



**Lena Smolyakova**

---

**Påvirkning av arbeidsplassens  
psykososiale arbeidsmiljø på ansattes  
psykologiske myndiggjøring**

**Masteroppgave våren 2023  
OsloMet – storbyuniversitetet  
Handelshøyskolen (HHS)**

**Masterstudiet i økonomi og administrasjon**

## **SAMMENDRAG**

**Bakgrunn:** Høyere utdanning gjennomgår betydelige transformasjoner på verdensbasis. Markedskonkurransen mellom institusjoner i sektoren både nasjonalt og internasjonalt har økt betraktelig. Virksomheter i UH-sektoren må være fleksible og tilpasningsdyktige i dagens samfunn med tanke på institusjonenes organisering og arbeidsform for å oppnå ønskede resultater i kjernevirksomheten.

**Hensikt:** Å utforske og beskrive viktigheten for kunnskapsarbeidere i universitet- og høyskolesektoren å oppleve myndiggjøring.

**Teoretisk forankring:** Studien er forankret i teori om selvbestemmelse og empowerment.

**Metode:** Studien har en kvalitativ tilnærming. Det er gjennomført semi-strukturerte individuelle intervjuer med ti akademikere ved UiO. Data er tolket gjennom kvalitativ innholdsanalyse.

**Funn og fortolkninger:** Funn og fortolkninger tyder på at respondentene opplever at faktorer i det psykososiale miljøet støtter opplevelse av både autonomi, kompetanse for å gjennomføre samfunnsoppdraget, meningsfullhet av arbeidet de gjør. Respondentene har i stor grad innflytelse over arbeidsdagen sin. Ledere har stor påvirkning på det lokale psykososiale miljøet. Ledere som gir tilbakemeldinger, viser støtte og tillitt, inkluderer i beslutninger, har en positiv virkning på ansattes psykologiske myndiggjøring. Mangel på tillitt, detaljstyring, administrative hindringer har en negativ effekt. Positive opplevelser blir hovedsakelig knyttet til motivasjon og kreativitet, mens negative fører til mistriivsel og dårlig helse.

**Nøkkelord:** myndiggjøring, kunnskapsarbeidere, ledelse, kreativitet.

## **ABSTRACT**

**English title “The impact of the workplace psychosocial work environment on employee’s psychological empowerment”**

**Background:** Higher education is undergoing significant transformations worldwide. Market competition between institutions in the sector both nationally and internationally has increased considerably. Institutions in the UH- sector must be flexible and adaptable in today's society in terms of the institutions' organization and way of working in order to achieve the desired results in the core business.

**Purpose:** To explore and describe the importance for knowledge workers in the university and college sector to experience empowerment.

**Theoretical grounding:** The study is grounded in the theory of self-determination and empowerment.

**Method:** The study has a qualitative approach. Semi-structured individual interviews have been conducted with ten academicians at UiO. Data has been interpreted through qualitative content analysis.

**Findings and interpretations:** Findings and interpretations indicate that the respondents feel that factors in the psychosocial environment support the experience of both autonomy, competence to carry out the social mission, meaningfulness of the work they do. The respondents have a great deal of influence over their working day. Managers have a great influence on the local psychosocial environment. Managers who give feedback, show support and trust, include in decisions have a positive effect on employees psychological empowerment. Lack of trust, detailed management, administrative obstacles have a negative effect. Positive experiences were mainly linked to motivation and creativity, while negative ones lead to dissatisfaction and poor health.

**Keywords: empowerment, knowledge workers, management, creativity.**

## **FORORD**

Arbeidet med denne masteroppgaven har vært spennende og lærerikt. Jeg setter stor pris på alle de som har hjulpet meg med å komme i mål med den.

Jeg vil rette en stor takk til de ti personene som har stilt opp til intervju, og delte sine tanker og opplevelser med meg. Jeg setter veldig stor pris på at dere var villige til å stille opp til tross for travle arbeidsdager. Det var veldig spennende å få innblikk i deres hverdag, høre om den stoltheten for det dere gjør for samfunnet og fagfelt dere brenner for.

Videre sendes også en stor takk til dem som tok notater under intervjuene. Deres arbeid er ubeskrivelig stort og hjalp meg med å ha informantene i fokus, opprettholde øyekontakt, lese kroppsspråk og være meg selv uten stress under intervjuene. Uten dere hadde jeg ikke fått med meg alt som ble sagt både verbalt og ikke verbalt.

Det rettes videre en stor takk til min positive og hjelpsomme veileder Aagoth Elise Lossius Storvik. Tusen takk for konstruktive tilbakemeldinger og veiledning i starten av arbeidet med masteroppgaven, ikke minst, avklaringer og støtte underveis.

Lena Smolyakova

Oslo, Mai 2023

## INNHALDSFORTEGNELSE

1.0 INNLEDNING .....	1
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	1
1.2 Oppgavens oppbygging .....	3
1.3 Begrepsavklaring .....	3
1.3.1 Psykososialt arbeidsmiljø .....	3
1.3.2 Empowerment .....	4
1.3.3 Ledelse.....	4
2.0 TEORETISK TILNÆRMING.....	5
2.1 Psykososialt arbeidsmiljø .....	5
2.2 Empowering arbeidsmiljø .....	6
2.3 Selvbestemmelsesteori.....	7
2.3.1 Motivasjon .....	7
2.3.2 Grunnleggende psykologiske behov i Selvbestemmelsesteori.....	8
2.4 Empowerment teori.....	11
2.4.1 Indre oppgavemotivasjon.....	12
2.4.2 Grunnleggende psykologiske behov i Empowerment teori.....	12
2.5 Ledelse .....	14
2.5.1 Ledelse av kunnskapsarbeidere i offentlig sektor .....	14
2.6 Ledertrekk, lederferdigheter og lederatferd .....	15
2.6.1 Ledertrekk .....	15
2.6.2 Lederferdigheter .....	17
2.6.3 Lederatferd .....	18
3.0 METODEDEL .....	25
3.1 Forskningsstrategi.....	26
3.2 Datakilder, typer og utvalg .....	26
3.3 Datainnsamlingsmetode.....	27
3.4 Intervju.....	28
3.5 Utvalg av informanter .....	29
3.6 Tidsplan.....	29
3.7 Datareduksjon og analyse.....	29
3.8 Reliabilitet .....	31
3.9 Validitet.....	31
3.10 Etikk.....	32
3.11 Forskerens rolle .....	33
4.0 OPPSUMMERING AV FUNN OG DISKUSJON .....	33
4.1 Kjennetegn ved det lokale psykososiale arbeidsmiljøet.....	34

4.1.1 Analyse og drøfting av funn om arbeidsmiljøets elementer som påvirker ansattes følelse av empowerment .....	35
5.2 Arbeidsmiljøfaktorer som anses å være gunstige i det psykososiale arbeidsmiljøet ....	46
5.3 Ledertrekk, lederferdigheter og lederatferd .....	48
5.3.1 Ledertrekk .....	48
5.3.2 Lederferdigheter .....	51
5.3.3 Lederatferd .....	53
5.4 Hvordan påvirker leder det psykososiale arbeidsmiljøet? .....	56
5.0 KONKLUSJON .....	57
5.1 Svar på studiens forskningsspørsmål.....	57
5.2 Forslag for fremtidig forskning.....	60
LITERATURLISTE .....	61
Vedlegg 1. Invitasjon til å delta i undersøkelsen .....	68
Vedlegg 2. Informasjonsskriv.....	69
Vedlegg 3. Intervjuguide.....	71

## **1.0 INNLEDNING**

I dette kapitlet presenteres valg av hvor forskningen foregår, tema som skal belyses, problemstilling og forskningsspørsmål, samt hensikten med oppgaven. Videre presenteres oppgavens oppbygging ved en kort gjennomgang av hva man kan finne i de ulike kapitlene.

Denne studien består av tidligere forskning- og litteraturgjennomgang og en undersøkelse som ble gjort i Universitetet i Oslo (UiO). Universitetets kjernevirksomhet gjennomføres av åtte fakulteter som er delt i institutter, to universitetsmuseer, universitetsbiblioteket og flere forsknings- og utdanningscentre. UiO hadde 6 969 årsverk i 2021. Over halvparten av årsverkene (58,2 %) benyttes til undervisning, forsknings og formidling, mens 41,8 % av årsverkene benyttes til administrasjonen (UiO, 2021, s. 18).

UiO jobber målrettet med å videreutvikle kvaliteten i forskning, utdanning, og styrke sin innsats og plass i den globale kunnskapsutviklingen. UiO framstår som attraktivt studiested for nye studenter. Universitetet videreutvikler og fornyer studietilbudene gjennom en sterkere kobling mellom forskning, utdanning og kunnskap i bruk. UiO gir et stort handlingsrom til fagmiljøene og de vitenskapelige ansatte når det gjelder utvikling av undervisnings- og læringsformer. Blant annet gjennom opprettelse av et pedagogisk innovasjonsnettverk eller pedagogisk akademi styrker UiO erfaringsdeling, det kollegiale fellesskapet for undervisning, forskningsdrevet innovasjon, metodeutvikling og evalueringsdesign på tvers av fagmiljøene ved universitetet (UiO, 2021).

### **1.1 Bakgrunn for valg av tema**

Forskningen ble gjennomført høsten 2022- våren 2023<sup>23</sup>. Målet med masteroppgaven var fordyping i opplevelse av det optimale psykososiale arbeidsmiljøet for vitenskapelige ansatte, med fokus på leders påvirkning overfor det akademiske miljøet. Forsker på nåværende tidspunkt jobber i avdeling for økonomi- og virksomhetsstyring ved UiO, har vært revisor for universitets- og høyskolesektoren (UH-sektoren) i over 5 år og har et stort engasjement i å lære mer om høyere utdanning og de vitenskapelige ansatte som står bak den.

Tema er også interessant ut fra samfunnsmessig perspektiv, fordi høyere utdanning gjennomgår betydelige transformasjoner både nasjonalt og internasjonalt som varierer i form og intensitet. Universitets- og høyskolesektoren er i større grad eksponert mot globalisering og internasjonalisering nå enn før. Vi kan observere vekst i forskningssamarbeid og publisering over hele verden, i grenseoverskridende samarbeid, og i mobiliteten av

akademikerne og studenter mellom nasjonale systemer. Ideer flyttes med lynets hastighet til alle deler av verden. Global kunnskapsoverføring er kjernen i sosial og økonomisk innovasjon som har skapt flere lokaliserte offentlige og private goder i forskjellige deler av verden (Marginson, 2007).

Markedskonkurransen mellom institusjoner i sektoren både innenfor og utenfor landets grenser har økt betraktelig. Kvalitetssikringsmekanismer, akkreditering og verdens rangeringer fikk akademiske institusjoner til å fortsette å evaluere og forbedre seg selv (Hechanova & Cementina-Olpoc, 2013, s. 11). Kanskje er universiteter og høyskoler ikke mer uavhengige enn før. De har ansvar overfor flere interessenter enn noen gang, og ofte ansvarlig i mer detaljert grad til regjeringen – men de er absolutt mer autonome (Marginson, 2007, s. 5-6).

Under økende konkurransepress bør ledelsen være i stand til å takle raske sosiale, økonomiske og politiske overganger som stiller høye krav til både systemer og ansatte for å opprettholde konkurransedyktigheten (Bui & Baruch, 2012). Forskning har blitt viktigere for universitetenes status og økonomi, og institusjonene ønsker å tiltrekke seg akademikere med sterke forskningsprofiler og lange CV-er. Vitenskapelige publikasjoner har blitt viktigere enn både undervisning og formidling i akademikers CV-er, og hyppig publisering er blitt den sikreste veien til en trygg stilling i academia. Denne utviklingen skader universitetenes bredere samfunnsoppdrag. I tillegg skaper denne utviklingen utfordringer for yngre akademikere som ikke har rukket å publisere tilstrekkelig (Camilla Mørk, 2017).

I Norge har UH-sektoren et viktig samfunnsoppdrag. Høyskoler og universiteter skal utdanne samfunnsborgere for å dekke behov for kompetent arbeidskraft, bidra til forskningsbasert innovasjon og næringsutvikling, samt debatt om aktuelle samfunnsrelaterte saker. Uavhengige og kritiske universiteter og høyskoler, som er tilgjengelige for alle og med fri og uavhengig forskning, er sentral del i en velfungerende demokrati (Meld. St.19 (2020-2021), s. 7).

Universiteter må være fleksible og tilpasningsdyktige i dagens samfunn. I løpet av de siste årene ble det lagt en stor vekt på UH-sektorens endringskompetanse med tanke på institusjonenes organisering, arbeidsform og insentivsystem for å oppnå ønskede resultater (NOU 2000: 14).

I oppgaven rettes det fokus mot akademikerne og hvordan de opplever det psykososiale arbeidsmiljøet på universitetet, samt hvordan leder kan påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet i møte med de endringsprosessene beskrevet over og for å mestere utfordrende arbeidssituasjoner. En viktig vinkel i oppgaven er å forske på lederens mulighet til å skape



psykososialt arbeidsmiljø som kan hjelpe å finne en riktig balanse mellom integritet, autonomi og gruppelæring blant akademikerne, samt å oppnå både bedre produktivitet, effektivitet og innovasjon for organisasjonen og personlig mestring og utvikling for vitenskapelige ansatte.

Problemstillingen er som følgende:

*Hvordan ansattes opplevde følelse av empowerment (autonomi, kompetanse, meningsfullhet og innflytelse) påvirkes av det lokale psykososiale arbeidsmiljømiljøet?*

Det stilles følgende forskningsspørsmål for å belyse problemstillingen:

- Hva kjennetegner det lokale psykososiale arbeidsmiljøet?
- Hvilke arbeidsfaktorer anses å være gunstige i det psykososiale arbeidsmiljøet?
- Hva kjennetegner leder, lederferdigheter og lederatferd?
- Hvordan påvirker leder det psykososiale arbeidsmiljøet?

## **1.2 Oppgavens oppbygging**

For å tydeliggjøre rammene denne oppgaven er produsert innenfor vil det først gis en kort presentasjon av de sentrale begrepene. I kapittel 2.0 redegjøres det for den teoretiske referanserammen og teorier som har vært førende for analysen av råmaterialet. I kapittel 3.0 gjøres det rede for metode, metodevalg og hvordan intervjuene og analysen ble gjennomført. I diskusjonskapittel 4.0 blir det gitt en kort presentasjon av funn fra intervjuene som er direkte knyttet opp mot forskningsspørsmålene og analysert mot de teoretiske rammene og tidligere forskningsfunn gjennomført av andre forskere før det gis konklusjon i kapittel 5.0.

## **1.3 Begrepsavklaring**

Sentrale begreper som psykososialt arbeidsmiljø, empowerment, ledelse, lederatferd og leder trekk er gjennomgående i oppgaven. Her vil det gis en kort definisjon av begrepene, mens fylldigere presentasjon blir gitt i teorikapittel 2.0.

### **1.3.1 Psykososialt arbeidsmiljø**

Psykososialt arbeidsmiljø i en organisasjon er omtalt i Arbeidsmiljøloven § 4.3.

Arbeidsmiljøloven (2005) krever at arbeidsgiver skal etablere et tilfredsstillende psykososialt

arbeidsmiljø som tar hensyn til flere faktorer. Oppgaven er bygget på Skogstad (2011, s. 18) definisjon av psykososiale faktorer:

«...i arbeidet som gjør seg gjeldende på sosiale arenaer, og som blir fortolket av den enkelte arbeidstaker utfra dennes individuelle kjennetegn, med konsekvenser for jobbtrivsel, helse og ytelser».

I det følgende vil psykososialt arbeidsmiljø bli presentert ut fra motivasjonspsykologisk perspektiv. Selvbestemmelsesteorien av Deci og Ryan (1985) skiller mellom to typer motivasjon: indre (intrinsic) og ytre (extrinsic). Personer som er indre motiverte helt av egen fri vilje engasjerer seg i en aktivitet ut fra sine interesser og evner til å utføre aktiviteten. Når årsaken og motivasjonen til en handling er forbundet med ytre belønning eller straff, er det den ytre motivasjonen som dominerer.

### **1.3.2 Empowerment**

Thomas og Velthouse (1990) teori om Empowerment er videreutvikling av Selvbestemmelsesteorien av Deci og Ryan. Empowerment ble ansett som indre oppgavemotivasjon (Conger & Kanungo, 1988); Thomas og Velthouse (1990), og som refleksjon av individets følelse av effektivitet, kontroll og innflytelse (Gagné et al., 1997). Empowerment har også blitt beskrevet som er avhengig av lederhandlinger (Block, 2017). Begrepet *Empowerment* brukes i oppgaven for å beskrive individuelle jobbopplevelser.

Begrepet ble forsøkt oversatt til ”myndiggjøring” på norsk (NOU 1998: 18). I denne oppgaven vil både den engelske og norske varianten bli brukt.

### **1.3.3 Ledelse**

Stogdill (1974) sitert i Yukl (2013, s. 18) hevder at det er nesten like mange definisjoner på ledelse som det er personer som har forsøkt å definere ledelse.

Yukl (2013) og Jago (1982) definerer *ledelse* som et prosess som oppstår i interaksjon mellom mennesker der en skal påvirke (leder) og en annen tillater til å bli påvirket (følger).

Interaksjonen må være organisert rundt et felles eller avtalt formål eller oppdrag.

I tillegg til definisjoner, er det mange forskjellige skoleretninger. Strategisk ledelse, relasjonell ledelse, situasjonsbestemt ledelse, selvledelse er eksempler (Strand, 2007).

Ledelse kan studeres ut fra trekkperspektiv (Jago, 1982). Begrepet *trekk* handler om individuelle egenskaper som personlighet, temperament, behov, motiver og verdier (Høst, 2016, s. 21). *Personlighet* er relativt stabile trekk for at personen oppfører seg på et bestemt måte. Eksempler er selvtillit, ekstroversjon og energinivå. *Sosiale behov og motiver* påvirker personens oppmerksomhet til informasjon og hendelser, og de veileder og opprettholder atferd. Eksempler kan være behov for prestasjoner, tilknytning, makt og uavhengighet. *Verdier* er holdninger om hva som er rett og galt, etisk og uetisk. Verdier påvirker preferanser, oppfatninger av problemer og valg av atferd. Eksempler er rettferdighet, ærlighet, likhet, altruisme, høflighet og pragmatisme (Yukl et al., 2020).

Alternativt er det mulig å fokusere på observerbar lederatferd i stedet for på iboende egenskaper. Fra et slikt perspektiv, ledelse eksisterer først og fremst i lederens handlinger. Ledelse kommer til uttrykk i form av åpenbare atferdsmønstre snarere enn i form av noen iboende egenskap eller karakteristikk (Jago, 1982). Lederatferd kan være oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert (Yukl, 2013).

## **2.0 TEORETISK TILNÆRMING**

Dette kapittelet presenterer teori om kunsten å utvikle organisasjon og hvordan ledelse kan bidra til å skape et psykososialt arbeidsmiljø på arbeidsplassen som vil påvirke utviklingen. Teoriene belyses ved hjelp av relevante teoretikere.

### **2.1 Psykososialt arbeidsmiljø**

Krav til arbeidsmiljø er omtalt i kapittel 4 i Arbeidsmiljøloven. Ifølge lovens § 4-3 skal arbeidsgivere etablere et tilfredsstillende psykososialt arbeidsmiljø som ivaretar arbeidstakeres integritet og verdighet, gir mulighet for kommunikasjon og kontakt med andre arbeidstakere i virksomheten, og beskyttes mot trakassering, vold og uheldige belastninger (Arbeidsmiljøloven, 2005).

Det psykososiale arbeidsmiljøet ifølge (Skogstad, 2011) består av ressurser med potensielle positive utfall og krav med potensielle negative utfall for både individ og organisasjon. Skogstad (2011) bruker begrepet som betegnelse på sosiale og psykologiske faktorer. De sosiale faktorer handler om ytre påvirkning og kjennetegn ved våre omgivelser og arbeidsbetingelser. De psykologiske prosesser handler om individets kognitive og emosjonelle

oppfatninger. Begrepet legger vekt på samspill mellom ytre påvirkning og individets mentale prosesser med forskjellige utfall for både individ og organisasjon. På organisasjonsnivå er man opptatt av sykefravær, gjennomtrekk, tilhørighet og effektivitet. På individnivå vurderes konsekvenser i forhold til ytelse, jobbengasjement, jobbtrivsel, velvære, utbrenthet og forskjellige psykosomatiske symptomer. Kaufmann (2011, s. 99) hevder at ulike individer aksepterer og reagerer ulikt overfor forskjellige typer arbeidsmiljø.

## **2.2 Empowering arbeidsmiljø**

Begrepet *empowerment* ble først introdusert i USA på 1960-tallet og kan defineres som «å ha kontroll over eget liv i en sammenheng hvor en deltar sammen med andre for å oppnå bedre arbeids- og livsvilkår». Det motsatte er kraftløshet, hjelpeløshet, manglende kontroll over livet (Hals et al., 2006).

«*To empower*» betyr å gi makt til noen. Makt kan imidlertid ha flere meninger, som autoritet, kapasitet eller energi (Thomas & Velthouse, 1990). Psykologisk empowerment er forskjellig fra, men relatert til makt. Og betyr en følelse av kontroll, en kritisk bevissthet om ens miljø og et aktivt engasjement i det. Man kan være psykologisk bemyndiget uten å ha den ultimate autoriteten eller makten til å realisere sine mål (Zimmerman, 1995).

