

Forside

Bacheloroppgave

Studieprogram: Sosiologi bachelor

Opptaksår: 2019-2022

Er oppgaven konfidensiell? (skriv X) NEI: X JA:

Kan oppgaven benyttes til undervisningsformål (anonymt)? JA: X NEI:

Forfatter(e)

Studentnr (6 sifre)	Navn:
255833	Adell Sher

Oppgavens tittel: Lederatferd og motivasjon i arbeidslivet

Veileder: Kristin Engh



Universitetet i Stavanger

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Institutt for medie- og samfunnsfag

Lederatferd og motivasjon i arbeidslivet

Hvordan påvirker lederatferd ansattes motivasjon?

Bachelorstudium i sosiologi med fordypning i personalledelse

Bacheloroppgave 2022

Kandidat: Adell Sher

Sammendrag

Denne oppgaven handler om lederatferd og motivasjon i arbeidslivet. Både lederatferd og motivasjon er et sentralt og omfattende begrep med flere definisjoner og oppfatninger. Formålet med denne bacheloroppgaven er å avdekke ulike faktorer som fremmer motivasjon i arbeidslivet og om det finnes en sammenheng mellom lederatferd og motivasjon hos ansatte. Jeg vil både se på faktorer som motiverer og det som demotiverer ansatte. Problemstillingen min er: ***Hvordan påvirker lederatferd ansattes motivasjon?***

I denne oppgaven vil du finne resultatet av bacheloroppgaven min for våren 2022. Jeg har valgt et teoretisk og empirisk perspektiv, videre tatt i bruk kvalitativ forskningsmetode og gjennomført fem semistrukturert intervju. Etter å ha tatt i bruk relevant litteratur og analysert svarene fra intervjuene, fant jeg ut at det finnes ulike erfaringer og opplevelser med tanke på min problemstilling, men at informantene i bunn og grunn definerer god og dårlig ledelse nokså likt. Videre fant jeg ut at lederatferd har en sammenheng med motivasjon, men at lederatferd ikke er den eneste årsaken som påvirker ansattes motivasjon, ettersom dette er avhengig av flere faktorer, deriblant arbeidsmiljø og relasjoner.

Forord

Denne oppgaven er skrevet som avslutning på min bachelor i sosiologi ved Universitetet i Stavanger våren 2022.

Stor takk til flinke informanter som stilte opp til intervju og har delt sine meninger, erfaringer og kunnskap og har gitt et viktig bidrag til oppgaven.

Videre takk til min veileder Kristin Engh som bidro til gode råd.

Stavanger, 30. mai 2022

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	6
2.0 TEORETISK RAMMEVERK	8
2.1 Lederatferd	8
2.1.1 Lederatferd og ledelsesteorier	9
2.1.2 Transaksjonsledelse eller transformasjonsledelse?	9
2.1.3 Fullspektrumsmodellen	10
2.2 Motivasjon	10
2.2.1 Behovsteori	11
2.2.2 Kognitiv motivasjonsteori	11
2.2.3 Sosiale motivasjonsteorier	12
2.2.4 Situasjonsteori	13
3.0 METODE	14
3.1 Valg av metode	14
3.2 Informanter	15
3.3 Datainnsamling	15
3.3.1 Prøveintervju	16
3.3.2 Gjennomføring	16
3.4 Analyse	17
3.5 Validitet og reliabilitet	18
3.6 Etske retningslinjer	18
4.0 RESULTAT/FUNN OG DRØFTING	20
4.1 Lederatferd	20
4.2 Motivasjon	24
5.0 AVSLUTNING	29
6.0 LITTERATURLISTE	30
7.0 VEDLEGG	31
7.1. Vedlegg 1. Intervjuguide	31
7.2. Vedlegg 2. Informasjonsskriv og samtykkeerklæring	32

1.0 INNLEDNING

Samfunnet er stadig i endring og utvikling, det samme kan vi si om dagens arbeidsmarked. Et utsagn vi gjerne hører innen HR og personalledelse er «mennesker er organisasjonens viktigste ressurs». Derfor er det viktig å utvikle og ivareta de ansatte gjennom god kompetanseplanlegging og legge til rette for arbeidsglede og jobbengasjement.

Min nysgjerrighet og interesse for problemstillinger knyttet til menneskelige ressurser i organisasjoner, har bidratt til at jeg har valgt et tema som setter søkelys på sammenhengen mellom leders atferd og motivasjon i arbeidslivet.

Ledere og det de gjør, kan ha en innvirkning på hvor motiverte ansatte er i arbeidet sitt. For å lykkes, er det viktig å ha kunnskap om mennesket og psykologiske prosesser. Motiverte ansatte i en organisasjon kan være nøkkelen til at en organisasjon kan betegnes som suksessfull. Motivasjon er det som driver oss til å gjøre noe, handle og forsterker viljen til å handle (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Jeg har en antagelse om at en leder kan påvirke ansattes motivasjon. Ledere som setter søkelys på dette, og oppmuntrer de ansatte på den ene siden, og motiverte ansatte på den andre siden, kan som et resultat av dette, bidra til effektivitet og et godt arbeidsmiljø.

Etttersom dette er et stort og omfattende tema, har jeg måtte avgrense det.

Dermed lyder min problemstilling slik: ***Hvordan påvirker lederatferd ansattes motivasjon?***

Formålet med denne bacheloroppgaven er å avdekke ulike faktorer som fremmer motivasjon i arbeidslivet og om det finnes en sammenheng mellom lederatferd og motivasjon hos ansatte. Jeg vil dermed gjøre rede for motivasjon og lederskap. Videre vil jeg undersøke viktigheten av et godt arbeidsmiljø og hvilken effekt dette har på ansattes motivasjon.

Oppgavens oppbygging:

For å få svar på min problemstilling har jeg valgt et teoretisk og empirisk perspektiv, videre tatt i bruk kvalitativ forskningsmetode. Denne oppgaven er delt inn i ulike kapitler.

I innledningsdelen har tema, problemstilling og formålet med oppgaven blitt presentert.

Teorikapittelet skal det redegjøres for relevante begreper og teorier med tanke på oppgavens problemstilling. Teorikapittelet inneholder teorier om ledelse og motivasjon.

Metodekapittelet skal metodisk valg med søkelys på kvalitativ forskningsmetode og denne tilnærmingen begrunnes. Deretter tar kapittelet seg kort om informanter og videre om datainnsamling, prøveintervju, gjennomføring av semistrukturert intervju, analyse, validitet og reliabilitet. Siste del av metodekapittelet tar for seg etiske retningslinjer.

Deretter går vi over på presentasjon av resultat/funn og drøfting. Dette kapittelet handler om drøfting av hovedfunn med utgangspunkt i resultater fra intervju med informantene og i lys av relevant teori. I oppgavens siste del vil det bli gitt et svar på problemstillingen.

Etter oppgavens avslutning, vil det være en referanseliste med oversikt over litteratur brukt gjennom denne bacheloroppgaven.

Det vil også bli lagt til vedlegg helt nederst. Dette består av et informasjonsskriv, samtykkeerklæring og intervjuguide som ble brukt under intervjuet med informantene.

2.0 TEORETISK RAMMEVERK

For å få en forståelse av hva som menes med lederatferd og motivasjon, har jeg valgt å sette søkelys på ulike teorier og begreper. Det har blitt gjort avgrensninger og jeg har valgt å konsentrere meg om de teoriene og begrepene jeg mener er mest relevante. Jeg har valgt å sette søkelys på teorier om ledelse og ulike motivasjonsteorier.

