2010) er det sett på bruk av agile metoder opp mot den mer tradisjonelle prosjektstyringsmodellen som er basert på waterfall modellen. I waterfall modellen settes det av mye tid til planlegging i starten, etterfulgt av en gjennomføringsdel og en implementeringsdel. Waterfall modellen passer godt i kjente prosjekter hvor en har god oversikt over endelig resultat ved oppstart av prosjektet. Modellen er benyttet i de fleste bransjer, men har vist seg å være begrensende i prosjekter hvor det er mer usikkerhet til hvordan endelig resultat vil se ut. Waterfall metodikken har blitt utfordret spesielt fra IT-bransjen som har tatt til seg og utviklet smidig metodikk. Denne metodikken tar for seg prinsipper fra blant annet Lean ved stort fokus på at oppgavene som gjøres skal være effektive for å løse kundenes utfordringer. Dette fører til en inkrementell utvikling av nye produkter eller tjenester. I teknologi bransjen blir det mer vanlig å bruke agile metoder. Disse

metodene kjennetegnes med at en gradvis utvikler et produkt gjennom flere korte prosjekt gjennomføringer. For hver prosjektgjennomføring utvides produktet ved at det tilpasses brukerne basert på eksperimentering med forskjellige løsninger og tilbakemelding fra stakeholders. Dette forløpet minner mer om lærings sirkelen, og bidrar til å ta inn nye læring underveis. Det er lettere å forandre og tilpasse seg etter som en lærer mer. Resultatet er at en får justert kursen på produktutviklingen raskere, og dermed reduseres mengden av arbeid som ikke fører produktet i riktig retning. Denne type metodikk legger til rette for større påvirkning av alle deltakere, og fører til kontinuerlig læring og forbedring sammenliknet med waterfall metoden. Scrum og Hackathon metodikken blir brukt i teamet som undersøkes i denne oppgaven og blir derfor kort forklart.

For beskrivelse av Scrum metodikken er det tatt utgangspunkt i Scrumguiden (2020). I Scrumguiden er de forskjellige stegene beskrevet som følger. Sprint backlog er en liste over elementer som kan gjennomføres som en Sprint. Sprint planning gjør det klart hva som skal gjøres i løpet av Sprinten. Sprint er hvor selve arbeidet gjennomføres. I denne fasen avholdes det daglig Scrum for å koordinere teamet og ta opp ny læring eller nye utfordringer. I Sprint Review går teamet gjennom resultatene av Sprinten og bestemmer fremtidige tilpasninger. I dette steget registreres også eventuelle nye forbedringer. Disse lagres i Product Backlog og kan være gjenstand for en ny Sprint. Siste steget i Sprint er Sprint Retrospective som brukes for å finne måter å øke kvaliteten og effektiviteten både av produkt, men også ved hvordan teamet arbeider. Disse stegene gjentas så, og hver Sprint er dermed med på å utvikle produktet gradvis, i motsetning til en waterfall tilnærming som i større grad gjennomfører prosjektet basert på antakelser gjort i planleggingsfasen (Scrum Guides, 2020).

Forklart fra Universitetet i Oslo er Hackathon en aktivitet hvor man skal utforske muligheter, utvikle ferdigheter og gjerne jobbe som et lag for å lage et 'proof of concept' i løpet av dagen. Hackathons kan være helt frislupne, hvor alle kan gjøre som de vil innenfor rimelighetens grenser, eller ha et generelt tema eller mål som ramme for dagen. (Universitetet i Oslo, 2024)

4 Forskningsmetode

4.1 Introduksjon:

I dette kapitlet redegjøres det for valg og begrunnelse av forskningsdesign, etiske betraktninger, metode for datainnsamling, valg av undersøkelsesenheter, metode for analyse av data og avsluttes med studiens begrensninger.

4.2 Pragmatisk Tilnærming

Undersøkelsesparadigmet som er benyttet i denne oppgaven er pragmatisk tilnærming. Essensen i den pragmatiske metoden er at det ikke finnes en undersøkelsesmetode som er best. Det vil finnes svakheter og styrker ved alle tilnærminger (Jacobsen, 2015). Læring og

motivasjon er et stort forskningsområde. Oppgaven er derfor begrenset til å undersøke hva som påvirker motivasjon og læring i et innovativt team. Det er mange eksterne og interne faktorer som vil påvirke prestasjonene til et team. Tematikken i denne oppgaven er for kompleks til å kunne trekke absolutte sannheter som det forsøkes å gjøre i naturvitenskapen. Omfanget av en masteroppgave vil også sette begrensninger. Oppgaven er derfor avgrenset til et team.

Tilnærmingen i denne oppgaven er å undersøke hvordan det arbeides i dette teamet, og se etter faktorer som støtter opp om motivasjon og læring. Tilnærmingen kan dermed sies å være utforskende. Hensikten her er å se etter elementer som ser ut til å ha positive eller negative effekter på motivasjon og læring i teamet. Ut fra det, kan studiet av dette teamet belyse elementer som kan være av generisk art for andre team organisasjoner ved å knytte funnene opp mot teori på dette feltet.

4.3 Begrunnelse for Metodevalg - Kvalitativ Semistrukturert med Survey

Det vil i dette kapittelet redegjøres for hvilke valg som er gjort og forklares hvordan disse valgene støtter opp om forskningsmålet. For å legge til litt kontekst om studien, startes det innledningsvis med en kort egen refleksjon rundt forskningsspørsmålet og valg av organisasjon.

Denne studien har som formål å undersøke hvordan det jobbes med læring og motivasjon i et innovativt team i Lærdal. Lærdal er valgt som undersøkelsesenheter da det er et av få selskaper i regionen som har klart å ta en ledende stilling i et globalt konkurranseutsatt marked, samt holde denne posisjonen over lang tid med gode økonomiske resultater. Siden innovasjon er krevende forventes det at et selskap som Lærdal er seg bevisst at innovasjon er avhengig av velfungerende team, og har derfor ikke overlatt teamets utvikling til tilfeldigheter, men gjort en bevisst innsats for å etablere høyt presterende team. Selv om det alltid er ønskelig å få til velfungerende team, er antakelsen at det i innovative team er mer kunnskap om hvordan teamene jobber for å fremme motivasjon hos team medlemmer og den læringen som trengs for å løse teamets oppgave. Det er derfor antatt at ved å undersøke et slikt team kan en finne metodikk, samarbeidsformer og tilrettelegging fra ledere som har positive effekter, som også kan være med på å føre til høyt presterende team. Forskning viser at høyt motiverte og engasjerte team medlemmer presterer bedre (Ryan & Deci, 2017). Forskning viser også at læring er avgjørende for innovative team, hvor en stadig må tilpasse seg endringer (Phelps, 2007). For å komme i dybden av hvordan det jobbes i et slikt team, og for å fange opp de forskjellige individenes subjektive oppfatning av hva som er viktig for motivasjon og læring, er det valgt en kvalitativ tilnærming hvor semistrukturert intervju er hovedverktøy for datainnsamling. I forkant av intervjuene har det også blitt sendt ut en survey for å kartlegge elementer knyttet til læring.

Denne metodikken for innsamling av data har sine styrker i at den gir direkte informasjon fra mennesker som er involvert i organisasjonen. Dette muliggjør stor grad av fleksibilitet,

ettersom det i de semistrukturerte intervjuene gjør det mulig å forfølge tema som informantene finner relevante (Jacobsen, 2015). Dette vil gjøre at det kan komme frem viktige perspektiver som ellers ikke kunne blitt avdekket. Denne informasjonen vil også kunne gi ny mening til resultater fra spørreundersøkelsen. På denne måten oppnås en større dybde rundt tematikken som utforskes (Jacobsen, 2015). En slik studie vil ha høy relevans innad i teamet, men kan ikke alene brukes til å generalisere utover dette teamet (Jacobsen 2015). Empiri fra studien vil derfor knyttes til relevant teori, og kan gjennom tidligere forskning vise hvordan den samsvarer eller avviker fra tidligere studier.

Vekslingen mellom teori og empiri som gjøres i denne oppgaven samsvarer med abduktiv tilnærming. Den abduktive tilnærmingen kombinerer ytterpunktene induktiv og deduktiv tilnærming. Induktiv tilnærming tar utgangspunkt i empiri som observasjoner, dokumenter, intervju etc. for utarbeidelse av teori. Motsatt tar deduktiv tilnærming utgangspunkt i teori og forsøker å bekrefte teorien ved hjelp av empiri. Ifølge Jacobsen (2015) er den abduktive tilnærmingen en kombinasjon av disse metodene, hvor forskningen går gjennom en kontinuerlig problemløsningsprosess som veksler mellom induktiv og deduktiv tilnærming. *“I en pragmatisk, abduktiv tilnærming leter man etter sannsynlige beskrivelser og forklaringer. Abduksjon er altså en kontinuerlig vekselvirkning mellom teori og empiri, der ingen av de to kan sies å ha forrang.”* (Jacobsen, 2015, s.35).

4.4 Forskningsetiske Vurderinger

De forskningsmessige vurderingene for denne oppgaven er gjort i samsvar med veiledning fra SIKT. Forskningsprosjektet er også meldt inn og godkjent av SIKT. Hensikten med dette er å ivareta kravene til personvern for informantene i studien ved anonymisering og sikker lagring av data. Oppgaven følger også de tre grunnleggende krav for forskningsetikken i Norge; Informert samtykke, krav på privatliv og krav til å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2015). For denne oppgaven er det sendt ut informasjonsskriv i forkant av undersøkelsen for å gi informasjon om formål med oppgaven, samt informantenes rettigheter. Dette informasjonsskrivet er vedlagt i denne oppgaven. Deltakelse i studien er ikke vurdert til å kunne føre med seg negative konsekvenser for deltakerne. Videre er det lagt opp til ærlighet, åpenhet, dokumenterbarhet og systematikk. Det har ikke blitt lagt press på eller forsøkt å manipulere informanter. Det er benyttet åpne spørsmål som inviterer informantene til å komme med egne synspunkter og erfaringer. Innsamlet data formidles så nøyaktig og objektivt som mulig. Det er gjort lydopptak og egne notater under datainnsamlingen. Lydopptakene er lagret på sikkert område. Siden stemme kan gjenkjennes er lydopptakene slettet etter transkribering. Spørreskjema er anonymisert og kan ikke knyttes til respondenter, selv ikke for forsker. Forsker har ikke tidligere tilknytning til selskapet og har på egen oppfordring tatt kontakt med denne enheten.

4.5 Casestudie og valg av Forskningsobjekt

I følge Yin (2003) er en casestudie den best egnede strategien for en utforskende tilnærming. For oppgavens problemstilling er ønsket å undersøke hva som påvirker motivasjon og læring i

et innovativt team. Det er ikke satt en hypotese for hvordan dette gjøres i denne enheten. Det er gjort en antakelse om at denne enheten jobber aktivt for å fremme motivasjon og læring, da disse faktorene har støtte i teori for å være avgjørende for å oppnå gode resultater i et slikt team.

Case studie er valgt for denne oppgaven fordi case studiet gir muligheten for å undersøke enheten intensivt, med hensikt om å få en detaljert beskrivelse av virkeligheten. ifølge Jacobsen (2005), er case studier "*godt egnet til å gi tykke beskrivelser, det vil si detaljerte beskrivelser av virkeligheten. Sentralt her står muligheten casestudier gir for å forstå samspillet mellom aktører og kontekst*" (s. 99).

For å kunne få et dekkende bilde av hvordan det jobbes i teamet for å fremme læring og motivasjon, er det derfor viktig å gå i dybden av dette spesifikke teamet. Hensikten med dette er å få en god forståelse av sammenhenger som da er med på å gi ny innsikt rundt problematikken. En casestudie med semistrukturerte intervju anses derfor som en egnet fremgangsmåte for å besvare forskningsspørsmålet.

Begrensningen til et team med begrenset varighet av datainnsamling er en nødvendig avkortning, gitt ressursene og tidsaspektet ved en masteroppgave. Siden oppgaven er begrenset til et team, vil funnene ikke la seg generaliseres utover teamet. En utvidelse av forskningen til å spenne over flere team i samme selskap, eller en enda større utvidelse av forskningen utover selskapet, kunne blitt gjort for å redusere svakhetene med en enkelt casestudie.

Alle enkeltcaser er kontekst avhengige og en kan derfor ikke uten videre trekke slutninger utover studiens kontekst (Jacobsen, 2015). Resultatene fra denne studien har derfor en avgrensning i tid og rom til enheten som det er forsket på.