Det mest kritiske trinnet i empowerment-prosessen er å skape et lokalt arbeidsmiljø innenfor en bredere organisatorisk kontekst som vil gi både en mulighet til å utøve hele spekteret av autoritet og makt (dvs. bemyndiget atferd), så vel som den indre motivasjonen hos ansatte til å engasjere seg i den typen atferd (dvs. psykologisk myndiggjøring). Det er individets oppfatninger av elementer i arbeidsmiljø, i motsetning til bare den objektive tilstedeværelsen av visse elementer i det miljøet, påvirker psykologisk empowerment (Robbins et al., 2002). Empowerment oppleves forskjellig for hver person, organisasjon eller fellesskap (Zimmerman, 1995).

Arbeidsmiljøets elementer som påvirker psykologisk empowerment er: tillit, støtte, engasjement og mulighet. Robbins et al. (2002) anser dannelse/endring av holdninger til tillit og engasjement som første stadium i individ-/miljøinteraksjon og som vil bestemme ansattes grad av den psykologiske empowerment.

Engasjement gjenspeiler personens identifikasjon med ledelsen eller organisasjon basert på kongruens mellom individets og organisasjonens verdier (Robbins et al., 2002), samt aktivt engasjement i fellesskap og forståelse av sosiopolitisk miljø (Zimmerman, 1995). Sosial

identitetsteori av Tajfel og Turner (2004) referer til sosial identitet som er mer viktigere enn en identitet som et individ. Identiteten vår påvirkes av gruppene vi deltar i og tilhører til. Thomas og Velthouse (1990) hevder at en ansatt vil oppfatte mer mening med en oppgave når han eller hun identifiserer seg med organisasjonen og organisasjonens verdier og når verdier er sammenfallende med ansattes tro og verdier.

Empowering miljø er et miljø som gir ansatte muligheter i motsetning til begrensninger. Et individ må ha mulighet til å utøve innflytelse og innvirkning på jobbresultater (Spreitzer, 1995). Innvirkningen er uavhengig av ytelsesevne (Thomas & Velthouse, 1990). Hvis en ansatt kan prestere bra, men har fortsatt ingen innflytelse, vil denne mangelen mest sannsynlig tilskrives mangel på muligheter eller miljøstøtte (Robbins et al., 2002).

Det er en konsistent oppfatning blant forskere når det gjelder behovet for samsvar mellom myndighetsnivået som overføres og støtten for det. For å føle seg for eksempel kompetente, må ansatte oppfatte at de har tilstrekkelig støtte (f.eks. organisatoriske ressurser) som muliggjør dem å utøve innflytelse ved oppgaveutførelsen (Robbins et al., 2002). Da vil et effektivt læringsklima fremme en følelse av utfordring, meningsfullhet og hensikt hos ansatte, noe som får dem til å investere sine fulle fysiske, følelsesmessige og kognitive ressurser i et bredt spekter av ytelsesadferd (Eldor & Harpaz, 2016, s. 228).

## **2.3 Selvbestemmelsesteori**

Psykologene Deci og Ryan (2008) står bak den anerkjente Selvbestemmelsesteorien (Self-Determination Theory på engelsk). Det er en empirisk basert teori om menneskelig motivasjon, utvikling og velbefinnende.

### **2.3.1 Motivasjon**

*Motivasjon* er definert 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» (Brochs-Haukedal, 2011; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115).*

Ifølge Brochs-Haukedal (2011) er det tre elementer i denne definisjonen: igangsetting av et bestemt atferd, styring og opprettholdelse av denne atferden over lengre tid som er nyttige til å forklare kunnskapsarbeid. Kunnskapsarbeidet forutsetter svart motiverte medarbeidere. Hvorfor starter noen ansatte et prosjekt på eget initiativ med et bestemt mål? Hvorfor noen

fortsetter å jobbe med prosjektet til tross for problemer og frustrasjoner og noen velger å gi opp?

Selvbestemmelsesteorien skiller mellom to typer motivasjon: *indre (intrinsic)* og *ytre (extrinsic)*.

### **Indre motivasjon**

Er den medfødte, naturlige tilbøyeligheten til å engasjere sine interesser og evner til å utføre en aktivitet. Indre motivasjon er en viktig motivator for læring, tilpasning og kompetansevekst (Deci & Ryan, 1985). Indre motivasjon fører til bedre prestasjon og er viktig for kreativitet (Sansone & Harackiewicz, 2000, s. 38).

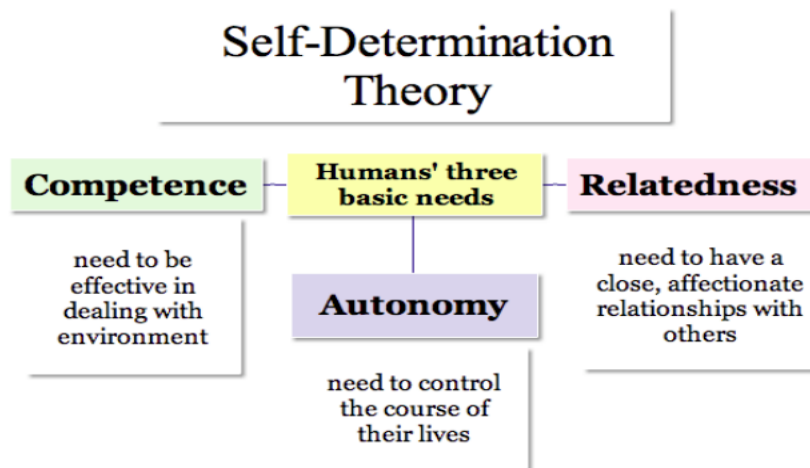
### **Ytre motivasjon**

Når årsaken og motivasjonen til en handling er forbundet med ytre belønning eller straff, er det den ytre motivasjonen som dominerer. Ytre belønninger og ledere som kontrollerer handlinger til ansatte kan påvirke opplevelse av selvbestemmelse negativt, og det kan fortrenge den indre motivasjonen. Ansatte kan oppleve at de mister interesse og glede i arbeidsoppgaven (Deci & Ryan, 1985). En utstrakt bruk av ytre belønning eller straff kan føre til at en aktivitet blir til et middel for å oppnå et mål og ikke mål i seg selv (Deci & Ryan, 1985, s. 49).

### **2.3.2 Grunnleggende psykologiske behov i Selvbestemmelsesteori**

Selvbestemmelsesteorien definerer tre medfødte grunnleggende psykologiske behov: autonomi, kompetanse og tilhørighet. Disse må være tilfredsstilt for at et menneske er indre motivert (Deci & Ryan, 1985).

Selvbestemmelsesteorien er oppsummert i figuren under:



Figur 1: Bilde fra nettstedet til (Ackerman, 2021)

## Autonomi

Autonomi handler om hva det vil si å respektere individets integritet. Begrep *autonomi* stammer fra gresk «*auto*» som betyr uavhengig og «*nomos*» som betyr lov, og dermed kan oversettes som selvløvgivning. Begrepet referer til individets evne og rett til å foreta selvstendige valg med utgangspunkt i egne overbevisninger og rasjonelle overveielser (NOU 2009: 1, s. 36). Autonomi er en følelse av frihet til å gjøre valg om hvordan en vil utføre arbeidet (Deci & Ryan, 2000; Gagné et al., 1997), og de resulterende følelsene av personlig ansvar for disse valgene (Gagné et al., 1997). Gjennom autonomi styrer individer sine egne handlinger i samsvar med deres behov og tilgjengelig kapasitet, og dermed koordinerer og prioriterer arbeidsoppgaver på en mer effektiv måte (Deci & Ryan, 2000). Autonomi er en sentral faktor for indre motivasjon på arbeidsplassen (Deci & Ryan, 1985; Kaufmann & Kaufmann, 2015). Autonomien er også viktig for problemløsning og kreativitet og er motivator for læring, tilpasning og kompetansevekst (Deci & Ryan, 1985; Newell, 2009).

Autonomi reduseres når individer føler deres aktiviteter er kontrollert og begrenset, både gjennom positiv og negativ kontroll som straff, overvåking, restriksjoner og belønninger (Deci & Ryan, 2000).

Akademikere er kunnskapsarbeidere og spesialister innenfor sitt fagfelt. De innehar ofte mer ekspertise enn sine arbeidsgivere. Kunnskapsarbeidere forventer og trenger høy grad av

autonomi for å gjennomføre arbeidsoppgavene, og de kan reagere negativt hvis de blir styrt ovenfra og overvåket (Newell, 2009). For forskere er autonomi viktig for å mobilisere indre motivasjon for kreativ ideutvikling og produktivitet (Kaufmann, 2011, s. 98).

## **Kompetanse**

Deci og Ryan (2000) beskriver kompetanse som menneskets evne til interaksjoner med omgivelsene. Behovet for kompetanse gjelder læring, prestasjoner, kunnskap og ferdigheter. Mennesker har behov for å bygge sin kompetanse og utvikle mestring over oppgaver. Albert Bandura (1986) referert i Hetland og Hetland (2011) har introdusert begrepet forventning om mestring (self-efficacy) i betydning av mestringsopplevelser for å lykkes i fremtidig læring. Behovet for kompetanse dekkes når mennesker opplever at de er dyktige og effektive i sine handlinger (Ackerman, 2021; Deci & Ryan, 2008). Den subjektive opplevelsen av kompetanse kan følgelig avvike fra den reelle kompetansen.

Et arbeidsmiljø som gir passende utfordringer, tilbakemeldinger og støtte er grunnleggende for at behovet skal bli tilfredsstillt (Deci & Ryan, 2008; Kovjanic et al., 2012). Dersom mennesker ikke opplever tilfredsstillende av å lære for sin egen skyld, men i stedet blir bedt om å lære og utvikle kompetanse gjennom eksterne forsterkninger og ytre motivasjon, vil det være mindre sannsynlig at de tilegner seg kompetansen (Deci & Ryan, 2000).

Gruppelæring bidrar til ideutveksling, læring av andre medlemmer, engasjement i å tenke i felleskap og skape de resultater medlemmer virkelig ønsker. Denne prosessen baserer seg på felles visjon, personlig mestring og læring om samspill (Senge, 1991).

Kompetansen svekkes ved negative, ukonstruktive tilbakemeldinger og innføring av oppgaver som er upassende for en persons evner (Deci & Ryan, 1985).

## **Tilhørighet**

Vi har alle behov for å gi og få omsorg, og føle tilknytning til andre mennesker (Deci & Ryan, 2008; Hetland et al., 2011). Anerkjennelse og støtte fra omgivelsene er viktig for tilfredsstillende av dette behovet. Ledere og kollegaer som viser interesse for ens tanker og meninger er viktig for å føle tilhørighet på arbeidsplassen (Deci & Ryan, 2008; Kovjanic et al., 2012). Vi opplever sterkere tilhørighet når vi identifiser oss med en gruppe (Tajfel & Turner, 2004). I følge Senge (1991) kan felles visjon bidra til å skape en felles identitetsfølelse blant ulike mennesker og løfte menneskers aspirasjon. For å lykkes med å

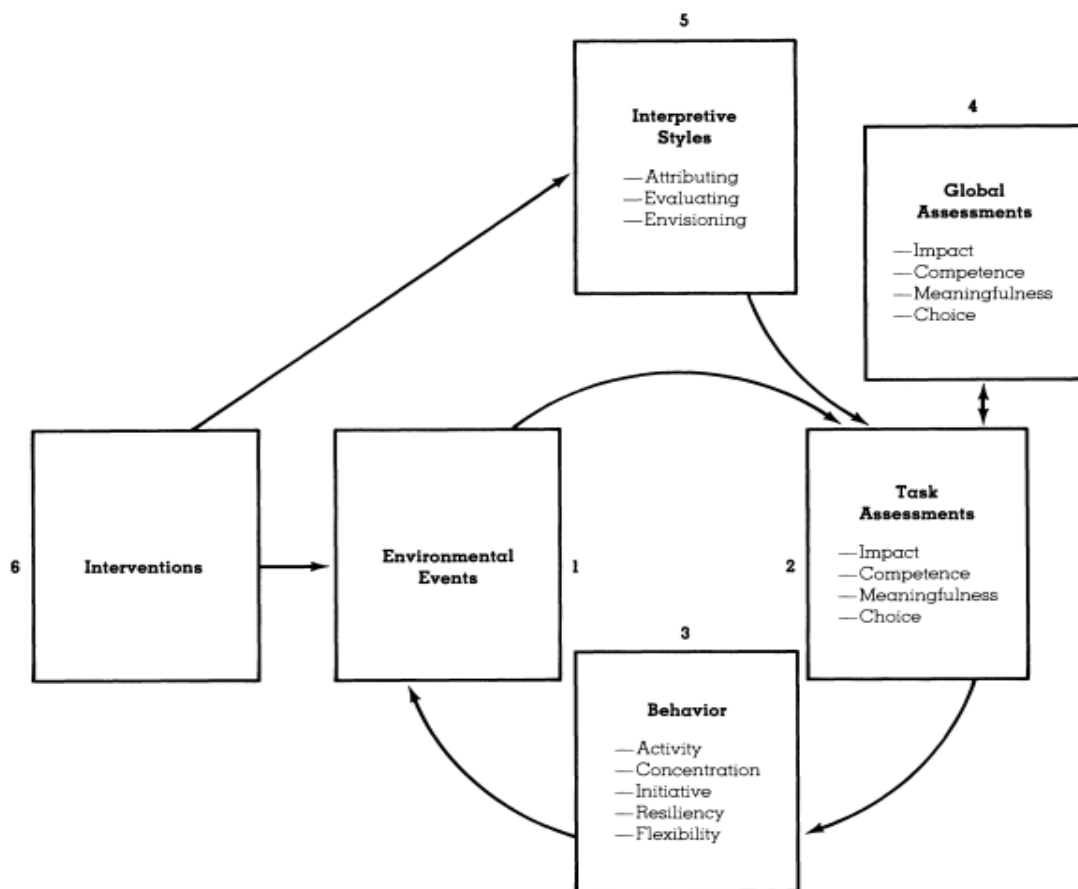


skape felles visjoner må man gi opp tradisjonelle tanker om ovenfra-og-ned visjonen, fordi en slik visjon er ofte en enkeltstående forsøk på gi organisasjonens strategi en overordnet mening og bygger ikke på menneskers personlige visjoner.

Når alle tre behovene er dekket opplever vi noe som kalles for autonom motivasjon (Deci & Ryan, 2000). En person som er selvbestemmende er en person som tar ansvar for sine handlinger, og som gjør ting fordi det er i tråd med sine egne personlige verdier og mål (Deci & Ryan, 2008).

## 2.4 Empowerment teori

Thomas og Velthouse (1990) videreutviklet selvbestemmelsesteorien av Deci og Ryan og operasjonaliserte begrepet empowerment i form av *indre oppgavemotivasjon*. Kjernen i den kognitive modellen av empowerment er samspill mellom miljøhendelser, oppgavevurderinger og atferd (element 1, 2, 3 i figuren). Oppgavevurderinger antas å være den viktigste årsaken til indre oppgavemotivasjon og tilfredshet.



Figur 2: Den kognitive modellen av empowerment

### **2.4.1 Indre oppgavemotivasjon**

Indre oppgavemotivasjon referer til oppgave som et sett med aktiviteter rettet mot en hensikt. Dermed inkluderer en oppgave både aktiviteter og hensikt. Dette ifølge Thomas og Velthouse (1990) er forskjellig fra Deci's modell av indre motivasjon, som refererer kun til aktiviteter og brukes i forskning i forbindelse med spill og fritidsaktiviteter der gleden over aktiviteten er i fokus. De hevdet at den indre oppgavemotivasjonen må inkludere en følelse av hensikt som et individ kan oppleve ved å føle meningsfullhet og innflytelse over arbeidsoppgaver. Indre oppgavemotivasjon definert av Thomas og Velthouse samsvarer med definisjonen av den indre oppgavemotivasjonen av Amabile (1983). Teresa M. Amabile viser til at oppgavemotivasjon er avhengig av to elementer: individets grunnleggende holdning til oppgaven og individets oppfatning av hans eller hennes grunner for å påta seg oppgaven. En grunnleggende holdning til en oppgave dannes ved en kognitiv vurdering av oppgaven og i hvilken grad det samsvarer med hans eller hennes eksisterende preferanser og interesser. Motivasjon for å påta seg oppgaven er avhengig av tilstedeværelse ytre sosiale og miljøfaktorer eller fravær av fremtredende ytre begrensninger i sosialt miljø.

Følelsen av opplevd kompetanse og selvbestemmelse er sentrale for både indre motivasjon i Selvbestemmelsesteori (Deci & Ryan, 1985), og for indre oppgavemotivasjon i Empowerment teori (Thomas & Velthouse, 1990). I Empowerment teori anses kompetansen som troen på ens egen evne til å utføre jobben på en suksessfull måte (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990). Selvbestemmelse referer til personenes ansvar for valg (Thomas & Velthouse, 1990).

Redusert indre oppgavemotivasjon undergraver kreativiteten (Amabile, 1983).

### **2.4.2 Grunnleggende psykologiske behov i Empowerment teori**

Empowerment teori definerer i tillegg til behovene for selvbestemmelse og kompetanse, behov for å føle hensikt med en oppgave. Dette behovet kan tilfredsstilles hvis oppgaven oppleves som meningsfylt og individ opplever innflytelse over resultater.

#### **Meningsfullhet**

Kaufmann og Kaufmann (2015) benytter ordet *mening* i betydningen «uttrykte holdninger». *Holdninger* er blitt forklart som en disposisjon til å reagere følelsesmessig (hva du føler), kognitivt (hva du tror) og atferdsmessig (hvordan du er tilbøyelig til å handle).

Oppgavens mening ifølge Thomas og Velthouse (1990) vurderes ut fra individets egne idealer eller standarder. Denne vurderingen tilsvarer vurdering av meningsfullhet i jobbkarakteristika modellen til Hackman og Oldham (1976). I jobbkarakteristika modellen referer Hackman og Oldham til meningsfullhet som bedømmes ut fra individets oppfattede verdi av arbeid for andre menneskers velvære. Den psykologiske meningsfullheten til en jobb er definert ut fra tre jobbrakteristikker: variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet og oppgavens betydning. En jobb oppleves som meningsfull når den krever ulike aktiviteter og ferdigheter, gjennomføres fra begynnelse til slutt med et synlig utfall og har betydelig innvirkning på andre menneskers liv eller arbeid.

Menneskers forhold til jobben kan ses fra jobbforpliktelsesperspektiv. Her måles de ansattes grad av tilknytning til, identifikasjon med og engasjement for jobben og organisasjonen. Meyer og Allen (1991) sitert i Kaufmann og Kaufmann (2015) skiller mellom tre former for jobbforpliktelse: jobbforpliktelse basert på kontinuitet (fortsetter i jobben fordi det er dyrt å slutte, samt ønske om å opprettholde stabilitet og trygghet), affektiv jobbforpliktelse (når organisasjonens og personens verdier og målsettinger er sammenfallende) og normativ jobbforpliktelse (opptatt av andres reaksjoner hvis slutter i jobben).

For å utvikle jobbforpliktelse må en person oppleve arbeidsglede og engasjement. Jobbengasjementet omfatter jobbrelatert mental tilstand knyttet til selve jobben (ibid.). Amabile og Kramer (2011) studerte grunnlaget for jobbengasjement og presenterte begrepet *personlig indre arbeidsmiljø* (inner work life). I 15 år fulgte de kunnskapsmedarbeideres daglige erfaringer av sin ytelse på jobben. Personlig indre arbeidsmiljø handler om personens følelser, oppfatninger og motivasjon i løpet av arbeidsdag. Det viktigste som kan øke det indre arbeidsmiljøet er å gjøre fremskritt i meningsfylt arbeid. Amabile og Kramer kaller dette fenomenet *progresjonsprinsippet* som innebærer at på dager når en person gjør fremskritt i jobben, opplever den personen velvære og indre motivasjon.

I følge May (1969) sitert i Thomas og Velthouse (1990) vil lav grad av meningsfullhet resultere i apati og følelsen av å være frakoblet, mens høy grad av meningsfullhet ifølge Kanter (1968) og Sjoberg, Olsen & Salay (1983) sitert i Thomas og Velthouse (1990) antas derimot å resultere i forpliktelse, involvering, og konsentrasjon av energi.

I sin studie finner Gagné et al. (1997) direkte sammenheng mellom meningsfylt arbeid og ansattes indre motivasjon.

## **Innflytelse**

Innflytelse har ifølge Lee og Koh (2001) blitt studert under ulike begreper, inkludert «*learned helplessness*» (Overmeier og Seligman, 1967) og «*locus of control*» formulert av Julian Rotter på 1960-tallet. Innflytelse er det motsatte av learned helplessness (Martinko og Gardner, 1982) og er forskjellig fra intern locus of control. I psykologisk empowerment referer Spreitzer (1995) og Thomas og Velthouse (1990) til individets opplevde grad av innflytelse over resultater av oppgaven. Denne definisjonen tilsvarer definisjon av innflytelse i jobbkarakteristika modellen av Hackman og Oldham (1976). Mens intern locus of control er en relativt stabil personlighetstrekk på tvers av alle arbeidssituasjoner (Lee & Koh, 2001).