2.1 Lederatferd

Mellom 1940- og 80-årene sto Ohio- og Michigan-universitetene i forgrunnen i ledelsesforskningen, målet bak dette storslåtte forskningsprogrammet var å identifisere de mest sentrale formene for lederatferd (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 458). Videre var en viktig målsetting bak forskningen å kartlegge og etablere et solid kunnskapsgrunnlag for å kunne gjennomføre systematisk og målrettet lederopplæring.

Blant hele 1800 beskrivelser av typisk lederatferd som utgangspunkt, klarte man i dette studiet å analysere mangfoldet ned til to hovedkategorier. For det første, å vise hensyn. For det andre, å skape struktur. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 458-459).

Å vise hensyn handler om å skape og ta vare på sosiale relasjoner mellom arbeidstaker og leder ved å være hjelpsom ved behov, gi ros, vennlig, lytte til klager, anerkjenne og likeverdig behandling av ansatte. På en annen side, handler i større grad det å skape struktur om oppgaveteknisk orientert lederatferd som igjen omhandler produktivitet og ønsker om effektiv problemløsning, slik som eksempelvis utforming av handlingsstrategier for utføring av arbeid og ta handlekraftige beslutninger (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 458).

Like viktig er det å nevne at samfunnet er i stadig endring og utvikling, samtidig er også organisasjoner i kontinuerlig endring og betingelsene for de fleste organisasjoner endrer seg sterkt. I dagens moderne samfunn er omgivelsene mer uforutsigbare og usikre, dermed står kravet til omstilling og endring sterkt. Slike endringer kan resultere til at det blir behov for nye typer lederskap. Dermed kan det diskuteres om at den tradisjonelle todelingen i oppgave- og relasjonsorientering ikke er tilstrekkelig for å fange opp nye krav som stilles til en leder (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 458). En tredje dimensjon ved lederatferd går på endring. I ulike undersøkelser gjort i nyere tid, kan vi dermed identifisere ytterligere en kategori lederstil, nemlig endringsorientert ledelse. Dette er en lederstil som er orientert mot å skape og håndtere ny endring og utvikling (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 458).

2.1.1 Lederatferd og ledelsesteorier

Det finnes mange ulike definisjoner av lederskap, ledelse er et flertydig begrep. Videre finnes det mange hundre vitenskapelige bøker, rapporter og mange tusen artikler. Viktigheten av lederskap kommer til uttrykk innen samfunnsvitenskapelig forskning og ifølge De Meuse (1986) og Mitchell (1979), referert i (Martinsen, 2015, s. 32) har emnet vært gjenstand for empirisk forskning med stor vekt på lederatferd og ulike faktorer som bidrar til effektiv ledelse og for å gjøre en organisasjon mer konkurranse- og omstillingsdyktig. Med andre ord, så har lederskap en fremtredende plass i flere av lærebøkene som omhandler organisasjonsatferd (Martinsen, 2015, s. 32). Like viktig er det å nevne at ledelse er et bredt forskningsområde som består av en rekke ulike innfallsvinkler (Jacobsen & Thorsvik, s. 404).

Ledelse handler ikke bare om å ta beslutninger eller å ha det overordnede ansvaret. Ledelse handler også om å motivere og oppmuntre de ansatte. En klassisk definisjon på ledelse er nemlig «ledelse en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405).

2.1.2 Transaksjonsledelse eller transformasjonsledelse?

Vi mennesker er sammensatt av ulike personlighetstrekk og motiveres på forskjellige måter. En leder skal ha kunnskap om disse forskjellene. To ulike lederstiler vi nå skal se på er transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.

Transaksjonsledelse handler kort sagt om at du utfører en arbeidsoppgave og mottar en ytre belønning eller grovt sagt, en form for straff dersom oppgaven ikke blir gjennomført. Dette er en form for ledelse basert på bytte av verdier, der arbeidstaker og leder inngår et bytteforhold ut fra egeninteresser (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 467). I en slik lederstil blir det i større grad lagt vekt på at man handler innenfor en etablert ramme og ulike regler, med hovedvekt på bedriftens overordnede mål som det aller viktigste.

Transformasjonsledelse er derimot en mer moderne form for ledelse som i større grad setter søkelys på at leder skal være en karismatisk rollemodell som engasjerer og inspirerer ansatte til å til å jobbe sammen med tanke på organisasjonens mål og misjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 467). Like viktig er det å nevne at grunntanken bak en slik lederstil er ikke bare for at bedriften skal nå bestemte mål, eller at arbeidstakere utfører bestemte oppgaver bare fordi de har fått beskjed om det, men det blir også i stor grad lagt vekt på indre

motivasjon for at arbeidsoppgavene gjennomføres. Dette kan oppnås gjennom inspirasjon, at leder tar hensyn til ansattes følelsesmessige behov (Martinsen, 2015) eller ved å legge til rette for trivsel og arbeidsglede.

2.1.3 Fullspektrumsmodellen

Fullspektrumsmodellen er en modell med bakgrunn i omfattende forskning, og en modell for ledelse fra transformasjonsledelse til la-det skure (passiv ledelse). Bernhard Bass er en viktig bidragsyter og foreslår at hele ledelsesspekteret kan deles inn i syv ulike typer lederaktiviteter (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 468-471).

Disse syv lederstilene er følgende:

1. Idealisert innflytelse (ledere som fremstår som en rollemodell)
2. Inspirerende motivasjon (ledere som setter søkelys på å inspirere og motivere)
3. Intellektuell stimulering (ledere som setter søkelys å oppfordre ansatte til å reflektere og utvikle seg)
4. Individualisert oppmerksomhet (ledere som viser omsorg og tilpasser den enkeltes behov)
5. Betinget belønning (ledelse som gir belønning på betingelse av gitte handlinger)
6. Ledelse ved unntak (ledelse som er tilbakeholden, men griper inn ved behov. Finnes både en aktiv og passiv strategi)
7. La-det-skure-ledelse (passiv ledelse som griper minst mulig inn).

2.2 Motivasjon

Opprinnelig kommer motivasjon fra det latinske ordet *movere*, som betyr «bevege». I likhet med ledelse, er motivasjon også et sentralt og omfattende begrep med flere definisjoner og oppfatninger. Med tanke på denne oppgaven er det hensiktsmessig å bruke arbeids- og organisasjonspsykologi baserte oppfatningen av motivasjonsbegrepet.

Geir Kaufmann og Astrid Kaufmann (2015, s. 113) beskriver motivasjon som en prosess «som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). Med andre ord kan motivasjon bli sett på som indre prosesser som forklarer intensiteten og retningen i noe man gjør, og hvor lenge man jobber med det.

Motivasjon kan også forklares som det som driver oss, og får oss til å yte noe ekstra (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 228).

2.2.1 Behovsteori

Behovsteorier er teorier som karakteriserer atferd som videre er utløst av grunnleggende behov. Disse grunnleggende behovene kan være biologiske, eller være et produkt av læring over tid (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114). Denne teorien går ut på at vi motiveres av grunnleggende behov, og at behov dermed er en faktor som spiller inn for økt innsats, motivasjon og effektivitet. En viktig teoretiker innen denne teorien er Abraham Maslow. Han mente videre at menneskelige behov kan deles inn i fem hovedkategorier. Disse var i følge Maslow strukturert (i hierarkisk form). De fem hovedkategoriene ble delt inn i:

1. Fysiologiske behov. Dette er behov som er grunnleggende for tilpasning og overlevelse slik som eksempelvis husly, næring, vann og luft. Eller minimumslønn for å dekke disse behovene
2. Sikkerhetsbehov. Dette er behov som omhandler trygghet i omgivelser og mot psykiske og fysiske skader. Dette kan også inkludere trygghetsfølelse i jobben
3. Sosiale behov. Slik som å ha gode kollegaer og venner, tilknytning til andre mennesker. Godt forhold med de ansatte på jobben
4. Behov for aktelse. Slik som annerkjennelse og selrespekt som nøkkelfaktorer.
5. Selvaktualisering. Dette innebærer å kunne frigjøre kapasitet til å realisere og utvikle sitt potensial og evner. Dette kan igjen utløse motivasjon hos de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 114-116).

