

Hvordan kan gründeren bevare sin egenmotivasjon i rollen som småbedriftsleder etter hvert som bedriften modnes?

Lisbeth Paulsen Bøe

Masteroppgave i erfaringsbasert Master i Ledelse – juni 2016

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på tre fine år på det erfaringsbaserte studiet «Master i Ledelse» ved Høgskolen i Harstad, etter hvert UiT Norges Arktiske Universitet - Handelshøgskolen, campus Harstad.

Etter at jeg halvveis ut i studietiden tok det store spranget og avsluttet mitt mangeårige forhold til Statoil, har jeg opplevd den luksusen det er å være deltidsstudent på heltid. For en sosialt anlagt person som meg har det til tider vært både ensomt og frustrerende, og jeg har virkelig fått kjenne på hvor viktig det er å ivareta egenmotivasjonen.

Takk til dyktige forelesere og reflekterte medstudenter som har vært sårt tiltrenge diskusjonspartnere gjennom hele studiet, og til min veileder Hilde Nordahl-Pedersen for gode innspill og oppmuntring underveis i arbeidet med masteroppgaven.

En stor takk også til de flotte informantene som sa seg villige til å dele sin tid og sine historier om livet som gründere og småbedriftsledere med meg. Dere har inspirert meg!

Avslutningsvis vil jeg få komme med et takknemlig «unnskyld» til familien min, som har holdt ut med meg i periodene med kort lunte og nuppete stillongs.

Harstad, mai 2016

Lisbeth Paulsen Bøe

Sammendrag

Livet som gründer og småbedriftsleder kan være utfordrende, og så mange som to tredeler gir seg i løpet av de første fem årene (Statistisk Sentralbyrå, 2014). Bakgrunnen for denne studien er en antakelse om at det ikke bare er manglende økonomiske resultater som er årsaken til denne statistikken, men at også gründerens/lederens egenmotivasjon har betydning for bedriftens sjanse til å lykkes over tid.

Formålet med studien har vært å se på hvordan gründerne av private småbedrifter kan bevare sin egenmotivasjon i rollen som småbedriftsleder over flere år. For å besvare denne problemstillingen har jeg undersøkt hvordan lederne selv mente at personligheten deres hadde betydning for egenmotivasjonen. I tillegg har jeg sett på hva de opplevde som motivasjonshemmende og motivasjonsfremmende faktorer i det daglige, og på hvordan de ivaretok sin egenmotivasjon gjennom ulike former for selvledelse.

Undersøkelsen har en kvalitativ tilnærming, og datainnsamling er gjort gjennom dybdeintervju med fem erfarne småbedriftsledere. Funnene viste at informantene så flere fordeler ved måten de selv var på i forhold til rollen som småbedriftsleder, og at personligheten deres hadde direkte effekt på egenmotivasjonen. I tillegg opplevde de at egen væremåte smittet over på de ansatte, og at dette igjen påvirket egenmotivasjonen deres indirekte. Lederne overordnede mål med bedriften var personlig tilfredsstillelse, noe som først og fremst innebar et behov for autonomi gjennom selvbestemmelse. Andres forsøk på å begrense lederne autonomi ble opplevd som sterkt hemmende på egenmotivasjonen.

Videre var egne faglige utfordringer som ga opplevelse av mestring og «flyt» opplevd som avgjørende for lederne egenmotivasjon, i tillegg til anerkjennelse fra kunder og konkurrenter. De ansatte påvirket lederne egenmotivasjon positivt gjennom faglig engasjement, mens mangel på engasjement og konflikter blant de ansatte virket motivasjonshemmende. Lederne opplevde også behov for støtte fra noen de stolte på og som visste hvilke utfordringer de hadde. Det var flere eksempler på at lederne ivaretok egenmotivasjonen sin gjennom konkrete selvledelsesteknikker som påvirket egen atferd og tanker, selv om de generelt ikke var oppmerksomme på at det var selvledelse de drev med.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.2	Kontekst og presiseringer	3
1.3	Oppgavens oppbygging	4
2	Litteraturgjennomgang	5
2.1	Personlighet og egenmotivasjon.....	5
2.1.1	Kjennetegn på gründere	6
2.1.2	Verdier og vurdering av suksess	7
2.2	Motivasjon i en småbedriftslederkontekst.....	9
2.2.1	Behovet for prestasjoner og mestring.....	9
2.2.2	Mål som motivasjonsfaktor.....	10
2.2.3	Selvbestemmelse og autonom motivasjon	11
2.3	Selvledelse som motivasjonsforsterker	13
2.3.1	Det teoretiske fundamentet.....	14
2.3.2	Mestringsforventning og indre kontrollplassering	15
2.3.3	Selvledelsesstrategiene.....	16
3	Metode.....	17
3.1	Kvalitativ tilnærming.....	17
3.2	Utvelgelse av informanter	18
3.3	Forarbeid og intervjuer	19
3.4	Transkribering	21
3.5	Etiske refleksjoner	21
3.6	Undersøkelsens kvalitet.....	22
3.7	Analyse av data.....	24
4	Data, analyse og drøfting	25
4.1	Personlighetens betydning	25
4.1.1	Hardt-arbeidende optimister med selvtillit og sikkerhetsfokus.....	25
4.1.2	Personlig tilfredsstillelse som overordnet mål	30
4.2	Viktigste motivasjonsfaktorer for personlig tilfredsstillelse	34
4.2.1	Opplevelse av autonomi	34

4.2.2	Faglige utfordringer og anerkjennelse.....	38
4.2.3	Støtte.....	41
4.2.4	Ansattes innvirkning på lederens egenmotivasjonen	43
4.3	Bruk av selvledelsesmetoder	47
5	Avslutning og konklusjon	52

Figurer og tabeller

Figur 1 Sammenheng mellom varianter av motivasjon og opplevd kontroll eller autonomi (etter Ryan & Deci, 2000)	12
Figur 2 Sammenheng mellom personlige verdier, vurdering av suksess og overordnet mål med bedriften (etter Georgievski m.fl., 2011).....	32
Tabell 1 Oversikt over informanter i utvalget	19
Tabell 2 Personlighetstrekkenes direkte og indirekte effekter på egenmotivasjonen	27

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Informasjonsskriv til informantene

1 Innledning

Personer som tør å satse og etablere egne bedrifter er viktige for samfunnet fordi de skaper arbeidsplasser og bidrar til nyskaping og utvikling. Historiene om norske gründere er mange, og bedriftene som omtales i media er gjerne de som har lyktes nasjonalt og internasjonalt med millionomsetning og et stort antall ansatte. Samtidig vet vi at de fleste private virksomheter er svært små. Ved inngangen til 2015 hadde 95% av alle private bedrifter i Norge færre enn tjue medarbeidere (Statistisk Sentralbyrå, 2015). I tillegg er det en kjensgjerning at kun en tredjedel av nyetablerte virksomheter overlever i fem år eller mer (Statistisk Sentralbyrå, 2014).

Hva er det som gjør at noen får det til og andre ikke? Det finnes flere mer eller mindre forskningsbaserte anbefalinger om hva som legger til rette for innovasjon og hvordan man skal gå frem for å lykkes med oppstarten av ny virksomhet. Felles for disse er at de fokuserer mest på entrepenørskapsprosessen og rammebetingelsene rundt prosessen. I andre studier har man forsøkt å klargjøre hva som skiller gründere fra andre og om det er spesielle forhold som virker motiverende i forbindelse med selve etableringen av bedriften. Samtidig er det lite forskning på hva som påvirker motivasjonen til disse gründerne over tid, og hvordan de i rollen som småbedriftsledere selv aktivt ivaretar sin egen motivasjon også utover oppstartsfasen.

Bakgrunnen for denne studien er en antakelse om at det er en sammenheng mellom hvordan gründere/ledere av små bedrifter ivaretar sin egenmotivasjon og bedriftens sjanse til å lykkes over tid. Min påstand er at gunstige markedsforhold og økonomiske rammebetingelse alene ikke er nok, lederen må også være motivert for at virksomheten skal overleve over flere år. Som eier og leder av en liten virksomhet sitter man ofte med et eneansvar som kan medføre en indre kamp mellom stor grad av frihet og handlingsrom på den ene siden, og et sterkt press ledsaget av forpliktelse og kanskje ensomhet på den andre. Mange småbedriftsledere har gjerne ikke andre lederkollegaer eller overordnede internt i bedriften å støtte seg på i sin arbeidshverdag, og de kan derfor oppleve lederrollen som ekstra krevende. Støttespillere i form av familie, nettverk eller mentorer er heller ikke en del av den formelle organisasjonsstrukturen, og det er opp til lederen å oppsøke slik støtte i hverdagen.

En småbedriftsleder kan ha høy grad av selvbestemmelse og autonomi til å regissere sin arbeidshverdag og gjøre det som føles lystbetont. Samtidig vil det alltid være plikter og oppgaver som kan oppleves som krevende, kjedelige eller lite meningsfulle, og hvor lederens motivasjon settes på prøve. Min antakelse er derfor videre at de lederne som lykkes over tid bevisst eller ubevisst benytter ulike selvledelsemetoder for å bevare sin egenmotivasjon. I den engelske litteraturen om selvledelse gjøres det et viktig skille mellom begrepene *self-management* og *self-leadership*. Self-management defineres her som et substitutt for tradisjonell ledelse og fremheves ofte som egnet ved komplekse oppgaver og høykompetente medarbeidere (Martinsen, 2009). I slike diskusjoner snakker man egentlig om betingelser for såkalt superledelse, det vil si å lede medarbeidere til å lede seg selv.

Self-leadership beskrives imidlertid som «*the process of influencing oneself to establish the self-direction and self-motivation needed to perform*» (Neck m.fl., 1999, s.478). I denne definisjonen fokuseres det på selvutviklingsprosessen som det enkelte individet gjennomgår, og det er dette som er sentralt for min studie av ledere i små bedrifter. En god leder må evne å motivere og lede seg selv for å kunne motivere og lede andre. Selv om dette gjelder i alle organisasjoner, vil lederen som rollemodell og ene-ansvarlig ofte ha avgjørende betydning i små bedrifter. Dersom lederen ikke fungerer kan de negative konsekvensene bli store både for lederen selv og for de ansatte. Hvordan lederen lykkes med å ivareta sin egenmotivasjon kan derfor til syvende og sist bety suksess eller fiasko for virksomheten.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med den bakgrunnen som er skissert over mener jeg det er relevant å forske på hva som påvirker egenmotivasjonen hos gründere/ledere av private småbedrifter, og hvordan denne egenmotivasjonen kan bevares også utover etableringsfasen. I denne studien ser jeg på hvordan gründeren selv opplever at personlige egenskaper og trekk har betydning for egenmotivasjonen i rollen som småbedriftsleder. I tillegg undersøker jeg hva lederen opplever er de viktigste faktorene som påvirker egenmotivasjonen over tid. Jeg ser også på om, og i så fall hvordan, lederen selv ivaretar sin egenmotivasjon gjennom bevisst eller ubevisst selvledelse.

Problemstillingen og forskningsspørsmålene i denne studien er følgende:

Hvordan kan gründeren bevare sin egenmotivasjon i rollen som småbedriftsleder etter hvert som bedriften modnes?

1 - hvilken betydning har gründerens/lederens personlighet for egenmotivasjonen?

2 - hva opplever gründeren/lederen over tid som de viktigste motivasjonsfremmende og motivasjonshemmende faktorene i det daglige?

3 - hvilke selvledelsesmetoder tar gründeren/lederen eventuelt i bruk for å ivareta sin egenmotivasjon?

1.2 Kontekst og presiseringer

Jeg ønsker å se på små private virksomheter hvor gründeren er alene om lederutfordringene knyttet til den konkrete driften, og hvor han eller hun opplever motivasjonsfremmende og motivasjonshemmende faktorer i det daglige. En slik organisering gir normalt en øvre begrensning på hvor mange ansatte bedriften kan ha. Som nevnt innledningsvis er et flertall av alle private bedrifter svært små, og jeg har valgt å begrense studien til private bedrifter med maksimalt tjue ansatte.

I tillegg ønsker jeg å se på bedrifter som man kan si har lyktes. Dette betyr både at de økonomiske resultatene er relativt solide og at bedriften har overlevd utover de første fem årene. På dette tidspunktet er man gjerne kommet over i en mer stabil og moden driftsfase, en endring som kan være med på å påvirke lederens egenmotivasjon. Det kan være nærliggende å anta at hverdagen preges av mer rutine, mindre spenning og lavere risiko enn det som var situasjonen i etableringsfasen. Samtidig viser en studie av norske småbedriftsledere i en mastergradsoppgave fra Høgskolen i Buskerud at så mange som 70% opplever at presset øker med årene (Flaata, 2009).

Begrepene gründer eller entreprenør (på engelsk «*Entrepreneur*») på den ene siden, og småbedriftsleder eller leder på den andre, krever også en klargjøring. Et fellestrekk ved flere

av definisjonene på begrepet *entreprenørskap* er at det dreier seg om å organisere økonomisk aktivitet, det er aktivitet som i en eller annen forstand er innovativ, og det dreier seg om å kombinere ressurser (Spilling, 2005). Entreprenøren skaper en ny kombinasjon hvor man organiserer og utvikler en forretningsmessig virksomhet som representerer noe nytt. Ved bruk av begrepet gründer inkluderes imidlertid også den som iverksetter eller etablerer etterligninger av eksisterende forretningsmessige virksomheter, altså virksomheter som i seg selv ikke representerer noe innovativt. I dagligtale benyttes ofte begrepet gründer uavhengig av innovasjonsgrad.

En fare ved ensidig bruk av begrepene *entreprenør* eller *gründer* er slik jeg ser det at man begrenser forståelsen til bedriftens oppstartsfase. I denne studien er det tiden flere år etter etableringen som er mest interessant. Lederen har da gått fra å være en *ren* gründer av bedriften til også å være leder for egne ansatte. Dette betyr at disse lederne kan omtales både som *entreprenører* eller *gründere* og som ledere eller småbedriftsledere. I fortsettelsen kommer jeg til å benytte begrepene noe om hverandre, noe som delvis er begrunnet i begrepsbruken og vinklingen i tilgjengelig forskning. I tidligere studier er det generelt mer fokus på gründerne og selve *entreprenørskapsprosessen*, og mindre forskning på de personene som har utviklet bedriften over tid og som da er blitt til ledere av modne småbedrifter. Det er også færre eksisterende studier av småbedriftsledere i forhold til studier av ledere i større organisasjoner. Årsaken er muligens at små organisasjoner anses for å være mindre betydningsfulle eller enklere å lede. Samtidig er det et paradoks at en så stor andel av arbeidsplasser og økonomiske verdier skapes nettopp i små virksomheter.

1.3 Oppgavens oppbygging

I innledningen i kapittel 1 har jeg beskrevet bakgrunnen for problemstillingen jeg har valgt, og argumentert for hvorfor studien av gründeres/småbedriftslederes egenmotivasjon har sin berettigelse. Jeg har også gjort noen presiseringer rundt konteksten for studien, og forklart hvorfor jeg i den videre teksten vil benytte begrepene gründer/entreprenør og leder/småbedriftsleder om hverandre.

I kapittel 2 presenterer jeg litteraturen og det teoretiske rammeverket som danner grunnlaget for studien. Her ser jeg først på teori om personlighet og på eksisterende forskning på gründeres/småbedriftsledere. Deretter gjør jeg rede for selvbestemmelsesteori og elementer av

andre motivasjonsteorier som er relevante i denne konteksten. Jeg vurderer også tidligere forskning på gründere/småbedriftsledere og deres egenmotivasjon. Til sist ser jeg på innholdet i selvledelseslitteraturen og på hva eksisterende forskning sier om hvordan disse lederne kan utøve selvledelse for å ivareta egenmotivasjonen i hverdagen.

Kapittel 3 er metodekapittelet, hvor jeg begrunner hvorfor jeg har valgt en kvalitativ tilnærming med semi-strukturerte intervjuer, samt beskriver hvordan jeg har planlagt og gjennomført datainnsamlingen. Jeg beskriver også mine etiske refleksjoner, og vurderer studiens pålitelighet og gyldighet. Kapittelet avsluttes med en redegjørelse for hvordan jeg har arbeidet med analysen. I kapittel 4 presenterer jeg mine funn, og analyserer disse opp mot det teoretiske rammeverket. I kapittel 5 oppsummeres de viktigste funnene og mine konklusjoner. Jeg vil også indikere hvilke implikasjoner mine funn kan ha, og gi forslag til videre forskning.

2 Litteraturgjennomgang

Med utgangspunkt i forskningsspørsmålene er jeg ute etter å finne ut mer om hvilken kopling lederne selv ser mellom egen personlighet og motivasjonen til å være småbedriftsledere, hva som påvirker motivasjonen deres etter at de har drevet bedriften over flere år, og hvordan de eventuelt selv aktivt ivaretar sin egenmotivasjonen. I de kommende kapitlene vil jeg se på relevante teorier og aktuell forskning på områdene personlighet, motivasjon og selvledelse. Gjennomgangen av disse temaene vil bli gjort i lys av konteksten gründere/småbedriftsledere.

2.1 Personlighet og egenmotivasjon

I ledelses- og organisasjonssammenheng beskrives personlighet ofte ved hjelp av trekkteorier, hvor grunnelementet trekk kan forklares «*som personlige disposisjoner som leder oss til selektivt å oppfatte og reagere på bestemte måter*» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s.126). I denne sammenhengen utgjør personlighetstrekkene det man kan kalle strukturelementet i personligheten, som en samling av personlige egenskaper sett i en helhet. En anerkjent trekkteori er femfaktor-modellen «*Big Five*», hvor personlighet antas å kunne beskrives ut fra fem grunnleggende personlighetsdimensjoner; ekstrovertsjon, nevrotisisme, omgjengelighet, samvittighetsfullhet, og åpenhet for erfaring. De fem dimensjonene kan også deles videre inn i underfaktorer, som hver kan måles på en skala fra lav til høy.

I femfaktor-modellen måler dimensjonen ekstroversjon intensiteten i mellommenneskelig atferd. Her kjennetegnes personer med høy skår blant annet ved at de er selskapelige, aktive, pratsomme, optimistiske og personorienterte. I motsatt ende kjennetegnes introverte personer ved at de er reserverte, avmålte og oppgaveorienterte. I dimensjonen nevrotisisme måles emosjonell stabilitet, og personer med høy skår her har lettere for å bekymre seg eller være usikre og nervøse. De som har lav skår på denne skalaen er derimot roligere og sikrere på seg selv. Omgjengelighetsdimensjonen måler hvordan man omgås andre. Høy skår angir at man er tillitsfull og hjelpsom. Personer med lav skår er ofte kyniske og direkte. I dimensjonen som måler samvittighetsfullhet vil en høy skår indikere at personen blant annet er hardt-arbeidende, pålitelig og disiplinert, mens lav skår indikerer dovenhet og svak viljestyrke. I den siste dimensjonen, åpenhet for opplevelser, måles det om personen er åpen for det som er ukjent og evner å tenke originalt. Personer med høy skår kjennetegnes ved at de er nysgjerrige og kreative, mens de med lav skår er mer jordnære og konvensjonelle. Resultatet av skåren på alle de fem dimensjonene gir en overordnet profil som man mener sier noe om en persons personlighet, og som dermed kan forklare den enkeltes særegenhet (ibid).

2.1.1 Kjennetegn på gründere

Et relevant spørsmål i denne oppgaven er imidlertid om entreprenører eller gründere skiller seg fra andre mennesker eller andre ledere når det gjelder personlighet. Forskerne synes å ha ulikt syn på dette. Enkelte mener å ha funnet at entreprenører skårer høyt på personlighetsdimensjonene ekstroversjon, samvittighetsfullhet og åpenhet, og at de skårer lavt på omgjengelighet og nevrotisisme (Obschonka, Silbereisen & Schmitt-Rodermund, 2012). Basert på dette vil en gründer være en utadvendt, tøff, hardt-arbeidende og kreativ person som har høy toleranse for stress og risiko. Dette bildet er trolig det folk flest forbinder med typiske gründere.

