



Entreprenør, ildsjel eller begge deler?

Et kvalitativt studie om motivasjon i sosiale entreprenørskap

Siv Catrine Nygaard Sandvold

VID vitenskapelige høgskole

Oslo

Masteroppgave

Master i MAVERD-599

Antall ord: 21664

Dato 02.05.19

## **Sammendrag**

Tema i denne studien er motivasjon hos ledere som jobber i virksomheter som retter seg mot sosiale formål. Konteksten er sosiale entreprenørskap. Formålet er å øke forståelsen om hva som motiverer og inspirerer enkeltmennesker til å ta et sosialt ansvar i samfunnet.

Problemstillingen er:

Hva motiverer enkeltmennesker til å engasjere seg og drive ledelse i sosiale entreprenørskap?

Datamaterialet forstås i lys av tidligere forskning og relevant teori. Det teoretiske rammeverket som er lagt til grunn er Ryan og Deci (2017) selvbestemmelsesteori og Hackman og Oldhams (1976) Jobbkarakteristikamodell.

Kvalitativ metode er brukt for å besvare studiens problemstilling. Studien baserer seg på intervju med sju informanter som alle er ledere i virksomheter som primært retter seg mot sosiale formål. Systematisk tekstkondensering ble brukt for å analysere datamaterialet.

Sentrale funn i studien er at motivasjonen bygger på altruisme og opplevelsen av å gjøre noe meningsfullt. Engasjementet for målgruppen fremstår som den største motivasjonsfaktoren. I tillegg innebærer arbeidet høy grad av autonomi som bidrar til å styrke informantenes motivasjon.

Resultatene i studien viser at informantene først og fremst motiveres av altruistiske motiv. Det vil si at de ønsker å gjøre en forskjell for andre mennesker, samt at de er til nytte i samfunnet. I tillegg opplever de sitt arbeid som svært meningsfullt og oppnår belønning gjennom anerkjennelse og et arbeid med et rikt innhold. Autonomi i arbeidet var viktig for å kunne hjelpe flere. Informantene hadde stor grad av selvbestemmelse i arbeidet, og det var få begrensinger. Det ga dem frihet til å bestemme slik de selv syntes var best egnet for virksomheten.

Nøkkelord: Motivasjon, entreprenørskap og ledelse

## **Forord**

Det er med stolthet, lettelse og glede jeg nå leverer denne masteroppgaven. Det er nå to år siden jeg bestemte meg for nok en gang å sette meg på skolebenken. Valget falt på verdibasert ledelse. Det har vært to lærerike og spennende år, og jeg sitter igjen med ny kunnskap som jeg ser frem til å bruke i praksis. Min studiekarriere går nå mot slutten, og jeg gleder meg til nye og spennende utfordringer.

Takk til min veileder Benedicte for gode innspill og konstruktive tilbakemeldinger underveis i min prosess med å skrive masteroppgaven. Takk for at du hadde troen på meg.

Takk til informantene som stilte opp på intervju. Deres historier var både inspirerende og motiverende å høre på. Tusen takk for at dere ønsket å dele deres erfaringer. Takk til Sina for at du stilte opp som prøvekanin. Pilotintervjuet med deg ga meg styrke og trygghet til å gå videre inn i forskerrollen.

Takk til Brede for at du har gjort skriveprosessen mindre ensom. Takk for fine diskusjoner og refleksjoner. Det har vært godt å kunne ha en sparringspartner underveis i prosessen. Takk til Malise for din evne til å roe ned. Null stress.

Takk til Torbjørn og Ingvill som har støttet meg underveis i studiene, og kommet med konstruktive og nyanserte innspill til masteroppgaven. Dere har vært uunnværlige!

Takk til Lasse for din stødighet og støtte når kaoset har stått på som verst. Takk til øvrige venner som har gitt meg støtte underveis. Jeg har utrolig mange bra folk rundt meg. Til slutt vil gi en spesiell takk til pappa for gjennomlesinger, korrektur og gode råd.

Oslo, 01.05.19

*Siv Catrine Nygaard Sandvold*

# Innholdsfortegnelse

<b>1 Innledning</b> .....	<b>6</b>
1.2 Bakgrunn for valg av tema.....	6
1.3 Formål og problemstilling.....	7
1.4 Avgrensninger og begrepsavklaring.....	8
1.5 Oppgavens struktur.....	10
<b>2 Kontekst</b> .....	<b>11</b>
2.1 Sosialt entreprenørskap – en introduksjon til feltet.....	11
2.1.1 Historiske røtter.....	13
<b>3 Teoretisk ramme og tidligere forskning</b> .....	<b>15</b>
3.1 Presentasjon av teoretiske perspektiver.....	15
3.2 Motivasjon.....	16
3.2.1 Selvbestemmelsesteorien (SDT).....	16
3.2.2 Indre motivasjon.....	17
3.2.3 Ytre motivasjon.....	18
3.2.4 Autonomi.....	19
3.2.5 Jobbkarakteristikamodellen (JKM).....	20
3.2.6 Altruisme.....	23
3.3 Organisasjonsstruktur som kontekst for ledelse.....	24
3.4 Oppsummering av teori.....	27
<b>4 Metode</b> .....	<b>28</b>
4.1 Litteratursøk.....	28
4.2 Valg av metode.....	28
4.3 Metode for datainnsamling.....	29
4.4 Utvalg.....	30
4.4.1 Rekruttering av informanter.....	30
4.5 Utforming av intervjuguiden.....	31
4.5.1 Praktisk gjennomføring av intervjuene.....	32
4.5.2 Transkribering.....	33
4.6 Analyseprosessen.....	34
4.6.1 Helhetsinntrykk.....	34
4.6.2 Meningsbærende enheter.....	35
4.6.3 Kondensering.....	35
4.6.4 Sammenfatning.....	36
4.7 Metoderefleksjon.....	36
4.7.1 For forståelse.....	36
4.7.2 Vurdering av studiens kvalitet.....	37

4.7.3 Forskningsetiske refleksjoner .....	40
4.8 Oppsummering .....	41
<b>5 Presentasjon av funn og analyse .....</b>	<b>42</b>
5.1 Å hjelpe andre som et mål i seg selv .....	43
5.1.1 Belønning gjennom meningsfullt arbeid .....	44
5.1.2 Altruisme og egoisme .....	46
5.1.3 Det sosiale formålet som motivator .....	48
5.1.4 Oppsummering .....	50
5.2 Å velge selv .....	51
5.2.1 Få strukturelle rammer – stor frihet .....	52
5.2.2 Å bruke sitt fulle potensial .....	54
5.2.3 Fra total frihet til følelsen av plikt .....	56
5.2.4 Oppsummering .....	58
5.3 Oppsummering av hovedfunn .....	58
<b>6 Diskusjon .....</b>	<b>59</b>
6.1 Altruisme og egoisme – en dobbel natur .....	60
6.1.1 Vi ansetter ikke folk for å lage mat, vi lager mat for ansatte folk .....	63
6.1.2 Oppsummering .....	64
6.2 Autonomi og frie tøyler .....	64
6.2.1 Mange hatter som leder .....	66
6.2.1 Oppsummering .....	68
<b>7 Konklusjon .....</b>	<b>69</b>
7.1 Avsluttende betraktninger .....	71
Litteraturliste .....	72
Vedlegg 1 .....	76
Vedlegg 2 .....	80
Vedlegg 3 .....	82

# 1 Innledning

Norge trenger folk som våger å ta risiko, prøver nye løsninger, og inspirerer andre til å utvikle nye arbeidsformer. Velferdssamfunnet vårt fungerer langt på vei som et økonomisk sikkerhetsnett dersom noen skulle utsettes for tap av arbeid, sykdom eller sosial nød. Det betyr at alle innbyggerne i utgangspunktet skal ha de samme mulighetene til et trygt og godt liv. Likevel preges det norske samfunnet av mange «wicked problems», og kompliserte problemstillinger hvor det er behov for nye løsninger. Sosiale utfordringer i samfunnet er knyttet til den politiske plattformen og kan være tunge å håndtere. Rittel og Webber (1973) beskriver «wicked problems» som samfunnsproblemer som vanskelig lar seg definere og løse. Med sektorer under press er vi derfor nødt for å stille oss åpne for nye løsninger for å kunne møte ulike sosiale utfordringer i samfunnet. Hulgård og Andersen (2014) peker blant annet på en befolkning som blir eldre, og som vil medføre et økende behov for sosiale tjenester. I tillegg har befolkningen forskjellige preferanser når det gjelder «det gode liv», som også setter budsjettene under press. Det er derfor et stort behov for å utvikle sosialøkonomiske institusjoner og andre former for sosial innovasjon (ibid).

Men hva er det som driver disse menneskene, disse entreprenørene, til å ta risikoen som er forbundet med å starte opp og lede virksomheter for å løse samfunnsutfordringer? Er det spenningen som driver dem? Er det av hensyn til egne behov, behov for et meningsfullt arbeid, eller er det behovet for å gjøre en forskjell som driver dem? Eller er det situasjonen de har havnet opp i, mer eller mindre tilfeldig som har påvirket dem til å finne nye løsninger?

## 1.2 Bakgrunn for valg av tema

Høsten 2015 skjedde det en folkebevegelse av frivillig innsats i hele landet i forbindelse med den såkalte flyktningkrisen (Homane, 2016). En krise vi ikke har sett maken til siden andre verdenskrig. Et større antall flyktninger kom over landegrensen, noe som førte til sprengt kapasitet i alle offentlige instanser. Krisen som oppstod utløste initiativ, medmenneskelighet og engasjement. Det traff og mobiliserte, og mange ønsket å gjøre noe for de menneskene som flyktet fra krig. Jeg var selv delaktig i denne folkebevegelsen og utførte flere frivillige oppdrag både her i Norge og i utlandet. I løpet av høsten 2015 ble det organisert små ad hoc-hjelpegrupper i en krisesituasjon der myndighetene og de store organisasjonene hadde sprengt

kapasitet. Flere av disse hjelpegruppene eksisterer den dag i dag, og mange personer har som en forlengelse av hjelpearbeidet etablert små virksomheter som tar tak i ulike samfunnsutfordringer og prøver å løse disse på en best mulig måte. Flere kaller seg sosiale entreprenører. Sosiale entreprenør eller sosiale entreprenørskap var et nytt begrep for meg inntil høsten 2015, og siden den gang har jeg interessert meg for feltet.

Det er en økende interesse for fenomenet sosialt entreprenørskap, noe som bidrar til at feltet og forskningen øker i omfang. Denne studien bygger på erkjennelsen om at samfunnet trenger flere aktører for å kunne løse sosiale utfordringer. Da jeg selv oppdaget dette feltet, ble jeg nysgjerrig på denne type gründervirksomhet. I tillegg ønsket jeg å få svar på hva som motiverer mennesker til å igangsette eller lede virksomheter som retter seg mot sosiale formål og andres velferd. Selv om det i den senere tid har vært en viss overgang fra frivillighet til inntektsbringende arbeid, har jeg fortsatt inntrykk av at engasjementet er drevet av den samme idealismen og ønsket om å hjelpe mennesker i utsatte grupper i samfunnet.

### **1.3 Formål og problemstilling**

Formålet med denne studien er å undersøke hva som motiverer enkeltmennesker til å lede virksomheter der målet er å utvikle nye løsninger på samfunnsmessige problemstillinger. Jeg har derfor søkt å finne svar på hvilke drivkrefter som aktiverer og gjør at noen velger et arbeid med et mål om å øke andres velferd. Gjennom samtaler med ulike personer fra bransjen har jeg fått svar på hva som er den største motivasjonen for å drive det arbeidet de gjør.

Målet er at denne studien kan være et nyttig bidrag til å gi mer kunnskap om hva som kjennetegner arbeidssituasjonen til en sosial entreprenør. Studien vil forhåpentligvis bidra til å øke forståelsen for hva som motiverer til å ta sosialt ansvar og godta egen risiko i møte med samfunnsutfordringer. Kanskje kan denne forståelsen motivere og inspirere andre som ønsker å engasjere seg i sosiale entreprenørskap. Samtidig håper jeg også at studien kan komme til nytte for de som allerede jobber som sosiale entreprenører, og andre aktører som er en del av det voksende feltet.

Problemstillingen er:

Hva motiverer enkeltmennesker til å engasjere seg og drive ledelse i sosiale entreprenørskap?

Problemstillingen søkes besvart med følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan motiveres informantene av altruistiske og/eller egoistiske motiv?
2. Hvilken betydning har autonomi for ledere i sosiale entreprenørskap?

#### **1.4 Avgrensninger og begrepsavklaring**

Studien handler om mennesker som starter opp eller leder virksomheter som tar tak i sosiale utfordringer i samfunnet, også kalt sosiale entreprenører. En sosial entreprenør er en enkeltperson som enten har startet opp og/eller driver ledelse i en virksomhet, der det primære målet er å løse et samfunnsproblem (Eimhjellen & Loga, 2016). Studien retter seg hovedsakelig mot virksomheter som har sosiale formål som sin hovedmålsetting. I denne studien omtales virksomhet som en fellesbetegnelse for de ulike organisasjonsformene som allerede eksisterer innenfor det institusjonelle landskapet. I Norge er det ikke utformet et eget regelverk som er tilpasset sosiale entreprenørskap, og det er derfor ikke definert som egen organisasjonsform. De ulike aktørene velger derfor en organisasjonsform utfra hva de selv mener er best egnet for sine virksomheter (Loga, 2016).

Konteksten som er valgt i denne studien er sosiale entreprenørskap. Utvalget består av ledere innenfor sju ulike virksomheter som driver forskjellige aktiviteter som defineres som sosiale entreprenørskap. Et sosialt entreprenørskap er et tiltak rettet mot mennesker som av ulike grunner faller utenfor samfunnet (Eimhjellen & Loga, 2016). Det blir assosiert med både enkeltpersoner, grupper, gründere, og både nye og etablerte organisasjoner (ibid).



Entreprenørskap bygger på en økonomisk og samfunnsmessig teori og knyttes tradisjonelt til økonomiske næringsvirksomheter (Drucker & Andersen, 1986). Selv om begrepet oppstod i den økonomiske sfæren, kan entreprenørskapsvirksomhet anvendes på alle menneskelige aktiviteter (ibid). I denne studien omtales begrepet som klassiske entreprenørskap. Det sies at entreprenørsapsorganisasjoner har positive motivasjons- effekter (Colbjørnsen, 2003). Organisasjonsbetingelser for lederskap fremstår derfor som sentralt å belyse. Det er tatt utgangspunkt i teori som belyser klassiske entreprenørskapsorganisasjoner. Teorien kan gi nyttig innsikt om sosiale entreprenørskap, da det fremkommer en del fellestrekk knyttet til motivasjon, organisasjonsstruktur og lederegenskaper. Mintzberg`s typologi av den enkle organisasjonsstrukturen illustrerer hvordan mange klassiske entreprenørskap er bygd opp (Strand, 2007).

Fenomenet som studeres er motivasjon. I arbeids- og organisasjonspsykologien er motivasjon et sentralt tema, og det finnes mange teoretiske innfallsvinkler til hva som motiverer til atferd i arbeidslivet. Det ville derfor vært for omfattende å belyse alle sider av motivasjonsbegrepet. I denne studien presenteres den del av teorien som anses mest relevant i forhold til oppgavens problemstilling. Teorien skal kunne belyse grunnlaget for å forstå og diskutere de funnene som senere presenteres. Det finnes ulike måter å være motivert på, og formålet med denne studien er å søke forståelse for hva som motiverer for å drive ledelse i sosiale entreprenørskap. Det teoretiske rammeverket som er lagt til grunn er Ryan og Deci (2017) selvbestemmelsesteori og Hackman og Oldhams (1976) jobbkarakteristikamodell. Begge teoriene tar for seg menneskelig motivasjon i arbeidslivet. Autonomi fremstår som en sentral motivasjonsfaktor for å drive entreprenørskapsaktivitet (M. van Gelderen & Jansen, 2006) Dette perspektivet har jeg fremhevet i oppgaven som en del av selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci, 2017).

## 1.5 Oppgavens struktur

Kapittel 2 er et kontekstkapittel som inneholder en introduksjon til feltet sosialt entreprenørskap. Her presenteres utviklingen av sosiale entreprenørskap i Norge, og det blir gjort rede for feltets historiske røtter.

I tredje kapittel presenteres teori og tidligere forskning som fremstår som relevant å belyse i forhold til oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

I studiens fjerde kapittel presenteres valg av metode, praktisk gjennomføring av studien og analyseprosessen. I dette kapittelet reflekteres det også over egen forforståelse og studiens kvalitet. Avslutningsvis reflekteres det rundt de forskningsetiske aspektene.

I femte kapittelet presenteres empiriske funn og analyse. Datamaterialet danner grunnlag for å trekke ut to områder som skiller seg ut med hensyn til som hva motiverer til å drive ledelse i sosiale entreprenørskap. De to områdene anses som hovedfunn og presenteres som temakapitler.

I kapittel seks drøftes de presenterte funnene i lys av relevant teori og tidligere forskning.

I sjette kapittel oppsummeres studien med en avsluttende konklusjon.

## 2 Kontekst

Sosialt entreprenørskap fremstår sammensatt, og ulike definisjoner og forståelser av begrepet gjør det i noen tilfeller vanskelig å vite om man snakker om det samme. For å forstå enkeltmenneskers motivasjon til å drive ledelse i sosiale entreprenørskap, gjøres det nå rede for hva sosialt entreprenørskap er, og hva det innebærer å være en sosial entreprenør. Avslutningsvis i dette kapitlet presenteres en gjennomgang av de historiske røttene.

### 2.1 Sosialt entreprenørskap – en introduksjon til feltet

Sosialt entreprenørskap startet som en løsning på problemet ildsjeler og frivillige organisasjoner hadde med å skaffe et stabilt inntektsgrunnlag for den sosiale virksomheten (Brøgger, 2017, s. 11). En gjennomgang av litteraturen viser at det ikke er noen fast definisjon på hva sosialt entreprenørskap er. Som forskningsfelt er sosialt entreprenørskap i en tidlig fase, og kunnskapen om feltet er i all hovedsak basert på forskning fra andre land (Loga, 2016). I følge McAnany (2012) handler sosialt entreprenørskap grunnleggende om å definere et sosialt mål for å kunne løse et sosialt problem. Sosiale entreprenører kan derfor beskrives som mennesker eller aktører som tar på seg et ansvar for å løse et samfunnsproblem, med et ønske om å gjøre en forskjell. Deres initiativ og samfunnsengasjement bidrar til å skape en positiv verdi for andre menneskers liv og velferd. Sosialt entreprenørskap kan på bakgrunn av dette defineres som «Å starte en organisasjon eller en bedrift hvis hovedmål er å løse et sosialt problem innenfor områder som miljø, utdanning, helse, menneskerettigheter og økonomisk utvikling» (Lee, 2016, s. 4). Definisjonen peker på at sosialt entreprenørskap kan være hva som helst så lenge det har et sosialt eller miljørettet formål.

Hulgård og Andersen (2014) har gjennom sitt arbeid med kartlegging av innsatser for sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon, fått et innblikk i mangfoldet av begreper og definisjoner som benyttes på feltet. Ulike forståelser rundt hva et sosialt entreprenørskap representerer, handler i stor grad om et stort mangfold av virksomheter i feltet (Loga, 2016). Definisjonen av sosialt entreprenørskap avhenger derfor av hvilket perspektiv som brukes. De sosiale versus de økonomiske dimensjonene eller valg av organisasjonsform er eksempler på ulike perspektiv. I Norge er det som nevnt ikke utformet et eget regelverk som er tilpasset sosialt entreprenørskap eller sosiale virksomheter (Eimhjellen & Loga, 2016). De kan derfor

velge mellom flere organisasjonsformer innenfor det eksisterende institusjonelle landskapet. Det betyr at de befinner seg et sted mellom privat, frivillig og offentlig sektor (ibid). Organisasjonsformen varierer derfor blant de ulike sosiale entreprenørskapene, og de blir flere steder i litteraturen omtalt som hybrider ved at de tar med seg det beste fra de ulike sektorene.

Det som skiller sosiale entreprenørskap fra andre næringsvirksomheter og entreprenørielle virksomheter i privat sektor er det sosiale formålet. For de fleste sosiale entreprenører er det sosiale formålet selve drivkraften fremfor ønsket om å oppnå profitt. Mange sosiale entreprenører bruker likevel penger som sitt fremste virkemiddel, men profittmotivet er ikke den dominerende bunnlinjen. De fleste investerer et potensielt overskudd tilbake igjen til sine virksomheter.

