

Kandidatnummer 760

**På hvilken måte påvirker leders atferd
arbeidstakers motivasjon?**

Bacheloroppgave 2017

Bachelorstudium i administrasjon og ledelse

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

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven handler om motivasjon i arbeidshverdagen. Motivasjon som tema er stort og komplekst og påvirkes av mange variabler. Selve definisjonen av ordet kan beskrives som en indre psykologisk prosess som skaper drivkraft og får oss til å handle. I denne oppgaven vil jeg spesielt vektlegge lederes rolle for arbeidstakeres motivasjon i arbeidshverdagen, og problemstillingen jeg derfor har valgt å jobbe ut i fra er:

På hvilken måte påvirker leders atferd arbeidstakers motivasjon?

Problemstillingen besvares ved hjelp av ulike motivasjons- og ledelsesteorier. De mest sentrale motivasjonsteoriene til denne oppgaven retter seg mot menneskelige behov og individuelle oppfatninger. Særlig relevant er Maslows behovshierarki, kognitiv teori om indre- og ytre motivasjon, samt Herzbergs tofaktormodell innen jobbkarakteristika. Innen ledelsesteori vil jeg fokusere på teorier om lederatferd, situasjonsbestemt ledelse og ulike lederstiler gjennom fullspektrumsmodellen. Jeg vil særlig benytte oppgave- og relasjonsorientert ledelse i form av Ohio- og Michigan studiene, Hersey og Blanchards teori om tilpasning av ledelse, samt transaksjons- og transformasjonsledelse.

Oppgaven har en fenomenologisk tilnærming der jeg bruker kvalitativ metode og intervju av syv informanter. Hensikten med intervjuene er å skape en bedre forståelse av hva som motiverer informantene i arbeidsdagen og i hvilken grad leders atferd påvirker motivasjonen.

Etter datainnsamling og analyse fant jeg at leders rolle fremsto som en vesentlig mindre faktor enn forventet i forhold til arbeidstakers motivasjon. Ledelsen i seg selv viste seg i liten grad å fremme motivasjon, men om ledelsen opplevdes som negativ, kunne den lett ha en motivasjonshemmende effekt. Det fremkom derimot at trekk ved arbeidsoppgaver og sosial tilhørighet hadde en større motivasjonsfremmende effekt.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
1.0 Innledning.....	4
2.0 Motivasjonsteorier.....	5
2.1 Behovsteori.....	5
2.2 Kognitiv teori.....	7
2.3 Sosial teori.....	8
2.4 Jobbkarakteristika.....	9
3.0 Ledelsesteorier.....	11
3.1 Atferdsteori.....	11
3.2 Situasjonsbestemt ledelse.....	12
3.3 Karismatisk ledelse.....	13
3.4 Fullspektrumsmodellen.....	13
4.0 Metode.....	15
4.1 Utvalg.....	15
4.2 Datainnsamling.....	16
4.3 Behandling av data.....	17
4.4 Metoderefleksjon.....	19
5.0 Resultat og drøfting.....	21
6.0 Oppsummering og konklusjon.....	36
7.0 Avslutning.....	38
8.0 Referanseliste.....	39
9.0 Vedlegg.....	40
9.1 Intervjuguide.....	40

1.0 Innledning

I dagens arbeidsmarked er de ansatte en organisasjons aller viktigste ressurser. Motivasjon er å regne som en drivkraft som bestemmer hvor mye anstrengelse og vilje vi legger i arbeidet vi foretar oss. Det er derfor liten diskusjon om at motiverte ansatte kan være nøkkelen til en suksessfull og lønnsom organisasjon.

Målet med denne oppgaven er å avdekke hvilke faktorer som oppleves som motivasjonsfremmende for arbeidstaker i hverdagen. Jeg ønsker spesielt å se om det er en sammenheng mellom ansattes motivasjon og leders atferd og lederstil. Jeg kommer derfor særlig gjennom oppgaven til å vektlegge leders rolle og hvordan arbeidstakere oppfatter denne rollen. Problemstillingen jeg derfor har valgt å jobbe ut ifra er;

På hvilken måte påvirker leders atferd arbeidstakers motivasjon?

Oppgavens oppbygning:

Del 1 består av innledning der selve oppgaven, tema og problemstilling blir presentert.

Del 2 er den første teoridelen og inneholder teorier om motivasjon. Her presenterer jeg først hva jeg legger i begrepet motivasjon, før jeg presenterer fire motivasjonsteorier; behovsteori, kognitiv teori, sosial teori og jobbkarakteristika.

Del 3 er den andre teoridelen og inneholder teorier om ledelse. Her presenterer jeg først hva jeg legger i begrepet ledelse, før jeg går inn på ledelsesteorier om atferd, situasjonsbestemt ledelse, karismatisk ledelse og ulike lederstiler gjennom fullspektrumsmodellen.

Del 4 er oppgavens metode del. For å besvare problemstillingen har jeg valgt en fenomenologisk tilnærming der jeg bruker kvalitativ metode og intervju. Jeg vil her begrunne valg for tilnærming, kriterier for utvalg, samt valg for innsamling av data og analyse.

Del 5 består av resultat fra dataanalysen og drøfting av funn mot teori.

Del 6 oppsummerer funn og sammenhenger fra resultat og drøftingsdelen.

Del 7 er oppgavens siste del, der jeg vil si noen avsluttende ord.

Del 8 inneholder referanseliste over litteratur brukt gjennom oppgaven.

Del 9 inneholder vedlegg. Her ligger intervjuguiden brukt under intervjuene.

2.0 Motivasjonsteorier

Ordet motivasjon kommer fra det latinske ordet *Movere*, og kan oversettes til noe som er i bevegelse. Kaufmann og Kaufmann (2009, 93) beskriver motivasjon som en «prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd». Med andre ord kan vi si at motivasjon er en samlebetegnelse for faktorer som igangsetter handling hos oss mennesker. Det er altså ikke er noe vi enten har eller ikke, men en konstant prosess som berikes eller svekkes ved ulike opplevelser og situasjoner.

I organisasjonspsykologi har motivasjon hovedsakelig blitt brukt til å forklare hva som får ansatte til å gjøre den lille ekstra innsatsen utover det som formelt er presisert i jobbinstruks eller praktisert i organisasjonskultur. Mikkelsen og Laudal (2014, 33) skriver at ledere som lykkes med å påvirke motivasjon og trivsel blant medarbeidere, vil være i stand til å spare mye tid og ressurser. Tid og ressurser som ellers ville gått med til håndtering av konsekvenser av manglende motivasjon og tilfredshet, kan nå brukes på andre ting som kan fremme organisasjonen.

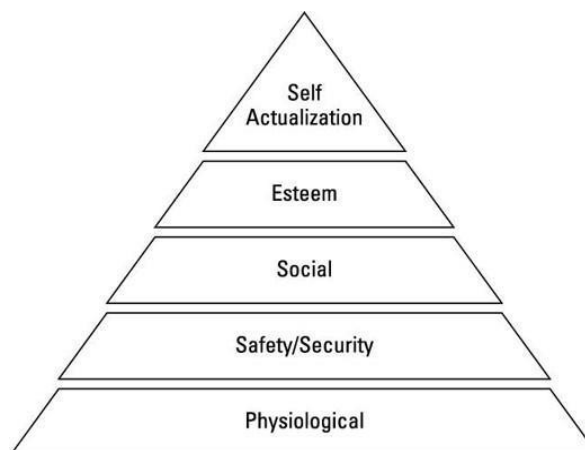
Motivasjon kan knyttes til bevegelse og drivkrefter som får oss til å handle og opprettholde bestemte mønstre og atferd. For å kartlegge arbeidsmotivasjon i moderne organisasjoner er det ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009, 93) vanlig å skille mellom fire typer motivasjonsteorier; behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika.

2.1 Behovsteori

Behovsteorier kan ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009, 93) betraktes som atferd utløst av ulike typer grunnleggende behov. Behovsteorier har lange tradisjoner i psykologien, med formål om å komme frem til et sett grunnleggende menneskelige behov som kan forklare vår atferd. Arnold og Randall (2010, 312) påpeker at behovsorienterte teorier ofte baseres på psykologiske behov, gjerne av biologisk opprinnelse, som fremstår som bakenforliggende for menneskers oppførsel og gjøremåter. Alle mennesker er forskjellige og vil ha ulike behov de ønsker å fylle, men felles er den stadige utviklingen og jakten på å oppnå noe mer eller bedre.

Den amerikanske psykologen Abraham Maslow mente de menneskelige behovene kunne deles inn i fem hovedkategorier, presentert under. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 94-95 og Arnold og Randall 2010, 312):

1. Fysiologiske behov
2. Behovet for trygghet
3. Behovet for sosial tilhørighet
4. Behovet for anerkjennelse
5. Behovet for selvrealisering



Fysiologiske behov omhandler de grunnleggende behovene mennesker har for overlevelse og tilpasning. De regnes for biologiske drifter og innebærer behov som søvn, mat, vann og husly. Sett fra arbeidstakers ståsted kan man relatere de fysiologiske behovene til utbetaling av lønn, arbeidsmedbestemmelser og lovreguleringer.

I behovet for trygghet ligger behovet for både fysisk og psykisk stabilitet, samt trygge omgivelser i form av sikkerhet og beskyttelse. Sett fra arbeidstakers ståsted kan dette relateres til pensjon, syke- og fraværsordninger og forhold ved selve arbeidsplassen som HMS.

Under sosiale behov finner vi behovet for tilhørighet, tilknytning og kontakt med andre mennesker og grupper. Mennesker trenger støtte og aksept fra sine omgivelser. De sosiale behovene i arbeidstakers ståsted finnes hovedsakelig i selve arbeidsmiljøet, blant grupper og forholdet mellom horisontale og vertikale plan i organisasjonen.

Under behovet for anerkjennelse inngår også behovet for selvrespekt og følelsen av å bli verdsatt og respektert av signifikante andre. For arbeidstaker kan dette vises gjennom karriere, statussymboler, tilbakemeldinger, tittel eller posisjon.

Selvrealisering er det høyeste nivået i Maslows behovshierarki. Det innebærer å oppnå sitt fulle potensiale og realisere seg selv og sine drømmer ved hele tiden å utvikle og uttrykke egenskaper og evner. Dette er et personlig plan der arbeidstaker tar i bruk egen kunnskap og kompetanse. Dette utløse krefter som kan oppleves sterkt motiverende.

Behovsteorier argumenterer for at menneskelig atferd kan knyttes til indre fysiologiske prosesser og psykologiske behov hos den enkelte. Maslow mente mennesker hele tiden streber etter å klatre opp i hierarkiet, og når ett trinn var nådd, ville automatisk oppnåelse av det neste trinnet være det som drev vår atferd (Arnold og Randall 2010, 312).