Deci og Ryan (2000) finner at å føle innflytelse over egen arbeidssituasjon, fører til økt engasjementet. Resultater av Abramson (1978) studie sitert i Thomas og Velthouse (1990) viser at følelse av hjelpeløshet fører blant annet til redusert evne å se muligheter og redusert motivasjon.

Gagné et al. (1997) finner at støtte for autonomi og feedback fra overordnede har en positiv effekt på følelsen av opplevd innflytelse. Men studien viser ikke noen direkte sammenheng mellom innflytelse og indre motivasjon.

## **2.5 Ledelse**

Ledelse berører all organisert verdiskaping. Motivering av underordnede og sikring av produktivitet og effektivitet er blant de sentrale oppgavene for ledere (Brochs-Haukedal, 2011). De organisasjoner som lykkes i fremtiden, må være organisasjoner som klarer å forstå hvordan de motiverer mennesker og fremmer deres evne til å lære på alle nivåer i organisasjonen (Senge, 1991, s. 10).

### **2.5.1 Ledelse av kunnskapsarbeidere i offentlig sektor**

Ledelse i organisasjoner som består av profesjonelle og eksperter, eksempelvis høyskoler og universiteter, har begrenset handlingsrom for å utøve selve ledelse (Strand, 2007, s. 120-121). I følge Brochs-Haukedal (2011) er det utfordrende å lede kunnskapsmedarbeidere.

Arbeidsgivere er mer avhengig av dem enn omvendt. Det er utfordrende for ledere og lite ønskelig å sette bestemte mål, organisere og overvåke kunnskapsarbeid.

Kunnskapsmedarbeidere er eksperter på sine områder og kan på egen hånd finne frem retning

og mål for arbeidet sitt og skape verdier for arbeidsgiver. På denne måten skapes kreative ideer og innovasjon som kan være avgjørende for den langsiktige organisasjonsutviklingen.

Strand (2007) hevder at ledelse i slike fagorganisasjoner handler mest om å utøve fagkompetansen på en avansert måte. Slike organisasjoner trenger minst ledelse og da vil organisasjonens oppnådde resultater i liten grad forklares av ledelsesfaktor. Det hevdes videre at resultatoppnåelse som følge av lederfaktoren er i tillegg avhengig av handlingsrom lederen har, som er de formelle fullmakter, det uformelle mandatet, det feltet eller de sakene der de andre oppfatter det slik at de mangler myndighet, og lederens oppfatning av handlingsrommet.

I offentlig virksomhet er handlingsrom ofte begrenset. Beslutninger må bygges på regler og aksepterte kriterier og det er lite rom for utøvelse av skjønn og sunn fornuft. Ledere i offentlige virksomheter utfører oppgaver som ikke alltid enkelt kan begrunnes. Oppgavekonteksten kan være uten tydelig mål hvor resultatet ikke lett å måle.

## **2.6 Ledertrekk, lederferdigheter og lederatferd**

Det finnes ulike lederstillinger: transformasjonsledelse, strategisk ledelse, relasjonsledelse, endringsledelse med flere. I denne studien benyttes bøker av blant annet Yukl et al. (2020), Hals et al. (2006) og Kaufmann og Kaufmann (2015) som beskriver ledertrekk, lederferdigheter og lederatferd.

Leders *personlige trekk* har betydning for hvordan ledelsesatferden blir utøvd og hvordan lederen oppfatter kravene til sin rolle. Begrepet *trekk* omfatter sider ved personlighet, temperament, behov, motiver og verdier. I tillegg til trekk er det også ferdigheter som kan være viktige for ledere (Høst, 2016).

### **2.6.1 Ledertrekk**

Trekkteori har ifølge Hals et al. (2006) en sterk posisjon inne personlighets psykologisk forskning. Trekkteorien beskriver ikke en hel personlighet, men enkelte egenskaper eller trekk. Personlighetstrekk gjør oss predisponert og tilbøyelig til å tenke, føle og reagere på en bestemt måte (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

En av trekkteoriene som ser sammenheng mellom ledelse og personlighet er femfaktorteorien (The Big Five). Denne teorien antar at personligheten kan beskrives ut fra fem grunnleggende dimensjoner: åpenhet for nye erfaringer, samvittighetsfullhet, ekstrovertsjon, omgjengelighet

og nevrotisisme (Hals et al., 2006). Astrid og Geir Kaufmann gir en kortfattet beskrivelse av spesifikke trekkfasetter for hver enkelt dimensjon:

### **Ekstroversjon**

Ekstroversjon er personlighetstrekk som beskriver personens atferd. Ekstroverte personer er sosiale, aktive, vennlige, personorienterte og optimistiske. Det motsatte av ekstroversjon er introversjon. Introverte personer er reserverte, distanserte, tenker kritisk og har færre sosiale kontakter.

### **Nevrotisisme**

Nevrotiske personer har en tendens til vise angst, bekymringer, impulsivitet, sårbarhet, depresjon. Person som skårer lavt på nevrotisisme er rolig, avslappet, ikke emosjonell, sikker og tilfreds med seg selv.

### **Omgjengelighet**

Omgjengelighet handler om forskjeller i måten å komme overens med andre. Person er tillitsfull, altruist, hjelpsom, godtroende. Det motsatte er kynisk, hensynsløs, manipulende, mistenksom.

### **Samvittighetsfullhet**

En samvittighetsfull person er kompetent, velorganisert, pålitelig, hardt-arbeidende, selvdisciplinert. En person med det motsatte er uten klare mål, gir blaffen, lystorientert og er overdrevent opptatt av å tilfredsstille egne behov.

### **Åpenhet**

Åpenhet trekket avdekker personer som er åpne for opplevelse og for det som er ukjent, originale, har mange interesser og er risikovillige. Slike trekk er viktige for de som har arbeidsoppgaver med krav til kreativitet. Person med de motsatte trekk er reservert, distansert.

Femfaktorteorien har blitt brukt i økende grad i forbindelse med rekruttering og utvalg av jobbsøkere, men har også blitt møtt med kritikk. Et fremtredende argument i kritikken er at de fem faktorene alene kan bli for generelle og overfladiske i vurderingen av en persons egnethet for en bestemt stilling (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Noen trekk og ferdigheter øker sannsynligheten for at en person vil bli valgt til en lederstilling (Yukl et al., 2020). Judge et al. (2002) studerte sammenhengen mellom personlighet og

lederskap og brukte fem faktorer for å systematisere resultatene. Samlet sett var alle de fem faktorene relevante for lederskapet. Ekstroversjon visste den sterkeste sammenhengen ( $r = 0,31$ ), etterfulgt av samvittighetsfullhet ( $r = 0,28$ ), nevrotisisme ( $r = -0,24$ ), åpenhet ( $r = 0,24$ ), mens omgjengelighet hadde ( $r = 0,08$ ).

Det ble også studert hvordan fremveksten, effektiviteten og karriereutviklingen til ledere er relatert til deres trekk og ferdigheter. Effektiv ledelse ble anset som avhengig av bestemte personlighetsegenskaper (Kaufmann & Kaufmann, 2015). En effektiv leder kjennetegnes ved høyt energinivå og stresstoleranse, selvtillit, indre kontrollplassering, integritet, sosialisert maktmotivering, moderathøy prestasjonsorientering og lite tilknytningsbehov. Høyt energinivå og stresstoleranse hjelper ledere med å takle krevende, stressfylte dager og vanskelige mellommenneskelige situasjoner. Ledere med en høy selvtillit tar mer initiativ for å løse problemer (Høst, 2016).

Blant individuelle, personlige egenskaper nevnes også personens intelligens som en viktig egenskap for effektiv ledelse. I metaanalyse undersøkte Judge et al. (2004) forholdet mellom intelligens og lederskap. Funn fra analysen viser en generell sammenheng mellom intelligens og lederskap på 0,21 for lederposisjon og 0,27 for ledereffektivitet. Ved å sammenligne resultater med en studie om sammenhengen mellom personlighet og lederskap fant Judge et al. (2002) sitert i Judge et al. (2004) at flere andre egenskaper hadde sterkere korrelasjoner med lederskap enn intelligens, og at de fem faktorene hadde en multipl korrelasjon på 0,48 med lederskap. Dette tyder på at valg av ledere på grunnlag av personlighet ser ut til å være relativt viktigere.

### **2.6.2 Lederferdigheter**

Ferdigheter er evnen til å gjøre noe på en effektiv måte. Tidligere forskning avdekket tre bredt definerte ferdighetskategorier: *faglige*, *mellommenneskelige* og *begrepsmessige* (Yukl et al., 2020).

#### **Faglige ferdigheter**

Det er ferdigheter knyttet til utførelsen av ens fag og omfatter kunnskap om forskjellige prosesser, metoder og teknikker, og evnene til å bruke verktøy og hjelpemidler for å utføre en spesiell oppgave. Leder med faglige ferdigheter kan hjelpe de ansatte med å løse problemer med de konkrete oppgavene, tildele oppgaver, evaluere utførelsen, veilede og trene dem (Høst, 2016).

## **Mellommenneskelige ferdigheter**

Handler om kunnskap om mellommenneskelige prosesser og menneskelige atferd som vil hjelpe med å etablere et godt forhold mellom og til ansatte rundt seg. Leder med mellommenneskelige ferdigheter har evnen til å forstå andres følelser, holdninger og motiver, er flink til å kommunisere med andre og etablere effektive samarbeidsrelasjoner (ibid.).

## **Begrepsmessige ferdigheter**

Det er ferdigheter som er nødvendig for å kunne planlegge, organisere, sette mål og utvikle organisasjonen. Ferdighetene omfatter evnen til å tenke logisk og analytisk, til konseptutforming og oversettelse av komplekse relasjoner til begreper forståelige for andre, evne til ideutvikling og problemløsning, forutse endringer, oppdage muligheter og mulige problemer (ibid.).

Ledere på ulike ledelsesnivåer har varierende behov for disse ferdighetene. Behovet for faglige ferdigheter er ikke like viktig for en leder på et høyere ledelsesnivå, mens de begrepsmessige ferdighetene blir viktigere for leder høyere opp i hierarkiet. De mellommenneskelige ferdighetene er like viktig for ledere på alle nivåer (ibid.).

### **2.6.3 Lederatferd**

Atferd mellom leder og underordnede er det mest undersøkte aspektet i ledelsen (Yukl et al., 2020). De betydningsfulle forskningsbidragene er Ohio- og Michigan-studiene gjennomført i 1940- og -50-årene. Disse studiene dannet grunnlaget for dagens klassifisering av lederatferdstyper i *relasjons-* og *oppgaveorientert atferd*. Undersøkelsen gjennomført av Ekvall, G. ved Universitetet i Lund i Sverige i 1970-årene identifiserte en tredje dimensjon ved lederatferd - *endringsorientert atferd* (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 458-459). De andre viktigste lederatferd er *transformasjonsledelse*, *myndiggjørende ledelse*, *ekstern atferd* og *bruk av proaktiv taktikk* (Yukl et al., 2020).

#### **2.6.3.1 Oppgaveorientert atferd**

Oppgaveorientert atferd er primært rettet mot oppgaveutførelsen og omfatter effektiv bruk av personale og ressurser, opprettholdelse av stabile og pålitelige operasjoner, økt kvalitet og produktivitet (Høst, 2016).



Oppgaveorientert lederatferd ifølge Yukl et al. (2020) omfatter planlegging, avklaring, overvåking og problemløsning.

Formålet med planlegging er å sikre effektiv organisering av arbeid, koordinering av aktiviteter og effektiv ressursutnyttelse (ibid.).

Avklaring brukes til å kommunisere planer, retningslinjer og rolleforventninger slik at underordnede vet hva de skal gjøre og hvilke resultater forventes av dem. Dette oppnås ved at leder forklarer en oppgave og formålet med oppgaven på en tydelig måte; sjekker i ettertid at medarbeider hadde forstått oppgaven og eventuelt komme med veiledning; forklare prioritering av oppgaver eller ansvarsområder; sette spesifikke mål og tidsfrister for viktige oppgaver (ibid.).

Formålet med overvåking er å samle informasjon om driften som er fremdriften i arbeid, ytelsen til individuelle medarbeidere, kvaliteten på produktene/tjenestene. Den effektive måten å overvåke er å definere og måle viktige ytelsesindikatorer; overvåke nøkkelprosesser og resultat; observere driften eller stille spesifikke spørsmål til medarbeidere; oppmuntre til å rapportere problemer og feil, og bruke informasjon fra overvåking til å endre atferd (ibid.).

Problemløsning er en type atferd som brukes av ledere for å håndtere forstyrrelser av normal drift og ansattes ulovlig, destruktiv eller utrygg atferd. Dette kan oppnås ved å lære å se tidlige varseltegn for et kommende problem; identifisere raskt årsaken og omfanget av problemet; se etter sammenhenger mellom problemer; respondere direkte på problemet på en trygg måte; holde ansatte informert om problemet og hva gjøres for å løse det og være villig til å utforske innovative løsninger (ibid.).

### **2.6.3.2 Relasjonsorientert atferd**

Ledere som bruker relasjonsorientert atferd har evne til å bygge forpliktelse til arbeidsmål, gjensidig tillit og samarbeid, og identifikasjon med en gruppe eller organisasjon (Yukl, 2013). Atferden er rettet mot forbedring av relasjoner og hjelpe de ansatte (Høst, 2016). Ledere støtter og verdsetter de ansattes bidrag. De bruker team-building for å øke følelse av identifikasjon med gruppe, tillitt og samarbeid mellom medlemmene (Yukl, 2013). Forskning gjennomført av for eksempel Gottfredson og Aguinis (2017) tyder på at denne type lederatferd er effektiv først og fremst fordi den forbedrer forholdet mellom leder og ansatt.

Yukl et al. (2020) beskriver spesifikke typer relasjonsorientert atferd som er funnet å være relatert til effektivt lederskap. Disse inkluderer å støtte, utvikle og anerkjenne.

Støttende lederskap bidrar til å bygge og opprettholde effektive mellommenneskelige relasjoner. En leder som viser hensyn og er vennlig mot medarbeidere er mer sannsynlig vinner lojalitet og vennskap. Dette vil gjøre det lettere å få støtte og mer effektivt samarbeid og ekstra jobbinnsats fra ansatte. Noen former for støtteatferd, for eksempel å vise takknemlighet, uttrykke tillit, lytte til problemer og gjøre ting for at arbeidsmiljøet blir hyggeligere, øker medarbeiders selvtillit og reduserer stress på arbeidsplassen (ibid.).

Utvikling handler om å øke underordnes ferdigheter og karriere. Lederatferden inkluderer å gi veiledning og tilby utviklingsmuligheter for ansatte. Gjennom utviklingen nytter alle involverte potensielle fordeler. Fordeler for medarbeidere er i form av bedre jobbtilpasning, større selvtillit og raskere karriere utvikling. Lederen kan få følelse av glede og tilfredshet ved å hjelpe andre til å utvikle seg. For organisasjonen er det fordel å få medarbeidere med høyere engasjement og ytelse, og ansettelse av interne til stillinger med høyere ansvar. Utviklingen kan også bidra til å oppnå oppgaverrelaterte mål med økt kvalitet og kvantitet (ibid.).

Anerkjennelse innebærer å gi ros og anerkjenne andre for effektiv innsats, betydelige prestasjoner og viktige bidrag til organisasjonen. På denne måten kan leder styrke medarbeiderens oppgaveengasjement og styrke ønskelig atferd. Det finnes tre hovedformer for anerkjennelse: ros, priser og anerkjennelsesseremonier. Ros består av muntlige kommentarer, uttrykk eller gester. Bruk av priser eller anerkjennelsesseremonier er begrenset av kriteriene og retningslinjene gitt i organisasjonen. Dermed har leder mindre skjønn i bruken av priser og seremonier. Det er ikke til hinder at ledere bruker uformelle priser og seremonier for å anerkjenne sine egne underordnede (ibid.).

Å anerkjenne er en relasjonsatferd, men den kan også bidra til oppgavemåloppnåelse (ibid.).

### **2.6.3.3 Endringsorientert atferd**

Endringsorientert atferd handler om å forbedre/endre strategiske beslutninger og mål, prosesser eller produkter/tjenester for å tilpasse seg endringer i omgivelsene og vinne tilslutning for disse forbedringene/endingene (Høst, 2016). Ledere som skårer høyt på denne dimensjonen er opptatt av vekst og utvikling. De kommer med nye ideer, setter i gang nye prosjekter, er villige til å ta risiko og ser muligheter snarere enn problemer (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Store endringer er alltid stressende for mennesker, spesielt når de medbringer en langvarig overgangsperiode med tilpasninger, forstyrrelser og forvridding. Vellykket implementering av

endringer i organisasjoner krever et bredt spekter av lederskapsatferd. Noen aspekter ved atferden involverer politiske og administrative handlinger, og andre involverer motivering, støtte og veiledning av ansatte. Politiske handlinger hjelper å identifisere sannsynlige tilhengere og motstandere, opprette en koalisjon for å godkjenne endringer, danne team for å veilede implementeringen av endringer, fylle nøkkelposisjoner med kompetente endringsagenter og overvåke endringsfremdriften for å oppdage problemer som krever oppmerksomheten. Menneskeorienterte handlinger inkluderer å skape følelse av at det haster, artikulere en klar visjon om de sannsynlige fordelene, forberede ansatte på endringer, hjelpe dem med å takle endringer, gi mulighet for tidlig suksess, holde ansatte informert, demonstrere fortsatt engasjement for endringer, gi ansatte hjelp til planlegging og implementering av endringer og legge til rette for læring og innovasjon (Yukl et al., 2020).

#### **2.6.3.4 Myndiggjørende atferd**

Myndiggjørende atferd brukes til å involverer underordnede eller teammedlemmer i beslutninger om arbeid (Yukl et al., 2020). Myndige ledere ifølge Hals et al. (2006) forstår at ansatte er forskjellige, og er flinke til ulike oppgaver. Leder bør legge forholdene til rette og veilede ansatte slik at de kan styre sin egen hverdag. Dette innebærer å sette mål for arbeidet sammen med den enkelte ut fra ansattes forutsetninger for å gjennomføre arbeidet; delegering av myndighet og ansvar, invitere ansatte til å ta eget initiativ, snakke med dem, ta beslutninger i felleskap og gi veiledninger underveis i arbeidet. En slik atferd ifølge Yukl et al. (2020) beskrives ofte som demokratisk ledelse og deltakende ledelse.

Demokratiske ledere legger stor vekt på å skape gode sosiale relasjoner med ansatte, er flinke til å forstå ansattes følelser, ønsker å involvere, vise omsorg og respekt. De er opptatt av å skape tillitsforhold mellom ansatte og leder med åpenhet i kommunikasjonen. Demokratiske ledere er opptatt av at planlegging og utførelse av arbeidet skal gjennomføres av ansatte selvstendig. De delegerer mest mulig, unngår detaljstyring, lytter til ansattes synspunkter, er tilgjengelige og oppmuntrende. Ulempen med demokratisk ledelse kan være vanskelig å sette grenser og følge opp resultater (Hals et al., 2006).

Deltakende ledelse innebærer oppmuntring og tilrettelegging for andres deltakelse i å ta beslutninger som en leder har hovedansvaret for. Deltakelse kan ha mange former, alt fra å revidere en foreløpig avgjørelse etter å ha mottatt protester, til å be en enkeltperson eller gruppe om å ta en beslutning i felleskap, til å la andre å ta en beslutning med forbehold om lederens endelig beslutning. Å involvere andre i å ta beslutninger er ofte nødvendig for å få

vedtak godkjent og oppnå større aksept ved implementering i organisasjonen. Dette gjelder også når lederansvar deles av ansatte i en liten organisasjon eller medlemmer i team (Yukl et al., 2020).

Ledere kan påvirke ansattes psykologiske myndiggjøring på mange måter, og deltakende ledelse og delegering er bare to av de relevante formene for å styrke lederskap. I en studie gjennomført av Zhang og Bartol (2010) ble det bekreftet at den myndiggjørende lederskap påvirker positivt den psykologiske myndiggjøringen hos ansatte, som igjen påvirker både indre motivasjon og kreativ prosessengasjement. Disse to sistnevnte variablene hadde da en positiv innflytelse på kreativiteten.

Effektene av lederskapet blir bedre forstått ved å undersøke årsakene til følelser av ansattes psykologiske myndiggjøring. Hvorvidt en ansatt føler seg mektig eller maktesløs avhenger ikke bare av lederatferd, men også av aspekter ved jobben, arbeidsgruppe og organisasjonen (Yukl et al., 2020). Forsøk på å øke medarbeidernes empowerment involverer ofte organisatoriske programmer inkludert selvstyrte team, demokratiske strukturer og prosesser og ansattes eierskap i virksomheten.

