



**HANDELSHØGSKOLEN VED UIS  
BACHELOROPPGAVE**

STUDIUM:

**Økonomi og administrasjon – bachelor**

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN  
FØLGENDE TEMATISKE RETNING:

**Strategi og ledelse**

TITTEL:

**Hvordan påvirker lederens atferd motivasjonen til arbeidstakeren på jobb?**

ENGELSK TITTEL:

**How does the behavior of the leader affect the motivation of the employee at work?**

FORFATTERE:

Kandidatnr:

261697

.....

266937

.....

266913

.....

Navn:

Gintare Ginkaite

.....

Nazila Hamdard

.....

Dilan Hajo

.....

VEILEDER:

**Bjarte Ravndal**

## Forord

Denne bacheloroppgaven markerer avslutningen på våre tre år lange, engasjerende og krevende bachelorstudier ved Handelshøyskolen ved Universitetet i Stavanger, hvor vi har fulgt bachelorgradsprogrammet i Økonomi og Administrasjon. Arbeidet med dette studiet har vært både spennende og utfordrende, preget av både oppturer og nedturer. Oppgaven utforsker den viktige rollen som ledelse spiller i motivasjonsprosessen, samt nøkkelfaktorer som påvirker jobbtrivsel og motivasjon blant ansatte. Gjennom arbeidet med oppgaven har vi opparbeidet oss verdifull kunnskap om motivasjon og ledelse.

Vi startet arbeidet med denne oppgaven i november 2023 og har jobbet sammen gjennom hele våren 2024. Bakgrunnen for valget av temaet for denne bacheloroppgaven var vår egeninteresse og nysgjerrighet for menneskelige ressurser i arbeidsmarkedet. Alle i gruppen var interessert i å skrive en oppgave innenfor ledelse og motivasjon helt fra begynnelsen. Vårt mål har vært å utforske, analysere og presentere relevante funn som kan bidra til å belyse betydningen av ledelse og motivasjon i arbeidslivet.

Vi vil først og fremst takke vår veileder, Bjarte Ravndal, for uvurderlig veiledning, støtte og inspirasjon gjennom hele denne prosessen. Uten hans faglige innsikt og dedikerte veiledning ville denne oppgaven ikke være mulig. I tillegg ønsker vi å uttrykke vår takknemlighet til våre familier og venner for deres uavbrutte støtte og forståelse gjennom hele denne prosessen. Deres oppmuntring og tålmodighet har vært uvurderlig for oss.

Vi vil også takke hverandre som gruppe for et positivt og produktivt samarbeid gjennom hele prosjektet. Selv om vi møtte noen utfordringer underveis, var det vårt felles mål og engasjement for temaet som hjalp oss med å overvinne hindringene og levere et kvalitetsarbeid.

Vi håper denne oppgaven vil være til nytte og interesse for alle som er interessert i temaet, og vi ser frem til dele våre funn og innsikter med leserne.

Gintare Ginkaite, Nazila Hamdard og Dilan Hajo  
Stavanger, mai 2024

## Sammendrag

Bacheloroppgaven tar for seg motivasjon blant ansatte i arbeidshverdagen. Motivasjon som et tema er både omfattende og komplekst, påvirkes av en rekke variabler. Definisjonen av selve ordet motivasjon kan beskrives som indre psykologisk press som gir oss driftskraft til å handle (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Målet med motivasjonsstudiet er å forstå hvilken rolle ledelsen spiller i motivasjonsprosessen, samt å identifisere de faktorene for jobbtrivsel og hva som kjennetegner motivasjonen og trivselen blant ansatte.

Med denne oppgaven ønsker vi spesielt legge vekt på sammenheng mellom ansattes motivasjon og leders atferd og lederstil. Derfor har vi valgt å arbeide med følgende problemstilling:

***«Hvordan påvirker lederens atferd motivasjonen til arbeidstakeren på jobb?»***

For å besvare problemstillingen benyttet vi en fenomenologisk tilnærming ved hjelp av kvalitativ metode, hvor datainnsamlingen ble utført gjennom kvalitative intervjuer med 13 informanter med ulik bakgrunn og arbeidsstillinger. Vår hensikt var å inkludere informanter både fra privat og offentlig sektor for å kunne sammenligne ledelsens rolle i begge sektorer. Formålet med intervjuene var å oppnå bedre forståelse av i hvor stor grad leders atferd påvirker motivasjonen og hva som motiverer ansatte på arbeidsplassen.