2.2 Kognitiv teori

Kognitiv teori forklarer motivasjon som et resultat av forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse (Kaufmann og Kaufmann 2009, 97). Kognitiv psykologi fokuserer på hvordan mennesker bruker og behandler informasjon som grunnlag for handlingsvalg, og kognitiv motivasjonsteori viser til hvordan mennesker tenker, reflekterer og fortolker situasjoner. På mange måter kan vi si at handling, sett ut i fra et kognitivt perspektiv, ofte blir et resultat av rasjonelle, bevisste valg, som i bunn og grunn drives av menneskelig atferd.

Alle mennesker er forskjellige med ulike forventninger. Kognitive motivasjonsteorier må tolkes individuelt. Mennesker må betraktes som selvstendig tenkende individer som tar bevisste vurderinger i forhold til situasjon og kontekst.

Kaufmann og Kaufmann (2009, 97) sier at «mennesker er motiverte for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin.» Forventninger blir da en bevisst forestilling om konsekvenser og belønning der individers valg avhenger av tro på egne evner. Forventningsteori avveier om individets valg vil føre til positive resultater og belønning og hvor verdifull belønningen fremstår (Arnold og Randall 2010, 321).

Forventningsteori kan gjenkjennes ved at handlingen for det første er styrt av en bevisst forestilling om at rasjonelle kalkyler med hensyn til personlig måloppnåelse og et resultat som er verdt strevet. For det andre må arbeidet virke rettferdig i forhold til oppnåelsen av belønning. Subjektive forventninger, instrumentelle overveielser og valensvurderinger om belønning er sentrale overveielser i forhold til innsats lagt i jobbutførelsen (Kaufmann og Kaufmann 2009, 97-99 og Arnold og Randall 2010, 320). Er disse verdiene høye, vil også forholdene ligge til rette for at motivasjonen skal være på topp.

Studier har vist at gleden ved å utføre arbeid som interesserer, engasjerer, gir mening og er av betydning skaper motivasjon i seg selv (Arnold og Randall 2010, 335). Kognitiv evalueringsteori vektlegger vurderingen av oppgaves iboende motivasjonsverdi, og kan deles inn i to motivasjonsfaktorer; indre- og ytre motivasjon (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103).

Indre motivasjon er når kilden til motivasjon ligger i selve arbeidsutførelsen. Den fremstår som naturlig og oppstår ut i fra menneskers psykologiske behov for å oppleve tilhørighet, kompetanse og autonomi (Mikkelsen og Laudal 2014, 46). Indre motivasjon drives av selve gleden av oppgaven og arbeidsutførelsen i seg selv. Ansatte ønsker å oppnå indre tilfredsstillelse ved genuin interesse for sitt arbeid, uavhengig av ytre påvirkning og belønning.

Ytre motivasjon er en mer kunstig påvirkning som kommer utenfra. Motivasjonen omtales som ytre fordi arbeidet i seg selv blir et redskap for å oppnå en form for belønning som ligger utenfor forhold i selve jobbutførelsen. Belønning for utført arbeid kan komme i form av lønn, frynsegoder, bonus, ros og annerkjennelse (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103). Ytre belønning og bonus kan stimulere til økt produktivitet i ønsket om å oppnå større gevinst, men for mye vekt på ytre belønning kan også trekke oppmerksomheten bort fra selve gleden i å utføre en arbeidsoppgave.

Indre motivasjon oppstår som nevnt når tre grunnleggende menneskelige behov oppfylles; autonomi, kompetanse og tilhørighet. Autonomi kan også kategoriseres med selvbestemmelse og inngår i selvbestemmelsesteori. Kaufmann og Kaufmann (2009, 103) forklarer at selvbestemmelse ligger behovet «for å føle at man selv bestemmer over det man gjør».

I motsetning til selvbestemmelsesteori som taler for det kognitive elementet at mennesker er bevisste og rasjonelle i sine beslutninger (Kaufmann og Kaufmann 2009, 97), er målsettingsteori en variant av kognitiv teori som hevder at motivasjon er et resultat av forventninger om måloppnåelse. Her ligger fokuset på målets betydning som motivasjonskraft, der målet forteller hvilken innsats som må nedlegges i arbeidet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 100).

Viktige prinsipper som legges til grunn er at spesifikke mål fremmer bedre ytelse enn generelle mål. Det påpekes også at vanskelige mål kan virke mer motiverende enn lette mål, samt at tilbakemelding og resultater fører til større ytelse og arbeidsglede. Kaufmann og Kaufmann (2009, 100-101) påpeker i tillegg viktigheten av subjektiv mestringsevne og troen på suksess og måloppnåelse.

2.3 Sosial teori

Sosial motivasjonsteori er opptatt av hvordan individet opplever sitt arbeidsmiljø og hvordan forhold til medarbeidere kan ha en motiverende eller demotiverende effekt etter som hvordan de oppleves som likeverdige. De mest sentrale punktene innen sosial teori omhandler individers opplevelse av likhet og ulikhet, samt rettferdighet og urettferdighet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 93).

Motivasjon kan ifølge likeverdsteori ses på som et resultat av rettferdighetsopplevelse basert på sammenlikning med andre, både i og utenfor organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2009, 105).

På mange måter kan vi si at likeverdsteori er en utvidelse av forventningsteori. Fokuset endres derimot fra en persons generelle antakelser om hva som må til for å oppnå motivasjon, til å være mer opptatt av at egen innsats fører til. Fokuset rettet mot subjektive opplever av måloppnåelse og innsats vurdert i forhold til andre, og dreier seg i hovedsak om jobbinnsats i forhold til jobbbytte.

2.4 Jobbkarakteristika

Mens behovsteorier fokuserer på menneskers grunnleggende behov, kognitive teorier på forventninger og måloppnåelse, og sosialteorier på individers forhold til oppgaver og omgivelser, fokuserer jobbkarakteristika på egenskaper ved selve jobben.

Den mest kjente modellen innenfor jobbkarakteristika er Herzbergs tofaktormodell som skiller mellom to uavhengige dimensjoner innen trivsel; motiveringsfaktorer og hygienefaktorer (Kaufmann og Kaufmann 2009, 108). Modellen prøver å vise et nyansert spekter på forhold som skaper positive forhold på arbeidsplassen versus forhold som skaper mistrivsel eller ikke har innvirkning, noe som gjør at den står i kontrast med den allmenne oppfatningen om at mistrivsel er det motsatte av trivsel.

Motivasjonsfaktorene beskrives som egenskaper ved selve jobben som fremmer jobbtilfredshet. Mikkelsen og Laudal (2014, 37) skriver at faktorene handler om selve arbeidet og innbefatter blant annet prestasjoner, annerkjennelse, ansvar og individuelle aspekter. Motivasjonsfaktorene er nært tilknyttet til den øvre delen av Maslows behovshierarki og det spesielle ved disse faktorene er hvordan de skaper trivsel i den grad de er til stede, men at de ikke skaper mistrivsel ved fravær (Kaufmann og Kaufmann 2009, 108). Ved mangel på motivasjonsfaktorer fører dette til en nøytral tilstand uten direkte mistrivsel, men i den grad motivasjonsfaktorene er tilstede og gunstige vil de aktivt fremme tilfredshet og produktivitet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 109).

Hygienefaktorene kan skape trivsel i den grad de er til stede, men ikke direkte mistrivsel som ved fravær (Kaufmann og Kaufmann 2009, 108-109). Disse faktorene er å finne i den nedre delen av Maslows behovshierarki og tilsvarer fysiske- og sosiale arbeidsforhold som lønn,

status og jobbtrygghet. Er hygienefaktorene gode vil de kunne redusere faren for mistrivsel, men siden de ikke i seg selv er trivselsfrembringende blir de ofte ikke lagt merke til før de er tilstrekkelig mangelfulle.

Medarbeidere blir ikke mer tilfredstilte og motiverte dersom organisasjonen endrer forhold som skaper mistrivsel uten å erstatte dette med noe som kan skape trivsel. Kun trekk ved selve arbeidsoppgavene kan fremme genuin trivsel og motivasjon på arbeidsplassen (Mikkelsen og Laudal 2014, 37).

Jobbkarakteristika kan brukes for bevisst å fremme et positivt innhold og unngå negativitet ved aktivt bruk av motivasjons- og hygienefaktorer (Kaufmann og Kaufmann 2009, 109-111). Den norske psykologen Einar Thorsrud gjennomførte i 1960-årene en serie felteksperimenter der det ble formulert seks kriterier for jobbkrav som burde være oppfylt for å dekke arbeidstakers behov.

1. Behovet for innhold og utfordringer med et minimum av variasjon
2. Behovet for å ha en utviklende læringsprosess i arbeidet
3. Behovet for et minimumsnivå av beslutningsmyndighet og ansvar
4. Behovet for et minimumsnivå av sosial støtte og anerkjennelse
5. Behovet for individuelt å relatere seg til sine arbeidsoppgaver
6. Behovet for å lykkes i sitt arbeid og oppnå personlig vekst

3.0 Ledelsesteorier

Ledelse er et flertydig begrep og ifølge Martinsen (2009, 35) finnes det nesten like mange definisjoner på begrepet ledelse som det finnes personer som har forsøkt å definere det. Ledelse kan brukes til å skape oppslutning om en målrettet arbeidsprosess (Arnulf 2012, 13), men ledelse er også «en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd» (Jacobsen og Thorsvik 2013, 416). Yukl (2013, 23) sammenfatter de to utsagnene ved forklare ledelse som en prosess for å påvirke andre ved å skape enighet om hva som skal gjøres og hvordan det skal gjøres, både på kollektivt og individuelt nivå, for å oppnå et felles mål.

Ledelse kan defineres som en mellommenneskelig prosess med formål å influere og motivere andre. Kaufmann og Kaufmann (2009, 341) beskriver dette som samspillsteori, der ledelse betraktes som et samspill mellom person og situasjon, og «den grunnleggende innsikten består i å trekke inn situasjonen lederskapet utøves i, som fullverdig tilleggsdimensjon til den som handler om lederens stil». Med andre ord spiller både kontekst og lederstil en like viktig rolle i utøvelsen.

3.1 Atferdsteori

Lederatferd har stor innvirkning på ansattes prestasjoner i en organisasjon, og i 1950-årene kom universitetet i Ohio med forskning som har vist seg å være svært innflytelsesrikt på feltet (Yukl 2013, 64). Målet var å kartlegge viktige faktorer for å skape et grunnfundament for gjennomføring av systematisk og målrettet lederopplæring. Med utgangspunkt i 1800 ulike beskrivelser av typisk lederatferd klarte de å komme frem til to hovedkategorier; å vise hensyn og å skape struktur (Kaufmann og Kaufmann 2009, 339).