Ansatte opplever mer myndiggjøring når de velger sine ledere for begrensede perioder. Dette er vanlig i frivillige organisasjoner, profesjonelle foreninger og demokratiske politiske enheter (Yukl et al., 2020). Det har skjedd et skifte i rekrutering av ledelsen i UH-sektoren fra internt rekrutterte ledere til ekstern rekrutering av både toppledelsen, samt nivåer under som dekan, instituttleder og studieleder. Ekstern rekrutering til lederposisjoner kan ses i sammenheng med et ønske om knytte institusjonene nærmere samfunnet og tilføring av ny kompetanse. Ledere under toppledelsen ble valgt gjennom offentlig utlysning, hvor interne søkere kan også søke og gjerne tilsettes. Slik tilsetting er i konflikt med det tradisjonelle systemet, hvor faglige ledere har blitt tilsatt gjennom valg og blant kolleger, og som hatt en rolle som tillitsvalgt for det akademisk miljøet (Larsen & Stensaker, 2010, s. 139-149). Denne skifte svekker ansattes innflytelse over valg og vurdering av ledere.

Bemyndigelsen økes også når de formelle prosedyrene for å ta viktige beslutninger gir ansatte betydelig innflytelse over disse beslutningene. Delegering innebærer tildeling av nye ansvarsområder og ytterligere myndighet til individuelle ansatte eller til et team. De potensielle fordelene med delegering er bedre beslutninger, økt underordnet motivasjon, utvikling av underordnedes ferdigheter og reduksjon av arbeidsoverbelastning for en leder.

Mangel på tillit til underordnede og ønske om å konsolidere makt hindrer noen ledere fra å delegere så mye de burde (Yukl et al., 2020).

### **2.6.3.5 Transformasjonsledelse**

Transformasjonsledelse ble først presentert av Burns i 1978 (Yukl, 2013). Atferden inkluderer noen atferder fra relasjonsledelse som er å støtte og utvikle, fra endringsorientert atferd som er å oppmuntre til innovativ tenkning og er også definert som visjonær og inspirerende ledelse (Yukl et al., 2020). Leder er opptatt av å motivere og inspirere underordnede til å jobbe mot organisasjonens visjoner og verdier (Hislop et al., 2018) og prestere bedre enn først forventet (Bass & Riggio, 2010). Ifølge Sims and Manz (1996) sitert i Liu et al. (2003) transformasjonsledere involverer ikke ansatte i selve prosessen med å skape visjonen. Følgelig kan transformasjonsledere ifølge Liu et al. (2003) svekke ansattes følelse av oppgaveeierskap og dermed engasjement, kreativitet og initiativ til bedre prestasjon for å nå mål og visjon.

Men dette er ikke til hinder for at transformasjonsledere har mer fornøyde underordnede (Bass & Riggio, 2010) som føler respekt, beundring, tillit, lojalitet mot sin leder (Yukl, 2013). Transformasjonsledere er flinke til å styrke underordnede og ta hensyn til deres individuelle behov og personlige utvikling. De oppmuntrer sine underordnede til å være innovative problemløsere, og gir både utfordringer og støtte (Bass & Riggio, 2010).

Transformasjonsledelse har mye til felles med karismatisk ledelse, men karisma er kun en del av transformasjonsledelse (ibid.). For å oppnå overlegne resultater bruker transformasjonsledere en eller flere av de fire kjernekomponentene:

#### **Idealisert innflytelse**

Er opptreden som øker underordnetes identifisering med sin leder (Yukl, 2013). Lederen er en rollemodell som etterlignes av ansatte. De ansatte opplever inspirasjon, tillit og beundring (Bass & Riggio, 2010).

#### **Inspirerende motivasjon**

Brukes av ledere som ønsker å motivere ansatte. Lederen formidler organisasjonens visjon på en inspirerende måte slik at de ansatte viser også engasjement for mål og den delte visjonen (ibid.).

### **Intellektuell stimulering**

Brukes for stimulering av ansatte til kreativitet og nytenkning. Lederen oppfordrer de ansatte til å finne nye løsninger for å forbedre eksisterende metoder og se på problemer fra forskjellige vinkler. Ansatte blir ikke kritisert for de nye ideene selv om de skiller seg fra lederens ideer (ibid.).

### **Individuell støtte**

Handler om personlig tilpasset interaksjoner mellom leder og ansatte. De ansatte får hjelp til å nå sitt fulle potensiale. Lederen aksepterer individuelle forskjeller når det gjelder behov for prestasjon og vekst og tilpasser deretter undervisning, veiledning og utvikling til hver enkelt. Behov for kompetanseheving avdekkes ved en toveiskommunikasjon (ibid.).

### **2.6.3.6 Ekstern lederatferd**

Den eksterne lederatferden handler om lederatferd i samhandling med andre mennesker i samme organisasjonen som kan for eksempel være ledere og personer i andre underenheter, og med personer utenfor organisasjon som for eksempel kunder, leverandører, ledere fra andre organisasjoner eller viktige personer i samfunnet. Det er definert tre kategorier av ekstern atferd: nettverksbygging, ekstern overvåking og representasjon (Yukl et al., 2020).

#### **Nettverksbygging**

Innebærer å bygge opp og opprettholde gode relasjoner med for eksempel overordnede eller utenforstående som kan gi informasjon, ressurser man ønsker eller politisk støtte. Dette oppnås ved å delta på profesjonelle konferanser, bli med i sosiale nettverk, gjøre tjenester for utenforstående (ibid.)

#### **Ekstern overvåking**

Handler om innsamling av informasjon om relevante hendelser og endringer i det ytre miljøet, identifisering av trusler og muligheter, og identifisering av beste praksis som kan etterlignes. Dette kan oppnås ved å bruke leders kontaktnettverk, studere relevante publikasjon og bransjerapporter, gjennomføre markedsundersøkelser og studere beslutninger og handlinger til konkurrenter (ibid.).

## **Representasjon**

Handler om å fremme og forsvare omdømme, forhandle avtaler med kunder og leverandører og bruke politisk taktikk for å påvirke avgjørelser tatt av overordnede eller statlige etater. Nødvendighet av type og mengde av ytre atferd avhengig av ledersituasjonen (ibid.).

### **2.6.3.7 Proaktiv påvirkningstaktikk**

Proaktiv påvirkningstaktikk utføres av ledere i forsøk til å påvirke underordnede, andre ledere og utenforstående personer. Denne atferden er viktig for å oppnå etterlevelse av rutinemessige oppgaver eller forpliktelse til forlag. Påvirkningstaktikker kan også brukes av en leder for å motstå eller endre påvirkningsforsøk gjort av andre. Noen taktikker er mer effektive enn andre. For eksempel rasjonell overtalelse, konsultasjon, samarbeid, inspirerende appeller og underretting vil mest sannsynlig føre til målforpliktelse. Disse kjernetaktikkene resulterer imidlertid ikke alltid i oppgaveengasjement. Enhver taktikk kan mislykkes hvis den ikke brukes på en etisk måte og er passende for påvirkningsmål og situasjon (Yukl et al., 2020).

## **3.0 METODEDEDEL**

Kapittelet presenterer valg av design, metode, innsamling av data og utvelgelse av informanter. Dessuten vil kapittelet beskrive begrepene reliabilitet, validitet og etiske aspektene.

Forskningsdesign av en intervjuundersøkelse er en plan over prosedyrer og teknikker – undersøkelsens «hvordan» (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette handler om valg av forskningsstrategi, datakilder, innsamling av dataene og tidsplan for gjennomføring. I følge Blaikie (2010) bør forskningsdesignet planlegges på forhånd. Forhåndsplanlegging er nødvendig for å oppnå kontroll hvor det er mulig over alle aspekter ved forskningen.

Forskningsdesignet i masteroppgaven ble som anbefales utarbeidet på forhånd med de nødvendige justeringer underveis i prosessen. Det første elementet i forskningsdesignet er å definere forskningstema og problem som skal undersøkes. Det andre elementet er å bestemme formål med undersøkelsen, samt forskningsspørsmål som bestemmer undersøkelsens fokus og retning. Begrunnelse for valg av tema, problemstilling og forskningsspørsmål er gitt i kapittel 1.

### **3.1 Forskningsstrategi**

Forskningsstrategi er det tredje elementet i forskningsdesignet. Forskningsstrategi eller strategier er et veivalg for å svare på forskningsspørsmål. Blaikie (2010) viser til fire forskningsstrategier; induktiv, deduktiv, retroduktiv og abduktiv. Målet med induksjonen er generalisering av observerte tilfeller om den gitte gruppen med tilfeller (Blaikie, 2010; Kvale & Brinkmann, 2015). Retroduktiv strategi ifølge Blaikie (2010) oppdager underliggende mekanismer som forklarer observerte regulariteter. Den deduktive formen for analysen utleder testbare hypoteser fra generelle teorier og deretter motbeviser dem (Kvale & Brinkmann, 2015). Både induksjon og deduksjon metodene brukes når forskerne kjenner til de fenomenene de studerer. Målet med abduksjon er ved hjelp av resonering i situasjoner med uvisshet prøve å forstå eller forklare noe. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) må man bruke abduktiv tilnærming når det er snakk om menneskers uforutsigbare verden.

I denne studien er det valgt å bruke abduktiv strategi. Ved hjelp av resoneringen var det forsøkt å prøve å forklare: hvorfor enkelte arbeidsmiljøfaktorer har en positiv effekt på opplevelse av empowerment hos akademikerne, hva kjennetegner leder og hvilke ferdigheter og atferd lederen bruker og om disse anses å være gunstige for ansattes opplevelse av myndiggjøring, og om leders påvirkning har mye å si for det lokale psykososiale miljøet og ansattes følelse av empowerment. Resultater i denne studien vil bli avstemt med det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for oppgaven, samt sammenlignet med resultater fra tidligere forskning gjennomført av andre forskere.

### **3.2 Datakilder, typer og utvalg**

Data kan deles i to hovedformer: ord og nummer, og kan være primær-, sekundær- og tertiær. Primærdata refererer til nye data som samles inn av forsker selv direkte fra hovedkilder og brukes for å svare på forskningsspørsmål definert av forskeren. Primærdata skapes i direkte kontakt mellom forsker og kilde. Forsker har kontroll over produksjon og analyse, og er derfor i posisjon til å bedømme datakvalitet. Sekundærdata er rådata samlet inn av noen andre forskere tidligere og gjort tilgjengelig for alle forskere som kan bruke rådata i egne analyser. Fordelen med sekundærdata er at noen har allerede gjort jobben med å planlegge og samle inn data. Det finnes også ulemper, blant annet forskjell i mål med forskningen, forskningsspørsmål og forutsetninger; ikke alle interesseområder er dekket; ingen mulighet til å bedømme kvalitet av sekundærdata og data er for gammel og utdatert. Tertiærdata, for eksempel i lærebøker, oppsummerer forskningen i sekundære kilder uten at rådata gjøres



tilgjengelig. Slike data bør behandles med varsomhet fordi den kan være en gjenstand for akademisk bedrageri, med risiko for utilsiktet eller bevisst forvrengning (Blaikie, 2010).

I denne forskningsundersøkelsen ble primærdata brukt. Primærdataene ble hentet ved å gjennomføre intervjuer.

Blaikie (2010) viser til fire datakilder; naturlig sosial setting, semi-naturlig setting, kunstig setting og sosiale artefakter. Disse kildene er ikke avhengig av datatype. Naturlig sosial setting varierer i sin skala fra individer til nasjoner. Semi-naturlig setting er den mest vanlig forskningsform og gjennomføres ved å be individer å fortelle om egen og/eller andres aktiviteter, holdninger og motiver, eller om sosiale prosesser og praksis. Kunstig setting er eksperimenter, spill, simulering av bestemte forhold for å studere sosial atferd i et kontrollert miljø. Sosiale artefakter er kilde til historiske data, for eksempel bedriftens interne rapporter, private minner som bilder, dagbøker og lignende.

Datakilde i denne forskningen er hentet fra semi-naturlig setting ved hjelp av intervju. Akademiske ansatte ble bedt om å beskrive sitt lokale psykososiale arbeidsmiljø og sin nærmeste leder for at forsker kunne svare på problemstillingen.

I all sosial forskning skal forsker ta stilling til valg av data. Om det skal brukes hele populasjon eller kun utvalg fra populasjonen. Når forskeren velger å trekke ut et utvalg fra en populasjon, skal utvalgsmetode og utvalgsstørrelse bestemmes (Blaikie, 2010). Et utvalg kan trekkes tilfeldig eller ikke tilfeldig.

### **3.3 Datainnsamlingsmetode**

Det er vanlig å dele datainnsamlingsmetoder inn i to typer: kvantitativ og kvalitativ. Den kvantitative datainnsamlingsmetoden brukes til å måle aspekter med et sosialt liv. Forsker har begrenset eller ingen kontakt med personer i undersøkelsen som vil sikre objektivitet. En annen fordel er struktur og kontroll over datainnsamlingen. Det er lettere å behandle standardisert data. De forskere som bruker kvantitativ datainnsamlingsmetode er ofte de som ifølge Blaikie (2010) foretrekker orden, forutsigbarhet og sikkerhet. Det er vanlig å bruke et sannsynlighetsutvalg, som gir mulighet til generalisering av funn i utvalget over populasjonen utvalget trukket fra.

Den kvalitative datainnsamlingsmetode brukes for å måle menneskers forståelse og tolkning av et fenomen/forhold. Denne datainnsamlingsmetoden krever forskerens utstrakt involvering og kontakt med personer i undersøkelsen. De data som produseres, er ord, setninger og

fortellinger. Resultater av undersøkelsen er notater eller lydbåndopptak som skal analyseres. Metoden kan skape intervjuereffekt og skape spesielle resultater på grunn av forskers tilstedeværelse under undersøkelsen, og konteksteffekt, som vil si at resultater påvirkes av stedet undersøkelsen foretas (Jacobsen, 2022). Det er vanskelig å måle datakvalitet og reproduksjon er tilnærmet umulig. Den kvalitative forskeren er ofte måleinstrumentet og ingen instrumenter er like. Sannsynlighetsutvalg er ikke vanlig (Blaikie, 2010).

Datainnsamling i denne oppgaven gjennomføres ved hjelp av den kvalitative metoden, nærmere bestemt som intervju. Se nærmere beskrivelse for valget under punkt om intervju.

### **3.4 Intervju**

Forskningsintervju ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er en samtale mellom to personer om et felles emne. I denne forskningen er det valgt å gjennomføre individuelle dybdeintervju.

Individuelle dybdeintervju gjennomføres når individets personlige erfaringer, meninger eller lignende ønskes å bli undersøkt. Alle intervjuede teller likt (Jacobsen, 2022).

Det ble utarbeidet semi-strukturert intervjuguide med spørsmål i fast rekkefølge som inviterer til åpne svar (Vedlegg 3). I tillegg til intervjuguiden ble det laget oppfølgingsspørsmål som ble benyttet i de tilfeller der det var ingen svar fra intervjuede. Estimert tid til gjennomføring av et intervju var mellom 45 minutter og 1 time. Alle svar mottatt under intervjuene ble notert av en tredje person. Denne måten sikret at forskeren unngått notering selv og var tilstede for intervjuobjektet. Før intervju ble de intervjuede bedt om å velge intervjuform som er best egnet og naturlig for dem slik at de opplever seg trygge og avslappet.

Intervjuene ble gjennomført som Web-basert intervju med bilde og ansikt- til- ansikt. Fordeler med fysisk møte er etablert tillitt og åpenhet, god flyt i samtalen, intervjuer kan observere og ha kontroll over intervjusituasjonen, med adgang til ikke-språklig informasjon som for eksempel er gjester og ansiktsuttrykk (Jacobsen, 2022; Kvale & Brinkmann, 2015). Blant ulemper nevnes at enkelte respondenter vil være vanskelig å få tak i på grunn av geografisk og sosial isolasjon, og at intervjuereffekten er sterk. Blant fordeler med Web-basert intervju med bilde kan nevnes god flyt i samtalen, delvis kontroll over intervjusituasjonen, lettere å få tilgang til personer med geografisk spredning, men det er vanskeligere å etablere tillitt og åpenhet, delvis ukontrollert intervjusituasjon, distrahering av andre ting som skjer på det stedet intervjuede befinner seg (Jacobsen, 2022).

### **3.5 Utvalg av informanter**

Valg av informanter er viktig i den kvalitative analysen. Antall informanter bør ikke være for stort fordi dette kan by på utfordringer ved gjennomføring og bearbeiding av intervjuene i etterkant. Ringdal (2018) hevder at i enkelte prosjekter kan det være nok med en informant som kan gi en god beskrivelse. Men for å være på den tryggeste siden bør utvalget være flere enn en for å få et pålitelig bilde. Antallet av informanter er avhenger av formål med intervjuet. Utvalgsstørrelse er ifølge Blaikie (2010) alltid en avveging mellom det ideelle og det praktiske. Begrenset tid og ressurser kan begrense utvalgsstørrelsen.

I denne undersøkelsen ble informantene valgt ut ved å søke på alle vitenskapelige ansatte registrert på websiden uio.no. Kort presentasjon av ansatte på websiden ble benyttet for å skaffe en oversikt over kontaktinformasjon og velge ut vitenskapelige ansatte som både driver med forskning og undervisning. Det ble sendt identisk e-post til vitenskapelige ansatte med kort presentasjon av prosjektet (Vedlegg 1). Vitenskapelige ansatte ble bedt om å svare om de ønsker å delta i undersøkelsen. De som takket ja til å delta fikk tilsendt informasjonsskriv (Vedlegg 2). Det ble gjennomført 10 intervjuer. Antallet vurderes som passende stort for formålet med denne undersøkelsen.

### **3.6 Tidsplan**

Tid er et viktig aspekt ved datainnsamling. Det er fortids-, nåtidsdata, eller flere ganger over en lengre periode en forsker kan samle. Ifølge Blaikie (2010) må forsker velge mellom tre grunnleggende alternativer: tversnittstudie (nåtid), historiskstudie (fortid) og lengdestudie (over en tidsperiode). Valget er avhengig av hva forskeren ønsker å oppnå med forskningsprosjektet. Tversnittstudien brukes til å undersøke sosiale aspekter i grupper/organisasjoner, oppførsel, sosiale relasjoner. Historiskstudien studerer sosiale fenomener i fortid. Mens lengdestudien egner seg å undersøke et fenomen over lengre tid og kan være bygget opp av en serie.

Denne forskningen blir gjennomført som tversnittstudien for å få et innblikk i situasjon ved universitetet her og nå.

### **3.7 Datareduksjon og analyse**

Datainnsamling, datareduksjon og analyse brukes ofte i en syklisk prosess, ikke nødvendigvis i en lineær prosess. Det er vanskelig å se på disse prosessene adskilt (Blaikie, 2010).

Datareduksjon er ifølge Blaikie (2010) en prosess som transformerer data til en form som kan brukes til videre analyse. De vanlige datareduksjonsteknikker er koding eller kategorisering; konstruksjon av typologier; og utvikling av temaer.

Dataanalyse er en prosess som involverer behandling av innsamlet data. Kvale og Brinkmann (2015) viser til meningsanalyse, intervjuanalyser med fokus på språk, bricolage, intervjuanalyse som teoretisk lesning.

### **Meningsanalyse av intervjuene**

Er en form for kategorisering av transkriberte intervjuer. Kategorisering av meningen egner seg for omfattende og komplekse intervjuer for å strukturere rådata (ibid.).

### **Intervjuanalyser med fokus på språk**

Verktøy i analysen kan være språkanalyse, konversasjonsanalyse, narrative analyse, diskursanalyse og dekonstruksjon. Språklig analyse er analyse med utgangspunkt i språk: bruk av aktiv og passiv former, personlige og upersonlige pronomener, bruk av metaforer. Konversasjonsanalyse undersøker tale i samspill. Narrativ analyse fokuserer på mening og språklig form. Diskursanalyse fokuserer på sannhetseffekter i en diskurs som verken er sann eller usann. Dekonstruksjonsanalyse innebærer destruksjon av en forståelse av en tekst og åpner for konstruksjon av andre forståelser med fokus mot et begrep sier og ikke sier (ibid.).

### **Bricolage**

Er en eklektisk form for meningsgenerering. Forsker leser igjennom intervjuene for å danne seg overordnet bilde, går deretter tilbake til særlige, interessante deler, teller for eksempel utsagn som tider på forskjellige holdninger til et fenomen, utformer deler som en fortelling. Resultater av meningsgenerering kan formuleres i ord, tall, figurer, eller kombinasjon av disse (ibid.).

### **Intervjuanalyse som teoretisk lesning**

Handler om en teoretisk eller paradigmatisk kvalifisert lesning av intervjuer (ibid.).

Data i denne forskningen har kommet inn gjennom notater. Svarene har videre blitt transformert under ulike kategorier i henhold til det teoretiske rammeverket, slik at det blir lettere å sammenligne svar til de 10 vitenskapelige ansatte.

### 3.8 Reliabilitet

Reliabilitet i det dagligspråket betyr pålitelighet, og handle om forskningsresultatenes konsistens og troverdighet. Forskningsresultatene er pålitelige hvis de kan reproduseres av andre forskere på andre tidspunkter, det vil si at de intervjuede ville ikke endre sine svar i et intervju med en annen forsker (Kvale & Brinkmann, 2015).

I følge Ringdal (2018) kan forskere i et kvalitativ studie reflektere over hvordan datainnsamlingen har foregått. Det som kan true reliabiliteten er at de intervjuede kan bli påvirket av intervjuer. Kvale og Brinkmann (2015) nevner også intervjuerens reliabilitet i sammenheng med ledende spørsmål med ulike ordvalg i de tilfeller de ikke er en bevisst del av intervjuteknikken. Ulike ordvalg kan også påvirke svarene.