4.6 Datainnsamling

For å kunne finne svar på forskningsspørsmålet har det blitt hentet inn informasjon ved bruk av intervju, spørreundersøkelse og litteraturanalyse. I litteraturanalysen er det samlet teori rundt temaet team ledelse, innovasjon, motivasjon og hvordan læring i team foregår. Det har gjennom studien vært nødvendig å gå tilbake til teori etter hvert som det ble gjort funn fra spørreundersøkelsen, og fra intervju som gikk utover den opprinnelige litteraturanalysen. Spørreundersøkelsen som er benyttet er en standardisert undersøkelse hentet fra Garvin et al. (2008). Denne er i hovedsak benyttet for å gi underlag til diskusjonsdelen, samt utforming av spørsmål for intervjuene. De semistrukturerte intervjuene har igjen utvidet litteratursøket og danner hovedinnholdet til diskusjonsdelen.

- Datainnsamling for denne oppgaven består av:
- Semistrukturerte intervju
- Spørreundersøkelse
- Litteraturanalyse

- Semistrukturert intervju

For datainnsamling er det valgt semistrukturert intervju, som er en kvalitativ metode. Valg av intervju som metode for datainnsamling har sammenheng med at det er valgt å forske på et enkelt team, i denne oppgaven. I en enkelt casestudie er vi interessert i å få en dypere forståelse av en situasjon, problemstilling etc. Grunnet den begrensede størrelsen på informanter, vil ikke en kvantitativ tilnærming være egnet innenfor caset som studeres. Den begrensede mengden informanter, gjør den kvalitative tilnærmingen egnet, da det ved bruk av denne metoden gjør det mulig å studere enheten i detalj i stedet for overfladisk. Det semistrukturerte intervjuet, også kjent som dybdeintervju, kjennetegnes ved at det er en fleksibel og lite standardisert intervjuteknikk. Målet er å få grundige og relevante beskrivelser fra informanter for å belyse problemstillinger fra ulike perspektiver. Dette er en samtalebasert tilnærming som gir informanter frihet til å dele historier, opplevelser og meninger, og dermed gi detaljerte og fylldige innsikter i forskningen. Metoden egner seg godt der det er som formål å studere meninger, holdninger og erfaringer (Ringdal, 2014). Det semistrukturerte intervjuet har noen få forhåndsdefinerte spørsmål. Disse spørsmålene er åpne og korte, da det er ønskelig å påvirke respondentene i minst mulig grad fra intervjuer. Med åpne, korte spørsmål vil informanten ha stor frihet til å velge hvordan spørsmålene besvares, og kan dermed tilføre ny informasjon om temaet som forskeren ikke har hatt tilgang på. Det er laget en intervjuguide. Den ligger som vedlegg i denne oppgaven. Intervjuguiden er en opplisting av de forhåndsbestemte spørsmålene. Disse er benyttet i alle intervjuene, men ikke nødvendigvis i den rekkefølge de er listet opp i intervjuguiden. Årsaken til disse variasjonene, er at det er blitt prioritert å danne så god flyt i intervjuet som mulig. For analyse av intervjuene er det benyttet fremgangsmåte fra Jacobsen (2015). Denne framgangsmåten deles opp i fire deler;

- Dokumentere
- Utforske
- Systematisere og kategorisere
- Sammenbinde.

I dokumenteringsfasen ble intervjuene transkribert etter lydopptakene. I utforskningsfasen ble intervjuene gjennomgått for å bli kjent med materialet og for å se etter forhold som «trer frem fra» dataene. I neste fase deles tekst inn i kategorier. Dette ble gjort ved å komprimere tekst ved å legge korte beskrivelser eller emneord til setninger eller avsnitt som er beskrivende for innholdet. I sammenbindedelen ble tekst fra de forskjellige intervjuene med likhetstrekk gruppert etter innhold og emneord. Det ble også sett etter sammenhenger som påvirker hverandre. Funnene fra intervjuene presenteres i diskusjonsdelen.

4.7 Spørreundersøkelse

I tillegg til intervjuene har det også blitt benyttet en standardisert spørreundersøkelse. Denne spørreundersøkelsen kartlegger i hvilken grad teamet er et lærende team. Årsaken for at det er valgt en kombinasjon av spørreundersøkelse og intervju, er å bruke data fra

spørreundersøkelsen til å komme dypere inn i materien for intervjuene, slik at elementer som var av interesse fra spørreundersøkelsen ble med på å utforme spørsmålene i intervjuene. Spørreundersøkelsen er besvart av 4 av deltakerne i teamet. Dette tilsvarer 40% av hele teamet og er en mindre svarprosent enn ønskelig. Det kan derfor ha kommet frem en skjev representering av meninger, men spørreundersøkelsen har likevel vært nyttig for å belyse aktuelle tema i diskusjonen, samt til utforming av spørsmål i intervjuene. Spørreundersøkelsen består av følgende tre hovedtema; "*Støttende læringsmiljø*", "*Læringsprosesser & Praksiser*" og "*Lederskap som støtter læring*". Spørsmålene har 7 faste svarmuligheter som strekker seg fra "*Helt uenig*" til "*Helt enig*". Resultatene fra survey presenteres i analyse og diskusjonskapittelet.

4.8 Litteraturanalyse

Litteraturanalysen ble gjort innledningsvis for å danne en grunnleggende forståelse for tematikken. Etter hvert som det ble mottatt informasjon fra datainnsamlingen har det blitt gjort nye runder med litteraturanalyse for å kunne øke forståelsen for dataene. Litteraturanalysen strekker seg over bøker og artikler på området, men det er også hentet inspirasjon fra podkaster og nyheter, både om selskapet og om tematikken i oppgaven. I analyse og diskusjonskapittelet knyttes funn fra datainnsamlingen opp mot litteraturanalysen.

4.9 Begrensinger av Forskningen

I alle forskningsprosjekter vil det gjøres valg som bevisst eller ubevisst kan føre til feilkilder. Det er viktig at forsker reflekterer over og gjør seg kjent med mulige feilkilder. Grunnet tilgjengelige ressurser, varighet av prosjektet og tilgang på informanter, er det en rekke begrensninger ved studien som må informeres om. Datainnsamlingen er begrenset til et team i en organisasjon. Størrelsen på teamet er 10, hvorav 7 personer ble intervjuet. For spørreundersøkelsen ble det kun mottatt 4 svar fra teamet. Den lave svarprosenten i spørreundersøkelsen, kan føre til en skjev representering av teamets samlede meninger. Datainnsamlingen er gjort ved et tidspunkt, og gir dermed kun et øyeblikksbilde av situasjonen. I og med at denne studien ikke ser på effekter av tiltak, er dette ikke en stor svakhet, men det er likevel ikke utenkelig at data samlet inn ved et annet tidspunkt kunne gitt andre resultater. Det er derfor nødvendig å poengtere at denne studien har begrenset gyldighet, avgrenset i tid og rom.

Hensikten med metodevalget var å utforske dette teamet mest mulig nøytralt, da det er respondentenes forståelse av virkeligheten som er av interesse. Likevel er egne før kunnskaper om tematikken en mulig kilde til at detaljer i forklaringene ikke når frem til forsker, eller at informasjonen fra respondentene vektlegges skjevt. Gjennom intensiv innsamling av relevant teori om domenet er det forsøkt å få en god teoretisk oversikt. Likevel er området så stort at en fullstendig oversikt ikke er til stede. En forsker med mer domenespesifikk kunnskap kunne tilføyd dataene mer utdypende betydning, men det er her jobbet intensivt for å kunne skaffe seg tilstrekkelig utdypende kunnskap om domenet, gitt de forkunnskaper og tid forskeren har hatt tilgjengelig.

Intervjusituasjonen gir også rom for feilinformasjon, ettersom både intervjuer og konteksten kan prege svarene. Undersøkelsessituasjonen kan ha påvirkning på svarene som blir gitt, ved at respondenter kan være bevisst hvordan de ønsker å fremstå (Silverman, 2011). Hvor vidt dette er tilfellet, er vanskelig å fastslå. Det ble også forsøkt å utføre intervjuene på en trygg måte ved å gi informasjon om formålet med oppgaven, frivillighet om deltakelse og informasjon om anonymisering. Det at forsker ikke har bånd til organisasjonen, kan føre til at informantene lettere kan åpne seg opp, enn om forsker også har en rolle i denne organisasjonen. At forsker ikke er en del av organisasjonen, kan også være en svakhet ved at informasjon om organisasjonen som kunne vært av betydning gjennom et dypere kjennskap til organisasjonen, kan ha betydning for vinkling av undersøkelsene.

Analyseprosessen gir også rom for feilkilder. Dataene som er samlet inn går gjennom analysedelen gjennom stadier der den grupperes og systematiseres i flere ledd. Etter hvert som teksten deles opp reduseres informasjonen, med fare for at tekst kan blir tatt ut av kontekst. For å redusere faren for dette ble intervjuene transkribert, og det ble gått tilbake til hele teksten der det var tvil om betydning i utdragene for å påse at meningen ble forstått i korrekt kontekst før utsagn ble benyttet i diskusjonen.

Undersøkelsesenheter er også spesiell i form av visjonen "*helping save lives*". Det er nevnt fra flere deltakere i studien at visjonen er en stor motivasjonsfaktor, og et verktøy for å ta beslutninger. Selskapets fokus på visjon beskrives også i masteroppgaven "*Lærdal-konsernets forretningsutvikling*" (Aaserød & Rafiq, 2014). At visjonen har en positiv effekt i teamet, er å forvente. Dette kan derfor være med på å gi spesielle resultater.

4.10 Oppsummering Metode

Forskningsprosedyren involverer fem trinn. Det første trinnet var å samle teori rundt tematikken. Trinn to var å identifisere egnede casestudier. Her ble det inngått en avtale med Lærdal. I steg tre ble metodedelen videreutviklet, og det ble utarbeidet spørreundersøkelse og intervjuguider. Intervjuguide er sett i kontekst av samtalene med teamleder og resultater fra spørreundersøkelse. Det ble i dette steget også utført pilotintervju med påfølgende intervjuer. Det fjerde trinnet involverte analyse av intervju-transkripter med formål å strukturere og identifisere kilder til innsikt for å besvare oppgavens problemstilling. Det siste trinnet var å tolke funnene, og oppsummere innsiktene som ble utviklet gjennom bruk av den teoretiske rammen. Resultatene presenteres i neste kapittel.

5 Analyse og Diskusjon

Innledningsvis i dette kapittelet presenteres resultatene fra spørreundersøkelsen. Spørreundersøkelsen som ble benyttet er en standardisert undersøkelse hentet fra (Garvin et al., 2008). Hovedfunn fra spørreundersøkelsen trekkes frem, og vil bli benyttet i diskusjonen, hvor data fra intervju knyttes til spørreundersøkelsen.

5.1 Analyse av data fra spørreundersøkelsen

De tre hovedkomponentene i surveyen er "Støttende læringsmiljø", "Læringsprosesser & Praksiser" og "Ledelse som støtter læring". Disse tre hovedkomponentene er delt opp i underkategorier. I hver underkategori er det 4-8 spørsmål med 7 faste svar alternativer fra "Helt uenig" til "Helt enig". Spørsmålene fra spørreundersøkelsen er lagt ved som vedlegg 4 i denne oppgaven. Det ble mottatt svar av 40% av teamet. Det skulle helst vært en større svarprosent.

I tabellen nedenfor vises resultatene fra spørreundersøkelsen. Tabellen viser ikke svar per spørsmål, men samlet for hver underkategori. For noen av spørsmålene måtte svarene reverseres, da noen av svarene var presentert i negativ form og andre i positiv form. Eksempel på påstand i positiv form som ikke er reversert er: "I denne enheten er det enkelt å si hva en mener". Eksempel på påstand i negativ form som er reversert er: "Hvis du gjør en feil i denne enheten, blir det ofte holdt imot deg". For hver underkategori er det også regnet ut gjennomsnitt og standardavvik.

Beskrivelse	Antall Spørsmål	Ref. Vedlegg	Respondenter				Snitt	Standardavvik
			1	2	3	4		
Støttende læringsmiljø								
Psykologisk trygghet	5	9.4.1	5,80	5,60	2,80	6,40	5,15	1,82
Verdsettelse av forskjeller	4	9.4.1	4,75	6,00	3,50	5,75	5,00	1,47
Åpenhet for nye ideer	4	9.4.1	4,25	6,00	2,75	6,00	4,75	1,93
Tid for refleksjon	5	9.4.1	4,20	4,20	4,80	5,60	4,70	1,62
Oppsummert Læringsmiljø			4,75	5,45	3,46	5,94	4,90	1,71
Læringsprosesser & Praksiser								
Eksperimentering	4	9.4.2	4,50	5,75	4,75	6,00	5,25	1,09
Analyse	5	9.4.2	5,40	4,40	4,80	4,20	4,70	1,49
Kursing & Læring	6	9.4.2	3,33	3,50	4,00	2,50	3,33	2,43
Overføring av informasjon	8	9.4.2	2,13	4,75	4,63	5,63	4,28	2,14
Oppsummert Læringsprosesser & Praksiser			3,84	4,60	4,54	4,58	4,39	1,79
Ledelse som støtter læring	8	9.4.3	5,13	6,25	7,00	7,00	6,34	1,05

Tabell 1 - Resultater fra spørreundersøkelse

Tallverdiene i tabellen over er gitt etter følgende svaralternativer: Helt uenig = 1, Ganske uenig = 2, Litt uenig = 3, Verken enig eller uenig = 4, Litt enig = 5, Ganske enig = 6, Helt enig = 7. Delspørsmålene til de forskjellige underkategoriene finnes i vedleggene det refereres til i tabellen ovenfor.