Å vise hensyn handlet i stor grad om relasjonsbygging mellom leder og arbeidstaker, samt oppbygging av tillit og tilhørighet. En relasjonsorientert leder har gjerne en støttende atferd ovenfor sine ansatte ved å gi ros, tilbakemeldinger og likeverdig behandling. (Yukl 2013, 64). Å skape struktur handlet i stor grad om effektiv problemløsning og resultatstyring og kan i forhold til den hensynsfulle relasjonsorienterte atferden oppfattes som en motsetning. En resultatorientert leder vil vektlegge struktur, arbeidsutførelse og tidsfrister (Yukl 2013, 64).

I samme tidsrom som Ohio-studiet pågikk foretok universitetet i Michigan et liknende forskningsprogram. Med en litt annen tilnærming kom man også her frem til to hovedkategorier i lederatferd som ble klassifisert som jobborientert og medarbeiderorientert (Kaufmann og Kaufmann 2009, 339).

Resultatet fra disse to studiene er stort sett sammenfallende og har hatt stor betydning for senere forskning på lederatferd. I dag omtales det som oppgaveorientert- og relasjonsorientert lederatferd og ses gjerne på som motsetninger. Motsetningene har vist seg i form av at ledere med sterk produksjonsstyring og effektivitetsmaksimalisering ofte er lite relasjonsorienterte, og motsatt (Kaufmann og Kaufmann 2009, 40).

3.2 Situasjonsbestemt ledelse

Atferdsteorien forteller noe om leders prioriteringer i forhold til medarbeideres innsats og trivsel. Innen situasjonsbestemt ledelse derimot, siktes det til at resultater fremkommer av leders atferd i samspill med medarbeideres modenhet, forståelse og oppgavededikering. Særlig Hersey og Blanchards teori har utmerket seg på dette området (Arnold og Randall 2010, 568)

Teorien baserer seg på en forutsetning om at ledere tilpasser atferd og lederstil til enhver situasjon slik at utfallet vil ha positiv effekt for medarbeiderne (Martinsen 2009, 138).

Utgangspunktet finner vi også i atferdsteoriens skille mellom oppgave- og relasjonsorientert ledelse, men lederstil ses her i forhold til ulike grader av struktur i medarbeiders oppgave, i tillegg til medarbeidernes kompetanse og modenhet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 344).

Grunnlaget for valg av lederstil er leders oppfatning av medarbeiderens kompetanse- og utviklingsnivå, og forpliktelse til å utføre oppgaven. Kompetanse knyttes her opp mot kunnskap og ferdigheter knyttet til den enkelte oppgave, mens forpliktelse knyttes mot medarbeiders motivasjon og selvtillit (Martinsen 2009, 141). Utgangspunktet for teorien er at det ikke finnes kun en god form for ledelse, men at ledelse er situasjonsbestemt og situasjonsbetingede faktorer er avgjørende for hvilken lederstil som er best egnet. Ledere kan påvirke medarbeidere enten ved å velge en styrende eller støttende atferd. Ulike lederstiler kommer som en kombinasjon av disse (Martinsen 2009, 139-140).

3.3 Karismatisk ledelse

Karisma ble for alvor definert på 1980-tallet da forskere begynte å fatte interesse for det symbolske og følelsesmessige aspektet ved ledelse. Karismatiske ledere defineres gjerne etter deres fremtreden, engasjement og evne til å skape entusiasme og pågangsmot hos andre. Det er enighet mellom forskere at ledere ikke kan betegnes som karismatiske med mindre de blir beskrevet slik av andre (Arnold og Randall 2010, 571). Slike ledere vil i hovedsak bruke personlige virkemidler og fremstå som et forbilde for å få innflytelse på sine medarbeidere og har gjerne et sterkt behov for makt, stor selvtillit og sterk tro på egne idealer (Yukl, 2013, 302).

3.4 Fullspektrumsmodellen

I kjølvannet av karismatisk ledelse skjedde det et skifte innen ledelsesteori som utviklet en ny og utvidet forståelse av ledelsesfenomenet. Bernhard Bass ble i den forbindelse en stor bidragsyter i utviklingen av konseptet transformasjonsledelse (Kaufmann og Kaufmann 2009, 351). Teorien går ut på å se lederskapet som et kontinuum bestående av tre punkter; transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire-ledelse. Modellen omtales som en fullspektrumsmodell og vurderes ut ifra to dimensjoner; passiv/aktiv ledelse, og ineffektiv/effektiv ledelse (Kaufmann og Kaufmann 2009, 356).

Transformasjonsledere appellerer til de følelsesmessige og symbolske sidene ved ledelse (Høst 2009, 77). Denne type ledelse kan på mange måter sammenliknes med karismatisk ledelse, men en transformasjonsleder ønsker å påvirke det moralske verdigrunnet til medarbeideren. Ved å skape bevissthet rundt arbeidstakeres individuelle verdi for organisasjonen, tilrettelegge for personlig og arbeidsmessig vekst er tanken at dette vil skape rom for utfoldelse og motivere arbeidere til å gjøre en god jobb (Yukl 2013, 312-313).

Det er i hovedsak fire faktorer som går igjen som kjennetegn i denne lederstilen (Yukl 2013, 313). Den første er idealisert innflytelse, der leder setter et eksempel med sin atferd, væremåte og holdninger. Den andre faktoren gjelder inspirerende motivasjon, der leder formidler inspirerende visjoner og appeller for å motivere til innsats og måloppnåelse. Den tredje faktoren som ofte går igjen i transformasjonsledelse er intellektuell stimulering. Her blir medarbeiderne oppfordret til å tenke kreativt og annerledes, noe som skaper rom for flere tanker, ideer og nye fremgangsmåter. Den fjerde og siste faktoren regnes for individualiserte

hensyn. Slike hensyn tilrettelegger for at hver enkelt arbeidstaker skal få det han eller hun trenger for å kunne fungere optimalt i organisasjonen. Har fremkommer blant annet støtte, pågangsmot, tilbakemeldinger og fysiske rekvisita.

I motsetning til transformasjonsledelse som oppfordrer til autonomi og utvikling kan transaksjonsledelse oppfattes som et bytteforhold mellom leder og medarbeider. Denne stilen drives hovedsakelig via ytre motivasjon, der leder motiverer ansatte ved å appellere til egeninteresse og personlig utbytte av fysiske goder, som lønn, ferie eller bonuser. Disse belønningene for utført arbeid utgjør en forpliktelse ovenfor arbeid som skal utføres, men fører ikke nødvendigvis til glede og entusiasme over å utføre arbeidsoppgaven (Yukl 2013, 312-313).

Innen transaksjonsledelse finner vi hovedsakelig to faktorer som driver denne formen for ledelse. Den første faktoren er betinget belønning. Denne formen for belønning skal fungere som et atferdsfremmende virkemiddel der leder belønner medarbeiderne på betingelser for gitte handlinger etter avtale (Yukl 2013, 313). Medarbeidere blir gjerne belønnet etter innsats eller prestasjoner, og anerkjennes for gode resultater (Høst 2009, 77).

Den andre faktoren omtales som ledelse ved unntak, og finnes både i passiv og aktiv form. Ledelse ved unntak vil si at ledelsen kun griper inn når det er behov for korrigerende av feil. Passiv ledelse ved unntak vil gripe inn når det blir begått en feil eller regler ikke blir fulgt (Yukl 2013, 313). Aktiv ledelse ved unntak vil derimot gripe inn i forkant, slik at feilen kan unngås (Yukl 2013, 314). Her vil også leder aktivt følge med og lete etter regelavvik og rutinebrudd (Høst 2009, 77).

Den siste ledelsesteorien som har kommet på kartet de siste årene omtales som laissez-faire-ledelse. Denne stilen handler i stor grad om passive ledere som kun har autoritet i form av det lederrollen gir (Yukl 2013, 314). I slike tilfeller vil leder fremtre med en atferd der de tar minst mulig ansvar, og hvor de griper minst mulig inn. Her finnes det også to typer ledere; de som opptrer aktivt og ønsker at medarbeidere skal lykkes selv, eller de som rett og slett ikke bryr seg (Høst 2009, 78).

4.0 Metode

Når jeg sto ovenfor valg av metode sto jeg mellom en kvalitativt- eller kvantitativ tilnærming. Ved en kvalitativ tilnærming er formålet å komme nært innpå personer i en spesifikk målgruppe for å avdekke hvordan de oppfatter sin virkelighet og grunner til at de handler som de gjør. Kvalitativ forskning forholder seg gjerne til data i form av tekst, lyd og bilde. Ved en kvantitativ tilnærming er det derimot vanlig å gå mer i bredden å samle inn data fra et større antall informanter. Dataene her fremkommer som regel i form av spørreundersøkelser som kan uttrykkes i målbare tall (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010, 99-103).

Temaet for denne oppgaven er ledelse og motivasjon, to temaer som inneholder ganske mye hver for seg og kan oppfattes og utøves svært individuelt. Kvalitativ metode fokuserer mindre på årsakssammenhenger og mer på enkeltindividers opplevelse og meninger, noe som kan gi et mer nyansert perspektiv på virkeligheten. På bakgrunn av dette har jeg derfor valgt en kvalitativ metode for å besvare oppgavens problemstilling.

Det finnes flere ulike forskningsdesign innen kvalitativ metode. Målet med oppgaven var å få økt innsikt og forståelse av hvordan informantene opplevde sammenhengen mellom lederatferd og jobbmotivasjon i hverdagen. Dette ønsket jeg å gjøre gjennom utforskning av informantenes erfaring og forståelser omkring fenomen, og har derfor valgt en fenomenologisk tilnærming (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010, 82).

4.1 Utvalg

Et utvalg beskriver et begrenset antall personer jeg ønsker å bruke som informanter i oppgaven, som jeg ønsker å få mest mulig informasjon fra (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010, 104). Jeg valgte å bruke et strategisk utvalg der jeg i forkant overveide målgruppen jeg ønsket informasjon fra (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010, 106). Jeg ville intervjuer syv informanter og brukte et bekvemmelighetsutvalg der jeg benyttet meg av bekjenskaper i eget nettverk (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010, 111).

Dette er et tema jeg tørr påstå rammer nesten alle arbeidstakere, så jeg valgte derfor et ganske generelt utvalg. Kriterier jeg stilte til informantutvelgelse var likevel at vedkommende skulle være i fast arbeid og at vedkommende skulle hatt minst to ulike jobber, for på denne måten hatt mulighet til å oppleve ulik ledelse. Jeg skilte derimot ikke på heltids- og deltidsstilling, heller ikke på offentlig- og privat sektor.

4.2 Datainnsamling

Når det gjelder kvalitativ forskning er det to måter å samle inn data på; intervju og observasjon (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010, 100). Jeg valgte å benytte meg av intervjuer. Dette er fordi jeg gjennom dybdeintervjuer med hver enkelt informant bedre kan samle inn detaljerte beskrivelser av opplevelser og erfaringer.