Sosialt entreprenørskap er et voksende felt, og har de siste årene fått økt oppmerksomhet. Den økende interessen for feltet har ført til at omfanget av aktører og organisasjoner er i vekst. Flere har nå begynt å bruke merkelappen sosial entreprenør og definerer sin aktivitet som det (Loga, 2016). Det finnes ikke nøyaktig kartlegging om hvor mange sosiale entreprenører som driver aktivitet i Norge, men antallet virksomheter som definerer seg som sosiale entreprenørskap befinner seg på ca. 400 (ibid).

Felles for ledere i sosiale entreprenørskap er at det primære målet er sosial forandring, men det er stor variasjon i hvordan de finansierer sine aktiviteter (Prabhu, 1999). Noen er avhengig av ekstern finansiering, mens andre er selvforsynt ved at de engasjerer seg i økonomisk aktivitet i tråd med deres kjerneoppdrag. Mange starter også opp en økonomisk aktivitet som en del av det sosiale oppdraget (ibid). Greystone Bakery i New York er for eksempel et bakeri som ansetter kriminelle, rusmisbrukere og andre mennesker som føler utenforskap i samfunnet. Deres motto er: «*we don't hire people to bake brownies; we bake brownies to hire people*».

### 2.1.1 Historiske røtter

Entreprenørskap er et både kjent og mye omtalt fenomen innenfor økonomisk teori. Økonomen Schumpeter offentliggjorde for første gang i 1911 sin teori om «de ville entreprenører» (Bornstein, 2007). Schumpeter mente at entreprenørenes tilstedeværelse var nødvendig for at samfunnet kunne utvikle seg økonomisk og teknologisk (ibid). På samme måte som det økonomiske entreprenørskapet kan bidra til samfunnsøkonomisk utvikling, kan sosialt entreprenørskap bidra til å utvikle og løse sosiale samfunnsutfordringer. Dees var en kjent pioner innenfor sosialt entreprenørskap. Han var en av de første som bidro til å vise hvordan teori og praksis for entreprenørskap og innovasjon kunne blandes med sosiale oppdrag for å takle fattigdom, forurensning og andre globale utfordringer (Rahdari, Sepasi, & Moradi, 2016). Dees (1998) var overbevist om at sosialt entreprenørskap handlet om en slags gründervirksomhet som bygget på det historiske bildet av entreprenørskap (gjengitt fra Peredo & McLean, 2006).

Utviklingen og omfanget av sosiale virksomheter og sosiale entreprenørskap har vært forskjellig i ulike land. Sosialt entreprenørskap er ikke et nytt fenomen, og har særlig i USA og en del sør-europeiske land vært praktisert i mange år (Eimhjellen & Loga, 2016). I de sør-europeiske landene vokste fenomenet frem som en del av den nye solidaritetsøkonomien og sosialøkonomien i første halvdel av 1990-tallet (ibid). I USA vokste det frem som et resultat av at ideelle organisasjoner mistet offentlige tilskudd. De ble derfor tvunget til å søke mer kommersielle inntjeningsmetoder. Samtidig strakk ikke det private markedet til ved levering av sosiale tjenester (Eimhjellen & Loga, 2016).

De kommersielle inntjeningsmetodene førte til en ny interesse for sosial innovasjon og ble drevet frem av organisasjoner som Ashoka. Ashoka er det største og eldste internasjonale nettverket for sosial innovasjon som brukte kommersielle inntjeningsmetoder (Eimhjellen & Loga, 2016). De nye handelsmetodene bidro til en ny og økende interesse for sosial innovasjon. Ashoka ble etablert i 1980 og grunnleggeren, Bill Drayton, har praktisert sosial endring gjennom sosiale entreprenørskap i over 30 år. Hans fokus har vært å identifisere aktører som tar tak i samfunnsutfordringer innen blant annet utdanning, helse og miljø. Gjennom det internasjonale nettverket Ashoka Fellows, har han bidratt med økonomisk og strategisk støtte til sosiale entreprenører verden over (ibid).

Grameen Bank er en annen verdenskjent organisasjon som fra begynnelsen på 1970- tallet har bidratt med å organisere millioner av fattige i Bangladesh. Grunnleggeren, Muhammad Yunus, fikk en ide om å distribuere små mengder penger som usikrede lån til fattige (McAnany, 2012). Organisasjonen er i dag kjent for sine mikrolån for å hjelpe fattige med å skaffe seg en finansiell start. Ideen om mikrolån til fattige fikk stor suksess, og organisasjonen vokste fra å støtte en håndfull mottakere i 1974 til å støtte 7.000.000 innen 2007 (ibid). Etter etableringen av Gramen Bank har tusenvis av fattige over hele verden fått mulighet til å skape sin egen fremtid.

I 1990- 91 oppstod begrepet sosial virksomhet (social enterprise) i land som tilhørte den sør-europeiske velferdsmodellen, nærmere bestemt Italia (Einhjellen & Loga, 2016). Begrepet dukket først opp som en organisasjonsform og ble beskrevet som nye kooperative initiativ som påtok seg samfunnsansvar (ibid). De utviklet seg i samspill mellom aktører fra ulike sektorer, og ble på denne måten omtalt som innovatører, velferdspioner og entreprenører. På samme tidspunkt oppsto begrepene sosiale virksomheter og sosialt entreprenørskap i USA knyttet til nyskaping- og gründermiljøer ved universiteter (ibid). De skandinaviske landene har hentet sin inspirasjon fra både sør- europeiske og angloamerikanske land (Eimhjellen & Loga, 2016). Det varierende organisasjonslandskapet er vanskelig å avgrense både fordi feltet vokser frem i ulike kontekster, men også fordi det vokser frem i ulike land som har forskjellige økonomiske forutsetninger og velferdsmodeller (ibid). Det er likevel grunnlag for en felles forståelse for sosiale entreprenører og sosiale entreprenørskap. De ser muligheter og finner løsninger på ulike sosiale eller miljømessige utfordringer i samfunnet, og mange bruker også virkemidler fra forretningsverden for å løse de definerte behovene.

### **3 Teoretisk ramme og tidligere forskning**

I dette kapitlet presenteres aktuell teori som fremstår sentralt for å belyse studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Problemstillingen presenterer tre nøkkelbegrep som danner et utgangspunkt for hvilke teoretiske perspektiv som belyses: *motivasjon, entreprenørskap og ledelse*. Det teoretiske rammeverket vil kunne være til hjelp for å forstå funnene som presenteres i et senere kapittel. Teorier som er valgt og tidligere forskning vil bli presentert i tilknytning til hverandre. Studiens datamaterialet kan forstås i lys av de teoretiske perspektivene og tidligere forskning, og danner et utgangspunkt for videre diskusjon i kapittel 6.

#### **3.1 Presentasjon av teoretiske perspektiver**

Denne studien søker svar på hva som motiverer til å drive ledelse i sosiale entreprenørskap. I denne sammenheng legges det vekt på selvbestemmelsesteorien fordi den belyser ulike typer motivasjon, og forklarer hva som motiverer folk til å handle. Ryan og Deci (2017) selvbestemmelsesteori blir som nevnt særlig vektlagt når det gjelder autonomi, da det kan knyttes opp mot entreprenørskap og motivasjon. I tillegg fremstår Hackman og Oldham (1976) jobbkarakteristikamodell som sentral fordi den belyser egenskaper i selve jobben som kan fremme medarbeideres motivasjon.

Det finnes lite faglitteratur om organisasjon og ledelse i sosiale entreprenørskap, men det viser seg at teori om klassiske entreprenørskapsorganisasjoner kan gi nyttig informasjon om sosiale entreprenørskap. I følge Strand (2007) er frihet til å satse og følge egne målsettinger den fremste lederbetingelsen i entreprenørskapsorganisasjoner. Fokuset er at organisasjonsstruktur kan danne et utgangspunkt for ledelse. Det er nettopp dette med frihet som gjør temaet interessant å belyse.

## **3.2 Motivasjon**

Motivasjon kan sees på som en samlebetegnelse for de ulike faktorene som styrer menneskers handling og atferd. Hvilke drivkrefter er det som får mennesker til å bevege seg mot bestemte mål? 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 nå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. s. 113). Opprinnelig kommer begrepet motivasjon fra det latinske ordet «movere», som betyr å bevege eller bevegelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015; Løvaas, 2017; Ryan & Deci, 2017). Motivasjonens retning handler om hvilke mål vi setter oss og hvilke valg vi tar. Motiverte personer aktiveres mot et mål eller en retning, i motsetning til umotiverte som ikke føler en interesse eller inspirasjon til å handle (Ryan & Deci, 2000). Men, hva er det som setter oss mennesker i sving, og bestemmer innsats og utholdenhet? Det finnes mange ulike motivasjonsteorier. Motivasjonsteoriene fokuserer på underliggende mekanismer og søker å forklare hvorfor noe skjer, og hva som aktiverer og gir retning til atferd hos mennesker (Løvaas, 2017; Ryan & Deci, 2017). I faglitteraturen skilles det vanligvis mellom fire motivasjonsteorier; behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier. Innenfor disse motivasjonsteoriene finnes det flere spesialteorier og de enkelte teoriene henger samtidig sammen og utfyller hverandre (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

### **3.2.1 Selvbestemmelsesteorien (SDT)**

Selvbestemmelsesteorien er en behovsteori som ble utviklet av forskerne Ryan og Deci (2017). Teorien har hovedsakelig blitt benyttet for å forstå atferd på områder som sport, utdanning og relasjoner, men har i den senere tid også blitt brukt for å forstå atferd i arbeidslivet. Den har gjennom en lang rekke empiriske studier funnet støtte for at mennesker drives av ulike typer motivasjon (Løvaas, 2017; Ryan & Deci, 2017). I selvbestemmelsesteorien skiller Deci og Ryan (1985) hovedsakelig mellom indre og ytre motivasjon (Gjengitt fra Ryan & Deci, 2000). Mens ytre motivasjon referer til handlinger som utføres for å oppnå noe, eksempelvis belønning, eller for å unngå straff eller negative konsekvenser, referer indre motivasjon til deltakelse i aktiviteten for aktivitetens skyld. Det betyr at handlingen kommer innenfra fordi aktiviteten oppleves som iboende interessant eller spennende (ibid). Selvbestemmelsesteorien fastslår midlertid at ytre motivasjon kan variere i



den grad handlingen føles autonom. Det vil si at en handling som utføres av egen vilje fordi den er interessant eller for å oppnå instrumentell verdi, vil likevel være ytre motivert (Ryan & Deci, 2000). I selvbestemmelsesteorien vil derfor skillet mellom kontrollert og autonom motivasjon være like sentralt som skillet mellom indre og ytre motivasjon. Skillet mellom kontrollert og autonom motivasjon er viktig fordi teorien antar at mennesker drives av ulike typer ytre motivasjon. Det er ikke slik at alle arbeidsoppgaver nødvendigvis er styrt av indre motivasjon, men det betyr heller ikke at de ikke er selvbestemte (Olafsen, 2018).

Sentralt i selvbestemmelsesteorien er også antakelsen om at autonomi, kompetanse og tilhørighet er tre psykologiske behov som må være tilstede for å ha det bra (Gagné & Deci, 2005; Løvaas, 2017; Olafsen, 2018). Tilfredsstillelse av disse behovene vil fremme indre motivasjon, noe som vil bidra til vekst og utvikling. De tre psykologiske behovene påvirker hverandre gjensidig og blir ansett som næring for mennesket. Behovene settes i sammenheng med menneskelig motivasjon, utvikling og velvære, og antas å være iboende behov som gjelder uavhengig av kjønn, alder og kultur (Olafsen, 2018). Ulike typer av motivasjon har betydning for ytelse. Forskning viser at ved hjelp av selvbestemmelsesteorien er egenskaper i tilknytning til den sosiale konteksten med på å bestemme ulike typer motivasjon gjennom å tilfredsstille eller undergrave ulike psykologiske behov.

### **3.2.2 Indre motivasjon**

Når mennesker engasjerer seg i aktiviteter som interesserer og opptar dem, styres de av en indre motivasjon. Handlingene oppleves da frivillig og kommer fra egen drivkraft, uten at det er behov for materielle goder eller begrensinger (Ryan & Deci, 2000). For noen mennesker ligger den største motivasjonen i selve arbeidet og i gleden av å utføre arbeidsoppgavene. De finner derfor mening i arbeidet fordi de har et sterkt engasjement, og fordi jobben interesserer dem. Indre motivasjon er en viktig faktor og reflekterer den naturlige og menneskelige tilbøyelighet til å lære og assimilere (ibid). Løvaas (2017) argumenterer med at mennesker presterer bedre og har lengre utholdenhet når de drives av en indre motivasjon. Indre motivasjon fremtrer også når aktiviteten samsvarer med egne verdier og oppleves som meningsfull for den enkelte (ibid). Den positive effekten av indre motivasjon underbygges av Deci et al. (1987) som mener at indre motivasjon gir bedre fysisk og psykisk helse fordi det er

større interesse for oppgaven. Når motivasjonen er styrt av indre drivkrefter gir det mer utholdenhet og fleksibilitet (ibid).

Cognitive Evaluation Theory (CET) er en av fem miniteorier innen selvbestemmelsesteorien som eksklusivt fokuserer på indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000). I følge CET må de grunnleggende psykologiske behovene for autonomi og kompetanse være til stede for å opprettholde indre motivasjon (ibid). Behovet for kompetanse er forbundet med å kunne mestre arbeidsoppgavene, mens autonomi er forbundet med handlinger eller aktiviteter som oppleves selvbestemt og spennende, og hvor det er større sannsynlighet for å oppleve mestring (Løvaas, 2017). Når mennesker opplever mestring ved utførelsen av arbeidsoppgaver, blir arbeidet mer interessant og givende, noe som bidrar til å fremme den indre motivasjonen (ibid).

At opplevelsen av mestring og kompetanse fremmer motivasjonen har god empirisk støtte i arbeidslivet (Løvaas, 2017). En kvantitativ undersøkelse fra 2011 viser positive sammenhenger mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon (Lai, 2011; Løvaas, 2017). Resultatene fra undersøkelsen er hentet fra et utvalg med 4451 respondenter (medarbeidere og ledere) fra offentlig sektor. Utvalget er kun hentet fra offentlig sektor som er en mulig begrensning med studiet. Privat sektor er ikke inkludert, og det kan derfor ikke utelukkes viktige forskjeller mellom de ulike sektorene. Måle metodene som ble brukt i studien var basert på tidligere validerte skalaer, og resultatene viser blant annet at det er en sterk positiv sammenheng mellom autonomi og opplevd kompetansemobilisering (Lai, 2011).

### **3.2.3 Ytre motivasjon**

Ytre motivasjon kan spesifiseres langs et kontinuum av internalisering og beskriver i hvilken grad handlingen eller atferden er selvbestemt. Ytre motivasjon refererer derfor ikke bare *ekstern regulering* som betyr at handlingen er fullstendig motivert av belønning eller for å unngå straff. Det handler om at kilden til motivasjon ligger utenfor selve utførelsen av arbeidet (Løvaas, 2017). Ytre motivasjon kan videre deles inn i *introjisert regulering*, *identifisert regulering* og *integreert regulering*. Førstnevnte refererer en atferd der

reguleringen er et kontrollert krav fra personen selv. Det kan eksempelvis være når det er snakk om et indre press og handler mer om at personen «bør» enn «vil» (Løvaas, 2017). Identifisert regulering oppstår når en person identifiserer seg med viktigheten av en aktivitet, og atferden oppfattes som meningsfull og viktig. Et godt eksempel på en slik aktivitet kan være å gi blod. Aktiviteten oppleves viktig og meningsfull, men den er nødvendigvis ikke være interessant i seg selv (ibid). Integrert regulering er det siste nivået av ytre motivasjon refererer til handlinger som er i overensstemmelse med egne verdier. Integrert regulering ligner indre motivasjon, men skiller seg ut ved at aktiviteten ikke trenger å oppleves interessant.

Ytre motivasjon kan videre deles inn i autonom og kontrollert motivasjon. Kontrollert motivasjon referer til aktiviteter og atferd som er drevet av en følelse av press til å måtte utføre en handling, mens autonom motivasjon referer til handlinger og atferd som resultat av følelse, vilje, og valgfrihet (Olafsen, 2018). Indre motivasjon, integrert regulering og identifisert regulering omtales som autonom motivasjon.

### **3.2.4 Autonomi**

Autonomibegrepet referer til selvbestemmelse og selvregulerende atferd. Det knyttes til indre motivasjon fordi handlingene oppleves som selvbestemt. Behovet for autonomi oppfylles når mennesker opplever sin atferd som fullstendig selvregulert, og uten press fra ytre omstendigheter (Ryan & Deci, 2017). På en arbeidsplass betyr autonomi at medarbeidere har mulighet til å komme med innspill og påvirke egen arbeidssituasjon, og at det er fravær av detaljstyring (Løvaas, 2017). Behovet for autonomi og selvbestemmelse blir tilfredsstillt gjennom involvering og beslutningsmyndighet. Det betyr at medarbeidere blir mer motivert til å jobbe når de er sterkt involvert i arbeidsoppgavene. Når ansatte er involvert i beslutninger på arbeidsplassen, vil de føle et større ansvar og engasjement for arbeidsoppgaven på grunn av høy grad av medbestemmelse og egenkontroll (Ryan & Deci, 2017).

Men, er de grunnleggende psykologiske behovene universelle, eller er det et utviklingstrekk som kommer til syne i vestlige samfunn og som preges av individualisering og uavhengighet? Innenfor rammeverket av selvbestemmelsesteorien rettes begrepet mer i retning om hvorvidt

mennesker er avhengig av hverandre på en kontrollerende eller autonom måte. I henhold til selvbestemmelsesteorien anses behovet for autonomi som universalt, og at autonomi fremmer motivasjon har bred empirisk støtte (Løvaas, 2017). I en studie utført av Deci et al., 2001) konkluderes det med at arbeidsmotivasjon går på tvers at to svært forskjellige kulturer – både individualistisk (amerikansk) og kollektivistisk (bulgarsk). Resultatene fra studien tyder på at de grunnleggende psykologiske behovene derfor kan være relevant i forhold til ulike kulturer med ulike politiske, økonomiske og verdssystem (Deci et al., 2001; Løvaas, 2017).

Autonomi er forbundet med entreprenørskap på grunn av den friheten det innebærer. Entreprenører har et stort behov for autonomi, og ønsker selv å bestemme hva, hvordan og når arbeidet skal utføres (Strand, 2007; van Gelderen, 2010). Behovet for autonomi kan imidlertid også være en forutsetning for å oppfylle andre motiver. Motivasjonen for å drive entreprenørskapsaktivitet hos kommersielle/økonomiske entreprenører er ikke nødvendigvis den økonomiske gevinsten. Forskning antyder at betydningen av autonomi er en viktig faktor til motivasjon og tilfredshet hos entreprenører, og viser seg å være det viktigste motivet for å starte en virksomhet (van Gelderen, 2010). Samlet sett viser forskningen at autonomi ikke bare er dominerende for motivasjonen hos entreprenører, men det er også en dominerende kilde til jobbtfredshet (ibid). Et kvalitativt studie fra 2006 rettet fokuset mot selvstendighetsmotivet og ønsket en forklaring på hvorfor noen velger å starte opp små virksomheter (van Gelderen & Jansen, 2006). Data ble samlet inn ved hjelp av semi-strukturerte intervju av 167 nyetablerte entreprenører. Studien er kvalitativ og har derfor sine begrensninger. Resultatene i studien viser til underliggende kilder av autonomimotivet. Den viktigste drivkraften for selvstendig næringsdrivende var ønske om å drive egen virksomhet fremfor å jobbe for andre, og mange ønsket autonomi av hensyn til avgjørelsesfriheter (ibid).

### **3.2.5 Jobbkarakteristikamodellen (JKM)**

Arbeidsmotasjonsmodeller er en fellesbetegnelse for teorier i «work- design»- litteraturen som fremhever at motivasjon skyldes egenskaper ved selve jobben. Det vil si at nøkkelen til de ansattes motivasjon er å finne i selve jobbsituasjonen. Jobbkarakteristikamodellen (JKM) er den mest anerkjente og innflytelsesrike modellen som ble utviklet av Hackman og Oldham (1976). Modellen er videreutviklet og inspirert av Herzberg tofaktorsteori om tilfredshet om

motivasjon. Jobbkarakteristikamodellen (1976) spesifiser vilkår som fremmer motivasjon hos medarbeidere ved å fokusere på samspillet mellom tre klasser av variabler; tre psykologiske tilstander, egenskaper i jobben som kan tilfredsstillende de psykologiske tilstandene og egenskaper hos de enkelte ansatte som bestemmer hvorvidt personen liker en avansert og utfordrende jobb.