2.2.2 Kognitiv motivasjonsteori

Kognitiv teori er en teori om motivasjon i arbeidslivet. Denne teorien består av underkategorier, men kort forklart, så bygger kognitive teorier på at vi mennesker motiveres av rasjonelle og bevisste valg. En av de viktigste teoriene med tanke på motivasjon i arbeidslivet er forventningsteorien. Med forventningsteori menes det hovedsakelig at vi blir motiverte i vårt arbeid, nettopp fordi vi har forventning om måloppnåelse gjennom jobben og at det er nettopp gjennom jobben vi får en belønning. For eksempel at vi utfører arbeid, oppnår resultat, og får en belønning. Det kan eksempelvis være lønn, men også aktelse.

Videre finner vi i hovedsak tre typer forestillinger og overveielser i kognitiv forventningsteori (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 121). Den første er subjektive forventninger som omhandler innsats et menneske legger ned i jobben, og han eller hun sine tanker rundt arbeid og resultat som er verdt strevet. Den andre er instrumentelle overveielser, dette er knyttet til hvorvidt arbeidet fører til belønning. Den tredje er valensvurderinger som omhandler hvilken verdi belønningen har. Disse tre er særlig viktig med tanke på individets innsats i jobbsammenheng (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

2.2.3 Sosiale motivasjonsteorier

Sosiale motivasjonsteorier er teorier som omhandler individets forhold til andre medarbeidere og arbeidsmiljø som kilde til motivering eller demotivering (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 132). Like viktig er det å nevne at innenfor sosiale motivasjonskategorier finner vi underkategorier, og en av dem er likeverdsteorien. Ifølge likeverdsteorien er motivasjon et resultat av rettferdighetsopplevelse basert på sammenligninger med det andre gir og får (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 132).

Et eksempel på dette er når to personer har samme kvalifikasjoner og utdanningsbakgrunn. Begge jobber på samme arbeidsplass og er likestilt i jobben som skal gjennomføres, men lønnes ulikt. Teorien forklarer med andre ord hvordan dette påvirker motivasjonen til han eller hun som lønnes lavere, men som har samme kvalifikasjoner, utdanningsbakgrunn og jobber på samme arbeidsplass som vedkommende som lønnes høyere. Et individ har ønske om å oppnå likevektstilstand ifølge Kaufmann & Kaufmann (2015, s. 132). Dette innebærer opplevelse av likeverd i forhold til innsats. Et individ sammenligner gjerne seg selv med andre når det kommer til lønn, utdanning, kvalifikasjoner og hvorvidt man blir behandlet rettferdig. Dersom vedkommende ikke blir behandlet rettferdig sammenliknet med andre, kan dette som nevnt føre til demotivering, altså nedsettelse av motivasjon og ikke minst, redusert trivsel på arbeidsplassen.

2.2.4 Situasjonsteori

Søkelyset i denne teorien er på selve arbeidssituasjonen og sammenhengen mellom motivasjon og arbeidssituasjon. Når vi beveger oss i retning arbeidssituasjonen, så omfattes det av jobbkaraktéristikamodellen som omhandler teorier om motivasjon og egenskaper ved selve jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 138).

Mest kjent innenfor jobbkaraktéristikamodellen er Herzbergs tofaktorteori. Forskeren Frederick Herzberg ved Pittsburg University kom fram til at mistrivsel og trivsel på arbeidsplassen er to uavhengige dimensjoner og må videre ses på som atskilte kategorier. Disse to adskilte kategoriene er motiveringsfaktorer og hygienefaktorer. Den første kategorien, motivasjonsfaktorer er de egenskapene ved jobben som fremmer jobbtilfredshet når de er til stede og er tilknyttet til eksempelvis ansvar og utviklingsmuligheter. Den andre kategorien, hygienefaktorer er egenskaper ved jobben som opphever utilfredshet når de ikke er til stedet. Arbeidsforhold og jobbtrygget er blant de viktigste hygienefaktorene (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 137 – 139).

3.0 METODE

For å søke kunnskap som i best mulig grad belyser antakelser om problemstillingen min og for å finne ut av dette, må jeg gå metodisk til verks. Da er det naturlig å finne ut av hvilken metode som er best egnet slik at jeg får god informasjon på det jeg ønsker å finne ut av.

Ifølge Johannesen, Tufte & Christoffersen (2021) handler samfunnsvitenskapelig metode om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon, hvordan informasjonen skal analyseres, og hva denne informasjonen forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2021, s.21). Videre påpeker Johannesen, Tufte & Christoffersen (2021) at tre viktige kjennetegn ved nettopp metode/empirisk forskning er følgende: systematikk, grundighet og åpenhet. Metode er altså en systematisk måte å undersøke virkeligheten, sagt på en annen måte, en fremgangsmåte og redskap for å samle inn informasjon med tanke på det som skal bli undersøkt. Metode er mitt redskap når jeg skal undersøke min problemstilling og om det stemmer overens med virkeligheten eller ikke.

Hva vil være mest hensiktsmessig å bruke, observasjon eller intervju?

Er det bedre å bruke kvalitativ eller kvantitativ metode?

3.1 Valg av metode

Et skille som raskt dukker opp, er valget mellom kvantitative og kvalitative metoder. Den kvantitative tilnærmingen går ut på at en kan hente inn store mengder informasjon fra en større gruppe informanter. For eksempel gjennom spørreundersøkelser. I den kvalitative tilnærmingen derimot, er det vanlig å ta i bruk færre informantene, men legger samtidig større vekt på dybdeundersøkelser, for eksempel gjennom intervjuer.

Det finnes også fordeler og ulemper knyttet til disse metodene. Fordelene med kvantitativ metode er som nevnt at det gjør oss i stand til å innhente data fra flere informanter samtidig, en slik tilnærming kan være hensiktsmessig dersom en skal kartlegge en viss utbredelse.

En kvalitativ tilnærming fanger i større grad opp meninger og opplevelser som ikke lar seg måle eller tallfeste (Dalland, 2017). I tillegg får en gjennom eksempelvis intervjuer, muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål. I en kvalitativ tilnærming fokuseres det i større grad på opplevelsedimensjonen.

Hvilken type metode en ønsker å bruke, er avhengig av hva som er mest relevant med tanke på problemstillingen en har. I mitt tilfelle er det bedre egnet og hensiktsmessig å ta i bruk en kvalitativ tilnærming, da jeg har som et mål å sette søkelys på utdypende svar og best mulig avdekke de svarene jeg søker. Dermed anser jeg kvalitativt intervju som den ideelle framgangsmåten for datainnsamling, og fleksibilitet med tanke på at det ikke er faste svaralternativer. Samtidig gir det en mulighet for meg å gå mer i dybden på om det finnes en sammenheng mellom lederatferd og motivasjon. Sist, men ikke minst, mulighet for å forstå det helhetlige bilde, noe som var avgjørende for at jeg valgte denne metoden.