Selv om det kan være umulig å eliminere intervjuereffekten, vil intervjueren i denne forskning reflektere over problemet og oppføre seg nøytral under intervjuene. Det vil også bli forsøkt å stille spørsmål så likt som mulig ved å følge intervjuguiden.

### 3.9 Validitet

Validitet i det dagligspråket betyr gyldighet, og går på om forsker faktisk har målt det de ville måle. I et kvalitativ studie vil vurdering av validitet blir mer eller mindre vage enn i den kvantitative forskningen, der arbeides det ut fra teoretiske begrepsdefinisjoner (Ringdal, 2018). Det skilles mellom flere typer validitet. Intern og ekstern validitet på et overordnet nivå.

#### **Intern validitet**

Foreligger ifølge Jacobsen (2022) når resultater i en forskningsundersøkelse er gyldige, da har man målt det man tenkt til å måle. Kvale og Brinkmann (2015) viser til følgende typer av intern validitet i intervjuforskningen:

- *Validitet som håndverksmessig kvalitet* dreier seg om vurdering av forskers troverdighet og kredibilitet; forskeren som person og moralske integritet; praktisk klokskap og troverdighet.
- *Kommunikativ validitet* innebærer å overprøve kunnskapskrav i en dialog
- *Pragmatisk validitet* er avhengig av observasjoner og fortolkninger

## **Ekstern validitet**

Handler om hvorvidt funn i et utvalg kan generaliseres til den populasjonen utvalget er hentet fra, samt at funnene også er gyldig for andre studier. Ekstern validitet er en utfordring i kvalitativ metode. Blant utfordringene nevner Jacobsen (2022) at det er vanligvis få enheter i undersøkelsen og utvalg er ofte skjeve, og resultatene forsker kommer fram er tett knyttet til en spesifikk kontekst, noen spesielle personer eller en spesiell organisasjon. Det er ikke heller et mål å generalisere slik er det ofte målet i kvantitative studier. Målet med den kvalitative undersøkelsen er heller å komme fram til et resultat som kan gi en bred beskrivelse eller forståelse av et fenomen (Blaikie, 2010; Jacobsen, 2022).

Undersøkelsen kan ha intern validitet uten at det er ekstern validitet, men ikke motsatt (Blaikie, 2010).

### **3.10 Etikk**

Forskningsetikk ifølge Ringdal (2018) er moralnormer som er grunnleggende for vitenskapelig praksis. En forsker skal arbeide ut fra grunnleggende respekt for menneskeverdet. Kvale og Brinkmann (2015) hevder at etiske problemstillinger preger hele forløpet i en intervjuundersøkelse. Det bør tas hensyn til mulige etiske problemer fra begynnelsen av undersøkelsen til den endelige rapporten er ferdig. Det stilles krav til personvern gjennom lovgivningen. Personopplysningsloven (2018) krever meldeplikt for prosjekter som behandler personligopplysninger. NESH (2021) liste over forskningsetiske rettingslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora inneholder blant annet krav om:

- informert og fritt samtykke
- informasjon til dem som skal utforskes; redegjørelse for målsetting, metoder og fremlegg av resultater
- konfidensialitet
- konsekvenser
- respekt for individets privatliv og nære relasjoner.

Forskningsetiske aspekter ved dette prosjektet ble ivaretatt. Det ble sendt e-post til vitenskapelige ansatte hvor de ble bedt om å svare om de ønsker delta i prosjektet, samt ble det gitt informasjon om notering av en tredje person under intervju. De informantene som samtykket til deltakelse i undersøkelsen ble informert om formålet med forskningen og

fremgangsmåten. Det ble gitt informasjon om anonymitet og at undersøkelsen ikke er meldepliktig.

### **3.11 Forskerens rolle**

Forskerens rolle er avgjørende for kvalitet i kvalitativ forskning. Forskerens kunnskap, erfaring, ærlighet og rettferdighet er avgjørende. Derfor stilles det etiske krav til forskeren. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) er det krav til ansvar for den vitenskapelig kvaliteten på kunnskap som legges frem, forskningens uavhengighet og forskerens rolle i relasjon med de intervjuede.

De etiske aspektene i forhold til egen rolle ble vurdert gjennom hele forskningsprosessen. Det ble ikke oppdaget noen forhold som skulle true de etiske kravene. Det var ingen relasjoner mellom de intervjuede og forsker og forskningen ble vurdert å være uavhengig.

## **4.0 OPPSUMMERING AV FUNN OG DISKUSJON**

I kapittelet analyseres innsamlet data fra intervjuene og drøftes opp mot den teoretiske referanserammen i kapittel 2. I drøftingen vil det ved hjelp av forskningsspørsmål forsøkes å svare på problemstillingen:

*Hvordan ansattes opplevde følelse av empowerment (autonomi, kompetanse, meningsfullhet og innflytelse) påvirkes av det lokale psykososiale arbeidsmiljøet?*

Følgende forskningsspørsmål ble undersøkt:

- Hva kjennetegner det lokale psykososiale arbeidsmiljøet?
- Hvilke arbeidsfaktorer anses å være gunstige i det psykososiale arbeidsmiljøet?
- Hva kjennetegner leder, lederferdigheter og lederatferd?
- Hvordan påvirker leder det psykososiale arbeidsmiljøet?

Fokus i denne masteroppgaven var individets opplevelser i organisasjonen sett fra Thomas og Velthouse (1990) konseptualisering av empowerment. Følelsen av empowerment består av fire komponenter: autonomi, kompetanse, meningsfullhet og innflytelse. Begrepene ifølge Thomas og Velthouse er avgjørende for ansattes motivasjon for å utføre en bestemt oppgave.

For å kunne gi svar på problemstillingen ble det lokale psykososiale arbeidsmiljøet analysert. Informantene beskrev elementer i sitt lokalt miljøet. De ble også bedt om å beskrive sin nærmeste leder og lederens rolle i det psykososiale arbeidsmiljøet. Svarene ble systematisert og analysert for å finne ut om bestemte ledertrekk, lederatferd og lederferdigheter har noe å si for ansattes motivasjon, engasjement og trivsel. Drøfting og analyse av samspillet mellom de sentrale komponentene av empowerment og det lokale psykososiale arbeidsmiljøet i denne studien ble det forsøkt knyttet opp mot relevant teori og funn fra studier utført av andre forskere. Svarene fra informantene drøftes under hvert forskningsspørsmål samlet.

#### **4.1 Kjennetegn ved det lokale psykososiale arbeidsmiljøet**

Kapittel 2.1 tar for seg det psykososiale arbeidsmiljøet. Skogstad (2011) skiller mellom tre ulike forhold i et arbeidsmiljø. Det første er kjennetegn ved omgivelser og arbeidsbetingelser, en ytre påvirkning. Det andre er mentale prosesser hos et individ som påvirker individets fortolkninger. Det tredje er samspill mellom ytre- og indre påvirkninger.

I kapittel 2.2 omtaler Spreitzer (1995) empowering miljø som et miljø som gir de ansatte muligheter for beslutningsautonomi, utfordringer og ansvar i motsetning til begrensninger. Ansatte som er psykologisk myndiggjorte føler kontroll, er kritisk bevisste om miljø og aktivt engasjerer seg i det (Zimmerman, 1995). Arbeidsmiljøets elementer som påvirker psykologisk myndiggjøring er: tillit, støtte, engasjement og mulighet (Robbins et al., 2002).

Kapittel 2.3 omhandler Selvbestemmelsesteorien av Deci og Ryan (1985) som presenterer tre grunnleggende psykologiske behov: autonomi, kompetanse og tilhørighet. Disse tre behovene må være tilfredsstillt for at mennesker opplever motivasjon og trivsel på jobben. Kapittel 2.4 presenterer Thomas og Velthouse (1990) begrep empowerment i form av indre oppgavemotivasjon hvor hensikt med oppgaven, i tillegg til selve aktiviteten, står sentralt. Følelser av meningsfullhet, innvirkning, selvbestemmelse og kompetanse anses essensielle for individets motivasjon for å engasjere seg i bemyndiget atferd i et miljø der oppgaven utføres.

Det mest kritiske trinnet i empowerment-prosessen er å skape et lokalt arbeidsmiljø innenfor bredere organisatorisk kontekst som vil gi både mulighet til å utøve hele spekteret av autoritet og makt (dvs. bemyndiget atferd), så vel som den indre motivasjonen hos ansatte til å engasjere seg i den typen atferd (dvs. psykologisk myndiggjøring). Robbins et al. (2002) anser dannelse/endring av holdninger til tillit og engasjement som første stadium i individ/miljøinteraksjon og som vil bestemme ansattes grad av psykologisk empowerment.



#### **4.1.1 Analyse og drøfting av funn om arbeidsmiljøets elementer som påvirker ansattes følelse av empowerment**

Det visste seg at de teoretiske resonnementene i kapittel 2 i stor grad samsvarte med resultatene. I hovedtrekk kan man si at arbeidsforhold som fremmer følelse av selvbestemmelse, kompetanse, meningsfullhet og innflytelse (psykologisk empowerment) kan relateres til akademisk økt ytelse, jobbengasjement, trivsel og velvære. Tidligere forskning viser til den samme positive effekten. Frank Andrews (1975) referert i Kaufmann (2011) gjennomførte en serie studier om arbeidsklimaforhold som kjennetegnet de kreative og produktive forsknings- og utdanningsinstitusjoner. Studiene avdekket at selvstendig ansvar for initiering av egne aktiviteter, definering og utforming av egne prosjekter, innflytelse over viktige faglige beslutninger, valg av ressurser og nødvendig infrastruktur er spesielt betydningsfulle forhold for akademikerne. Amabile og Kramer (2011) gjennomførte en 15 år lang studie om kunnskapsmedarbeidere. Innen kunnskapsarbeid, medarbeidere er mer kreative og produktive når de føler seg lykkelige, er indre motiverte av selve arbeidet, og har positive oppfatninger av sine kolleger og organisasjonen.

Universitetet i sin årsrapport oppgir at ansatte og studenter er UiOs viktigste ressurs og det arbeides systematisk med for å skape et trygt og godt arbeids- og læringsmiljø (UiO, 2022). Universitetet i Oslo omtaler seg som produktiv forsknings- og utdanningsinstitusjon med en sterk forskningsprofil. Universitetet melder at det står for litt over halvparten av ERC-tildelingene (Det europeiske forskningsrådet) i den statlige UH-sektoren og 40% av sentrene for fremragende forskning. Sterke forskningsmiljøer gir UiO de beste forutsetninger for å tilby forskningsbasert utdanning av høy kvalitet. Universitetet har 4 av 12 av sentrene for fremragende utdanning. En tredel av alle norske doktorgrader blir avlagt ved UiO (ibid.).

Tabellen under gir en kort sammenfatning av funn om arbeidsklimaforhold i det psykososiale miljøet, strukturert etter de grunnleggende psykologiske behovene i Empowerment teori.

Opplevelse av				
Informant	Autonomi	Kompetanse	Meningsfullhet	Innflytelse
1	Har stor råderett i arbeidet. Krav til å skrive timelister.	Kursopplegg er nyttig, teamarbeid er bra for ideutveksling. Men for mye selvstendig arbeid.	Ansatte lykkes med oppfylle samfunnets behov, deltar samfunnsdebatter. UiO er arena for kunnskapsutveksling og gjør viktig jobb.	Ansatte har liten vilje for å engasjere seg i et større arbeidsmiljø. Det er for lite samarbeid. Har nødvendig ressurser.
2	Har stor grad av frihet i sitt individuelt arbeid.	Kurstilbud. Ansatte gjør mange ting sammen, opptatt av og hjelpe hverandre, inviterer til samarbeid.	Samfunnsmessige viktigheten av den forskningen og undervisningen som utføres av UiO ansatte. UiO er svært attraktivt arbeidsplass.	Stor avstand mellom studenter og ansatte, samt instituttene på samme fakultet. Publisering av artikler er mye mer verdsatt enn annet arbeid. Stress i forbindelse med midlertidig ansettelse. Har nødvendig utstyr.
3	Bestemmer selv forskning og har en viss grad av frihet i undervisningen.	Foretrekker å forske og skrive artikler med flere i større grupper. Får mange gode tilbakemeldinger direkte fra studenter.	Grunnforskning, innovasjon og formidling av ny kunnskap. UiO er attraktivt arbeidssted fordi anerkjent, har det tyngste akademiske miljøet, trygt å jobbe.	Lite samvær, samarbeid mellom instituttene på fakultetet. Forskerne blir oversett av fakultetsledelsen pga. lokalisering. Stort press og forventninger til skriving og publisering av artikler. Har nødvendig ressurser som utstyr, kontor plass mm.
4	Velger selv forskningstemaer, begrensning i hvor mye de kan utvikle/endre selv i undervisning.	Miljø man kan vokse i og få ansvar. Foretrekker å forske enten i team eller alene. Bruker forskningsresultater i undervisningen sin.	Ansatte har stor påvirkning på ulike prosesser og arenaer både i Norge og internasjonalt. UiO er et hyggelig arbeidssted.	Stort press med mye nytt som skal implementeres. Har nødvendige ressurser, men midler til forskning initiert av de ansatte skaffes fra eksterne kilder.

5	<p>Stor frihet til å bestemme egen hverdag og disponere egen tid, velger selv forskningsprosjekter, stor grad av frihet å undervise masterstudenter.</p>	<p>Lite faglig samarbeid i egen seksjon. Mer samarbeid med eksterne. Kurstilbud. Undervisningopplegg basert på erfaringer og tilbakemeldinger fra studenter fungerer bedre. Forskning er gruppeorganisert.</p>	<p>Stort bidrag til samfunnet med uteksaminerte kandidater og grunnforskning. UiO er attraktivt på grunn av autonomi-støtte.</p>	<p>Ansatt representasjon i instituttstyret fra kun få seksjoner. Svikt i kommunikasjon både ned- og oppover. Har nødvendige ressurser, men midler til forskning initiert av de ansatte skaffes fra eksterne kilder på grunn av kutt av politiske grunner.</p>
6	<p>Handlingsrom for både forskning og undervisning.</p>	<p>Mye forskning i team innenfor faget og en del av samarbeid innad på fakultet.</p>	<p>Et stort bidrag med undervisning som er en viktig del av UiO's samfunnsoppdrag, samt forskning. Selve jobben engasjerer.</p>	<p>Liten samarbeid med fagmiljøer utenfor UiO. For få diskusjoner om forskning i undervisningen. Demotiverende når kvalitet tilsidesettes av politiske grunner. Har nødvendige ressurser.</p>
7	<p>Manglende medbestemmelse i emnevalg virker demotiverende. Større frihet til å velge forskningsprosjekter.</p>	<p>Teamarbeid bidrar til bedre undervisning og å gjøre fagmiljøet til bedre undervisere. Nyttig samarbeid på tvers av fag. Manglende tilbakemeldinger om undervisningen fra ledelsen.</p>	<p>Ansatte bidrar mye til samfunnet med forskning, undervisning og formidling. UiO er mer opptatt av undervisning enn før. Bør prioriteres.</p>	<p>Manglende faglig engasjement i hverandre. Mye byråkrati rundt undervisningen. Uklare instituttet mål for å nå universitetets strategi. Har ressurser for å utføre den daglige arbeid.</p>

8	<p>Relativt autonomisert lokalt arbeidsmiljø med tendens til at den samlede instituttfølelsen ikke er spesielt sterk går på bekostning av trivsel. Frihet til å velge både forskningsprosjekter og undervisningsemner.</p>	<p>Samarbeid på instituttet og andre institutter. Nyttige samarbeidsformater og kurs.</p>	<p>Betydelig bidrag både med formidling, samarbeid med næringsliv, innovasjon og rådgivning. UiO er svært attraktiv arbeidsplass med mulighet å oppsøke nye ting og samarbeid med spennende mennesker.</p>	<p>Manglende dynamikken i tettere faglig samarbeid og sosial aktivitet. Har nødvendig ressurser i det daglige arbeidet og forskning.</p>
9	<p>Full frihet i det meste. Friheten verdsettes veldig høyt.</p>	<p>Alene og teamarbeid. Best samarbeid er når det ikke er påtvunget. Kurs av varierende nytte.</p>	<p>Bidrag til samfunnet fra den enkelte forsker. UiO er et attraktivt arbeidssted hvis man elsker faget sitt.</p>	<p>Uheldig instituttorganisering forårsaker konkurranse og lite faglig samarbeid. Dannelse av uformelle maktstrukturer og rolleblanding. Administrative systemhindringer ved kjerneaktivitet. Enkelte er overbelastet. Systematisk overvurdering av menns og undervurdering av kvinnes kvalifikasjoner. For lite ressurser til forskning.</p>
10	<p>Følelse av begrenset autonomi og kontroll i det daglige virket på grunn av manglende tillitt fra lederen.</p>	<p>Faggrupper, kurs, noe samarbeid både på faget og på tvers av instituttfagene. Innad på faget er ansatte flinke til å støtte og erkjenne hverandre. Manglende feedback og tillitt fra ledelsen.</p>	<p>Utvikling og formidling av kunnskap. Dette driver informantene i arbeidslivet. UiO har det sterkeste fagmiljøet på faget og derfor er attraktivt arbeidssted.</p>	<p>Forskjellsbehandling skaper flere grenser i det kollegiale. Dårlig kommunikasjon oppover. Implementering av endringer uten forklaring. Uklare institutt mål for å nå universitetets strategi.</p>

## **Autonomi**

Autonomi handler om at personer påvirker både sine valg om oppgaveutførelsen og organisering av arbeidsdagen. Autonomien resulterer i følelse av personlig ansvar for sine valg (Gagné et al., 1997; Thomas & Velthouse, 1990). Regulering gjennom valgene er preget av fleksibilitet og fravær av press (Deci & Ryan, 1987).

Kunnskapsarbeidere selv er de riktige til å bestemme hvordan de vil initiere, planlegge og organisere sine arbeidsoppgaver (Newell, 2009, s. 32). Autonomi bidrar til indre motivasjon å drive kreativ ideutvikling og produktivitet (Kaufmann, 2011).

Autonomi-støtte har generelt vært assosiert med indre motivasjon, større interesse og mer kreativitet, mindre press og spenning, mer kognitiv fleksibilitet, høyere selvtillit, og bedre fysisk og psykisk helse (Deci & Ryan, 1987).

## **Oppsummering og drøfting av funn om autonomi**

Ved å analysere svarene fra de ti informantene kan det konkluderes at Universitetet i Oslo har et miljø som gir mulighet til å vokse i, å utøve forskningsvirksomhet initiert av de vitenskapelige ansatte og ha frihet i undervisning, særlig for masterstudenter. Funnene samsvarer med universitetets strategi som bygger på akademisk frihet (UiO, 2021).

Faktorer som støtter autonomi og akademisk frihet er også tilstede i de lokale psykososiale miljøene. De ansatte står fritt til å velge pensum og innhold i undervisningen innenfor de på forhånd fastsatte undervisningsplanene. Akademikerne velger forskningsprosjekter de selv synes er interessante, forutsatt at prosjektene er innenfor de målene og rammene definert av UiO og politikerne. Forslag til å gjennomføre nye og interessante prosjekter alltid støttes av ledelsen.

Funnene dermed viser at ansattes selvråderett i arbeidet, stor grad av frihet til å styre hverdagene sine, ledelsestøtte har en positiv sammenheng med følelse av opplevd autonomi. For samtlige informanter følelse av opplevd autonomi er pådriver til kreativitet og generering av nye ideer. En av informantene ville sagt opp stillingen sin ved universitetet hvis autonomien hadde blitt begrenset av ledelsen. En annen informant nevner at det ved flere anledninger ble diskutert å styre forskningsarbeid ovenfra. Og hvis dette innføres, vil det ifølge informanten virke demotiverende og oppleves som svært inngripende på muligheten til å bestemme selv.

Autonomi kan påvirke samhold i det psykososiale miljøet. Informant 8 påpeker at ulempen med autonomi kan være at enkelte ansatte jobber for seg selv eller samarbeider kun med få ansatte. Som konsekvens vil autonomi føre til for lite sosialt samhold og samarbeid mellom de ansatte i det lokale miljøet. Dette ifølge informanten påvirker ikke faget, men kan gå på bekostning av kreativitet som skapes i samarbeidet med andre.

Resultatene også viser at arbeidsforhold som begrenser autonomien har en negativ sammenheng med den opplevde følelse av autonomi og indre motivasjon. Informant 9 melder at forskningsideer presentert for ledelsen blir ofte stoppet, derfor lønner det seg å ikke presentere forskningsplaner, men søke eksterne midler til gjennomføring av prosjekter. Informant 7 er ikke med i avgjørelsen om emnevalg og dette virker demotiverende. Informant 6 mister motivasjonen når kvalitet i akademisk arbeid blir tilsidesatt av politiske grunner. For informant 10 manglende tillitt fra ledelsen som detaljstyrer det daglige arbeidet oppleves som begrensning av autonomi og dermed har negativ effekt på motivasjonen og det psykososiale miljøet.