JKM trekker frem fem jobbdimensjoner som viser til egenskaper i jobben som fremmer psykologiske tilstander (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det praktiske målet har vært å danne et utgangspunkt for å legge til rette arbeidsoppgaver som i størst mulig grad stimulere behovet for vekst hos arbeidstakere (ibid). Hackman og Oldham (1976) har gjennom sin modell søkt å spesifisere objektive karakteristikker ved et jobbforhold som kan skape høy grad av indre motivasjon hos ansatte. Basert på tidligere forskning av Turner og Lawrence (1965) ble det antydnet at mennesker er indre motivert til å gjøre det bra dersom de opplever arbeidet sitt som meningsfullt, samt at de føler et personlig ansvar for resultatene (Gjengitt fra Hackman, Barclay, Meltzer, & Stagner, 1980). Det betyr at når personer engasjerer seg i oppgaver eller aktiviteter som utfordrer egne evner og ferdigheter, vil det nesten alltid oppleves som meningsfullt for den enkelte. Desto mer en arbeidssituasjon er preget av disse trekkene, jo mer motiverende vil den være (ibid). De fem jobbdimensjonene er; Variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding. Av de fem jobbdimensjonene, bidrar de tre førstnevnte spesielt til å fremme opplevelsen av meningsfullt arbeid (Hackman & Oldham, 1976).

*Variasjon i ferdigheter* forteller om i hvilken grad en jobb krever ulike aktiviteter i arbeidet. Når en arbeidsoppgave krever at personen skal engasjere seg i aktiviteter som utfordrer og strekker ut personens evner og ferdigheter, vil den oppgaven nesten alltid oppleves som meningsfull (Hackman & Oldham, 1976). Antakelsen er at jo mer varierte krav til ferdigheter som inngår i jobben, desto mer motiverende og engasjerende vil den være (Hackman & Oldham, 1976; Kaufmann & Kaufmann, 2015).

*Oppgaveidentitet* handler om hvorvidt arbeidet krever et helhetlig og identifiserbart stykke arbeid. Det vil si om arbeidstakeren utfører hele oppgaven og får se resultatene fra start til slutt, eller bare utfører en liten del av oppgaven. Antakelsen er når det gis en mulighet til å være involvert i et helt stykke arbeid vil den ansatte bry seg mer om sluttproduktet, og dermed oppleve oppgaven som mer meningsfull (Hackman & Oldham, 1976).

*Oppgavebetydning* dreier som om i hvilken grad arbeidet oppleves som meningsfullt. Det betyr i hvor stor grad jobben har en betydelig innvirkning på andre menneskers liv eller arbeid. Resultater av arbeidet som har en vesentlig innvirkning for andre menneskers velvære vil oppleves motiverende. Dersom eksempelvis to ulike typer arbeid krever de samme ferdighetene, kan den ene oppleves mer meningsfylt fordi det gir positive ringvirkninger hos andre mennesker (Hackman & Oldham, 1976).

*Autonomi* refererer til i hvilken grad jobben gir betydelig frihet i planlegging av arbeidet og ved å delta i beslutninger på vegne av seg selv (ibid).

*Tilbakemelding* handler om graden av å utføre arbeid som kreves av jobben som resulterer i at medarbeideren får direkte og klar tilbakemelding om effektiviteten for ytelsen (ibid).

I henhold til jobbkarakteristikamodellen (1976) vil potensialet for om jobben fremmer indre motivasjon være; at jobben skårer høyt på en av de tre jobbdimensjonene som fører til meningsfullhet eller når jobben inneholder høy grad av autonomi og tilbakemelding. Modellen ble i sin tid testet på 658 ansatte fra 62 forskjellige arbeidsplasser i syv ulike organisasjoner (ibid). I en metaanalyse utført av (Humphrey, Nahrgang, Morgeson, & Zedeck, 2007) ble det undersøkt hypoteser designet for å teste og utvide arbeidet ved å integrere motiverende, sosiale og arbeidskontekstegenskaper. Resultatene viser blant annet at autonomi, variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning og tilbakemeldinger var egenskaper ved jobben som var viktige for ansattes indre motivasjon (ibid).

### 3.2.6 Altruisme

Altruisme er det motsatte av egoisme og betyr å bry seg om andres velferd, og egoisme bygger på en oppfatning om å tjene seg selv. Et grunnleggende prinsipp om altruisme er at mennesket ikke eksisterer for sin egen skyld, men at det å ofre seg selv for andre er den eneste grunnen for menneskets eksistens (Wilson, 2015). Mennesket er et sosialt vesen og det fremstår naturlig å gjøre gode handlinger for andre. Gjensidig hjelp er en nødvendighet for å oppnå det vi ikke kan oppnå alene (ibid). Likevel mener mange at altruistiske handlinger bygger på mer eller mindre egoistiske motiver, og mange stiller spørsmål ved om altruisme i det hele tatt finnes. Avolio og Locke (2002) mener det ikke kan kalles altruisme, så lenge det ligger egoistiske motiver bak handlingen. Altruisme versus egoisme er et stort tema i litteraturen. Wilson (2015) påpeker at de som stiller spørsmål ved altruisme, ikke benekter altruistiske handlinger, men de spør om de egentlig bygger på altruistiske motiver. Altruistiske handlinger innebærer ofte en kostnad i form av tid, energi og risiko av den som utfører tjenesten, eller ofrer seg. Spørsmålet er om det da ligger egoistiske motiver bak? Wilson (2015) mener egoisme handler om å hjelpe andre som et middel til å fremme egne, egoistiske mål. Handlingene kan derfor ikke regnes som altruisme fordi det handler mer om tjene seg selv. Avolio og Locke (2002) hevder at alle handlinger er motivert av å ville ha noe tilbake. Det vil derfor alltid ligge forskjellige motiver bak altruistiske handlinger, noen mindre selvsentrerte enn andre. Det betyr at det kun anes som altruistisk dersom det er fullstendig fravær av egoistiske motiv. Altruisme er likevel et sosialt motiv som retter seg mot andres trivsel.

Det eksisterer noen kvalitative studier som har undersøkt hvilke faktorer som motiverer enkeltmennesker til å utvikle sosiale entreprenørskap. Studiene har sine begrensninger fordi kvalitativ metode er brukt, og fordi data er innsamlet gjennom et avgrenset antall intervjuer. Undersøkelsene har derfor sine begrensninger og kan ikke generaliseres, men de kan likevel gi innblikk i hva som motiverer til å starte opp virksomheter med sosiale formål.

Swamy (1990) gjennomførte en intensiv casestudie av Murlidhar Devidas Amte, en indisk sosialarbeider og sosialaktivist, i et forsøk på å få en mer systematisk forståelse av sosiale entreprenører. Formålet med studien var å skaffe bedre innsikt i sosiale entreprenørers egenskaper og motivasjon. Gjennom sin analyse fant Swamy at sosial entreprenører drømte

om å bekjempe urettferdighet og at de hadde en trang til å eksperimentere. Resultatene av studien peker på at sosial entreprenører har et stort behov for kontroll over eget miljø, og risikoen de tar når de utvikler nye oppgaver er ganske høy. Risikoen som tas bidrar derfor til mye usikkerhet knyttet til virksomhetene. Det som synes å motivere sosial entreprenører er livsstilen, respekten fra målgruppene og samfunnet i tillegg til at de opplever at prosjektet er vellykket. Studien peker i tillegg på at andre motivasjonsfaktorer som kan ligge til grunn for å drive sosialt entreprenørskap kan være altruisme, og det å være tro mot egne verdier (Swamy, 1990)

En nyere studie (2014) fra Portugal baserte seg på kvalitative data fra 13 intervjudeltakere. Studien undersøkte hvilke faktorer som motiverte folk til å skape, utvikle og vedlikeholde et sosialt entreprenørskapsprosjekt (Braga, Proença, & Ferreira, 2014). Dataene er basert på intervjudeltakernes egne opplevelser, tanker og erfaringer rundt tema. Resultatene viser at motivasjonen for sosialt entreprenørskap på den ene siden var knyttet til personens profil. Det betyr at den sosiale entreprenøren ofte har personlig interesse i det arbeidet som gjøres, og et ikke-egoistisk mål om å øke velferden hos andre mennesker. På den annen side var motivasjonen også nært knyttet til sosial entreprenørens tidligere erfaringer, eksempelvis frivillig arbeid, og forventninger til læring. Motivasjonen var i stor grad knyttet til troen på kunne forandre andre menneskers liv til det bedre. Det betyr at det sosiale målet og den sosiale effekten var vesentlig for deres motivasjon. Det fremkommer også i resultatene til denne studien at generering av inntekt ikke var et primært mål i seg selv. Motivasjonen syntes derfor å være knyttet til de sosiale målene og suksessen til sosial entreprenørens aktiviteter (Braga et al., 2014).

### **3.3 Organisasjonsstruktur som kontekst for ledelse**

Strand (2007) peker ut fire organisasjonstyper som blant annet danner et utgangspunkt for å kartlegge ledertyper, roller, organisasjons- eller ledelsesfunksjoner. De fire organisasjonstypene er: Byråkrati, ekspertorganisasjon, entreprenørskapsorganisasjon og gruppeorganisasjon. De fire grunntypene byr på forskjellige vilkår for ledelse, og innebærer ulike rammer og utfordringer (ibid). I følge Strand (2007) fungerer de derfor godt som en kontekst for å drive ledelse. Organisasjoner fremstår vanligvis ikke i rendyrket form, og fremtrer i praksis av ulike kombinasjoner. Likevel vil en av formene være den dominerende i



en bestemt formell organisasjon (ibid). Entreprenørskapsorganisasjonen har ikke en definitiv form, men kjennetegnes av et fravær av stabile byråkratiske elementer. Ofte er det snakk om små virksomheter, og de har derfor et kortere og mer skiftende livsløp en byråkratier og ekspertorganisasjoner (Strand, 2007). Den fremste lederbetingelsen i entreprenørskapsorganisasjoner er frihet til å satse på og forfølge mål, og resultater teller mer enn noe annet (ibid). Mye tyder derfor på at entreprenørskapsorganisasjonen er en fleksibel og innovativ organisasjon, der det meste bestemmes av lederen. Lederen er ofte grunnleggeren (gründer), eier eller fungerer med et stort driv til å skape nye muligheter. Entreprenørskapet dreier seg ofte om et personlig prosjekt som lederen identifiserer seg med (ibid). Det kan ofte by på en del utfordringer da grensene mellom arbeid og fritid, formell posisjon og underordnet slettes ut. Entreprenører har et helt annet forhold til risiko enn gjennomsnittet av ledere, og de aksepterer risiko i større grad enn andre.

I faglitteraturen nevnes det flere steder at lederrollen i entreprenørskapsorganisasjoner er kompleks fordi det ofte kreves at de blander ulike aktiviteter og roller. Entreprenøren knyttes derfor ikke til en bestemt lederrolle (Strand, 2007). Den komplekse lederrollen underbygges av Prabhu (1999) som påpeker at det som kjennetegner lederatferd hos klassiske entreprenørene er deres evne til sjonglere flere aktiviteter og roller. Deres karrierevalg er frivillig og det krever et intenst engasjement for arbeidet. I følge Prabhu (1999) er disse egenskapene også tilstede hos ledere i sosiale entreprenørskap. Sosiale entreprenører er personer som utvikler og administrer nyskapende organisasjoner og virksomheter hvor det primære målet er sosial forandring. De er involvert i alle aspekter i virksomhetene, og tar derfor flere roller i organisasjonen (ibid). Prabhu (1999) har i sin artikkel sammenfattet likheter mellom sosiale entreprenører og andre entreprenører og finner at begge typer virksomheter har identifiserbare ledere som er sterkt engasjert i sine prosjekter. Ledere i sosiale entreprenørskap viser derfor mange av de samme egenskapene og atferd som fremkommer hos den klassiske entreprenøren i prosessen med å utvikle og administrere sine virksomheter (Prabhu, 1999). Det som hovedsakelig skiller sosialt entreprenørskap fra de klassiske/økonomiske entreprenørskapene er ulik ideologi, visjon, oppdrag og funksjon (ibid).

Entreprenørskapsorganisasjonen kan passe inn i klassifikasjonen av Mintzbergs enkle organisasjoner. Mintzberg er blant annet kjent for sin typologi av organisasjonsstrukturer og argumenterer for at alle organisasjoner består av fem hoveddeler: en operativ kjerne, en mellomledelse, en teknostruktur og en støttestruktur. Ulike kombinasjoner av de fem hoveddelene kan danne grunnlag for organisasjonsstrukturen i virksomheten (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Entreprenørskapsorganisasjonen kjennetegnes av en enkel struktur og består hovedsakelig av en toppledelse (administrasjon) og en operativ kjerne (ansatte) (ibid). Her benyttes hierarki som koordineringsmekaniske fordi lederen ofte består av en gründer som ønsker sterk styring av organisasjonen (ibid). Det betyr at de fleste avgjørelsene tas av øverste leder eller personer som sitter øverst i det administrasjonen. Tradisjonelt innebærer hierarki stor grad av sentralisering, men det reduserte antallet av hierarkiske nivåer gjør at entreprenørskapsorganisasjonen ofte innebærer liten grad av formalitet og kompleksitet (ibid). Flat struktur blir brukt for å beskrive organisasjoner som har et redusert antall hierarkiske nivåer, og innebærer vanligvis ett strategisk nivå og et utøvende nivå (Kirkhaug, 2015). Tanken bak flat struktur var å oppnå større nærhet til kunder eller brukere, mer fleksibilitet og mer effektivitet (ibid). Strukturen kjennetegnes av at den i større grad er preget av desentralisering og delegering av oppgaver til lavere nivåer (ibid). I litteraturen blir hierarki og flat struktur ofte ansett som motsetninger på grunn av beslutningssystemet, men det trenger nødvendigvis ikke være det. Det vil alltid være en form for hierarki så lenge virksomheten består av ledere og ansatte.

En analyse av 15 norske sosiale virksomheter som ble utført på vegne av Nærings- og handelsdepartementet i 2012 viste til en kombinasjon mellom flat struktur og hierarki. Den flate strukturen var i stor grad knyttet til at det var forholdsvis små virksomheter, og det var nære forbindelser mellom ledelse og ansatte. Virksomhetene bar preg av desentralisering som bidro til at de ansatte hadde et forholdsvis høyt nivå av medbestemmelsesmuligheter (Damvad, 2012). Desentralisering betyr at beslutningsmyndigheten videreføres og fordeles til lavere nivåer i organisasjonen. Det kan tyde på at medbestemmelsesmulighetene til de ansatte er større ved flat struktur fordi kommunikasjonen går gjerne på tvers av det organisatoriske hierarkiet. Den hierarkiske ledelsesstrukturen kom til uttrykk når det kom til viktige strategiske beslutninger (ibid). Det kom trolig av et stort engasjement og eierskapsfølelse blant ledelsen. Oppstart av egen virksomhet kan skape en sterk eierskapsfølelse og derfor

bidra til at lederne har sterke meninger om hvordan virksomheten skal styres. Mye tyder på at den hierarkiske strukturen og sentralisering fremkom når viktige beslutninger skulle tas, men at selve oppgaveløsningen og relasjonen mellom lederen og de ansatte i større grad kjennetegnes av en flat struktur. Antakelig vil organisasjons- og ledelesestrukturen mest sannsynlig variere utfra størrelse på organisasjonen.

### **3.4 Oppsummering av teori**

Motivasjon handler om hvilke drivkrefter som gjør at mennesker handler mot bestemte mål, og autonomi fremstår som en viktig motivasjonsfaktor. I selvbestemmelsesteorien er behovet for autonomi sentralt og referer til selvbestemmelse og indre motivasjon. At autonomi fremmer motivasjon har solid empirisk støtte og behovet for autonomi ansees som universelt innenfor selvbestemmelsesteoriens rammeverk. Den fremste lederbetingelsen i entreprenørskapsorganisasjoner er frihet til å satse på og forfølge mål, og det krever et intenst engasjement for arbeidet. Mye tyder derfor på at betydningen av autonomi vil være relevant for å drive ledelse i slike virksomheter. Jobbkarakteristikamodellen (1976) viser til fem jobbdimensjoner som alle er egenskaper ved jobben som fremmer motivasjon. Gjennom en rekke kvalitative studier viser det seg at sosiale entreprenører i stor grad motiveres av troen på å kunne forandre menneskers liv til det bedre, som peker på et sosialt motiv. Altruisme fremstår derfor som et sentralt motiv. Organisasjonsstrukturen i entreprenørskapsorganisasjoner vil kunne gi et bilde på hvordan autonomi, frihet og motivasjon kommer til uttrykk gjennom organisasjonsrammer og ledelsesstruktur.

## **4 Metode**

I dette kapitlet presenteres valg av metode, samt hvilken metode som er brukt for å samle inn data til denne studien. Videre følger en beskrivelse av utvalget, utforming av intervjuguide og fremgangsmåten for å rekruttere informanter. Deretter beskrives praktisk gjennomføring av intervjuene og en detaljert beskrivelse av metoden som ble brukt i studiens analyseprosess. Avslutningsvis i dette kapitlet reflekteres det over studiens reliabilitet og validitet, og etiske refleksjoner.

### **4.1 Litteratursøk**

For å finne frem til hva tidligere forskning sier om studiens tema, ble det utført litteratursøk i forskjellige databaser. Databasene som ble brukt var hovedsakelig Oria og Google Scholar. I tillegg til andre digitale forskningsplattformer, blant annet Idunn, Elsevier og PsycNET. Under litteratursøket ble både norske og engelske søkeord brukt. De norske søkeordene ble utført med ulike kombinasjoner av motivasjon, selvbestemmelsesteorien, jobbkarakteristikamodell, sosialt entreprenørskap, entreprenørskap og ledelse. De engelske søkeordene var følgende kombinasjoner: motivation, intrinsic motivation, social entrepreneurship, social enterprice, og leadership. Internasjonal forskning viser til en del kvalitative studier om hva som motiverer sosiale entreprenører. Når det gjelder norske bidrag var det lite empirisk forskning som var relevant for å belyse denne studiens tema. De norske bidragene var hovedsakelig utredninger, rapporter og kartlegginger om betydningen av sosiale entreprenørskap i Norge. Motivasjon er et godt utforsket fenomen, og utfordringen her ble å avgrense teori og empiri. Mange motivasjonsteorier har god støtte i empirisk forskning.

### **4.2 Valg av metode**

Som det fremgår i kapittel 1.2. er følgende problemstilling valgt for denne studien: «Hva motiverer enkeltmennesker til å engasjere seg og drive ledelse i sosiale entreprenørskap?»

Utgangspunktet for denne problemstillingen var en nysgjerrighet på hvilke drivkrefter som får noen til å starte opp og/eller lede virksomheter som primært retter seg mot sosiale formål. Studiens problemstilling er relativt åpen. Bakgrunnen for den åpne problemstillingen er å

kunne trekke inn nye og ukjente perspektiver på hva som motiverer enkeltmennesker til å drive ledelse i sine virksomheter. En åpen problemstilling vil bidra til at prosjektet kan inkludere temaer som viser seg interessante underveis (Thagaard, 2018). Problemstillingen danner også et utgangspunkt for valg av metode. Formålet med denne studien har vært å utvikle en dypere forståelse av det temaet som er ønskelig å utforske. Ønsket var mer kunnskap om menneskers erfaringer, tanker og opplevelser knyttet til fenomenet motivasjon innenfor konteksten av et sosialt entreprenørskap. Kvalitativ metode falt derfor som et naturlig valg. Metoden ga mulighet til å gå i dybden og spørre etter mening, betydning og nyanser innenfor valgte tema. I følge Malterud (2011) kan kvalitativ metode styrke forståelsen av hvorfor mennesker gjør som de gjør. For å få svar på studiens problemstilling var målet å komme i kontakt med ulike sosiale entreprenører som driver eller har drevet ledelse i sosiale entreprenørskap. Det var ønskelig med samtaler for å få innsikt i erfaringer og tanker rundt hva som motiverte dem i sitt lederarbeid. Kvalitative metoder bidrar til å presentere mangfold og nyanser. Det betyr at en og samme virkelighet alltid kan beskrives fra ulike perspektiver (Malterud, 2011).