Andre forskere er mer forsiktige og mener at selv om noen trekk synes å være fremtredende, så er heterogeniteten blant entreprenører og gründere så stor at man vanskelig kan si at disse har signifikant ulike personlighetstrekk sammenliknet med andre (Rauch & Frese 2007). Spesielt dersom man sammenlikner entreprenører mot andre ledere synes forskjellene å være små, og enkelte hevder at en gründer egentlig kan sees på som en vanlig leder, bare i en spesifikk kontekst (Vecchio, 2003).

I tillegg er det en kjensgjerning at selv om et individs personlighet på den ene siden anses som relativt stabil, så indikerer nyere forskning at både intelligens og personlighetstrekk endres gjennom hele livet. Tilegnelse av erfaring, kunnskap og ferdigheter er viktige påvirkningsfaktorer for personligheten, og man mener å kunne se at det skjer betydningsfulle endringer i alderen tjue til førti år (Kaufmann & Kaufmann, 2009). I denne alderen er de fleste i en første fase av arbeidslivet, og erfaringer gjennom medgang og motgang kan utgjøre viktige påvirkningskilder. Det samme kan ledere og kollegaer som gjør varige inntrykk, og slike påvirkninger kan være med på å forme en både som menneske og som leder.

2.1.2 Verdier og vurdering av suksess

Eksisterende forskning gir altså ikke noe entydig svar på om gründere kan karakteriseres på en spesifikk måte eller om deres personlighet skiller seg særskilt ut sammenliknet med andres. Likevel kan det være interessant å se på om det er noen trekk eller egenskaper som gründerne selv mener er *mer fordelaktige* enn andre i forbindelse med å bevare motivasjonen som er nødvendig for å drive egen virksomhet. I nylig forskning har man sett på sammenhengen mellom småbedriftslederes personlighetstrekk og graden av suksess (Owens m.fl., 2013). I denne studien ble lederens egen tilfredshet sett på som et viktig mål på suksess i tillegg til bedriftens økonomiske resultater. Spesielt tre egenskaper eller trekk ved lederen hadde sterk kopling til høy tilfredshet hos lederne. Dette var optimisme, oppfattelsen av å selv å kunne påvirke utfallet av hendelser i arbeidshverdagen (*work related internal locus of control*) og arbeidsdriv, det vil si vilje til å legge ned betydelige krefter og ressurser i bedriften. Funnene indikerer at visse egenskaper ved lederen har betydning, ikke bare for hvordan virksomheten presterer, men også for om lederen selv er tilfreds i rollen.

I en studie av nederlandske småbedriftsledere så man videre på hva lederne mente var avgjørende for at de skulle være tilfredse. Formålet var å få en bedre forståelse av hvordan lederne selv definerte hva som var kriteriene for suksess (Georgievski, Ascalon & Stephan, 2011). Deltakerne ble her bedt om å rangere både forretningsmessige kriterier relatert til økonomi som eksempelvis vekst, innovasjonsgrad og overlevelse, og mer subjektive kriterier som tilfredse ansatte og kunder, personlig tilfredsstillelse og balanse mellom jobb og fritid. Så mange som 44% av småbedriftslederne rangerte personlig tilfredsstillelse som det aller viktigste kriteriet for suksess. Økonomisk lønnsomhet ble rangert som det nest viktigste suksesskriteriet og fornøyde ansatte og kunder som nummer tre. På grunn av parallellene

mellom norske og nederlandske forhold, som blant annet er kjennetegnet av et fritt marked og relativt høye inntekter, vil jeg anta at disse funnene kan være relevante også for de norske lederne i min studie.

I den nederlandske studien over så man i tillegg på deltakernes personlige verdier, som kan betraktes som en motivasjonsutløsende del av personligheten (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Her fant forskerne støtte til antakelsen om at de personlige verdiene var førende for hvordan lederne definerte kriteriene for suksess. Lederne med overveiende selvhevdende verdier, som ønske om makt og prestasjoner, la mer vekt på de tradisjonelle suksesskriteriene lønnsomhet og vekst. Lederne med mer uselviske verdier fokuserte på fellesskap og sjenerøsitet, og mente at det viktigste var å finne en god balanse mellom arbeid og fritid og å oppnå fornøyde medarbeidere og kunder. Forskerne hevdet også at dersom småbedriftslederen ikke oppnådde det han eller hun mente var viktigst ut fra sine verdier og subjektive suksesskriterier, så ville det faktisk være større sjanse for at bedriften ble lagt ned - på tross av at den var lønnsom. Denne konklusjonen er svært interessant for min studie, og jeg vil derfor være interessert i å avdekke hva lederne i mitt utvalg ser på som den overordnede hensikten med bedriften sin gjennom hvordan de definerer hva som er suksess.

Tradisjonelt har man antatt at valget om å etablere en bedrift utelukkende er grunnet i økonomiske forklaringer, men bildet er altså mer nyansert enn som så. En måte å nyansere på er ved å skille mellom opportunistiske gründere og nødvendighetsgründere (Carsrud & Brännback, 2011). Opportunistiske gründere kan være drevet av ønske om økonomisk vinning, makt eller status, og de passer dermed inn i den tradisjonelle forståelsen av fenomenet. Men slike opportunistiske gründere kan også ha et ønske om å oppnå noe samfunnsnyttig, som å bidra til lokalsamfunnet. For nødvendighetsgründere skyldes gjerne valget om å starte egen bedrift at de har få muligheter til å få jobb andre steder, for eksempel på grunn av manglende utdanning. Her vil gründerens viktigste fokus være overlevelse, og å tjene nok til seg selv og sin familie uten å ta for stor risiko. Forskerne mener derfor en kan si at nødvendighetsgründere i enda større grad enn opportunistiske gründere er drevet av frykten for økonomisk tap eller for å mislykkes (ibid).

2.2 *Motivasjon i en småbedriftslederkontekst*

Selve begrepet motivasjon kan defineres som «*de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål*» (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s.93). Her tydeliggjøres det at motivasjon kan sees på som indre og ytre drivkrefter som forklarer både hensikten med atferden og styrken i innsatsen. I arbeidslivssammenheng er det vanlig å dele teoriene om motivasjon inn i fire hovedgrupperinger: behovsteorier, sosiale teorier, jobbkarakteristika-modeller, og kognitive teorier.

De kognitive motivasjonsteoriene er etter min mening spesielt interessante i denne konteksten fordi de i stor grad fokuserer på rasjonalitet og bevisste valg (ibid). Dette er slik jeg ser det svært relevant i en situasjon hvor gründeren/småbedriftslederen i stor grad selv kan påvirke rammene for organisasjonen, og hvor lederen i realiteten må lede seg selv i tillegg til å lede sine ansatte. Som bakgrunn for denne studien har jeg i hovedsak benyttet målsettingsteori og selvbestemmelsesteori som bygger på slike kognitive motivasjonsteorier. Jeg vil også se på viktige elementer i McClellands (1987) behovsteori, som kan gi en innsikt i sammenhengen mellom personlighet og motivasjon.

2.2.1 *Behovet for prestasjoner og mestring*

Motivasjon kan som nevnt i forrige kapittel sees på som uttrykk for individuelle forskjeller i personlighet, og forskere mener å kunne se koplinger mellom sentrale trekk i den enkeltes personlighet og hvilke faktorer som motiverer og demotiverer. Behovet for å prestere, på engelsk kalt «need for achievement» (nAch), har vært gjenstand for stor interesse i den eksisterende forskningen på gründeres motivasjon (Shane, Locke & Collins, 2003). På norsk blir begrepet achievement også oversatt til mestring, og enkelte omtaler dette som mestringsmotivasjon (Rand, 1991). For meg er det en viktig nyanseforskjell mellom begrepene mestring og prestasjon. Der mestring er en overveiende indre vurdering og opplevelse, så involverer begrepet prestasjon etter min mening i sterkere grad også et element av vurdering fra andre. Jeg antar imidlertid at lederne i min studie vil ha et behov både for å prestere og for å oppleve mestring. I tidligere studier av gründeres motivasjon har man også brukt begrepet «flerdimensjonal» nAch, og kanskje kan en kombinasjon av behovet for prestasjon og behovet for mestring gi en bredere forståelse av begrepet achievement (Shane m.fl., 2003).

Prestasjonsbehovet er et av hovedelementene i McClellands behovsteori (1987). Her er det to underliggende motiver; ønsket om å lykkes og angsten for å mislykkes. McClelland mener at personer med høyt prestasjonsbehov foretrekker oppgaver som krever kompetanse og innsats, som gir mulighet for konkrete tilbakemeldinger på prestasjoner, og som innebærer en moderat utfordring eller risiko. Han argumenterer videre for at gründere i større grad enn andre befinner seg i slike situasjoner, og at det er større tilbøyelighet til å velge gründertilværelsen blant personer med høyt prestasjonsbehov enn blant personer med lavt prestasjonsbehov (McClelland & Katz, 1965). Andre forskere mener videre å ha funnet positiv korrelasjon mellom prestasjonsmotivasjon og selve valget om å bli gründer, og også mellom prestasjonsmotivasjon og gründerens resultater (Collins, Hanges & Locke, 2004). Basert på dette er det interessant å undersøke hvordan lederne i min studie selv opplever sitt behov for å mestre og prestere, og om dette behovet eventuelt endrer seg etter hvert som bedriften modnes.

2.2.2 *Mål som motivasjonsfaktor*

I kognitiv forventningsteori hevdes det at motivert atferd utløses av forventninger om måloppnåelse. Målsettingsteori er en variant av forventningsteori som særlig fokuserer på målets betydning som motivasjonsfaktor (Latham & Locke, 1991). Målet kan her fortelle hva som må gjøres og hvilken innsats som er nødvendig for at målet skal nås, og det gir på denne måten både retning og intensitet til atferden. I målsettingsteorien hevdes det videre at spesifikke og vanskelige mål er mer motiverende enn generelle og enkle mål, og at konkret tilbakemelding om resultater er mer motiverende og gir bedre grunnlag for læring enn ingen eller mangelfull tilbakemelding. Å prestere uten å vite hva man skal oppnå er altså ikke spesielt motiverende, heller ikke å ha mål uten å følge opp hvordan man presterer. For å påvirke egne prestasjoner må man vite hvor man vil og hvordan man gjør det underveis.

Det optimale hevdes å være at man både utvikler såkalte SMARTe mål som er spesifikke, målbare, ansporende, realistiske og tidsavgrensede, og at man hele veien følger opp egne prestasjoner gjennom ulike former for tilbakemelding. For at man skal oppnå disse effektene må imidlertid målene aksepteres slik at den enkelte forplikter seg til dem. Hvis man opplever autonomi til å selv kunne formulere målene antas dette å effektivisere atferden og øke innsatsen. For de lederne som inngår i min studie vil denne friheten til selv å sette egne mål i høyeste grad være til stede.


2.2.3 *Selvbestemmelse og autonom motivasjon*

I kognitiv evalueringsteori fokuseres det på hva som er kilden til motivasjonen, og i denne teorien legger man vekt på oppgavens iboende motivasjonsverdi (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Ryan og Deci (2000) selvbestemmelsesteori bygger blant annet på kognitiv evalueringsteori, hvor skillet mellom indre og ytre motivasjon er sentralt. Her beskrives indre motivert atferd som noe som oppleves som lystbetont og preges av genuin interesse og glede. Indre motivert atferd som gjøres ut fra egeninteresse, og som tilfredsstiller de psykologiske behovene for kompetanseopplevelse og autonomi, er regnet som selve prototypen på selvbestemt atferd (Ryan & Deci, 2000).

Opplevelse av kompetanse og tilhørighet viser seg å fremme indre motivasjon og engasjement, og hevdes blant annet å føre til bedre prestasjoner og økt jobbtilfredshet. Ryan og Deci peker også på at det finnes ulike forhold som kan undergrave den indre motivasjonen. De mener for eksempel at indre motivasjon kan hemmes av tidsfrister, direktiver, regler og konkurransepress fordi disse faktorene begrenser følelsen av autonomi (Ryan & Deci, 2000). I beskrivelsen av indre motivasjon er det parallellt til Csikszentmihályis teori om flyttilstander, hvor grunnelementene er kompetanse og oppgavekrav (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Ifølge denne teorien skal utfordringen *treffe spissen av ferdighetene*, altså et nivå hvor man akkurat får det til (Csikszentmihályis, 1991). Flyt vil oppleves som en positiv emosjonell tilstand som gir optimal involvering og engasjement i oppgaven. Oppgaver som gjøres basert på indre motivasjon vil kunne skape en slik følelse av flyt, og opplevelsen av vil også gi en følelse av mestring.

Ytre motivasjon er ofte beskrevet som en form for motivasjon hvor vi opplever å være presset eller styrt av ytre belønninger, og hvor vi opplever å være kontrollert av andre eller av forhold utenfor oss selv. I forskning har man funnet at en slik form for motivasjon i beste fall har effekt på enklere og gjerne rutinepregede oppgaver, og at ytre motivasjon kan underminere den indre motivasjonen (Kuvaas, 2005). I selvbestemmelsesteori gjøres det imidlertid slik jeg ser det en viktig nyansering av definisjonen og forståelsen av ytre motivasjon som etter min mening er svært relevant for denne studien av ledere i egen bedrift. Ryan og Deci (2000) beskriver i sin nyansering hvordan ytre motivasjon kan variere betydelig ut fra graden av opplevd autonomi. Langs en skala som viser graden av opplevd ytre kontroll i den ene enden og opplevd selvbestemmelse i den andre, opererer de med fire ulike former for ytre motivasjon, slik figur 1 viser (min oversetting).

Ytre motivert				Indre motivert
Ekstern regulering	Tilført (Introjected) regulering	Akseptert (Identified) regulering	Subjektiv (Internalised) regulering	
Unngå straff eller oppnå belønning	Unngå skyld eller oppnå følelse av verdi	Viktig for egne mål og velvære	Avgjørende for egne mål og velvære	Interesse og glede
Kontrollert motivasjon	Moderat kontrollert motivasjon	Moderat autonom motivasjon	Autonom motivasjon	Iboende autonom motivasjon


 Økende grad av egenmotivasjon

Figur 1 Sammenheng mellom varianter av motivasjon og opplevd kontroll eller autonomi (etter Ryan & Deci, 2000)

Varianten med sterkest innslag av kontroll kan kalles «eksternt regulert», og er den formen for ytre motivasjon som det oftest referes til i underminerings-diskusjonen. Atferden oppleves da som fullstendig styrt av ytre forhold eller av andre, og det viktige er i dette tilfellet å oppnå belønning eller unngå straff. Den neste formen for ytre motivasjon kan kalles «tilført regulert». Denne formen for ytre motivasjon har også et sterkt kontrollinnslag og oppleves i liten grad å være akseptert av individet. Her søker man å unngå følelse av skyld eller oppnå følelse av verdi, og man opplever en form for indre tvang. I den tredje varianten av ytre motivasjon, som kan kalles «akseptert regulert» øker opplevelsen av autonomi eller selvbestemmelse. Her ser man bevisst verdien av oppgaven for sin egen del og det ligger en viss form for godkjenning til grunn for atferden.

Den siste formen for ytre motivasjon er «subjektivt regulert» motivasjon, hvor atferden oppleves som fullstendig selvbestemt slik tilfellet er med indre motivasjon. Selv om det ikke er slik at oppgaven eller atferden ansees som givende eller lystbetont i seg selv, gjør man den likevel fordi det oppleves som særdeles viktig eller som helt avgjørende for å oppnå egne mål. En slik form for motivasjon er dermed avhengig av at man har hatt frihet til å selv kunne formulere hva som er de aktuelle målene, og som nevnt tidligere antar jeg at lederne i denne studien har mulighet til å gjøre nettopp dette.

Graden av autonomi og opplevelsen av å selv være opphav til hendelser, såkalt reflektiv autonomi, er altså det som avgjør hvor langt mot høyre på skalaen man beveger seg. Autonom motivasjon vil på denne måten forklares som en blanding av indre motivasjon og subjektivt regulert ytre motivasjon. Denne miksen av indre motivasjon og det som kan kalles en form for «sunn» og selvvalgt ytre motivasjon er ifølge Ryan og Deci (2000) velegnet i situasjoner som omfatter både komplekse, interessante oppgaver og det individet oppfatter som kjedelige, krevende og lite givende oppgaver som krever disiplin. Jeg vil forvente at lederne i min studie kan kjenne seg igjen i en arbeidshverdag preget av slike situasjoner.

2.3 Selvledelse som motivasjonsforsterker

Jeg ønsker også å finne ut hvordan lederne eventuelt selv påvirker sin egen motivasjon. Det vil si hvordan de styrer sine tanker og sin atferd i retning av egne verdier, interesser og målsettinger (Neck m.fl., 1999). Selvledelsesmetodene omfatter på den ene siden atferdsstrategier som beskriver hvordan man kan sørge for verdiavklaring, selvobservasjon, målsetting, læring, selvdisiplin og belønning som skal effektivisere arbeidet. I tillegg består metodene av kognitive strategier som skal redusere mentale hindre eller dysfunksjonelle tanker (Neck & Manz, 1992). Selvledelse bygger dermed på at *«man gjør valg og verdiavklaringer som ligger i spenningsfeltet mellom hva man liker, ønsker og vil, og de rammer og krav man til enhver tid må forholde seg til»* (Martinsen, 2009, s.341). Formålet er å øke egen effektivitet og arbeidsglede samtidig som man minsker kognitiv motstand i form av negative tanker og opplevelse av stress.

Et sentralt kjennetegn ved selvledelseslitteraturen er at den er overveiende normativ, det vil si at den beskriver hvordan man *bør* tenke og handle. Flere forskere er kritiske til konseptet, og mener selvledelsesteorien ikke representerer noe nytt i forhold til eksisterende teorier om eksempelvis motivasjon og personlighet. Talsmennene for selvledelseslitteraturen sier på sin side at selvledelse helt klart bygger på klassiske deskriptive teorier (Neck & Houghton, 2006). De mener videre at de deskriptive teoriene har sitt hovedfokus på hvordan og hvorfor ulike fenomener og prosesser fungerer som de gjør, og at de sjelden gir noen råd for hvordan man bør forbedre prosessene slik selvledelsesteoriene gjør. Gjennom ulike vinklinger til et fenomen hevder de derfor at deskriptive og normative teorier kan utfylle hverandre, og at de klassiske teoriene kan bidra til å forklare hvordan og hvorfor selvledelse som normativt konsept fungerer.

2.3.1 *Det teoretiske fundamentet*

Det teoretiske fundamentet for selvledelseskonseptet er hovedsakelig hentet fra selvkontroll- og selvreguleringsteori, fra teori om selvbestemmelse og indre motivasjon og fra sosial kognitiv teori (Neck & Houghton, 2006). I teori om selvregulering tar man utgangspunkt i kybernetiske prinsipper i forsøket på å forklare menneskelige atferd, og termostaten er en vanlig brukt metafor på selvregulering. Her hevdes det at et individ vil endre atferd og innsats dersom det er avvik mellom nåværende tilstand og akseptabel eller ønsket tilstand (Carver & Scheier, 2000). For mennesker er gjerne mål den viktigste selvregulerende faktoren, hvor man søker å redusere avviket mellom nåværende atferd eller prestasjon og en ønsket tilstand i form av et mål. Ifølge selvreguleringsteorien vil mennesker påvirkes av et hierarki av mål, fra mer konkrete og kortsiktige mål på lavere nivå til individets verdier og overordnede idè om hvem man ønsker å være på øverste nivå.