Intervjuguide:

Temaene motivasjon og ledelse var styrende i utforming av intervjuguide. Jeg valgte å dele intervjuet i to deler der temaene ble presenterte hver for seg. Spørsmålene var formulert slik at de i etterkant kunne knyttes opp imot presentert teori fra del 2.0 og 3.0 i oppgaven.

Kvalitative intervjuer kan gjennomføres og struktureres på ulike måter. Jeg valgte å forholde meg til et semistrukturert intervju der jeg i selve intervjuet ville ta utgangspunkt i en overordnet intervjuguide, men variere rekkefølgen på spørsmålene om det falt seg naturlig (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010, 137). Ved å være åpen for å endre rekkefølgen på spørsmålene hadde jeg muligheten for å tilpasse meg etter hver enkelt informants behov og kunne skape god flyt og en naturlig samtale. For mest mulige sammenliknbare resultater valgte jeg å bruke samme intervjuguide i alle intervjuer.

Personlig motivasjon og forhold til egen leder kan oppleves som et sensitivt tema. Muligheten for at informanter ville holde tilbake informasjon som kunne være viktig for mine funn grunnet arbeidslojaliteten var til stede. Jeg valgte derfor å anonymisere informantene, deres yrke og arbeidsplass. Dette var også for å bevare konfidensialitet ved eventuelle sensitive opplysninger som kom fram (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010, 96).

Mange yrker er avhengige av å forholde seg til andre mennesker, og ulike yrkesgrupper har ulike betegnelser på disse menneskene. Pasient, bruker, klient og kunde er alle betegnelser som henter om yrkesretning og identitet. På bakgrunn av dette har jeg valgt å omtale alle disse betegnelse under en samlet kategori jeg vil omtale som en tredjepart.

Gjennomføring:

Tonen var i utgangspunktet ganske uformell, i og med at jeg hadde informanter fra eget nettverk. Jeg ønsket likevel ikke at dette skulle ødelegge forskningsresultatene og satte derfor rammer for selve gjennomføringen. Jeg valgte å møte informantene på deres egne premisser,

men ansikt-til-ansikt. Intervjuene ble avholdt på et nøytralt offentlig møtepunkt, for eksempel på café over en kaffekopp. Ved å møtes på café var jeg klar over at det kunne dukke opp uforutsette forstyrrelser fra omgivelsene, men siden vi allerede hadde en god relasjon var dette noe jeg ikke bekymret meg over (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010, 142-143).

Det ble satt av 30 min til hvert intervju. Jeg startet med å presentere formålet med intervjuet og problemstillingen til oppgaven. Deretter opplyste jeg om full anonymisering og innhentet samtykke til bruk av lydopptak av selve intervjuet. På denne måten kunne jeg i ettertid gå tilbake om noe fremsto som uklart i bearbeidelsesprosessen (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010, 146). Under intervjuet skrev jeg korte notater underveis (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010, 147). Jeg ønsket ikke at dette skulle ødelegge flyten i samtalen, så jeg forholdt meg til enhver tid aktivt lyttende og anerkjennende.

4.3 Behandling av data

Data som ble samlet inn skulle analyseres og tolkes, og kvalitative data bør analyseres i tekstform (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010, 33). Rett etter hvert enkelt intervju satt jeg meg ned og skrev mer utfyllende notater av informasjonen oppgitt av informantene. Jeg gikk også igjennom lydopptakene og transkriberte deler av intervjuet slik at jeg skulle unngå fortolkning av den enkelte og bedre kunne få frem enkeltsitater og meninger.

Som nevnt hadde jeg en fenomenologisk tilnærming, noe som medførte at jeg tok utgangspunkt i selve intervjuet og den transkriberte teksten i dataanalysen. Et fenomenologisk design kjennetegnes ved at innholdet i datamaterialet fortolkes og gis en dypere mening. Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2010, 173) beskriver Kirsti Malteruds metode som består av fire steg presentert under.

Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold

Etter at data var behandlet og tekst nedskrevet ønsket jeg i den første fasen å skape et helhetsinntrykk av hva som lå foran meg. Jeg startet derfor med å bli kjent med stoffet som helet ved å lese gjennom all innsamlet data (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010, 173). Etter å ha skaffet meg en oversikt kunne jeg se at det var flere temaer som gjennomgikk i samtlige av intervjuene. Disse kategoriene tok jeg med meg videre til neste fase.

Koder, kategorier og begreper

I den andre fasen ønsket jeg å avdekke og organisere de meningsbærende elementene i materialet ved koding, og gikk derfor enda dypere i teksten jeg hadde valgt ut i første fase. I fortolkningsprosessen er koding ifølge Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2010, 174-175) kun et ledd i prosessen, men en forutsetning for å få tak på meningsinnholdet. Under kodingen fant jeg meg nødt til å redigere kategoriene mine noe, og i tillegg opprette underkategorier.

Kondensering

I den tredje fasen trakk jeg ut de deler av den kodede teksten jeg mente ga den mest meningsbærende informasjonen (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010, 176). Jeg valgte å trekke ut beskrivende sitater fra de ulike kodene.

Sammenfatning

I den fjerde og siste fasen satte jeg de ulike kodene opp mot hverandre. Her tok jeg en vurdering på hvilke koder jeg oppfattet som felles viktigst for mine informanter, samt hvilke koder som kunne brukes for å besvare min problemstilling på best mulig måte (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010, 177). Jeg satt da igjen med tre kategorier og fire koder jeg hadde fordelt til undertemaer. Disse vises i tabellen under og vil bli presentert videre i del 5.0 om resultat og drøfting.

Trekk ved ledelsen	Trekk ved jobben	Tilhørighet
	Arbeidsoppgaver	Arbeidsmiljø
	Autonomi	Relasjoner

Validitet og reliabilitet

Validitet knytter seg i kvalitative studier til spørsmålet om troverdighet og stiller spørsmål til hvorvidt observasjoner og konklusjoner avspeiler den faktiske virkelighet (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010, 230). Reliabilitet knyttes opp mot dataenes bekreftbarhet og pålitelighet, og viser til undersøkelsens nøyaktighet og hvordan data samles inn, bearbeides og brukes (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010, 40).

Flere forhold kan spille inn på studiets troverdighet. Forhold ved selve studiet kan ha innvirket på resultatene ved at jeg kan ha tolket funnene i lys av min forforståelse eller med et

ønske om at de skulle komme overens med oppgavens teoridel. Informantenes svar kan være påvirket av vår relasjon, de kan ha pyntet på sannheten eller rett og slett løyet. Det kan også hende jeg stilte for ledende spørsmål.

Når det kommer til studiets pålitelighet har jeg fra starten vært nøye med utforming av spørsmål og hvordan jeg ordla meg under intervjuet. Jeg ønsket å unngå en såkalt intervju effekt (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010, 143) og var derfor bevisst på å stille spørsmål som ikke skulle oppfattes som ledende. Underveis i intervjuet stilte jeg oppfølgingsspørsmål for å få bekreftet min oppfatning av informantens svar, samt at sitater fra intervjuet ble ivaretatt ved transkribering. For best mulig begrepsvaliditet og forståelse av hva informantene la i sine svar, stilte jeg innledningsvis i intervjuet spørsmål om hva de la i selve begrepet motivasjon og ledelse.

Etiske hensyn

Etikk i kvalitativ undersøkelse handler om vurderinger og avgjørelser gjennom hele forskningsprosessen, fra planlegging og frem til presentasjon av resultater. Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2010, 89) skriver at etikk i første rekke handler om forholdet mellom mennesker og at all virksomhet som kan skape konsekvenser for andre nøye må vurderes.

Sentrale forskningsetiske prinsipper påpeker informantens rett til selvbestemmelse og autonomi ved frivillig deltakelse, rett til privatliv med konfidensialitet, retten til å vite at de blir forsket på, samt forskningens formål (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2010, 91-92). For å ivareta mine informanternes konfidensialitet har jeg aktivt tatt i bruk anonymisering av ulike forhold som kan oppleves som sensitiv informasjon. Dette opplyste jeg også om i forkant av intervjuet, noe jeg håpet kunne skape større rom for ærlige og oppriktige svar. I tillegg samtykket informantene til bruk av lydopptak, og intervjuer ble transkribert i etterkant for å bevare informantenes ord. Når arbeidet med denne oppgaven nærmet seg slutten, og jeg ikke lenger var i behov av lydopptakene fra intervjuene, ble lydfilene slettet.

4.4 Metoderefleksjon

I oppgaven ønsker jeg å kartlegge informantens virkelighetsoppfatning av fenomenet motivasjon, med særlig vekt på hvilken grad ledelse påvirker denne motivasjonen. I og med at jeg valgte en kvalitativ tilnærming vil resultatene fra undersøkelsen kun være gjellende for dette representative utvalget. Hadde jeg valgt en kvantitativ tilnærming ville jeg hatt en mye

større kapasitet til å innhente flere respondenter og dermed fått et mer representativt utvalg med tanke på statistisk generalisering.

Siden jeg valgte informanter jeg hadde kjennskap til fra før, forenklet dette rekrutteringsprosessen i stor grad. En negativ side ved mitt bekjentskap til informantene kan på samme måte være at vi allerede hadde en relasjon, og at informantene muligens ville svare slik jeg «ønsket å høre det» for å hjelpe meg i størst mulig grad med oppgaven. Dette følte jeg derimot ikke som et problem gjennom intervjuene. Jeg heller opplevde at informantene prøvde å gi et mest mulig riktig bilde i forhold til hva de opplevde som motivasjonsfaktorer i forhold til sin arbeidsplass.

Jeg valgte å ha en ganske åpen tilnærming til temaet, ved å hovedsakelig stille generelle spørsmål i forhold til ledelse, motivasjon og arbeidsplass. Hadde jeg formulert spørsmålene snevrere kunne svarene fremstått annerledes. Et spørsmål her er også knyttet til hvorvidt resultatene hadde vært annerledes om jeg valgte et smalere utvalg å forholde meg til. Her kunne det for eksempel vært interessant å sett om det var andre motivasjonsfaktorer som sto fram om jeg hadde intervjuet kun heltidsansatte fremfor både heltid- og deltids antatte, eller om jeg kun hadde tatt for meg offentlig- eller privat sektor.

5.0 Resultat og drøfting

I denne delen av oppgaven vil jeg prestere sentrale funn fra undersøkelsen som jeg drøfter i lys av relevant teori beskrevet i del 2.0 og 3.0 tidligere i oppgaven. Formålet med dette er å skape et bilde av hva som fremmer informantenes motivasjon i arbeidsdagen og avdekke hvilken rolle leders atferd har å si for denne motivasjonen.