### **4.3 Metode for datainnsamling**

Direkte innsyn i tanker og erfaringer fås ved å kommunisere med mennesker. Avgjørelsen om å samtale direkte med aktuelle informanter ble tatt tidlig i prosessen. Intervju ble valgt som metode for datainnsamling, da den ble ansett som den mest relevante for å besvare studiens problemstilling. Intervju er en velegnet metode for å få kjennskap til informantenes egne opplevelser, og hvordan de forstår seg selv og sine omgivelser (Thagaard, 2018). Både individuelle intervjusamtaler og fokusgruppeintervjuer ble vurdert som potensielle fremgangsmåter for innsamling av data. Gruppeintervju kan gi viktig innsikt i holdninger og meninger som er utbredt innfor feltet som skal studeres (Thagaard, 2018). Ledere i sosiale entreprenørskap fremstod som travle mennesker med en stram timeplan, og gruppeintervju ble dessverre vanskelig å planlegge. Individuelle intervju ble derfor vurdert som den beste metoden for innsamling av data. Intervju som metode for datainnsamling kan gi god innsikt i informantens erfaringer og tanker om temaet som utforskes. Individuelle intervju var en god anledning til å møte informantene i egen person, og forhåpentligvis ville det gi rom for en mer gjensidig samtale.

## **4.4 Utvalg**

Som nevnt har formålet med studien vært å få et dypere innblikk i hva som motiverer sosiale entreprenører til å drive ledelse. Kvalitative data kjennetegnes av et relativt lite utvalg. Det har derfor vært viktig å anvende en utvelgelsesprosess som er hensiktsmessig for problemstillingen (Thagaard, 2018). Sosialt entreprenørskap i Norge er et lite felt, og det ble derfor naturlig å henvende seg til to sentrale aktører på feltet, Ferd Sosiale Entreprenører og SoCentral. Førstnevnte er en avdeling i investeringsselskapet FERD. Selskapet bistår sosiale entreprenører med virksomhetsutvikling, kunnskap og kapital. SoCentral driver en nordisk inkubator for samfunnsinnovasjon, og samler personer som utvikler løsninger på utfordringer i samfunnet. Deres nettsider ga nyttig informasjon om feltet, og tilgang til ulike aktører som driver sosiale entreprenørskap.

### **4.4.1 Rekruttering av informanter**

Det ble foretatt en systematisk gjennomgang av medlemslistene til FERD og SoCentral. Potensielle kandidater som hadde de kvalifikasjonene og egenskapene som var strategiske i forhold til studiens problemstilling ble valgt ut. Utvalget er basert på en strategisk utvelgelsesprosess (Thagaard, 2018). En bestemt kategori i studiens utvalg var personer som var ansatt som ledere i virksomheter der den primære målsettingen var det sosiale formålet. Utvalget representerte ulike aldersgrupper og kjønn, samt ulike sosiale formål som blant annet inkluderingsarbeid, eldre, barn og unge, rus og miljø.

Kvalitative utvalg bør ikke innebære et større antall deltakere enn at det er mulig å gjennomføre (Thagaard, 2018). Basert på studiens omfang og tidsperspektiv for gjennomføring, ble det ansett som realistisk å intervju opp til ti informanter. Tatt i betraktning at enkelte ville takke nei til deltakelse, ble tolv potensielle kandidater kontaktet. Samtlige tolv innfridde studiens inklusjonskriterier for deltakelse. Den formelle henvendelsen ble sendt direkte til deres e-mailadresse, som stod oppført i medlemsregisteret hos Ferd Sosiale Entreprenører og SoCentral. En hensiktsmessig strategi i kvalitativ forskning er å rette en formell henvendelse gjennom personer som kan representere prosjektet for det miljøet hvor utførelsen av prosjektet skal foregå (Thagaard, 2018). På den måten kan kandidater som er

villig til å delta i undersøkelsen kontakte personen som representerer forskeren (ibid). Det ble foretatt noen tanker rundt dette, men på bakgrunn av at kontaktinformasjonen var å finne på åpent forum på internett, og at tema for prosjektet ikke var spesielt sensitivt, ble det konkludert med at det var innenfor etisk praksis. Den første henvendelsen til potensielle kandidater inneholdt et informasjonsbrev hvor formålet med prosjektet ble forklart, samt hva det ville kreve av tid og deltakelse. Intervjuene ble anslått å ha en varighet på opptil 1,5 timer. Fem takket nei til å delta, hvorav sju takket ja til å delta i studiet. Personene som er intervjuet i denne studien omtales som informanter. Informantene består av ledere som driver sosiale entreprenørskap eller driver sosiale entreprenørskapsaktiviteter i sine virksomheter.

#### **4.5 Utforming av intervjuguiden**

Et intervju kan fungere som en samtale som innebærer en viss struktur og hensikt. Målet med et intervju er å innhente beskrivelser om informantens livsverden for å fortolke betydningen (Kvale & Brinkmann, 2015). Intervjuguiden er som et manuskript som kan være til hjelp for å strukturere intervjuforløpet (ibid). Hovedstrukturen i guiden kan enten inneholde noen temaer som skal dekkes, eller en mer detaljert rekkefølge av formulerte spørsmål (ibid). I kontakten med informantene var det ønskelig med en utforskende tilnærming med mulighet for gjensidig dialog. Det var samtidig et behov for å sikre at samtalen berørte de forhåndsbestemte temaene. Valget falt på derfor delvis strukturert intervju, da det fremstod mer fleksibelt og det ga en mulighet å endre rekkefølgen underveis. Delvis strukturerte intervju er basert på at samtalen følges av en intervjuguide med formulerte spørsmål, samtidig som det gir større mulighet for å følge med på det informanten forteller (Thagaard, 2018).

Hovedstrukturen i intervjuguiden består av spørsmål som representerer sentrale temaer for min studie. Spørsmålene ble utviklet og systematisert med utgangspunkt i problemstillingen, samt i lys av mitt teoretiske rammeverk. Utformingen av intervjuguiden var en krevende prosess, og en gjennomgang av spørsmålene måtte til flere ganger for kvalitetssjekk. Målet var å stille mest mulig åpne spørsmål for å få beskrivende svar. Åpne spørsmål gir større rom for refleksjon, og det gir informantene i større grad mulighet til å presentere sine synspunkter og erfaringer (Thagaard, 2018). Noen av spørsmålene ble etterfulgt av oppfølgingsspørsmål. Formålet med oppfølgingsspørsmål er at informanten inviteres til å uttrykke seg mer konkret

rundt det spesifikke spørsmålet (ibid). Det er vanskelig å vite på forhånd hvordan informantene velger å svare, og oppfølgingsspørsmål kan derfor være nyttig for å oppnå mer refleksjon rundt spørsmålene.

#### **4.5.1 Praktisk gjennomføring av intervjuene**

For å bli bedre kjent med intervjusituasjonen ble det gjennomført et pilotintervju. Forhåpentligvis ville det gi større innsikt og trygghet i intervjusituasjonen, samt bidra til å kvalitetssikre intervjuguiden ytterligere. En god venn stilte opp og ga konstruktive tilbakemeldinger. Det ble blant annet oppdaget at noen spørsmål handlet om det samme, og at noen spørsmål ga lite rom for ytterlige utdypelse. I etterkant av pilotintervjuet var det i tillegg flere spørsmål måtte endres, og det ble gjort noen småendringer i rekkefølgen. Enkelte spørsmål ble også fjernet til fordel for nye. Pilotintervjuet fungerte som en god øvelse og bidro til større trygghet i møte med forskerrollen.

I forkant av hvert intervju fikk informantene en skriftlig utgave av informasjonsskrivet som de tidligere hadde fått per e-mail. Informasjonsskrivet inneholdt praktisk informasjon om studiet, samt hvilke rettigheter informantene hadde i forbindelse med å delta. Samtlige informanter ga samtykke til bruk av lydopptak under intervjuene, samt skriftlig samtykke i form av en signatur. For å skape fortrolighet under intervjusituasjonen ble en del av regien å legge til rette for en behagelig og trygg atmosfære. Informanente fikk selv mulighet til å bestemme hvor intervjuet skulle finne sted. De fleste ønsket å gjennomføre intervjuet på egen arbeidsplass. To av intervjuene ble gjennomført via Skype grunnet for stor geografisk avstand. Thagaard (2018) påpeker at kontakten mellom forsker og informant er basert på et tillitsforhold. Formålet er at informanten skal føle seg trygg og være villig til å dele sine erfaringer og synspunkter. Notering underveis i intervjuene kan ta bort oppmerksomheten fra det informanten forteller, noe som ble erfart under pilotintervjuet. Notatblokken ble kastet, og tilstedeværelse ble vist gjennom å fremstå lyttende og anerkjenne det informanten fortalte. Av hensyn til transkriberingen forsøktes det å unngå bekreftende småord, og støtte og bekreftelse ble vist gjennom kroppsspråk.



Samtlige intervjuer ble utført i løpet av januar 2019. Varigheten på intervjuene varierte mellom de ulike informantene. Det korteste intervjuet varte i 35 minutt, mens det lengste varte 1,5 timer. Informantene viste et stort engasjement for arbeidet de drev med, og flere uttrykte stor iver etter å fortelle om sine prosjekter. Et stort formidlingsbehov gjorde det noen ganger utfordrende å holde seg innenfor rammen av intervjuguiden, og var sannsynligvis en medvirkende faktor for den varierende lengden på intervjuene. Balansen mellom å la informantene fortelle uten avbrytelser, og samtidig ha kontroll på hvilke temaer og spørsmål som var berørt var til tider utfordrende. I etterkant av intervjuene ble navnet på informantene kodet, og datamaterialet ble slettet i tråd med retningslinjene fra Norsk senter for dataforskning (NSD).

#### **4.5.2 Transkribering**

Transkribering betyr at muntlig tale blir omdannet til skiftelig språk. Forskning bygger på fortolkning av representasjoner av den virkeligheten som studeres (Malterud, 2011). Gjennom den kvalitative forskningsprosessen omformes derfor virkeligheten til tekst fra samtaler eller observasjon (ibid). Etter avsluttet feltarbeid skal rådata bearbeides og organiseres til tekst. Det gjør dataene bedre egnet for analyse. Teksten ble transkribert teksten og alle ord som ble sagt under intervjuet ble på den måten omgjort til tekst. Når samtalen omgjøres til tekst er målet å fange den opp i en form som på best mulig måte representerer det informanten hadde til hensikt og meddele (Malterud, 2011). Under transkriberingen av det første og andre intervjuet ble alle småord som «ehm» og «ehh» inkludert, samt noen nonverbale sider av kommunikasjonen, som latter og smil. Etter en vurdering ble slike småord fritatt fra transkriberingen da de ikke var av betydning for videre fortolkningsprosess og analyse. Å skrive ned akkurat det som blir sagt vil ikke nødvendigvis gi en god gjengivelse av det som ble hørt. Malterud (2011) peker på at mekanisk pålitelighet gjør at vi tilsynelatende står overfor en motsetning mellom gyldighet og pålitelighet. Paradoksalt nok kan det gi leseren et annet bilde av samtalen enn det som ble hørt i situasjonen. Det betyr at gyldigheten kan svekkes dersom vi sikter mot en forståelse av pålitelighet (ibid).

## **4.6 Analyseprosessen**

Formålet med analysen er å bygge bro mellom rådata og resultater ved at materialet blir organisert, fortolket og sammenfattet (Malterud, 2011). Det er vanlig at refleksjoner og observasjoner starter allerede under intervjuene. Hele prosessen med analyse og tolkning er derfor en kontinuerlig prosess som pågår gjennom hele forskningsprosjektet (Thagaard, 2018). Primærdataene i mitt studie er et resultat fra intervjuene som ble gjennomført, og de teoretiske perspektivene har gitt meg støtte til å kunne vurdere hvilke tolkninger som ga mest relevante funn. I kvalitative studier finnes det flere framgangsmåter og strategier for å utføre analyse av data. Analysemetoden som er valgt for denne studien er systematisk tekstkondensering. Denne metoden er inspirert av Giorgis fenomenologiske analyse og Grounded Theory, og er en godt egnet analysemetode når formålet med studien er å utvikle kunnskap om menneskers erfaringer innenfor et område (Malterud, 2011).

### **4.6.1 Helhetsinntrykk**

Analyseprosessen første trinn handler om å bli kjent med sine egne data. Datamaterialet ble printet ut og resultatet var omtrent 70 sider av transkribert tekst. Teksten ble først lest fra et fugleperspektiv uten å systematisere. Målet med denne delen av analysen er å åpne for de inntrykk som materialet formidler (Malterud, 2011). Det er derfor et poeng å frigjøre seg fra alle tanker og forståelser rundt tema og prøve å danne et helhetsinntrykk av det materialet forteller. Etter å ha lest gjennom den transkriberte teksten to ganger ble det skrevet ned noen stikkord som oppsummerte det inntrykket jeg hadde fått. Stikkordene representerte noen foreløpige temaer som fortalte noe om motivasjon. I følge Malterud (2011) skal ikke temaene utvikles som følge av systematisk refleksjon, men skal representere et første intuitivt og databasert steg i organiseringen av materialet. En kollega sa seg villig til å lese gjennom datamaterialet for å se etter detaljer som muligens var oversett. Formålet med å få hjelp av en annen person er å se etter flere eller andre nyanser i teksten. Resultatet ble nesten det samme, og i etterkant følte det tryggere å gå videre inn i analyseprosessen. Avslutningsvis i denne delen av analyseprosessen ble det forsøkt å se om de foreløpige stikkord hadde samme betydning eller ha samme meningsinnhold. Til slutt var det fire stikkord som stakk seg ut og ble de foreløpige temaene i studien.

#### **4.6.2 Meningsbærende enheter**

I andre trinn av analysen skal relevant tekst skilles fra irrelevant tekst. Meningsbærende enheter handler om å systematisk gjennomgå materialet og velge ut tekst som på en eller annen måte bærer med seg kunnskap om ett eller flere temaer fra første trinn (Malterud, 2011). Formålet i dette trinnet er å omdanne temaer til koder. De fire temaene ble kodet med hver sine farger. Det ble så utført en systematisk gjennomgang teksten i et forsøk på å identifisere meningsbærende enheter. Relevante tekst som tilhørte de ulike temaene ble markert med tilhørende farge. Utgangspunktet for kodearbeidet er å identifisere å klassifisere tekstelementer som har sammenheng med de foreløpige temaene som ble samlet i første analysetrinn (Malterud, 2011). Til slutt ble den fargede teksten ble klippet ut og limt inn på et ark under tilhørende tema. Når teksten tas ut av sin opprinnelige sammenheng blir den systematisk dekontekstualisert. Før den resterende teksten ble lagt vekk, ble det foretatt en grundig gjennomgang for kvalitetssikre den som ikke- relevant.

#### **4.6.3 Kondensering**

Kondensering er analysens tredje trinn og innebærer en systematisk gjennomgang av den kodede teksten. Etter en gjennomgang av de meningsbærende enhetene innenfor hver kodegruppe, og ble det notert ned relevante stikkord. Dette trinnet gir en mulighet til å redusere empirisk data til et dekontekstualisert utvalg av sorterte meningsbærende enheter (Malterud, 2011). De noterte stikkordene dannet grunnlag for å sortere materialet inn i tilsvarende undergrupper. Under denne prosessen ble det oppdaget at noen av kodegruppene hadde et snevert innhold av meningsbærende enheter. Ved nærmere ettertanke ble de meningsbærende enhetene tatt bort. Til slutt var det to temaer igjen som ble ansett som studiens hovedfunn. Det konkrete innholdet som befant seg i undergruppene ble omskrevet til et kondensat, som betyr et kunstig sitat. Kondensatet skal gjenfortelle og sammenfatte det som befinner seg i den aktuelle undergruppen (Malterud, 2011). I tillegg til kondensatet ble det valgt ut ett til to gullsitat som best mulig illustrerte den kondenserte teksten.

#### **4.6.4 Sammenfatning**

I analysens fjerde trinn skal funnene i studien sammenfattes og gjenfortelles som et grunnlag for nye beskrivelser eller begreper som kan deles med andre. Det er viktig at det som sammenfattes formidles på en måte som oppleves lojal i forhold til informantenes stemmer. Malterrud (2011) kaller denne delen av analysen for rekontekstualisering. For å validere om resultatene ga en gyldig beskrivelse av sammenhengen den opprinnelig var hentet ut fra, ble det utført en grundig gjennomgang av den komplette versjonen av materialet som hverken var kodet eller dekontekstualisert. Med basis i den kondenserte teksten og de utvalgte sitatene ble det skrevet en analytisk tekst for hver kodegruppe for å formidle hva datamaterialet fortalte om en utvalgt del av problemstillingen. Den analytiske teksten representerer resultatene i denne studien.

#### **4.7 Metoderefleksjon**

Jeg vil nå presentere mulige svakheter med prosjektet. Kvalitativ metode har vært mitt virkemiddel for å forvalte kritisk refleksjon, og jeg vil reflektere over studiens relevans, validitet og reliabilitet. Det rettes fokus mot noen utvalgte validitetsspørsmål som har vært av betydning for denne studien.

##### **4.7.1 Forforståelse**

Min forforståelse bygger på egen motivasjon for å utforske studiens tema. Jeg var nysgjerrig på hvilken motivasjon og drivkraft som er tilstede hos mennesker som velger å trosse egen risiko for å starte opp og lede virksomheter som retter seg mot sosiale formål. I forkant av studie var min antakelse at sosiale entreprenørskap mer eller mindre var en forlengelse av det å drive med frivillig arbeid. Jeg har derfor lurt på hvorfor noen har valgt å vie hele sin karriere til å hjelpe utsatte grupper i samfunnet eller bidra med andre samfunnsmessige utfordringer.

I oppstarten av prosjektet ønsket jeg å velge et tema som var av interesse for meg. Som nevnt innledningsvis har jeg tidligere jobbet som frivillig i en humanitær hjelpeorganisasjon. Under

mitt arbeid som frivillig ble det oppdaget noen iboende drivkrefter jeg sjelden har kjent. Mitt engasjement for arbeidet og det humanitære målet bidro til en svært høy arbeidskapasitet. Jeg jobbet nesten døgnet rundt, uten lønn. Hvor kom denne motivasjonen fra? Var det målet om å hjelpe flest mulig mennesker i krise, eller var det «kicket» og anerkjennelsen som fikk meg til å føle at jeg var en del av noe større? Bagasjen av mine egne erfaringer er en del av min forforståelse. Det har vært viktig å være den bevisst under hele prosessen. Min erfaringen kan på en side bidra med å gi styrke til prosjektet å lett kunne gjenkjenne det som ble fortalt under intervjuene. På den annen side var det også en mulighet for at denne erfaringen bidro til mindre åpenhet for nye beskrivelser. Samtidig var sosialt entreprenørskap et felt jeg visste lite om. Tanken om at mine erfaringer kunne styre min inngang til kunnskap var kun antakelser fra min side. Gjennom hele prosessen har jeg stilt meg åpen for at funnene kunne fortelle noe annet enn det jeg forventet, noe de også gjorde.

#### **4.7.2 Vurdering av studiens kvalitet**

Reliabilitet handler om en vurdering av om forskningen er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte. Et kontrollspørsmål vil ofte være om en annen forsker som bruker samme metode ville fått de samme resultatene (Thagaard, 2018). Det kan enklere la seg måle i kvantitativ forskning enn i kvalitativ. I kvalitative studier styrkes påliteligheten ved å gi en detaljert beskrivelse av datainnsamlingsprosessen. Dersom det gis en detaljert beskrivelse av forskningsstrategi vil en utenforstående kunne anvende forskningsprosessen trinn for trinn. For styrke oppgavens troverdighet og reliabilitet er det gitt en detaljert beskrivelse av studiens datainnsamling og gjort den mest mulig transparent. Det gjør det mulig for en annen forsker å komme frem til de samme resultatene ved bruk av min metode. Samtidig bør det understrekes at individuelle egenskaper og dynamisk samspill hos forskeren kan påvirke resultatene. Fordi studien er kvalitativ er det derfor ingen sikkerhet at min fremgangsmåte vil gi samme resultater hos en annen forsker. Det svekker reliabiliteten. Bruk av direkte sitater fra informantene gjør at mine primærdata skilles fra egne fortolkninger. Det bidrar til at oppgaven gjøres mer transparent og styrker troverdigheten. Under intervjusamtalene ble det brukt lydopptaker som også bidrar til å minimere muligheter til å rekonstruere utsagn og hendelser. Det er med på å styrke reliabiliteten. I følge Thagaard (2018) gir opptak fra intervju større grunnlag for å utvikle data som er mer uavhengig forskeren. Som nevnt tidligere er det ved kvalitative studier vanlig at analyseprosessen starter under datainnsamlingen. Det er

tilfelle også i mitt studie. Utsagn og hendelser som ble registrert under intervjusamtalene har derfor kunnet preget forståelsen av hva jeg så og hørte. Det kan påvirke presentasjon av rådata, og er en utfordring for reliabiliteten.