5.1.1 Hovedtrekk fra Spørreundersøkelsen

Fra underkategori "*Støttende læringsmiljø*" ser vi at kategorien "*psykologisk trygghet*" og "*Verdsettelse av forskjeller*" skårer høyt. Det er en respondent (respondent 3) som har store avvik sammenliknet med resten av gruppen. Svarene fra denne respondenten er stort sett mer negative enn de andre respondentene. I denne underkategorien er det kun i kategorien "*Tid for refleksjon*" at respondent 3 gir tall som likner gjennomsnittsverdiene.

I kategorien "*Læringsprosesser & Praksiser*" ser vi at gruppen skårer høyt på underkategori "*eksperimentering*", men lavt på underkategori "*Kursing & Læring*". Tematikken i underkategori "*Kursing & Læring*" omhandler overordnet kursing som iverksettes av ledelsen i teamet eller selskapet.

Kategorien "*Ledelse som støtter læring*" gir høye verdier. Det er ganske samstemt fra alle respondentene. Tematikken i denne underkategorien omhandler i hovedsak at ledere er tett på teammedlemmene og bruker tid og dialog med team medlemmene til refleksjon og tilbakemeldinger for forbedring av tidligere ytelser.

5.2 Diskusjon

Diskusjonsdelen tar sikte på å trekke ut sentrale funn i undersøkelsesdelen og knytte de opp til relevant teori. Hensikten med dette er å kunne besvare forskningsspørsmålet; «Hva påvirker læring og motivasjon i innovative team. Det er oppdaget fem faktorer som er sentrale i denne sammenhengen. Disse er motivasjon, ledelse, læring, strukturer og miljø. Som vi vil se i diskusjonen, henger disse fem faktorene tett sammen.

Teamet består av lokale og internasjonale ansatte. For å hjelpe til med anonymisering av deltakerne er utsagn gitt på engelsk oversatt til norsk. For ytterligere å anonymisere respondentene benyttes kjønnsnøytrale ord. Sitatene som brukes i diskusjonen listes opp i forkant av hvert diskusjonskapittel. Nummereringen av sitatene er gjort for å kunne gi henvisninger til relevante sitater i diskusjonen uten å måtte gjengi dem i helhet i diskusjonen.

Team organisering har vist seg å være en effektiv måte å organisere seg på for å innovere og implementere forandring. Endringene som skjer nå er komplekse, og krever en hurtighet som gjør at endringene må komme fra hele organisasjonen, og kan ikke lenger være ledelsens ansvar alene. Dette vil kreve nødvendige ferdigheter og kunnskaper i alle ledd. For å få til dette må ansvar og myndighet delegeres nedover i organisasjonen (West et al., 2004). Det krever også andre ferdigheter fra lederne, ved at deres rolle stadig går mer mot å tilrettelegge for teamet og å gjøre teamet kollektivt i stand til å løse sine oppgaver. Videre er rammene rundt teamet viktige. Det er ikke nok med god ledelse eller dyktige ansatte alene, hvis ikke eksterne faktorer er tilstrekkelig på plass (Zaccaro et al., 2001)

I denne oppgaven er det ikke sett på de eksterne rammene rundt teamet direkte, da det ikke var et mål for oppgaven. Det kommer likevel indirekte frem at Lærdal som organisasjon har gode rammer rundt teamene sine med god økonomi (Proff, 2024) og investeringsvilje (Laerdal, 2024). Videre er leders rolle med eksterne partnere svært viktig i dette teamet. Det blir omtalt

i denne oppgaven, da det viser seg å ha en stor påvirkning på retningen til teamet og kan virke inn på motivasjon.

Hovedfokus er å se på hva som gjøres internt i teamet. Det første spørsmålet som undersøkes er hva ledelsen av et team i Lærdal gjør for å styre retningen av produktet.

5.2.1 Hva gjøres i teamet for å gi retning i utviklingen av produktet?

Avgjørende for produktutviklingen er at alle i teamet har klarhet i hva de søker å oppnå. Klarhet i hva teamet har som mål er avgjørende for effektivitet og godt samarbeid, og vil være med på å resultere i teamets suksess. Det er også viktig at det dannes en enighet i valgene som blir tatt. Hvis ikke kan dette føre til frustrasjon. Vi vil her se på hva som er med på å styre retning av produktet, og hvordan teamet får klarhet og tilknytting til målene.

Relevante funn:

1a. *"Ved utforming av kvartalsmål, men også kortsiktige mål, trekker vi alltid tilbake til visjon. Om målene ikke støtter visjonen går vi ikke videre."*

1b. *"Oppgaver som bearbeides må direkte støtte visjonen."*

1c. *"Product Manger og Tech Lead styrer oss inn mot hva vi skal gjøre. Det er det som er deres rolle."*

1d. *"Vi bestemmer selv mye i teamet. De forskjellige lederne er med på å sette retningen, men med innspill fra teamet. Men retningen blir til slutt bestemt av leder."*

1e. *"Teamet sitter internt på mange veldig gode ideer, men så er det ideene fra partnere som får prioritet. Vi i teamet kan ikke si ja eller nei til de oppgavene. De blir bestemt for oss. Mange gode ideer blir liggende i flere år. Dette er frustrerende."*

1f. *"Å bare få oppgaver fra partnere er ikke motiverende. Det er bedre med samskaping."*

Diskusjon

Fra sitatene ovenfor ser vi at selskapets visjon og innspill fra partnerne har stor innvirkning på utviklingen av produktet. Vi ser også at lederne har beslutningsrett, men at team medlemmene også er med å gi innspill på beslutningene. Det er også tydelig at det er uenighet om hvilke prioriteringer som blir valgt.

Leder av teamet har en viktig rolle i å styre utviklingen av produktet. Lærdal operer i det konkurranseutsatte globale markedet og er avhengige av at produktene tilpasses markedet. Samtidig skal alle produktene være i tråd med *"The Laerdal commitment"* (Laerdal, 2024) og Lærdals visjon. Utviklingen av produktet ser ut til i hovedsak å bli styrt etter disse faktorene. Altså marked, visjon og *"The Laerdal commitment"*. Slik teamet er bygget opp ser det ut til at lederne har en nøkkelrolle mellom team og partnere.

For å styre utviklingen av produktet er Lærdals visjon og "*The Laerdal commitment*" ufravikelig. Disse retningslinjene gir en klarhet i hva som skal gjøres. Samtidig kan også disse retningslinjene knytte teamet til et meningsfullt mål. Dette vil ifølge West et al. (2004) ha positive effekter på begeistring og motivasjon i teamet. Visjonen er også med på å skape åpenhet og klarhet i beslutningene da den er tilgjengelig for alle og godt kjent i teamet. Hvordan visjonen brukes i beslutningsprosesser kommer frem fra utsagn 1a. og 1b. Visjonen er også med på å skape autonomi innad i teamet ved at beslutninger som tas på individ nivå også styres av dette premisset. Dette kan være med på at beslutninger kan tas på lavest mulig nivå hvor den tekniske kunnskapen sitter i stedet for å måtte sjekke dette ut med leder. Dette vil dermed redusere behovet for koordinering og føre til effektivitet ved at flere beslutninger kan tas selvstendig på et lavere nivå.

Lederne har også et særskilt ansvar i å koordinere med sine partnere. Fra "*The Laerdal commitment*" (Laerdal, 2024), ser vi at samarbeidet med partnerne er en forklaring på suksessen til Lærdal. Samarbeidet med partnerne er et strategisk valg hos Lærdal og er forutsetningen for dette produktets eksistens. Partnerne sitter med kunnskap om markedet og produktene er til for dem. Naturlig nok får partnerne en stor stemme i utforming av produktene. Lederne i teamet har derfor en viktig koordineringsrolle mellom partnerne og teamet. Denne rollen er ikke helt enkel (Pearce, 2004). De individuelle tilpasningene til forskjellige partnere krever skreddersøm og kan se ut til å føre til utfordringer med standardisering av produktet. For mye skreddersøm vil føre til ekstrakostnad og binde opp ressurser. Det er også tegn på at teamet mener at partnere får for stor innflytelse på produktet og at dette kommer på bekostning av forbedringer som teamet selv mener burde hatt en høyere prioritet. Dette kommer frem fra utsagn 1e. Lederne står dermed ovenfor en krevende oppgave om å samordne teamet om hvilke oppgaver som får prioritering. Dersom partnere får for sterk stemme vil dette virke demotiverende for teamet da de må jobbe med oppgaver som de ikke har tro på eller er mindre viktige for suksessen til produktet. På denne måten kan det tenkes at for stor partnerstyring kan føre til at produktet blir svakere.

Selv om visjonen er et godt hjelpemiddel i valg av retning, er det likevel uenighet om prioriteringer. Visjonen i seg selv ser ikke ut til alltid å forene teamet om prioriteringene. Her er det mulig at avstanden mellom teamet og partnerne kan være en årsak til denne konflikten. Partnerne og Lærdal er begge tjente med at produktet utvikles effektivt. Likevel ser det ut som at initiativ som ses på som verdifulle fra enkelte av team medlemmene, likevel ikke får prioritering. Hvorfor det er sånn er uklart. Fra funnene ser vi likevel at dette er en oppfatning som kommer fra flere av team medlemmene. Det kommer også frem fra intervjuene et forslag om mer samskaping mellom partnere og teamet fra sitat 1f. Hvor det foreslås at team medlemmene har mer direkte kontakt med partnere. Dette kan være en indikasjon på at det er avstand mellom team og partnere eller at det er ønskelig med mer direkte kontakt mellom partnere og team. Om båndene mellom team medlemmer og partnerne bygges tettere, vil det kunne føre til at team medlemmer får en større påvirkning opp mot partnerne og dermed større påvirkning på avgjørelser. I så fall vil dette kunne være med på å kunne løfte produktet ytterligere. Leders rolle blir da å legge til rette for slike arenaer hvor forslag fra team medlemmer kan få større gjennomslagskraft. Ved tettere bånd mellom team og partnere kan

team få økt forståelse for marked og partnere bedret innsikt i tekniske muligheter. Dette vil også føre til flatere struktur og øke autonomi i teamet som omtales som fordelaktig i innovasjon (West et al., 2004).

Den begrensede innsikten i hvordan disse beslutningene gjøres er en svakhet med oppgaven. Skillet mellom teamet og partnerne har ikke blitt undersøkt direkte. Det er derfor mulig at det er andre faktorer som fører frem til denne uenigheten rundt prioriteringer av oppgaver.

Likevel kan det se ut som at visjonen til Lærdal er et viktig verktøy i beslutningsprosessene. Ved at det gir en klar retning i utforming av mål og ved at den brukes aktivt. Det er også positivt at beslutninger diskuteres felles og kan derfor tenkes at denne involveringen virker positivt inn på teamet ved deres mulighet til å komme med innspill. Mer samskaping eller mer direkte kontakt mellom team og partnere etterlyses og kan være med på å forbedre produktet ytterligere.

5.2.2 Hvilke faste metoder er til stede i teamet for å legge til rette for læring?

Innovative team er avhengige av effektivt å utvide sin forståelse av innovasjonen. Dette krever læring. Fra teori kommer det frem at læring er avgjørende for å drive effektiv innovasjon (Cohen & Levinthal, 1990; Edmondson, 1999; West et al., 2004). Der er mindre klart hvordan læring foregår i et innovativt team (Torgersen et al., 2024). I dette kapitlet undersøkes det i hvilken grad det er strukturer eller spesifikke metoder som er designet inn for å legge til rette for læring i teamet. Hvordan læring foregår innad i teamet uavhengig av fastsatte metoder diskuteres i eget kapittel.