3.2 Informanter

Jeg foretok et strategisk utvalg da jeg valgte informanter til forskningsprosjektet, da det er viktig å tenke grundig gjennom hvilke grupper som egner seg best til å delta på intervjuet, dette med tanke på å få mest mulig nødvendig informasjon. Jeg har valgt å intervju totalt fem informanter. Alle disse fem informantene er ute i arbeidslivet, noe som hovedkriteriet for å bli valgt ut. Ved kvalitative metoder er det normalt å henvende seg til personer som en på forhånd mener kan bidra med i forskningsprosjektet (Dalland, 2017). Samtidig er det i kvalitative intervjuer viktig at informantene gir fyldige og gode beskrivelser, slik at en kan se problemstillingen fra flere ulike sider.

Etttersom informantene skal være anonyme har jeg kalt dem for:

- Informant 1
- Informant 2
- Informant 3
- Informant 4
- Informant 5

3.3 Datainnsamling

Intervju er et av innsamlingsmåtene en kan bruke, og intervju er den metoden jeg har valgt å ta i bruk og gjennomføre, av den grunn at jeg kan undersøke mer i dybden med tanke på lederatferd og motivasjon i arbeidslivet. Ved å ta i bruk nettopp intervju, kan en forstå problemstillingen fra informantenes side, deres synspunkter, opplevelser de har hatt med en

eller flere ledere, og i hvor stor dette har påvirket deres motivasjon i jobbsammenheng. For å samle inn data til min oppgave, startet jeg først og fremst ved å presentere meg selv og forskningsprosjektet til aktuelle kandidater. Jeg laget et informasjonsskriv på forhånd. På dette informasjonsskrivet ble det forklart hva forskningsprosjektet omhandler, formålet med oppgaven og tema, varighet, personvern og samtykkeskjema. Videre belyses det også om informasjon angående anonymitet, at det er frivillig å delta på forskningsprosjektet og mulighet til å trekke seg. Intervjuet hadde en varighet på 30-45 minutt, og det var ingen hastverk. Det ble notert ned underveis i intervjuet, og samtykkeerklæringen ble signert før intervjuet startet.

I de neste avsnittene skal vi videre se på underpunktene, prøveintervju og gjennomføring.

3.3.1 Prøveintervju

I forkant av de første intervjuene, valgte jeg å gjennomføre et prøveintervju på en student. På dette intervjuet fikk jeg teste ut om intervjuguiden var god nok. I den forbindelse måtte jeg gjøre få endringer på spørsmålene i intervjuguiden. Gjennom bruk av prøveintervju fikk jeg også testet min rolle som intervjuer og muligheten til å bli bevisst på ulike utfordringer som kan oppstå i intervjusituasjoner, og tid til å reflektere hvordan en kan håndtere eventuelle utfordringer som kan oppstå. Prøveintervjuet ble satt i gang akkurat som ekte intervju (slik som intervjuene med informantene) der vi gikk gjennom problemstillingen, informasjonsskrivet og alle spørsmålene. Etter at intervjuguiden ble endret, gjennomførte jeg et nytt prøveintervju og la merke til forbedringer med tanke på flyt, tid og at spørsmålene ble tydeligere. Jeg som intervjuer ble også tryggere på min rolle, og kvaliteten økte betraktelig. Både intervjuguiden og informasjonsskrivet ligger vedlagt.

3.3.2 Gjennomføring

Jeg bestemte meg å gjennomføre semistrukturerte intervjuer, og jeg hadde fastlagt både tema og formulert spørsmålene på forhånd. Semistrukturerte intervjuer er ofte fleksible, i den forstand, at en kan ta hensyn til rekkefølgen, og mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, der det er nødvendig (Larsen, 2017, s. 99). Oppfølgingsspørsmålene er der slik at informanten kan være mer konkret eller utdype ved behov.

I forkant av selve gjennomføringen av intervjuet sendte jeg et informasjonsskriv til informantene. Dette ble sendt på forhånd og deretter ble det avtalt et tidspunkt for gjennomføring av intervju. Intervjuene ble gjennomført på et offentlig sted, deriblant på et bibliotek, i hovedsak på grupperom, men også på kafe. Det er først og fremst viktig at informanten opplever stedet som avslappet, og at vi samtidig ikke blir forstyrret.

På selve intervjuet, innledningsvis, startet jeg intervjuet med en kort presentasjon av meg selv og oppgaven. Jeg gikk kort gjennom problemstillingen min, og en gjennomgang av informasjonsskriv. Her ble informanten igjen gjort oppmerksom på hvordan dataene blir behandlet, hvordan jeg sikrer anonymitet, og samtykkeerklæring. Deretter var vi i gang med det semistrukturerte intervjuet, der jeg hadde bearbeidet spørsmålene på forhånd. Formålet med intervjuet var å få innsikt i informantenes erfaringer, meninger og følelser (Larsen, 2017, s. 98) i forbindelse med lederatferd og motivasjon i arbeidslivet. Intervjuobjektene beskrev videre sine synspunkter og hendelser. I et semistrukturert intervju kan en også ta notater (Larsen, 2017). Det valgte jeg å gjøre. Når nøkkelspørsmålene under selve intervjuet var gjennomført og informanten hadde pratet ferdig, fikk informanten mulighet til å utdype ved behov. Avslutningsvis takket jeg informanten for å stille opp, og en påminnelse ved bruk av materialet. Tonen var meget god under intervjuene, og det var en fin flyt i samtalen. Like viktig er det å nevne at informantene holdt seg til spørsmålene og tema.

3.4 Analyse

Data fra intervjuet ble analysert, dette i lys av å finne ut av hva intervjuet har å fortelle (Dalland, 2017). Å skrive ned ord for ord, var noe jeg gjorde fortløpende etter at intervjuene ble gjennomført. Analysedelen i kvalitativ metode handler om å finne mønstre, finne eksempler og se tendenser (Larsen, 2017, s. 116). Jeg kategoriserte relevant informasjon fra intervjuene, slik at det ble enklere å finne ulike sammenhenger med tanke på min problemstilling, og som jeg senere kan ta i bruk under drøftingen.

Videre oppdelte jeg dette i ulike deler ved det informantene hadde svart. Dalland påpeker at når vi analyserer et intervju, er det hensiktsmessig med oppdeling (Dalland, 2017). Jeg kategoriserte informasjonen, slik at jeg lettere er i stand til å se forskjeller, likheter og mønstre (Larsen, 2017, s. 113). Analyse av kvalitative data innebærer også å redusere datamengden som ikke er relevant for problemstillingen. Dette er en fase som innebærer å systematisere, komprimere og ordne datamaterialet slik at det blir enklere å tolke det (Larsen,

2017, s. 113). Materialet ble også lest flere ganger, slik at jeg kunne finne likheter og ulikheter mellom intervjuene og finne relevante trekk ved datamaterialet. Alle mine intervjuobjekter var ute i arbeidslivet, men gjennom intervjuet fant jeg likheter og ulikheter mellom informantene, både i form av erfaringer og meninger.