Forståelsen som utvikles i løpet av prosjektet preges av tilknytningen til miljøet (Thagaard, 2018). I forkant av mitt prosjekt hadde jeg lite kjennskap til feltet. Det kan ha bidratt til en mer objektiv forståelse og en større åpenhet for nyanser. Tolkning av fenomener utvikles både i relasjon til nye kunnskaper og egne erfaringer (Thagaard, 2018). Fenomenet jeg valgte å utforske var motivasjon. Min erfaring var basert på min egen motivasjon til å drive frivillig arbeid. En antakelse var å finne samme type engasjement og drivkrefter hos ledere i sosiale entreprenørskap. Forforståelsen ga utgangspunkt for å utvikle en mer subjektiv forståelse. For å unngå subjektivitet forsøkte jeg å tenke nøye gjennom om det jeg så, virkelig var det jeg så.

Validitet referer til spørsmål om prosjektets gyldighet. Spørsmål om prosjektets gyldighet omfatter hele forskningsprosessen (Kvale & Brinkmann, 2015). Kunnskapsutvikling handler om å finne frem til mer eller mindre relevante versjoner av virkeligheten som det er ønskelig å vite mer om (Malterud, 2011). Spørsmål og relevans går gjennom alle ledd i forskningsprosessen og kan åpne for viktige overveielser angående gyldighet (ibid). Min detaljerte beskrivelse av analyseprosessen bidrar til å styrke studiens troverdighet. Utformingen av intervjuguide er gjort rede for, og utvalg og praktisk gjennomføring av intervjuene er beskrevet. Resultatene i studien er basert på et strategisk utvalg som var relevante for å skaffe kunnskap om mitt tema, og for å besvare min problemstilling. Samtidig har studien sine begrensinger fordi kvalitativ metode er brukt, og fordi data er innsamlet gjennom sju intervjuer. Utvalget er derfor for lite til å generalisere. Det betyr at resultatene fra denne studien ikke kan representere en hel befolkning, og den eksterne validiteten er noe svak.

Malterud (2011) peker på at deltakere i intervjustudier kan ha flere gode grunner til å formidle en helt spesiell versjon av historien. Under intervjusamtalene var det jeg som satte rammen for hvilke spørsmål som ble besvart. Basert på min forforståelse og teoretiske referanseramme

ble spørsmålene stilt ut ifra hva jeg ønsket svar om. Det var derfor vanskelig å vurdere hvorvidt informantene var fullstendig bevisst sine egne motivasjonsfaktorer. Et bevisst valg var å stille mest mulig åpne spørsmål i håp om å få mest mulig beskrivende svar. Den delvis strukturerte intervjuguiden ga en mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål dersom jeg oppdaget andre nyanser underveis i beskrivelsene. Samtidig kan jeg egentlig ikke vite om jeg fikk tak i informantenes innerste motivasjon uten at de har «pyntet» på svarene. Ved spørsmål om motivasjon tok jeg utgangspunkt i Ryan og Deci (2017) selvbestemmelsesteori, og utelukket derfor andre perspektiver på motivasjon i intervjuguiden. Det er mulig jeg ville fått andre svar dersom spørsmålene hadde blitt stilt på en annen måte, og dersom jeg hadde tatt utgangspunkt i flere perspektiver. Det er en begrensning i studien. Ved bruk av intervju som metode fikk jeg også kun tak i den bevisste motivasjonen, og ikke den underbevisste. Det er mulig jeg ville kommet frem til andre svar ved bruk av en annen metode. Kanskje jeg ville nærmet meg den underbevisste motivasjonen ved å bruke observasjon som metode.

Hensikten med mitt studie har vært å skaffe kunnskap om hva som motiverer sosiale entreprenører til å drive ledelse i sine virksomheter. Fenomenet som studeres er som tidligere nevnt motivasjon innenfor rammen av et sosialt entreprenørskap. Empiriske studier som belyser problemstillingen tilknyttet entreprenørskap har i hovedsak kommet fra økonomifaget og disipliner som blant annet sosialøkonomi. Det eksisterer også noen internasjonale bidrag som belyser motivasjon knyttet til sosiale entreprenører. Det er foreløpig ingen norske bidrag innenfor min problemstilling. Når det gjelder studiens overførbarhet vil den ikke være relevant i en større sammenheng. Det har heller ikke vært min hensikt å tro at mine funn kan overføres til en faktisk populasjon. Resultatene kan likevel være av betydelig interesse for sosiale entreprenører og andre aktører i samme felt. På bakgrunn av den økende interessen for feltet vil studien være et nyttig bidrag for sosiale entreprenørers motivasjon fra et norsk samfunnsperspektiv.

### 4.7.3 Forskningsetiske refleksjoner

Studien min er kvalitativ og intervju ble brukt som metode for innsamling av data. Metoden innebærer en mer eller mindre nær kontakt med informantene som gjør at innsamlet data kan knyttes opp mot de ulike informantene (Thagaard, 2018). Mitt metodiske valg innebærer derfor noen etiske retningslinjer jeg var nødt for å forholde meg til. Prosjektet ble meldt til Norsk senter for dataforskning (NSD), som fant prosjekt tilfredsstillende i forhold til kravene i personopplysningsloven § 31. NSD er et personvernombud som vurderer prosjektene i forhold til gjeldene forskningsetiske regler.

Prinsippet om informert samtykke er utgangspunktet for alle forskningsprosjekt (Thagaard, 2018). Prinsippet sikrer informantene en viss kontroll over egen deltakelse (ibid). I forkant av hvert intervju fikk informantene informasjon om sine rettigheter ved å delta i prosjektet. Jeg la spesielt vekt på deres rettighet om de når som helst kunne trekke seg ut av prosjektet. Kvalitative studier fremstår mer fleksible ved at opplegget kan endres underveis. Informasjonen av prosjektet var begrenset, informantenes samtykke har derfor ikke vært basert på fullstendig informasjon (Thagaard, 2018). For å styrke tillitten til informantene valgte jeg å tilsende fortolkninger og sammenfatninger der de selv var sitert. Det ga dem mulighet til å samtykke til at materialet som presenteres ikke kan identifiseres. De fikk også en mulighet til å godkjenne at sitatene fremstod etter sammenheng og kontekst.

Prinsippet konfidensialitet refererer at deltakerne anonymiseres i presentasjonen av resultatene (Thagaard, 2018). Sosialt entreprenørskap har et lite miljø i Norge, og jeg unnlot derfor å nevne hvilke virksomheter som representeres i studien. For å bevare informantenes anonymitet har jeg også unnlatt å kode sitatene. Den sosiale målsettingen for virksomhetene er heller ikke blitt nevnt i presentasjonen, da det kan være avslørende i miljøet for sosialt entreprenørskap. Konfidensialitet referer også til at sensitive opplysninger skal behandles på en forsvarlig måte. Under transkriberingen av intervjuene kodet jeg personlige opplysninger som informantenes navn og hvilken virksomhet de representerte.



Et tredje grunnprinsipp for etisk forsvarlighet er konsekvenser. Her fremheves at forskeren skal arbeide ut fra en grunnleggende respekt for menneskeverdet (Thagaard, 2018). I noen tilfeller av kvalitativ forskning får forskeren også få innsyn i sensitive eller fortrolige fenomener (ibid). Mitt feltarbeid har gitt meg innsikt i informantens kunnskap og erfaringer og tanker. Temaet som belyses i denne studien har ikke vært av sensitiv karakter. Jeg er likevel ydmyk over tillitten informantene ga meg under gjennomføringen av mitt studie, og har stor respekt for dem som lot seg intervju. Taushetsplikt er benyttet under hele prosessen. Jeg har vært bevisst på at den ferdige teksten kan leses av informantene som deltok, og at de noen steder kan gjenkjenne teksten. En grundig gjennomgang av sitatene ble gjennomført for å vurdere om de var nyttige i analytisk sammenheng.

## **4.8 Oppsummering**

Formålet med denne studien har vært å skaffe mer kunnskap om enkeltmenneskers erfaringer, tanker og opplevelser knyttet til fenomenet motivasjon. Konteksten var sosiale entreprenørskap. Kvalitativ metode er brukt og data er innsamlet gjennom intervjuer med sju informanter. Metoden ga en mulighet til å gå i dybden og spørre etter mening, betydning og nyanser innafor mitt tema. Utvalget i studien representerer ledere innenfor ulike sosiale entreprenørskap som primært retter seg mot sosiale formål og resultater. I etterkant av intervjuene bestod datamaterialet av omtrent 70 sider med transkribert tekst. Systematisk tekstkondensering fremstod som en velegnet analysemetode for studiens formål, og er inspirert av Giorgis fenomenologiske analyse og Grounded Theory. For styrke oppgavens troverdighet er det blitt presentert en detaljert beskrivelse av analyseprosessen, og det er redegjort for datamaterialets reliabilitet og validitet. Til slutt ble etiske refleksjoner og retningslinjer som har vært relevante å belyse i min studie beskrevet.

## 5 Presentasjon av funn og analyse

I det følgende kapittelet presenteres funn som er gjort under arbeidet med denne studien. Funnene er samlet og omformet innenfor to tema som jeg anser som mine hovedfunn. Deretter presenteres funnene i underkapitler hvor jeg knytter dem opp til problemstilling og forskningsspørsmål. Jeg har forsket på motivasjon innenfor konteksten av et sosialt entreprenørskap. Funnene i denne studien er basert på intervjuer med sju informanter. Utvalget representerer ledere i virksomheter som retter seg mot ulike sosiale formål. Mine to hovedfunn baserer seg på et helhetsinntrykk fra intervjusamtalene og fra datamaterialet i sin helhet. Informantene har gitt sine egne beskrivelser om hva som motiverer dem for å drive ledelse innenfor sosialt entreprenørskap. Da jeg spurte informantene om hvorfor de hadde valgt denne type arbeid, var dette et av de typiske svarene jeg fikk:

(...) Da jeg var daglig leder for Kaffebrenneriet ble jeg bare sint og frustrert. Jeg skulle tjene penger bare for pengenes skyld. Samtidig som vi på en måte solgte sjela vår for at det skulle være en fantastisk opplevelse for de som var der. Men når penger er det eneste målet så blir jeg ikke motivert.

Informantene uttrykker at de motiveres i stor grad av to hovedmotiv; de altruistiske motivene og av autonomi og selvbestemmelse.

Kapittel 5.1 omhandler funn knyttet altruisme. Hovedtrekkene er at informantene motiveres av et meningsfullt arbeid og å skape noe bra for andre. Samtidig som målsettingen for virksomhetene primært var rettet mot sosiale formålet.

Kapittel 5.2 omhandler funn knyttet til autonomi i arbeidet. Autonomi knyttes til hvorvidt mennesker opplever frihet og selvbestemmelse i jobben. Samtlige informanter gir beskrivelser som gir uttrykk for at de har mye frihet i arbeidshverdagen. Frihet kommer i ulike former, noe også funnene bærer preg av. Avslutningsvis i dette temakapittelet presenteres noen interessante funn knyttet til ansvar og plikt.

Hvert kapittel avsluttes med en oppsummering hvor jeg sammenfatter funnene opp mot problemstillingen, før jeg til slutt har et oppsummerende avsnitt. Det som fremkommer av funn i dette kapittelet vil bli gjenstand for ytterligere diskusjon i kapittel 6.

## **5.1 Å hjelpe andre som et mål i seg selv**

Informantene ble bedt om å beskrive hva som motiverte dem mest i sin arbeidshverdag. Flere fortalte at de først og fremst ble motivert av å se at de gjorde en forskjell for andre mennesker. Deres motivasjon var i stor grad knyttet til å vise omsorg for mennesker som ellers ikke blir sett i samfunnet:

For meg å våkne om morgenen og ha lyst til å gå på jobb, det bunner i nettopp det at vi jobber for og med mennesker som trenger det. Type mennesker som ikke kan.

Det er disse menneskene. Det er kun det egentlig. Det er de som er hele min motivasjon: våre ansatte. At de skal utvikle seg, at de skal ha det bra, at de skal føle trygghet er kanskje det aller viktigste for meg.

Kombinasjonen mellom å gjøre en forskjell for usatte grupper i samfunnet, og samtidig bidra med å løse samfunnsutfordringer var gjentakende temaer under intervjusamtalene. Samfunnet preges av ulike samfunnsutfordringer, men ikke alle setter i gang tiltak for å løse dem. En årsak til det kan være den personlige risikoen det innebærer. Informantene i denne studien valgte å trosse egen risiko og startet prosjekter eller virksomheter med et mål om positive virkninger for andres liv. En av informantene beskrev en sosial entreprenør på følgende måte:

Som sosial entreprenør har du en tanke om å redde verden, eller du har lyst til å løse et samfunnsproblem, så må du selvfølgelig ha en tanke om hvordan du ønsker å gjøre det.

### **5.1.1 Belønning gjennom meningsfullt arbeid**

Å jobbe med noe som er betydningsfullt for andre kan oppleves viktig og gi stor mening. Informantene mine hadde et stort engasjement, og var motivert av et iboende ønske om å gjøre noe meningsfullt. Informantene opplevde at arbeidet ga noe tilbake til dem selv, og de opplevde belønning blant annet i form av anerkjennende ord, takknemlighet og gode klemmer. En informant opplevde belønning på følgende måte:

Det er å få gode klemmer og smil, og se forknyttede individer bli til blomster, og at de slapper av. Og vite at...shitt, det her trengtes.

(...) Det motiverer meg veldig når jeg kommer inn her og ser at det kommer folk på jobb. Det er ganske kult å se at folk har jobb og er takknemlige. Og sånn som når...når folk sier at de har ruset seg i mange år, og de har blitt nykter mange ganger, men det har aldri vært noen der, men nå er det noen der som gir dem en jobb og det er sosialt fellesskap med rusfrie mennesker. Så vi gjør noe helt unikt der som kanskje kan spre seg. Det motiverer. (...)

Opplevelsen av belønning er subjektivt, men sitatene illustrerer at belønning oppfattes gjennom positive tilbakemeldinger og glede ved arbeidet. En av informantene opplevde belønning når driften av virksomheten gikk bra, og når det var fravær av konflikter. Flere fortalte at de opplevde belønning og anerkjennelse når de fikk bekreftelse på at arbeidet var betydningsfullt for menneskene de jobbet for. Den tilbakemeldingen var styrkende for deres motivasjon.

(...) Det er når jeg vet at nå er det en ny barnehage i gang. Da vet jeg at minst 20 unger får muligheten til å få det bedre (...) Så for hver gang vi lander en avtale, så kjenner jeg at det er en stor belønning. Mailer man får med direkte tilbakemeldinger fra familier som opplever at barna synes det er gøy og at de lærer mye, er også veldig hyggelig og koselig å få tilbakemeldinger på.

Tilbakemeldinger i form av anerkjennende ord opplevdes som stor belønning for flere av informantene. Det belyser at belønning ikke trenger å være styrt av ytre faktorer som lønn.

Anerkjennelse for organisasjonens del gjør med veldig stolt og føles som belønning (...) men for meg personlig så er jeg ikke så glad i å stikke meg frem. Jeg er veldig stolt når folk har lagt merke til organisasjonen.

Informantene hadde et stort engasjement for arbeidet og motivertes av at det ga mening for dem. De følte et samfunnsansvar, og ønsket å skape noe som utgjorde en forskjell for andre mennesker. Kombinasjonen mellom å kunne gi et verdifullt arbeid for enkeltmennesker og samtidig kunne bidra med noe positivt til samfunnet opplevdes som meningsfullt for flere av informantene.

(...) men at man gjør noe mer enn å bare lage et produkt, tjene penger, ta ut overskudd, bli rikere, og det er ingen som får noe nytte av det egentlig da, utenom forbrukeren kanskje. Vi ønsker å skape noe mer, noe som har litt dybde, og som hjelper flere (...) Mange samfunnsnyttige ting som gir en helt annen betydning enn å drive et selskap som kun har et produkt som skal selge. Det må være gode intensjoner bak.

For andre var det tilfeldigheter som førte dem inn i det sosiale entreprenørskapet.

(...) Jeg ble helt overveldet, litt sånn livet forandret seg voldsomt. Komme hjem, ingenting var det samme. Kunstlivet og høy rødvinføring var plutselig helt uvesentlig. Jeg gjorde det egentlig slutt med å være kunstner, og tenkte at dette kan jeg ikke, det er så mye annet. Jeg må gjøre noe annet med livet mitt. (...)

Jeg gjorde en del tanker da, fordi jeg også var i en jobb som jeg virkelig trivdes godt i, var veldig glad i den jobben. Så det var tungt å bare si opp og slutte der. Samtidig var det nye som jeg hadde oppdaget og som var helt nytt for meg, så mye viktigere. Jeg følte veldig fort at det var det riktige å gjøre fordi jeg så hvor lett det var å hjelpe, hvor lett det var å gjøre en forskjell og hvor mye vi fikk gjort. Så jeg har aldri angret på det valget. (...)

Flere informanter hadde sin bakgrunn fra frivillig arbeid. Enkelte sa også at de hadde vært på rett sted til rett tid som etterhvert ga dem en jobbmulighet de valgte å ta. En informant sa spesifikt at det var personlige tilfeldigheter som dannet grunnlaget for sitt veivalg.

### **5.1.2 Altruisme og egoisme**

Altruistiske handlinger fremstod som den sterkeste motivasjonen for informantene i denne studien. Informantene opplevde arbeidet sitt som svært meningsfullt på grunn av betydningen den hadde for sårbare grupper i samfunnet. De hadde et sterkt ønske om å gjøre en innsats for andre, samtidig som arbeidet var meningsfullt for dem selv.

(...) Men den gleden man har når man har møtt gruppa. Snakket og sett og jobbet med dem, når jeg ser den forskjellen vi kan gjøre i hverdagen deres. Da drar jeg hjem og er fylt av glede istedenfor.

Sitatet gir en typisk beskrivelse av hvordan altruisme og egeninteresse knyttes tett sammen. Informanten drar hjem fylt av glede – arbeidet gir noe tilbake. Samtidig bidrar arbeidet eller

handlingen til økt velferd hos en sårbar gruppe – handlingen eller arbeidet er altruistisk. Jobben engasjerer og oppleves som interessant, og er motiverende i seg selv fordi det gir noe tilbake.

(...) Hvorfor har man gjort det? det er på grunn av at det gir så utrolig mye både til meg som person, til meg som leder. Det er bare så mange øyeblikk og så mange hendelser da, ute på gata. Vi har på en måte vært med å gjenforent personer som har mistet kontakt med familien sin og vært bindeleddet der. Og vi har vært...vi har fått opplevd så mye. (...)

Balansen mellom hensynet til egne behov og altruistiske handlinger kan være vanskelig å avgrense. Ønsket om en jobb som engasjerer og som gir mening er knyttet til egne behov, og vil derfor ha et egoistisk motiv. Altruistiske handlinger kan gi noe tilbake både til mottakerne av tjenestene og til de som utøver dem. For enkelte informanter var rike opplevelser nettopp det som oppleves som belønning:

(...) Det er på en måte de historiene og det som de forteller på gata som gjør at vi har blitt så mange som vi er, for vi får sterke opplevelser, det handler om at vi ser enkeltmennesker som bor på gata, at vi snakker med dem, og gir dem litt oppmerksomhet. (...)

En informant opplevde en nød for en gruppe i samfunnet, og hadde et sterkt behov for å ta tak og hjelpe den spesifikke målgruppen. For en annen handlet arbeidet om å hjelpe eller være tilstede for å gi kunnskap, glede og mestring for et segment, eller en målgruppe som ellers ikke blir sett.

(...) hvorfor gidder jeg, hva er det som gjør at jeg skal bruke så masse tid og krefter på å hjelpe flere. Så går jeg tilbake til at vi må skynde oss, vi må få dette her ut. Jeg tror

at hjertefølelsen for de barna som trenger støtte, den er det som driver meg mest. (...) Dette er utrolig meningsfullt og veldig givende. (...)

Informantenes motiveres av at arbeidet gir noe tilbake til dem i form av glede, øyeblikk og gode historier. Samtidig gir arbeidet noe tilbake til andre mennesker og er nyttig for samfunnet. Jeg opplevde ikke at noen av informantene hadde prestisje eller økonomisk vinning som motiv for det arbeidet de utførte.

### **5.1.3 Det sosiale formålet som motivator**

Brøgger (2017) understreker at det sosiale formålet er kriteriet for å skille klinten fra hveten når det gjelder hvor genuint det sosiale entreprenørskapet er. Det er veldig beskrivende for hvordan mine informanter definerte begrepet, og ikke minst i den grad de anså seg selv som sosiale entreprenører. Selve drivkraften og målsettingen for virksomhetene var de sosiale resultatene. Profittmotivet handlet i større grad om å kunne ta ut lønn og få driften til å «gå rundt». Samtlige av informantene var helt klare på at formålet ikke var profitt.