Relevante funn:

1a. *"Det er fritt frem å komme med ideer. Om ideene ikke blir så gode som vi hadde tenkt, føler jeg ikke at det får konsekvenser personlig. Vi diskuterer i teamet og slår i hjel ideer som vi ikke har tro på. De ideene vi går videre med, har vi diskutert og blitt enige om å teste ut."*

1b. *"Jeg savner kanskje litt mer konstruktiv tilbakemelding, men det handler jo om at noen synes det er vanskelig å gi konstruktiv tilbakemelding."*

1c. *"En til en samtalene med mine ledere er svært nyttige, og er med på å bygge opp om min egen utvikling..."*

1d. *"Scrum metodikk for klarhet i mål og retrospektive kan knyttes til at hele teamet er samlet om dette, og at det derfor opparbeides et helhetsbilde. Det blir bedre å jobbe på tvers av disipliner."*

1e. *"De klare målene i Sprintene fører til at teamene blir mer autonome. Hvordan det løses er opp til oss. Vi har daglige møter hvor vi diskuterer hva vi jobber med og blir enige prioriteringer."*

1f. *"Jeg liker retrospective som er en del av Scrum metodikken. Det gir oss rom til å diskutere med hele teamet. Vi får da styrt oss og brukt tid på hvordan vi jobber sammen. På denne måten, dersom det faktisk er et problem, blir det plukket opp ganske tidlig. At vi gjør dette i fellesskap, fører også til at vi bygger bredde utover vår egen disiplin, ikke bare her, men også i morgenmøter og i målutformingene."*

2a. *"I det siste har vi fått jobbet med Hackathon der vi har fått utviklet disse ideene og presentert dem for partnere og fått aksept. Dette er veldig motiverende."*

2b. *"Hackathon opplevdes som svært motiverende og kjekt. Vi fikk gjort mye på kort tid. Det førte også til at resten av teamet ble engasjerte, og vi fikk til godt samarbeid med andre team i Lærdal."*

2c. *"Hackathon resulterte i engasjement fra hele teamet. Å se resultatene av Hackathon skapte høyt energinivå og førte til ytterligere utvikling."*

2d. *Videre om Hackathon: "Men nå kan jeg gjerne den dagen ta en risk eller prøve en teknologi som man ellers ikke så lett kunne fått testet ut."*

Diskusjon

Fra sitatene ovenfor ser vi at ledelsen har satt på plass strukturer for individuell utvikling og kollektiv læring. Dette er med på å få på plass effektive måter å få teamet til å lære på. I dette teamet ser vi at læring skjer både individuelt og kollektivt. Teamet har et selvstendig ansvar for helle produktet de utvikler, og vil kreve både de individuelle og kollektive bidragene for å lykkes. Ledelsens rolle i dette blir å bygge opp om de individuelle styrkene og forene det kollektive samarbeidet. Utover strukturene som er satt på plass for læring, legger også ledelsen opp til strukturer som er støttet opp om relasjonsbygging. Dette ser ut til å fremme tillitt og respekt. Kombinasjonen av relasjonsbygging, individuell og kollektiv læring kan være med på å akselerere læringen i teamet. Dette vil være med på å ta ut usikkerhet i innovasjonsforløpet.

"Clearly, teams need a way of driving out uncertainty within given innovation projects, in the least possible time, and with the least contingent effort. What drives out such uncertainty is accelerated real-world learning and cumulative knowledge. Essentially, the faster the rate of learning occurs, the faster the rate of feedback for adaptation, the faster uncertainty drops."

(Harris, 2003, s. 17).

Vellykket team innovasjon er avhengig av effektiv læring på tvers av teamet. For å få til dette er det viktig at det er respekt og tillit i teamet. Sitat 1a. illustrerer stor grad av åpenhet og er et tegn på høy grad av psykologisk trygghet. Både fra spørreundersøkelsen og fra intervjuene kommer det frem at teamet har stor grad av psykologisk trygghet. For å styrke psykologisk trygghet ser det ut til at det spesielt er et tiltak som viser seg å være effektivt, det er en til en samtale med leder. En til en samtale avholdes ukentlig med en varighet på 30 minutter. Den faste avsatte tiden fører til at alle team medlemmene får tid med leder for å gi og få tilbakemeldinger på deres arbeid. I følge LMR teorien, vil det å bruke tid sammen styrke

relasjonene og redusere faren for "in-groups" og "out-groups" (Martin et al., 2016). Hyppigheten står i kontrast til den årlige medarbeidersamtalen som gjerne er mer vanlig i mange andre selskaper. Gjennom disse samtalene blir medlemmene bevisst sine styrker og svakheter. Dette kan brukes til å legge til rette for oppgaver som samsvarer med styrkene og ta bort oppgaver som en ikke er gode til. Dette vil gjøre at lederne kan gi teammedlemmene oppgaver som passer deres styrker og bygge videre på disse. En forutsetning for å kunne gjøre dette er at ledere må være tett på sine medlemmer for å identifisere disse styrkene og svakhetene. En til en samtale setter denne interaksjonen i system, og muliggjør at leder får en slik innsikt. Teammedlemmer som tydeliggjør sine behov og ønsker, og som får støtte fra sine ledere til å jobbe med oppgaver som de opplever som givende, ser ut til å ha høyere tillitt til sine ledere, og bruker lederne mer aktivt i sin egen utvikling. Ifølge West et al. (2004) gjør tilbakemeldinger at medlemmene i teamet avdekker deres styrker og svakheter, og gjør dem i stand til å kunne tilpasse seg omstendighetene. Tilbakemeldingene gjør medlemmene i stand til å kunne ta nødvendige aksjoner for å tette gap de kanskje ikke selv var klar over, eller velge bort oppgaver som ikke passer med deres styrker.

De positive effektene av høy tillitt og psykologisk trygghet er ettertrykkelig støttet i forskning og støttet opp med empiri (Edmondson, 1999). Effektene av stor grad av psykologisk trygghet er blant annet større tillitt og respekt, og vil bygge opp om læring og gruppens ytelse. I innovative team som er preget av kompleksitet og usikkerhet er det stadig viktigere å bygge opp om trygge rammer slik at teamet kan være i stand til å stille kritiske spørsmål uten å være redde for å tape ansikt.

Funnene fra studien viser også at det er tegn på at ledere holder tilbake tilbakemeldinger som kan oppfattes som kritiske. Dette kommer frem fra respondent 1b. som sier at hen savner konstruktive tilbakemeldinger, men at de kanskje ikke blir gitt da "*noen synes det er vanskelig å gi konstruktiv tilbakemelding.*" Det er også et medlem som skårer lavt fra undersøkelsen på psykologisk trygghet. Det er derfor et forbedringspotensial også i dette teamet.

Vi ser at en til en samtale både er med på å styrke det kollektive ved relasjonsbygging og forsterke psykologisk trygghet, og muligheten til å bygge opp utvikling om de forskjellige medlemmenes sterke sider. En til en samtale ser ut til å være nyttige både for å bruke ressursene i teamet effektivt, bygge opp om mestring, utvikle teamet og for å bygge gode relasjoner mellom leder og medlem.

Videre kan vi se at det er satt opp strukturer som også kan være med på å bidra til å bygge relasjoner på tvers av hele teamet. Eksempler på dette finner vi i Scrum metodikken. Scrum metodikken kan være med på å legge til rette for kollektiv læring på flere måter. Et eksempel på dette er gjennom planlegging av neste Sprint. I denne fasen vurderer teamet kollektivt hva det skal arbeides med i neste Sprint. At dette gjøres kollektivt i stedet for av en leder, eller lederteam fører til økt forståelse rundt beslutningsprosessene. Et annet eksempel er daglig Scrum hvor, oppgaver koordineres og nye problemstillinger eller læring deles. Enda et eksempel er gjennom Sprint Reviews som har som formål å evaluere forrige Sprint, hente ut læring, både teknisk og på samarbeid, samt dokumentere ideer som det kan jobbes med ved

en senere anledning. I disse kollektive prosessene bruker teamet tid sammen og jobber mot deres felles mål om å forbedre produktet. Det kan også være med på å øke læring på tvers av disiplinene gjennom å flagge og diskutere problemstillinger som dukker opp, og gjennom å gi og ta imot hjelp fra team medlemmene. I stedet for at de forskjellige disiplinene i teamet blir koordinert av lederne, er disse kollektive prosessene med på å øke deres samlede kunnskap om produktet. Det kan føre til at teamet blir mer autonomt. Dette er også ønskelig i et innovativt team da *“Level of autonomy directly determines the extent to which people are innovative in their work”* (West et al., 2004 s. 275).

Gjennom å arbeide tett på tvers av disipliner ses de individuelle oppgavene i en større sammenheng. Dette er med på å utvikle forståelse for oppgavene til de andre disiplinene i teamet. For å kunne samarbeide på tvers av disipliner er det viktig å forstå de andre disiplinene tilstrekkelig for å overføre kunnskap seg imellom. Dette innebærer at teammedlemmene må inneha både sin fagkunnskap, men også tilstrekkelig kunnskap om de disiplinene de skal samarbeide med. Dette er viktig for å kunne overføre kunnskap effektivt på tvers av domenene (Hamdi et al., 2016). Den kollektive innsatsen som gjøres i de forskjellige delene av Scrum kan være med å bygge opp om dette, og således føre til at teamet som helhet blir bedre egnet til å samarbeide.

Teamet innførte nylig arbeidsmetodikken Hackathon, som ser ut til å gi en større stemme til team medlemmene. Under et Hackathon velges det større område som det skal jobbes med. Det settes av en dag hvor team medlemmene står fritt til å lage prototyper opp mot produktet som ikke er partner styrt. Dette gir mulighet til å ta ideer opp til konsept eller prototype nivå, som da lettere kan konkretiseres til ledere og partnere. På Hackathon får team medlemmene satt av tid til å utvikle et konsept som kan brukes inn mot produktet de jobber mot. På denne måten får utviklerne mulighet til å utvikle en løsning til et nivå som kan presenteres til beslutningstakere som ledelse eller partnere. Resultatene av Hackathon har ført til aksept hos partnere, og virker dermed som en effektiv metode for å skape gjennomslag for egne ideer. Flere respondenter har opplevd denne metodikken som energigivende og uttalt at det har ført til begeistring (2a-2d). Det har også ført til at team medlemmer i større grad har fått mulighet til å mobilisere eksisterende kunnskap for eksempel ved gjenbruk av kode slik at en effektivt kommer frem til prototype. Det har også styrket samarbeid med andre team i selskapet. Hackathon er dermed med på å løfte autonomien i teamet videre oppover, fra autonomi i hvordan tildelte oppgaver løses, til i større grad også å gi autonomi i valg av selve oppgaven. Disse elementene med Hackathon samsvarer også med høyere kvalitet av motivasjon som beskrevet i selvbestemmelsesteorien, der alle de tre hovedelementene autonomi, kompetanse og tilhørighet blir forsterket. Autonomi blir forsterket i valg av oppgaver og hvordan dette løses, kompetanse ved å få mulighet til å mobilisere kunnskap for å løse oppgaven, og tilhørighet ved at gruppen jobber sammen om problemløsningen og oppnår begeistring i dette arbeidet.

Eksemplene viser at det gjennom disse arbeidsmetodene forsterkes relasjonelle bånd og tekniske ferdigheter, som vil være nyttige for et velfungerende team. Hackathon ser også ut til å være motiverende og samtidig føre til rask utvikling av produktet.

5.2.3 Hvordan foregår læring innad i teamet?

I foregående kapittel ble det sett på faste strukturer eller metoder som la til rette for læring. Læring foregår også i stor grad innad i teamet, hvor gruppen i større grad står for læringen uten direkte lederstyring eller styring fra organisasjonen. I dette kapitlet undersøkes det hvordan teammedlemmene selv tar initiativ til egen læring og til læring mellom team medlemmene. Funnene fra studien tyder på at mye av læringen skjer på eget initiativ og fungerer bra, men at det også i noen tilfeller kan se ut til ikke å være optimalt.