Personer som kjennetegnes av høy selvtillit og optimisme vil ha større utholdenhet i forfølgelsen av disse målene. Slike personer vil da øke innsatsen for å nå den ønskede tilstanden. Personer med lav selvtillit har derimot større tilbøyelighet til å gi opp eller til å endre målene slik at de blir enklere å nå. Man skiller også mellom fokuset på noe man ønsker å oppnå, som vekst, nytelse og fordeler, og fokuset på det man ønsker å unngå, som tap, smerte og ulemper. Selv om alle mennesker har en naturlig selvregulerende atferd påpeker enkelte forskere at dette ikke nødvendigvis betyr at selvreguleringen er effektiv, og den trenger heller ikke føre til det ønskede utfallet (Latham & Locke, 1991). I selvledelsesteoriene fremmes det ikke noe alternativt teoretisk syn på selvregulering, men man hevder i stedet å kunne gi råd om atferdstrategier som kan bidra til en mer effektiv selvreguleringsprosess (Neck & Houghton, 2006).

Selvledelsesmodellene bygger i tillegg på teorier om selvbestemmelse og indre motivasjon som er beskrevet i forrige kapittel. Her er opplevelsen av kompetanse og autonomi gjennom selvbestemmelse de viktigste elementene. Oppgaver man gjør ut fra egen interesse og som gir genuin glede gjennom en følelse av «flyt» og mestring vil være tegn på indre motivert atferd. I tillegg vil det jeg har omtalt som «sunn» og selvvalgt ytre motivasjon spille en viktig rolle. Slik som med indre motivasjon opplever man her også fullstendig selvbestemmelse, og atferden anses som avgjørende for egne mål og overbevisninger. Begge disse autonome formene for motivasjon kan gi en opplevelse av naturlig belønning, som er viktig i effektiv selvledelse.

Til sist bygger selvledelsesprinsippene på sosial kognitiv teori. Dette er en kognitivt orientert læringsteori som legger vekt på observasjon av andre og modell-læring. I følge denne teorien kan menneskelig atferd forklares gjennom et resiprokt forhold mellom individet og omgivelsene (Bandura, 1997) . Atferd kan derfor forstås som resultatet av en gjensidig påvirkning mellom person og miljø. Der selvreguleringsteorien hovedsakelig dreier seg om avviksreduksjon eller feilretting, beskriver sosialkognitiv teori hvordan individet selv har kontrollen. I dette perspektivet ser man også på mennesker som proaktive individer som har muligheten til selv å påvirke egen motivasjon og atferd. Her er en viktig grunntanke at hver enkelt har makt til å definere hva som er ønsket standard. Uten en slik mulighet vil det ifølge denne teorien være få insentiver for å handle eller «holde ut» i møtet med vanskeligheter. Basert på tidligere erfaring settes egne prestasjonsmål eller standarder som definerer det individet ser på som ønsket tilstand. Det vil si at man ifølge denne teorien først selv produserer et avvik, som man så i neste instans vil søke å redusere. Når avviket er redusert settes enda høyere mål og standarder, og prosessen starter igjen.

2.3.2 Mestringsforventning og indre kontrollplassering

I sosial kognitiv teori er den enkeltes selvopplevde mestringsstro eller mestringsforventning (*self-efficacy*) et særlig viktig begrep. Denne mestringsforventningen er en slags oppgavespesifikk selvtillit, der personens egenopplevelse av kompetanse kan påvirke både ambisjoner, innsats, utholdenhet og tankemønstre (Bandura, 1997) . Slike forventninger antas å være sentrale i en motivasjonssammenheng, og det hevdes derfor at de er avgjørende for hva slags aktiviteter vi begir oss inn på og hvor mye energi vi investerer i gjennomføringen. Har vi liten tro på at vi greier det, blir innsatsen deretter. Jo større tro på resultatet, desto mer energi setter vi inn. Personer med høy grad av mestringsforventning ser på vanskelige oppgaver som utfordringer som skal løses snarere enn trusler som skal unngås. De har ofte en genuin interesse for det de holder på med, og setter høye mål som de forplikter seg til. De konsentrerer seg videre om oppgaven og ikke seg selv. Dersom de mislykkes ser de på dette som forbigående effekter av manglende kunnskap eller innsats, noe som betyr at resultatet kan påvirkes til å bli et annet neste gang. I møtet med slik motstand gjenvinner de derfor raskt fatningen og går på med krum hals og forsterket innsats (Bandura, 1997). Som tidligere nevnt mener enkelte forskere at gründere ofte kjennetegnes av høy mestringsforventning (Vecchio, 2003). Det kan derfor være grunn til å forvente at lederne i min studie innehar en slik form for selvtillit.

Gjennom Banduras beskrivelse av personer med høy mestringsforventning ser jeg også en kopling til det som på engelsk omtales som «*locus of control*», og som på norsk kan kalles for kontrollplassering. Dette handler om i hvilken grad man tror at ens egen atferd eller handling fører til det resultatet man ønsker seg, det vil si om man tror at et utfall er kontrollerbart eller ikke. Mestringsforventning vil derfor etter min forståelse på den ene siden si noe om personens tanker om «jeg kan klare det», mens kontrollplassering beskriver oppfatningen av hvorvidt «jeg kan påvirke det». Personer med indre kontrollplassering vil oppfatte utfall og hendelser som et resultat av egen atferd og egne evner, mens personer med ekstern kontrollplassering ser tilsvarende utfall som et resultat av eksterne faktorer, eventuelt som flaks eller uflaks. Eksisterende studier har riktignok ikke lyktes i å avdekke om gründere har sterkere indre kontrollplassering enn andre, spesielt dersom man sammenlikner dem med andre ledere (Shane m.fl., 2003). Likevel er det som nevnt tidligere gjort funn som antyder at høy grad av indre kontrollplassering, kombinert med optimisme og arbeidsdriv, er viktige påvirkningsfaktorer for småbedriftslederes opplevelse av egen tilfredshet (Owens m.fl., 2013). En slik opplevelse av tilfredshet antar jeg er avgjørende for lederens egenmotivasjon.

2.3.3 *Selvledelsesstrategiene*

Selvledelsesmetodene beskriver en egenpåvirknings-prosess med ulike teknikker og strategier som skal påvirke både atferd og tanker. Disse teknikkene kan ifølge forskere være fordelaktige for gründere og entreprenører (D'Intino, Goldsby, Houghton & Neck, 2007). I atferdsstrategiene starter man med en form for egenobservasjon eller refleksjon, hvor poenget er å øke bevisstheten rundt hvordan, når og hvorfor man handler som man gjør. Basert på denne refleksjonen kan man så sette hensiktsmessige mål for hva man selv ønsker å endre. Som nevnt tidligere bør slike mål være både spesifikke, inspirerende og krevende. Det er også avgjørende at målene ikke oppleves som altfor uoverkommelige, men gjerne brytes opp i enklere deler (Donner & Csikszentmihályi, 1992). Underveis kan ulike former for påminnelser være en hjelp til å holde fokus på det man ønsker å oppnå (D'Intino m.fl., 2007).

Ved å fokusere på de lystbetonte elementene i eller rundt en gitt aktivitet kan man oppnå en form for naturlig belønning. Oppgaver som er indre motiverte vil gi en slik naturlig belønning helt av seg selv. For andre typer oppgaver mener forskerne at ulike grep i omgivelsene kan ta fokuset vekk fra det som oppleves som lite lystbetont (Houghton, Dawley & DiLiello, 2012). Ulike former for egenbelønning kan også være hensiktsmessig. Dette kan være helt symbolsk

som å klappe seg selv på skulderen, eller det kan være å kjøpe eller gjøre noe man har lyst på og har ønsket seg når et mål er oppnådd (ibid).

Strategiene for konstruktive tankemønstre fokuserer på å identifisere og erstatte dysfunksjonelle overbevisninger og antakelser. Gjennom å lære mer positive og optimistiske tankemønstre hevdes det at man kan øke den enkeltes engasjement og redusere faren for utbrenthet (Neck m.fl., 2013). Forskerne fremhever egendialog og mental forestilling som to viktige verktøy for mental egenpåvirkning. Egendialog hevdes å være spesielt egnet for å håndtere stress (Neck m.fl., 1999). Forskerne peker på at det her er viktig å være bevisst på hvilke ord man benytter. Denne tilnærmingen bygger blant annet på positiv psykologi, hvor det hevdes at optimisme kan læres (Seligman, 2011). For at egendialog skal være hensiktsmessig må man derfor identifisere og bytte ut negative vendinger med positive og konstruktive. Mental forestilling innebærer at man i forkant av en krevende oppgave visualiserer et ønsket resultat, eksempelvis gjennom å forestille seg at man allerede har utført en oppgave med suksess eller at man har nådd målene sine før det faktisk har skjedd (Neck m.fl., 1999). Forskerne mener videre at forestillingsevnen kan brukes til å mentalt øve på en oppgave, og at dette påvirker den virkelige utførelsen av oppgaven (Neck m.fl., 2013).

3 Metode

Jeg vil i dette kapittelet gjøre rede mitt valg av forskningsdesign og metode, det vil si hva som er den faglige begrunnelsen for prosjektets *hva, hvem, hvor* og *hvordan* (Thagaard, 2013). Prosessen kan også beskrives gjennom det Kvale & Brinkmann (2009) kaller de syv forskningsstadiene; tematisering, planlegging, intervju, transkribering, analyse, verifisering og rapportering. Jeg har forsøkt å se kritisk på de valgene jeg har gjort underveis, fra jeg formulerte studiens formål og til jeg ferdigstilte rapporten, og vil beskrive hvilke grep jeg har tatt for å veie opp for svakheter i forskningsdesignet.

3.1 Kvalitativ tilnærming

Som beskrevet i kapittel 1 er formålet med denne studien å undersøke hvilke faktorer som har betydning for erfarne småbedriftslederes egenmotivasjon, og hvordan disse lederne opplever å selv kunne påvirke sin egenmotivasjon. Dette formålet har vært førende for min formulering av problemstilling og forskningsspørsmål. Forskningsdesign- og metodevalg er tatt med

utgangspunkt i hvilken type kunnskap jeg har ønsket å avdekke. Omfanget av eksisterende teorier om både personlighet, motivasjon og selvledelse er stort. I tillegg finnes det relativt omfattende forskning på gründere. Dette kunne i utgangspunktet gitt et deduktivt grunnlag for å besvare min problemstilling ved hjelp av kvantitative metoder.

Samtidig mener jeg at en kvantitativ tilnærming ikke ville fått frem ledernes egen beskrivelse av viktige forhold rundt sin egenmotivasjon. Dette gjelder spesielt hvordan og hvorfor de mener personligheten har betydning, og hvordan opplevelsen av motivasjonspåvirkende faktorer har endret seg over tid når gründeren har gått fra å være «bare gründer» til å også være leder med egne ansatte i en moden småbedrift. I tillegg er den delen av studien som omhandler eventuell bruk av selvledelsesmetoder for å ivareta egenmotivasjonen til en viss grad eksplorativ. Jeg ønsket i denne undersøkelsen i større grad å få frem ledernes egen forståelse av hva som påvirker dem og deres individuelle opplevelse av sin egenmotivasjon, og jeg mener at kvantitative metoder ikke ville være dekkende for dette formålet. Kvale og Brinkmann fremhever at «*intervjuet er spesielt velegnet for å undersøke menneskers forståelse av betydningene i sin egen livsverden, beskrive deres opplevelse og selvforståelse samt avklare og utdype deres perspektiv på livsverdenen.*» (Kvale & Brinkmann, 2009, s.132). Jeg fant derfor at semi-strukturerte dybdeintervjuer var det mest hensiktsmessige metodevalget for å besvare mine forskningsspørsmål.

3.2 Utvelgelse av informanter

I defineringen av utvalg ser en på hvem som kan gi informasjonen man er ute etter (Thagaard, 2013). Som beskrevet innledningsvis er studien fokusert mot grunnleggere og ledere av små private virksomheter som er ferdig med etableringsfasen. På bakgrunn av dette etablerte jeg noen konkrete kriterier for et strategisk utvalg av ledere som jeg ville intervjuer. Disse kriteriene var følgende:

- Leder var grunnlegger og nåværende eier eller deleier av bedriften
- Leder var aktivt delaktig i den daglige driften, og den eneste med formell lederrolle
- Antall ansatte var maksimalt tjue personer
- Bedriften var fem år eller eldre, og hadde relativt solid/god økonomi

De økonomiske resultatene ble vurdert basert på nøkkeltall for lønnsomhet og soliditet.

Lønnsomhet kan måles gjennom totalkapitalrentabilitet, som viser avkastningen på bedriftens

eiendeler. Denne rentabiliteten bør ligge over det selskapet betaler for sine lån, og man anser 10-15% for et rimelig nivå. Egenkapitalandelen måler hvor stor andel av eiendelene som er finansiert av egenkapital og gir informasjon om bedriftens soliditet, det vil si evnen til å tåle tap (Baksaas & Hansen, 2015). En egenkapitalandel på over 20% ansees som tilfredsstillende. I tillegg har jeg vurdert det slik at siden bedriftene var over fem år gamle så var det i seg selv et tegn på relativt god økonomisk soliditet.

For å få innspill til aktuelle informanter benyttet jeg eget egen kjennskap til lokalt næringsliv. I tillegg kontaktet jeg regionens næringsforening for å få forslag til aktuelle bedrifter. Jeg har antatt at bedriftens bransje ikke er avgjørende, men at det heller er situasjonen og rollen den enkelte leder befinner seg i som har betydning. Tabell 1 under viser de fem lederne som inngår i utvalget.

Tabell 1 Oversikt over informanter i utvalget

Bedrift	Bransje	Antall år siden oppstart	Antall ansatte
A	Frisør	13	5
B	Reklame/design	25	17
C	Restaurant	13	9
D	Tannlege	10	15
E	Vareproduksjon/-handel	11	2

To av ledere i utvalget har i løpet av den siste femårsperioden utvidet bedriftene sine med en ekstra forretningsenhet, og driver derfor i praksis to bedrifter. I disse tilfellene er det antall ansatte i den eldste bedriften som er tatt med i oversikten. En av de øvrige lederne har tidligere drevet flere bedrifter, men sitter nå igjen med den bedriften han opprinnelig startet.

3.3 Forarbeid og intervjuer

I forkant av intervjuene innhentet jeg informasjon om de ulike bedriftene i utvalget ved hjelp av oppslag på blant annet Brønnøysundregistrene. I utformingen av min problemstilling har jeg ikke hatt noen intensjon om å fokusere på eventuelle kjønnsforskjeller. Jeg ønsket likevel å sørge for omtrent lik fordeling av kjønn i det endelige utvalget, og satte opp en oversikt over aktuelle ledere med like mange menn og kvinner. Jeg startet så med en telefon til lederen hvor jeg presenterte meg selv og prosjektet. Etter muntlig bekreftelse på at lederen var interessert i

å delta i studien sendte jeg e-post hvor jeg la ved informasjonsskrivet og ba om tilbakemelding på samtykke og på forslag til tidspunkt for gjennomføring av intervju.

Jeg ble møtt med umiddelbar positiv respons hos alle mennene jeg kontaktet. De første kvinnelige lederne jeg ringte sa imidlertid at de ikke var interesserte i å delta. Jeg endret derfor fremgangsmåte og oppsøkte i stedet de neste kvinnene personlig. I disse tilfellene ga jeg lederen informasjonsskrivet på papir, og avtalte så intervjutidspunkt på telefonen når de hadde hatt tid til å lese gjennom informasjonen. Jeg har ikke grunnlag for å si om det var tilfeldig at kvinnene som ble kontaktet på telefonen svarte nei, mens de som ble oppsøkt personlig svarte ja. I informasjonsskrivet som lederne mottok enten personlig eller på e-post oppsummerte jeg kort hvilke temaer som skulle dekkes i intervjuet, men jeg ga ikke ut en detaljert intervjuguide med konkrete spørsmål i forkant. Dette var et bevisst valg som dels skulle sikre at intervjuet ikke ble påvirket av at lederen hadde formulert ferdig svarene på forhånd ut fra hva de trodde jeg ønsket at de skulle svare. I tillegg ville jeg åpne opp muligheten for at mine informanter også kunne ta opp temaer og forhold som jeg ikke hadde tatt høyde for i forkant, noe som nettopp er en av fordelene ved kvalitativ metode.

Basert på forskningsspørsmålene og litteraturgjennomgangen rundt temaene personlighet, motivasjon og selvledelse utformet jeg en intervjuguide med totalt 23 hovedspørsmål. I tillegg noterte jeg konkrete stikkord under hvert hovedspørsmål som skulle fungere som huskelapper for eventuelle oppfølgingsspørsmål. For spørsmålene under temaet selvledelse hentet jeg også inspirasjon fra konkrete spørsmål som er brukt i kvantitative undersøkelser om selvledelse (Houghton m.fl., 2012). Alle intervjuene ble gjennomført fra midten av januar til begynnelsen av mars 2016. Tidspunkt ble avtalt ut fra informantenes egne ønsker og kalender, og intervjuene ble gjennomført på lederens kontor eller på et annet egnet rom i bedriften. Basert på erfaringene fra det første intervjuet jeg gjennomførte, flyttet jeg spørsmålene som omhandlet personlige kjennetegn lenger bak i intervjuguiden. Dette gjorde jeg for at informanten skulle være tilstrekkelig komfortabel i intervjusituasjonen før disse spørsmålene ble introdusert.

Jeg benyttet diktafon i samtlige intervjuer, og opplevde det som en klar fordel at skriving av notater ikke tok oppmerksomheten min vekk fra informanten. Det var heller ingen av lederne som uttrykte motvilje mot lydopptak. Diktafonen gjorde det mulig for meg å være mer mottakelig og lytte til hva informanten sa både med ord og med kroppsspråk. Dette åpnet opp

for at jeg kunne være mer fleksibel i forhold til intervjuguiden min, og la informanten introdusere tema som jeg ikke hadde tenkt på i forkant men som likevel kunne være relevante. En slik intervjumodell kalles «*elv med sidestrømmer*», og er en fleksibel fremgangsmåte som kan gi de fordelene man er ute etter ved en kvalitativ tilnærming (Thagaard, 2013). Intervjuguiden ble derfor brukt som et utgangspunkt for hva jeg ønsket svar på, men både rekkefølgen på spørsmålene og fokuset i samtalen varierte noe fra intervju til intervju. Lengden på intervjuene varierte veldig, det korteste varte i 55 minutter mens det lengste tok nærmere to og en halv time med innlagt pause.

3.4 Transkribering

Umiddelbart etter hvert avsluttet intervju brukte jeg noen minutter på å notere eventuelle relevante uttalelser som informantene kom med etter at lydopptaket var slått av. Jeg noterte også kort mine egne refleksjoner fra intervjuet. Disse refleksjonene omfattet ulike forhold, eksempelvis hvordan jeg opplevde å ha lyktes med å skape en fortrolig stemning, eller eventuelle behov for å justere spørsmålene i intervjuguiden. Selv om det var tidkrevende valgte jeg å transkribere intervjuene selv. Spredningen av intervjuavtalene gjorde det mulig å transkribere underveis, og lydopptaket fra hvert intervju ble transkribert innen få dager.

I transkripsjonene ble samtalene gjengitt så nøyaktig som jeg vurderte hensiktsmessig og praktisk mulig. Jeg valgte blant annet å angi informantens korte pauser med «...» og lange pauser med «(pause)». Disse pausene fant jeg å være viktige fordi de etter min forståelse enten indikerte at spørsmålet inviterte til refleksjon, eller at det var viktig for informanten å formulere svaret på en god måte. Pausene kunne imidlertid også indikere at lederen var usikker på hvordan han skulle svare fordi spørsmålet ikke var tydelig nok, og det ga meg da en mulighet til å finjustere spørsmålsformuleringen til neste intervju.

3.5 Ethiske refleksjoner

Lederne i mitt utvalg ble i forkant opplyst om innholdet i studien og i intervjuet både muntlig og skriftlig gjennom informasjonsskrivet. Meldeskjema til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS ble godkjent 9. desember 2015. Fordi informantene ikke hadde noen relasjon til meg på forhånd mener jeg at det ikke forelå noe form for press til å delta, og samtlige deltok derfor frivillig i studien. De lederne jeg oppsøkte

personlig kan ha opplevd at det var vanskeligere å si nei til å delta ansikt til ansikt. Jeg ble imidlertid møtt på en udelt positiv måte av disse lederne, og jeg mener derfor at denne fremgangsmåten ikke representerte en uheldig form for påvirkning.