(...) Det går et skille mellom de som gjør det fordi de tror på noe og de som gjør det for å tjene penger. Vi gjør det her fordi vi tror på noe. Ingen skal ta utbytte fra noen her, men alle skal få lønn for jobben sin. Formålet her er ikke å tjene penger.

Informanten har tro på det sosiale formålet. Å ha tro på seg selv og å bruke sin kompetanse er også viktige faktorer for indre motivasjon og kan knyttes til selvbestemmelsesteorien. Sitatet illustrerer også hvordan det sosiale formålet blir en kontrast til det økonomiske entreprenørskapet. For økonomisk motiverte entreprenørskap er hovedformålet ofte å generere størst mulig utbytte og å tjene penger.

Både visjonen vår og budskapet vårt og det vi ønsker å få av resultat, og hva vi har lyst å oppnå er mye mer styrt av de sosiale resultatene enn de økonomiske resultatene.



Et fellestrekk blant informantene var at de var styrt av det sosiale formålet fremfor det økonomiske. Det ligger også i betegnelsen at sosialt entreprenørskap assosieres med å gjøre noe av sosial verdi, enten miljømessig eller for utsatte grupper i samfunnet. Det var likevel ikke alle som ville vedkjenne seg merkelappen. En informant ga klart uttrykk for at sosialt entreprenørskap i Norge fortsatt var veldig pengeorientert. En annen mente at motivasjonen kun burde handle om å gjøre det som trengs og distanserte seg fra tittelen:

(...) Det er litt sånn «yoyo- begrep». Det betyr vel at man setter i gang tiltak som har sosial gunstig effekt i en eller annen forstand. Et entreprenørskap går jo på at man finner på noe, og er en form for gründer. Så er det en del av det feltet jeg får litt «mark» av.

En annen informant var tydelig på at et sosialt entreprenørskap innebar å gjøre noe bra for andre eller omverdenen:

Det handler om å starte opp et formål med tanke på å gjøre noe for omverden, gjøre noe for andre mennesker eller miljøet, eller hva det måtte være. Og som ofte da ikke er basert på profitt, det kan være det også, men først og fremst tenker jeg ikke profitt.

Sitatene peker at sosiale entreprenørskap ikke burde være profittstyrte, og hovedsakelig rettes mot det sosiale formålet. Mitt inntrykk var at enkelte informanter ønsket å distansere seg fra begrepet for unngå mulige misforståelser rundt virksomhetens motiv. Funnene gir derfor noen sprikende beskrivelser av begrepet sosialt entreprenørskap.

Sosialt entreprenørskap er veldig «flummig». Jeg blir definert som en sosial entreprenør, men jeg synes det er litt vanskelig fordi det setter meg litt i boks. Jeg synes det har vært ganske mange som ikke nødvendigvis drifter og gjør en god innsats

nødvendigvis for mennesker. Derfor er det vanskelig for meg at vi skal være i samme kategori som andre sosial entreprenører.

Delte meninger om begrepet kan også referere til ulik karrierebakgrunn. Flere av de intervjuede hadde erfaring med frivillig arbeid og var kjent med den idealistiske tanken. Profittmotivet så ut til å være begrenset til muligheten til å kunne ta ut lønn til de ansatte. Selv om formålet ikke er økonomisk styrt, trenger alle en lønn som de kan leve av.

Jeg har jobbet så hardt i så mange år. Hvis vi kan klare begge deler, både å tjene penger og å løse den utfordringen så vil jo det bare føre til at vi klarer å løse enda flere utfordringer. Som er litt uvant med tanke på den bakgrunnen jeg har fra det kristne miljø, og organisasjonsvirksomhet og frivillig arbeid, så det var det med det tankesettet jeg gikk inn i det.

En tilfredsstillende økonomi ga økte midler til å få løst flere utfordringer. Målet er få hjulpet flest mulig mennesker, og sitatene illustrerer at det sosiale formålet er det viktigste. En informant beskrev at det å være i bevegelse fremover var en viktig faktor for å fortsette med sitt arbeid:

(...) Vi er jo veldig driv forover og jeg føler at vi blir bedre på det vi gjør. Og vi klarer å gjøre mer fordi vi får mer penger (...)

#### **5.1.4 Oppsummering**

Informantene hadde et stort samfunnsengasjement og et ønske om å være til nytte i samfunnet. Den mest fremtredende motivasjonsfaktoren var å øke menneskers velferd, og de opplevde dette som svært meningsfullt. De ble belønnet gjennom rike opplevelser og anerkjennelse for jobben de utførte. Å være betydningsfull for andre var en viktig grunnpilar og ga stor mening i arbeidet. Felles for informantene var fokuset på det sosiale formålet

fremfor det økonomiske. Funnene avdekker også en tett forbindelse mellom egoistiske motiv og altruistiske motiv. Handlingene var basert på altruisme, men det var samtidig viktig at arbeidet ga mening for å holde motivasjonen oppe.

## 5.2 Å velge selv

Autonomi forbindes som nevnt med entreprenørskap på grunn av den friheten arbeidssituasjonen innebærer. Men når er vi frie? Jeg var nysgjerrig på hva informantene oppfattet som frihet i sin arbeidshverdag. Funnene peker på arbeid som innebærer høy grad av frihet og selvbestemmelse. Samtidig avdekker noen funn et høyt arbeidstempo, noe som potensielt kan true friheten. Frihet og selvbestemmelse i arbeidet blir vanligvis sett på som et gode, og er en kilde til motivasjon og trivsel. Hva som legges i begrepet er subjektivt, noe funnene mine også bærer preg av.

(...) Men for meg er det viktig å ha frihet til å kunne bestemme når jeg vil jobbe og hvor mye jeg vil jobbe (...) Jeg kan dra på skitur en hel tirsdag og skru av telefonen, selv om det skjer masse her. Så jobber jeg heller en lørdag ettermiddag fordi jeg har lyst. Det er et liv mange ikke ville ønsket seg, men som er ganske ideelt for meg. (...)

(...) Frihet er mere sånn jeg kan egentlig jobbe fra hvor jeg måtte ønske, bare jeg vil. Og jeg definerer litt mine oppgaver fra dag til dag, jeg vet jo at ting må gjøres, men jeg velger selv når jeg gjør hva. (...)

Informantene har åpenbart stor frihet til å kunne bestemme selv når og hvor mye de ønsker å jobbe. De har en fleksibel arbeidsdag, noe som også kjennetegner en klassisk entreprenørskapsorganisasjon. Selv om arbeidshverdagen bestod av et høyt arbeidstempo, opplevde de å ha mye frihet fordi de selv kunne velge når på døgnet de ønsket å jobbe. En informant nevnte spesifikt at muligheten til å kunne forme arbeidsdagene og ukene var en

avgjørende faktor for å kunne stå i jobb. Funnene peker på at frihet er noe som verdsettes, og at informantenes arbeidshverdag preges av stor grad av selvbestemmelse. Frihet og selvbestemmelse er nært knyttet sammen, og handler om muligheten til å kunne påvirke egen arbeidshverdag.

### **5.2.1 Få strukturelle rammer – stor frihet**

Frihet knyttes her til valgmuligheter og beslutningsmyndighet. Informantene knyttet frihet til at de selv kunne sette rammer og regler, og styre retningen. Deres behov for involvering i arbeidet kan sees i lys av selvbestemmelse som referer til å handle ut fra egen vilje og muligheten til å kunne ta sine egne valg.

(...) Jeg føler veldig at jeg leder denne bedriften og er daglig leder. Det gjør at jeg kan ta noen valg. «Dette synes jeg er skikkelig viktig, og dette synes jeg vi skal jobbe med». Beslutningene skal ikke gjennom noe store greier. Jeg føler meg ikke bundet på noen ting. Tenker vi noen lure tanker og synes at det bør vi gjøre, så gjør vi det. Vi er jo litt drevet på den måten. Litt action reaction». (...)

(...) Jeg bestemmer jo over dette tiltaket. Gjennom alminnelige rammer og ressurser, det er null byråkrati. Er det noe som er lurt, så gjør jeg det. hvis jeg kan og klarer.

Lite byråkrati kan bety få strukturelle rammer og korte beslutningsveier. Informantene var tydeligvis frie til å styre virksomhetens retning mot målet. Det at det var få begrensninger i arbeidet var en stor frihetsfølelse. Det var som oftest de økonomiske rammene som satte de største begrensningen for hva som kunne foretas av beslutninger:

(...) Det som jeg føler er friheten min nå, det handler ikke om tid, men det handler om at jeg bestemmer sammen med X, nå er vi to som tar de beslutningene, men det at jeg selv kan bestemme hvilken retning dette skal gå i. Vi har jo selvfølgelig økonomiske

rammer, men ideologisk hva som er viktig å satse på og ikke, det er det jeg og X som bestemmer. Det er den største friheten for meg. (...)

Fleksibilitet og frihet til å kunne ta raske beslutninger og det å kunne «snu seg fort» opplevdes for flere av informantene som frihet. Noen nevnte spesifikt at fleksibilitet var en del av den friheten som motiverte:

(...) Vi har et mål å beholde den fleksibiliteten og vi skal lett og raskt hjelpe. Det er en del av friheten som motiverer. (...)

(...) Det er veldig verdifullt i dette arbeidet at jeg ikke trenger å begrense så mye. Det er et behov, og det kan vi løse, og da gjør vi det. Selvfølgelig i forhold til lover og regler og av hensyn til folk, men finner vi praktiske løsninger, så gjør vi det.

Under intervjusamtalene nevnte flere informanter at frihet også handlet om å være involvert i alle prosesser, og å bidra til å utvikle virksomhetene. Det er nok medvirkende til at mange av informantene er grunnleggere av sine virksomheter, og at de ønsker å gjøre ting på sin måte:

Det motiverer ekstra det å kunne bygge opp noe helt fra start og gjøre det på vår måte (...).

Jeg er jo glad i å bestemme. Ikke bestemme for å bestemme, men kunne bestemme retninger. Dette er en retning jeg mener vi skal gå i, som jeg mener er riktig. Jeg har klare tanker om hva som er viktig og riktig. Og at jeg som leder kan ta de beslutningene. Det synes jeg er skikkelig deilig, det liker jeg godt. (...)

Informantene er tydeligvis i en posisjon hvor de har gode muligheter til å bestemme og utvikle retning for virksomhetene. Friheten til å bygge opp virksomheten, forme prosjekter, og definere rammer og regler, var viktige bidrag til at de følte seg motiverte. Den flate strukturen gjorde det enkelt å ta avgjørelser raskt:

(...) Små enkle beslutninger tar begge to hver for seg. Men er vi litt i tvil så diskuterer vi det sammen. det går veldig kort tid. Det er lite byråkrati. Fortløpende beslutninger.

Frihet i arbeidet betyr for meg å ikke være alt for bundet av byråkrati og regler. (...) Jeg tenker mest på det å kunne sette rammene selv, eller være med på å sette disse rammene. Det er frihet. Ikke være for bundet av...altså, vi har jo regler for all del, masse regler, men jeg har vært med på å definere dem og lage dem.

Stor grad av autonomi i arbeidshverdagen gjorde at de var involvert i de fleste beslutninger. Lite byråkrati ble forbundet med større frihet. Det virket som at informantenes oppfattelse av byråkrati var strenge regelverk, stramme rammer, og lange beslutningsprosesser.

### **5.2.2 Å bruke sitt fulle potensial**

Flere informanter ga uttrykk for å ha forskjellige arbeidsoppgaver. Dermed fikk de utfordret sine evner og ferdigheter på flere områder, noe som bidro til bratt læringskurve. Selv små arbeidsoppgaver som i utgangspunktet ikke var spesielt interessante, ga mening i den store helheten:

(...) Selv om jeg sitter med små «knote-ting», så kan jeg føle at det er viktig det jeg gjør (...).

En annen informant fikk brukt sitt fulle potensial på jobb, og opplevde det som stor frihet:

(...) Det å få lov til å være entusiastisk og bruke hele mitt potensial, det opplever jeg som stor frihet og er det aller viktigste for meg. (...) Jeg strekker meg langt på områder jeg ikke kan noe særlig om for å lære mer, og det er stor frihet.

Det er tydelig at informantene får brukt seg selv og blir utfordret på flere områder. Ulike oppgaver gjorde at de måtte ta i bruk forskjellige talenter, som tydeligvis bidro til økt læring.

(...) Jeg syns at det å drive eget selskap med så få ansatte gir en veldig bratt læringskurve på alle områder. (...) Du har sykt mange hatter og det er alltid noe som er nytt eller må oppdateres. Så jeg føler at det bare er tiden som begrenser hvor mye vi klarer å lære.

(...) Den ekstremt bratte læringskurven for meg personlig. Det å være med å bygge opp helt fra starten. Se at man kan få det til, og klare det. Å lære seg så mange nye felt som jeg egentlig ikke har jobbet med før. Jeg har jo hatt forståelse for det, men det å klare å håndtere flere deler og arbeidsoppgaver innenfor organisasjonen også, er også tilfredsstillende.

Mange hatter betyr mer ansvar. For informantene var det en motivasjon at de fikk utfordret seg selv på områder de ikke hadde kjennskap til tidligere.

### 5.2.3 Fra total frihet til følelsen av plikt

Å starte egen virksomhet er ofte forbundet med risiko. Jeg var nysgjerrig på hvordan informantene forholdt seg til personlig risiko og stilte spørsmål knyttet til dette. Funnene jeg fant var overraskende og de fanget min interesse. Det virket ikke som informantene tenkte så mye på egen risiko, men så det mer som et valg. Enkelte sa det var personlig risiko knyttet til egen økonomi, men ikke i den grad at det var bekymringsfullt for dem selv. En informant forklarte at det hadde vært økonomisk trygt å ha en fast jobb, og ikke «surre» rundt for å redde verden. Likevel så ikke informanten på det som noe særlig risiko. Flere bekymret seg i større grad for sine ansatte:

(...) Nå sover jeg godt om natten, for jeg hadde lange periode der jeg ikke gjorde det fordi jeg var ekstremt bekymret. Men igjen, ikke bekymret på egne vegne. Det er jo alle våre ansatte, det er derfor jeg har ekstra jobb. For at de kan kunne fortsette å ha lønn. Og jeg gjør ikke det for å være grei, jeg gjør det fordi jeg føler ansvaret og fordi jeg har skrevet kontrakt med dem. Jeg har sagt at vi skal gi dem den tryggheten, så da må vi f\*\*n meg bare gjøre det da.

Dårlig nattesøvn, angst, stress og utrygghet var stikkord som fremkom under intervju samtalen, men bekymringen handlet ikke om dem selv. Informantene følte et stort ansvar for menneskene som hadde blitt involvert i virksomhetene. For noen var kjerneoppdraget til virksomheten å ansette mennesker fra utsatte grupper i samfunnet. Aktiviteten i virksomheten var derfor en del av det sosiale oppdraget. Flere følte derfor et stort ansvar for at deres ansatte skulle kunne fortsette ha å en jobb å gå til:

(...) Før hadde jeg denne diskusjonen hvorvidt jeg skulle legge ned bedriften eller ikke, som grundere alltid har med seg selv når det er vanskelig. Da var det en diskusjon som bare angikk meg. Nå ville det vært uaktuelt å legge ned uansett, fordi jeg har ansvar for at de har en jobb, for at de skal få lønn og for at de ikke skal skade seg. Det er mitt ansvar at disse menneskene har det bra når de er på jobb. (...)



Det kan virke som motivasjonen ikke kun handlet om de positive følelsene av å være til nytte, men mer om en følelse av forpliktelse overfor kjerneoppgaven.

(...) Også det å måtte være tilgjengelig 24/7 fordi vi jobber i et området som vi gjør og ting kan skje. Jeg føler jeg har et stort ansvar for veldig mange mennesker der ute. Så det er også en utfordring og tro at jeg ikke kan skru helt av.

(...) Det å være grunder gir jo begrensning frihet. I går kveld skrudde jeg av telefonen for jeg ville ha litt fred, og det kan jo få konsekvenser når jeg gjør det. Men nå har jeg en kollega som er veldig stødig, som gjør at jeg har kjøpt meg litt frihet. (...)

Sitatene illustrerer uklare grenser mellom jobb og fritid. Selv opplever de fleste av informantene å ha stor frihet, men hadde de noen gang fri? Deres arbeidshverdag bestod tydeligvis av et høyt tempo og mye ansvar. Følelsen av å ikke kunne skru av var for utfordrende for enkelte.

(...) Jeg lurer på om jeg er tøff nok til å stå i dette over tid. Men det er så mange fine folk som jobber her og som fortjener å ha en jobb. Så er jeg usikker på om bedriften vil vokse i like stor grad meg uten meg. Dette er ikke en bedrift som jeg eier for å jobbe i. (...)

(...) Basic er at noen må gjøre ting. Noen må ta oppvasken, det er ikke fordi du har lyst. Det høres trist ut, men det handler ikke alltid om du har lyst i dag. Dette tiltaket her er jo en jobb jeg har bygd opp. (...)

En informant ga uttrykk for å være usikker på egen motivasjon, og var mest drevet av plikt:

(...) Det hadde vært gøy å drive med andre ting innimellom, jeg drives litt av plikt. Jeg tok på meg et ansvar (...).

#### **5.2.4 Oppsummering**

Kort vei mellom involverte parter og fravær av byråkratiske egenskaper fremstod som viktige bidrag til at informantene opplevde frihet i arbeidet. Frihet til selv å kunne definere organisasjonens rammer og få brukt sitt fulle potensial var en viktig kilde til informantenes motivasjon i arbeidet. Funnene peker at informantenes arbeidshverdag inneholdt høy grad av autonomi og selvbestemmelse. I tillegg hadde informantene overlappende lederroller som betyr mer varierte arbeidsoppgaver. Informantene ga i liten grad uttrykk for at deres arbeid medførte personlig risiko. Funnene peker mer i en retning av bekymring knyttet til ansatte i virksomheten, og stor ansvarsfølelse for involverte parter.

#### **5.3 Oppsummering av hovedfunn**

Informantene motiveres først og fremst av altruistiske handlinger. Det vil si at de har et ønske om å hjelpe utsatte mennesker i samfunnet. De var samtidig opptatt av å gjøre noe meningsfullt. De motiveres av å være til nytte for samfunnet og å øke velferden hos utsatte grupper. Det store engasjementet for sosiale samfunnsproblem var en viktig faktor for at de valgte denne type arbeid, og de ble motivert av å jobbe med mennesker. Informantene jobbet i forholdsvis små virksomheter med få hierarkiske nivåer. Deres selvbestemmelsesrett og de «løse» organisatoriske rammene var en vesentlig faktor for at de opplevde autonomi i arbeidshverdagen. De hadde frihet til styre på den måten de selv mente var best. De opplevde også stor frihet i å få brukt seg selv på flere områder. Arbeidet bestod av varierte arbeidsoppgaver, og de fikk brukt sitt fulle potensial.

## 6 Diskusjon

Funnene fra denne studien vil nå bli diskutert opp mot teoretiske perspektiver og tidligere forskning. Informantene uttrykker at de først og fremst motiveres av altruistiske motiv, i tillegg motiveres de av høy grad av autonomi i arbeidet. Det vil si den friheten det innebærer å drive egen virksomhet. Men, kan egne behov settes fullstendig til side? Opplevelsen av å gjøre en forskjell for andre og å inkludere mennesker som ellers ikke ble sett i samfunnet ga mening for informantene. Meningsfullt arbeid var det som hovedsakelig motiverte dem til å trosse risiko og egne trygghetsbehov. De ville mest sannsynlig ikke valgt denne type arbeid dersom det ikke var for det sosiale formålet, eller målgruppen som de uttrykker en stor omsorg for. Spørsmålet er om det er mulig å skille mellom egne behov for anerkjennelse og den rene altruistiske motivasjonen? Er ikke vi mennesker også styrt av andre motiver som kanskje kan komme i kontrast med de altruistiske motivene?

Sosialt entreprenørskap representerer nyvinning og utvikling av det offentlige tilbudet i samfunnet (Eimhjellen & Loga, 2016). Det betyr at sosiale entreprenører tar tak i et samfunnsproblem og styres primært etter å oppnå sosiale resultater. Hvordan forholder informantene seg til profittmotivet? Bidrar et økonomiske samarbeid med sosiale investorer til at sosiale entreprenørskap blir ansett som en del av det kapitalistiske markedet?