Resultatene fra datainnsamlingen ble deretter analysert opp mot ledelses- og motivasjonsteorier. Ledelsesteorier ble først presentert, etterfulgt av motivasjonsteorier. Under ledelsesteorien har vi benyttet oss av ulike perspektiver, inkludert studier om lederstil og lederatferd, situasjonsbestemt ledelse, Fiedlers ledelsesteori, deltakende lederskap, kommunikasjonens rolle innen ledelse og anvendelse av femfaktormodellen. Blant forskerne som har vært sentrale i våre arbeidet på dette området finner vi navn som Paul Hersey, Kenneth Blanchard og Fred E. Fiedler.

Når det gjelder motivasjonsteorier, har vi utforsket konsepter som ytre og indre motivasjon, jobbkarakteristikamodellen, kognitiv motivasjonsteori, Maslows behovspyramide, Hertzberg tofaktormodell og sosiale motivasjonsteorier. Vi har støttet oss til arbeidet til forskere som Edward Locke, Latham, Hacham og Oldham.

Etter grundig datainnsamling og analyse har vi fastslått at ledelsens atferd utgjør en betydelig faktor som påvirker arbeidsmiljøet og motivasjonen til arbeidstakerne. Våre funn understreker

den viktige rollen som gode ledere spiller i å fremme en positiv arbeidskultur. Gjennom tilbakemeldinger, tilgjengelighet og effektiv kommunikasjon er disse lederne i stand til å skape et miljø som oppmuntrer til engasjement og produktivitet blant de ansatte.

På den andre siden av spekteret av ledelsesatferd identifiserte vi hvordan dårlig ledelse kan ha negative konsekvenser. Manglende kommunikasjon, utilgjengelighet og urettferdig behandling kan virke demotiverende og føre til redusert arbeidsengasjement og trivsel blant ansatte.

Våre studie konkluderes med behovet for en tilpasset tilnærming til ledelse som tar hensyn til individuelle behov og preferanser blant ansatte. Dette inkluderer en kontinuerlig evaluering av ledelsespraksis for å sikre at praksisen forblir relevant og effektiv for å opprettholde et motiverende arbeidsmiljø over tid. Ved å tilpasse seg endrede behov og omstendigheter kan ledelsen bidra til å opprettholde en positiv arbeidskultur som fremmer ansattes trivsel og suksess.

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning</b> .....	6
<b>2. Teori</b> .....	8
<b>2.1 Ledelsesteori</b> .....	8
<i>2.1.1 Lederstil og lederatferd</i> .....	9
<i>2.1.2 Situasjonsbestemt ledelse</i> .....	11
<i>2.1.3 Fiedlers ledelsesteori</i> .....	13
<i>2.1.4 Deltakende lederskap</i> .....	15
<i>2.1.5 Femfaktormodellen</i> .....	16
<i>2.1.6 Kommunikasjon i ledelsesteorien</i> .....	17
<i>2.1.7 Ledelsens innvirkning på ansatte</i> .....	18
<b>2.2 Motivasjonsteori</b> .....	20
<i>2.2.1 Ytre og indre motivasjon</i> .....	20
<b>2.2.2 Jobbkarakteristikamodellen</b> .....	22
<i>2.2.3 Kognitiv motivasjonsteori</i> .....	23
<b>2.2.4 Maslows behovspyramide</b> .....	24
<i>2.2.5 Herzbergs tofaktormodell</i> .....	26
<b>2.2.6 Sosiale motivasjonsteorier</b> .....	27
<b>3. Metode</b> .....	29
<b>3.1 Metodisk tilnærming og forskningsdesign</b> .....	30
<b>3.3 Datainnsamling</b> .....	32
<b>3.5 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet</b> .....	34
<b>3.6 Forskningsetiske betraktninger</b> .....	35
<b>4. Resultater</b> .....	37
<b>4.1 Ledelse</b> .....	37
<b>4.2 Arbeidsmotivasjon</b> .....	42
<b>4.3 Informantene</b> .....	45

<b>5. Diskusjon</b> .....	47
<b>6. Konklusjon og oppsummering</b> .....	59
<b>7. Referanseliste</b> .....	62
<b>8. Vedlegg</b> .....	65

### **Tabell liste:**

Tabell 1: Antallet motiverte og umotiverte ansatte fordelt etter sektor.....	41
Tabell 2: Fordeling av informanter etter alder og sektor.....	45
Tabell 3: Sentrale funn i studien om motivasjon og ledelse.....	58

### **Figurlise:**

Figur 1: Ledelsestiler (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 414).....	10
Figur 2: Situasjonsbestemt ledelse av Hersey og Blanchard (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 418).....	12
Figur 3: Maslows behovspyramide (Kaufmann & Kaufmann, 2015) .....	25

### **Vedleggliste:**

- Vedlegg 1: Intervjuguide, side 65.