I starten av prosjektet vurderte jeg det slik at mine spørsmål ikke ville oppleves som spesielt sensitive eller utfordrende å svare på. Underveis i datainnsamlingen innså jeg imidlertid at jeg egentlig spurte mine informanter om ganske personlige forhold, noe som kan være vanskelig når man ikke har en etablert tillitsrelasjon på forhånd. Flere av lederne jeg intervjuet var likevel svært åpne, og delte både personlige og private opplysninger med meg. Av hensyn til disse lederne har jeg, på tross av mulighet for anonymisering, vært forsiktig med å ta med de mest private uttalelsene i oppgaven. Underveis i prosjektet har jeg også vært nøye med å behandle og oppbevare alle personopplysninger konfidensielt, og kun min veileder har hatt kjennskap til hvilke ledere som var med i utvalget. For å unngå at informantene skal kunne gjenkjennes i oppgaven, har jeg omtalt alle lederne som «han».

3.6 Undersøkelsens kvalitet

Reliabiliteten i undersøkelsen sier noe om hvor pålitelige resultatene mine er, og hvor stort innslag av metodisk påvirkning som foreligger (Jacobsen, 2005). En mulig svakhet her har med min rolle som forsker å gjøre. En utfordring var å skape nødvendig fortrolighet og tillit i intervjusituasjonen i og med at jeg ikke hadde noen relasjon til lederne på forhånd. Dette kan ha ført til at de var tilbakeholdne i svarene sine. Samtidig kan det ha vært positivt at jeg var en slags nøytral part, og at intervjuene ikke var påvirket av noen form for tilhørighet eller avhengighet mellom informantene og meg som forsker.

Kvale & Brinkmann (2009) peker videre på at intervjusituasjonen er asymmetrisk, hvor jeg som forsker ofte har en større grad av makt ved at jeg har regien på spørsmål og rekkefølge. Dette mener jeg i alle fall delvis ble oppveiet ved at informantene fikk velge tidspunkt for intervjuet og at vi møttes på deres hjemmebane. Jeg forsøkte også så langt det var mulig å la lederne fortelle sin historie slik de selv ønsket uten å avbryte dem for ofte med spørsmål fra intervjuguiden. Det at mange av intervjuene tok lang tid kan indikere at informantene opplevde intervjusituasjonen som positiv. Min manglende erfaring kan likevel ha virket inn på resultatet, fordi det å gjennomføre et vellykket intervju kan kreve både trening, erfaring og personkjemis (Thagaard, 2013).

Når det gjelder validitet, så er spørsmålet for det første om dataene gir svar på de spørsmålene jeg har stilt og om jeg har målt det jeg var interessert i å måle (Jacobsen, 2005). I informasjonsskrivet opplyste jeg lederne om at jeg hadde valgt ut bedrifter som hadde lyktes økonomisk. Dette kan ha ført til at lederne bevisst eller ubevisst har ønsket å bekrefte det de oppfatter som et bilde på «vellykkede» gründere. Med et slikt utgangspunkt opplevde de kanskje ikke at det var rom for å snakke om personlighetstrekk de selv så på som negative eller om oppgaver og situasjoner de opplevde som demotiverende. Dette kan i så fall ha ført til at jeg ikke har fått frem et sannferdig bilde av hva som påvirket egenmotivasjonen deres. Som nevnt tidligere opplevde jeg imidlertid flere av informantene som svært åpne, noe som kan være en indikasjon på at jeg lyktes med å skape en fortrolig ramme som la grunnlag for ærlige svar, også om det som kunne være utfordrende.

Basert på min oversikt over litteraturen gjorde jeg et bevisst utvalg av teori og tidligere forskning som jeg mente var relevante for denne studien. Denne oversikten var et viktig deduktivt grunnlag for spørsmålene mine i intervjuguiden. En slik fremgangsmåte kan være med på å sikre at jeg har formulert spørsmålene slik at de ga begrepsmessig mening for informantene, og at svarene de har gitt representerer et riktig bilde av det jeg var ute etter å undersøke. Samtidig kan gjennomgangen jeg har gjort på forhånd ha ført til teoretisk ensidighet som har forsterket min egen forforståelse (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg har brukt begrepet *informant* i oppgaven. Likevel er jeg klar over at jeg ikke kan se på data som noe som jeg kan «hente der ute» av ulike informanter som sitter på en objektiv sannhet. Som forsker vil jeg aldri være helt nøytral, og i intervjusituasjonen vil jeg i stor grad skape mening sammen med den jeg intervjuer gjennom gjensidig tolkning og fortolkning (Thagaard, 2013). I analysen har jeg også stykket opp uttalelsene fra informantene, kodet og satt dem sammen igjen ut fra min forståelse av meningen. Ved en slik såkalt de-kontekstualisering og re-kontekstualisering av materialet (Kvale & Brinkmann, 2009) kan jeg også ha vært farget av egen erfaringsbakgrunn og av hva jeg forventet å finne. Dette kan ha ført til at jeg har fortolket noe som ikke var der.

I forhold til ytre validitet er spørsmålet om mine resultater også kan gjelde for andre enn de jeg konkret har snakket med. I kvalitativ forskning er målet som regel ikke å generalisere, men å få økt forståelse og kunnskap om et fenomen eller et begrenset område. Jeg har kun intervjuet fem gründere/ledere av modne småbedrifter, noe som er et beskjedent utvalg i

forhold til den totale populasjonen av gründere og småbedriftsledere. Samtidig har jeg i min studie i stor grad tatt utgangspunkt i resultater fra tidligere kvantitative undersøkelser. Begrepet analytisk generalisering (Kvale & Brinkmann, 2009) er omdiskutert, men det kan slik jeg ser det likevel hende at mine funn er overførbare til andre sammenliknbare situasjoner.

3.7 Analyse av data

Gjennom arbeidet med transkriberingen av lydopptakene fikk jeg god kjennskap til mitt eget materiale. Dette gjorde det mulig å allerede underveis i denne fasen komme inn på koder og sammenhenger som jeg så på som viktige. Etter at alle intervjuene var ferdig transkribert, overførte jeg svarene inn i et excel-ark som var sortert etter informantnummer og spørsmålene fra intervjuguiden. I tillegg tok jeg med det jeg anså som relevante tema som mine informanter hadde tatt opp under intervjuene, men som ikke var en direkte del av mine spørsmål i intervjuguiden.

Jeg fant det naturlig å systematisere svarene i henhold til forskningsspørsmålene som anga hovedkategoriene personlighet, motivasjonsfaktorer og selvledelse. Her tok jeg deduktivt utgangspunkt i den teoretiske forankringen for de ulike spørsmålene i intervjuguiden, og merket hvert spørsmål og svar med hvilket forskningsspørsmål de tilhørte. På den måten kunne jeg enkelt filtrere og sortere innholdet i regnearket, og se på hver hovedkategori for seg. Dette gjorde det også enklere å sammenholde svarene på tvers av intervjuene, og jeg fant koder og underkategorier som jeg satte inn som stikkord i regnearket. Slik forsøkte jeg å redusere kompleksiteten i datamaterialet, en forenkling som er nødvendig for å skape tilstrekkelig oversikt (Jacobsen, 2005). Etter at svarene var bundet sammen i de enkelte hovedkategoriene ut fra forskningsspørsmålene, startet jeg med analyse av funnene innen hver hovedkategori. Jeg analyserte deretter hvordan hovedkategoriene kunne koples sammen med hverandre ved at ulike elementer og koder gikk igjen i analysen av hver hovedkategori.

4 Data, analyse og drøfting

I dette kapitlet vil jeg presentere, tolke og analysere funnene fra hvert av de tre forskningsspørsmålene. Jeg har valgt å gjøre dette fortløpende i samme kapittel, fordi jeg mener det på denne måten blir mer oversiktlig i forhold til det teoretiske rammeverket og forskningsspørsmålene.

4.1 *Personlighetens betydning*

Første forskningsspørsmål handlet om hvilken betydning gründerens/lederens personlighet hadde for egenmotivasjonen.

Her fant jeg at det var to ulike elementer relatert til personligheten som hadde betydning for ledernes egenmotivasjon. Det ene elementet var personlighetstrekkene som lederne mente kjennetegnet dem, og lederne fortalte her hvordan disse trekkene kunne ha både en direkte og en indirekte effekt på egenmotivasjonen deres. Det andre elementet var ledernes personlige verdier, som hadde innvirkning på hva lederne så på som den overordnede hensikten med bedriften sin.

4.1.1 *Hardt-arbeidende optimister med selvtillit og sikkerhetsfokus*

På spørsmålet om hva lederne mente kjennetegnet dem, var det fire trekk ved personligheten som pekte seg ut hos samtlige informanter; vilje til å arbeide mye, optimisme, selvtillit og sikkerhetsfokusering.

Følgende sitat illustrerer viljen til å arbeide mye:

- «Jeg har jobbet mye i alle år, jeg er ikke typen som ser på TV og tvinner tommeltotter. Jeg elsker å være der det skjer.» (Bedrift C)

Videre beskrev de seg selv som optimister:

- «Det som kjennetegner meg det er at jeg er ganske optimistisk. Jeg tror på godt vær i morgen. Og så er jeg helt sikker på at, hvis du ser bort fra død, så finnes det en løsning.» (Bedrift B)
- «Jeg er veldig positiv, og tenker at dette går, dette klarer jeg.» (Bedrift E)

Flere av lederne beskrev hvordan de hadde høy selvtillit allerede tidlig, noe følgende sitater eksemplifiserer:

- *«Jeg fikk tidlig en overdreven selvtillit. Og tenkte vel at hvor vanskelig kan det her være, det må man jo bare få til.»* (Bedrift B)
- *«Jeg må gjøre det som jeg tror på. For jeg vet at det jeg tror på det lykkes vi med.»* (Bedrift C)

Et par av lederne pekte imidlertid også på at selvtilliten i form av trygghet også hadde vokst frem underveis:

- *«Den tryggheten kommer jo etter hvert, hvor du ser at ting har blitt til «by default», du ser at det har fungert.»* (Bedrift D)

Uavhengig av hvordan lederne beskrev selvtilliten sin, var de alle opptatt av sikkerhet og økonomiske buffere. En av lederne forklarte det på denne måten:

- *«Og du kan si det at gründere tar mange sjanser, men egentlig, når ingen ser meg, så er jeg ekstremt sikkerhetsfokusert. Så jeg har aldri vært uten penger, og har alltid hatt buffere som ingen får røre.»* (Bedrift B)

I intervjuene kom det også fram at lederne mente at personlighetstrekkene kunne ha både direkte og indirekte effekter på egenmotivasjonen. For de direkte effektene så lederne en umiddelbar kopling mellom måten de selv var på og hvordan det ville påvirke egenmotivasjonen dersom de ikke hadde hatt dette personlighetstrekket, eller dersom de ikke hadde hatt mulighet til å handle i tråd med det. I tillegg pekte de på at det kunne ført til en uheldig innvirkning på de *ansatte* dersom de som leder ikke hadde hatt det personlighetstrekket de beskrev, og at dette igjen hadde påvirket lederens egenmotivasjon indirekte.

I tabell 2 under har jeg visualisert dette gjennom å vise noen eksempler på uttalelser fra lederne, hvor de beskrev hvordan de opplevde at personlighetstrekkene virket direkte og indirekte på egenmotivasjonen deres. Som oversikten i tabellen viser, var det relatert til kjennetegnene *arbeide mye* og *optimisme* at lederne pekte på indirekte effekter gjennom påvirkning på de ansatte.

Tabell 2 Personlighetstrekkenes direkte og indirekte effekter på egenmotivasjonen

Kjennetegn	Effekt på leders egenmotivasjon	
	Direkte	Indirekte (gjennom påvirkning på ansatte)
Arbeide mye	<p>«Jeg er ikke typen som kan sitte hjemme. Da hadde jeg blitt enten TV-slave eller treningsnarkoman og stått på hodet med yoga og sånn.» (Bedrift E)</p> <p>«Jeg bruker mer energi når det er lite å gjøre enn når det er mye å gjøre.» (Bedrift C)</p>	<p>«Det er lov å være syk hvis du er syk, men det er ikke lov å kjenne på «ondten». Det kan smitte over.» (Bedrift D)</p>
Optimisme	<p>«Det er så mange ting som kan skje, og som skjer. Så hvis du skulle ta det inn over deg eller bli lei deg ... Da sliter du.» (Bedrift A)</p>	<p>«Hvis ikke jeg er positiv så ... Skiten renner nedover! Det starter øverst og så renner det ned, det er helt sant. Du må ha positivitet på toppen, og så må det forplante seg nedover i organisasjonen.» (Bedrift C)</p> <p>«Du vil jo ikke ha de dårlige dagene. Det setter en dårlig stemning.» (Bedrift D)</p>
Selvtillit	<p>«Det skal ganske mye til for å sette meg ut av spill.» (Bedrift A)</p> <p>«Du får det bekrefta at bare du tror nok, og har staka ut den kursen ... Det kan gå litt kronglete, men du kommer frem til det målet.» (Bedrift C)</p>	
Sikkerhetsfokusering	<p>«Det er mange eksempler på andre som er i min situasjon som har tatt ut store overskudd hvert år, og brukt det på seg selv og på reiser og ting og tang. Det er ikke det jeg har lyst til.» (Bedrift A)</p>	

Gjennom ledernes beskrivelser av arbeidsvilje, optimisme og selvtillit fremkom det slik jeg har tolket det at de så på seg selv som følelsesmessig relativt robuste og at de hadde et høyt prestasjonsbehov. I kategorien optimisme har jeg også tatt med funn som omhandlet positivitet, fordi jeg har oppfattet at lederne omtalte det samme fenomenet og kjennetegnet når de brukte begge disse begrepene. I måten lederne beskrev optimismen og selvtilliten sin på kom det videre frem at de mente at de selv kunne påvirke utfallet av hendelser. Dette har jeg tolket som et tegn på indre kontrollplassering. Det syntes videre som at de i stor grad stolte på sin egen evne til å takle krevende oppgaver og utfordringer, noe som kan tyde på at de også hadde en høy mestringsforventning. Lederne i denne studien var imidlertid alle avhengige av inntekten som bedriften representerte, og jeg har forstått ønsket om økonomisk sikkerhet hos lederne som at de ikke ville sette levebrødet sitt i fare ved å ta altfor risikable valg. Jeg har også tolket lederne dithen at de opplevde personlighetstrekkene sine som *fordelaktige* for egenmotivasjonen. Dette kom til uttrykk i både direkte effekter og indirekte effekter gjennom påvirkning på de ansatte. Gjennom beskrivelsene av de indirekte effektene tydet det på at lederne så på seg selv som rollemodeller for de ansatte.

Et sentralt funn i personlige kjennetegn var at lederne beskrev seg selv som arbeidsomme, og at de hadde vilje til å legge ned betydelige krefter og ressurser i bedriften. Funnet av en slik vilje til stor arbeidsinnsats hos gründerne var ikke overraskende. De fleste som starter egne bedrifter er innforståtte med at det vil kreve mye tid og innsats å få driften til å gå rundt og oppnå tilfredsstillende økonomiske resultater. Det at informantene beskrev seg selv på denne måten indikerer en høy score på personlighetsdimensjonen samvittighetsfullhet i femfaktor-modellen (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Dette vil si at de kunne karakteriseres som hardt-arbeidende, pålitelige og disiplinerte, noe som også er i tråd med funn i tidligere studier (Obschonka m.fl., 2012). Flere fortalte at de så på det å arbeide mye som nødvendig for egen trivsel. De ville blitt rastløse uten et sted hvor de kunne kanalisere energien, uten mulighet til å oppleve utfordringer eller å få brukt kompetansen sin. Ifølge Csikszentmihályi (1991) vil man i en slik situasjon være utenfor den såkalte flytsonen, og dette vil over tid ha sterk negativ effekt på egenmotivasjonen. I tillegg mente flere av lederne at det ville vært uheldig i forhold til de ansatte dersom de som leder ikke viste vilje og evne til å arbeide mye og stå på ekstra. Strand (2007) beskriver hvordan lederens utholdenhet og energi kan smitte over på de ansatte. Informantene mente her at mangel på utholdenhet og energi hos dem selv kunne ført til at de ansatte sluntret unna, noe som igjen ville påvirket ledernes egen motivasjon negativt.

Lederne omtalte videre seg selv som positive og optimistiske. I dagligtale benyttes ordene optimisme og positivitet ofte om hverandre, selv om det er en nyansforskjell i begrepene. Der optimisme beskrives som en forventning om at positive ting vil skje, kan positivitet i større grad ses på som et aktivt valg (Seligman, 2011). For informantene innebar optimisme og positivitet å fokusere på muligheter og løsninger, og å ha tro på at de selv kunne påvirke utfallet av hendelser. Lederne hevdet videre at optimisme var viktig for å kunne stå imot stress og motgang, og de mente dette var avgjørende for egenmotivasjonen. Det å være positive ble også fremhevet som en viktig egenskap som påvirket de ansatte. Lederne mente her at dersom de selv ikke var positive så kunne det ha en uheldig smitteeffekt som igjen ville ha påvirket arbeidsmiljøet negativt. Ifølge Strand (2007) er ledere både symboler og rollemodeller, og måten lederen opptrer på viser hva som er godtatt og ikke godtatt i organisasjonen. Det var tydelig at flere av lederne var bevisste på dette, spesielt relatert til egenskapene *arbeide mye* og *optimisme*.

Basert på funnene så det ut til at informantene skåret høyt på samvittighetsfullhet og psykisk stabilitet. Dette er ifølge forskere de to faktorene i femfaktor-modellen som best predikerer prestasjonsmotivasjon (Judge, Ilies & Murphy, 2002). Et slikt høyt prestasjonsbehov innebærer at ønsket om å lykkes står sentralt (McClelland, 1987). Funnene blant mine informanter stemte også overens med studier hvor man fant at såkalt arbeidsdriv, optimisme og indre kontrollplassering var sentrale kjennetegn som påvirket både bedriftens suksess og lederens egen tilfredshet (Owens m.fl., 2013). Disse egenskapene hevdes også å være positivt forbundet med småbedriftslederes utholdenhet over tid (Patel & Thatcher, 2014). Med sine mellom 10 og 25 år som småbedriftsledere, hadde lederne i mitt utvalg lang fartstid i bedriftene sine. Slik tidligere forskning tyder på, kan det derfor være at personlighetstrekkene som lederne beskrev var en medvirkende faktor til at de hadde holdt det gående så lenge.

Et interessant funn var et tilsynelatende paradoks mellom selvtilliten de beskrev på den ene siden, og fokuset på sikkerhet på den andre. Tidligere forskning viser riktignok noe sprikende funn rundt gründere og vilje til å ta risiko. Enkelte mener gründere har høy toleranse for risiko (Obschonka m.fl., 2012) mens andre mener de har moderat risikotoleranse (McClelland & Katz, 1965). Med et høyt prestasjonsbehov følger også en frykt for å mislykkes, og dette kan ha begrenset viljen til å ta risiko (McClelland, 1987). Fokuset på sikkerhet kan imidlertid også skyldes at samtlige av dem hadde startet bedrifter som kan kalles imitative, det vil si at de ikke stod for helt nye eller innovative former for idéer eller teknologi (Spilling, 2005). Det

kan derfor være at jeg ville fått andre funn knyttet til risikovilje dersom jeg hadde tatt med ledere for typisk innovative bedrifter i utvalget, fordi slike innovative gründere trolig i større grad er nødt til å satse alt og gå utover kjente og trygge rammer dersom de skal lykkes.