Informantene liker å ha selvbestemmelsesrett, og de liker å gjøre ting på sin egen måte. De opplever at få strukturelle rammer gir stor frihet. Samtidig gir arbeidet dem muligheten til å få brukt sitt fulle potensial, noe som gir ekstra motivasjon. Empirisk forskning gir god støtte for at selvbestemmelse og selvregulerende atferd fremmer motivasjon og trivsel på jobben (Ryan & Deci, 2017). Men er det friheten til å definere egne rammer og regler, samt å påvirke sin egen arbeidshverdag som motiverer? Eller er det et iboende behov for spennende og varierte arbeidsoppgaver som gir et «kick»?

## 6.1 Altruisme og egoisme – en dobbel natur

Den sosiale drivkraften er det som skiller sosialt entreprenørskap fra annen næringsdrift og det kommersielle og økonomiske entreprenørskapet (Loga, 2016). Forskjellen handler først og fremst om hva som motiverer aktiviteten i virksomhetene. En vanlig oppfatning av sosiale entreprenørskap er at det jobbes mot sosiale formål. Det sosiale motivet var dominerende blant informantene og de ga ikke inntrykk for å være drevet av økonomiske resultater. Et stort samfunnsengasjement og tanken på å gjøre noe bra for utsatte grupper i samfunnet var et gjennomgående mønster i datamaterialet. Å være til nytte, og å arbeide med noe som er av positiv betydning for andre mennesker vil sannsynligvis oppleves meningsfullt for de fleste. Det ligger i menneskets natur å samarbeide og ta hånd om de som er dårligere stilt. Det er likevel ikke alle som utsetter seg selv for en personlig risiko for å hjelpe andre. Kanskje ser sosiale entreprenører et potensial der andre ser risiko, og kanskje er det nettopp det som gjør at sosiale entreprenører våger å satse der andre ikke tør. Sosiale entreprenører har et ønske om løse et samfunnsproblem, og de har også en ide om hvordan det skal gjøres. Det sosiale formålet og ønsket om å løse samfunnsutfordringer fremstod som den største drivkraften blant flere av informantene i denne studien og var basert på altruistiske motiver. Men, i hvor stor grad finnes den rene altruismen? Når mennesker ønsker å arbeide med noe som oppleves meningsfullt for dem selv, vil handlingene kanskje være mer basert på hva de selv ønsker enn de altruistiske motivene?

Avolio og Locke (2002) hevder at alle handlinger er motivert av noe, men spørsmålet er etter hvilket prinsipp? Selvoppgivelse og altruisme er ofte omtalt i sammenheng. Selvoppgivelse betyr at man setter seg selv til side og gjør det som er best for andre. Avolio og Locke (2002) mener det er en misforståelse at selvoppgivelse og altruisme er synonymt med det å hjelpe andre. De hevder at det i noen tilfeller ligger egoistiske motiver bak. Det betyr at mennesker vil ha noe igjen for det de gjør. Spørsmålet er om handlingene da kan kalles selvoppgivelse eller altruisme? Informantene opplevde sosial belønning gjennom anerkjennelse, glede over arbeidet, og forskjellen de gjorde for andre mennesker. Det var en stor drivkraft og fremmet motivasjonen. Arbeidet ga noe tilbake, og de oppfattet det som meningsfullt.

Batson, Ahmad & Tsang (2002) skiller blant annet mellom altruistisk motivasjon og egoistisk motivasjon som bakgrunnen for et samfunnsengasjement. De mener at den egoistiske motivasjonen med et endelig mål om å øke egen velferd helt klart finnes (ibid). Antakelsen er at all menneskelig aktivitet alltid vil være rettet mot det endelige målet om selvtilit. Denne oppfatningen bygger på at altruistiske handlinger og ønsket om å være til nytte i samfunnet kun er et instrumentelt middel for å fremme egen velferd. En informant opplevde arbeidet sitt som unikt og hadde et håp om at det kunne inspirere andre. Vedkommende bidro til å skape et fellesskap der mennesker med tidligere rusproblemer fungerte i en jobbsituasjon. Det belyser en altruistisk handling, men også behovet for anerkjennelse. En slik oppfattelse av menneskelig motivasjon belyser at alle som ønsker å bidra i samfunnet eller øke andres velferd, egentlig er egoistisk motivert. Batson et al. (2002) mener det er liten tvil om at de fleste mennesker verdsetter egen velferd og er motivert til å øke den dersom muligheten er der. De argumenterer for at handlinger er knyttet til egeninteresse dersom målet er å oppnå sosial belønning, og at egoisme er det mest åpenbare motivet for å handle for et felles gode (ibid). Det er grunn til å tro at mange mennesker motiveres av en spennende jobb med interessante arbeidsoppgaver. Det vil derfor alltid innebære en grad av egeninteresse når det gjelder valg av arbeid. Både altruistiske motiv og egoistiske motiv er derfor mulig. Handlinger kan være også egoistisk motivert, men likevel gi noe tilbake til samfunnet. Det altruistiske motivet og egeninteresse er derfor tett knyttet sammen, og det kan derfor bli vanskelig å skille ut et «egoistisk» motiv fra et «altruistisk motiv». Funnene i denne studien forteller at det kan være begge deler. Det handler både om et genuint ønske om å hjelpe andre, samtidig som det tilfredsstillende behov bak handlingene som ikke nødvendigvis er styrt av et altruistisk motiv. De egoistiske motivene i denne sammenheng er at informantene fant spennende utfordringer i arbeidet sitt og opplevde sosial belønning. Dersom altruisme kun handler om å ofre seg for andre og med fullstendig fravær av egeninteresse, må eksempelvis en leder velge en karriere som vedkommende egentlig ikke vil ha, eller som ikke gir noe form for mening. Eller at lederen lager et produkt som over hodet ikke er interessant for den det gjelder, og der belønning eller anerkjennelse ikke er viktig (Avolio & Locke, 2002). Først da kan handlingene være altruistiske. Det er grunn til å tro at få mennesker ønsker dette. Zsolnay (2002) hevder at altruisme og egeninteresse ligger i menneskets natur og at selve forretningsfilosofiens grunnsetninger derfor må underkastes etisk fornuft og revideres (Gjengitt fra Aadland & Askeland, 2017, s. 90). Wilson (2015) peker på at de som setter spørsmål ved om altruisme finnes, ikke benekter at det forekommer tilsynelatende

altruistiske handlinger, men de spør om de egentlig bygger på altruistiske motiver. Det er vanskelig å skille mellom hvorvidt informantene først og fremst motiveres av å hjelpe andre eller om de egentlig motiveres av å tilfredsstille egne behov for å oppleve en meningsfull arbeidshverdag og den sosiale belønningen. Trolig er det begge deler.

Selvbestemmelsesteorien har god empirisk støtte for at mennesker drives av ulike typer motivasjon (Ryan & Deci, 2000). Forskning på dette området peker på at sosial belønning, som positive tilbakemeldinger og anerkjennelse kan øke motivasjonen (ibid). En informant sa spesifikt at å lede en bedrift uten målsetting om å skape noe for andre mennesker, gjorde at vedkommende mistet motivasjonen. Motivasjonen til informanten handlet i stor grad om at arbeidet ga noe tilbake i form av rike opplevelser. Den personlige interessen i arbeidet kan derfor være like mye basert på egeninteresse som altruisme. Deci, Vallerand, Pelletier & Ryan (1991) hevder at når mennesker engasjerer seg i aktiviteter som interesserer dem styres de av en indre motivasjon og handlingene kommer da som et resultat av en egen drivkraft. En jobb som engasjerer og interesserer vil derfor være motiverende i seg selv. Dersom det ligger i menneskets egeninteresse å ha en jobb som engasjerer og som gir mening, og arbeidet samtidig påvirker andre menneskers liv positivt, vil det være til fordel for begge parter. Altruistiske handlinger gir noe tilbake både til mottakerne av tjenestene og til de som utøver dem. Diskusjonen om hvorvidt altruisme egentlig finnes er et tema som har vært mye diskutert i faglitteraturen, og altruistiske handlinger blir i flere sammenhenger omtalt som motsetningen til egoistisk handling. Altruistiske og egoistiske handlinger trenger ikke å være motsetninger, og funnene forteller at de er nært knyttet sammen. Altruistiske handlinger gir belønning i form av at arbeidet gir mening. I tillegg til at handlingene betyr noe for andre, gir de også en tilfredshet tilbake til dem som utfører handlingene. Det er grunn til å tro at de fleste som gjør noe godt for et annet menneske vil oppleve sosial belønning. Det handler om at man får en god opplevelse av å gjøre noe som er nyttig og verdifullt for andre mennesker. Betyr dette at handlingen ikke er altruistisk? Svaret er, som tildeligere nevnt at altruisme alltid er nært knyttet sammen med egeninteresse, og det trenger nødvendigvis ikke å være noen motsetninger mellom motivene. Motivene kan like gjerne være i samspill med hverandre. Diskusjonen illustrerer hvor vanskelig det er å argumentere for om den rene altruismen virkelig finnes.

### 6.1.1 Vi ansetter ikke folk for å lage mat, vi lager mat for ansette folk

Kan personer kalle seg sosial entreprenør og samtidig ønske profitt? Spenningen rundt hvorvidt et sosialt entreprenørskap er drevet av det sosiale motivet eller det økonomiske motivet kan sees i lys av altruisme og egoisme. Enkelte holdninger blant informantene i denne studien antydte at arbeid med sosiale formål primært burde gjøres gjennom idealisme og det gode hjerte. Motivasjonen burde knyttes til det sosiale formålet alene og uten et ønske om å tjene penger. Andre mente at det ikke trengte å være en motsetning i å gjøre noe bra for andre og i tillegg tjene penger. Altruisme og egeninteresse henger som nevnt sammen, og handlinger er fortsatt altruistiske selv om de gir noe tilbake som kan dekke egne behov for anerkjennelse. På samme måte gjør informantene en innsats for å tjene det sosiale formålet for virksomheten, uavhengig av hvor pengene kommer fra. Brøgger (2017) peker på at overalt må tæring settes etter næring, og tap og vinning regnes i alle sektorer. Sosiale entreprenører mottar ikke støtte fra det offentlige som betyr at de må generere inntektene selv, ofte ved bidrag fra sosiale investorer. Først da kan virksomheten få mulighet til å jobbe mot de sosiale målene. Men vil innblanding med sosiale investorer gjøre sosialt entreprenørskap til en del av det kommersielle markedet? Funnene viser at profittthensynet overvinnes ikke fokuset på menneskeverd og forskjellen de gjør for andre. Overskriften i dette avsnittet er inspirert av Greystone Bakery i New York, og referer til en omvendt økonomisk logikk som ofte representerer sosiale entreprenørskap. Det handler om å sette i gang en aktivitet for å kunne ansatte mennesker som har falt utenfor samfunnet. Den primære drivkraften er de sosiale resultatene, og det er nettopp denne dimensjonen som avgrensner sosialt entreprenørskap fra annen næringsdrift og det mer kommersielle entreprenørskapet (Eimhjellen & Loga, 2016). Forskjellen handler først og fremst om hva som motiverer aktiviteten i virksomhetene. Felles for informantene i denne studien var at det sosiale formålet var den primære drivkraften. Men hvorfor var det noen som gledelig kalte seg en sosial entreprenør, mens andre ønsket å distansere seg fra merkelappen? Svaret er at motivasjonen for det sosiale formålet sier noe om hvor genuint det sosiale entreprenørskapet er. En informant sa at sosialt entreprenørskap i Norge fortsatt er i overkant profittorientert. For flere av informantene var det idealisme og nestekjærlighet som var drivkraften, og de følte derfor det var utfordrende å skulle tjene penger på arbeid som retter seg mot sårbare grupper i samfunnet. Mange kan tenke at det å tjene penger på sosiale formål er uetisk. Samtidig er det en kjensgjerning at sosiale entreprenører får løst flere samfunnsutfordringer dersom de klarer å generere økonomiske ressurser til den daglige driften. Flere av informantene ga uttrykk for at de var avhengig av

økonomisk avkastning for å nå de sosiale målsettingene. I lys av «altruisme» motivet og «egoisme» motivet, henger også det sosiale formålet og profittsynet tett sammen. Begge dimensjoner er viktige for å kunne nå de sosiale resultatene.

### **6.1.2 Oppsummering**

Det altruistiske motivet og egeninteresse er tett knyttet sammen. Det har derfor vært vanskelig å skille ut et «egoistisk» motiv fra et «altruistisk» motiv. Funnene viser at det kan være begge deler, samtidig. Rene altruistiske motiver lar seg vanskelig avdekke fordi alle handlinger er motivert av noe. Meningsfullt arbeid er motiverende i seg selv og fremstår som en stor belønning. Det sosiale formålet versus formålet om profitt kan sees i lys av altruisme versus egoisme. En vanlig oppfatning er at det sees på som uetisk å profitere på sosiale formål. Enkelte distanserer seg fra betegnelsen «sosial entreprenør» for å unngå eventuelle misforståelser om hvorvidt arbeidet er profittmotivert eller ikke. Felles for informantene var likevel fokuset på menneskeverd og forskjellen de gjør for andre.

## **6.2 Autonomi og frie tøyler**

Arbeid for andre kan innebære tap av frihet, og mange ønsker derfor en jobb som gir større mulighet til å styre sin egen arbeidshverdag. Autonomi på arbeidsplassen handler ikke om friheten til komme på jobb og gjøre som man vil. Det handler om den grad arbeidet innebærer selvbestemmelse og valgfrihet. Informantene i denne studien har valgt en karriere som innebærer større personlig frihet. Det gir dem mulighet til å forme sin egen arbeidsdag, og hvilke måter arbeidet skal utføres på. Et større ansvar og mer selvstendighet kan gi en følelse av økt frihet i arbeidet. Ryan og Deci (2017) argumenterer for at autonomi tilfredsstilles når arbeidstakere involveres i beslutninger og får mulighet til å påvirke sin egen arbeidssituasjon. Det betyr at mennesker blir motivert når de opplever høy grad av selvbestemmelse.

Det er som oftest ledere som setter de fleste premisser på en arbeidsplass, og kanskje særlig i entreprenørskapsorganisasjoner med få hierarkiske nivåer. Colbjørnsen (2003) hevder at



entreprenører trives bedre i mindre bedrifter fordi det gir positive motivasjons- og innovasjonseffekter. Henger det sammen med at det er større grad av autonomi i arbeidsoppgavene i mindre bedrifter enn i større? Forskning antyder som tidligere nevnt at autonomi er den viktigste faktoren til motivasjon og tilfredshet hos entreprenører (Van Gelderen, 2010). Blant informantene i denne studien var lange beslutningsprosesser og rigide rammer en dominerende oppfatning av byråkratiske virksomheter. De knyttet frihet til løsere strukturelle rammer som de selv var med på å definere. Flere informanter nevnte spesielt at fravær av byråkratiske rammer gjorde at de kunne ta fortløpende beslutninger om eventuelle endringer for å nå den målsettingen de hadde satt seg. Dette poenget underbygges av Colbjørnsen (2003) som hevder at etablerte bedrifter med mange ansatte, store ledergrupper og kompliserte beslutningsprosesser ofte vil ha problemer med å tilpasse seg raske endringer. Informantene opplevde frihet og autonomi fordi de var sterkt involvert i de fleste prosesser. Mye tyder på at deres arbeid var utformet på en måte som ga dem frie tøyler i måten å utføre arbeidsoppgavene på, noe som viser stor grad av autonomi på arbeidsplassen. Frihet til å ta fortløpende beslutninger, og å kunne påvirke sin egen arbeidshverdag gir også inntrykk av mye fleksibilitet. Fleksibilitet i organisasjonen handler om å kunne snu seg fort og ta raske avgjørelser. Colbjørnsen (2003) peker på at muligheten til å handle raskt er mer tilstede i entreprenørskapsbedrifter enn i større byråkratiske organisasjoner. Det var tydelig at informantene ønsket en «luftigere» organisasjonsstruktur med stor grad av fleksibilitet, da rask respons var viktig for å kunne bevege seg nærmere mot det sosiale formålet. Informantenes store påvirkningskraft, valgfrihet og beslutninger som kunne tas uavhengig av andre peker på at deres handlinger og atferd i arbeidssituasjonen fremstår selvbestemte. Informantene beskriver fravær detaljstyring som en viktig faktor for motivasjon, og gir inntrykk av at arbeidet innebærer stor grad av autonomi. Informantene opplevde stor frihet til å styre virksomhetens retning mot det sosiale målet. Behovet de hadde for å styre retning handlet nok ikke kun om at de selv ville bestemme innflytelsen for egen del, men mer om at de var grunnleggere av sine virksomheter. Det var ekstra motiverende å kunne bygge opp noe helt fra start, og i tillegg få anledning til å utarbeide arbeidsrutiner som de selv hadde innflytelse på. Autonomi fremstår som en vesentlig motivasjonsfaktor for å starte opp egen virksomhet. Tanken på være sin egen sjef og selv utforme egne arbeidsprosesser var for flertallet av informantene en viktig drivkraft. Autonomi og selvbestemmelse referer til handlinger som er mest mulig fri fra ytre press. Funnene viser at opplevd autonomi refererer

til få strukturelle rammer og fravær av byråkratiske egenskaper som detaljstyring og lange beslutningsprosesser, samt stor valgfrihet.

### **6.2.1 Mange hatter som leder**

I likhet med andre sosiale entreprenørskap kjennetegnes informantenes virksomheter ved at det er relativt små virksomheter med få ansatte. De beskrev overlappende lederroller der de bevegde seg mellom ulike aktiviteter og ansvarsområder. En medvirkende faktor til de ulike rollene kan henge sammen med et lite administrativt nivå. De varierende rollene krevde at informantene var nødt for å engasjere seg i oppgaver som lå utenfor deres ferdighetsområder, noe som resulterte i bratte læringskurver. Det kan sees i lys av Hackman og Oldham (1976) jobbdimensjon som antyder at variasjon i ferdigheter er en sentral motivasjonsfaktor i jobbsammenheng. Det betyr at jobben byr på utfordringer som kan bidra til utvikling, og stimulerer ansattes engasjement og motivasjon. Men vil mer ansvar og involvering skape høyere motivasjonspotensial? Funnene peker på at det store ansvaret som ble beskrevet, i større grad ble oppfattet som frihet fremfor noe annet. Arbeidet bydde på mange utfordringer, og informantene fikk utfordret seg på områder de ikke kunne noe særlig om. Enkelte informanter strakk seg langt på enkelte områder enn de ellers ville ha gjort, og ga uttrykk for at de fikk brukt sitt fulle potensial. Utfordringer som lå utenfor informantenes kompetanseområdet virket å være motivasjonsfremmende, og det ga dem frihet til å utfolde seg og til få brukt sine ferdigheter. Arbeidsoppgaver som oppleves utfordrende og gir en mulighet til å utvikle kompetansen vil også bidra til at den enkelte medarbeider finner en større mening i arbeidsoppgavene (Hackman & Oldham, 1976).

Utvikling av egen kompetanse kan bidra til å fremme personlig vekst, og kan ha positive effekter for både motivasjon og selvfølelse (Ryan og Deci, 2000). Behovet for personlig vekst betyr i hvilken grad ledere eller ansatte har for å utvikle ny kunnskap og ferdigheter. Men er behovet utvikling personlig vekst tilknyttet en viss arbeidsgruppe eller gjelder det for alle medarbeidere? I Cognitive evaluation theory argumenteres det med at mennesker som er fornøyd med egen jobbkontekst ofte har et større behov for personlig vekst enn andre (Ryan & Deci, 2000). Motivasjon er imidlertid subjektivt og de ulike behovene vil derfor variere fra person til person. Det er heller ikke alle som motiveres av varierte og spennende

arbeidsoppgaver. Det er blant annet rettet kritikk mot jobbkarakteristikamodellen (1976) fordi den fremstår bedre tilpasset for intellektuelle mennesker med høy utdanning, og som i større grad setter pris på variasjon, autonomi og tilbakemelding på egen innsats (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Selvbestemmelsesteorien får også kritikk for om behovet for autonomi kan betraktes som et universelt behov eller om det også handler om personlighetstrekk (Løvaas, 2017). Individuelle forskjeller er av betydning, og mennesker motiveres på ulike måter. Funnene i denne studien understøtter midlertid det selvbestemmelsesteorien sier om at mennesker motiveres av ulik type motivasjon. Mye tyder på at informantene på den ene siden drives av en indre motivasjon for arbeidet. De gir uttrykk for å være motivert av en indre drivkraft fordi deres arbeid innebærer høy grad av autonomi og selvbestemmelse. I tillegg viser funnene en genuin interesse for å bidra med å løse samfunnsmessige utfordringer, og de opplever arbeidet sitt som svært meningsfullt. På den annen side er de også styrt av ytre faktorer som den sosiale belønning de oppnår gjennom anerkjennelse og gode tilbakemeldinger. I tillegg understøtter funnene også mye av det jobbkarakteristikamodellen (1976) sier om motivasjon i arbeidslivet. Blant annet peker funnene på at jobbegenskaper som autonomi og varierte arbeidsoppgaver er viktige bidrag for å fremme motivasjon på arbeidsplassen.