3.5 Validitet og reliabilitet

I forskningsprosessen er det hele veien viktig å vurdere validitet og reliabilitet. I kvalitative metode handler blant annet validitet om troverdighet og bekreftbarhet. Reliabilitet viser til pålitelighet og nøyaktighet (Larsen, 2017, s. 93-94). Derfor har jeg i stor grad lagt vekt på å samle inn data som er relevante for problemstillingen, slik at slutningene som trekkes er valide (Larsen, 2017, s. 93). I den forbindelse setter jeg søkelys på spørsmål som i best mulig grad svarer på det jeg er ute etter å finne ut av. Like viktig er det og nevnte at i intervjuer finnes det uheldigvis en mulighet for at informanten påvirkes av jeg som intervjuer, noe som kan ha betydning for det som sies akkurat der og da (Larsen, 2017, s. 95). Det er viktig med tanke på studiets pålitelighet at spørsmålene ikke oppfattes som alt for ledende mot en bestemt retning, noe jeg i min beste evne har forsøkt å ta hensyn til. Samtidig er det viktig å sette søkelys på troverdighet, i den forstand, at de fortolkningene en gjør, er troverdige og hvorvidt konklusjonene avspeiler virkeligheten som er studert (Larsen, 2017, s. 93).

3.6 Etske retningslinjer

Etikk handler om hva som er rett og galt, men etikk handler også først og fremst om forholdet mellom mennesker, det vi kan gjøre, og det vi ikke kan gjøre. I et forskningsarbeid kan det oppstå etiske spørsmål og dilemmaer. Derfor er det flere etiske retningslinjer en må ta hensyn til (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 45).

Da jeg gikk i gang med intervju av informanter, var det både nødvendig og pliktig av meg som forsker å informere mine intervjuobjekter om hva som innebærer å delta, og om deres rettigheter. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 45). Retningslinjene innebærer blant annet informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi, forskeren, i dette tilfelle meg, har som plikt å respektere informantenes privatliv,

og at jeg som forsker har et ansvar for å unngå skade (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 45).

Derfor er det viktig at en ivaretar og tenker over de etiske retningslinjene. Da jeg gikk i gang med forskningsprosjektet mitt, utarbeidet jeg et informasjonsskriv og la fram en samtykkeerklæring informantene måtte signere under på dersom en ønsket å delta, informantene må selv avgjøre om de ønsker å delta eller ikke. I dette informasjonsskrivet blir det nevnt at opplysninger blir behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Informanten kan når som helst trekke sitt samtykke, uten å oppgi grunn. I tillegg blir informantene informert om at alle opplysninger blir anonymisert. Som forsker har en også et ansvar for å tenke godt over hvilke spørsmål en velger å stille, ikke minst, hvordan man opptrer ovenfor informantene.

I mitt tilfelle har jeg valgt å intervju fem informanter og høre om deres erfaringer og meninger i forhold til lederatferd og motivasjon i arbeidslivet. Det vil ikke være behov for særlige kategorier av sensitive personopplysninger.

Informantenes navn er også erstattet med koder.

4.0 RESULTAT/FUNN OG DRØFTING

I denne delen av oppgaven blir sentrale funn og de innsamlede dataene presentert i lys av relevant teori. Intervjuobjektene og det de har svart, skal analyseres og presenteres med formål om å finne ut av om antagelsen min stemmer overens. Det vil bli brukt sitater for å illustrere funn og jeg vil i stor grad bevare meningsinnhold i originalform. Jeg vil sette søkelys på å få fram hva som kjennetegnes en god leder, og hva slags faktorer som motiverer eller demotiverer de ansatte. Videre om ledere og det de gjør, har en innvirkning på hvor motiverte ansatte er i arbeidet sitt. Formålet er å skape et bilde av problemstillingen.

Følgende er delt inn i flere avsnitt: Lederatferd og motivasjon.

4.1 Lederatferd

Det første jeg ønsker å avdekke er hvor stor rolle lederatferd og ledelse virkelig spilte inn med tanke på ansattes motivasjon i arbeidslivet. I den forbindelse var mitt første spørsmål i forbindelse med intervjuet, om nettopp ledelse. De to første spørsmålene var nemlig hva som kjennetegnes en god leder og deretter ønsket jeg å høre konkrete erfaringer om en eller flere dyktige ledere fra informantene. Hensikten var å kartlegge ulike erfaringer og forventinger intervjuobjektene har i forhold til ledelsesbegrepet.

Leder som er til stedet, legger merke til de ansatte, inkluderende, er flink til å ta initiativ og opptre som et forbilde. Karismatisk, dyktig og er flink til å oppmuntre oss ansatte ved behov. En god leder er en jeg føler meg trygg på, og som jeg enkelt kan snakke med dersom jeg lurere på noe (Informant 3).

Alle informantene svarte nærmest identisk på spørsmålet om hva som kjennetegnes en god leder. Alle de fem informantene beskrev en god leder ved å nevne tilstedeværelse og å bli lagt merke til, trygghet og en leder som er inkluderende. Blant fire av de fem informantene ble det også nevnt at en god leder er flink til å gi ros, motivere og setter søkelys på et godt arbeidsmiljø.

Kunne ikke hatt en bedre leder. Veldig flink på å i ros, konkrete oppgaver, motiverer, gir meg konstruktive tilbakemeldinger, stiller alltid med et godt humør, bra humor også. Sørger for at arbeidsplassen er ryddig og ser viktigheten av å fokusere på et godt arbeidsmiljø (Informant 4).

Det som derimot kjennetegnet en dårlig leder er forskjellsbehandling og negativ tilnærming.

Utrolig trist med en leder som forskjellsbehandler, det gjør meg så demotivert og det verste er at lederen min ofte er så sur, og det smitter over (Informant 2).

Jeg har en leder som er uprofesjonell og det fører til mye negativitet på jobb. Rett og slett ikke født leder. Kan ikke begripe meg på hvordan slike mennesker kan bli ledere. Jeg føler ikke at vi har en ekte leder på jobben min (Informant 1).

Videre påpeker informantene at en dårlig leder ikke gir tilbakemeldinger eller setter søkelys på å motivere, spesielt i tider med høyt arbeidspress. Informant 1 nevner blant annet om en leder som er fraværende og lar de ansatte streve og slite. Informantene beskrev videre en dårlig leder, en som ikke tar selvkritikk og opptre uprofesjonelt ovenfor de ansatte. Det ble videre nevnt at forskjellen på en god og dårlig leder, der en god leder har gode relasjoner med sine ansatte og er til stede. Kontra en dårlig leder som kun fokuserer på seg selv, og overlater ansvaret slik at de ansatte bærer byrden alene, og lederen selv sitter igjen med god lønn og bidrar lite, noe som er urettferdig, samtidig ødeleggende med tanke på arbeidsmiljøet.

Det er klart at en god leder vil ha fokus på et godt arbeidsmiljø og ha gode relasjoner med sine ansatte. En dårlig leder vil gjerne bry seg mindre om relasjoner eller arbeidsmiljø så lenge det kommer millioner inn på konto. Det verste er når de ikke klarer å ta selvkritikk (Informant 5).

Det inntrykket jeg satt igjen med var at flere av informantene har et dårlig forhold med leder.

Like viktig er det å nevne at jeg merket misnøye på flere fronter grunnet leders atferd.

Informant 2, var tydelig på at det også påvirket kvaliteten på arbeidet, dette svaret av Informant 2 (se under) ble nevnt som en demotiverende faktor som påvirkes av leders atferd.

Lederen min kan plutselig bli sur og heve stemmen, da blir resten av dagen min ødelagt og det skaper dårlig kvalitet på arbeidet mitt (Informant 2).

Informant 4 hevdet derimot at lederen er en spesiell person med sin utstråling og humør, og en leder som er utrolig dyktig og flink. Det var dermed store kontraster og forskjeller på hva slags meninger og erfaringer informantene hadde til sin nærmeste leder. Gjennom disse intervjuene kom det tydelig frem at lederatferd har en påvirkning på informantene. Alle informantene var enige om at en god leder er til stede og tilrettelegger, samtidig gir ros og setter søkelys på å motivere. En dårlig leder derimot gjør det motsatte, med andre ord, tar

lite selvkritikk, fraværende, uprofesjonell ovenfor de ansatte, og bryr seg bare om seg selv, framfor felleskapet og de ansatte.