Selv om enkelte av lederne mente selvtilliten var høy allerede ved oppstarten av bedriften, kom det også frem at selvtilliten var forsterket gjennom erfaringer som bygget opp under lederne opplevelse av mestring underveis. I sosial kognitiv teori fremheves den gjensidige påvirkningen mellom individet og omgivelsene, og hvordan man basert på tidligere erfaring setter stadig høyere prestasjonsmål (Bandura, 1997) . Det så dermed ut til at flere av informantene hadde forsterket sin mestringsforventning gjennom flere år med slik læring og erfaring. Lederne hadde ved bedriftsetableringen i stor grad tatt utgangspunkt i det som var faget deres. I tillegg startet mange av dem i det små, gjerne bare med seg selv og eventuelt med noen få ansatte, og så utvidet de etter hvert som kundegrunnet og de økonomiske resultatene muliggjorde dette. En slik form for vekst kan forklares gjennom en inkrementell modell for beslutninger (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Her tas beslutningene skrittvis, og de baseres i stor grad på at man ser på hva som har fungert tidligere. Flere av lederne hadde riktignok tatt relativt store sjanser, for eksempel gjennom å starte en ekstra bedrift eller å kjøpe opp andre bedrifter for så å selge dem igjen. Likevel var risikoen i disse tilfellene ikke større enn at lederne var sikre på at et eventuelt tap kunne dekkes av de økonomiske bufferne de hadde bygget opp.

4.1.2 Personlig tilfredsstillelse som overordnet mål

De personlige verdiene var et annet element knyttet til personlighet som så ut til å ha betydning for egenmotivasjonen, fordi de påvirket hva lederne så på som den overordnede hensikten eller målet med bedriften sin. Funnene viste at informantene beskrev personlig tilfredsstillelse gjennom egen trivsel som et viktig overordnet mål. I tillegg var enkelte opptatt av fornøyde ansatte og av å bidra til lokalsamfunnet. Økonomiske resultater ble ikke i nevneverdig grad fremhevet som et overordnet mål blant lederne.

Det å ha en fin hverdag og å glede seg til å gå på jobb kom frem som noe av det viktigste for samtlige av lederne i denne studien. Følgende sitat eksemplifiserer dette:

- «Jeg vil ha en fin hverdag og komme og ha det koselig på jobb.» (Bedrift E)

Noen av dem sa også at de ville ha et godt arbeidsmiljø med ansatte som trivdes:

- *«Jeg vil oppnå at vi har lav turnover av mennesker og at de trives. Et godt arbeidsmiljø, at det er en trygg og god plass å gå på jobb.» (Bedrift D)*

I tillegg var det enkelte av lederne som trakk frem at de på ulike vis ønsket å utgjøre en forskjell for bransjen og for byen:

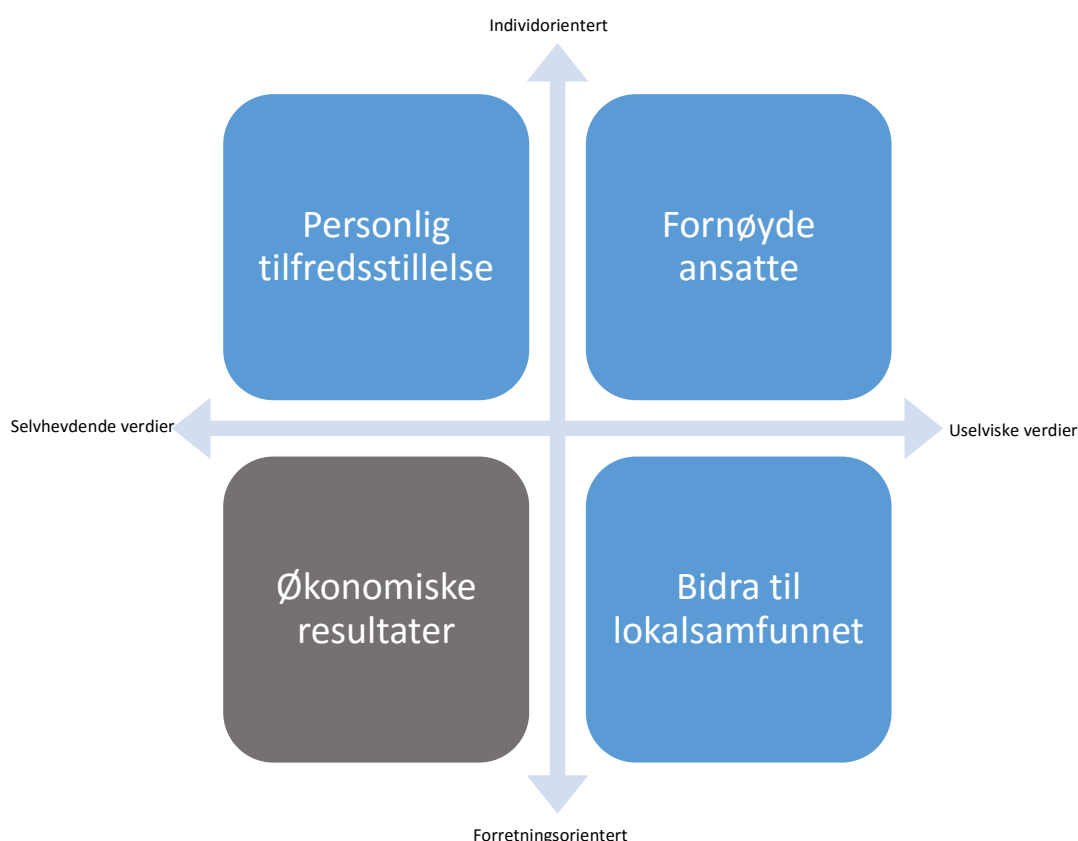
- *«Jeg har sittet to runder som vara, og nå sitter jeg i styret. Og da har jeg plutselig fått en enda større forståelse for hvor det må trykkes politisk i forhold til lærlingeordninger, avgifter, skatt, altså alt som ligger bak. Og det gjøres en formidabel jobb for å prøve å lette trykket på eksempelvis små bedrifter.» (Bedrift A)*
- *«I tillegg til årsverkene så får vi faktisk kunnskap til byen om det vi driver med, og det er viktig å få frem.» (Bedrift C)*

Flere av lederne sa også eksplisitt at de ikke så på økonomiske resultater som et mål:

- *Og det høres sikkert kjempepassivt ut å si, men det er ikke pengene som har drevet meg. (Bedrift A)*

Ønsket om å trives og å glede seg til å gå på jobb ble fremhevet som viktig av alle informantene, og her var det slik jeg tolket lederne deres egen velferd som var hovedfokuset. At enkelte av dem trakk frem ønsket om å ivareta de ansatte og å skape en trygg arbeidsplass, kunne også skyldes at lederne mente at det å beholde kompetente medarbeidere var viktig for stabiliteten i bedriften. Tilsvarende kunne ledernes involvering i ulike bransjerelaterte utvalg også forstås som at dette arbeidet innebar ulike fordeler for bedriften og for lederen selv.

Ifølge Georgievski m.fl. (2011) legger de personlige verdiene føringer for hva man subjektivt vurderer som suksess, og dette vil igjen ha betydning for hva lederen overordnet sett ser på som hensikten eller målet med bedriften. Sammenhengen mellom vurderingen av hva som er suksess og personlige verdier kan fremstilles gjennom to dimensjoner, slik figur 2 viser. Dimensjonen selvhevdende versus uselviske verdier sier noe om i hvilken grad lederen var opptatt av egen eller andres velferd. Den vertikale akse indikerer i hvilken grad lederne fokuserte på hensynet til enkeltindivider, i denne sammenhengen seg selv og de ansatte, eller om fokuset var på et mer overordnet og forretningsorientert nivå.



Figur 2 Sammenheng mellom personlige verdier, vurdering av suksess og overordnet mål med bedriften (etter Georgievski m.fl., 2011)

Personlig tilfredsstillelse som suksesskriterium eller overordnet mål innebærer ifølge Georgievski m.fl. (2011) at man ønsker å bevare det man ser på som viktige aspekter i livet, eksempelvis autonomi, utfordringer, trygghet, makt og kreativitet. Som det fremgår av modellen bygger målet om personlig tilfredsstillelse på selvhevdende og individorienterte verdier. For lederne i mitt utvalg ble dette overordnede målet om personlig tilfredsstillelse i sin enkleste form formulert som at de ønsket å trives og at de ville glede seg til å gå på jobb. Ifølge Latham & Lockes målsettingsteori (1991) hevdes det at effektive mål bør være såkalt SMARTe. Basert på dette kan man gjerne si at ledernes målformulering var noe vag. Målet var hverken tidsavgrenset eller spesifikt, og ville trolig også vært vanskelig å måle objektivt. Likevel fungerte det som en overordnet rettesnor for hva lederne opplevde som motivasjonsfremmende og motivasjonshemmende faktorer i det daglige. Personlig tilfredsstillelse eller trivsel som overordnet hensikt så dermed ut til å representere et

kontinuerlig, langsiktig og symbolsk mål, som ga retning til mer instrumentelle mål i et personlig mål-middel hierarki for lederne (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Ønsket om fornøyde ansatte kan ha vært et eksempel på et slikt instrumentelt mål. Ut fra modellen til Georgievski m.fl. (2011) forklares fokuset på ansattes velferd med uselviske verdier og genuin omsorg for medarbeiderne. Samtidig kan det være at mine informanternes ønske om fornøyde ansatte også hadde sammenheng med deres overordnede mål om personlig tilfredsstillelse. Samtlige av bedriftene i utvalget leverte produkter og tjenester som i stor grad krevde en spesifikk form for kompetanse. Dersom en medarbeider sluttet ville konsekvensen være at bedriften mistet viktig kompetanse, og det kunne også medføre at den ansatte tok kundene med seg. Ønsket om lav turnover kunne derfor også koples til sikkerhetsfokuset som kjennetegnet samtlige ledere. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2013) kan medarbeidere knyttes til arbeidsplassen gjennom både normative og psykologiske bånd. Ved å fremme trivsel kunne lederne oppnå at de ansatte fikk en sterk følelsesmessig tilknytning til bedriften som hindret dem i å slutte. For lederne i min studie kunne det derfor være at ønsket om fornøyde ansatte ikke nødvendigvis var en overordnet målsetting i seg selv, slik Georgievski m.fl. (2011) mente det var for deltakerne i studien de gjennomførte. I stedet kunne det være uttrykk for et mer instrumentelt mål som ville gi fordelaktige konsekvenser både for bedriftens økonomiske resultater og for lederne selv.

Et par av lederne fortalte videre hvordan de jobbet for økt kunnskap om faget og bedre vilkår for bransjen ved å involvere seg i bransjerelaterte utvalg eller arbeid relatert til lærlinger og fagutdanning. På den ene siden bidro slike aktiviteter til positive effekter for lokalsamfunnet, og som modellen viser kan det hende de hadde utspring i uselviskheter fra ledernes side. Samtidig ga dette arbeidet økt påvirkningsmulighet for de forretningsmessige rammebetingelsene, noe som var fordelaktig for bedriften. Selv om de lederne det gjaldt uttrykte ektefølt engasjement for dette arbeidet, så det også ut til at det kunne påvirke ledernes personlige tilfredsstillelse, slik tilfellet var for målet om fornøyde ansatte. Involvingen i denne type aktiviteter ga lederne en mulighet for økt opplevelse av anerkjennelse og mening, og det kunne dermed påvirke både indre og ytre motivasjon hos dem selv (Ryan & Deci, 2000).

I modellen er økonomiske resultater som overordnet hensikt eller mål angitt med grå farge, noe som skyldtes at informantene ikke fokuserte i særlig grad på dette punktet. En forklaring

kan være at informantene ble valgt ut til studien blant annet på bakgrunn av økonomiske kriterier. De gjorde med det andre ord allerede relativt godt økonomisk sett, og dette kan være reflektert i svarene ved at fokuset på penger ikke var veldig fremtredende. Det kan imidlertid også skyldes at enkelte av informantene ikke anså det for helt akseptert å fortelle at de ville tjene penger, eventuelt at de så på det som en selvfølgelighet. Én av lederne forklarte at hans spesielle kompetanse medførte at det å starte egen bedrift var eneste mulighet til en jobb hvor han kunne få brukt denne kompetansen. På bakgrunn av det kan denne lederen karakteriseres som en type nødvendighetsgründer (Carsrud & Brännback, 2011). Lederen trakk også konkret frem at han var avhengig av å «*få det til å gå rundt*». Dette kan bekrefte antakelsen om at nødvendighetsgründere har overlevelse som viktigste mål, og at fokuset er å tjene nok til seg selv og sin familie uten å ta for stor risiko (ibid).

4.2 Viktigste motivasjonsfaktorer for personlig tilfredsstillelse

I det andre forskningsspørsmålet for studien var jeg ute etter å avdekke hva lederne over tid opplevde som de viktigste motivasjonsfremmende og motivasjonshemmende faktorene i det daglige.

Funnene viste at opplevelse av autonomi trolig var den viktigste motivasjonsfremmende faktoren. I tillegg ble faglige utfordringer, anerkjennelse og støtte trukket frem som motivasjonsfremmende. Jeg fant videre at i situasjoner hvor disse faktorene ble utfordret eller begrenset, så ble det opplevd som hemmende på motivasjonen.

Som beskrevet tidligere var personlig tilfredsstillelse eller egen trivsel det som så ut til å være ledernes overordnede hensikt og mål med bedriften, og funnene kunne derfor knyttes til hvilke faktorer som lederne opplevde fremmet eller hemmet slik trivsel.

4.2.1 Opplevelse av autonomi

Frihet til å kunne bestemme selv syntes å være den viktigste motivasjonsfremmende faktoren for samtlige ledere. Dersom lederne opplevde at andre forsøkte å hindre dem i å ta egne avgjørelser ble dette sett på som sterkt motivasjonshemmende. I tillegg fortalte enkelte av lederne at de opplevde at jobben kunne ta en for stor del av fritiden deres, noe som kunne virke hemmende på egenmotivasjonen.

Behovet for selvbestemmelse ble fremhevet som den viktigste forklaringen på hvorfor lederne i sin tid etablerte bedriftene sine, noe som kan eksemplifiseres i følgende sitater:

- «For det var jo noen ideer og tanker som presset seg på, men som ikke var gjennomførbart uten at man eide den (bedriften) selv.» (Bedrift D)
- «Og jeg opplever det at når du jobber for andre så er det veldig lett for at du blir begrenset.» (Bedrift C)

På spørsmålet om hva som i dag var det beste med å drive egen bedrift trakk flere frem opplevelsen av det de omtalte som frihet:

- «Det er følelsen av frihet. Og når jeg sier «følelsen» så er det fordi det er jo ikke så mye frihet. Men det er jo du som bestemmer, du kan ta de avgjørelsene som du føler er riktige.» (Bedrift A)

Frihet til å bestemme ble også knyttet til opplevelse av makt:

- «Men det jeg liker veldig godt er at jeg kan sette i verk ting, og at det kommer til skje. Så kombinasjonen av friheten til å ta en beslutning, og makten til å gjennomføre det. Det ligger en tilfredshet i det, det gir en beruselse. Så den posisjonen trives jeg i. Jeg liker å ta initiativ og tar gjerne ansvaret for konsekvensen. Jeg gleder meg til den, både på godt og vondt.» (Bedrift B)

Flere av lederne hadde eksempler på at de opplevde det som svært hemmende på egenmotivasjonen dersom styret, deleiere eller andre utenfor bedriften forsøkte å hindre dem i å følge sin egen vilje:

- «Jeg hadde lagt planer, men så var det en som var konservativ og mente at nei, det kunne ikke gjøres sånn. Da har vi en uenighet. Og jeg kan ikke sitte som daglig leder og være uenig med mitt eget styre. Så da sa jeg at «jeg slutter!» Men da fikk jeg det igjennom.» (Bedrift B)

Når det gjaldt balansen mellom jobb og fritid, fortalte enkelte av lederne at mangelen på fritid ikke gjorde dem noe, slik uttalelsen fra denne lederen er et eksempel på:

- «Hvis du eier en bedrift, så er hele levebrødet ditt avhengig av den. Skal du da begynne å si at, å nei nå har jeg fri? Det går ikke, ikke sant. Alt tankegods, alle telefoner, all sparring, det er jo på fritida. Og sånn må det jo være. Men det er jo greit

det.» (Bedrift D)

De øvrige lederne syntes imidlertid det var utfordrende at jobben tok mye av fritiden:

- «*Du er altfor mye på jobb i hodet, også når du har fri. Det synes jeg er veldig hardt.»*

(Bedrift A)

Behovet for autonomi gjennom selvbestemmelse var slik jeg har tolket det en avgjørende faktor for alle lederne i forbindelse med etableringen av bedriftene. Det å ha makt til å ta egne beslutninger uten å bli hemmet av andre så ut til å være viktig for samtlige i oppstarten. Det så videre ut til at muligheten til å bestemme selv også i dag var en grunnleggende forutsetning for ledernes motivasjon knyttet til bedriften. Jeg har tolket dette som at lederne uttrykte behov for reflektiv autonomi, hvor de kunne se på seg selv som opphavet til hendelser. Som vist tidligere beskrev alle seg selv som hardt-arbeidende, og samtlige lederne fortalte at det ikke var noe tydelig skille mellom jobb og fritid. Samtidig så det ut til at de hadde ulike meninger om når det å arbeide mye gikk over til å være å arbeide *for* mye.

Med unntak av én leder kunne samtlige av informantene kalles opportunistiske gründere (Carsrud & Brännback, 2011). På tross av muligheter til å arbeide for andre, hadde de frivillig tatt valget om å starte sin egen bedrift. På grunn av sin spesielle kompetanse hadde nødvendighetsgründeren begrenset mulighet til å få brukt sin kompetanse andre steder. Likevel fortalte også denne lederen at han hele tiden hadde hatt en plan om å etablere egen bedrift. Dette behovet for å skape og bygge opp noe som er deres eget hevdes å være vanlig blant entreprenører (Strand, 2007). Ifølge Shane m.fl. (2003) har man i tidligere studier også funnet at mange gründere uttrykker et sterkt behov for uavhengighet, og at dette behovet gjerne ikke er forenlig med rollen som ansatt hos andre.

De fleste av lederne i utvalget hadde tidligere erfaring fra andre bedrifter, enten som ledere eller som vanlig ansatte. De visste dermed hva det innebar å arbeide i en kontekst hvor andre hadde formell makt til å bestemme over dem. Ryan & Deci (2000) beskriver reflektiv autonomi som at man inntar en aktiv rolle ved at man opplever å være opphavet til hendelser. Ved å starte sin egen bedrift skapte lederne en organisasjonskontekst hvor de kunne se på seg selv som en agent snarere enn en brikke, og hvor de dermed opplevde et bedre samsvar mellom organisatoriske rammebetingelser og sine egne behov for selvbestemmelse og makt. I tidligere studier har man funnet at gründere gjerne har et større behov for makt enn andre

(McClelland & Boyatzis, 1982). Her hevdes det videre at maktmotivet er mer typisk hos ledere i bedrifter som lykkes. Siden lederne i denne studien drev bedrifter som gjorde det relativt godt økonomisk, kan mine funn understøtte antakelsen om en slik sammenheng.

Strand (2007) benytter begrepet maktglede i omtalen av entreprenører som ledere. Han beskriver videre hvordan lederens tilgang til ulike fysiske, økonomiske og kunnskapsbaserte makt-ressurser i organisasjonen vil avgjøre hvor stor innflytelse lederen i realiteten har. Lederne i denne studien hadde i stor grad tilgang til alle disse formene for makt-ressurser. I kraft av sin formelle rolle som leder kunne de ta beslutninger som de mente var riktige, og de hadde også i stor grad kontroll på belønningssystemer og informasjonsflyt. Deres egen faglige ballast gjorde i tillegg at de hadde en form for ekspertmakt. Lederne hadde altså et grunnlag for å kunne utøve både posisjonsmakt, politisk makt og personlig makt (Høst, 2009) som de syntes å trives med. I situasjoner hvor de opplevde at noen forsøkte å begrense makten deres, så det ut til at de var villige til å gå langt for å ivareta sin reflektive autonomi ved å likevel få sin vilje igjennom.