Relevante funn:

1a. *"Vi sitter av og til ved siden av hverandre og programmerer hvis noe er litt ukjent for den ene eller begge."*

1.b *"Vi kan lese oss opp på artikler og ta småkurs. Det settes av nok tid i Sprintene til at dette er mulig."*

1c. *"Lærdal er såpass stort at det er mulig å lære flere forskjellige fagfelt."*

1d. *"Teamet står fritt til å velge hvordan oppgavene løses."*

1e. *"Om man er for lenge i komfort sonen vil en bli utdatert ganske raskt. Hvis du ikke utvikler deg, overlever du ikke lenge i denne bransjen. Du må ha et "mindset" for å pushe dine grenser."*

1f. *"Jeg liker virkelig at du kan lage raske tilbakemeldingsløyper og kontinuerlig lære om brukerne, hva de gjør, hvorfor de gjør det, og hvordan de utfører en bestemt handling. Slik kan du fortsette å alltid bygge et bedre produkt."*

1g. *"Jeg har selv ikke benyttet denne muligheten, men det at noen i teamet gjør dette og innfører helt nye måter å jobbe på, fører til at jeg også må tilpasse meg denne nye kunnskapen. Dette fører til at selv om jeg ikke benytter disse timene til egen studie, tilegner jeg meg ny kunnskap ettersom jeg må tilpasse mitt arbeid som følge av deres læring. Dette oppleves som oppløftende."*

1h. *"Det kan hende at den langsiktige utviklingen kan falle mellom to stoler."*

Diskusjon

Fra spørreundersøkelsen kommer det frem at teamet skårer lavt på kursing og læring med en tallverdi på 3,33 som er den laveste verdien i hele undersøkelsen. På spørsmål relatert til tid for refleksjon skårer teamet høyere med en tallverdi på 4,7. Dette ble fulget opp i intervjuene. Fra intervjuene kommer det frem at det er god tid til læring, da de fleste ikke opplever et høyt

arbeidspress. De går likevel ikke tom for arbeid. Om det er tid til overs gjennom en Sprint bruker noen denne tiden på å utføre oppgaver fra back log. Andre ganger brukes denne tiden på læring. Det er også vanlig at det settes av tid gjennom en Sprint for læring. Fra sitatene ovenfor ser vi at mye av læringen er lagt opp til eget initiativ.

Produktet som utvikles i dette teamet er ganske annerledes enn det som ellers gjøres i selskapet. Dette er det eneste teamet som jobber med et heldigitalt produkt. Det er også i stor grad partnerstyrt, og teamet må dermed reagere på bestillingene fra partnerne i stor grad. Dette gjør at det er mye opp til dette ene teamet å finne frem til løsninger. Dette fører naturlig med seg at teamet må sette av tid til læring. Siden det er et relativt unikt produkt i selskapet, er det også mye opp til teamet selv å finne ut hva som skal til for å få frem produktet på en god måte.

Utviklerne er den største gruppen, med fire medlemmer. Det at de er flere i samme disiplin, gjør at de kan spille hverandre sterke. En av utviklerne trekker frem at de ved krevende oppgaver gjerne sitter sammen og programmerer (utsagn 1a). Det ble også nevnt som en metode for nye team medlemmer at de sitter ved siden av hverandre og gradvis jobber mer selvstendig, og på mer kompliserte oppgaver. Dette gjør dem i stand til effektivt å overføre kunnskap mellom hverandre, og samtidig bygge opp en trygghet rundt ferdigheter og mestring. Utenom hjelp fra andre i teamet, trekkes det frem at det er tid til å lese seg opp på nye områder, og til og med ta korte kurs som selvstudium (utsagn 1b). Det oppfattes som at det gis tid til ikke å måtte være produktiv hele tiden. Utvikling av ferdigheter knyttes også opp til motivasjon. Fra utsagn 1e, er dette knyttet opp til å holde seg attraktiv i bransjen og fra utsagn 1f, er læring knyttet opp til å forstå brukerne og å utvikle bedre produkter. En av utviklerne legger også til at Lærdal er såpass stort at det er mulig å lære flere forskjellige fagfelt. Denne personen har tidligere jobbet i andre team i selskapet, og har gjennom å bytte team tilegnet seg et brede spekter av kompetanse (utsagn 1c). For det meste ser vi likevel at læringen stort sett skjer internt i teamet. Vi ser også at etter målene for Sprinten er satt, er det teamet selv som velger hvordan oppgavene skal løses. Dette gir i stor grad rom for å eksperimentere, og kan være en måte å få inn nye måter å løse utfordringer på. Dette står i kontrast til andre organisasjoner som legger opp til mer styring gjennom fastsatte prosesser. Mer autonomi i hvordan de enkelte løser oppgavene vil være bra for innovasjon (Harris, 2003). Andre disipliner er få, eller alene i sine roller. I disse rollene er de dermed mer alene om sin utvikling. I tillegg til å høre til teamet, hører også medlemmene til en linjeleder som har medlemmer i flere team. Dette gjør at de får støtte fra linjeleder, som kan gi støtte direkte eller ved å nå ut til andre medlemmer. Tilhørigheten til teamet er likevel stor, og som vi ser fra svar 1h, kan det se ut som at den formelle langsiktige utviklingen er svak. Når team medlemmene er 100% i det samme teamet over lang tid er det ekstra viktig at det er klarhet i de forskjellige lederes ansvarsområder. Dette er viktig både for lederne å være klar over og for team medlemmene. Fra spørreundersøkelsen kommer det også klart frem at kursing og læring skårer lavt. Som vi ser fra utsagn 1h, kan det se ut som den langsiktige læringen faller mellom to stoler for noen av team medlemmene eller at slike planer er ukjente for de fleste medlemmene. Fra samme respondent som kom med utsagn 1h, kom det frem at det for rollen til denne respondenten, også fantes et kompetansehjul. Kompetansehjulet beskrev hvilke

kunnskaper og ferdigheter som var nødvendige for denne rollen, samt mulige retninger for å avansere fra denne rollen over i en annen. Om tilsvarende kompetansehjul finnes for de andre rollene i teamet, vil den langsiktige utviklingen lettere kunne synligjøres for team medlemmene. Team medlemmene er vant med å jobbe med stor grad av autonomi, men kanskje det kan være en fordel at leder tar en mer aktiv rolle rundt den langsiktige utviklingen av ansatte.

Noen av medlemmene i teamet har også avsatt tid for selvstudium. For disse er det satt av 4 timer annenhver fredag. Det er ikke alle som benytter denne tiden til dette, men det at noen av team medlemmene gjør det ser ut til å ha en overføringseffekt på læring til de andre medlemmene. Når et av team medlemmene introduserer nye metoder å jobbe etter, fører det til at de andre i teamet må tilpasse seg det nye. Dette kommer frem i utsagn 1g.

Noen av team medlemmene lager seg også feedback looper gjennom innhenting av informasjon rundt brukere. Et eksempel på dette er gjennom å måle effekt av endringer som legges inn i produktet. Medlemmene kan eksperimentere med tillegg i produktene og overvåke hvordan brukernes handlingsmønster påvirkes. Et mål er å få flere brukere av produktet og å få brukerne til å fullføre treningsmoduler. Når endringer gjøres, får medlemmene tilbakemelding på hvordan brukermønstrene forandrer seg og kan på denne måten forbedre produktet. Dette kommer frem fra sitat 1f.

5.2.4 Hvordan bygges det opp om motivasjon i teamet?

Forskning viser at høyt motiverte arbeidere har en rekke positive effekter for organisasjoner, men også for individene i organisasjonene (Ryan & Deci, 2017). Motivasjon vil være positivt også utenfor innovative team. Likevel viser flere studier at flertallet av arbeidstakerne er mindre motiverte eller umotiverte (Pwc, 2019; Gallup, 2023). Ifølge selvbestemmelsesteorien bygges motivasjon opp rundt autonomi, kompetanse og tilhørighet. I dette kapitlet undersøkes det hvilke faktorer medlemmene i dette teamet vektlegger som positive for motivasjon, og om det er elementer som er til hinder for motivasjon.

Tilknytning til formålet, relevante funn

Den første motivasjonsfaktoren som er identifisert omhandler selskapets visjon og hvordan visjonen bygger opp om motivasjon, samt grep ledelsen gjør for å påse at visjonen aktivt kommer frem.

Relevante funn:

1a. *"Å arbeidet mot visjonen om "helping Save Lives", oppfattes som et ærverdig formål. Det gir en stabil mengde motivasjon."*

1b. *"Jeg kunne hatt høyere lønn og like spennende oppgaver i andre selskap. Visjonen til Lærdal skaper en basis for motivasjon. I andre selskaper må de betale mer for å holde på sine ansatte."*

1c. "Vi får av og til høre at vårt produkt har vært med på å føre til livreddende handling. Det er svært motiverende med slike tilbakemeldinger."

1d. "Når du hører slike historier, føler du deg virkelig bra med det du gjør."

Diskusjon

Lærdals visjon "*Helping save lives*" er lett å knytte opp til en høyere mening. Dette kommer frem fra respondent 1a – 1d. Det er flere studier som viser til hvor viktig det er for kunnskapsarbeideren å jobbe etter noe som er større enn seg selv (Pearce, 2004). Det er også viktig at verdiene til selskapet samsvarer med egne verdier. Dette fører ifølge selvbestemmelsesteorien til høy kvalitet av motivasjon. I motsetning vil en konflikt mellom egne verdier og selskapets verdier føre til indre konflikt, som vil være skadelig for indre motivasjon (Deci & Ryan, 2017). Fra respondentene ser vi at visjonen til selskapet er med på å motivere de ansatte. Det tyder på at det er et samsvar mellom deres egne verdier og det selskapet står for. Første motivasjonsfaktor som er identifisert i dette teamet er altså knyttet til visjonen til selskapet.

En av respondentene sier at visjonen er med på å gi en stabil mengde motivasjon. En annen respondent støtter også opp om viktigheten av visjonen gjennom følgende utsagn: "*Jeg kunne hatt høyere lønn og like spennende oppgaver i andre selskap. Visjonen til Lærdal skaper en basis for motivasjon. I andre selskaper må de betale mer for å holde på sine ansatte.*" Dette utsagnet illustrerer tydelig at den ansatte er mindre drevet av ytre stimuli som høy lønn, men i stor grad av indre motivasjon som her er relatert til formålet til selskapet. Ifølge selvbestemmelsesteorien samsvarer dette med høy kvalitet på motivasjonen og fører til bedre ytelse, bedre kapasitet til problemløsning og bedre evne til å tenke kreativt (Deci & Ryan, 2008). Dette er kvaliteter som vil være ønskelige i et innovativt team.

Som utsagn 1c og 1d tyder på, er også de motivert av visjonen og at den forsterkes av bruker historier. I selskaper som bygger opp om en motiverende visjon er en utfordring at meningen stadig må forsterkes gjennom aktivt bruk og gjennom å knytte deres arbeid opp mot visjonen. Hvis ikke kan effekten av visjonen reduseres. Dette er også noe ledelsen i selskapet er klar over. I et intervju med konsernansvarlig for HR og bærekraft i Lærdal Medical, trekkes det frem hvor viktig det er å bygge opp om resultatene de ansatte er direkte i tilknytning til, ved å dele suksess historier hvor deres produkt har vært med på å redde liv (Lederskap, 2023). Disse historiene knytter deres arbeid til visjonen, og fører til at medlemmene blir påminnet at arbeidet deres direkte er med på å redde liv. Flere av team medlemmene trekker frem at å høre historier hvor liv har blitt reddet, knyttet direkte til deres produkt, er motiverende for å fortsette arbeidet med å forbedre og videreutvikle produktet. Dette viser at visjonen gir motivasjon og hvordan ledersiden jobber aktivt med å vedlikeholde denne motivasjonsfaktoren.

Oppgavene og personlig vekst

Den andre motivasjonsfaktoren som er identifisert relaterer seg til selve arbeidsoppgavene.

Relevante funn:

1a. Flere team medlemmer påpeker at det også er viktig at oppgavene i seg selv er spennende og utviklende. Et team medlem sier følgende om oppgavene: *"Det er motiverende i seg selv å jobbe i et selskap som har en visjon om å hjelpe å redde liv. Den faller likevel litt i bakgrunnen. Det er oppgavene og vekst som vedvarer som motivasjonsfaktorer."*

1b. *"Jeg er veldig fokusert på produktet. Jeg får mye glede av å komme opp med nye konsepter. Jeg tror det er her jeg får mest dopamin."*

1c. *"Oppgaver som direkte er med på å forbedre produktet er mest motiverende å jobbe med."*

1d. *"Det er mer motiverende å jobbe med egne ideer som man virkelig har tro på. Hvis man jobber med en ide som man tror på, er det veldig motiverende."*

1e. *"Teamet sitter internt på mange veldig gode ideer, men så er det ideene fra partnere som får prioritet. Vi i teamet kan ikke si ja eller nei til de oppgavene. De blir bestemt for oss. Mange gode ideer blir liggende i flere år. Dette er frustrerende."*

Oppgavene er knyttet til teammedlemmenes ønske om personlig vekst og utvikling. Dette kommer frem i sitatene under:

2a. *"Etter en har gjort forandringer på produktet og får sett hvordan brukere reagerer på nye løsninger, for så å jobbe med å forbedre produktet liker jeg. Læring, bygging og testing."*

2b. *"Læring er viktig for motivasjonen, da du utfordrer deg selv og holder deg relevant."*

Diskusjon

Som respondenten i punkt 1a. her beskriver, er visjonen med på å gi mening i hverdagen, men den faller litt i bakgrunnen. *"Det er oppgavene og vekst som vedvarer som motivasjonsfaktorer."* Samtlige respondenter trekker frem viktigheten av spennende arbeidsoppgaver. Fra sitatene ser vi at det er flere faktorer som er med på å gjøre arbeidsoppgavene motiverende. Ønsket om å forbedre produktet, ønsket om personlig vekst, egenutvikling og å holde seg relevant er eksempler som blir nevnt. Som respondent 1b. sier, gir enkelte oppgaver dopamin. Dette er knyttet til utarbeidelse av nye konsepter. Det trekkes også frem at det er givende å jobbe med nye konsepter da de setter opp metoder for å få rask

tilbakemelding på hvordan disse implementeringene påvirker produktet. Dette gir læring tilbake til utførende om hvordan produktet forbedres. Slike oppgaver er motiverende i seg selv, og samtidig forbedrer de produktet og bygger opp om målet ved å nå ut til flere brukere. Motivasjonen ser ut til å være sammensatt av selve oppgaven, målet ved å lage et produkt som er med på å hjelpe å redde liv, og læring.