Tidligere forskning viser til betydningen av autonomi-støttende miljø for opplevd følelse av autonomi og personlige prestasjoner. Studie av Gagné et al. (1997) viser til en positiv sammenheng mellom arbeid i autonomi-støttende miljø og følelsen av den opplevde autonomien. Ansattes følelse av autonomi påvirker deres indre motivasjon ved arbeid. Kelloway og Barling (1991) i sin studie fant direkte sammenheng mellom autonomi og personlige prestasjoner på jobben. Opplevelsen av selvbestemmelse, fremmet av autonomi-støttende ledere, med visse begrensninger, har positive konsekvenser for folks arbeidsliv (Deci et al., 1989).

## **Kompetanse**

Kompetanse handler om at en person tror på sine evner til å utføre en jobb vellykket (Thomas & Velthouse, 1990). Mennesker har behov for å bygge sin kompetanse og utvikle mestring over oppgaver (Deci & Ryan, 1980). Amabile (1983) viser til Harter (1978) som hevder at mislykket mestringsforsøk fører til slutt til reduksjon i indre motivasjon og behov for kompetanse. Men suksess, som vil være mer sannsynlig jo høyere ferdighetsnivå, fører til indre tilfredsstillelse, følelse av effektivitet og økning i indre motivasjon, som igjen vil føre til flere mestringsforsøk.

Oppnåelse av kompetanse må bestemmes av den enkelte for at kompetansen bidrar til indre motivasjon (Deci & Ryan, 1980).

Arbeidsmiljø som gir passende utfordringer, tilbakemeldinger og støtte vil bidra til opplevd følelse av kompetanse (Deci & Ryan, 2008; Kovjanic et al., 2012).

### **Oppsummering og drøfting av funn om kompetanse**

Universitetet i Oslo viser til arbeid med å gi ansatte bedre muligheter for profesjonell og faglig utvikling, og bedre muligheter til å møte endringer i teknologi, samfunn og arbeidsliv (UiO, 2022).

Resultatene i denne undersøkelsen tyder på at ansatte på UiO får mulighet til å utvikle sin kompetanse. Akademikerne svarer at de føler høy grad av kompetanse.

De jobber både selvstendig ved å bruke sin egen kompetanse, men har større nytte av teamarbeid i forskning. Informantene opplever at det er lettere å tilegne seg kompetanse, utveksle ideer og løse utfordringer når de jobber i team. For eksempel de lærer av andre å skrive gode søknader, gjennom diskusjoner får informantene innsikt og kompetanse utover det de forstår selv.

Funnene viser at kurstilbud som velges på eget initiativ har positiv sammenheng med følelse av kompetanse. Informantene svarer at det tilbys flere kurs for eksempel i pedagogikk og undervisning. Erfaringsutveksling og andre enkelte kurs oppleves som svært nyttige. Kursene er ikke obligatoriske, men det oppfordres på det sterkeste til å delta. De fleste informantene melder at de deltar på de kursene som de trenger for å øke sin kompetanse og er interessante og for dem. Informant 10 nevner tidsklemmen som styrer hvor ofte de ansatte kan gå på kurs. Den tiden som brukes til kursdeltakelse går utover kjerneaktivitetene.

Resultatene viser at feedback fra studenter om undervisningsopplegget har en positiv sammenheng med følelse av opplevd kompetanse. Flere informanter nevner at tilbakemeldingene er bra for å få innsikt i hva studentene tenker om undervisningen og få innspill til forbedringer/endringer av for eksempel læringsformer, pensum ol. Mens manglende tilbakemeldinger fra ledelsen har negativ påvirkning på følelsen av den opplevde kompetansen. For eksempel informant 1 er ikke involvert i gjennomgangen av evalueringsskjemaer fra studenter og vet ikke hva skjemaene brukes til og antar til å kontrollere. Informant 3 får mange gode tilbakemeldinger direkte fra enkelte studenter, men savner tilbakemeldinger fra ledelsen med utgangspunkt i de mottatte evalueringene fra

studentene. Informant 7 får aldri tilbakemeldinger om undervisningen fra ledelsen. Informant 10 får tilbakemeldinger fra instituttledelsen kun i de tilfeller hvor det er begått administrative feil. Ledelsen er kun opptatt av de praktiske spørsmålene rundt undervisningen.

Informantene opplever at det er vanskelig å få midler til forskningsprosjekter fra grunnbevilgningen. De fleste forskningsprosjekter som akademikerne selv synes er interessante finansieres ved hjelp av eksterne midler. Det er stor konkurranse om de eksterne forskningsmidlene og de forskerne som kan skrive gode søknader vinner konkurransen. Ledelsen i de fleste miljøer på UiO støtter forslag til forskningsprosjekter og gir akademikerne mulighet til å søke midler for å gjennomføre forskningen de ansatte selv synes er spennende og nyttig. Forskningsresultater brukes av akademikerne i undervisningen. Informant 10 for eksempel får input til sin forskning når forskningen presenteres i undervisningen og omvendt.

Både sentral litteratur og tidligere forskning tyder på viktigheten av tilbakemeldinger, teamarbeid, selvbestemmelse, og ferdighetsvariasjon for indre motivasjon, personlig vekst og samlet ytelse.

Kelloway og Barling (1991) viser til en positiv sammenheng mellom jobbkompleksitet og opplevd kompetanse, og at det er tre spesifikke jobbdimensjoner var signifikante prediktorer: ferdighetsvariasjon, autonomistøtte og tilbakemelding. De fant direkte sammenheng mellom personlig prestasjon og tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger fra ledelsen på utførelse og fremgang i arbeidet er grunnleggende betingelse for at vi skal kunne lære av våre erfaringer (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Selvbestemmelsesteorien antyder at følelser av kompetanse og selvbestemmelse generelt henger sammen og må oppfylles for å oppleve indre motivasjon (Deci & Ryan, 1987).

Kinchin et al. (2008) ser på universiteter som senter for ikke-læring, fordi de klarer ikke å transformere kunnskap fra akademikere til studenter. Dette problemet kan forhindres hvis akademikere samarbeider i et fellesskap. Teamarbeid er forbundet med følelser av økt dyktighet, variasjon og innflytelse over kvalitet (Bacon & Blyton, 2003) og langt raskere personlig vekst. Teamlæring kan forbedre organisasjonslæring og samlet ytelse. Eksempler fra vitenskap viser at gruppens intelligens overstiger summen av intelligensen til gruppens medlemmer (Senge, 1991, s. 12-18). Teamlæring utfordrer ledere i hvordan de kan tilrettelegge for at talentfulle individer jobber sammen for å oppnå en kollektiv visjon



ettersom universitetene har blitt mer kundefokuserte og forretningsdrevne (Baruch & Hall, 2004).

## **Meningsfullhet**

Meningsfullhet handler om individets oppfatning av verdien av jobb i forhold til individets personlige tro, holdninger og verdier (Thomas & Velthouse, 1990). Kaufmann og Kaufmann (2015) viser til jobbengasjement i betydning av en arbeidsglede som skyldes en indre motivasjon for jobben. En slik jobbengasjement er nødvendig for å utvikle jobbforpliktelse. En av de tre formene for jobbforpliktelse er affektiv jobbforpliktelse innebærer at personens verdier og målsetninger er sammenfallende med organisasjonens verdier og målsetninger.

## **Oppsummering og drøfting av funn om meningsfullhet**

De fleste av informantene begynte sin lange akademiske karriere som studenter på UiO og valgte å jobbe her etter endt studie. De samtlige beskriver det lokale psykososiale miljøet som hyggelig med gode relasjoner mellom ansatte. Informantene ga uttrykk for at de trives med å være ansatte ved UiO og viser sterk affektiv jobbforpliktelse. Kun to informanter har antydning til å viser jobbforpliktelse basert på kontinuitet. For informant 3 er UiO attraktivt arbeidssted fordi universitetet er anerkjent både nasjonalt og internasjonalt, har det tyngste akademiske miljøet, og er et trygt arbeidssted. Informant 10 svarer at UiO har det sterkeste fagmiljøet på faget til informanten og derfor er attraktivt arbeidssted.

Thomas og Velthouse (1990) og Hackman og Oldham (1976) viser til oppgavens mening ut fra individets egne verdier og oppgavens betydning for andre. Ut fra det teoretiske resonnementet har følelse av arbeidets verdi en positiv effekt på indre oppgavemotivasjon i Empowerment teori (Thomas & Velthouse, 1990). Amabile og Kramer (2011) viser til personlig indre arbeidsmiljø og progresjonsprinsippet som innebærer at når en person gjør fremskritt i jobben, opplever den personen velvære og indre motivasjon. I jobber med mye mer utfordring og plass til kreativitet, som de kunnskapsmedarbeidere har, å få gjort oppgaver garanterer ikke et godt indre arbeidsliv. For at fremdriftsprinsippet skal fungere, må arbeidet være meningsfullt for den som gjør det. Ledere kan hjelpe ansatte med å se hvordan deres arbeid bidrar. Resultater i en studie av Gagné et al. (1997) tydet på at jo mer oppfattet de ansatte arbeidet sitt som meningsfylt, jo mer indre motiverte de følte seg.

Resultatene i denne undersøkelsen tyder på at ansatte på UiO ser verdien av det arbeidet de utfører. De opplever at det de gjør har stor betydning for samfunnet og resultater er synlige på

mange måter: uteksaminerte studenter er etterspurt av samfunnet, den forskningen de ansatte gjennomfører er både etterspurt i dag og har betydning for fremtidige generasjoner, og deltakelse i debatter hjelper samfunnet å få dagens utfordringer fram i lyset.

## **Innflytelse**

Innflytelse handler om opplevd kontroll over omgivelsene eller fravær av hjelpeløshet. Det involverer både troen på at det de ansatte gjør kan ha innflytelse og troen på at de er i stand til å utføre arbeidsoppgaven med relevant kompetanse og ressurser. Det forutsetter ifølge Hackman og Oldham (1976) individets kunnskap om arbeidsresultater, arbeidsmiljøfaktorer i form av feedback, autonomistøtte, ressurs- og kompetansestøtte ifølge Robbins et al. (2002) og fravær av hjelpeløshet som fører ifølge Abramson (1978) sitert i Thomas og Velthouse (1990) til redusert motivasjon.

## **Oppsummering og drøfting av funn om innflytelse**

Hovedresultatet i denne undersøkelsen går i retning av at de ansatte opplever kontroll over arbeidsomgivelsene. Som det er nevnt tidligere i oppgaven viser de ansatte til at de har autonomi-støtte med noen få begrensninger og kompetanse-støtte. Samtlige informantene svarer at de har nok støtte i form av de nødvendige ressursene for å utføre undervisning og forskning, men i forskningen hvor det trenges avansert og moderne utstyr, skaffer de ansatte midler til kjøp selv ved å sende søknader til eksterne. Videre viser resultater en stor betydning av tilbakemeldinger fra ledelsen. Noen informanter savner tilbakemeldinger fra ledelsen, selv om man kan anta at tilbakemeldingene fra studenter og kollegaer kan brukes til både utvikling og tilegning av ny kompetanse.

Noen informanter viser til følelse av hjelpeløshet ved enkelte arbeidsforhold. To informanter, informant 9 og 10, nevner problemer rundt styring og administrative prosesser som støtter kjernevirksomhet som virker mot sin hensikt og oppleves som unødvendig og demotiverende. De viser blant annet til detaljstyring, etablering av uformelle maktstrukturer og rolleblending, ubalanse i fordeling av arbeid som fører til overbelastning av enkelte ansatte, systematisk over-/undervurdering av kvalifikasjoner ut fra kjønn, og beslutninger som tas på overordnet nivå uten begrunnelse og deltakelse fra de ansatte.

Informant 5 nevner svakhet med dagens organisering av instituttstyret. Det er kun to ansatte som sitter der og dermed ikke alle seksjoner er presentert i styret. Underpresentasjon bidrar til

dårligere kommunikasjons flytt og større avstand mellom instituttledelse og ansatte i seksjoner. Til dårlig kommunikasjon viser også informant 7 og 10.

En informant viser til opplevelse av stress ved å jobbe i midlertidig stilling. To informanter, informant 2 og informant 3 opplever et stort press og forventninger til publisering av artikler.

Informant 5 og informant 6 viser til opplevelse av frustrasjon som følge av politiske beslutninger om kutt i bevilgninger til kvalitet og forskning.

Sentral litteratur og forskning viser til en negativ sammenheng mellom den ytre påvirkningen ved oppgaveutførelse og motivasjon, kreativitet og produktivitet. Ifølge Amabile (1983) faktorer som er ment for å kontrollere individets oppgaveutførelse eller kan oppfattes som kontrollerende av individet, svekker den indre motivasjon for oppgaven og undergraver kreativiteten.

Kaufmann og Kaufmann (2015) fremhever noen av faktorene som er særlig betydningsfulle for utvikling av stress hos ansatte. Blant annet overbelastning, rollekonflikter, liten sosial kontakt og støtte, samhandlingsproblemer, liten grad av deltakelse i beslutninger.

Den tidligere forskningen har kommet til forskjellige resultater når det gjelder administrative prosesser. Frank Andrews (1975) referert i Kaufmann (2011) avdekket at byråkratisk innblanding fra administrasjon i prosessene og betingelsene for arbeid motvirker forskers produktivitet og kreativitet. Mens forskere Ekvall og Ryhammar (1999) i en studie gjennomført i ett av universitetene i Sverige funnet at påvirkning av kreativitet ved byråkratisk innblanding avhengig av formålet med byråkratiet. De skyller mellom tre aspekter ved byråkrati: det første aspektet har med makt å gjøre og kontroll av atferd ved sentralisering av beslutninger og detaljerte instruksjoner (kontrollaspektet); med det andre aspektet er man opptatt av rettferdighet, at saker behandles konsekvent uavhengig av personene som er involvert; og det tredje er ordenaspektet som handler om planlegging, orden og klarhet i roller, ansvar, beslutninger, intensjoner, mål. Funn i denne studien tyder på at byråkratiet som handler om orden viser en positiv korrelasjon med det kreative klimaet, mens kontrollaspektet har en negativ korrelasjon. Videre viser resultater i samme forskningen at arbeidsbelastning har en positiv sammenheng med kreativitet i universitetet. Årsaken til dette uventede fenomenet er ifølge forskerne at lærerne har mer frihet og muligheter til å forme sin egen arbeidssituasjon. Til noen grad bestemmer de sitt eget arbeidsbelastningsnivå. De har kontroll over arbeidssituasjonen sin.

Frank Andrews (1975) referert i Kaufmann (2011) konkluderte med at jobbtrygghet er av spesiell betydning for at forskere er både produktive og kreative. UiO jobber med å redusere midlertidigheten (UiO, 2022). Publiseringsspresset opplever forskere over hele verden. Denne utviklingen bekymrer stipendiater (Camilla Mørk, 2017). En av de informantene er stipendiat og er i starten av sin akademiske karriere. Informanten har ikke rukket å publisere mange artikler og dermed opplever stress i konkurransen om fast stilling på universitet med dem som har oppnådd betydelige publiseringresultater.

## 5.2 Arbeidsmiljøfaktorer som anses å være gunstige i det psykososiale arbeidsmiljøet

Robbins et al. (2002) foreslår en modell som beskriver dynamikken i empowerment-prosessen som reflekterende samspillet mellom det lokaliserte arbeidsmiljøet og den enkelte medarbeider, innenfor bredere organisasjonskontekst. Etter gjennomgangen av litteraturen og forskningen viser Robbins et al. (2002) til enkelte arbeidsmiljøfaktorer som virker positivt på den psykologiske myndiggjøring. Disse faktorer er blant annet involvering av de ansatte i beslutninger om det lokale arbeidsmiljøet og hele organisasjonen; overføring av makt og myndighet til team eller individ om å bestemme over det daglige virket; god kommunikasjon fra ledelsen; nødvendig og tilstrekkelig ressursstøtte, rettidige tilbakemeldinger om ytelse og evalueringer som er tilstrekkelig forklart; ledelsen som viser tillit og støtte.

Tabellen under gir en kort oppsummering av funn om arbeidsklimaforhold i det lokale psykososiale miljøet. Informantene anser følgende arbeidsforhold som gunstige for at de trives på jobben og yter på det beste:

Gunstige miljøfaktorer					
Informant					
1	Vennlige og støttende kollegaer	Skape følelse av tilhørighet til helheten			
2	Kommunikasjon	Åpenhet	Mulighet for forslag	Bli hørt	Samarbeid på tvers av forskjellige fag

3	Kontorplass	Tilbakemeldinger fra ledelse			
4	Samhold	Fellesskap			
5	Tillit	Representasjon i instituttstyre fra alle seksjoner	Fremme viktighet av undervisning	Bedre kommunikasjonsflyt ansatte-ledelse	
6	Verdsette og stole på hverandre	Fleksibel arbeidsdag	Tilbakemeldinger fra ledelsen og fagfeller	Handlingsrom	
7	Gjennomsiktig arbeidsforhold	Mulighet for å være seg selv	Tillit		
8	Autonomi	Tillit			
9	Faglig frihet	Rettferdighet	Færre administrative hindringer	Nok bemanning	
10	Gode kollegiale forhold	Egen styring av forskning og undervisning	Samarbeid med studenter	Klare mål fra ledelsen	Inkluderende leder, med nedenfra opp styring

### Oppsummering og drøfting av funn om gunstige arbeidsmiljøfaktorer

Resultatene viser at tillit/å stole på hverandre og autonomi/faglig frihet/handlingsrom/egen styring av arbeidet fremheves av fire informanter. Viktighet av kommunikasjon og formidling av tydelige mål fra ledelsen er også blant de viktigste miljøfaktorer som nevnes av tre informanter. Tilbakemeldinger fra ledelsen og støttende kollegaer er viktige faktorer for tre informanter. Samhold/fellesskap/følelse av tilhørighet til helheten og gode kollegiale forhold fremheves av tre informanter. Viktigheten av mulighet for forslag og bli hørt/representasjon i instituttstyret/inkluderende ledelse er miljøfaktorer som handler om ansattes deltakelse i beslutninger angående arbeidsmiljøet nevnes av tre informanter.

Både sentral litteratur og tidligere forskning viser en positiv sammenheng mellom de arbeidsmiljøfaktorer som anses å være viktige for akademikerne og motivasjon, kreativitet og organisasjonsengasjement. Funn i en studie gjennomført av Ekvall og Ryhammar (1999) i ett

av universitetene i Sverige tyder på viktigheten av arbeidsmiljøklima og tilgjengelige ressurser for kreativitet.

Arbeidsmiljøfaktorer som støtter følelse av autonomi er viktig for indre motivasjon både i Selvbestemmelsesteorien og teorien om Empowerment (Deci & Ryan, 1985; Thomas & Velthouse, 1990). Funn i en studie gjennomført av Li et al. (2018) tyder på at jobbautonomi er positivt og serielt relatert til kreativitet gjennom indre motivasjon og kognitiv fleksibilitet. Dessuten er en slik seriemedierende effekt sterkere når autonomistøtten fra ledelsen er høy. Zhang et al. (2022) finner at autonomistøtte fra ledelsen fremmer kreativitet gjennom ansattes indre arbeidsmålorientering når lederens vilje til å ta risikoen er heller høy enn lav.

Deci og Ryan (1985) hevder at tilbakemeldinger har betydning for kompetanseopplevelse som motivasjonsfaktor og ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) har betydning for normal regulering av atferd. Videre hevder Kaufmann og Kaufmann at god kommunikasjon og formidling er nødvendig for å skape motivasjon i en organisasjon og forsterke sosialt samspill og samarbeid. Ledelsen bør være i stand til å skape en kultur og et arbeidsmiljø som oppmuntrer til oppover-kommunikasjon. Kommunikasjon spiller en viktig rolle i utviklingen av tillit i en organisasjon. Funn i forskningsstudien gjennomført av Thomas et al. (2009) tyder på at tillit til kolleger, ledelsen og toppledelsen påvirker personens oppfatning av organisasjonens åpenhet, som igjen påvirker personens vurderinger av eget nivå av involvering i organisasjonens mål. Videre antyder denne studien at kvaliteten på informasjonen påvirker tilliten til kollegaer og den nærmeste ledelsen, mens tilstrekkelig informasjon påvirker personens tillit til toppledelsen.

### **5.3 Ledertrekk, lederferdigheter og lederatferd**

Det er viktig for organisasjoner å ansette ledere som bidrar til etableringen av et miljø med gjensidig tillit og støtte, deltakende beslutninger og vennlighet på arbeidsplassen.

Hensikten med studien var i tillegg til arbeidsmiljøfaktorer å undersøke hvordan den nærmeste lederen påvirker det lokale psykososiale arbeidsmiljøet og om det er noen sammenheng mellom ledertrekk, lederatferd og lederferdigheter som brukes av lederne, ansattes opplevd følelse av empowerment og ledereffektivitet.

#### **5.3.1 Ledertrekk**

Personlighetstrekk beskriver den måten vi tenker, føler eller reagerer (Kaufmann & Kaufmann, 2015). En av trekkteoriene som ser sammenheng mellom ledelse og personlighet er femfaktorteorien (The Big Five). De fem trekkene i femfaktormodellen er ekstroversjon, nevrotisisme, omgjengelighet, samvittighetsfullhet og åpenhet.