Med andre ord så har lederatferd en klar påvirkning på arbeidsplassen og de ansatte.

Like viktig er det å nevne at dersom vi tar i bruk teori fra punkt 2.1.2, kan det gi oss en indikasjon på at transformasjonsledelse er den formen for ledelse som i større grad er foretrukket blant informantene. En leder som inspirerer og engasjerer blir lagt positiv vekt på, videre handler transformasjonsledelse om ledelse som er innrettet mot å inspirere (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 467) og denne formen for ledelse passer overens med den type lederatferd og lederstil som ifølge informantene blir betegnet som en god leder. Samtidig var alle informantene enige om at det er viktig å legge til rette for trivsel og arbeidsglede.

Likevel er det en felles forståelse og mening blant informantene angående trivsel og arbeidsglede. Det påpekes at det ikke er kun er lederens ansvar, men bør være et felles mål for alle ansatte i organisasjonen. Alle bør være med å bidra. Det var ellers lite som indikerte på at informantene foretrakk transaksjonsledelse som sin foretrukne lederstil, selv om minst en av informantene hadde en leder som i stor grad praktiserer den type lederstil med hovedvekt på bedriftens overordnede mål som det aller viktigste.

Sett i lys av teori på punkt 2.1 og 2.1.1 om lederatferd, der ledere som setter søkelys på å gi ros, lytte, likeverdig behandling, anerkjenne, og generelt tar hensyn (Kaufmann & Kaufmann, 2015), så er dette noe som verdsettes og står høyt, med tanke på hva informantene ser på som god og dyktig leder. Informant 4 nevner følgende på intervjuet:

Min leder gir alltid ros, er en flink lytter og tar hensyn, jeg prøver mitt beste å gi noe i retur, i form av å ta flere vakter og prøve mitt aller beste for at vi oppnår resultater (informant 4).

Dette indikerer blant annet at viljen for å gjøre en innsats øker dersom leder tar hensyn og gir ros. Leder som viser hensyn og gir ros kan igjen være et motivasjonsfremmende tiltak.

Som nevnt i teoridelen, ble det også lagt vekt på viktigheten av å tilpasse seg omgivelsene. Samfunnet er i stadig endring og utvikling, samtidig er også organisasjoner i kontinuerlig endring. Videre ble det i teoridelen nevnt endringsorientert ledelse som en lederstil. Dette er en lederstil som er orientert mot å skape og håndtere ny endring og utvikling (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 458). Verdt å nevne, ingen informanter satte sitt preg på endring som et begrep, eller endringsorientert ledelse som en lederstil. Verken når det var snakk om

ledertatferd eller motivasjon. Dermed er dette utenfor rekkevidde, og heller ikke særlig relevant til min problemstilling.

Tvert imot, begrepet endring ble brukt i den forstand, der informant 1 påpeker at:

Ledelsen bør ta grep, og se viktigheten av et godt arbeidsmiljø (Informant 1).

Dette ble brukt i den sammenheng, der informant 1 påpeker viktigheten av et godt arbeidsmiljø. Ifølge informant 1, var det stor misnøye med tanke på ledelsen. Lederen var sjeldent til stede og ofte på møter og lignende, dette fører til stor misnøye i gruppa, da det føles ut som de ikke hadde en leder i det hele tatt, og dette var en demotiverende faktor for de ansatte, og at ledelsen i den forbindelse bør ta grep.

I forhold til fullspektrumsmodellen, omtalt i punkt 2.1.3, er dette det eksempelet som ligger nærmest la-det-skure-ledelse i passiv variant, ettersom dette er en svak form for ledelse, og ansvaret og arbeidet i stor grad er overlatt til medarbeiderne (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Dersom vi sammenligner fullspektrumsmodellen og tar for oss både transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og la-det-skure-ledelse, er det i dette tilfelle naturlig å påpeke at transformasjonsledelse er den type ledelse som er mest foretrukket og ønskelig hos informantene. Transformasjonsledelse er også den lederstilen som er mest nærliggende med tanke på motivasjon, spesielt lederaktiviteten som omhandler inspirerende motivasjon, ettersom dette setter søkelys på å inspirere og motivere, slik nevnt i punkt 2.1.3. Videre innebærer dette ledelse som skaper lagånd og entusiasme. Denne lederaktiviteten går under transformasjonsledelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 469).

Jeg avdekket at ledere og det de gjør, slik som å være til stede, gi ros, konstruktive tilbakemeldinger, anerkjennelse, motivere, inspirere, trygghet, konkrete arbeidsoppgaver, ikke minst, noe innflytelse og tillitt er faktorer informantene vektlegger. Disse faktorene og lederegenskapene, assosierer informantene med en god leder.

4.2 Motivasjon

I henhold til teoridelen, i punkt 2.2, er motivasjon indre prosesser som forklarer intensiteten og retningen i noe man gjør, motivasjon kan også forklares som det som driver oss, og får oss til å yte ekstra (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 228).

I dette delkapittelet vil jeg presentere og drøfte innsamlede data som i større grad omhandler motivasjon i arbeidslivet, i lys av relevante motivasjonsteorier og leders atferd.

Det første spørsmålet angående motivasjon som informantene svarte på, omhandlet hva de legger i begrepet motivasjon, Deretter var spørsmålet, hvilke forhold på jobb som gjør at informantene opplever en sterk motivasjon. Dette var for å avdekke om det finnes andre faktorer som er avgjørende for motivasjon utenom lederatferd. Det første som kom fram da jeg intervjuet informantene var at meningsfulle arbeidsoppgaver har mye å si for motivasjon.

Både informant 1, informant 4 og informant 5 beskrev meningsfulle arbeidsoppgaver som motivasjonsfremmende.

Å ha en jobb, der man har meningsfulle arbeidsoppgaver, å bidra med noe, og lysten på å hjelpe andre mennesker, gir meg motivasjon i seg selv. Det er viktig for meg å ha arbeidsoppgaver som er meningsfulle (Informant 5).

Man blir jo automatisk motivert av å jobbe med noe man liker, og tanken på at jobben du gjør ikke er meningsløst (Informant 4).

Det er motiverende det å føle at man faktisk bidrar med noe (Informant 1).

Informantene beskrev videre motivasjonsfaktorer på selve jobben. Motivasjonsfaktorer som utviklingsmuligheter og ha glede over arbeidet en gjør, samt anerkjennelse ble nevnt. Disse motivasjonsfaktorene mener majoriteten av informantene fremmer jobbtilfredshet og økt motivasjon.

Forhold på jobb som fremmer min motivasjon er at jeg blir lagt merke til. Anerkjennelse. Personlig verdsetter jeg også utviklingsmuligheter. Det er viktig. Informant 4.

Det at dette var motivasjonsfaktorer som hadde stor betydning for informantene var ikke overraskende. Den amerikanske psykologen Abraham Maslow som vi var inne på i teoridelen, var blant annet en av dem som hevdet at det første trinnet i den personlige vekstprosessen er å få anerkjennelse og selvrespekt fra andre (Kaufmann & Kaufmann,

2015). Utviklingsmuligheter og anerkjennelse ble nevnt som faktorer som både kan påvirkes av leders atferd, men også andre forhold. I den forbindelse ble det stilt et oppfølgingsspørsmål. Det ble avdekket at en også kan få anerkjennelse fra kollegaer, og at dette ikke nødvendigvis påvirkes av leders atferd.