Jeg vil presentere drøftingen i tre hovedkategorier basert på funn i dataanalysen. To av kategoriene har underkategorier, basert på koder av relevans og verdi avdekket i analysen. I hvert avsnitt vil jeg først presentere funn fra dataanalysen med underbygning av direktesitater fra informantene avdekket i kondenseringsfasen. Grunnen til at jeg ønsker å presentere sitater sammen med funn er for å best mulig bevare meningsinnholdets i sin originalform, uten for mye gjengivelser. Deretter vil jeg drøfte funnene mot relevant teori for å se hvilke faktorer som virker inn på informantenes motivasjon i arbeidshverdagen.

Tabellen under viser en oversikt over kategorier og underkategorier:

Trekk ved ledelsen	Trekk ved jobben	Tilhørighet
	Arbeidsoppgaver	Arbeidsmiljø
	Autonomi	Relasjoner

Trekk ved ledelsen

Det jeg hovedsakelig ønsket å avdekke under forskningsprosessen var i hvor stor grad ledelse og lederatferd spilte en rolle for arbeidstakeres motivasjon i arbeidshverdagen. Jeg startet derfor intervjuet med å spørre hver enkelt informant om hvordan de definerte en god og dårlig leder. Hensikten var her å kartlegge ulike forventninger og erfaringer den enkelte hadde i forhold til begrepet.

En leder som faktisk hører på de ansatte, som også gir de muligheten til å bidra i det store og det hele. At ikke alle avgjørelser tas på toppen, men at selv jeg som ansatt kan uttrykke ønsker og visjoner som blir tatt til vurdering. Liksom en bottum-opp-approach (Informant 2)

Flere informanter uttrykte at en god leder var en som først og fremst lyttet til og anerkjente sine ansatte, heller ikke forskjellsbehandlet eller misbrakte sin posisjon. Det kom tydelig fram at det var sterkt ønskelig med en ledelse som var tilstede, viste handlekraft, og var inkluderende.

En god leder er en som ser deg som individ. Ser mine styrker og svakheter, som kan utvikle meg som person. Strategisk flink og sterk, har empati og er litt ydmyk. Skal være sjef, men kan være en venn også. Stå frem som et eksempel (Informant 1)

Når det kom til hva informantene oppfattet som dårlig ledelse ble det blant annet nevnt at høygard av resultatstyring og kontroll, mangel på tillitt og lite selvkritikk hos leder hadde en negativ virkning.

En som bare tenker på resultater og penger. En som aldri lytter til deg og forstår det du sier, men som alltid har rett og ser ikke andre synspunkter. En som snakker respektløst til deg og som er ute etter å ta deg (Informant 6)

At sjefen ikke har tid, ikke har tillit til deg. Stiller spørsmål til det du gjør, ja, eller er kritisk til det du gjør. At sjefen hele tiden prioriterer seg selv, «gjør som jeg sier fordi jeg er sjef!» (Informant 5)

For noen av informantene fikk jeg inntrykk av at de hadde et særdeles dårlig forhold til sin leder. På spørsmål i intervjuet om hva som hemmer motivasjon fikk jeg som svar rett ut;

Sjefen min. Nei, men altså, han har kun fokus på økonomiske resultater, alt annet er irrelevant for han. Hvordan vi har det på jobb har ikke betydning så lenge vi fysisk er der (Informant 4)

Ansvarsfraskrivelse og fravær var også et punkt noen informanter forbant med dårlig ledelse. Dette var ikke det mest fremtredende punktet i forhold til negative opplevelser, men fremsto likevel som en stor hemmer på motivasjonen om den først fremkom.

Ber jeg om fri gir han meg vaktene på pur f bare så jeg må bytte de bort selv. Han gidder ikke ta seg bryet med de 10 minuttene ekstra det tar for han å fikse vaktlistene. Det er drøyt! Han er heller ikke til stede. Om du skal spørre sjefen om noe må du komme tre timer før du faktisk begynner på jobb om du skal ha tak i han (Informant 7)

På spørsmål om hva som virket motivasjonsfremmende var det flere lederegenskaper som kom frem, og det var kun et fåtall av informantene som faktisk uttrykte at leder i seg selv var en motivasjonshemmende faktor. De fleste uttrykte at lederegenskaper som, forståelse, tilstedeværelse og støtte var egenskaper som alle virket fremmende for motivasjon og jobbtrivsel.

Vi treffes ikke så ofte, men hun er opptatt av at vi skal bli kjent. Opptatt av at vi skal kunne ta en prat å bli kjent med hverandre. Jeg føler virkelig hun etterstreber dette, så, ja, vi har en god relasjon (Informant 5)

Han er en sjef jeg føler jeg kan prate med om det skulle være små eller store ting man opplever, det er viktig! En som faktisk setter av tid og gir uttrykk for at du er betydningsfull (Informant 3)

Det fremkom at egenskaper som tilhørighet, anerkjennelse og tillitt fremsto blant de viktigste lederegenskapene som fremmet motivasjonen hos ansatte. Informantene uttrykte også at behovet for orden og struktur var til stede.

Jeg synes leder skal opptre imøtekommende, synes de skal oppfordre til læring. Det er også viktig at en god leder er tydelig, ikke bare smilende, men også nødvendig streng, eller ikke streng, men bevisst på hva det ønskes av meg (Informant 2)

Gjennom intervjuene kom det klart fram at leder og lederatferd hadde en klar påvirkning på informantene, noen i større grad enn andre. På spørsmål om hvilke følelser din arbeidsplass vekker svarte informant 4:

Veldig todelt. Jeg liker veldig det sosiale der, men det havner ofte i skyggen på grunn av sjefen. Når han ikke er på jobb, da har vi det faktisk ganske gøy innimellom (Informant 4)

Det fremsto som enighet blant informantene at en god leder tilrettelegger og virker motiverende på de ansatte, mens en dårlig leder oppleves som kontrollerende og lite tilgjengelig. Likevel var det overraskende hvor liten rolle ledelsen faktisk spilte i forhold til motivasjon i arbeidshverdagen. Flere informanter uttrykte at ledelsen ofte kom i skyggen av trekk ved selve arbeidsoppgaven og de sosiale relasjonene på arbeidsplassen, noe som vil bli presentert senere i resultat og drøftingsdelen.

Sett i lys av fullspektrumsmodellen, omtalt i punkt 3.4, kan det virke som at transformasjonsledelse er den mest ettertraktede ledelsesformen blant informantene. En transformasjonsleder vil skape rom og tilrettelegge for individuell utfoldelse, med også tilpasse seg etter hver enkelt ansatts behov, og på denne måten kunne se hver enkelt av dem som selvstendige individer (Yukl 2013, 313).

Det informantene beskriver som dårlig ledelse trekker i retning av transaksjonsledelse og Laissez-faire-ledelse. I hovedsak vil jeg si at informantene beskriver dårlig ledelse som transaksjonsledelse, med tanke på hvordan de negativt lot seg påvirke av det sterke resultatorienterte synet. Laissez-faire-ledelsen fremkom likevel i noen informanternes svar. Her fremstod ledelsen som svært passiv og lite engasjert, rett og slett en ledelse som ikke brydde seg.

Likevel kan det virke som om personlighetstrekk ved selve lederen også har en innvirkning. Informant 1 nevner trekk som empati og ydmykhet, noe som beskriver en samvittighetsfull, leder ifølge femfaktormodellen innen trekkteori (Jacobsen og Thorsvik 2013, 127-128). Trekkteorier er å forstå som grunnleggende personlighetstrekk, og vil derfor være atferdsfremmende faktorer ved lederen som person. Dette er trekk som følger lederen og vil gi inntrykk på lik linje med utøvende lederstil.

I forhold til karismatisk ledelse, se punkt 3.3, var det ingen av informantene som direkte nevnte begrepet. Ingen av informantene påpekte denne ledelsesformen direkte, men vi skal ikke se bort ifra at noen av de omtalte lederne kan ha trekk av karisma ved seg. Karismatiske ledere fremstår gjerne på en måte der arbeidstaker ikke selv direkte ser leders karisma, men leder appellerer til det indre i hver enkelt, noe som i stedet kan oppleves som indre motivasjon og tillit fra ledelsen.

Betegnelsen sjef og leder ble blant informantene generelt brukt om mye hverandre. Et interessant funn i mine analyser var likevel hvordan noen informanter ubevisst brukte ordet «sjef» når det hovedsakelig gjaldt negativ omtale om sin overordnet, men ordet «leder» ble brukt ved positiv omtale. Dette kan igjen knyttes mot transformasjons- og transaksjonsledelse, ved at en leder ønsker å lede sine ansatte fremover med et genuint ønske om at de skal lykkes, men en sjef blir sett på som en overordnet som jobber ut ifra forutsetningen om pisk og gulrot, straff og belønning.

Lederegenskaper som tillitt, forståelse, tilstedeværelse og støtte var alle faktorer som virket fremmende for jobbtrivsel og motivasjon hos informantene. Selv om det ble uttrykt at behovet for orden og struktur var til stede, var likevel den mest foretrukne lederstilen den relasjonsorienterte, omtalt i punkt 3.1.

Flere av informantene uttrykte at de ved ulike situasjoner trenger ulik grad av støtte fra sin leder. At ledelsen blandet seg i informantenes arbeidsoppgaver ble generelt oppfattet som positivt så fremt leders interaksjon bidro til å bygg opp under arbeidstakers kompetanse og

utviklingsmuligheter. Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse, omtalt i punkt 3.2, beskriver samspillet mellom arbeidstaker og leder. Teorien tolker hvordan leder bør tilpasse sin atferd ut ifra ansattes kompetanseevne og oppgavens kompleksitet for å oppnå maksimalt resultat i forhold til oppgaveprestasjon og tilfredsstillelse for arbeidstaker (Martinsen 2009, 138).

Til tross for at modellen uttrykker at den kan brukes nesten uavhengig av setting, kan den kritiseres for at medarbeider utviklingsnivå er den eneste situasjonsbestemte variabelen, og at modellen inneholder få målbare faktorer (Martinsen 2009, 145). Medarbeidere med høy grad av kompetanse og motivasjon vil dermed ikke bli aktivt påvirket av leder, noe som kan føre til lite styring og støtte, som igjen kan føre til at medarbeider opplever lite motivasjon.

Fra dataanalysen fremkommer det at informantene opplevde større grad av jobbtrivsel når faktorer som tillitt, anerkjennelse, tilhørighet og utviklingsmuligheter er tilstede. Dette er alle faktorer omtalt i punkt 2.1 som Maslow beskriver som grunnleggende psykologiske behov. Dette omtales som indre grunnleggende behov som styrer vår motivasjon i bestemte retninger. Som det fremkommer i intervjuene er disse individuelle faktorer ulike informanter er i behov av i ulik grad. De individuelle faktorene som krevers for å tilfredsstille hver enkelt informant samsvarer med teoriens pekepinn mot den konstante streben etter å nå høyere opp i behovshierarkiet (Arnold og Randall 2010, 312).