Det er også enkelte frustrasjoner som kommer frem rundt arbeidsoppgavene. Dette er relatert til muligheten til å prioritere hvilke oppgaver det skal jobbes med. Det kommer frem at partnerne har en stor påvirkning på hvilke initiativer som blir iverksatt. Når disse initiativene ikke oppfattes som gode, eller at det er en oppfatning i teamet at det er andre oppgaver som er mer viktige for å få til et godt produkt, fører det til svekket motivasjon om oppgavene. Selv om det er gitt autonomi i hvordan oppgavene løses, tyder utsagnene på at det er manglende autonomi i valg av oppgaver. Respondent 1e, mener partnerne får for stor stemme. Dette fører til at gode ideer fra teamet ikke blir gjennomført. Dette tyder på at enkelte av team medlemmene ikke får gjennomslag for det de anser som viktige forbedringer til produktet. Det tyder også på at de har et stort ønske om å forbedre dette produktet, men at produktet kunne blitt bedre, raskere, om de hadde fått prioritert oppgavene annerledes.

Tilbakemelding på hvordan arbeidet deres påvirker produktet ser også ut til å være motiverende. Dette kommer frem i utsagnet til respondent 2a. Tilbakemeldingene fører til at læringssirkelen sluttet ved at ideene som blir utviklet, testes ut, virkninger analyseres og fører til ytterligere forhøyet forståelse. Økt innsikt vil ifølge Xie et al. (2018) virke positivt for innovasjon. Oppgavene er også sterkt knyttet til personlig vekst. Flere av disse funnene samsvarer med tofaktormodellen til Herzberg (2003). Som vi ser fra Respondent 2b er dette knyttet til å holde seg relevant. I en sektor med rask utvikling er dette både viktig for å holde seg relevant som arbeidstaker, men også ved at produktet utvikles og ikke blir utdatert. Ved å tilegne seg ny og relevant kunnskap, utvikler teamet bedre produkter samtidig som det gir en personlig gevinst ved å holde seg aktuelle i arbeidsmarkedet.

Miljø og Sosial tilknytning

Tredje motivasjonsfaktor som er identifisert, relaterer seg til miljø og sosial tilknytning.

Relevante funn:

1a. *"God ledelse er den viktigste faktoren for at jeg er i denne jobben. Det kommer foran oppgaven, selskapet og mine kollegaer."*

1b. *"En til en samtale med mine ledere er svært nyttige, og med på å bygge opp om min egen utvikling, samt respekt og tillitt mellom meg og mine ledere."*

2a. *"Det som gir meg mest motivasjon, er at jeg har kjekke kollegaer og et bra miljø."*

2b. *"Det sosiale er viktig for meg."*

2c. *"En god harmoni i teamet er viktig for motivasjonen."*

2d. *"Teamet er også støttende, og det er klart at å feile er ok. Dette gjør at en lettere tør å ta sjanser."*

2e. *"Det er fritt frem å komme med ideer. Om ideene ikke blir så gode som vi hadde tenkt, føler jeg ikke at det får konsekvenser personlig. De ideene vi går videre med har vi diskutert og blitt enige om å teste ut. Det er derfor ikke noen som skal føle seg ansvarlig om noe går galt, da vi har blitt enige om tiltakene sammen. Vi legger ikke skyld på folk. I så fall er det på en humoristisk måte. Det får ikke konsekvenser om en driter seg ut."*

3a. Teamet gjør målinger på tre områder; hvordan produktet støtter opp om visjonen "Helping Save Lives", omsetning og engagement i teamet. Disse målingene brukes aktivt, og tiltak settes inn for å opprettholde en god utvikling. På engagement samler selskapet inn data hvert kvartal gjennom spørreundersøkelse i teamet. En respondent forteller følgende: *"Målingene viser en nedgang på engagement. Når det gjelder siste punkt, viser resultatene at anerkjennelse er synkende."*

Diskusjon

Fra spørreundersøkelsen kommer det tydelig frem at ledelse av teamet skårer høyt både på utvikling og på tillitt. Utsagnet ovenfor underbygger tilfredshet med ledelsen. Videre ser vi at flere av deltakerne trekker inn at de har en tett relasjon til sine ledere, ved at de ukentlig har en til en samtaler, som for det meste oppfattes som givende. Teamet har gjort en rekke tiltak for å bygge opp om det relasjonelle. Utenom diverse sosiale arrangement og tekniske fora, er det et element som særlig trekkes frem som positivt for det relasjonelle, en til en samtaler med ledere. Som respondent 1b. trekker inn, er disse samtaler viktige både for egen utvikling, men også ved å bygge relasjoner og trygghet mellom seg og ledere. En til en samtaler ble gjennomgått tidligere i diskusjonen under spørsmålet *"Hvilke faste metoder er til stede i teamet for å legge til rette for læring?"* Der var fokus for diskusjonen på læring, og hvordan relasjonelle bånd var viktige for å danne et godt læringsmiljø. Når fokus her er på motivasjon, ser vi en sammenheng mellom de relasjonelle båndene, læring og motivasjon. Gode relasjoner ser ut til å bygge opp om både læring og tilhørighet. Dette er også med på å bygge opp om motivasjon i teamet. I motsatt fall kan en anta at mangel på læring eller utvikling svekker motivasjon, og dårlige relasjoner ligge til hinder for motivasjon (Herzberg, 2023). Ifølge Herzbergs tofaktormodell kan en knytte mangel på utfordringer til redusert motivasjon og svake relasjoner som hygienefaktorer. Ifølge denne modellen vil redusert motivasjon og svake relasjoner ligge til hinder for optimal ytelse.

Fra sitatene 2a.-2e, ser vi direkte at det sosiale, god harmoni, kjekke kollegaer, støtte og trygghet virker positivt inn på motivasjon. Vi ser at de metodiske grepene som en til en samtaler virker positivt forsterkende også på motivasjon. Ved å legge opp til at teamet

opplever det som positivt å arbeide sammen, vil det også kunne vise igjen i produktet. Det er derfor et bevisst fokus for teamet å forsterke produktet gjennom å legge til rette for gode arbeidsforhold. Dette støttes også opp fra selvbestemmelsesteorien, som hevder at både motivasjon og autonomi vil føre frem til forbedrede prestasjoner. Dette støtter også opp om den autonomien som gis i produktteamet, gjennom strukturer som for eksempel Scrum metodikken. Dette gir stor grad av frihet til hvordan oppgavene utføres, samtidig som det legges til rette for samhandling og koordinering gjennom fastsatte intervaller, fra daglige morgenmøter og de periodiske stegene som gjøres i hver Sprint.

Et siste strukturelt grep som omtales, omhandler innhenting av informasjon gjennom målinger på engagement. Resultatene fra målingene gjør at lederteamet får konkrete data på hvordan de ligger an i forhold til forskjellig målepunkt. Dette gjøres kvartalsvis, og fører til at de kan sette inn tiltak og teste utviklingen av disse tiltakene. Siste måling fanger opp at anerkjennelse er synkende. Anerkjennelse nevnes både i selvbestemmelsesteorien og i tofaktormodellen som viktige motivasjonsfaktorer. Ledelsen har etter disse målingene satt inn tiltak for å forbedre dette. Eksempler på tiltak er at team medlemmer får mer kontakt med kunder og partnere, og at de selv får mulighet til å presentere sitt arbeid for andre stakeholders. På denne måten vil de som utfører arbeidet direkte kunne få anerkjennelse for sitt arbeid.

Funnene tyder på at en god harmoni i teamet og gode relasjonelle bånd som systematisk vedlikeholdes eller utvikles, er viktige for motivasjonen i teamet. Dette ser også ut til å være positivt for læring, og for kvaliteten i produktet.

5.3 Oppsummering metode

Problemstillingen for oppgaven er å undersøke hva som påvirker læring og motivasjon i innovative team. Problemstillingen besvares gjennom fire delspørsmål. Nedenfor er funnene i oppgaven listet opp under tilhørende delspørsmål.

Hva gjøres i teamet for å gi retning i utviklingen av produktet?

- Visjonen til selskapet brukes aktivt for å styre utviklingen av produktet og for å beslutte prioritering av oppgaver.
- Scrum metodikken sikrer faste rutiner for kollektiv deltakelse i beslutningsprosessene.
- Den kollektive deltakelsen fører til økt forståelse rundt beslutningsprosessene, som igjen fører til økt autonomi rundt å ta beslutninger på lavest mulig nivå.

Hvilke faste metoder er til stede i teamet for å legge til rette for læring?

- Sprint Retrospective, hvor teamet går gjennom læringer fra forrige sprint, både tekniske læringer, men også på samarbeid.
- Product Backlog, hvor nye ideer for produktet lagres.
- Sprint Planning, hvor målene for neste sprint gjøres klar for hele teamet.

- Hackathon, hvor det legges opp til større valgfrihet rundt oppgavene som skal utføres og dermed, i større grad gjør det mulig til å mobilisere eksisterende kunnskap, samt eksperimenterer med nye elementer.
- En til en samtaler for utvikling av teammedlemmene.

Hvordan foregår læring innad i teamet?

- Læring mellom team medlemmer fra samme fagfelt.
- Læring på tvers av disipliner gjennom overlappende oppgaver.
- Lavt arbeidspress gir tid til refleksjon og selvstudier.

Hvordan bygges det opp om motivasjon i teamet?

- Arbeidet er i seg selv meningsfylt gjennom visjonen.
- Ledelse som bygger opp om visjonen gjennom tilbakemeldinger fra brukere.
- Relasjonsbygging gjennom en til en samtalene. Disse samtalene styrker tillitt i teamet og gjør det mulig å bygge opp om teammedlemmenes styrker.
- Arbeidsmetoder som er energigivende, øker autonomi, forbedrer produktet og bygger opp om mestring.
- Faste målinger på arbeidsmiljø og engagement. Dette gjør det mulig for ledelsen å få nødvendig oversikt, slik at det kan settes inn forbedrende tiltak tidlig.

6 Konklusjon

Gjennom å undersøke et innovativt team i Lærdal, er det identifisert flere faktorer som er med på å bygge opp om motivasjon og læring. Dette selskapet har et gjennomgående fokus på å legge til rette for hovedkomponentene i selvbestemmelsesteorien, som beskrevet av Ryan og Deci (2017). Gjennom organisering og ledelse legger en til rette for stor grad av autonomi i teamet. Gjennom arbeidsmetoder og samarbeidsformer bygger teamet opp om læring og motivasjon, samt tiltak som er med på å skape en trygg og tillitsskapende kultur. Lærdal har ikke latt læring og motivasjon være opp til tilfeldigheter, men har gjennom strukturer og metodikk lagt til rette for å bevare og forsterke læring og motivasjon. Eksempler på dette er de ukentlige en til en samtalene som fører til at lederne setter av tid til alle i teamet. Dette kan være en måte å styrke forholdet mellom leder og team medlem, og antas å bygge opp om psykologisk trygghet i teamet (Martin et al., 2016). Samtidig er dette en måte å bygge opp om ferdigheter, ved at det gis feedback ukentlig i stedet for den årlige medarbeidersamtalen som gjerne er mer vanlig i mange selskaper. Videre kan disse samtalene føre til at ledere og medlemmer blir mer bevisste sine styrker og svakheter. Dette kan brukes til å velge ut oppgaver som samsvarer med styrkene, og ta bort oppgaver som en ikke er gode til. Dette vil gjøre at teammedlemmene får oppgaver som de er mest effektive på, og at de får oppleve mer

mestring. Dette er med på å bygge opp om at de trives med oppgavene de utfører, som igjen fører til motivasjon. Lærdal har også kvartalvise målinger på engasjement hos de ansatte. Dette fører til at lederne får en økt innsikt i hva som fungerer bra, og hvor det er rom for forbedringer. Målingene viser også utvikling i engasjement. Dette gjør det mulig å sette inn korrigerende tiltak om nødvendig, samt måle effekt av tiltak over tid.