Angående innflytelse og påvirkningsmuligheter, ble dette også nevnt som motivasjonsfaktor. Jeg hadde en antagelse om at innflytelse og påvirkningsmuligheter hadde en større motivasjonsfaktor hos informantene, men ut ifra intervjuene fikk jeg ikke det inntrykket at det var like viktig sammenliknet med eksempelvis, et godt arbeidsmiljø og gode relasjoner som havner øverst hos informantene.

Likevel ble det lagt frem viktigheten av selvstendighet i arbeidet. Informant 5 hevder blant annet at det er en god løsning for begge parter.

Positiv til å ha en viss grad av selvstendighet på jobb, en vinn-vinn-situasjon for både meg og arbeidsgiver (Informant 5).

Det ble videre avdekket at forhold på jobb som gjør at en opplever en sterk motivasjon, kan være en kombinasjon av arbeidsoppgaver, kollegaer og leder. Videre ble viktigheten av et godt arbeidsmiljø nevnt som en viktig faktor for å trives på jobb.

For meg er det egentlig en kombinasjon av både kollegaer, leder og arbeidsoppgaver. En er litt avhengig av at de andre gjør jobben sin også, at leder er til stede, og ikke minst, blir alt så mye enklere dersom arbeidsmiljøet er godt (Informant 2).

Det er mye man kan få til dersom arbeidsmiljøet er bra. Sammen er vi sterkere (Informant 4).

Alle informantene påpeker viktigheten av et godt arbeidsmiljø. På de fleste spørsmålene trakk informanten inn arbeidsmiljø. Det var tydelig at informantene ønsket å få fram viktigheten av et godt arbeidsmiljø. En informant beskrev arbeidsmiljøet sitt på arbeidsplassen som dårlig, og gjentok flere ganger at det måtte skje en forbedring. Informantene som opplevde et godt arbeidsmiljø la også stor vekt på hvor viktig det er med et godt arbeidsmiljø. Dette viser hvor viktig og betydningsfull et godt arbeidsmiljø er for informantene. Dette indikerer viktigheten av et godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen.

Videre ble det hevdet at de type forhold som er viktig for å oppleve et godt arbeidsmiljø er gode relasjoner, komme overens med hverandre, felles verdier og trygghet.

Forhold på jobben som er viktig, for at jeg skal oppleve et godt arbeidsmiljø, er at alle kommer overens med hverandre, positiv arbeidsmoral, at alle bidrar, felles verdier, trygg leder og en trygg arbeidsplass (Informant 1).

Sett i lys av behovsteori i punkt 2.2.1, kan dette deles inn i hovedkategorien om sikkerhetsbehov og sosiale behov. Behov for aktelse kan også trekkes inn her, ettersom annerkjennelse har blitt nevnt tidligere. Annerkjennelse kan både være fra kollegaer og leder. Sikkerhetsbehov handler om trygghet i omgivelser og mot psykiske og fysiske skader i forhold til arbeidsmiljøet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det kan også inkludere trygghetsfølelse på arbeidsplassen. Ønske om trygghet er et viktig funn jeg har lagt merke til hos informantene. Informant 3 nevner blant annet:

Det som har størst betydning for meg er at jeg føler en form for trygghetsfølelse på arbeidsplassen min (Informant 3).

Videre til sosiale behov. Så omhandler dette behov som tilknytning til andre mennesker (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115). Dette inkluderer også å ha et godt forhold til de ansatte på jobben.

Dette kan underbygges av Informant 1 som blant annet påpeker:

Viktig at alle kommer overens med hverandre, positiv arbeidsmoral, at alle bidrar.

Informant 5 påpeker også viktigheten av å ha et godt forhold med de andre kollegaene og trekker også inn arbeidsmiljø:

Jo bedre relasjoner mellom ansatte og ledere, desto bedre arbeidsmiljø og motivasjon. Dette er viktige forhold for meg personlig. Arbeidsmiljøet er jo viktig å ta hensyn til i en arbeidsplass.

Sett i lys av punkt 2.2.3, og sosiale motivasjonsteorier, underbygger dette påstanden i forhold til teori angående individets forhold til andre medarbeidere og arbeidsmiljø som kilde til motivering og demotivering (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 132).

Sosiale motivasjonsteorier har også underkategorier som nevnt i punkt 2.2.3. Deriblant likeverdsteorien. Denne teorien tilsier ifølge Kaufmann & Kaufmann (2015) at motivasjon er et resultat av opplevelser i form av rettferdighet, basert på sammenlikninger med det andre gir og får (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 132).

Denne teorien kan videre underbygges med informant 4 sin erfaring. Informant 4 ga et eksempel om sin leder:

Vi er totalt fem ansatte, og jeg husker når vi fikk produkter som belønning. Det var snilt gjort, men også rettferdig at alle av oss som var på jobb fikk dette, og ikke bare meg. Vi alle gjorde en innsats. Ble jo selvfølgelig glad og ekstra motivert. Tror vi alle gjorde det.

På denne måten var det rettferdig ettersom alle ansatte som var på jobb fikk produkter som de fikk ta med seg hjem. Informant 4 påpeker at det var rettferdig. Dersom bare to av de ansatte hadde fått produkter, men ikke de tre andre, kunne dette virke demotiverende for de som ikke fikk dette. Forståelig nok, alle fikk produkter som de fikk ta med seg hjem. Dette var også motivasjonsfremmende, og dette eksempelet gir oss en viss forståelse av rettferdighet, men også at vi motiveres forskjellig.

Like viktig er det å nevne at dette også kan peke mot kognitiv motivasjonsteori nevnt i punkt 2.2.2 og forventningsteori. Innen forventningsteorien blir ansatte motivert, nettopp fordi en har forventninger om måloppnåelse, og at det er nettopp gjennom jobben de får en belønning. Ifølge informant 5 er det motivasjonsfremmende og skaper en god følelse når en oppnår gode resultater og får belønning:

Det motiverer og skaper en god følelse i deg når en oppnår gode resultater på arbeidsplassen, og får en belønning.

Det er også viktig å trekke inn at belønning ikke bare er gaver, produkter eller lønn, men belønning kan også være aktelse. Et hovedpoeng jeg vil få fram, individer blir motiverte for å gjøre en god jobb, når de innser at det vil føre til belønning dersom de oppnår et tilfredsstillende resultat. På en annen side så kan motivasjonen også svikte dersom en må legge ned en stor innsats uten at det fører til belønning (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 121). Dette kan underbygges av informant 1 som svarer følgende:

Lederen min har ødelagt for min motivasjon før. Den gangen jobbet jeg overtid og hadde krav på overtidbetaling. Da jeg sjekket lønnslippen, hadde jeg ikke fått utbetalt det jeg hadde krav på. Det var demotiverende å dra på jobb, helt fram til jeg fikk utbetalt det jeg hadde krav på.

Et interessant funn jeg ønsker å nevne er at flere av informantene antyder at de ikke er fornøyde med leders måte å opptre på. Det kan til tider være vanskelig på arbeidsplassen fordi en har en fraværende leder eller opptre uprofesjonell, tar lite selvkritikk og er egoistisk.