På bakgrunn av analysert data kan det kan virke som om trekk ved selve ledelsen kan tolkes som det Herzberg omtaler som hygienefaktorer, omtalt i punkt 2.4. Med andre ord, ledelsen er ikke en motivasjonsfaktor i seg selv, men når ledelsen ikke oppleves som god, vil dette oppleves som mangelfullt for arbeidstaker og vil i verste fall føre til mistrivsel. Ledelse som hygienefaktor kan altså virke demotiverende når den er fraværende, men den kan også ha en direkte negativt overveiende effekt på det som opprinnelig oppleves som positivt.

Trekk ved jobben

Gjennom intervjuene kom det fram at trekk ved selve jobben hadde stor innvirkning på informantenes motivasjon. I denne kategorien var det særlig to temaer som skilte seg ut, dette var sider ved de generelle arbeidsoppgaver og oppgavens natur, samt graden av autonomi, herunder muligheten til utvikling og tilbakemeldinger.

Arbeidsoppgaver

Samtlige informanter nevnte at arbeidsoppgaven i seg selv hadde høy innvirkning på deres motivasjon. Informantene beskrev motivasjonsfaktorer i selve arbeidet som prestasjoner, personlig vekst, glede over arbeidet og anerkjennelse.

Det har en ganske demotiverende effekt da, at jobben min virker veldig ensformig. I en annen jobb var saken en helt annen, for der likte jeg hva jeg driver med, og var motivert. Det var gøy, for det var noe jeg interesserte meg for (Informant 4)

For det første fremkom det at om selve arbeidet ble oppfattet som meningsløst eller svært rutinepreget, ville arbeidet ha en demotiverende effekt.

Lysten til å gjøre noe, at du skal ha genuint lyst. Det skal ikke bare være noe du gjør fordi du må. Det er viktig å føle at man faktisk bidrar med noe (Informant 3)

Om arbeidet ikke gir resultater eller når jeg føler det ikke er noe poeng i oppgaven jeg skal utføre, når ledelsen bare gir oss oppgaver for å teste oss ansatte (Informant 1)

Selv om flere informanter utrykte at rutinearbeid kunne fremstå som lite motiverende var likevel ønsket om klare rammer i arbeidsoppgavene et fellestrekk blant flere.

Klare retningslinjer. Føringer til hvordan gjøre en god jobb (Informant 4)

Rutinearbeid gjør at jeg glemmer tid, for eksempel om du sitter med en Excel fil hvor du gjør det samme om og om igjen, da faller du litt ut, du slutter på en måte å tenke, du bare gjør. Det kan også være ganske ok (Informant 2)

En annen faktor som gikk igjen var behovet for tilbakemelding og anerkjennelse. Flere informanter påpekte hvordan tilbakemeldinger på deres arbeid, både fra leder og kolleger påvirket deres prestasjoner. Her var det et overraskende lite skille mellom betydningen av positive tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk, men det kom klart fram at om leder kun responderte på uønsket atferd, hadde dette negativ innvirkning på motivasjonen.

Tilbakemelding på jobben man gjør, det trenger ikke være overvekt av skryt, like mye hva man kan gjøre bedre. Og at det er rutiner på det (Informant 4)

Jeg får aldri tilbakemelding på det positive jeg gjør på jobb, med mindre det kommer noen fra hovedkontoret. De fra hovedkontoret pleier å komplimentere meg, og øker motivasjonen min for å jobbe bittelitt. (Informant 6)

Aldri å få anerkjennelse for det man gjør, men bare tilbakemelding om man gjør feil (Informant 7)

Et tredje tema som gikk igjen som et motivasjonskriterium for informantene var hvorvidt arbeidsfordelingen ble oppfattet som rettferdig og informasjonsmengden tilstrekkelig.

At arbeidsmengden rett og slett er for stor, du strekker ikke til. Motivasjonen forsvinner fordi du bare må gjøre det for å få det unnagjort (Informant 3)

Hvis det er for lite informasjon. Eller hvis man har urettferdig mye å gjøre, altså om medarbeiderne, de rundt, slipper billigere unna på noe man skal dele på egentlig (Informant 2)

Om man spør om å få gjøre en annen ting i en time bare, og det ikke er greit, fordi jeg ikke er sterk nok eller fordi jeg er lav. Det er ikke greit at jeg da skal sitte med samme oppgave hele dagen (Informant 4)

Fra informantene fremkom det at både ledelse, kolleger, arbeidsverktøy og tidsrammer var med å tilrettelegge hvordan de så på sine arbeidsoppgaver.

Det handler i hovedsak om de rundt deg og oppgaven du skal utføre, men også motivasjon av å føle at du gjør en forskjell for andre. Også at jeg synes det er faglig interessant. Følelsen av å kunne vokse i jobben og tilegne ny kunnskap (Informant 3)

Resultater. Utviklingspotensial. Riktig verktøy for å utforme oppgaven (Informant 1)

Det virket på informantene som at de subjektive forventningene knyttet rundt oppgave og resultat frembrakte en motivasjonsfremmende effekt.

Må ha interesse av hva du skal gjøre for at du skal ha motivasjon til å gjøre det (Informant 4)

Generelt blir jeg motivert av å ha personlige mål eller ønsker om å oppnå noe. Kanskje det at man blir lagt merke til for de prestasjonene man gjør, både i jobb og privatliv. Når jeg har et mål å gå mot, og når jeg ser resultater, det gir meg veldig mye. (Informant 1)

Ytre belønninger fremsto også som motivasjonsfremmende, men ikke i like stor grad som de indre interessefaktorene.

Jeg merker at jeg kan bli litt mer motivert hvis jeg får kaffen min på morgningen (Informant 4)

Tilbakemelding, rettferdighet og forventninger var alle faktorer som ble beskrevet som viktig i forhold til arbeidsoppgaver. Samtidig uttrykte flere av informantene at de satte pris å bli utfordret, så fremt forholdene lå til rette og rammene opplevdes som trygge.

Det er viktig dette her med å utfordre, at lederen min utfordrer meg og at jeg ser at jeg er ønsket i organisasjonen, og at leder uttrykker det. At jeg føler meg viktig er egentlig det som skaper mest motivasjon. At min jobb gjør en forskjell (Informant 2)

Informantene beskrev i intervjuet motivasjonsfaktorer ved selve jobben som prestasjoner, mestringsfølelse, personlig vekst og anerkjennelse, for å nevne de mest forekommende. Som beskrevet i del 2.4 fokuserer Herzbergs tofaktormodell på forholdet mellom motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer. Hygiene faktorer skal virke motiverende i den grad de er til stede, men ikke skape direkte mistriivsel om de ikke forekommer. Dette er noe som strider imot funn gjort gjennom dataanalysen når det kommer til arbeidsoppgaver.

Som vi kan se av dataanalysen lar informantene seg tydelig påvirke av selve arbeidet og oppgavens natur, noe som tilsier at mangel på definerte motivasjonsfaktorer faktisk fører til mangel på motivasjon, og i noen tilfeller mistriivsel. Av dette kan vi rett og slett si at Herzbergs modell kommer til korts.

Informantenes interesse og innsats til ulike oppgaver kan kobles mot forventninger til måloppnåelse, belønning og egen ytelse i kognitiv teori, omtalt i del 2.2. Forventningsteori påpeker at mennesker som regel er motiverte for å gjøre en god jobb når de forventer de er i stand til å oppnå et tilfredsstillende resultat. Enten i form av personlig vinning, selve oppgaveresultatet eller som en tjeneste og good-will for organisasjonen (Kaufmann og Kaufmann 2009, 97). Forventningsteori viser til hva som skaper høy ytelse hos arbeidstakere,

og en kan anta at ulike handlemåter vil være en funksjon av forventningene som stilles til at bestemt atferd vil føre til et resultat som er verdsatt og ønsket.

Det kan med andre ord virke som om subjektive forventningene knyttet rundt oppgave og resultat har en motivasjonsfremmende effekt. Dette kan knyttes opp mot målsettingsteori og indre motivasjon, omtalt i del 2.2, som i hovedsak engasjerer og skaper mening for den enkelte. I motsetning til den indre motivasjonen som drives av interesse og glede over selve oppgaven kan ytre motivasjon virke som en ytre belønning som gir lønn for strevet.

Informantene formidler at oppgaven i seg selv kan virke tilfredsstillende, men også at lønn for strevet og positiv anerkjennelse oppleves som tilfredsstillende. Både indre og ytre motivasjon vil naturlig være til stede i mange situasjoner, og det er gjerne en kombinasjon av de to som driver mennesker.

Ytre belønninger kan hos enkelte av informantene også fremstå som motivasjonsfaktorer, særlig i form av lønn eller andre fysiske goder arbeidsplassen kan tilby utenfor selve jobbutførelsen, for eksempel kaffe som informant 4 refererer til. Det å hovedsakelig bli drevet av ytre motivasjon var noe som fremsto som lite ønskelig i lengden. Informantene formidlet at denne type motivasjon fungerte på kort sikt, men uttrykte at indre motivasjonen i lengden hadde størst betydning for trivsel og engasjement.

Tilbakemelding, rettferdighet og forventninger var alle faktorer som ble beskrevet som viktig i forhold til arbeidsoppgaver på jobb. Alle disse faktorene er med på å bygge opp under arbeidstaker som selvstendig individ, med mulighet til å utvikle seg og oppleves som betydningsfull.

Autonomi

Selv om interesse for arbeidet og oppgaven var en gjennomgående motivasjonsfaktor kom også autonomi klart frem som. Flere av informantene påpekte viktigheten av en viss form for selvstendighetsgrad i arbeidet de utførte. Det fremsto som svært viktig med tillit fra ledelsen til at oppgaver kunne utføres tilfredsstillende på egenhånd.

*Når det er noe nytt som skal gjøres, når det ikke er noe konkret, nei, hva skal jeg si...
Når det ikke er noe helt fast hvordan man skal løse noe, men man kan bidra med
tanker og ideer selv (Informant 2)*

Veldig viktig. Samtidig så er jeg personlig litt glad i rammer, og vite hva jeg skal gjøre, men likevel viktig om man for eksempel skal starte et prosjekt på egenhånd, å vise leder at det er verdt tiden de gir deg. At de ikke bare kaster deg bort på rutinearbeid. Utvikle meg som person, karrieremessig (Informant 7)

At informantene fikk arbeide selvstendig med oppgaver og komme med innspill fremsto som en motivasjonsfaktor både for selve utførelsen av oppgaven, men også for å kunne realisere og utvikle seg selv. Faktorer som selvstendighet, frihet i arbeidet, tilstrekkelig kompetanse og utfordringer var elementer som gikk igjen på spørsmål om hvilke faktorer ved selve jobben som virket motivasjonsfremmende.