Tabellen nedenfor gir en kort sammenfatning av funn om personlighetstrekk for de nærmeste lederne til de ti informantene, strukturert etter personlighetstrekk i femfaktorteorien:

Personlighets trekk					
Informant	Ekstroversjon	Nevrotisisme	Omgjengelighet	Samvittighetsfullhet	Åpenhet
1	Varm og imøtekommende		Imøtekommende	Flink til å legge planer	Åpen for innspill
2	Åpen for diskusjoner		Snill, oppmuntrende og støttende	Kommer med innspill	Åpen for innspill
3	Omtenkstom og lett å snakke med	Rolig	Hyggelig og lojal		Åpen for nye ideer
4	Tar ansatte på alvor		Støttende	Tar kloke beslutninger	Innovativ
5	Prater med andre, involverer, skaper et åpent miljø		Støttende	Har lite tid til å gjøre jobben	Åpen for nye ideer
6	Morsom og flink til å se andre		Omgjengelig	Er tilstede	Åpen for nye forslag
7	Humoristisk og hyggelig		Oppmuntrende og stoler på ansatte	Mangler kunnskap om organisasjon og ledelse	Åpen for nye ideer
8	Entusiastisk, involverende og lydhør			Ansvarsfull	Åpen og lydhør for forslag
9			Omgjengelig og tillitsgjengivelig	Opptatt av å gjøre ting riktig	Hører på ansatte
10	Lite lydhør	Rolig	Ingen tillit, viser ikke hensyn til alle	Mangler et bredere perspektiv	Distansert fra fagmiljøet

## Oppsummering og drøfting av funn om ledertrekk

Ifølge Hogan et al. (1994) er de underordnede i en unik posisjon til å bedømme lederskapseffektivitet, og hvilke lederegenskaper de føler er viktigst. Både sentral litteratur og tidligere forskning viser til sammenhengen mellom personlighetstrekk for bestemte typer yrker. I sin studie finner Salgado (1997) at ekstroversjon, emosjonell stabilitet og omgjengelighet er gyldige prediktorer for ledere, mens åpenhet er gyldig for politi og faglært arbeidskraft.

Beskrivelsene gitt av informantene tyder på at de nærmeste lederne er overveiende ekstroverte. Kun informant 10 beskriver sin nærmeste leder som lite lydhør. Denne beskrivelsen tyder på at lederen er overdreven ekstrovert. Den overdrevne ekstroversjon har både negativ sammenheng med den psykologiske empowerment hos de ansatte og effektivitet. Hogan og Hogan (2001) påstår at person som er overdreven ekstrovert liker å være i sentrum for oppmerksomhet, spretter raskt fra en samtale eller idé til en annen, og er tilbøyelige til å overvurdere sine egne evner. I sin studie undersøkte Beauducel et al. (2006) innsats, opphisselse og ytelse av introverte og ekstroverte. Funnene tyder på at ekstroverte ledere ha mindre sannsynlighet for å be om innspill fra underordnede og kolleger og opprettholder kortvarig entusiasme for prosjekter, mennesker og ideer.

Det er kun to informanter, informant 3 og informant 10, beskriver sin leder som rolig. Beskrivelsene fra de andre informantene antyder ikke at de nærmeste lederne har tendens for nevrotisisme. Lederne er overveiende omgjengelige personer. Lederne til sex informanter er samvittighetsfulle. Åpenhet er et viktig ledertrekk og funnene tyder på at ledere til ni informanter er åpne for nye ideer og forslag. Informantene ble ikke spurt om intelligens, og det er kun informant 9 beskrev sin leder som intelligent. Denne egenskapen ifølge informanten er viktig for en leder og påvirker informantens personlig, samt trivselen i det lokale arbeidsmiljøet.

Judge et al. (2002) tror også det er mange situasjonelle faktorer som kan moderere gyldigheten til personligheten i å forutsi lederskap. For eksempel, kan samvittighetsfullhet være mer relatert til lederskapseffektivitet når oppgaven er dårlig definert, og det er nødvendig med struktur for å øke ansattes forventninger til vellykket måloppnåelse. På samme måte bør leders omgjengelighet være mindre relevant for indre oppgavemotivasjon fordi selve oppgaven gir positive følelser og oppmuntring. Videre viser Judge et al. (2002) til at åpne individer mer sannsynlig trer frem som ledere og vil være effektive ledere.



Judge et al. (2009) viser til intellekt i seg selv er kanskje ikke perfekt effektivt, spesielt hvis det er uoverensstemmelse i IQer mellom gruppemedlemmer og gruppens leder. Ledere med høy intellekt kan være uinteresserte eller uoppmerksomme overfor forenklete og hverdagslige problemer. Det kan også være mulig at de blir så begeistret for å takle vanskelige problemer, analysere alternativer, vurdere flere perspektiver, at disse lederne nøler med beslutninger som haster.

### **5.3.2 Lederferdigheter**

Ferdigheter handler om effektiv oppgaveutførelse. Det er definert tre ferdighetskategorier: faglige, mellommenneskelige og begrepsmessige (Yukl et al., 2020). Behovet for disse ferdighetene varierer og avhengig av ledernivået. I følge Gary Yukl er de faglige og mellommenneskelige ferdighetene viktigere for ledere på et lavere nivå. De begrepsmessige ferdighetene er viktige for ledere høyere i hierarkiet. I denne undersøkelsen ble det ikke stilt spørsmål om den begrepsmessige ferdigheten fordi de nærmeste lederne til informantene er mellomledere. I tillegg til spørsmål om de faglige og mellommenneskelige ferdighetene ble informantene spurt om hvorvidt lederen innehar lederferdigheter og hvor viktig er denne ferdigheten for mellomledere. Svar ville vise om de akademiske ansatte anser lederkunnskap som en viktig ferdighet for sine nærmeste ledere.

Funnene i denne undersøkelsen tyder på at de fleste ledere ansettes ut fra fagmiljøene uten lederferdigheter. Det er kun lederen til informant 6 er ekstern søker. Ifølge Hogan et al. (1994) er mellomledere i akademiske institusjoner ofte valgt fra arbeidsstyrken på grunnlag av deres faglig talent snarere enn deres lederegenskaper. Vanligvis blir en som er god i den faglige aktiviteten gjort til mellomleder på grunnlag av sin dyktighet. Som en konsekvens mister organisasjonen en god akademiker og skaffer seg en mellomleder med ukjent ledertalent. Kaufmann og Kaufmann (2015) viser til både likhet og ulikhet mellom den kreative personlighetsprofilen og lederprofilen. Kreative forskere skårer særlig høyt på blant annet uavhengighet, innadvendthet og ustabilitet. Uavhengighet er lik høy selvtillit i lederprofilen, mens det er slående forskjellig mellom utadvendt vs. innadvendt og emosjonell stabilitet vs. ustabilitet. Kreative personer har ifølge Astrid og Geir Kaufmann mye å gi, men kan møte store utfordringer i lederrollen.

Funnene oppsummeres i tabellen under. Informantene ble også spurt om hvorvidt de forskjellige ferdighetene er viktige for en mellomleder.

Ferdigheter			
Informant	Ledelse	Faglig	Mellommenneskelig
1	Har ledererfaring	Faglig dyktig	God relasjonsbygger
2	Erfaring fra mange roller	Erfaring fra mange roller	Gode relasjoner med de ansatte
3	Utøver en god ledelse	Faglig dyktig	Gode relasjoner med de ansatte
4	God leder og er en rollemodell	Er faglig engasjert	God til å skape gode relasjoner med andre
5	Har ledererfaring, men ikke viktig	Har faglig kunnskap som er viktig	Bidrar til et hyggelig, åpent miljø og gruppeopplevelse
6	God leder	Faglig sterk	Flink til å se andre
7	Mangler kunnskap, anses viktig	Fagperson, men ikke viktig	Ser andre
8	Har ledererfaring	Har faglig ferdigheter	«Godt likt» av ansatte
9	Utøver dårlig ledelse	Faglig sterk	Ser ikke uformelle maktgrupper
10	Mangler ledererfaring	Faglig kunnskap	«Ingen relasjonsbygger»

### Oppsummering og drøfting av funn om lederferdigheter

Funnene i denne studien tyder på viktigheten av både leder- og faglige ferdigheter. Kun to informanter, informant 5 og informant 7, hadde gitt et avvikende svar. For informant 5 er det viktigere med faglig kunnskap, selv om lederen mangler lederkunnskap. For informant 7 er det viktig at leder har lederkunnskap og ikke så viktig med faglig kompetanse.

De samtlige informantene svarer at lederne har faglig kunnskap. Lederne til syv informanter har enten lederkunnskap eller beskrives som god leder. Lederen til informant 5 og informant 10 mangler ledererfaring, mens lederen til informant 9 utøver dårlig ledelse. Alle tre ledere ble ansatt fra fagmiljøet og det kan ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) være uheldig. Det er to kritiske argumenter: den ene er at personlighetstrekk er stabile og det er vanskelig eller umulig å endre dem med et kortvarig kursopplegg. Det andre argumentet er det sosiologiske og handler om jobbsituasjonen. Veldig ofte innskrenker organisasjonens struktur og regelverk spillerom for bruk av forskjellig atferd og handlemuligheter for ledere.

Mellommenneskelige ferdigheter har ledere til åtte informanter, mens lederen til informant 9 ser ikke de uformelle maktgrupper og leder til informant 10 er ikke flink til å bygge relasjoner.

Funnene i denne studien er sammenfallende med den sentrale litteraturen. Yukl et al. (2020) viser til viktigheten av å ha både faglige og mellommenneskelige ferdigheter for mellomledere.

### 5.3.3 Lederatferd

Hovedtyper av lederatferd er oppgave-, relasjon- og endringsorientert atferd. De andre viktigste lederatferdene er transformasjonsledelse, myndiggjørende ledelse, ekstern atferd og proaktiv taktikk (Yukl et al., 2020).

En leder med *oppgaveorientert atferd* er opptatt av oppgaveutførelse, effektiv bruk av personale og ressurser, opprettholdelse av stabil drift, økt kvalitet og produktivitet (Høst, 2016). Ledere driver med planlegging og organisering av aktiviteter; avklaring av mål, prioriteringer og standarder for evaluering; overvåking av operasjoner (Yukl, 2013).

Leder med *relasjonsorientert atferd* har evne til å bygge forpliktelse til arbeidsmål, gjensidig tillit og samarbeid, og identifikasjon med en gruppe eller organisasjon (Yukl, 2013); evne til å forbedre relasjoner og hjelpe de ansatte (Høst, 2016); lederen støtter og verdsetter de ansattes bidrag; driver med team-building for å øke følelse av identifikasjon med gruppe, tillitt og samarbeid mellom medlemmene (Yukl, 2013).

Leder med *endringsorientert atferd* er opptatt av å forbedre/endre strategiske beslutninger og mål, og vinne tilslutning fra ansatte for disse forbedringene/endingene (Høst, 2016). Lederen er opptatt av vekst og utvikling, kommer med nye ideer, setter i gang nye prosjekter, er villig til å ta risiko og ser muligheter snarere enn problemer (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Leder med *myndiggjørende atferd* involverer underordne i beslutninger om arbeid (Yukl et al., 2020), delegerer myndighet og ansvar og inviterer ansatte til å ta eget initiativ, samt veileder ansatte slik at de kan styre sin egen hverdag. Beslutninger tas i felleskap, det er stor vekt på å skape gode sosiale relasjoner, lederen er flink til å forstå ansattes følelser, viser omsorg og respekt, er opptatt av å skape tillitsforhold med åpenhet i kommunikasjonen, unngår detaljstyring, lytter til ansattes synspunkter, og er tilgjengelige og oppmuntrende. Ulempen er vanskelig å sette grenser og følge opp resultater (Hals et al., 2006).

*Transformasjonsledelse* innebærer at ledere støtter, utvikler og oppmuntrer sine underordnede til innovativ tenkning, er visjonære og inspirerende (Yukl et al., 2020). De er opptatt av å motivere og inspirere (Hislop et al., 2018). Ansatte føler respekt, beundring, tillit, lojalitet mot sin leder (Yukl, 2013).

*Ekstern lederatferd* rettes mot samhandling med andre mennesker i samme organisasjon og med personer utenfor organisasjonen.

*Proaktiv påvirkningstaktikk* brukes til å påvirke ansattes atferd. Taktikkene er viktige for å oppnå etterlevelse av rutinemessige oppgaver eller forpliktelse til forlag. Effektive påvirkningstaktikker er rasjonell overtalelse, konsultasjon, samarbeid, inspirerende appeller og underretting (Yukl et al., 2020).

Tabellen under gir en kort sammenfatning av funn om lederatferd.

Lederatferd							
Informant	Oppgaveorientering	Relasjonsorientering	Endringsorientering	Transformasjonsledelse	Myndiggjørende ledelse	Ekstern ledelse	Proaktive teknikker
1				Tillitt til faglig kunnskap og respekt			
2					Åpen stil, lytting, veiledning	Konflikt med andre ledere	Konsultasjon
3		Gode relasjoner og uformell tone			Involvering og ingen begrensning innenfor gitte rammer		
4			Driver ting fremover	Tillitt til ansatte og er rollemodell			Flink til å overtale
5					Viser støtte, inviterer til å si sin mening og involverer i beslutninger		
6					Viser støtte, er ikke kontrollerende		Søker råd hos ansatte
7					Involverer i beslutninger, oppmuntrer til å ta eget initiativ	Godt forhold med fakultetsstyret	Forhandlingsteknikk
8				Inspirerer og motiverer de			

				ansatte som har lik faglig interesse med lederen			
9				Viser tillit, er motiverende			
10	Detaljstyrer og overvåker ansatte						

### Oppsummering og drøfting av funn om lederatferd

Funnene tyder på at lederne til informantene har forskjellige typer lederatferd i kombinasjon med proaktive teknikker for å oppnå ønskede resultater fra de ansatte.

Beskrivelsene gitt av informant 1 tyder på at lederen kan anses som transformasjonsleder som blant annet viser tillit og respekt for de ansatte. Informant 2 har en leder som kan antas å bruke myndiggjørende lederatferd i form av å skape tillit, åpenhet og oppmuntre de ansatte til å ta eget initiativ. Samhandling med andre ledere er typisk for ekstern lederatferd. Lederen bruker proaktive teknikker i form av samarbeid med andre og konsultasjon ved diskusjoner. Beskrivelsene fra informant 3 tyder på at lederen utøver relasjonsorientert atferd og myndiggjørende atferd. Lederen er involverende, oppfører seg uformelt og har gode relasjoner med de ansatte. Lederen til informant 4 bruker transformasjons- og endringsatferd, samt proaktive overtalestetnikker. Lederen er flink til å få ansatte med på endringene og virker som en rollemodell for de fleste ansatte. Beskrivelsene mottatt fra informant 5 tyder på at lederen utøver myndiggjørende ledelse. Lederen er flink til å vise støtte for de valgene de ansatte gjør, involverer ansatte i diskusjoner og beslutninger om arbeidet og sørger for gruppeopplevelsen. Lederen til informant 6 viser støtte, er ikke kontrollerende og søker råd hos de ansatte som tyder på bruk av myndiggjørende atferd og proaktiv samarbeidsteknikk. Informant 7 har en leder som har personal ansvar for mange ansatte. Beskrivelsen tyder på at lederen bruker proaktiv forhandlingsteknikk, utøver myndiggjørende atferd og ekstern ledelse. Til tross for det store personalansvaret opplever informanten å bli sett av lederen og lederen oppmuntrer de ansatte til å ta eget initiativ. Informant 8 har en leder som utøver transformasjonsledelse kun mot de ansatte som har lik faglig interesse med lederen. Det kan antas å være uheldig for de ansatte som har interesse fra andre fagområder. Informant 9 har en leder som viser tillit og er motiverende. Beskrivelsen tyder på bruken av

transformasjonsledelse. Leder til informant 10 detaljstyrer og overvåker de ansatte. Denne type atferden tyder på typisk oppgaveorientert atferd.

Funnene i denne studien tyder på en positiv sammenheng mellom ledertrekk og lederatferd som praktiseres av mellomledere. En studie gjennomført av Van Deventer et al. (2008) bekrefter også denne sammenhengen. Funnene tyder på at den lederen som er ekstrovert, omgjengelig, åpen for nye ideer og samvittighetsfull bruker både relasjonsorientert- og endringsorientert atferd, transformasjonsledelse og myndiggjørende ledelse. Mens den lederen som viser overdreven ekstrovert, skårer lavt på omgjengelighet, samvittighetsfullhet og åpenhet bruker oppgaveorientert lederatferd.

#### **5.4 Hvordan påvirker leder det psykososiale arbeidsmiljøet?**

Resultatene i denne undersøkelsen tyder på at ledere i stor grad påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet og dermed den opplevde følelsen av empowerment hos de ansatte. Tidligere forskning viser til en positiv sammenheng mellom lederatferd og den psykologiske myndiggjøring hos ansatte som fører til økt kreativitet. Funn i en studie av Ekvall og Ryhammar (1999) tyder på at lederstil har en tendens til å påvirke kreativiteten.

Resultater av denne studien tyder på en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og det lokale psykososiale miljøet. Funn i en studie av Aydogmus et al. (2018) viser til en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og den økte psykologiske empowerment, som igjen øker arbeidstilfredshetsnivået.

Videre viser funnene i denne undersøkelsen en positiv sammenheng mellom myndiggjørende ledelse og motivasjon. Leder som ifølge informantene viser støtte, lojalitet, involverer ansatte i beslutninger og legger forholdene til rette slik at de kan styre hverdagen sin selv har stor betydning for både det psykososiale arbeidsmiljøet, indre motivasjon og kreativitet. Ahearne et al. (2005) fant en positiv sammenheng mellom myndiggjørende ledelse og ansattes følelse av mestringsevne, slik at de ansatte har en tendens til å frivillig engasjere seg i høyere effektivitet og ytelse. I en annen studie forsket Kim (2019) på myndiggjørende lederskap og tett overvåkingsatferd som kan påvirke ansattes kreativitet i den motsatte retningen. Studien avdekket stor sannsynlighet for at ansatte vil jobbe kreativt når leder viser høyt nivå av myndiggjørende ledelse.

Funnene tyder også på en negativ sammenheng mellom oppgaveorientert lederatferd, indre motivasjon og kreativitet. Kombinasjon av personlighetstrekk som ikke er typiske for ledere, detaljstyring og kontroll av de ansatte virker demotiverende. Lederen ifølge informanten motiverer ikke til kreativiteten. Denne sammenhengen er bekreftet av Kim (2019). I sin undersøkelse finner Kim (2019) at tett overvåkingsatferd reduserer kreativiteten. Videre svarer informanten at det gode psykososiale arbeidsmiljøet er ansattes fortjeneste.

## **5.0 KONKLUSJON**

I dette avsluttende kapittelet vil studiens forskningsspørsmål besvares på bakgrunn av funn og diskusjon. Avslutningsvis, vil det fremmes forslag til videre forskning, basert på studiens funn, teori og tidligere forskning.

### **5.1 Svar på studiens forskningsspørsmål**

Dagens endringer og utfordringer universitetene møter daglig har ulike konsekvenser for den enkelte akademikeren.

For ledere er det viktig å forstå samsillet mellom kreativitet, arbeidsmiljøfaktorer og organisasjonsklima for å unngå at de mest kreative i praksis kan bli minst kreative (Kaufmann, 2011).

I denne masteroppgaven har det blitt fokusert på hvordan ansattes opplevde følelse av empowerment (autonomi, kompetanse, meningshetsfullhet og innflytelse) påvirkes av det lokale psykososiale arbeidsmiljøet. Det kan ikke konkluderes med at alle aspekter er dekket, men oppfatningen er at denne hensikten er nådd.

### **Forskningsspørsmål 1**

I forskningsspørsmål 1 ble det søkt å finne svar på hva kjennetegner det lokale psykososiale arbeidsmiljøet for å avdekke de miljøfaktorene som påvirker ansattes opplevde følelse av empowerment (autonomi, kompetanse, meningshetsfullhet og innflytelse). Disse følelsene er essensielle for individets motivasjonen til å engasjere seg i bemyndiget atferd i det miljøet der oppgaven utføres. Mer spesifikt må ansatte ønske å gjøre oppgaven, eller føle at den har verdi (mening). I tillegg må de føle at de er kompetente til engasjere seg i atferden som kreves av

omgivelsene (kompetanse), må oppfatte mulighet til å ta et valg (selvbestemmelse), og må tro at deres oppførsel vil ha en viss innflytelse på hva som skjer (påvirkning) (Robbins et al., 2002).

Funnene viser at det lokale arbeidsmiljøet har alle forutsetninger for at informantene opplever autonomi til å utføre de daglige oppgavene. De har den nødvendige kompetansen, får tilbud om kurs for å fornye kompetansen, jobber i team og får stort sett tilbakemeldinger fra kollegaer og studenter. Kompetansepåfyllet vurderes ut fra behovet til hver enkel person. De har nok innflytelse i form av de nødvendige ressursene og støtten for å gjennomføre samfunnsmessig oppdrag. Informantene opplever at det bidraget de gjør ved å utdanne kandidater som er etterspurt i arbeidsmarkedet etter endt studie, den grunnforskningen som brukes videre i anvendt forskning, deltakelse i debatter som løfter de aktuelle problemer i lyset, oppleves som meningsfylt.