Samtlige ledere fortalte at det ikke var noe klart skille mellom jobb og fritid, men bare enkelte av dem mente dette var utfordrende. Ifølge Ryan & Deci (2000) er reflektiv autonomi avgjørende for hvilke situasjoner og aktiviteter som oppleves som motiverende. Selvvalgte oppgaver kan gi økt motivasjon, mens opplevelse av ytre kontroll eller mangel på valg vil hemme motivasjonen. Enkelte av lederne mente det ikke var noen utfordringer knyttet til mangel på fritid. Disse lederne ga uttrykk for at de så verdien av oppgavene for sin egen del, og det lå også en form for indre godkjenning til grunn. Gjennom nyanseringen av de ulike formene for ytre motivasjon, kan dette omtales som «akseptert regulert» ytre motivasjon (Ryan & Deci, 2000). Det kunne også se ut som om lederne til en viss grad anså oppgavene som avgjørende for å oppnå egne mål, noe som i så fall uttrykte en «subjektiv regulert» form for ytre motivasjon. Selv om oppgavene ikke nødvendigvis var sett på som lystbetonte i seg selv så ble de likevel opplevd som fullstendig selvbestemte, og situasjonen kunne dermed innebære autonom motivasjon for disse lederne (ibid).

For de lederne som mente mangelen på fritid kunne være utfordrende, så det ut til at de opplevde at arbeidet tok for mye tid og fokus fra andre interesser og områder i livet (Martinsen, 2009). I disse tilfellene uttrykte lederne det Ryan & Deci (2000) omtaler som en «tilført regulert» form for ytre motivasjon knyttet til arbeidet som måtte gjøres på fritiden.

Det innebar at innslaget av ytre kontroll her var opplevd som sterkt, og situasjonen i mindre grad var akseptert. Fokuset var å unngå følelse av skyld eller oppnå følelse av verdi, og de opplevde en form for indre tvang til å tenke på arbeidet også når de ikke var på jobb (ibid).

Det kan ha vært flere årsaker til at bare enkelte av lederne opplevde det som utfordrende og motivasjonshemmende at de måtte bruke mye av fritiden til arbeidsrelaterte oppgaver eller til å tenke på arbeidet. I en mastergradsoppgave fra Høgskolen i Buskerud fant Flaata (2009) i sin studie av norske småbedriftsledere at antall arbeidstimer og antall ansatte hadde innvirkning på lederens opplevelse av stress og press, og at dette blant annet var knyttet til manglende balanse mellom jobb og fritid. Det var likevel ikke antallet ansatte eller hvor sterkt involvert lederen var i faglige oppgaver på dagtid som var avgjørende for den sprikende oppfatningen blant lederne i mitt utvalg. Selv om jeg ikke har tilstrekkelig materiale til å si noe sikkert om dette kan en mulig forklaring være relatert til lederens kjønn, i og med at det var kvinnene i mitt utvalg som beskrev utfordringen med manglende fritid. En annen forklaring kan imidlertid være at de mannlige lederne som hevdet at de opplevde arbeidet på fritiden som fullstendig selvbestemt ikke var helt oppriktige i sin beskrivelse.

4.2.2 Faglige utfordringer og anerkjennelse

Faglige utfordringer og anerkjennelse fra andre ble av samtlige ledere trukket frem som motivasjonsfremmende, mens kjedelige oppgaver eller oppgaver pålagt av andre ble beskrevet som motivasjonshemmende.

Det å jobbe med faget sitt ble fremhevet som svært viktig for egenmotivasjonen for mange av lederne, noe følgende uttalelser er eksempler på:

- *«For meg er det beste å stå i produksjonen, uten tvil. Det å skape noe, det gir meg motivasjon.»* (Bedrift A)

- *«Det er jo en egenmotivasjon å se at det du gjør faktisk blir bedre, og at du ved å investere tid i det gjør at produktet blir bedre. Altså, det må jo komme først. Det må ligge i bunn.»* (Bedrift D)

Lederne beskrev videre hvordan det å fortsette å utvikle seg faglig ble opplevd som svært motiverende, og hvordan dette i stor grad falt naturlig for dem:

- «Hvis det er nye oppgaver hvor man må tenke – hei, hvordan skal vi løse det her – det er kult. Kontra ting vi har gjort ti ganger før.» (Bedrift B)
- «Jeg er veldig vitebegjærlig, er det kommet noe nytt så vil jeg teste det ut. ... Det kommer av seg selv, for jeg liker det så godt.» (Bedrift A)

Det å måtte utføre arbeidsoppgaver som var bestemt av andre eller som lederne opplevde som kjedelige eller meningsløse virket imidlertid hemmende på egenmotivasjonen. En av lederne ga følgende eksempel knyttet til kontroller pålagt av mattilsynet:

- «Jeg bruker masse energi på unødig tull. Jeg skal vite at dette er i orden uten at jeg har skrevet en svær rapport. ... Så jeg bruker mye tid på det med kontroller. Det er ikke så gøy.» (Bedrift C)

Samtlige av informantene fremhevet at anerkjennelse i form av positive tilbakemeldinger fra kunder var spesielt viktig for egenmotivasjonen. I tillegg var flere opptatt av anerkjennelse fra konkurrenter og fra andre utenfor bedriften:

- «Og det er veldig motiverende, det at kunder blir så fornøyde at de bare vil til deg. Det tror jeg alle i min bransje kjenner på. Du gjør den spesielle jobben med dine egne hender, som kanskje ingen andre kan gjøre akkurat sånn som du gjør det. For alle har sitt særpreg. Det er det som motiverer meg aller mest – fornøyde kunder.» (Bedrift A)
- «Tilbakemeldinger fra kunder er viktig. Og anerkjennelse fra konkurrenter er også en sånn greie, det må jeg virkelig innrømme.» (Bedrift B)
- «Det er også viktig å få tilbakemelding på jobben fra regnskapsfører og fra andre på at de synes jeg gjør de riktige tingene. Hva er du god på, det å få tilbakemelding på de tingene. Det å prøve å skape seg et navn i bransjen, sånn firmamessig.» (Bedrift A)

Gjennom det lederne fortalte kom slik jeg har tolket det frem at det var faglige oppgaver som ga dem mest glede og opplevelse av mestring i hverdagen. Lederne virket også å være opptatt av å utvikle de faglige ferdighetene sine gjennom stadig påfyll av kompetanse. Det så videre ut til at det dels var innholdet i oppgaven og dels hvem som hadde besluttet at den skulle

utøves som avgjorde hvilke oppgaver lederne opplevde som demotiverende. Anerkjennelse fra kundene ble fremhevet som avgjørende for samtlige. Samtidig så det ut til at de i tillegg ønsket positive tilbakemeldinger og vurdering på sine prestasjoner fra andre som de enten sammenliknet seg med eller som de samarbeidet med.

Som beskrevet tidligere hadde de fleste av lederne startet bedriften sin med utgangspunkt i at de behersket et konkret fag. En av lederne i utvalget jobbet ifølge eget utsagn «*på alle plan*» i bedriften, ikke bare innenfor det som opprinnelig var hans eget fagfelt. De øvrige var fullt operative med egne faglige oppgaver i tillegg til å være daglige ledere. Ryan & Deci (2000) beskriver hvordan indre motivasjon bunner i genuin glede og interesse for oppgaven.

Samtlige av lederne fremhevet at de ikke kunne tenke seg en hverdag uten faglige oppgaver, eller å kun jobbe med administrative oppgaver. De faglige oppgavene var for mange det som ga dem muligheter til å være kreative og til å utfordre seg selv. Lederne beskrev også tilfeller hvor slike indre motiverte oppgaver gjorde at de bare koste seg og nesten glemte tid og sted. En slik tilstand kan omtales som en følelse av «flyt», hvor man opplever mestring gjennom et optimalt forhold mellom kompetanse og utfordringer (Csikszentmihályi, 1991).

Denne flytsonen kan ifølge Csikszentmihályi utvides, noe lederne sørget for gjennom stadig læring og påfyll av kompetanse og gjennom stadig mer utfordrende oppgaver. Flere fortalte også at de hadde eksempler på oppgaver som de tidligere så på som kjedelige men som de nå hadde glede av. I disse tilfellene var det en ny opplevelse av mening ved oppgaven som hadde ført til at de følte en økt grad av indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000). Et eksempel på det var en leder som hadde fått et helt nytt og entusiastisk forhold til regnskapsanalyse, som han nå kunne kose seg med på en måte han ikke hadde gjort tidligere. Dette er også i tråd med det Csikszentmihályi (1991) hevder om at de fleste lystbetonte aktiviteter kan kreve en innsats som man i utgangspunktet kanskje er motvillig mot å gjøre, og at man opplever oppgaven som indre motiverende først når man er kommet i gang.

Oppgaver som var pålagt av andre utenfor bedriften, eksempelvis offentlige myndigheter eller regnskapsfører, ble opplevd som energitappende dersom lederne ikke så at oppgaven hadde noen klar hensikt eller verdi i forhold til egne standarder og mål. Her var oppgaven utenfor ledernes flytzone, hvor de ikke fikk brukt kompetansen sin og hvor utførelsen dermed ble opplevd som kjedelig (Csikszentmihályi, 1991). Opplevelsen av ytre kontroll var sterkere, og lederne måtte ty til ytre motivasjon for å få slike oppgaver gjort (Ryan & Deci, 2000). Mange

håndterte imidlertid ofte dette ved å utfordre tilbake til den som var «oppdragsgiver». De tok her opp diskusjonen om hvordan og når oppgaven egentlig burde gjøres, eller de fant måter å effektivisere oppgaven på. På denne måten så det ut til at lederne skapte en større grad av reflektiv autonomi og selvbestemmelse, noe som kunne påvirke opplevelsen i positiv retning av mer reflektiv autonomi og autonom motivasjon (ibid).

Et viktig funn var at lederne også ønsket vurdering og anerkjennelse fra andre. Ifølge McClelland (1987) ønsker mennesker med høyt prestasjonsbehov konkrete tilbakemeldinger på prestasjoner. Tilbakemeldingene fra kundene ble fremhevet som motiverende først og fremst fordi vurderingen kunne knyttes til lederens egen prestasjon, selv om fornøyde kunder selvfølgelig også dannet grunnlaget for bedriftens videre eksistens. På samme måte kunne positiv vurdering fra konkurrenter og andre også knyttes til prestasjonsmotivasjon. Tilbakemeldingene ble her oppfattet som en slags belønning for prestasjonen, spesielt i tilfeller hvor lederen hadde utført oppgaver som ikke var indre motiverte. Det at andre satte pris på utførelsen av oppgaver hvor lederen selv hadde kjent indre motivasjon og mestring kunne i tillegg oppleves som en bekreftelse på lederens kompetanse (Ryan & Deci, 2000).

4.2.3 Støtte

Funnene viste videre at informantene opplevde det som motivasjonsfremmende å få støtte fra ektefeller som selv jobbet i bedriften eller fra andre ledere som var i samme situasjon som dem selv. Private utfordringer så videre ut til å kunne hemme lederens motivasjon knyttet til bedriften.

Et par av lederne hadde ektefellen sin i virksomheten, og disse beskrev hvordan det ble opplevd som en fordel fordi ektefellen forstod hvilke utfordringer lederen måtte håndtere:

- *«Og hun jobber jo sammen med meg, og vet hvordan det er på godt og vondt. Vi har hatt utallige møter sammen, og hun vet hvem jeg er både privat og på jobb. Så i og med at hun kjenner businessen veldig godt, så er hun den jeg kan snakke med.»*

(Bedrift B)

De øvrige lederne fortalte hvordan de brukte et faglig nettverk av andre ledere som var i samme situasjon:

- *«For vi er såpass nære venner, og vi kjenner hverandre så godt at de sier ifra hvis du blir for utreert den ene eller andre veien. Vi snakker mye fag, og vi snakker også mye personal og systemer og implementeringer. Mange av dem har jo profesjonalsert dette veldig godt, så vi henter kanskje de beste tingene hos hverandre.»* (Bedrift D)
- *«Det motiverer meg at de har de samme utfordringene som meg, og jeg føler et fellesskap. Du blir ikke så alene i forhold til at de ansatte her kan gå, mens disse kan ikke gå – de har det akkurat som meg»* (Bedrift A)

Flere av informantene fortalte uoppfordret om hvordan opplevelse av psykiske påkjenninger knyttet til sorg og andre familiære forhold kunne være spesielt krevende:

- *«De psykiske tingene er alltid det verste, selv om du sier du legger det bak deg så vet du aldri når det kommer frem. Men da kan du ikke gjøre noe med det, når du kommer hjem kan du gjøre noe med det. Så det er to forskjellige verdener.»* (Bedrift C)

Jeg har tolket lederne som at de hadde behov for å støtte seg til noen som de kunne stole på, og som de så på som nære venner eller fortrolige. I tillegg så det ut til å være avgjørende at støttespillerne var noen som selv hadde kjennskap til ledernes utfordringer. Personlige påkjenninger var ikke noe jeg spurte om i intervjuene, men som flere av lederne likevel tok opp som et spesielt krevende aspekt ved det å drive egen bedrift. Her har jeg tolket lederne som at slike påkjenninger var ekstra vanskelige fordi de i stor grad opplevde å stå alene i disse situasjonene.

Som nevnt tidligere hadde lederne behov for stor grad av frihet og uavhengighet, og enkelte forskere hevder å ha funnet at gründere i større grad enn andre drives av ønsket om å være sin «egen herre» (Shane m.fl., 2003). Lederne fremhevet imidlertid på tross av dette verdien av å ha et nettverk av personer de kunne stole på, og som ikke minst hadde forståelse for den situasjonen de befant seg i som småbedriftsledere. Et slikt autonomistøttende miljø kan ifølge Deci & Ryan (2000) være avgjørende for opplevelsen av selvbestemt, autonom motivasjon. I McClellands behovsteori (1987) beskrives også behovet for kontakt og tilhørighet som et viktig aspekt. Lederen med veldig få ansatte hadde ikke et slikt faglig nettverk å støtte seg på.

Han måtte ifølge eget utsagn hente støtte «*i seg selv*», noe som ifølge denne lederen kunne være veldig utfordrende.

I tilfeller med personlige påkjenninger som sykdom og død i nær familie opplevde lederne rollen som småbedriftsleder som krevende. Forpliktelsene til bedriften gikk foran de personlige utfordringene, og lederne følte seg på et vis tvunget til å fortsette å arbeide og stå på selv om privatlivet var vanskelig. I slike situasjoner kunne selv det som vanligvis var sett på som indre motiverte oppgaver virke motivasjonshemmende, noe som skyldtes manglende opplevelse av fritt valg (Ryan & Deci, 2000). I disse tilfellene opplevde lederne at friheten som de vanligvis satte pris på kunne bli erstattet av ensomhet. Denne ensomheten kunne delvis oppveies av et nært forhold til andre som var i samme situasjon, eller til noen som de mente hadde forutsetninger for å selv forstå ledernes utfordringer.

4.2.4 Ansattes innvirkning på lederens egenmotivasjonen

Ledernes forhold til de ansatte kom frem som en viktig variabel som kunne påvirke ledernes opplevelse av personlig tilfredsstillelse og dermed egenmotivasjonen deres.

Funnene på dette punktet viste at det var spesielt tre elementer knyttet til lederens forhold til de ansatte som hadde innvirkning på lederens egenmotivasjon; ansvaret for ansatte, ansattes engasjement og utfordringer knyttet til arbeidsmiljøet.

Samtlige ledere fortalte at de tok ansvaret for ansatte svært alvorlig:

- «*Men samtidig må jeg innrømme det at da vi ble sånn litt mer ordinær som bedrift, at vi har et aktivt styre som virkelig gjør en jobb, og det er ganske mye penger som flyter frem og tilbake, så må du bli seriøs også på den siden. Jeg snakker ikke om den faglige seriøsiteten i forhold til det vi gjør, men om drifta. Det er ikke lenger et laboratorium, det er en operativ enhet med masse ansatte som skal ha lønn også i morgen. Og det er et ansvar der.*» (Bedrift B)

Flere av dem sa også at de ikke nødvendigvis ønsket å utvide bedriften med flere ansatte, noe følgende sitat eksemplifiserer:

- *Jeg har ikke noe målsetting om å ha masse folk, jeg har egentlig nok i massevis å administrere sånn som det er nå.* (Bedrift A)

Videre kom det frem at ansatte som var faglig engasjerte og stod på ekstra ble opplevd som motiverende for lederen selv:

- «Men jeg kjenner på at jeg motiveres av at folk stiller krav og er bevisste og tilstede og personlig engasjerte.» (Bedrift B)
- «Men det er så gøy med folk som har mye energi og som er fokuserte på det de holder på med. De gjør at jeg kjenner at "yes, endelig noen som er spesielt interessert!" Den fagekspertisen, det å gjøre ting som du tenker «er dette mulig?» Da får jeg enda mere inspirasjon.» (Bedrift C)

Lederne fortalte også at det fremmet deres egen motivasjon dersom de ansatte var stolte av bedriften og dersom medarbeiderne fikk anerkjennelse fra andre utenfor bedriften:

- «Og så vil jeg også at de som jobber her føler en sånn indre drive, eller litt sånn flamme for det som vi gjør. At de sier at hvis du skal gjøre noe vanskelig, så skal du gjøre det her. Det hadde de aldri sagt, hvis ikke de følte at det produktet som lå i bunn var bra nok. Da har du liksom skapt noe som de andre kan stå for, som de ønsker å bli forbundet med. Og det er jo en god følelse.» (Bedrift D)
- «Når de får skryt, og det skrives gode ting og fortelles gode historier om dem, så kjenner jeg at vi har lyktes.» (Bedrift C)

Tilsvarende kunne det virke motivasjonshemmende dersom de ansatte ikke presterte eller manglet engasjement:

- «Når vi har vært enige om at sånn skal vi gjøre, hvorfor har vi ikke satt det i verk? Og det er spesielt i forhold til lover og regler. For det går direkte på meg som person. Får vi en kontroll og ikke er der vi skal være ... For det er det verste jeg vet, for vi ønsker å fremstå som seriøse. Og da må vi ha alle ting i orden.» (Bedrift C)
- «Jeg liker ikke hvis folk ikke er forberedt. Det synes jeg er veldig utmattende, det tar energien min.» (Bedrift B)

Lederne fortalte også hvordan utfordringer knyttet til arbeidsmiljøet og tilløp til konflikter blant de ansatte kunne være slitsomt:

- *Så rusk i maskinen vil det alltid være, men jeg vil jo ha det så lite som mulig. Men når det oppstår, så må man jo ta tak i det. Jeg vil ikke si at det er demotiverende, men det er ganske sånn slitsomt. For det krever en annen type fokus. Uansett så tvinger du deg selv til å ta stilling til noe som ofte er negativt. Det er ikke så mye positivt i det, før man får snudd det.* (Bedrift D)

Flere av lederne mente videre at de hadde en helt konkret evne til å merke misstemning blant ansatte:

- *«Ja, jeg er sånn at hvis jeg kommer inn og det har vært en krangel eller noen er misfornøyde, så merker jeg det med en gang. Her er det noe som ikke er bra.»* (Bedrift C)

Ulike krav fra ansatte kunne i tillegg oppleves som krevende, slik sitatene under illustrerer:

- *«De vil gjerne at du skal hjelpe dem med mer enn det som har med bedriften å gjøre. Dersom de lurert på noe, så er det deg de kommer til fordi du er en tillitsperson. Du blir nesten som en slags forelder, bare på jobb.»* (Bedrift A)
- *«Folk kan være ganske krevende, det kan de. Konfronterende. Men det er også en sånn profesjonalitet i det å være leder og det å være arbeidstaker. Du kan liksom ikke bli for skuffet av folk sine krav eller tanker om krav. For da kan man jo rett og slett bli lei seg. Men det går jo ikke an å bli. Folk er folk.»* (Bedrift D)

Samtidig kunne lederne også se positive effekter av en ekstra innsats i forhold til de ansatte:

- *«Det man ser etterhvert er at hvis du involverer deg og bryr deg, så får du veldig lojale medarbeidere. ... Og det er klart at den lojaliteten gjør at du får igjen for det, at du føler at det er verdt det.»* (Bedrift A)

Ansvar for ansatte kunne etter min fortolkning ha en begrensende effekt for ledernes opplevelse av autonomi, og dette var trolig årsaken til at enkelte av dem ikke nødvendigvis ønsket å utvide bedriften og få flere ansatte. Jeg har også tolket det som at ansattes engasjement for faglige oppgaver virket motivasjonsfremmende for lederne, mens tilsvarende mangel på engasjement virket hemmende på egenmotivasjonen. Det var flere av lederne som mente de hadde evne til å merke om ansatte var misfornøyde. Her så det ut til at lederne var

opptatt av å følge med på stemningen blant de ansatte fordi de ønsket å holde et lavt konfliktnivå i bedriften.