# 1. Innledning

I dagens raske og stadig skiftende arbeidsmarked er det allment anerkjent at de ansatte er den viktigste ressursen for enhver organisasjon. Motivasjonen spiller en avgjørende rolle som driver oss til å yte vårt beste og engasjerer oss fullt ut i våre arbeidsoppgaver. Det er derfor ingen tvil om at motiverte ansatte er nøkkelen til suksess og lønnsomhet for en organisasjon. Å forstå hvordan motivasjonen påvirker ansatte ytelse og trivsel er avgjørende for ledere og organisasjoner som ønsker å oppnå suksess og bærekraftig vekst.

Bakgrunn for valget av denne oppgaven er i vår felles interesse og nysgjerrighet for den menneskelige ressursen i arbeidsmarkedet. Gjennom våre egne erfaringer har vi observert ulike aspekter ved hvordan ledelsesatferd påvirker motivasjonen på arbeidsplassen. Vi har sett både positive og negative eksempler på hvordan ulike lederstiler kan påvirke ansattes engasjement, trivsel og ytelse. Denne oppgaven gir oss derfor en mulighet til å utforske og få en dypere forståelse av hvordan ledelsen kan være en avgjørende faktor for å fremme en positiv og motiverende arbeidskultur. Ved å identifisere effektive strategier og tiltak for å øke motivasjonen blant ansatte, håper vi å kunne bidra til å skape bedre arbeidsmiljøer og mer vellykkede organisasjoner.

Før man dykker inn i studier og forskninger er det avgjørende å foreta grundige forberedelser. Dette inkluderer å samle inn relevante data og tydelig definere omfanget av forskningen. Denne bacheloroppgaven fokuserer på ledelsesatferdens innvirkning på motivasjon blant ansatte. Med dette formålet blir studien gjennomført med følgende forskningsspørsmål som veiviser for å undersøke den komplekse dynamikken mellom ledelsespraksis og ansattes motivasjon:

***«Hvordan påvirker lederens atferd motivasjonen til arbeidstakeren på jobb?»***

Gjennom intervjuer og innsamling av empiri, vil vi tolke funnene opp mot problemstillingen og relevante teorier som danner grunnlaget for oppgaven.

Formålet med denne oppgaven er å utforske og identifisere faktorer som oppleves som motivasjonsfremmende for arbeidstakere i deres daglige arbeid. Vi ønsker å undersøke om det eksisterer en sammenheng mellom ansattes motivasjon og ledelsens atferd og lederstil.

Sentralt i vår undersøkelse er fokuset på lederens rolle og hvordan denne oppfattes av arbeidstakerne. Vi søker å forstå hvordan ulike lederstiler og atferd kan påvirke ansattes engasjement, trivsel og ytelse, og dermed bidrar til å skape et mer kunnskapsrikt og helhetlig bilde av motivasjonens rolle i arbeidsmiljøet. Gjennom våre analyser ønsker vi å identifisere effektive strategier og tiltak som kan bidra til fremme en positiv og motivert arbeidskultur, både for enkeltpersoner og organisasjoner som helhet.

Det finnes en rekke teorier som kan knyttes til problemstillingen i denne oppgaven, men det er nødvendig å avgrense til det som er mest relevant. Oppgaven er strukturert i flere kapitler, og vi har valgt å benytte IMRoD-strukturen.

I kapittel to vil vi utforske den teoretiske bakgrunnen som danner grunnlaget for vår studie. Vi starter med å definere ledelsesteorier, med spesielt fokus på ledelsesstil og lederatferd, situasjonsbestemt ledelse, deltakende lederskap, femfaktormodellen og kommunikasjon i ledelsesteorien. Videre vil vi ta for oss motivasjon som et konsept, etterfulgt av en gjennomgang av ulike motivasjonsteorier. Blant disse inkluderer behovsteorier, kognitive teorier og teorier om sosiale og jobbkarakteristikk. Ledelsesaspektet vil motta særlig oppmerksomhet i oppgaven, da det utgjør en sentral del av vår problemstilling.

Kapitel tre tar for seg metodedelen. Her redegjør vi for valg av metode og instrument. Vi har benyttet oss av kvalitativ metode med intervju som hovedinstrument. Videre gjennomgår vi fremgangsmåten for datainnsamlingen og diskuterer etiske utfordringer knyttet til den valgte metoden.

I kapittel fire presenteres dataene som ble samlet inn gjennom intervjuer. Vi presenterer hvilke resultater som kom frem under datainnsamlingen.