Fra undersøkelsene som er gjort i forbindelse med denne oppgaven kommer det frem at Scrum metodikken virker positivt inn på å gi retning til teamet. Gjennom denne metodikken blir målene klart definert. Slik lederne i dette teamet bruker denne metodikken, blir det også diskutert hvorfor noen oppgaver blir prioritert over andre. Selv om det ikke er enighet i gruppen på alle målene, har de en diskusjon rundt valgene, og på denne måten vil forståelsen rundt beslutninger øke. Det gir også teammedlemmene innblikk i beslutningsprosessene og gjør dem bedre i stand til å ta selvstendige beslutninger. Dette kan være med på å redusere misnøye. Videre kommer det frem at ideer som ikke blir iverksatt blir logget, slik at de kan hentes frem ved en senere anledning. Det har vært misnøye med at gode ideer blir liggende for lenge. En årsak for dette er at forslag fra eksterne partnere blir prioritert. Her har Lærdal nylig tilført en ny metode gjennom Hackathon som er med på å gi mer beslutningsrett til teammedlemmene, ved at de får avsatt tid til å ta tak i ideer som de selv ser på som viktige. Dette er med på at innovasjonen i større grad kommer direkte fra de som jobber med produktet. Dette tar både bort frustrasjon, samtidig som det er ekstra motiverende for teamet å jobbe med de ideene de selv har mest tro på. Introduksjonen av Hackathon viser også at selskapet eksperimenterer med nye metoder i et forsøk på å forbedre sine prosesser ytterligere.

Videre er Scrum-metodikken en måte å skape refleksjon rundt læring, ved at hver runde har en egen refleksjons del. Her bruker teamet tid på å notere ned læringer, både teknisk og om hvordan det samarbeides. Disse metodene lager en struktur som støtter opp om både utvikling og læring. Metodene fører til en sterk struktur, som gjør at fokus opprettholdes ved faste og hyppige mellomrom. Utover dette er også visjonen viktig, både for å gi retning i valg av produktutvikling, men den trekkes også frem som noe som gir en stabil mengde motivasjon.

Oppdelingen i matriseorganisasjon kan se ut som at den langsiktige utviklingen til teammedlemmene faller mellom to stoler. Dette kan være en negativ effekt av team organiseringen. Når teammedlemmene over flere år er dedikerte til det samme teamet, kan det se ut som at de langsiktige planene for de ansatte ikke i tilstrekkelig grad blir ivaretatt. Selv om det blir satt av tid til læring og det er gode prosesser i teamet for utvikling, kan vi se fra spørreundersøkelsen at det er lite fokus på langsiktig formell læring.

Kanskje er det selskaper som er mindre avhengige av å ha en lederstil som fremmer læring og motivasjon. Men det kan også være at det i flere selskaper er nettopp mangel på fokus og kunnskap om hvordan selskapene kan legge til rette for motivasjon og læring, som er noe av årsaken for lav motivasjon hos ansatte. Det som likevel viser seg, er at de selskapene som klarer

å bygge opp om motivasjon og læring, leverer bedre, både økonomisk og på velvære (Gallup, 2024). De er også i bedre stand til å tilpasse seg endringer (Edmondson, 1999; West et al., 2004). Bedre tilpasningsdyktighet kan bli viktigere i tiden fremover når flere av selskapene i regionen må skille seg fra sitt fortrinn knyttet til lokale ressurser, og i større grad må tilpasse seg det globale konkurranseutsatte markedet.

Forslag til videre forskning:

Arbeidsmetoder som benyttes i dette teamet, som Scrum og Hackathon, samt en til en samtale, ser ut til å fremme både relasjonelle bånd og læring. Dette vil igjen spille inn på motivasjonen til medlemmene i teamet. Hvordan disse aktivitetene utføres antas å være avgjørende for hvor effektive disse metodene er. Hoved datainnsamlingen for denne studien er relatert til intervjuer. For å få en mer inngående forståelse for hva som er med på å gjøre disse metodene mest mulig effektive, anbefales det å kombinere intervjuer med teamet samt observasjoner av disse arbeidsmetodene.

Datainnsamlingen i denne oppgaven har begrenset seg til å se på faktorer i teamet. Teamet blir også påvirket av eksterne faktorer. I Lærdal er samarbeidet med partnere strategisk viktig. Hvordan det jobbes med viktige samarbeidspartnere og hvordan det påvirker motivasjonen til team medlemmene, kunne vært av interesse å studere. Vil for eksempel et tettere samarbeid mellom teammedlemmene og partnerne virke positivt for motivasjon og utvikling av produkt? Hvordan kan man effektivt styrke de relasjonelle båndene mellom eksterne samarbeidspartnere og teamet for å bedre samskaping?

Lærdal er organisert som en matrise organisasjon. Alle team medlemmene tilhører teamet 100%, og er normalt dedikert til teamet over flere år. Medlemmene tilhører også en linje knyttet til sitt fagområde. Siden dette er en matrise organisasjon, kan det hende at båndene til linje blir svekket over tid. Den sterke tilknytningen til teamet kan nok føre til at den langsiktige utvikling av enkelte team medlemmer blir hemmet. Hvordan en slik organisering kan påvirke langsiktig utvikling av de ansatte anbefales derfor å studeres videre.

Forslag til praktiserende:

Arbeidsmetodene som benyttes i dette teamet ser ut til å styrke relasjoner, samt bygge opp om læring og utvikling. Dette vil igjen være positivt for motivasjon i teamet. For et innovativt team er disse faktorene viktige for å innovere. Funnet viser at valg av arbeidsmetoder vil kunne støtte opp om faktorer som er viktige i en organisasjon. For praktiserende anbefales det å evaluere arbeidsmetodene som benyttes, og eksperimentere med mer smidig metodikk for å se om slike arbeidsmetoder kan være bedre passende enn eksisterende arbeidsmetoder. Se teorikapittel 3.2 og 3.7 og analyse og diskusjon kapittel 5.2.3

En bør bruke tid på å forstå hvilke elementer som ligger til hinder for motivasjon, og hva som bygger opp om motivasjon hos de ansatte. Ifølge selvbestemmelsesteorien vil motivasjon styrkes gjennom å bygge opp om autonomi, læring og tilhørighet. Å bygge opp om dette, vil

kunne gjøre organisasjonen bedre egnet til å innovere og respondere raskere på endringer. Det vil også føre til økt trivsel. Å gjøre regelmessige målinger på faktorer som påvirker engagement og motivasjon vil gjøre ledelsen i stand til å sette inn tiltak for å forbedre disse forholdene. Dette kan igjen føre til bedre økonomiske prestasjoner. Se teorikapittel 3.3

Gode relasjoner i teamet har en rekke positive effekter. En bør sette av regelmessig tid til samtaler med ansatte. Gjort riktig, vil dette være med på å bygge opp om psykologisk trygghet. Det vil også kunne gi nyttige tilbakemeldinger til leder, som kan få ned misnøye. Det bør brukes tid på å finne styrkene til team medlemmene, slik at de jobber med oppgaver de i større grad har et talent for å utføre. Dette vil igjen føre til mer mestring og økt effektivitet. Det vil også gjøre medlemmene bedre i stand til selv å kunne ta avgjørelser. Dette vil være spesielt viktig der en jobber med det ukjente eller i team som må være endringsdyktige. Se teorikapittel 3.2.

7 Referanseliste

- Aaserød, T. E., Rafiq, R. (2014). Laerdal-konsernets forretningsutvikling. Hentet fra: <https://uis.brage.unit.no/uis-xmlui/handle/11250/220369>
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-114.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, 107-136.
- Anand et al. (2011) Anand, S., Hu, J., Liden, R. C., & Vidyarthi, P. R. (2011). Leader-member exchange: Recent research findings and prospects for the future. *The Sage handbook of leadership*, 311-325.
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96.
- Argyris, C. (1982). Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational San Francisco: Jossey-Bass. 499 pages. (1984). *Organization Studies*, 5(3), 283-284. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.uis.no/doi/epdf/10.1177/017084068400500316>
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings 1. *Journal of applied social psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989) Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. Simon and Schuster.
- Blount, S., & Leinwand, P. (2019). Why are we here?. *Harvard Business Review*, 97(6), 132-+.
- Borghans, L., & De Grip, A. (2000). The debate in economics about skill utilization. In *The Overeducated Worker?* (pp. 3-24). Edward Elgar Publishing.

- Bradler, C., Dur, R., Neckermann, S., & Non, A. (2016). Employee recognition and performance: A field experiment. *Management Science*, 62(11), 3085-3099.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). The undermining effect is a reality after all—Extrinsic rewards, task interest, and self-determination: Reply to Eisenberger, Pierce, and Cameron (1999) and Lepper, Henderlong, and Gingras (1999).
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Conceptualizations of intrinsic motivation and self-determination. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, 11-40.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79–94. <https://doi.org/10.2307/41165987>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Eldor, L., & Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 213-235.
- Friedman, R. (2014). *The best place to work: the art and science of creating an extraordinary workplace*. First edition. New York, New York, Perigee Book.
- Gallup. (2023). State of the Global Workplace: Hentet fra: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization?. *Harvard business review*, 86(3), 109.
- Gneezy, U., Meier, S., & Rey-Biel, P. (2011). When and why incentives (don't) work to modify behavior. *Journal of economic perspectives*, 25(4), 191-210.
- Groeger, L., Bruce, K., & Rolfe, I. (2019). Adapt fast or die slowly: Complex adaptive business models at Cisco Systems. *Industrial Marketing Management*, 77, 102-115.
- Guan, Jiancheng & Yan, Yan & Zhang, Jing. (2017). The impact of collaboration and knowledge networks on citations. *Journal of Informetrics*. 11. 407-422.

- Hamdi, S., Silong, A. D., Binti Omar, Z., & Mohd Rasdi, R. (2016). Impact of T-shaped skill and top management support on innovation speed; the moderating role of technology uncertainty. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1153768.
- Harris, C. (2003). Building innovative teams: strategies and tools for developing and integrating high performance innovative groups (pp. XI, 244). Palgrave Macmillan.
- Harvey, J. F. (2012). Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 16(3), 400-417.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees?. *Harvard business review* (Vol. 81, Issue 1, pp. 87–96). Harvard Business School Publishing Corporation.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.) Fagbokforlaget.
- Kanter, R. M. (1989). When giants learn to dance: mastering the challenge of strategy, management, and careers in the 1990s (p. 415). Simon & Schuster.
- Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2016). The impact of leadership styles on innovation - a review. *Journal of Innovation Management (Porto)*, 3(4), 22–41.
https://doi.org/10.24840/2183-0606_003.004_0004
- kohn, A. (1998). Challenging Behaviorist Dogma: Myths About Money and Motivation. *Compensation & Benefits Review*, 30(2), 27-37.
<https://doi.org/10.1177/088636879803000206>
- Laerdal. (2024). The Laerdal commitment. Hentet fra: <https://www.one-million-lives.com/the-laerdal-commitment/>
- Lai, L. (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), 140-157.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Fagbokforlaget.
- Lai, L., & Kapstad, J. C. (2009). Perceived competence mobilization: an explorative study of predictors and impact on turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1985-1998.
- Lazear, E. P. (2000). Performance Pay and Productivity. *The American Economic Review*, 90(5), 1346–1361. <http://www.jstor.org/stable/2677854>

- Lederskap. (2023). NHHs podcast om ledelse. Episode 58. Hentet fra: <https://shows.acast.com/lederskap/episodes/58-prososial-motivasjon-med-alexander-madsen-sandvik>
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in organizational behavior*, 37, 35-58.
- Lussier, K. (2019). Of Maslow, motives, and managers: The hierarchy of needs in American business, 1960–1985. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 55(4), 319-341.
- MacGregor, D. (1960). *The human side of enterprise* (Vol. 21, No. 166.1960). McGraw-Hill: New York.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel psychology*, 69(1), 67-121.
- Matthiesen, S. B. (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Simon and Schuster.
- Mowery, D. C. (1983). The relationship between intrafirm and contractual forms of industrial research in American manufacturing, 1900–1940. *Explorations in economic history*, 20(4), 351-374.
- Munshi, J. D., & Haque, S. (2017). Leader-LMX and follower-LMX impact similarly on dyad exchange as measured on LMX-7-scale. *International Journal on Leadership*, 5(1), 1-11.
- Norges bank. (2020). Årstale. Økonomiske perspektiver. Hentet fra: <https://www.norges-bank.no/aktuelt/nyheter-og-hendelser/Foredrag-og-taler/2020/2020-02-13-arstalen/>
- Norsk Petroleum. (2024). Statens inntekter. Hentet fra: <https://www.norskpetroleum.no/okonomi/statens-inntekter/>
- Mowery, D. C. (1983). The relationship between intrafirm and contractual forms of industrial research in American manufacturing, 1900–1940. *Explorations in economic history*, 20(4), 351-374.
- Paumier, D., & Chanal, J. (2022). The antecedents and consequences of autonomous and controlled motivation: Domain specificity and motivational sequence at the situational level. *Frontiers in Psychology*, 13, 987582.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 47-57.