Det er ganske viktig egentlig, at jeg på en måte kan få den tillitten til at jeg kan ta avgjørelser selv i de saker det er mulig (Informant 5)

Veldig viktig. Det gir meg motivasjon siden det skaper forbedringspotensial for meg selv, gjør jobben enklere og gir meg muligheten til å være kreativ. Når leder puster meg i nakken blir jeg fort ueffektiv (Informant 1)

Vi har jo ikke sånn superfrihet i alle ting, visse ting må bare gjøres på en sånn og sånn måte, men det er viktig med de små tingene vi kan velge, i og med at det er mye som er fastsatt. Det er viktig så langt det er forsvarlig i arbeidet (Informant 3)

Hvilke arbeidsoppgaver som virker motiverende på informantene fremstod som individuelt, men felles var behovet for autonomi og en form for egeninteresse bak handlingen.

Jeg har et ganske hektisk yrke, som gjør at ting noen ganger skjer veldig raskt, så ja, da har jeg jo ikke like mye selvstendighet alltid. Ofte fordi oppgaven krever det, men jeg interesserer meg jo også for det jeg jobber med, så disse to sklir litt inn i hverandre (Informant 3)

Jeg jobber jo med andre mennesker, og er generelt sett veldig glad i mennesker. Dette gjør at jeg har stor respekt for de mennesker jeg møter i jobben, noe som også kan gjøre at jeg blir ganske altopplukende i det jeg gjør (Informant 1)

Selv om interesse for selve oppgaven og arbeidet var den mest gjennomgående motivasjonsfaktoren kom det klart frem at grad av autonomi også hadde stor betydning for motivasjon og trivsel. Som beskrevet i del 2.2 er autonomi en av de tre grunnleggende

behovene man finner i indre motivasjon. Autonomi kan som nevnt i teorien kategoriseres med selvbestemmelse og graden av selvstendighet i arbeidet.

Selvstendighet, arbeidsfrihet, tilstrekkelig kompetanse og utfordringer var elementer som gikk igjen på spørsmål om hvilke faktorer ved selve jobben som virket motivasjonsfremmende. At informantene fikk arbeide selvstendig med oppgaver og komme med innspill fremsto som en motivasjonsfaktor både for selve utførelsen av oppgaven og muligheten for å kunne utvikle seg selv.

I Maslows behovshierarki, i del 2.1, omtales selvrealisering for den høyeste formen for psykologiske drivkrefter for mennesket. Selvrealisering kan sees som et personlig plan der arbeidstaker gis mulighet til å oppnå sitt fulle potensiale ved hele tiden utvikle seg og sine ferdigheter å fremme sin karrieremessige utfoldelse.

Arbeidstakers grad av autonomi og selvstendighet i arbeidet kan knyttes opp mot Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse, omtalt i punkt 3.2. Informantene uttrykker et behov av frihet og autonomi i arbeidsdagen, samtidig som de uttrykker behovet for gitte rammer og oppfølging. I slike tilfeller er det ifølge teorien leders ansvar å tilpasse oppgaver og krav etter arbeidstakers kapasitet og modenhet (Martinsen 2009, 141). På denne måten, ved å regulere grad av støtte og styring i forhold til hver enkelt arbeidstaker, vil leder til enhver tid oppleves som en støttende leder som utfordrer, men samtidig ivaretar og ser sine ansatte.

Det fremsto for informantene som svært viktig med tillit fra ledelsen når det kom til oppgaveløsning og selvstendige valg. Tillitt kan ifølge Maslow falle inn under de grunnleggende psykologiske behov, se del 2.1, og bygger opp under faktorer som støtte, aksept og inkludering. Dette er alle faktorer som informantene omtaler som motivasjonsfremmende.

Det kan virke som om bruk av motivasjons- og hygienefaktorer kan ha en positiv virkning på innhold i form av jobberikelse, omtalt i punkt 2.4. Teorien formulerer seks kriterier som burde være oppfylt for å tilfredsstillende arbeidstakers behov (Kaufmann og Kaufmann 2009, 109-111). Disse kriteriene inneholder variasjon, læring, beslutningsmyndighet, anerkjennelse, personlig vekst og arbeidsoppgaver. Alle disse punktene er jevnt over gjennomgående temaer som fremkommer som sentrale motivasjonsfremmende eller motivasjonsivaretagende for informantene.

Tilhørighet

Tilhørighet var den tredje kategorien hentet fra dataanalysen som fremstod som elementær i forhold til trivsel i arbeidshverdagen. Denne delen har jeg valgt å dele inn i to underkategorier, der jeg vil presentere de mest fremtredende de faktorene som fremkom som mest sentrale: arbeidsmiljø og relasjoner.

Arbeidsmiljø

Flere informanter viser til at det å skape relasjoner til andre, enten i eller gjennom jobben, har stor betydning for deres motivasjon. Gode relasjoner var noe som fremstod som viktig, uavhengig om det forholdt seg til arbeidsmiljø, leder, medarbeidere eller ulike tredjeparter.

Du kan takle mye om du har et godt arbeidsmiljø. Hvis du har gode kolleger som støtter deg hvis det er noe vanskelig, og en sjef som backer deg i dine avgjørelser. I tillegg til de små hyggelige tilbakemeldingene man får fra tredjeparter (Informant 3)

Et godt arbeidsmiljø ble blant informantene omtalt som trygt, stabilt, samarbeidsvillig, åpent og med lav takhøyde.

Det handler hovedsakelig om de rundt deg i den oppgaven du skal gjøre, godt samarbeid med kolleger. Men også om å ha en trygg og stabil leder det faktisk går an å prate med om det skulle være noe (Informant 7)

At det ikke bare er resultatorientert, men at man også har lov til å tulle og tøyse litt (Informant 6)

Kollegialt samarbeid var det som oftest fremkom gjennom intervjuene, men det kom også frem at leders fravær eller tilstedeværelse spilte en rolle for hvorvidt arbeidsmiljøet ble oppfattet som motivasjonsfremmende.

Jeg vil jo si at det kanskje er kollegene som spiller størst rolle siden det er de du står med ut og inn, men leder har også en viktig rolle i å legge til rette for et godt arbeidsmiljø (Informant 3)

Det å være opptatt av god gruppedynamikk, samtidig synes jeg det er viktig at leder er med på sosiale arrangementer, at leder er med på lønningspils og viser at han ikke bare er med i formelle settinger (Informant 5)

Jeg liker veldig det sosiale der, men det havner i skyggen på grunn av sjefen. Når han ikke er på jobb har vi har det faktisk ganske gøy innimellom (Informant 4)

Til tross for misnøye ved arbeidsplass eller leder kom det fortsatt fram at arbeidsmiljøet kunne fremstå som en positiv faktor. I sosial motivasjonsteori, i del 2.3, fokuseres det på hvordan individer opplever sitt arbeidsmiljø og i hvilken grad de føler seg rettferdig behandlet i forhold til medarbeidere og kolleger. Et godt arbeidsmiljø, støtte fra kolleger og leder virker å ha en stor betydning. Slike relasjoner fremmer motivasjon og trivsel, og kan ved frafall føre til økt risiko for mistriivsel og unødvendig jobbrelatert stress (Arnold og Randall 2010, 461).

Av datamaterialet fremgår det at leders fravær i arbeidsmiljøet kan sees på som en hygienefaktor, se punkt 2.4, der leders aktive tilstedeværelse ses på som motivasjonsfremmende, mens fravær ikke nødvendigvis har en negativ effekt så lenge det kollegiale opplevdes som godt. Informantene hevder at det sosiale relasjonene og arbeidsmiljøet på arbeidsplassen er svært viktig. Det kan derfor virke som, uavhengig hva som tjener til det gode arbeidsmiljøet, at arbeidsmiljøet i seg selv er en avgjørende motivasjonsfaktor.

Relasjoner

Selv om et fåtall av informantene uttrykte at de ikke var hundre prosent fornøyd med sin arbeidsplass eller leder, var fortsatt relasjonene i arbeidsmiljøet og til kolleger en faktor som virket motiverende for å gjøre en god jobb.

Selv om jeg ikke kommer så godt overens med sjefen alltid, og selv om jeg noen ganger hater den jobben, så går det på en måte greit når det er mine folk jeg jobber med. Og selv om jeg ikke jobber med noen av dem, så gjør jeg en god jobb, for ellers er det de som blir sittende igjen med alle drittoppgavene i ettertid (Informant 7)

Alle informantene uttrykte at relasjoner i en eller annen form er viktig for å oppleve trivsel og motivasjon i jobbsammenheng.

Det viktigste er kanskje å føle at jeg faktisk er ønsket. At liksom, jeg som person betyr noe, ikke bare det arbeidet jeg gjør (Informant 3)

Ikke bare medmenneskelige relasjoner, men også forholdet til selve arbeidsplassen og organisasjonsidentifisering viste seg å spille en rolle.

Jeg er veldig stolt av arbeidsplassen min. Jeg har vært med å bygge det fra starten og jobbet der i flere år. God følelse, og godt arbeidsmiljø (Informant 1)

Felles for informantene kom det for det første frem at en ideell relasjon mellom leder og ansatt ville inneholde respekt, toveis kommunikasjon og åpenhet. I forhold til den faktiske relasjon mellom leder og ansatt fremkom det et klart skille mellom hvordan informantene opplevde relasjonen til sin leder.

Den er veldig kunstig. Han behandler jo meg og et fåtall andre kolleger på en annen måte enn majoriteten, fordi vi vet hva vi har krav på, så han vet han ikke kan styre oss som han vil. Når han spør meg om hvordan det gikk i helgen, er det bare fordi han må være hyggelig mot meg, han bryr seg egentlig ikke (Informant 4)

Han er min sjef, og det er det. Har ingen ytterligere relasjon til han enn det (Informant 6)

Ikke alle informantene uttrykte en like dårlig relasjon i forhold til sin leder, og flere opplevde at lederen spilte en stor rolle for deres motivasjon der relasjonen opplevdes som god.

God relasjon. Føler hun ser meg og utfordrer meg som ny i jobben (Informant 2)

Selv om de har mange ansatte vet de hvem jeg er, selv om jeg er ganske ny tar de seg tid til å bli kjent med meg. Du føler at du betyr noe, at du er verdifull (Informant 5)

Veldig bra! Føler vi er gode venner og kommer godt overens. Vi har tjent hverandres respekt og kommuniserer godt (Informant 1)

En annen faktor som fremkom i datamaterialet var hvordan noen informanter i stor grad lot seg påvirke av relasjonen til andre kolleger, og hvordan motivasjonen kunne endret seg ettersom hvem man arbeidet med. Det fremkom for noen informanter som svært viktig at kjemien ansatte imellom var god, og at de på denne måten oppnådde motivasjon gjennom jobbutførelse og samarbeid.