Et sentralt funn var at enkelte av lederne opplevde ansvaret for de ansatte som en motivasjonshemmende faktor. Etter hvert som bedriften utviklet seg opplevde lederne at de i stadig større grad ble nødt til å ta ansvarsbevisste valg. Flere uttrykte også et ønske om å beholde et overkommelig antall ansatte. I tidligere studier har man tolket en slik tilbakeholden tilnærming til vekst som bekymring for at den positive atmosfæren skulle forsvinne dersom bedriften vokste for fort eller for mye (Wiklund, Davidsson & Delmar, 2003). Ut fra mine funn ser det heller ut som at flere av lederne var motvillige til å utvide med flere ansatte fordi de personlig ikke ønsker mer å *gape over*. De uttrykte i stedet et behov for å beholde oversikten og kontrollen som en forholdsvis liten bedrift muliggjorde. En for stor vekst kunne derfor ha blitt opplevd som en uønsket begrensning av lederens egen autonomi i form av mer administrasjon, noe som kunne gått på bekostning av oppgaver som lederne opplevde som mer indre motiverende (Ryan & Deci, 2000).

I tilfeller hvor ansatte var faglig engasjerte ga dette energi til lederne. Lederne så på seg selv som fagpersoner, og opplevde det som indre motiverende å ha ansatte som var like interesserte som de selv var i faglige problemstillinger. I tillegg kunne medarbeidernes engasjement sees på som et uttrykk for at lederen gjennom bedriften hadde skapt noe som de ansatte utad var stolte av og som dermed påvirket lederens prestasjonsmotivasjon (McClelland, 1987). Ifølge Carlsrud & Brännback (2011) kan mange småbedriftsledere oppfatte bedriften som en forlengelse av dem selv og deres egen personlighet. Når medarbeiderne fikk anerkjennelse fra andre når de representerte bedriften, og dermed lederen selv, på en god måte så ble dette opplevd som en belønning som påvirket lederens ytre motivasjon. Tilsvarende kunne det hemme ledernes egenmotivasjon dersom de ansatte ikke opptrådte eller presterte slik lederen forventet at de skulle. Her ble det spesielt pekt på at manglende engasjement fra de ansatte kunne føre til uheldig vurdering fra kunder og konkurrenter, noe som påvirket lederens ytre motivasjon i negativ retning (Ryan & Deci, 2000).

Til sist ble arbeidsmiljøet beskrevet som en viktig motivasjonsfaktor, og her trakk lederne spesielt frem hvordan krav fra de ansatte og misstemninger kunne virke motivasjonshemmende. Håndtering av konflikter blant ansatte ble først og fremst opplevd

som krevende fordi det tok lederens fokus vekk fra mer lystbetonte oppgaver, og på den måten hemmet den indre motivasjonen (Ryan & Deci, 2000). Som nevnt tidligere var det å ha fornøyde ansatte sett på som viktig for stabiliteten i bedriften, og å holde et lavt konfliktnivå var dermed avgjørende for lederens egne mål. Selv om det å håndtere konflikter ikke nødvendigvis var forbundet med noen indre glede hos lederne, representerte det derfor likevel en oppgave som det var spesielt viktig for dem å ta tidlig tak i. I disse tilfellene kunne en delvis selvbestemt form for ytre motivasjon bidra til at lederne fant den nødvendige energien til å ordne opp i misstemningen (ibid).

Tilsvarende dreide kravene fra ansatte seg om forventninger til hva lederen skulle gjøre for dem, eller til hvordan lederen skulle opptre. Slike krav kunne også oppleves som innslag av ytre kontroll for lederne, og de kunne dermed være hemmende for både den indre og den ytre motivasjonen. Samtidig kunne det å stå på ekstra for de ansatte belønnes med godt arbeidsmiljø og lojalitet. På tross av at hovedfokuset var å unngå situasjoner som hemmet motivasjonen, kunne lederne gjennom en slik opplevelse av belønning endre sitt syn på disse oppgavene slik at de også til en viss grad ble opplevd som motivasjonsfremmende (Ryan & Deci, 2000).

4.3 Bruk av selvledelsesmetoder

Det siste forskningsspørsmålet i denne studien omhandlet hvordan lederne ivaretok sin egenmotivasjon gjennom ulike former for selvledelse.

Her fant jeg at lederne ikke syntes å være bevisst på at de drev med selvledelse, men at det likevel var flere ting de både gjorde og tenkte som hadde positiv innvirkning på egenmotivasjonen deres. Funnene viste at lederne blant annet påvirket sin egen atferd gjennom egevaluering, personlige mål og ulike former for belønning. I tillegg påvirket de tankene sine gjennom mental visualisering og egendialog, og ved å fokusere på muligheter og læring.

En av lederne beskrev helt eksplisitt hvordan han jevnlig stoppet opp og evaluerte hvorvidt han opplevde at livet generelt var slik han ønsket:

- *«Men jeg har en viktig ting som jeg har begynt med i voksen alder, kanskje de fire siste årene. Hvis vi nullstiller nå, la oss si at verden blir «re-set». Hva vil du gjøre?»*

Hvor mye av det du holder på med i dag ville du ønsket å fortsatt med? ... Det å tørre å stille de spørsmålene tror jeg er kjempeviktig. For det kan jo hende at du ville valgt deler av det du gjør allerede, og det kan du kose deg med. Og de andre tingene som du ville valgt som du ikke gjør i dag, de er kanskje en indikator på hva du skal bruke resten av tida di på.» (Bedrift B)

Flere fortalte at de hadde personlige mål om uavhengighet og mer tid til meningsfulle oppgaver:

- *«Nå er målet kanskje klisjeaktig, men det går på det å eie meg selv mer og mer. Gjøre ting som har betydning for meg. Jobbe med ting som gir meg energi.» (Bedrift B)*
- *«Det blir mer og mer et mål at ting skal gå mer uavhengig av meg.» (Bedrift A)*

Mange trakk også frem hvordan det å mestre oppgaver ga en god følelse av belønning:

- *«Men sånn i hverdagen så er det mer kanskje bare å kjenne på en sånn indre lykkefølelse, at det gikk faktisk veldig bra. Og det er nesten vel så viktig, å bare kjenne på den. Det er jo faktisk den beste følelsen i verden. Man trenger liksom ikke feire det på noen annen måte.» (Bedrift D)*

Flere av lederne fortalte at de pleide se for seg hvordan de skulle løse ulike problemstillinger i hverdagen. En beskrev hvordan han brukte forestillingsevnen til å se for seg ulike utfall og løsninger på denne måten:

- *«Jeg har en ekstremt god forestillingsevne. Løsningen kan godt bli noe annet enn det jeg hadde tenkt, det er en del av hverdagen. Men jeg ønsker å emosjonelt være der jeg hadde forestilt meg likevel.» (Bedrift B)*

I tillegg fortalte mange av lederne at de kontinuerlig hadde en indre dialog med seg selv:

- *«Ja jeg har alltid en dialog med meg selv. Ikke at jeg snakker høyt med meg selv, men ... Når jeg går på jobb så er jeg **der**. Jeg kan ha kranglet som fy hjemme, men i bilturen på vei til jobb så motiverer jeg meg opp til å være «hands on». Hver dag.» (Bedrift C)*
- *«Tenker at "nå starter en ny dag, den skal vi passe på blir bra!" Kanskje før du sovner om kvelden; «hva var det du gjorde gærent, hvordan skulle du egentlig reagert?» Du*

har jo en indre dialog hele tiden hvor du går igjennom ting. Uten at det er satt av fast tid til det, men kanskje når du er alene og kontemplerer litt om ting, så går du igjennom situasjoner hvor du burde ha reagert annerledes for å få et mer ønsket resultat.» (Bedrift D)

Lederne hadde også eksempler på at de skapte små lommer av egentid til å reflektere og snakke med seg selv, og hvordan de på den måten fant løsninger på ulike utfordringer:

- *«Hvis jeg har noe jeg grubler på så kan jeg stille meg i oppvasken, da finner jeg ut av de tingene.» (Bedrift C)*

Følgende sitat eksemplifiserer fokuset på muligheter og læring:

- *«Men jeg er mulighetsfokusert, jeg liker ikke å «være i uff-en». Sånn er det, hva gjør vi nå? Men huske på hva vi lærte av det, sånn at vi ikke gjør den feilen igjen. Det er fokuset, og det beste jeg kan gjøre.» (Bedrift B)*

Det kom videre frem at flere av lederne opplevde at selvledelse lå naturlig for dem:

- *«Jeg opplever at det bare er ting som føles naturlig, og at du bare gjør det. Om det er fordi man er disponert genetisk for det, som en slags heldig sammensetning av kultur og miljø. Talent er kanskje en del av det. Jeg kjenner på hva som passer og hva jeg føler meg bekvem med.» (Bedrift B)*

En av lederne beskrev også hvorfor han var skeptisk til å eksplisitt jobbe med selvledelsesteknikker:

- *«Men så kunne man sikkert profesjonalisert det mye mer, og gått til coaching og tatt det helt ut. Men jeg tror det blir litt «mainstream». Og så mister du kanskje litt av den egenskapen som du har som kanskje ingen andre har. For jeg tror ledelse handle veldig mye om personlighet. Det må liksom være ekthet som ligger til grunn.» (Bedrift D)*

Jeg har tolket lederne som at flere av dem jevnlig reflekterte over om de brukte tiden sin på de riktige tingene, og om de opplevde at hverdagen var i tråd med egne verdier og mål. Mestring og faglige prestasjoner syntes å være det som ga dem størst opplevelse av naturlig belønning som de verdsatte i det daglige. I tillegg fokuserte de på lystbetonte aktiviteter som kunne ta fokuset vekk fra oppgaver som ikke ble opplevd som like givende. Det så videre ut til at

lederne kunne bruke teknikker med mental visualisering både før faglig krevende oppgaver og i forbindelse med andre utfordrende situasjoner. Flere av dem syntes også å mene at indre dialog hjalp dem ved ulike utfordringer, og at det var en naturlig del av hverdagen. Selv om lederne hadde flere konkrete eksempler på selvledelsesstrategier, har jeg likevel samtidig oppfattet det som at de egentlig mente at de ikke hadde noe stort behov for eller ønske om å øve på slike teknikker.

På spørsmål om hvilket forhold lederne hadde til selvledelse eller til det å lede seg selv, var det kun en av dem som hadde et umiddelbart forhold til selve begrepet *selvledelse*. Selv om det kan ha vært tilfeldig så kan dette skyldes at denne lederen hadde en bakgrunn fra idrett, ettersom selvledelsesforskere mener det er flere likhetstrekk mellom idrettsutøvere og gründere. Begge er ofte det man kan kalle proaktive, de preges av en indre drivkraft og er i stor grad selv ansvarlig for egen suksess (Neck m.fl., 1999). De øvrige lederne relaterte selvledelse til hvordan de ledet de ansatte, eller til hvordan de administrerte sin egen tid. Likevel var det flere som hadde konkrete eksempler på selvledelsesteknikker som de personlig brukte i det daglige, uten at de nødvendigvis omtalte det de gjorde som selvledelse.

Ifølge Neck & Manz (1992) er hensikten med atferdsstrategiene å øke egen effektivitet og arbeidsglede, og strategiene starter med bevissthet rundt hvorfor man handler som man gjør. Flere av lederne foretok jevnlig evalueringer av hvordan de opplevde hverdagen sin. Som vist tidligere var egen trivsel og det å glede seg til å gå på jobb ledernes viktigste hensikt med bedriften, og lederne satte seg også personlige mål som var knyttet opp mot denne overordnede hensikten. I motsetning til de forretningsmessige målene, som var ganske spesifikke og målbare, fremstod de personlige målene som relativt vage. Det å jobbe mer med meningsfulle oppgaver, eller at driften skulle gå mer uavhengig av dem selv var eksempler på slike personlige mål. Disse målene var ikke nødvendigvis hverken tidsavgrenset eller konkrete (Donner & Csikszentmihályi, 1992). Det virket heller ikke som om lederne benyttet noen særskilte former for ytre påminnelser som skulle hjelpe dem til å oppnå disse personlige målene, slik D'Intino m.fl. (2007) fremhever kan være nyttig. Eksempler på slike påminnelser kan være enkle verktøy som gule lapper, huskelister, inspirasjonstavler og skjermsparene på datamaskinen. Hensikten er å sørge for et positivt fokus som kontinuerlig skal oppmuntre til konstruktiv atferd. En av lederne fortalte imidlertid at han tidligere i en svært travel arbeidsperiode hadde sovet med en liten blokk på nattbordet. Her noterte han ned alle gode idéer han hadde tenkt på og drømt om i løpet av natten med en gang han våknet.

Flere av lederne beskrev hvordan oppnåelse av bedriftens mål ble feiret sammen med de ansatte gjennom sosiale sammenkomster med god mat og drikke. Lederne kunne også i slike situasjoner belønne seg selv personlig for oppnåelsen av målene ved å mentalt klappe seg selv på skulderen. Naturlig belønning ble imidlertid fremhevet som viktigere enn slik mental egenbelønning, og ved å fokusere på oppgaver og situasjoner som ga indre motivasjon sørget lederne for å skape økt opplevelse av naturlig belønning (Ryan & Deci, 2000). På denne måten dreide de fokuset vekk fra det som ikke ble opplevd som like givende. En observasjon jeg gjorde meg under intervjuene var også at det var interiørmessig pent i samtlige bedrifter. Ifølge Houghton m.fl. (2012) kan det å skape et hyggeligere arbeidsmiljø ved å spille behagelig musikk eller sørge for estetisk pene omgivelser bidra til å ta vekk fokuset fra oppgaver og situasjoner som oppfattes som kjedelige eller krevende.

De kognitive strategiene skal ifølge Neck m.fl. (2013) redusere negative tanker og opplevelse av stress. Mental visualisering er et av verktøyene som kan brukes, og flere av lederne beskrev hvordan de benyttet dette verktøyet både før faglig utfordrende oppgaver og i andre situasjoner hvor de ville forberede seg mentalt. Mange sa også at de løpende hadde en indre dialog med seg selv. Negativt stress oppstår gjerne av frykt for å mislykkes (McClelland, 1987). I slike tilfeller er det også vanlig å tenke i svart/hvitt-dimensjon. I situasjoner hvor man opplever motstand kan dette komme til uttrykk ved at man generaliserer tankene rundt egen innsats på en udelt negativ måte (Bandura, 1997). Lederne skapte derfor små «lommer» av egentid som kunne brukes til indre dialog og refleksjon, enten det skjedde i bilen, på tredemølla eller i oppvasken. Gjennom denne indre dialogen reflekterte lederne rundt hvordan de skulle gjøre grep i hverdagen som kunne gi andre utfall som de så på som mer ønskede.

Som vist tidligere beskrev samtlige av lederne seg selv som optimister med selvtillit. Dette innebar at de hadde en sterk indre kontrollplassering og en høy mestringsforventning hvor de både hadde tro på at de kunne påvirke utfallet av hendelser og på at de ville takle utfordringene de stod ovenfor. Innen selvledelse kan kontrollplassering og mestringsforventning sees på som tanker rundt egen evne og mulighet til å påvirke de valgene som individet står overfor i en gitt situasjon (Ross, 2014). Ifølge Neck m.fl. (1999) synliggjør en slik tilnærming skillet mellom et fokus på muligheter i motsetning til et fokus på hindringer. Mulighetstenkning innebærer ifølge selvledelsesforskerne at man ser på krevende situasjoner som arenaer for læring snarere enn hindre som må overkommes, og at man

fokuserer på konstruktive måter å håndtere motgang på. I de tilfellene hvor lederne i mitt utvalg opplevde at utfallet ikke ble slik de hadde tenkt seg, så fokuserte de på hva de skulle gjøre annerledes neste gang snarere enn å dvele ved hva som hadde gått galt eller hvordan de hadde feilet.

Neck m.fl. (2013) hevder at høy mestringsforventning hos gründere kan hindre at negativt stress fører til utmattelse og i siste instans eventuell avvikling av bedriften. Et viktig formål med selvledelsesmodellene er nettopp å øke den enkeltes mestringsforventning, noe som anses for å være et av de aller viktigste elementene i velfungerende selvledelse. Forskerne hevder dermed at mestringsforventning er mulig å trene, og dette skal igjen bidra til å øke motivasjonen og prestasjonene (Bandura & Locke, 2003). Det at lederne i min studie allerede hadde en slik høy grad av mestringsforventning kan ha vært en av forklaringene på at de var i stand til å fortsette som småbedriftsledere over lang tid. Neck & Manz (1992) fremhever videre at dersom man allerede har høy mestringsforventning så vil ikke effekten av trening på indre dialog og forestillingsevne være like stor som dersom mestringsforventningen i utgangspunktet er lav. Selv om mange av lederne i min studie hadde flere konkrete eksempler på at de brukte ulike selvledelsesstrategier og teknikker i hverdagen, så var det ikke noe som de fremhevet behov for å jobbe bevisst med i det daglige. I stedet gjorde de det som *følte* riktig, og de stolte dermed på det de opplevde var en allerede iboende evne til å håndtere utfordringer og bevare egenmotivasjonen.

5 Avslutning og konklusjon

Livet som gründer og småbedriftsleder kan være utfordrende, og mange møter så stor motbør at de gir seg i løpet av få år. Å ha en inntekt man kan leve av er viktig, men økonomiske resultater alene er likevel ikke nok. For å «stå han av» i situasjoner med motgang, press og usikkerhet, må småbedriftslederen også sørge for å bevare sin egenmotivasjon.

I denne studien har formålet vært å se nærmere på hvordan gründere av private småbedrifter kan bevare sin egenmotivasjon over lang tid. Her ville jeg undersøke hvilken betydning personlighet syntes å ha for egenmotivasjonen, og hva gründerne/småbedriftslederne opplevde som motivasjonshemmende og motivasjonsfremmende i det daglige. I tillegg ville jeg se på hvordan de eventuelt ivaretok egenmotivasjonen sin gjennom ulike selvledelsesteknikker. Jeg har underveis i arbeidet kjent på en viss bekymring for at det

teoretiske grunnlaget for studien skulle være for bredt, og at dette ville føre til at jeg ikke kunne gå tilstrekkelig i dybden i min analyse. Samtidig står det i ettertid ganske tydelig for meg at personlighet, egenmotivasjon og evne til selvledelse i stor grad henger sammen, og at dette også kan være reflektert i funnene.

Funnene viste at ledernes personlighet hadde stor betydning for egenmotivasjonen. Samtlige ledere beskrev seg selv som hard-arbeidende og optimistiske, og de hadde en høy selvtillit og tro på seg selv. Samtidig unngikk de å ta altfor risikable valg som kunne sette bedriften deres i fare. Lederne mente også at de så klare fordeler ved måten de selv var på i rollen som småbedriftsleder, og at personligheten deres hadde direkte effekt på egenmotivasjonen. I tillegg opplevde de at egen væremåte smittet over på de ansatte, noe som igjen påvirket egenmotivasjonen deres indirekte.