Frihet til å få brukt alle sine evner og ferdigheter var som nevnt viktige bidrag til at informantenes motivasjon for arbeidet, men friheten som ligger i å drive egen virksomhet har også sine baksider. Ledere i sosiale entreprenørskap er kjent for høy emosjonell energi og drivkraft når det kommer til utholdenhet og tilstedeværelse i virksomhetene (Prabhu, 1999). Det er ofte snakk om mer eller mindre personlige prosjekt som kan bidra til større emosjonell tilknytting til arbeidet. I diskusjonen om hvorvidt en leder ønsker å legge ned sin virksomhet eller gå over i annen jobb involverer som oftest kun hva den enkelte ønsker. Dersom eksempelvis en næringsdrift går konkurs går det som oftest ut over egne midler. For noen av informantene i denne studien var det å ansette mennesker som har falt utenfor samfunnet en del av det sosiale oppdraget. Dersom verdien i virksomhetene representerer menneskers liv eller fremtid, vil et konkurstilfelle føre til at mange mennesker står uten jobb. Flere informanter ga uttrykk for å kjenne på et slikt ansvar, og uttrykket bekymring knyttet til ansattes jobbfremtid. Bekymringen og ansvarsfølelsen kan på den annen side også handle om en stor eierskapsfølelse for virksomheten, og følelsen av å miste kontroll. Funnene antyder et

emosjonelt ansvar som potensielt kan ta fra dem friheten. Det kan ha sammenheng med at små organisasjoner med få ansatte ofte har tettere forbindelser mellom ansatte og ledelse. Det kan derfor være utfordrende å skille mellom jobb og fritid. Et minus med den friheten de beskrev var at de jobbet mye og hadde lett for å ta med seg arbeidet hjem. Ikke alle ønsker, i lengden, en jobbsituasjon der muligheten til å skru av er minimal. Mye tyder på at informantene følte et stort ansvar for andre mennesker, og at arbeidet i noen grad pekte mer mot plikt for å fullføre prosjektet de hadde startet. Det kan sees i lys av det Le Grand (2003) kaller handlingsrelevant altruistisk motivasjon. Det vil si at motivasjonen ikke nødvendigvis kun bygger opp om de opplevde positive følelsene noen får av å hjelpe andre, men mer om en følelse av forpliktelse overfor de personer som får hjelp (Gjengitt fra Busch, 2004). Det kan derfor tenkes at det ansvaret informantene føler, og den omsorgen og bekymringen de har overfor sine ansatte på sikt kan bidra til å svekke den indre drivkraften og engasjementet de har for arbeidet sitt.

### **6.2.1 Oppsummering**

Autonomi refererer til selvbestemmelse, egenkontroll og involvering i beslutninger, og bidrar til å fremme vekst. Informantene knyttet frihet til å ha relativt løse strukturelle rammer, og at de selv kunne være med å definere dem. Utfordrende arbeidsoppgaver gjorde at informantene fikk bukt sitt fulle potensial, og opplevdes som frihet. Mye tyder på at informantene opplevde utvikling og personlig vekst i arbeidet. Den emosjonelle tilknytningen til egen virksomhet kan skape utfordringer som frarøver friheten. Lange arbeidsdager og et høyt arbeidspress kan gjøre balansen mellom jobb og fritid vanskelig å skille.

## 7 Konklusjon

Denne studien bygger på en oppfatning om at samfunnet trenger nye løsninger for ulike sosiale utfordringer. «Wicked problems» og sektorer under press utfordrer velferdssamfunnet vårt, og vi har derfor behov for flere aktører som ønsker å løse samfunnsmessige problemstillinger. Sosiale entreprenører er i hovedsak enkeltmennesker som ved å utfordre egen risiko, velger å ta et sosialt ansvar og forsøker å løse sosiale utfordringer i samfunnet. Men hvorfor gjør de det? Basert på egen nysgjerrighet, ønsket jeg svar på hva som motiverer dem til å drive ledelse i sosiale entreprenørskap. Formålet med studien var å bidra til mer kunnskap og forståelse om temaet. Kanskje vil studien inspirere andre til å starte opp lignende arbeid.

Studiens metode er kvalitativ og datamaterialet baserer seg på intervju med sju informanter. Utvalget i denne studien er for lite til å generalisere, men vil likevel bidra til å gi en større forståelse av hva som motiverer til å engasjere seg å drive ledelse i virksomheter som primært fokuserer på sosiale formål.

Denne studien søker å besvare følgende problemstilling: Hva motiverer enkeltmennesker til å engasjere seg og drive ledelse i sosiale entreprenørskap?

Funnene er analysert og drøftet i lys av relevant teori og forskning. Mennesker styres som tidligere nevnt av ulik type motivasjon, og det er nok mange faktorer som motiverer til å drive ledelse i sosiale entreprenørskap. Under intervjuene og bearbeidelsen av datamaterialet var det likevel to sentrale tema som stakk seg særlig frem; Det å gjøre en forskjell for andre mennesker og den store friheten informantene hadde i arbeidet. Den viktigste drivkraften var det sosiale målet eller målgruppen, noe som fremkommer i begge forskningsspørsmål.

Første forskningsspørsmål som besvares er hvordan informantene motiveres av altruistiske og/eller egoistiske motiv. Det fremkommer i funnene at motivasjonen i stor grad dreier seg som å være til nytte for og hjelpe andre mennesker, mennesker som har falt utenfor

samfunnet. Det sterke engasjementet for målgruppen og interesse for arbeidet viser at informantene i stor grad drives av det sosiale målet, altså et altruistisk motiv. Det altruistiske motivet fremstår mest sentralt. Mennesker motiveres av sosial belønning, noe også funnene peker på. Informantene opplevde arbeidet som svært meningsfullt, og de opplevde belønning gjennom anerkjennelse, positive tilbakemeldinger og rike opplevelser. Sosial belønning var derfor en stor motivasjonsfaktor, og belyser et mer eller mindre egoistisk motiv. Meningsfullt arbeid fremstår som en viktig drivkraft og betyr at arbeidet gir noe tilbake. Funnene illustrerer hvordan altruisme og egeninteresse henger sammen, og resultatet er at informantene motiveres av begge motiv.

Det andre forskningsspørsmålet handler om hvilken betydning autonomi har for ledere i sosiale entreprenørskap. Da informantene ble spurt om hvordan de opplevde frihet i arbeidet var noen av de typiske svarene; fravær av byråkrati og korte beslutningsprosesser. Autonomi handler blant annet om beslutningsmyndighet og involvering. Flere av informantene opplevde stor frihet i å kunne bygge opp sin egen virksomhet og bidra til å definere organisatoriske rammer. Den friheten fremstod som svært motiverende. Den enkle organisasjonsstrukturen som ble beskrevet ga få begrensninger og informantene hadde frihet til å ta raske avgjørelser.

Autonomi handler også om selvbestemmelse, mulighet til å kunne påvirke eget arbeid og valgfrihet. Som ledere hadde informantene stor grad av selvbestemmelsesrett til å gå sine egne veier og mange hadde relativt frie tøyler når det kom til hvilke beslutninger som skulle tas. Autonomi fremstod svært betydningsfull for informantene, og det ga dem fleksibilitet til å forme sin egen arbeidssituasjon. I tillegg fremstod autonomi spesielt betydningsfull for å jobbe mot det sosiale formålet for virksomheten. Mange ønsket å hjelpe flere, og få begrensninger ga dem frihet til å gjøre det.

## 7.1 Avsluttende betraktninger

Formålet med denne studien har som nevnt ikke vært å generalisere, men å bidra til mer kunnskap og forståelse av hva som motiverer enkeltmennesker til å drive ledelse i sosiale entreprenørskap. Forhåpentligvis vil den komme til nytte, da det fortsatt er lite forskning på feltet i Norge.

En begrensning i denne studien vil være at med de spørsmålene som ble stilt ble det kun gitt tilgang til den bevisste motivasjonen. Resultatene i denne studien er derfor ikke et endelig svar på hva som motiverer. En fremtidig studie kan kanskje få svar på den mer underbevisste motivasjonen ved å for eksempel bruke observasjon som metode.

Informantene som ble intervjuet kommer fra relativt små virksomheter, og dette er nok en medvirkende faktor til relativt løse organisatoriske rammer. Dersom virksomhetene forventer ekspansjon, er et interessant spørsmål om hvorvidt motivasjonen vil falle etterhvert som virksomheten vokser seg større og rammene blir mer komplekse. Et annet spørsmål er om det går utover den opplevde autonomien, eller om større virksomheter operer på samme måte som de mindre? Det er kanskje noe en fremtidig studie kan se nærmere på, og som er en begrensning i denne studien.

For fremtidig forskning kan det også være aktuelt å stille spørsmål ved hvorvidt sosiale entreprenører er mer motiverte enn klassiske entreprenører. Foreløpig er det vanskelig å skille mellom de to entreprenørskapene da de sannsynligvis er ganske like når det kommer til organisatoriske rammer og motivasjon. Det er kanskje noe en fremtidig studie kan svare på ved å gjennomføre intervjuer og sammenligne klassiske entreprenører og sosiale entreprenører.

## Litteraturliste

- Avolio, B. J., & Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 169-191.  
doi:[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00094-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00094-2)
- Batson, C. D., Ahmad, N., & Tsang, J. A. (2002). Four Motives for Community Involvement. *Journal of Social Issues*, 58(3), 429-445. doi:10.1111/1540-4560.00269
- Bornstein, D. (2007). *How to change the world* (Updated ed. ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Braga, J. C., Proença, T., & Ferreira, M. R. (2014). Motivations for social entrepreneurship – Evidences from Portugal. *Tékhne*, 12, 11-21.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.002>
- Brøgger, B. (2017). *Sosialt entreprenørskap i Norge*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Busch, T. (2004). Fra altruisme til egoisme : er den sosiale virkelighetskonstruksjon av profesjonene i offentlig sektor i endring?2004:5. Retrieved from TØH-serien (online). Hentet fra <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/149061/Fra%20altruisme%20til%20egoisme.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet : arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforl.
- Damvad, A. (2012). *Utredning om Sosialt Entreprenørskap*. Oslo: Nærings-og Handelsdepartementet. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter\\_2012/sosialt\\_entreprenorskap\\_mars2012.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter_2012/sosialt_entreprenorskap_mars2012.pdf)
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and Well-Being in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross-Cultural Study of Self-Determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942. doi:10.1177/0146167201278002
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Sherman, S. J., Reis, H. T., Sarason, I. G., & Kihlstrom, J. F. (1987). The Support of Autonomy and the Control of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037. doi:10.1037/0022-3514.53.6.1024



- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346. doi:10.1080/00461520.1991.9653137
- Drucker, P. F., & Andersen, S. (1986). *Peter F. Drucker om nytenkning og initiativ*. Oslo: Hjemmet-fagpresseforlaget.
- Eimhjellen, I., & Loga, J. (2016). Utvikling av sosialt entreprenørskap i Norge. *Stein Rokkan senter for flerfaglige samfunnsstudier, Uni Research Bergen, Rapport*, 9-2016. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/a1a1bf44a8f845b894613fc81435e20b/rapport-09-2016.pdf>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Vol. 26, No. 4*(Journal of Organizational Behavior), 331-362. doi:10.1002/job.322
- Hackman, J. R., Barclay, A. G., Meltzer, H., & Stagner, R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445-455. doi:10.1037/0735-7028.11.3.445
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. doi:[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Homane, I. M. (2016). *Velkommen til Norge: en studie av Refugees Welcome to Norway og Refugees Welcome to Vest-Agders kommunikasjon i sosiale medier*. Universitetet i Agder; University of Agder. Hentet fra <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2412167/Homane%2c%20Ida%20Martine.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hulgård, L., & Andersen, L. L. (2014). *Sosialt entreprenørskap og sosial innovasjon*. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.6027/TN2015-502>
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Zedeck, S. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332-1356. doi:10.1037/0021-9010.92.5.1332
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap : person og funksjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 2. oppl. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma*, 14(3), 49-55. Hentet fra <https://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon>
- Lee, I. (2016). Sosialt entreprenørskap - en avlegger av velferdsstaten. *Praktisk økonomi & finans*, 32(01), 3-10. doi:10.18261/issn.1504-2871-2016-01-02
- Loga, J. (2016). *Frivillighet og forretning : En kunnskapsoversikt om nye former for samspill mellom sivilsamfunn og marked*. (2016:8). Hentet fra [https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2445379/VR\\_2016\\_8\\_Rapport\\_V5.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2445379/VR_2016_8_Rapport_V5.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Løvaas, B. J. (2017). Hva fremmer motivasjon på arbeidsplassen? In E. Aadland & H. Askeland (Eds.), *Verdibevisst ledelse* (pp. 221- 266). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring* (3. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- McAnany, E. G. (2012). Social Entrepreneurship and Communication for Development and Social Change, 205-217. Retrieved from doi:10.2478/nor-2013-0036
- Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, (2), 54- 61. Hentet fra <https://www.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet>
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65. doi:10.1016/j.jwb.2005.10.007
- Prabhu, G. N. (1999). Social entrepreneurial leadership. *Career Development International*, 4(3), 140-145. doi:10.1108/13620439910262796
- Rahdari, A., Sepasi, S., & Moradi, M. (2016). Achieving sustainability through Schumpeterian social entrepreneurship: The role of social enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 137(C), 347-360. doi:10.1016/j.jclepro.2016.06.159
- Rittel, H., & Webber, M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Integrating Knowledge and Practice to Advance Human Dignity*, 4(2), 155-169. doi:10.1007/BF01405730

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.  
doi:10.1006/ceps.1999.1020
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory : basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Swamy, R. (1990). The Makings of a Social Entrepreneur: The Case of Baba Amte. *Vikalpa*, 15(4), 29-38. doi:10.1177/0256090919900404
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- van Gelderen, M. (2010). Autonomy as the guiding aim of entrepreneurship education. *Education + Training*, 52(8/9), 710-721. doi:10.1108/00400911011089006
- van Gelderen, M., & Jansen, P. (2006). Autonomy as a start-up motive. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 23-32.  
doi:10.1108/14626000610645289
- Wilson, D. S. (2015). *Finnes altruisme? : kultur, gener og andres velferd* (Vol. 68). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Aadland, E., & Askeland, H. (2017). Verdibevisst ledelse som ledelsesfilosofi. In E. Aadland & H. Askeland (Eds.), *Verdibevisst ledelse* (pp. 77- 95). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

## Vedlegg 1

### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### «Et kvalitativt studie om motivasjon i sosiale entreprenørskap»

I forbindelse med en masterstudie i verdibasert ledelse ved Vitenskapelig Høgskole Diakonhjemmet (VID) forespørres du om å delta i et intervju om å drive ledelse i virksomheter som utvikler nye løsninger på sosiale og samfunnsmessige problemer. Hensikten med prosjektet er å lære mer om hvordan sosial entreprenører motiveres til å drive ledelse i deres virksomheter. Undersøkelsen retter seg mot ledere i virksomheter med et sosial- eller samfunnsrettede formål. Ansvarlig for forskningsprosjektet er Siv Sandvold (student). Prosjektet er veiledet av Benedicte Kivle ved Vitenskapelig Høgskole Diakonhjemmet.

Årsaken til at du blir spurt om å delta i denne undersøkelsen er fordi du er innenfor prosjektets målgruppe. Prosjektet er et kvalitativt studie, og det er ønskelig å gjennomføre personlige intervjuer av fem- sju informanter. Metoden for undersøkelsen er intervju. Det vil hovedsakelig følges av en intervjuguide, men det er ønskelig med en utforskende tilnærming hvor det er åpent for dialog. Informasjonen som gis gjennom intervjuet vil bli tatt opp på lydopptak. Dersom du velger å delta i prosjektet innebærer det at du må sette av 1,5 time for en samtale/intervju.

Problemstillingen i prosjektet er: **Hva motiverer enkeltmennesker til å engasjere seg og drive ledelse i sosiale entreprenørskap?**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det

vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Opplysningene kan ikke spores tilbake til deg. Denne studien avsluttes i mai 2019, og resultatene fra undersøkelsen vil bli presentert i oppgaven. Opplysningene om deg vil kun brukes til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Det er kun meg selv som vil ha tilgang til opplysningene. Etter at data er samlet inn vil ditt navn og kontaktopplysninger erstattes med koder som lagres på egen navneliste og som er adskilt fra øvrige data. All materialet fra undersøkelsen vil makuleres når sensuren har falt.

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

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- Å få rettet personopplysninger om deg
- Få slettet personopplysninger om deg
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- Sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandling av dine personopplysninger

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

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

- Siv Sandvold, mail: [siv.nygaard@gmail.com](mailto:siv.nygaard@gmail.com)
- Benedicte Kivle, mail: [benedicte.kivle@vid.no](mailto:benedicte.kivle@vid.no)
- Vårt personvernombud: Nancy Yue Liu, den Vitenskapelige Høgskole Diakonhjemmet
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen  
Siv Sandvold

Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

*Eventuelt student*

-----

-----

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet ”*Hvordan motiveres sosial  
entreprenører til å drive ledelse i virksomheter som utvikler nye løsninger på sosiale og  
samfunnsmessige problemer?*»

og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i kvalitativt intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, mai 2019.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## **Vedlegg 2**

### **Bakgrunnsinformasjon**

1. Kan du fortelle litt om deg selv og bakgrunnen din?
2. Hvor lenge har du arbeidet som leder i en sosial virksomhet?
3. Har du jobbet som leder i andre sosiale virksomheter/entreprenørskap?
4. Hvor mange ansatte er det i din virksomhet?

### **Sosialt entreprenørskap**

1. Hva legger du i begrepet sosial entreprenør?
2. Anser du deg selv som en sosial entreprenør?

### **Hva motiverer til å starte en sosial virksomhet**

1. Hvorfor har du valgt å denne type arbeid  
Oppfølgingsspørsmål 1: Hvordan startet det? Hvordan gikk du frem? Var det tilfeldig?
2. Kan du beskrive ditt forhold til risiko? Det å ta sjanser i livet
3. På hvilken måte føler du at jobben din er betydningsfull? Hvordan da? Og for hvem?
4. Kan du beskrive hva som driver deg i arbeidshverdagen din? Eksempler.
5. Hva betyr frihet i arbeidet for deg?
6. Oppfølgingsspørsmål: Er denne friheten viktig for din motivasjon?
7. Hvordan foregår beslutninger som tas i virksomheten?
8. Hvor blir beslutningene i virksomheten tatt? Hvem? Eksempler?
9. Har motivasjonen du hadde da du startet i denne virksomheten forandret eller endret seg gjennom tiden? – Hvordan da?




## Ledelse

1. Hva er de største utfordringene du har som leder i denne virksomheten?
2. Hva innebærer lederansvaret ditt? Flere roller?
3. Hvordan opplever du at du selv kan påvirke eller ta initiativ som leder i det arbeidet du gjør?
4. Nevn tre viktige faktorer som gjør at du fortsetter å jobbe som leder i denne virksomheten. Av disse tre, hvilken er den viktigste faktoren? Hvorfor?
5. Hva oppleves som belønning for deg i den jobben du gjør?
6. Dersom du skulle gitt noen råd til en ung person som ønsket å starte noe nytt innenfor sosiale virksomheter, hva ville det vært?

## Vedlegg 3

### NSD sin vurdering

 Skriv ut

**Prosjekttittel**

Ledere i sosiale entreprenørskap og deres motivasjon for å lede prosjekter som bidrar til å løse samfunnsproblemer

**Referansennummer**

969676

**Registrert**

01.10.2018 av Siv Catrine Nygaard Sandvold - siiiv\_84@hotmail.com

**Behandlingsansvarlig institusjon**

VID vitenskapelig høyskole / Fakultet for teologi, diakoni og ledelsesfag / VID Oslo

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Benedicte Kivle, benedicte.kivle@vid.no, tlf:

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

siv sandvold, siv.nygaard@gmail.com, tlf: 95846470

**Prosjektperiode**

01.10.2018 - 02.05.2019

**Status**

19.11.2018 - Vurdert

**Vurdering (1)****19.11.2018 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 19.11.2018. Behandlingen kan starte.

**MELD ENDRINGER**

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 2.5.2019.

**LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**PERSONVERNPRINSIPPER**

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

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER**

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

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

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

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare status på behandlingen av personopplysninger.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Lasse Raa  
Tlf. personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)