*Bare når jeg jobber med visse kolleger, ikke fordi vi jobber, men fordi det er hyggelig.
Sosialt (Informant 4)*

En tredje relasjon som opplevdes viktig for informantene var relasjonene som oppstod i arbeidet ut mot en tredjepart.

Hvis jeg møter på tredjeparter som er dritfrikke, om det er kommentarer eller måten de prater til meg på, som gjør at jeg føler jeg har null respekt i form av mitt yrke. Da blir jeg ganske umotivert (Informant 3)

Konstant negativitet fra tredjepart, da har jeg bare lyst til å gå hjem. Bare klaging og syting, og alt er bare feil liksom. Om det er mer enn en som klager uten særlig grunn i løpet av en halv time, da orker jeg ikke altså (Informant 4)

Informantene uttrykte at positive relasjoner i en eller annen form er viktig for å oppleve trivsel og motivasjon i arbeidshverdagen. Gjennomgående for datamaterialet var at sosial tilhørighet på arbeidsplassen er en av de mest sentrale motivasjonsfaktorene. Informantene nevner gjentatte ganger viktigheten av å føle seg som en del av noe og setter denne faktoren over selve ledelsesfenomenet, ofte også over interessen av arbeidsoppgaven og arbeidet generelt.

Sosiale behov er det tredje trinnet i Maslows behovshierarki, omtalt i punkt 2.1. Her finner vi behovet for tilhørighet, tilknytning og kontakt med andre mennesker og grupper. Mennesker trenger støtte og aksept fra sine omgivelser, og en arbeidsplass som gir følelsen av tilhørighet, kan synes å være en viktig forutsetning.

Behovet for sosial støtte og trygghet fremstår for informantene som en like viktig faktor i arbeidshverdagen som forhold knyttet til jobberikelse og prestasjoner. Motivasjonsfremmede relasjoner som oppleves viktige kommer ofte frem i relasjon med medarbeidere og et godt arbeidsmiljø, men også personlig relasjon i forhold til leder og relasjoner i arbeidet ut mot tredjeparter. Relasjon mot tredjepart er faktorer som strengt talt knytter seg til arbeidsoppgave og arbeidsutførelse, men viste seg likevel å ha stor effekt på både informantenes motivasjon, humør og arbeidsglede generelt sett.

I selvbestemmelsesteori, se del 2.2, fremkommer det at kompetanse, autonomi og sosial tilhørighet spiller en sentral rolle for menneskers motivasjon. Av datamaterialet er det dog uklart hvilken av disse faktorene som synes å ta den største innvirkningen på informantene. Disse tre komponentene synes å være individuelle preferanser og behov for hver enkelt.

6.0 Oppsummering og konklusjon

Formålet med oppgaven var å få mer kunnskap om hvilke motivasjonsfaktorer som er viktige for ansattes trivsel i arbeidshverdagen. Jeg ønsket hovedsakelig å se om det var en sammenheng mellom ansattes motivasjon og lederstil, så ledelse var et tema jeg vektla i forskningsprosessen. Jeg ønsket å finne ut i hvilken grad ledelsesfenomenet hadde innvirkning for at arbeidstaker skulle føle seg motivert og tilfreds i arbeidshverdagen. Med et kvalitativt forskningsdesign og en fenomenologisk tilnærming intervjuet jeg syv informanter, og analyserte mine resultater i etterkant.

Oppsummert ga informantene tilbakemelding på at en god leder var en person som la til rette for sine ansatte og uttrykte et ønske om at de skulle lykkes i sitt arbeid. Dårlig ledelse ble på den andre siden forbundet med stor grad av kontroll og lite tillit. I forhold til lederstil uttrykte informantene i hovedsak at transformasjonsledelse var å foretrekke fremfor både transaksjonsledelse og laissez-faire-ledelse, og at en relasjonsorientert leder brakte mer motivasjon enn en oppgaveorientert leder.

Alt i alt var det overraskende hvor liten rolle ledelsen faktisk spilte for informantenes motivasjon i arbeidshverdagen, dette til tross for at jeg hadde et tydelig fokus på ledelse gjennom spørsmålene i intervjuet. Vi kan trekke slutninger om at ledelse kan oppleves som en hygienefaktor, der de positive trekkene ved ledelse stilles i skyggen av de negative.

Konsekvens av ledelse som hygienefaktor kan være at de positive trekkene ved en leder ikke legges merke til før de ikke lenger er tilstede. Motivasjonsfaktorene blir dermed tatt for gitt, og arbeidstaker legger ikke merke til at trekkene er motivasjonsfremmende før de ikke lenger er til stede, og fraværet oppleves som motivasjonshemmende.

Flere informanter dro frem forhold ved oppgavens struktur som sterke motivasjonsfaktorer. Selve innholdet i arbeidsoppgaven og oppgavens formål, samt grad av selvstendighet i arbeidet hadde stor innvirkning for motivasjonen. Oppgaver som fremmet motivasjon fremstod som individuelt for hver enkelt, men behovet for autonomi og egeninteresse for aktiviteten var fremtredende.

Motivasjon kan også ses i sammenheng med informantens sosiale relasjoner og følelse av tilhørighet. Det tyder på at arbeidsmiljøet i seg selv fremstår som en indre motivasjonsfaktor, ikke bare en hygienefaktor. Om vi ser datamaterialet som helhet, kan tilhørighet og sosiale relasjoner fremstå som de viktigste faktorene for å fremme motivasjon i arbeidshverdagen.

Gjentakende kommer det frem blant informantene at dette er en faktor som oppleves viktigere enn trekk ved ledelsen, og av og til viktigere enn selve oppgaven i seg selv.

Trekk ved selve jobben og arbeidsoppgaver fremkom på en klar annenplass. Herunder finner vi autonomi, fleksibilitet og selvbestemmelse. Det kommer klart fram at utført arbeidet skal føre til noe mer enn bare en lønnslipp i enden av hver måned. Følelsen av å gjøre en forskjell, trives og interesserer for de oppgaver man foretar seg virker å ha en viktig påvirkning for motivasjonen og arbeidsgleden hver enkelt opplever i sitt arbeid.

I problemstillingen stilte jeg spørsmål ved hvorvidt leders atferd påvirker arbeidstakers motivasjon. På forhånd hadde jeg personlig trodd denne faktoren ville ha større påvirkning enn utslaget viser, særlig med tanke på mitt fokus denne faktoren gjennom vinkling og intervjuguide. På informantene virker det som at ledelse i seg selv ikke fremkommer som en motivasjonsfaktor, men at det heller er en faktor som skaper mistriivsel om det er oppfattet som negativ eller fraværende. Selv om ledelse ikke fremstår som den viktigste faktoren i forhold til arbeidsmotivasjon, kommer det likevel klart fram at dårlig lederskap oppleves svært motivasjonshemmende.

7.0 Avslutning

Motivasjon handler om hva som påvirker en persons valg til handling, hva de skal gjøre, hvor hardt og hvor lenge de prøver. Motivasjon i seg selv er ikke den eneste faktoren som påvirker arbeidsinnsats, og som vi kan se av både teori og forskningsfunn i oppgaven, er det mange faktorer som spiller inn. Selv om forhold legges til rette og organisasjonen stadig arbeider mot forbedring, er motivasjon og arbeidsglede individuelle faktorer som må ses i sammenheng med kontekst, individuelle forskjeller og subjektive opplevelser.

Det fremkommer i denne oppgaven at opplevelsen av tilhørighet, arbeidsmiljø og sosiale relasjoner er den viktigste faktoren for å frembringe motivasjon i arbeidshverdagen. Dette er et motsigende resultat enn hva selve problemstillingen sikter til, noe som etter min mening er et interessant funn. I denne sammenheng er det viktig å huske at disse funnene ikke kan generaliseres til andre enn denne oppgavens utvalg og sammensetning av informanter.

Til videre forskning kunne det for det første vært interessant å etterprøve funnene fra denne oppgaven på ett større antall informanter. På den måten ville også denne oppgavens gyldighet kunne testes, og man kunne sett om de samme motivasjonsfaktorene er overførbare til andre. Denne oppgaven har en kvalitativ tilnærming, noe som legger begrensninger i forhold til generalisering og overførbarhet. Resultatet vil kanskje fremstå som mer nyansert om jeg hadde benyttet meg av gruppeintervjuer eller observasjon, eller om jeg hadde benyttet meg av kvantitativ metode og fått større bredde ved større utvalg.

8.0 Referanseliste

- Arnold, John og Ray Randall. 5.utgave 2010. *Work psychology – understanding human behaviour in the workplace*. England: Pearson Education
- Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Høst, Tor. 2009. *Ledelse – en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 4.utgave 2013. *Hvordan organisasjonen fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, Aasbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 4.utgave 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 4.utgave 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Martinsen, Øyvind Lund (red.) 3.utgave 2009. *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal (red.) 1.utgave 2014. *Strategisk HRM 2 – HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Latvia: Cappelen Damm
- Yukl, Gary. 8.utgave 2013. *Leadership in organizations*. England: Pearson Education

9.0 Vedlegg

9.1 Intervjuguide

Innledningsfasen

- *Åpen tilnærming med samtalefokus*
- Presentasjon av meg og oppgaven
- **På hvilken måte kan lederes atferd påvirke arbeidstakeres motivasjon?**
- Konfidensialitet og anonymitet
- Dokumentasjon via lydopptak og notater

Selve intervjuet:

Motivasjon:

1. Hva legger du i begrepet motivasjon?
2. Hva fremmer din motivasjon?
3. Når opplever du at du er motivert på jobb?
 - a. Opplever du noen ganger at du er så engasjert i det du gjør at du glemmer tid og sted?
4. Hva hemmer din motivasjon?
5. Når opplever du deg demotivert på jobb?
6. Når du tenker på din arbeidsplass, hvilke følelser skaper det?
7. Hvilke enkeltfaktorer er viktige for at du skal oppleve jobbtrivsel og føle deg motivert?

Ledelse:

8. Hva er god ledelse for deg?
 - a. Fortell om en erfaring du har hatt med en du mener er en god leder
9. Hva er dårlig ledelse for deg?
 - a. Fortell om en erfaring du har hatt med en du mener opptrådte som en dårlig leder
10. Hvor viktig er det at du har frihet og uavhengighet i ditt arbeid?

11. Hvilken relasjon har du til din leder?
12. Hvordan bør en leder opptre for å skape gode relasjoner til sine ansatte?
13. Hvis du skulle beskrevet din leder med få ord, hvilke ville du valgt?
14. Så til slutt; hvilken rolle spiller din leder for din motivasjon?

Avslutning:

- Tusen takk for ditt bidrag
- Minner om bruk av materiale og anonymitet
- Takk for meg