Ledernes personlige verdier la også føringer for hva de så på som den overordnede hensikten eller målet med bedriften. Dette målet var personlig tilfredsstillelse, noe som først og fremst innebar at de hadde behov for selvbestemmelse og opplevelse av autonomi. Forsøk fra andre på å begrense selvbestemmelsen ble opplevd som sterkt hemmende på ledernes egenmotivasjon. Enkelte av lederne hadde også en tilbakeholden innstilling til vekst, fordi flere ansatte ble oppfattet som mer ansvar som kunne begrense opplevelsen av autonomi. Noen av dem opplevde i tillegg det manglende skillet mellom jobb og fritid som krevende.

Faglige utfordringer som ga opplevelse av mestring og «flyt» ble fremhevet som avgjørende for egenmotivasjonen. Lederne ble også motiverte av å få anerkjennelse fra kunder og konkurrenter. De ansatte påvirket lederens egenmotivasjon positivt gjennom faglig engasjement, mens mangel på engasjement og konflikter blant de ansatte virket motivasjonshemmende. Funnene viste videre at lederne hadde behov for støtte fra noen de stolte på og som visste hvilke utfordringer de hadde, enten det var ektefeller i bedriften eller andre småbedriftsledere.

Studien avdekket flere eksempler på at lederne ivaretok egenmotivasjonen gjennom konkrete selvledelsesteknikker. De påvirket blant annet sin egen atferd gjennom egnevaluering, personlige mål og ulike former for belønning. I tillegg påvirket de tankene sine gjennom mental visualisering og positiv egendialog, og ved å fokusere på muligheter og læring. Men selv om lederne brukte disse metodene i det daglige var de generelt ikke oppmerksomme på at

det var selvledelse de drev med. Det så heller ikke ut til at de opplevde det som avgjørende for egenmotivasjonen å bevisst øve på slike teknikker. En mulig forklaring på dette var at lederne fra før av var kjennetegnet av høy grad av mestringsforventning og indre kontrollplassering. I kraft av personligheten sin var de dermed allerede i besittelse av egenskapene som selvledelsesforskerne hevder med fordel kan trenes gjennom selvledelsesmetodene.

Det å være småbedriftsleder innebærer for mange et livsprosjekt og en livsstil som de kan finne stor glede i. Samtidig tar man gjennom en slik rolle også på seg en stor forpliktelse over lang tid. Funnene i denne studien indikerer viktigheten av at småbedriftsledere er bevisste på hvordan styrker og svakheter i egen personlighet har innvirkning både på dem selv og på de ansatte. I tillegg indikerer funnene at man som leder bør sørge for å få jobbe med egne oppgaver og utfordringer som ivaretar den indre motivasjonen, og at man knytter til seg personer som har forutsetninger for å forstå de daglige utfordringene man står ovenfor. Som småbedriftsleder bør man også tørre å jevnlig stoppe opp og reflektere over om hverdagen er i tråd med egne verdier og mål, samtidig som man har en positiv indre dialog hvor man fokuserer på muligheter for læring.

Jeg har i denne studien kun intervjuet ledere av imitative bedrifter, noe som egentlig skyldes tilfeldigheter. Kanskje hadde funnene vært annerledes dersom jeg hadde snakket med ledere for innovative bedrifter. Samtidig er det viktig å få frem at frisører, tannleger og butikkeiere også genererer viktige arbeidsplasser, og norsk økonomi er etter min mening like avhengig av disse imitative bedriftene som av de innovative. Som nevnt innledningsvis er det lite eksisterende forskning på hva som motiverer slike «vanlige» småbedriftsledere over tid, noe jeg vil påstå er uheldig. I denne studien har jeg sett på hvilke personlighetstrekk lederne selv så på som fordelaktige i sin hverdag som småbedriftsledere, og hvordan de opplevde at personligheten deres hadde innvirkning på egenmotivasjonen. Funnene kan indikere at personlighet har betydning for småbedriftslederes evne til å holde ut over tid. I videre forskning mener jeg derfor det bør sees nærmere på dette mulige årsaksforholdet. Dette bør gjøres gjennom en kombinasjon av kvantitative og kvalitative metoder, hvor man i tillegg til å få frem ledernes egne beskrivelser også kan muliggjøre generalisering.

Lederne i mitt utvalg hadde tilsynelatende allerede mange av egenskapene som skal til for å drive effektiv selvledelse, og det ville vært interessant å forske mer på hva de egentlig tenkte

og gjorde i hverdagen. Jeg har i min studie bare så vidt «skrappt i overflaten» på dette punktet, og tror videre forskning på dette feltet kan føre til økt forståelse rundt hvordan gründere og småbedriftsledere aktivt kan ivareta sin egenmotivasjon over tid. I tillegg kunne det vært interessant å se nærmere på hva som var årsaken til at enkelte av ledere opplevde manglende skille mellom jobb og fritid som krevende.

Indre motivasjon og opplevelse av mestring var viktig for lederne i denne studien. At kun en av tre småbedrifter overlever i mer enn fem år skyldes derfor slik jeg ser det mer enn dårlige økonomiske resultater, noe informantene også bekreftet. Uavhengig av økonomisk resultat vil lederens egenmotivasjon i stor grad avgjøre om han eller hun opplever at det er verdt det å bruke så mye tid og krefter på bedriften. Etter min mening kan mye gjøres for småbedriftene uten at det nødvendigvis trenger medføre store kostnader for samfunnet. I dag er det kun de som kommer opp med nye geniale idéer og innovativ teknologi som mottar økonomisk støtte, rådgivning og oppfølging fra blant annet Innovasjon Norge. Selv om ikke alle kan få økonomisk støtte, burde rådgivnings- og oppfølgingsdelen være tilgjengelig også for de som starter imitative bedrifter.

Etablererkurs er åpne for alle, men fokuset her er i hovedsak på de praktiske og formelle aspektene ved selve oppstarten. Her burde man i større grad også ta opp de følelsesmessige utfordringene ved å starte og ikke minst drive egen bedrift over lang tid. Dette kan bidra til at flere er bedre forberedt på hva de kan forvente av emosjonelle oppturer og nedturene, og at de får innblikk i mentale verktøy som kan hjelpe dem å håndtere nedturene. I tillegg bør det etableres nettverksarenaer hvor lederne kan skape relasjoner som gjør at de kan gi hverandre gjensidig støtte i mange år etter oppstarten. Kanskje kan også ulike mentorordninger med erfarne småbedriftsledere være gunstig. Flere av lederne i denne studien fremhevet at de fant glede og mening i å involvere seg i ulikt bransjerelatert arbeid, og jeg er sikker på at de ville opplevd det som givende å være mentorer for nystartede småbedriftsledere. Gjennom en forebyggende holdning kan man søke å unngå de negative personlige og samfunnsøkonomiske konsekvensene av at småbedriftene legges ned fordi lederen, på tross av akseptable inntekter, ikke finner energi eller egenmotivasjon nok til å fortsette.

Litteraturliste

- Baksaas, K. M., Hansen, Ø. (2015). *Finansregnskap med analyse* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A., Locke, E. A. (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology* [Online], 88(1), 87-99. Tilgjengelig fra: EBSCOhost [Lastet ned 1.september 2015]
- Carsrud, A., Brännback, M. (2011). Entrepreneurial Motivations: What Do We Still Need to Know? *Journal of Small Business Management* [Online], 49(1), 9-26. Tilgjengelig fra: ABI/INFORM Global [Lastet ned 15.september 2015]
- Carver, C. S., Scheier, M. F. (2000). Autonomy and Self-Regulation. *Psychological Inquiry* [Online], 11(4), 284-291. Tilgjengelig fra: JSTOR [Lastet ned 15.oktober 2015]
- Collins, C. J., Hanges, P. J., Locke, E. A. (2004). The Relationship of Achievement Motivation to entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis. *Human Performance* [Online], 17(1), 95-117. Tilgjengelig fra: EBSCOhost [Lastet ned 1.september 2015]
- Csikszentmihályi, M. (1991). *Flow: The psychology of optimal experience*. [Online] Tilgjengelig fra: Oregon Department of Education [Lastet ned 15.oktober 2015]
- D'Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D., Neck, C. P. (2007). Self-Leadership: A Process for Entrepreneurial Success. *Journal of Leadership & Organizational Studies* [Online], 13(4), 105-120. Tilgjengelig fra: EBSCOhost [Lastet ned 1.september 2015]
- Donner, E., Csikszentmihályi, M. (1992). Transforming Stress to Flow. *Executive Excellence* [Online], 9(2), 16-16. Tilgjengelig fra: ProQuest [Lastet ned 1.september 2015]
- Flaata, A. (2009). *Sammenhenger mellom motivasjon, stress og helse blant småbedriftsledere: En SDT studie av småbedriftsledere i Norge*. Mastergradsoppgave, Høgskolen i Buskerud.
- Gorgievski, M. J., Ascalon, M. E., Stephan, U. (2011). Small Business Owners' Success Criteria, a Values Approach to Personal Differences. *Journal of Small Business Management* [Online], 49(2), 207-232. Tilgjengelig fra: EBSCOhost [Lastet ned 1.september 2015]

Houghton, J. D., Dawley, D., DiLiello, T. C. (2012). The abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ): A more concise measure of self-leadership. *International Journal of Leadership Studies* [Online], 7(2), 216-232. Tilgjengelig fra: Regent University [Lastet ned 1.september 2015]

Høst, T. (2009). *Ledelse - en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Judge, T. A., Ilies, R., Murphy, K. R. (2002). Relationship of Personality to Performance Motivation: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology* [Online], 87(4), 797-807. Tilgjengelig fra: EBSCOhost [Lastet ned 1.september 2015]

Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kuvaas, B. (2005). Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. I: *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Red. A.Ryen. Oslo: Cappelen akademisk forlag

Kvale, S., Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.) Oslo: Gyldendal Akademisk.

Latham, G. P., Locke, E. A. (1991). Self-Regulation through Goal Setting. *Organizational Behavior & Human Decision Processes* [Online], 50(2), 212-247. Tilgjengelig fra: EBSCOhost [Lastet ned 1.september 2015]

Martinsen, Ø. L. (2009). Selvledelse. I: *Perspektiver på ledelse*. Red. Ø.L.Martinsen (3 utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.

McClelland, D. C., Boyatzis, R. E. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology* [Online], 67(6), 737-743. Tilgjengelig fra: PsycARTICLES [Lastet ned 1.september 2015]

McClelland, D. C., Katz, D. (1965). N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology* [Online], 1(4), 389-392. Tilgjengelig fra: PsycARTICLES [Lastet ned 15.september 2015]

Neck, C., Houghton, J. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology* [Online], 21(4), 270-295. Tilgjengelig fra: ProQuest [Lastet ned 1.september 2015]

Neck, C. P., Houghton, J. D., Sardeshmukh, S. R., Goldsby, M., Godwin, J. L. (2013). Self-leadership: A cognitive resource for entrepreneurs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship* [Online], 26(5), 463-480. Tilgjengelig fra: EBSCOhost [Lastet ned 1.oktober 2015]

Neck, C. P., Manz, C. C. (1992). Thought self-leadership: The influence of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior* [Online], 13(7), 681-699. Tilgjengelig fra: EBSCOhost [Lastet ned 1.oktober 2015]

Neck, C. P., Neck, H. M., Manz, C. C., Godwin, J. (1999). "I think I can; I think I can". *Journal of Managerial Psychology* [Online], 14(5/6), 477-501. Tilgjengelig fra: EBSCOhost [Lastet ned 15.oktober 2015]

Obschonka, M., Silbereisen, R. K., Schmitt-Rodermund, E. (2012). Explaining Entrepreneurial Behavior: Dispositional Personality Traits, Growth of Personal Entrepreneurial Resources, and Business Idea Generation. *Career Development Quarterly* [Online], 60(2), 178-190. Tilgjengelig fra: EBSCOhost [Lastet ned 1.oktober 2015]

Owens, K. S., Kirwan, J. R., Lounsbury, J. W., Levy, J. J., Gibson, L. W. (2013). Personality correlates of self-employed small business owners' success. *Work* [Online], 45(1), 73-85.

Tilgjengelig fra: EBSCOhost [Lastet ned 1.oktober 2015]

Patel, P. C., Thatcher, S. M. B. (2014). Sticking It Out: Individual attributes and persistence in self-employment. *Journal of Management* [Online], 40(7), 1932-1979. Tilgjengelig fra:

EBSCOhost [Lastet ned 1.november 2015]

Rand, P., & Universitetet i Oslo Pedagogisk forskningsinstitutt. (1991). *Mestringsmotivasjon: En teoristudie*. Oslo: Universitetsforlaget.

Rauch, A., Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work & Organizational Psychology* [Online], 16(4), 353-385. Tilgjengelig fra: EBSCOhost [Lastet ned 1.november 2015]

Ross, S. (2014). A conceptual model for understanding the process of self-leadership development and action-steps to promote personal leadership development. *Journal of Management Development* [Online], 33(4), 299-323. Tilgjengelig fra: EBSCOhost [Lastet ned 1.november 2015]

Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* [Online], 25(1), 54-67. Tilgjengelig fra: ScienceDirect [Lastet ned 1.september 2015]

Seligman, M. E. (2011). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. New York: Vintage Books.

Shane, S., Locke, E. A., Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review* [Online], 13(2), 257-279. Tilgjengelig fra: ABI/INFORM Global [Lastet ned 1.september 2015]

Spilling, O. R. (2005). *Entreprenørskap i et evolusjonært perspektiv*. Arbeidsnotat [Online], Bd.19/2005. Tilgjengelig fra: NIFUSTEP [Lastet ned 15.september 2015]

Statistisk Sentralbyrå (2014). *Nyetablerte foretaks overlevelse og vekst* [Online]. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/243477/overlevelsesrate-nyetablerte-foretak> [Lastet ned 1.september 2015]

Statistisk Sentralbyrå (2015). *Virksomheter etter størrelse og fylke 1.januar* [Online]. Tilgjengelig fra: <http://www.ssb.no/215385/virksomheter-etter-st%C3%B8rrelse-og-fylke.1.januar> [Lastet ned 1.september 2015]

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Vecchio, R. P. (2003). Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads. *Human Resource Management Review* [Online], 13(2), 303-327. Tilgjengelig fra: ScienceDirect [Lastet ned 1.oktober 2015]

Wiklund, J., Davidsson, P., Delmar, F. (2003). What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy-Value Approach to Small Business Managers' Attitudes Toward Growth. *Entrepreneurship: Theory & Practice* [Online], 27(3), 247-270. Tilgjengelig fra: EBSCOhost [Lastet ned 1.oktober 2015]

Vedlegg 1 Intervjuguide

<p>Fase 1: Ramme- setting</p>	<p>1. Løst prat (2 min) Uformell prat</p> <hr/> <p>2. Informasjon (3 min) Si litt om temaet for samtalen (bakgrunn, formål) og varighet Forklar hva intervjuet skal brukes til, forklar taushetsplikt og anonymitet Spør om noe er uklart og om respondenten har noen spørsmål Informere om opptak, sørg for samtykke til opptak Start opptak</p>
<p>Fase 2: Erfaringer</p>	<p>3. Overgangsspørsmål: (10 min) Kan du kort fortelle om bedriften din og hvilke oppgaver du som leder har i det daglige?</p>
<p>Fase 3: Fokusering</p>	<p>4. Nøkkelspørsmål: (40 min)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hvorfor startet du bedriften? 2. Hva motiverer deg i hverdagen? 3. Hva er for deg det beste med å drive egen bedrift? 4. Hvordan har dette eventuelt endret seg fra du startet og til i dag? 5. Hva vil du si kjennetegner deg som person/leder? (Eventuelt: Hvordan tror du andre ville beskrevet deg?) 6. Hvilke av disse kjennetegnene/trekkene ved deg tenker du er viktige for at du skal være motivert i din rolle som gründer og leder i egen bedrift? 7. Hva er viktig for deg i forhold til bedriften din, og hva vil det si for deg å lykkes? 8. Hvilke mål har du for bedriften og hvordan settes disse målene? 9. Hvordan følger du opp fremdriften i forhold til målene? 10. Hvilke personlige mål har du eventuelt for deg selv? 11. Hvordan belønner du deg selv i hverdagen? 12. Hva er for deg det mest krevende med å drive egen bedrift? 13. Hva opplever du hemmer motivasjonen din i det daglige? 14. Hvordan håndterer du faktorer som demotiverer deg? 15. Hvordan forbereder du deg før en krevende oppgave eller utfordring? 16. Har du eksempler på oppgaver som du først så på som krevende eller kjedelige, men som du nå har glede av? 17. Hvordan opplever du balansen mellom jobb og fritid? 18. Hvordan opplever du å kunne bestemme innholdet i din arbeidshverdag? 19. Hvem er det viktig for deg å få tilbakemelding fra? 20. Hvor henter du støtte og råd? 21. Vil du si at du bevisst leder deg selv, og hvordan gjør du i så fall det? 22. Hva mener du er de viktigste årsakene til at du er kommet dit du er i dag? 23. Hva tenker du om påstanden om at lederens egenmotivasjon kan bety suksess eller fiasko for bedriften?
<p>Fase 4: Tilbakeblikk</p>	<p>5. Oppsummering (5 min) Oppsummere funn Er det noe du vil endre på eller legge til? Takk for tiden!</p>

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

«Hva påvirker egenmotivasjonen hos ledere av modne småbedrifter?»

Bakgrunn

Prosjektet er en avsluttende del av mastergradsstudiet «Master i ledelse» ved UiT, Norges arktiske universitet - Campus Harstad, hvor jeg som mastergradsstudent fordyper meg i et selvvalgt tema og anvender teoretisk innsikt i et selvstendig arbeid.

I min masteroppgave ønsker jeg å se nærmere på hva som påvirker egenmotivasjonen hos ledere i private virksomheter hvor:

- lederen er både grunnlegger og nåværende eier/deleier av bedriften
- lederen er aktivt delaktig i den daglige driften, og er den eneste med formell lederrolle
- bedriften er minimum fem år, har maksimalt tjue ansatte og har relativt solid/god økonomi

Som leder av en slik bedrift setter jeg stor pris på om du vil delta i studien!

Hva innebærer det å delta?

Dersom du samtykker vil du inviteres til et personlig intervju på omtrent en time med meg som student. Tid og sted for intervjuet avtales nærmere og vil naturligvis tilpasses din kalender.

I intervjuet vil jeg være interessert i å høre om hva du mener kjennetegner deg og hvordan dette påvirker din opplevelse av å være gründer/leder, hvilke mål du har og hva som er viktig for deg i forhold til bedriften din. Jeg ønsker også å vite hva som motiverer og demotiverer deg, og hvordan du opplever å selv kunne påvirke din egen motivasjon. Jeg vil ikke vurdere hvorvidt du er en god leder, eller om du gjør de «riktige» tingene. Det er *din* historie om egen motivasjon jeg er ute etter, og ingen svar er hverken riktige eller gale!

Sammen med intervjuene av de øvrige deltakerne vil dine svar danne grunnlaget for min analyse i oppgaven. Jeg ønsker å bruke lydopptaker i intervjuet, og vil gjerne ha anledning til å benytte utvalgte (anonyme) sitater som kan belyse og understreke ulike tema.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Underveis vil alle opplysninger som kan identifisere deg bli behandlet konfidensielt, og kun jeg som mastergradsstudent og min ansvarlige veileder vil ha tilgang til opplysningene. Prosjektet skal etter planen avsluttes i juni 2016. Personopplysninger og opptak vil da bli slettet.

I den ferdige oppgaven vil du ikke kunne identifiseres ved navn eller organisasjon. Ved behov vil jeg også endre andre persongjenkjennende opplysninger som kjønn, bransje og bedriftens alder og størrelse for å sikre anonymitet for deg som deltaker. Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Kontaktinformasjon

Dersom du har spørsmål til studien, ta gjerne kontakt med Lisbeth Paulsen Bøe (mastergradsstudent) - telefon 917 xx xxx eller Hilde Nordahl-Pedersen (ansvarlig veileder) - telefon 903 xx xxx