På minst ett av intervjuet avdekket jeg at informanten til tider misliker jobben sin, nettopp på grunn av dårlig ledelse. På en annen side hadde denne informanten gode relasjoner til de andre ansatte på jobben. Gode relasjoner med kollegaer var en viktig faktor med tanke på motivasjon, dette til tross for at forholdet med lederen var beskrevet til å være av den dårlige sorten. Dette indikerer nettopp viktigheten av gode relasjoner. Dersom en er misfornøyd med leders atferd, er det ikke alltid slik at en mistrives på jobb, enn så lenge det er andre motivasjonsfremmende faktorer til stede. Jeg avdekket at gode relasjoner på arbeidsplassen har stor betydning. Felles for alle informantene er at gode relasjoner var hovedfaktorene for å oppleve trygghet, motivasjon, effektivitet og trivsel på arbeidsplassen.

5.0 AVSLUTNING

Formålet med denne bacheloroppgaven var å avdekke ulike faktorer som fremmer motivasjon i arbeidslivet og om det finnes en sammenheng mellom lederatferd og motivasjon hos ansatte. Videre ønsket jeg å undersøke viktigheten av et godt arbeidsmiljø og hvilken effekt dette har på ansattes motivasjon. Problemstillingen min var følgende: *Hvordan påvirker lederatferd ansattes motivasjon?* I den forbindelse har jeg tatt i bruk en kvalitativ tilnærming og bearbeidet en semistrukturert intervjuguide med ni spørsmål og fem oppfølgingsspørsmål, slik at informantene fikk være mer konkret og utdypende ved behov. Totalt ble det intervjuet fem informanter som alle er ute i arbeidslivet.

Det som ble beskrevet som en dårlig leder, er når lederen ikke tar selvkritikk, forskjellsbehandler, opptrer uprofesjonelt og er egoistisk. Dette var også en demotiverende faktor som resulterte til mistriivsel hos ansatte. I forhold til lederstil var transformasjonsledelse den formen for ledelse som passet overens med lederatferd og lederstil som er best egnet og som setter søkelys på motivasjon hos ansatte i arbeidslivet. Godt arbeidsmiljø var også avgjørende og betydningsfull med tanke på jobbtrivsel og motivasjon. Informantene understreket viktigheten av å ha et godt arbeidsmiljø.

Videre avdekket jeg at ledere og det de gjør, slik som å være til stede, gi ros, konstruktive tilbakemeldinger, anerkjennelse, likeverdig behandling av ansatte, motivere, inspirere, konkrete arbeidsoppgaver, ikke minst, noe innflytelse og tillitt er faktorer som vektlegges. Disse faktorene og lederegenskapene, assosierer informantene med en god leder. Dette var også viktig for å fremme motivasjon og jobbtrivsel. Som et resultat av dette, kan vi si at min antagelse om at en leder kan påvirke ansattes motivasjon stemmer overens med resultatet. Dermed kan vi konkludere med at motivasjon har en sammenheng med lederatferd, men dette står ikke alene som den eneste årsaken som påvirker ansattes motivasjon.

Oppgaven har fokusert mye på trekk ved ledelsen som resulterer til motiverte eller demotiverte ansatte. Et interessant funn som ble avdekket var viktigheten av gode relasjoner. Jeg avdekket at gode relasjoner på arbeidsplassen har stor betydning. Dette var en avgjørende faktor for å oppleve trygghet, motivasjon, effektivitet og trivsel på arbeidsplassen.

6.0 LITTERATURLISTE

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufmann, G & Kaufmann, A. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Martinsen, Ø-L. (red.) (2015). *Perspektiver på ledelse*. 4. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 6. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.

Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving*. 6. utgave. Oslo: Gyldendal.

Larsen, A-K. (2017). *En enklere metode*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

7.0 VEDLEGG

7.1. Vedlegg 1. Intervjuguide

Intervjuguide

INNLEDNINGSFASEN:

- Kort presentasjon av meg selv og oppgaven
- Hva intervjuet skal handle om
- Gjennomgang av informasjonsskriv
- Fortelle hvordan dataene blir behandlet
- Deretter går vi inn på hva problemstillingen min er:
- *Hvordan påvirker lederatferd ansattes motivasjon?*

NØKKELSPØRSMÅL UNDER SELVE INTERVJUET:

1. Hva mener du kjennetegner en god leder?
2. Kan du fortelle om en eller flere konkrete erfaringer du har hatt med en du mener er en god leder?
3. Hva legger du i begrepet motivasjon?
4. Hvilke forhold på jobb gjør at du opplever en sterk motivasjon?
 - a. Hvilke forhold av de du nevnte påvirkes av leder sin atferd?
5. Har du opplevd at din leder har «ødelagt» for din motivasjon?
 - a. Hvilke konkrete forhold hadde betydning for at du ble demotivert?
6. Hva kan din leder gjøre for å styrke/forsterke din motivasjon til å prestere i jobbsammenheng?
 - a. Hvilke konkrete tiltak har betydning?
7. Hvilken betydning har det for din motivasjon at du opplever innflytelse og påvirkningsmuligheter i ditt arbeid?
8. Hvilke forhold på jobb er viktig for at du skal oppleve et godt arbeidsmiljø?
 - a. Hvilke forhold har størst betydning? Gi gjerne konkrete eksempler
 - b. Hvilke av disse forholdene påvirkes av din leder sin måte å opptre på?

9. Eventuelt noe du ønsker å legge til/utdype?

AVSLUTNING

- Minner om anonymitet og bruk av materialet.
- Tusen takk for at du stilte opp.

7.2. Vedlegg 2. Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet?

Lederatferd og motivasjon i arbeidslivet

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å samle inn informasjon til en bacheloroppgave i sosiologi ved Universitetet i Stavanger. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en bacheloroppgave som skal undersøke lederatferd og motivasjon i arbeidslivet.

Formålet med denne bacheloroppgaven er å avdekke ulike faktorer som fremmer motivasjon i arbeidslivet og om det finnes en sammenheng mellom lederatferd og motivasjon hos ansatte. I den forbindelse ønsker jeg å intervju ulike personer som er i arbeid og høre dine tanker rundt dette temaet. Det har blitt laget en intervjuguide på forhånd med spørsmål jeg ønsker å stille under intervjuet.

Problemstilling: *Hvordan påvirker lederatferd ansattes motivasjon?*

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Institutt for medie- og samfunnsfag er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Tilfeldig utvalg og fordi du er ute i arbeid.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden som har blitt valgt for dette prosjektet er kvalitativ metode. Intervjumetoden er semistrukturert intervju med spørsmål som har blitt klargjort på forhånd, med mulighet for å komme med oppfølgingsspørsmål. Opplysningene som blir samlet inn under intervjuet vil bli notert. Intervjuet vil vare i ca. 30-45 minutter.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Ved Universitetet i Stavanger er det kun meg og min veileder og eventuelt prosjektansvarlig ved instituttet som vil ha tilgang til informasjonen.

Ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene dine. Ditt navn og eventuelt dine kontaktopplysninger vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Alle data blir lagret innelåst eller i en kryptert fil. Du vil ikke bli gjenkjent i publikasjon.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 30.06.22. Personopplysninger og eventuelle lydopptak skal slettes ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- Å få rettet personopplysninger om deg
- Få slettet personopplysninger om deg
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)

- Å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med Universitetet i Stavanger eller ved en av disse adressene:

- Navn: Adell Sher, e-post: adil_55@live.no og tlf: 47926566
- Prosjektansvarlig ved instituttet: Ragnhild Sjurseike, ragnhild.sjurseike@uis.no, tlf: 51831680
- Vårt personvernombud ved: Rolf Jegervatn, rolf.jegervatn@uis.no, tlf: 51833081
- Eventuelt: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen,

Adell Sher

Kristin Engh

Veileder

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet lederatferd og motivasjon i arbeidslivet (bacheloroppgave). Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 30.06.20

(Signert av prosjektdeltaker, dato)