Phelps, R., Adams, R., & Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International journal of management reviews*, 9(1), 1-30.

Proff. (2024). Laerdal AS. Hentet fra: <https://www.proff.no/selskap/laerdal-as/stavanger/eiendomshandel-og-utleie/IF6HZ1910MV>

Prosjekt Norge. (2010). Mot en agil tilnærming. Hentet fra: <https://www.prosjektnorge.no/wp-content/uploads/2017/12/NSP-0029-Rapport-Agile-metoder.pdf>

Pwc. (2019). The crisis of purpose. Hentet fra: <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/unique-solutions/cds/approach/research-motivation/the-crisis-of-purpose-infographic.pdf>

Raelin, J. (2011). From leadership-as-practice to leaderful practice. *Leadership*, 7(2), 195-211.

Reich, R. B. (2010). *The work of nations: Preparing ourselves for 21st century capitalis*. Vintage.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York, Guilford Press.

Schei, V., & Sverdrup, T. E., & Fyhn, B. (2020). Effektive team: Fant Google oppskriften?. *Magma*, 23(4), 73-83.

Scrum Guides. (2020). <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>

Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data: A Guide to the Principles of Qualitative Research* (4. Utg). London: Sage.

Sull, D. (1999) Why good companies goes bad. *Harvard Business review*

Super, J. F. (2020). Building innovative teams: Leadership strategies across the various stages of team development. *Business Horizons*, 63(4), 553-563.

Torgersen, G. E., Boe, O., Magnussen, L. I., Olsen, D. S., & Scordato, L. (2024). Innovation in the realm of the unforeseen: a review of competence needed. *Frontiers in Psychology*, 15, 1166878.

Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California management review*, 28(3), 74-92.

Universitetet i Oslo. (2024). Hackathon. Hentet fra: <https://www.uio.no/for-ansatte/enhetssider/fellesadm/usit/arrangementer/sosialkomiteen/2024/hackathon.html>

Watson, W. E., Kumar, K., & Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of management journal*, 36(3), 590-602.

West, M. A., Hirst, G., Richter, A., & Shipton, H. (2004). Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(2), 269–299. <https://doi.org/10.1080/13594320444000092>

Wong, S. I., Škerlavaj, M., & Černe, M. (2017). Build coalitions to fit: Autonomy expectations, competence mobilization, and job crafting. *Human Resource Management*, 56(5), 785-801.

Yukl, G., & Lepsinger, R. (2006). Leading change: Adapting and innovating in an uncertain world. *Leadership in Action*, 26(2), 3–7. <https://doi.org/10.1002/lia.1154>

Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., ... & Li, X. (2018). Leadership style and innovation atmosphere in enterprises: An empirical study. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 257-265.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The leadership quarterly*, 12(4), 451-483.

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1- Intervjuguide

Om meg: Terje Aspelund masterstudent ved handelshøyskolen UIS. Bakgrunn innen produktutvikling og prosjektledelse. Bor i Stavanger kommune.

Om undersøkelsen: Formålet er å undersøke hva som bygger opp om læring og motivasjon i innovative team.

Utvalg: *Medlemmene må jobbe i team, ledere har ansvar for et eller flere team. Teamet må jobbe med innovative løsninger.* Teamet bør ha en minimumsstørrelse på 5 personer. Det vil være fordel med et team som er større.

Lydropptak: For å kunne gjengi intervjuene på en best mulig måte, ønskes det å bruke lydopptak. Lydropptakene slettes etter de er skrevet ut.

Semistrukturert intervju: Intervjuet har noen få, men åpne spørsmål. Disse spørsmålene gir retningen for intervjuet, men er åpne da det er deres refleksjon og erfaringer undersøkelsen ønsker å utdype. Informanter kan velge å unnlate å svare på enkelte spørsmål eller velge å trekke seg fra intervjuet. Spørsmålene er utformet på en slik måte at det ikke skal gripe inn i privatlivet.

Anonymitet: All data som samles inn anonymiseres og behandles konfidensielt. Ved lydopptak vil lydopptakene slettes etter at intervjuene er skrevet ut. Data som brukes i oppgaven skal gjengis korrekt, men justeres til fordel for anonymisering.

Spørsmål:

1. Hvilke elementer av arbeidet ditt mener du er viktigst for at du er motivert for jobben?
2. Er det noe som kunne ført til at du hadde ytt og ønsket og ytt mer for teamet ditt?
3. Er det elementer i dette prosjektet som er spesielt motiverende for deg?
4. Har du eksempler på hvordan læring overføres mellom teammedlemmene?
5. Hvordan legges det til rette for å videreutvikle din kompetanse?
6. Hvordan påvirker ledelse av team læring og hvordan støtter læring igjen opp om beslutninger i de innovative prosessene?
7. Hvordan har du blitt involvert i prosessen rundt utforming av prosjektmål?
8. Oppfattes klimaet i teamet tilstrekkelig godt til at alle teammedlemmene deler synspunkter og tørr å ta risiko uten at de er redde for at det vil kunne påvirke dem negativt?
9. Hvilke verktøy benyttes for å styre innovasjonsforløpet og hvordan bidrar disse verktøyene for å kunne ta beslutninger i innovasjonsprosessen?

8.2 Vedlegg 2- Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Tematikk: Læring og motivasjon i innovative team

Bakgrunn og formål: Forskningsprosjektet har som formål å innhente data om motivasjon og læring i et innovativt team. Det vil utføres spørreundersøkelse av teammedlemmer og intervjuer av ledere og teammedlemmer. Dataene vil brukes i avsluttende oppgave for MBA utdanningen ved Handelshøyskolen ved Universitetet i Stavanger.

Intervjuets omfang: Intervjuene forventes å ha en varighet på 60 - 90 minutter. Det er ønske om å gjennomføre disse i januar/februar. Det skal ikke gjøres noen forberedelser før intervjuene for deltakerne. Det er frivillig å delta i studien.

Behandling av informasjon: All informasjon anonymiseres. All informasjon behandles konfidensielt mellom informant og intervjuer. Det er kun intervjuer som vil ha tilgang på notater og eventuelle lydopptak. Det vil ikke komme frem hvem som har deltatt i oppgaven utover deltakeres rolle.

Jeg håper du ønsker å delta. Har du spørsmål til studien, ta kontakt med Terje Aspelund, telefon.: 957 44 292. Deltakerne vil få tilgang til oppgaven høsten 2024.

Samtykke: Jeg har mottatt informasjon om studien, og ønsker å delta.

8.3 Vedlegg 3- Godkjenning SIKT

09.05.2024, 09:27

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
340067

Vurderingstype
Standard

Dato
29.11.2023

Tittel

Hvordan påvirker ledelse av innovative team læring og hvordan støtter denne læringen igjen opp om de innovative prosessene?

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Handelshøgskolen ved UiS

Prosjektansvarlig

Bjarte Ravndal

Student

Terje Aspelund

Prosjektperiode

01.11.2023 - 01.06.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.06.2024.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

SIKT har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernet.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.).

Lokal lagring på privat PC eller mobiltelefon i tjenester som OneDrive, Dropbox, iCloud, Google Drive etc. anbefales generelt ikke.

Behandling av personopplysninger på private enheter må skje i samsvar med behandlingsansvarlig institusjon sine retningslinjer/lagringsskemaer.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

8.4 Vedlegg 4- Spørsmål fra spørreundersøkelsen

8.4.1 Støttende læringsmiljø

Psykologisk trygghet	
1	I denne enheten er det enkelt å si hva en mener.
2	Hvis du gjør en feil i denne enheten, blir det ofte holdt imot deg.
3	Folk i denne enheten er vanligvis komfortable med å snakke om problemer og uenigheter.
4	Folk i denne enheten er ivrige etter å dele informasjon om hva som fungerer og hva som ikke fungerer.
5	Å holde kortene tett til brystet er den beste måten å komme fremover i denne enheten.
Verdsettelse av forskjeller	
1	Forskjeller i meninger er velkomne i denne enheten.
2	Med mindre en mening er i tråd med det de fleste i denne enheten tror, vil den ikke bli verdsatt.
3	Denne enheten har en tendens til å håndtere uenigheter i meninger privat eller utenfor gruppen, heller enn å adressere dem direkte med gruppen.
4	I denne enheten er folk åpne for alternative måter å få arbeidet gjort på.
Åpenhet for nye ideer	
1	I denne enheten verdsetter folk nye ideer.
2	Med mindre en ide har vært til stede lenge vil ingen høre om den.
3	I denne enheten er folk interessert i bedre måter å gjøre ting på.
4	I denne enheten motsetter folk seg ofte uprøvde tilnærminger.
Tid for refleksjon	
1	Folk i denne enheten er altfor stresset.
2	Tross arbeidsmengden, finner en i teamet tid til å vurdere hvordan arbeidet går.
3	I denne enheten hindrer tidspress det å gjøre en god jobb.
4	Folk i denne enheten er for opptatt til å investere tid i forbedring.
5	Det er rett og slett ingen tid for ettertanke i denne enheten.

8.4.2 Læringsprosesser & Praksiser

Eksperimentering	
1	Denne enheten eksperimenterer ofte med nye arbeidsmåter.
2	Denne enheten eksperimenterer ofte med nye produkter eller tjenestetilbud.
3	Denne enheten har en formell prosess for å gjennomføre og evaluere eksperimenter eller nye ideer.
4	Denne enheten bruker ofte prototyper eller simuleringer når de prøver ut nye ideer.
Analyse	
1	Denne enheten engasjerer seg i produktiv konflikt og debatt under diskusjoner.
2	Denne enheten søker ut avvikende synspunkter under diskusjoner.
3	Denne enheten revurderer aldri godt etablerte perspektiver under diskusjoner.
4	Denne enheten identifiserer ofte og diskuterer underliggende antagelser som kan påvirke viktige beslutninger.
5	Denne enheten bryr seg aldri om forskjellige synspunkter under diskusjoner.
Kursing og læring	
1	Nylig ansatte i denne enheten mottar tilstrekkelig opplæring.
2	Erfarne ansatte i denne enheten mottar periodisk opplæring og oppdateringer.
3	Erfarne ansatte i denne enheten mottar opplæring ved bytte av stilling.
4	Erfarne ansatte i denne enheten mottar opplæring når nye initiativer lanseres.
5	I denne enheten verdsettes opplæring.
6	I denne enheten frigjøres tid til utdannings - og opplæringsaktiviteter.
Overføring av informasjon	
1	Denne enheten har fora for møter og læring fra eksperter fra andre avdelinger, team eller divisjoner.
2	Denne enheten har fora for møter og læring fra eksperter utenfor organisasjonen.
3	Denne enheten har fora for møter og læring fra kunder og klienter.
4	Denne enheten har fora for møter og læring fra leverandører.

5	Denne enheten deler regelmessig informasjon med nettverk av eksperter innenfor organisasjonen.
6	Denne enheten deler regelmessig informasjon med nettverk av eksperter utenfor organisasjonen.
7	Denne enheten kommuniserer raskt og nøyaktig ny kunnskap til nøkkelpersoner som tar beslutninger.
8	Denne enheten gjennomfører jevnlig etter evalueringer og gjennomganger etter handling.

8.4.3 Ledelse som støtter Læring

Ledelse som støtter opp om Læring	
1	Mine ledere inviterer til tilbakemeldinger fra andre i diskusjoner.
2	Mine ledere erkjenner sine egne begrensninger når det gjelder kunnskap, informasjon eller ekspertise.
3	Mine ledere stiller grundige spørsmål.
4	Mine ledere lytter oppmerksomt.
5	Mine ledere oppmuntrer til flere synspunkter.
6	Mine ledere tilbyr tid, ressurser og steder for å identifisere problemer og organisatoriske utfordringer.
7	Mine ledere tilbyr tid, ressurser og steder for refleksjon og forbedring av tidligere ytelse.
8	Mine ledere kritiserer synspunkter som er annerledes enn sine egne.