## **Forskningsspørsmål 2**

I forskningsspørsmål 2 ble det stilt spørsmål om arbeidsfaktorer som anses å være gunstige i det psykososiale arbeidsmiljøet. Svarene er sammenfallende med teori om empowerment og tidligere gjennomført forskning blant kunnskapsarbeidere. Det er viktig at ledelsen har tillitt til både kompetanse og gjennomføringsevne, at ansatte får tilbakemeldinger fra den nærmeste lederen på det man gjør og at det finnes et handlingsrom for både forskning og undervisning. Videre er det viktig med faglig engasjement i hverandre til tross for travle dager og arbeidspress. For å unngå stress og følelse av urettferdighet er det viktig med nok bemanning, at det gis rettferdig lønn basert på prestasjoner og som bekreftelse på at det man gjør blir satt pris på. Det er ønskelig å ha færre administrative hindringer.

## **Forskningsspørsmål 3**

Forskningsspørsmål 3 søkte å finne svar på hva kjennetegner den nærmeste leder, lederatferd og lederferdigheter i det lokale miljøet. Informantene beskriver sine ledere blant annet som åpne for nye ideer, gode lyttere, omtenkssomme og som tar ansatte på alvor. Svarene ble systematisert ved hjelp av femfaktorteorien. De personlighetstrekkene som er typiske for mellomledere er ekstroversjon, åpenhet og omgjengelighet som er ulike de trekkene som er typiske for kreative forskere. De kreative forskerne skårer særlig høyt på blant annet



uavhengighet, innadvendthet og ustabilitet. Dermed kan de forskerne som velges til lederrollen møte store utfordringer ved å lede akademikerne.

For de fleste av informantene er det viktig at lederen har både faglig- og lederferdigheter. Undersøkelsen avdekket at faglig kunnskap og ansettelse fra det interne miljøet er ikke alltid heldig, fordi det kan oppstå et skjevt fokus i retning av det faget den nåværende lederen var opptatt av som forsker.

Det finnes trolig en antydning på hvilken lederatferd som er best egnet for å lede det akademiske miljøet. Transformasjonsledelse og myndiggjørende ledelse tyder på å bidra til at ansattes opplevde følelse av empowerment. Det er likevel grunn til å tro at andre atferder kan også vurderes til å være hensiktsmessige. Disse to lederatferdene bidrar til motivasjon og økt kreativitet blant de ansatte.

#### **Forskningsspørsmål 4**

I forskningsspørsmål 4 var målet å se på hvordan leder påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet og effekt av den påvirkningen/ikke påvirkningen. Gjennomgang av sentral litteratur, tidligere forskningsresultater og funnene i denne undersøkelsen tyder på en positiv sammenheng mellom ledelse og det lokale psykososiale miljøet. Det antas at leders påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet skjer gjennom den grad av autonomi leder gir sine ansatte, gjennom kompetanse heving og gjennom å skape en tilhørighet til enheten. Lederferdighetene, lederatferden og ledertrekkene antas å være av vesentlig betydning i påvirkningen. Når de ansatte opplever støtte, tillitt, åpenhet, involvering, tilbakemeldinger, oppmuntring er de motiverte til være mer kreative.

Videre avdekket undersøkelsen at lederen som ikke viser interesse for det lokale arbeidsmiljøet, kan forårsake uheldige konsekvenser for miljøet i form av dannelse av uformelle maktgrupper, ansattes manglende følelse av tilhørighet, felleskap og identitet med det miljøet de hører til. Involvering av ansatte i avgjørelse om det psykososiale arbeidsmiljøet og å finne felles arenaer for inkludering av hver enkelt ansatt ser ut til å være en god løsning for å fremme identitetsfølelsen og unngå de uformelle maktdannelsene og uenighetene.

Konklusjonen i masteroppgaven er at det kan antas at sammenhengen mellom den psykologiske myndiggjøring og den myndiggjorte atferden påvirkes av arbeidsmiljøfaktorer i det lokale miljøet og ledelsen.

Videre kan det antas at mellomledere har en relevant påvirkning på det lokale psykososiale arbeidsmiljøet. Denne antatte påvirkningen skjer gjennom lederatferd, ledertrekk og lederferdighet. Det kan også antas at noen typer lederatferd er bedre egnet for å lede de akademiske ansatte enn andre.

## **5.2 Forslag for fremtidig forskning**

Gjennom studien har det kommet opp flere spørsmål som det kunne vært interessant å forske videre på. Det første som er verdt å undersøke er om lederne som velges ut fra forskningsmiljøet har nok kunnskap og kompetanse om ledelse. I tillegg kunne det vært interessant å få avklart om opplæringsprogram i ledelsen som tilbys for de nyansatte lederne er tilstrekkelig for at de er i stand til å utøve en god ledelse.

Det andre spørsmålet som er interessant å forske videre på er om mellomledere i universiteter og høyskoler er bevisste på sin lederstil i samspill med de akademiske ansatte.

## LITERATURLISTE

- Ackerman, C. E. (2021). Self-Determination Theory of Motivation: Why Intrinsic Motivation Matters. Hentet 15.04.2022, fra <https://positivepsychology.com/team/courtney-ackerman/>
- Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. *J Appl Psychol*, 90(5), 945-955. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of personality and social psychology*, 45(2), 357.
- Amabile, T. M. & Kramer, S. J. (2011). The power of small wins. *Harvard business review*, 89(5), 70-80.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Bacon, N. & Blyton, P. (2003). The impact of teamwork on skills: employee perceptions of who gains and who loses. *Human resource management journal*, 13(2), 13-29. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00088.x>
- Baruch, Y. & Hall, D. T. (2004). The academic career: A model for future careers in other sectors? *Journal of vocational behavior*, 64(2), 241-262. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2002.11.002>
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2010). The transformational model of leadership. *Leading organizations: Perspectives for a new era*, 2, 76-86.
- Beauducel, A., Brocke, B. & Leue, A. (2006). Energetical bases of extraversion: Effort, arousal, EEG, and performance. *Int J Psychophysiol*, 62(2), 212-223. <https://doi.org/10.1016/j.ijpsycho.2005.12.001>
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research : the logic of anticipation* (2nd. utg.). Polity Press.
- Block, P. (2017). *The empowered manager: positive political skills at work* (2. utg.). Hoboken: Wiley.
- Brochs-Haukedal, W. (2011). Ledelse og kunnskapsarbeid: motivering av autonome medarbeidere. I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Det Gode arbeidsmiljø : krav og utfordringer* (2. utg. utg., s. 65-86). Fagbokforl.

- Bui, H. T. M. & Baruch, Y. (2012). Learning organizations in higher education: An empirical evaluation within an international context. *Management learning*, 43(5), 515-544.  
<https://doi.org/10.1177/1350507611431212>
- Camilla Mørk, R. (2017). Publisering, penger og prestisje. *Nytt norsk tidsskrift*, (3), 301-309.  
<https://doi.org/10.18261/issn.1504-3053-2017-03-07>
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management review*, 13(3), 471-482.  
<https://doi.org/10.2307/258093>
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, 74(4), 580.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1980). The Empirical Exploration of Intrinsic Motivational Processes. *Advances in experimental social psychology*, 13(C), 39-80.  
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60130-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60130-6)
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior* (1st ed. . utg.). Springer US : Imprint: Springer.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1987). The Support of Autonomy and the Control of Behavior. *Journal of personality and social psychology*, 53(6), 1024-1037.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.6.1024>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The " what " and " why " of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.
- Ekvall, G. & Ryhammar, L. (1999). The Creative Climate: Its Determinants and Effects at a Swedish University. *Creativity research journal*, 12(4), 303-310.  
[https://doi.org/10.1207/s15326934crj1204\\_8](https://doi.org/10.1207/s15326934crj1204_8)
- Eldor, L. & Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *J. Organiz. Behav*, 37(2), 213-235. <https://doi.org/10.1002/job.2037>
- Gagné, M., Senécal, C. B. & Koestner, R. (1997). Proximal Job Characteristics, Feelings of Empowerment, and Intrinsic Motivation: A Multidimensional Model. *Journal of applied social psychology*, 27(14), 1222-1240. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb01803.x>

- Gottfredson, R. K. & Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 558-591.  
<https://doi.org/10.1002/job.2152>
- 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.
- Hals, A. H., Trydal, I. & Aase, A. (2006). *Å lede mennesker : verdier, veivalg og virkemidler*. Portal.
- Hechanova, R. M. & Cementina-Olpoc, R. (2013). Transformational Leadership, Change Management, and Commitment to Change: A Comparison of Academic and Business Organizations. *The Asia-Pacific education researcher*, 22(1), 11-19.  
<https://doi.org/10.1007/s40299-012-0019-z>
- Hetland, H. & Hetland, J. (2011). Basale psykologiske behov i arbeidslivet: autonomi, kompetanse og tilhørighet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer* (s. 104-119). Fagbokforl.
- Hetland, H., Hetland, J., Andreassen, C. S., Pallesen, S. & Notelaers, G. (2011). Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs at work. *Career Development International*.
- Hislop, D., Bosua, R. & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations : a critical introduction* (4th. utg.). Oxford University Press.
- Hogan, R., Curphy, G. J. & Hogan, J. (1994). What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality. *Am Psychol*, 49(6), 493-504.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.6.493>
- Hogan, R. & Hogan, J. (2001). Assessing Leadership: A View from the Dark Side. *International journal of selection and assessment*, 9(1-2), 40-51.  
<https://doi.org/10.1111/1468-2389.00162>
- Høst, T. (2016). *Ledelse : en helhetlig modell* (2. utg. utg.). Universitetsforl.
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management science*, 28(3), 315-336. <https://doi.org/10.1287/mnsc.28.3.315> (Management Science)
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765-780.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>

- Judge, T. A., Colbert, A. E. & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: a quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of applied psychology*, 89(3), 542.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership quarterly*, 20(6), 855-875. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>
- Kaufmann, G. (2011). Individ, organisasjon og kreativitet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer* (s. 87-103). Fagbokforl.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. utg.). Fagbokforl.
- Kelloway, E. K. & Barling, J. (1991). Job characteristics, role stress and mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 64(4), 291-304. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1991.tb00561.x>
- Kim, S. L. (2019). The interaction effects of proactive personality and empowering leadership and close monitoring behaviour on creativity. *Creativity and Innovation Management*, 28(2), 230-239.
- Kinchin, I. M., Lygo-Baker, S. & Hay, D. B. (2008). Universities as centres of non-learning. *Studies in higher education (Dorchester-on-Thames)*, 33(1), 89-103. <https://doi.org/10.1080/03075070701794858>
- Kovjanic, S., Schuh, S. C., Jonas, K., Quaquebeke, N. V. & Van Dick, R. (2012). How do transformational leaders foster positive employee outcomes? A self-determination-based analysis of employees' needs as mediating links. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1031-1052.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (T. M. Anderssen & J. Rygge, Overs.; 3. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Lee, M. & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International journal of human resource management*, 12(4), 684-695.
- Li, H., Li, F. & Chen, T. (2018). A motivational–cognitive model of creativity and the role of autonomy. *Journal of business research*, 92, 179-188. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.025>
- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R. & Sims, H. P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 13(1), 127-152. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00102-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00102-X)

- Marginson, S. (2007). Globalisation, the Idea of a University and its Ethical Regimes. *Higher education management and policy*, 19(1), 31-45. <https://doi.org/10.1787/hemp-v19-art2-en>
- Meld. St.19 (2020-2021). *Styring av statlige universiteter og høyskoler*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-19-20202021/id2839431/>
- NESH. (2021). *FORSKNINGSETISKE RETNINGSLINJER FOR SAMFUNNSVITENSKAP OG HUMANIOR*. <https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora>
- Newell, S. (2009). *Managing knowledge work and innovation* (2nd. utg.). Palgrave Macmillan.
- NOU 1998: 18. *Det er bruk for alle — Styrking av folkehelsearbeidet i kommunene*. S.-o. helsedepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-1998-18/id141324/>
- NOU 2000: 14. *Frihet med ansvar-Om høgre utdanning og forskning i Norge*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2000-14/id142780/>
- Personopplysningsloven. (2018). *Lov om behandling av personopplysninger* (LOV-2018-06-15-38). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2018-06-15-38?q=personopplysningsloven>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. utg.). Fagbokforl.
- Robbins, T. L., Crino, M. D. & Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12, 419-443.
- Salgado, J. F. (1997). The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community. *J Appl Psychol*, 82(1), 30-43. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.1.30>
- Sansone, C. & Harackiewicz, J. M. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivation: The search for optimal motivation and performance*. Elsevier.
- Senge, P. M. (1991). *Den femte disiplin : kunsten å utvikle den lærende organisasjon* (A. Lillebø, Overs.). Hjemmets bokforlag.

- Skogstad, A. (2011). Psykososiale faktorer i arbeidet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer* (s. 16-38). Fagbokforl.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management journal*, 38(5), 1442-1465.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg. utg.). Fagbokforl.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. I J. T. Jost & J. Sidanius (Red.), *Political psychology : key readings* (s. 276-293). Psychology Press.
- Thomas, G. F., Zolin, R. & Hartman, J. L. (2009). The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. *The Journal of Business Communication* (1973), 46(3), 287-310.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- UiO. (2021). *Årsrapport 2021*. Universitetet i Oslo. [https://dbh.hkdir.no/tall-og-statistikk/aars-rapporter/statistikk-side/18.1?undermeny=statistikk dokumenter&tabellId=621](https://dbh.hkdir.no/tall-og-statistikk/aars-rapporter/statistikk-side/18.1?undermeny=statistikk_dokumenter&tabellId=621)
- UiO. (2022). *Årsrapport 2022*. Universitetet i Oslo.  
file:///C:/Users/lenasm/Downloads/1110\_2022\_%C3%85rsrapport\_178743%20(1).pdf
- Van Deventer, V., Cilliers, F. & Van Eeden, R. (2008). Leadership styles and associated personality traits : support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. *South African journal of psychology*, 38(2), 253-267.  
<https://doi.org/10.1177/008124630803800201>
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th , Global. utg.). Pearson.
- Yukl, G. A., Gardner, W. L. & Yukl, G. A. (2020). *Leadership in organizations* (Ninth edition. utg.). Pearson Education, Inc.
- Zhang, X. & Bartol, K. M. (2010). LINKING EMPOWERING LEADERSHIP AND EMPLOYEE CREATIVITY: THE INFLUENCE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT, INTRINSIC MOTIVATION, AND CREATIVE PROCESS ENGAGEMENT. *Academy of Management journal*, 53(1), 107-128.  
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.48037118>
- Zhang, Y., Zhang, J., Gu, J. & Tse, H. H. M. (2022). Employee radical creativity: the roles of supervisor autonomy support and employee intrinsic work goal orientation. *Innovation (North Sydney)*, 24(2), 272-289. <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1885299>



Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American journal of community psychology*, 23(5), 581-599.

## VEDLEGG 1. INVITASJON TIL Å DELTA I UNDERSØKELSEN

Hei,

Jeg jobber [REDACTED]. Samtidig studerer jeg master ved OsloMet. Det er mitt siste semester og jeg skriver en masteroppgave.

Formålet med oppgaven er å undersøke om hvordan ansattes opplevde følelse av empowerment (autonomi, kompetanse, meningsfullhet og innflytelse) påvirkes av det lokale psykososiale arbeidsmiljøet? Utvalget er vitenskapelige ansatte ved UiO, som driver med både undervisning og forskning.

I den anledningen lurte jeg på om du vil være villige til å stille opp til 45 min. - 1 timers intervju med meg i løpet av oktober eller begynnelsen av november?

Du kan velge om du vil møte meg fysisk eller digitalt og tidspunkt som passer deg. Jeg sender mer utfyllende informasjon om prosjektet hvis du takker ja.

Håper at du er villige til å avsette litt av tiden din til intervjuet med meg.

Ha en fin kveld!

Med vennlig hilsen

Lena Smolyakova

## VEDLEGG 2. INFORMASJONSSKRIV

### **Informasjonsskriv om prosjekt som gjennomføres anonymt**

*Hvordan ansattes opplevde følelse av empowerment (autonomi, kompetanse, meningsfullhet og innflytelse) påvirkes av det lokale psykososiale arbeidsmiljøet?*

Formålet med masteroppgaven er å undersøke viktigheten av den opplevde følelsen av empowerment for indre motivasjon og kreativitet blant vitenskapelige ansatte. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med masteroppgaven er å analysere viktige kontekstuelle, miljømessige, kognitive og atferds variabler i empowerment-prosess i det lokale psykososiale arbeidsmiljøet innenfor en bredere organisatorisk kontekst. Forskningsspørsmål det ønskes å finne svar på er:

- *Hvilken betydning har det lokale psykososiale arbeidsmiljøet for ansattes mulighet til å utøve autoritet og makt (empowered behaviors)? og*
- *Hvilken betydning har den opplevde følelse av empowerment for den indre motivasjon?*

Forskningsspørsmålene vil bli besvart ved hjelp av tilgjengelig litteratur om tema og ved hjelp av intervju med vitenskapelige ansatte.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Lena Smolyakova som studerer master i strategi, organisasjon og ledelse ved OsloMet er ansvarlig for prosjektet.

Utvalget ble trukket tilfeldig ved å se på oversikt over alle vitenskapelige ansatte ved alle fakulteter i UiO og det var sendt e-post om forespørsel om delta i prosjektet til alle i utvalget.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Det skal gjennomføres et intervju med varighet 40 minutter – 1 time. Svarene vil bli registrert ved hjelp av notater. Det skal noteres av en annen som hverken kjenner deg eller hvilken enhet du jobber i. Det skal ikke registreres noen navn eller personidentifiserende bakgrunnsopplysninger i datamaterialet. Det vil ikke være mulig å gjenkjenne besvarelser i

oppgaven fordi alle opplysninger om primær arbeidssted, intervjuobjekt vil ikke fremkomme i oppgaven.

Intervju består av spørsmål om:

- UiO som arbeidsgiver
- det psykososiale arbeidsmiljø på din arbeidsplass
- miljøfaktorer som er viktige for deg
- din nærmeste leder
- lederrolle i det psykososiale miljøet.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Du kan når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Hva skjer med informasjonen?**

E-post med hvor du takket ja til å delta vil bli forsvarlig arkivert. Datamateriale er ikke på noe vis, eller på noe tidspunkt i prosjektet, kan spores tilbake til deg og derfor er ikke meldepliktig til NSD.

Prosjektet vil etter planen avsluttes 5 desember 2022. Notat fra intervju vil bli lagret til sensur på oppgaven er gitt, deretter slettet og makulert.

Hvis du har spørsmål til studien, ta kontakt med Lena Smolyakova på mail [smolyakova@gmail.com](mailto:smolyakova@gmail.com) eller på telefon 45677590.

Med vennlig hilsen

Lena Smolyakova

(Forsker)

## VEDLEGG 3. INTERVJUGUIDE

1. Hva kjennetegner det psykososiale arbeidsmiljøet i UiO og enheten din?
2. Hva kjennetegner leder, lederatferd og lederferdigheter ved enheten din?
3. På hvilken måte påvirker lederen det psykososiale arbeidsmiljøet?

### 1. Informasjon (5-10 min)

- Masterstudie ved OsloMet
- Fortelle litt om formålet med studien og hvilke svar forskningen skal gi
- Informere om anonymitet og taushetsplikt
- Informere om notater under intervjuet

### 2. Hovedspørsmål (35-45 min)

- **Er UiO et godt arbeidssted?**
  - Oppfatter du at UiO er viktig/ikke viktig i det norske samfunnet?
  - Hvorfor er det attraktivt/ikke attraktivt for deg å jobbe på UiO?
- **Hvordan vil du beskrive det psykososiale arbeidsmiljøet på din arbeidsplass?**
  - Kjennetegn ved det psykososiale arbeidsmiljøet på din arbeidsplass:
    - autonomi
    - støtte
    - mulighet
    - innflytelse
  - Miljøfaktorer på din arbeidsplass som er viktige for deg
  - Hvorfor er disse miljøfaktorene viktige for deg?
  - Miljøfaktorer ved det psykososiale arbeidsmiljøet du savner eller ønsker å ha dem annerledes
  - Hvilke arbeidsformer foretrekker du og i hvilke situasjoner er de forskjellige arbeidsformer er egnet best for deg?
- **Hvordan vil du beskrive din nærmeste leder?**
  - Personlig egenskaper/trekk
  - Lederferdigheter
  - Lederatferd,
    - Er det viktig med faglig kunnskap vs. leder kunnskap?
  - Relasjonskompetansen

- Hvor likt er leder?
- **Hvordan og i hvilken grad påvirker leder det psykososiale arbeidsmiljøet?**
  - På hvilken måte påvirker leder de ansatte? Inspirerer, involverer, hører etter og er åpen for nye ideer, kontrollerer ihht. etablert praksis/rutiner?
  - Inkluderes de ansatte i arbeidet med det psykososiale arbeidsmiljøet?
  - På hvilken måte?
  - Hvordan denne påvirkningen/ikke påvirkningen motiverer deg til å være kreativ/produktiv?

### 3. Oppsummering (5 min)

- Oppsummering av funn
- Er det noe å legge til?
- Takk for hjelpen