I kapittel fem drøftes og reflekteres funnene opp mot det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel to. Vi analyserer sammenhenger og forskjeller, og drøfter implikasjoner av vårt funn i lys av teorien.

Avslutningsvis i kapittelet seks oppsummeres hovedfunnene og vi presenterer en konklusjon. Problemstillingen drøftes opp mot teorien og de innsamlede dataene.



## 2. Teori

Det eksisterer mange ulike teorier som forsøker å forklare motivasjon og hvordan denne drivkraften fungerer. Lederen kan ha stor påvirkning på medarbeidernes motivasjon på arbeidsplassen. Påvirkningen kan være og ubevisst, ved å forme arbeidsmiljøer og kulturen som er på arbeidsplassen. I dette kapittelet vil vi utforske det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Med fokus på motivasjon og ledelsen. Først vil vi presentere ledelsesteori, etterfulgt av en gjennomgang av motivasjonsteorier.

### 2.1 Ledelsesteori

Motivasjon er en kompleks drivkraft som spiller en sentral rolle i arbeidslivet, og ledere har en betydelig innflytelse på medarbeidernes motivasjon. Gjennom å forme arbeidsmiljøet og kulturen på arbeidsplassen kan ledere enten bevisst eller ubevisst påvirke motivasjonen til sine ansatte.

Ledere og deres handlinger har betydelig innvirkning på hvor motiverte medarbeidere er i sitt arbeid. Motivasjon i organisasjoner dreier seg om å bli hørt av ledelsen, og å få støtte og hjelp fra dem i nødvendige situasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 404). Begrepet ledelse har blitt definert på flere forskjellige måter, og her velger vi ut noen av de mest relevante for vår oppgave.

Ledelse handler om mennesket i en organisasjon som har ansvaret for å ta avgjørelser og bære konsekvensene av disse. Samtidig utøver de ledelse ved å påvirke, ha innflytelse og veilede medarbeidere mot organisasjonens mål. Dette bidrar til å samle medarbeidere for å arbeide sammen mot et felles mål (Sagberg I. , 2023).

Når vi snakker om ledelse, refererer vi til formell ledelse i organisasjoner, der definisjon av ledelse er å gi legitimitet til en person for å lede andre mennesker i organisasjonen (Olsen, 2016). En alternativ definisjon som har blitt brukt er at ledelse er en prosess der tanker og mål til andre ansatte påvirkes slik de blir motivert til å oppnå organisasjonens felles mål. Derfor betraktes ledelse som en relasjon mellom medarbeidere og organisasjon. Ledelse gir ikke mening i seg selv, men i samspill med medarbeidere. Uten mennesker å lede, ville ledelse ha ingen betydning (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405).

Ledere kan ha ulike typer oppgaver i organisasjoner avhengig av stillingsnivået deres, enten om de er øverste ledere, mellomledere eller linjeledere. Likevel er den viktigste oppgaven til ledelse å samle medarbeidere i organisasjonen rundt innsats og strategier. Ledelse omfatter ikke bare styring eller administrasjon av medarbeidere, det inkluderer også evnen til å motivere og støtte dem gjennom utfordrende situasjoner (Sagberg I. , 2023).

### ***2.1.1 Lederstil og lederatferd***

Lederstil og lederatferd har vært av interesse for forskere innen ledelsesfeltet siden midten av 1900-tallet og fortsetter å være et sentralt forskningsområde. Mange forskere har forsøkt å identifisere den ledelsesadferden som fører til best mulige resultater.

Til dags dato legger ledelsesteorier fortsatt stor vekt på lederens personlighet og de egenskapene de besitter, som noen forskere mener er medfødt. Denne tilnærmingen antyder at visse personlighetstrekk og karakteristikk er knyttet til effektiv ledelse, og at leders handlinger og beslutninger er sterkt påvirket av deres iboende egenskaper.

Mens denne tilnærmingen har møtt motstand fra andre teoretiske perspektiver som legger mer vekt på atferd og situasjonsfaktorer, forblir interessen for lederes personlige egenskaper en sentral del av forskningen innen ledelse. Det pågår imidlertid en debatt om i hvilken grad personlighetstrekk kan forutsi ledelsesatferd og effektivitet, samt om det finnes andre faktorer som også spiller en betydelig rolle i hvordan ledere opererer og oppnår resultater i organisasjon (Sagberg I. , 2021).

Lederstil refererer til hvordan ledere utfører sine oppgaver og hvordan de samhandler med medarbeiderne i organisasjon. Gjennom studier i ulike institusjoner har det blitt identifisert to grunnleggende ledestiler: oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, ss. 413-414).

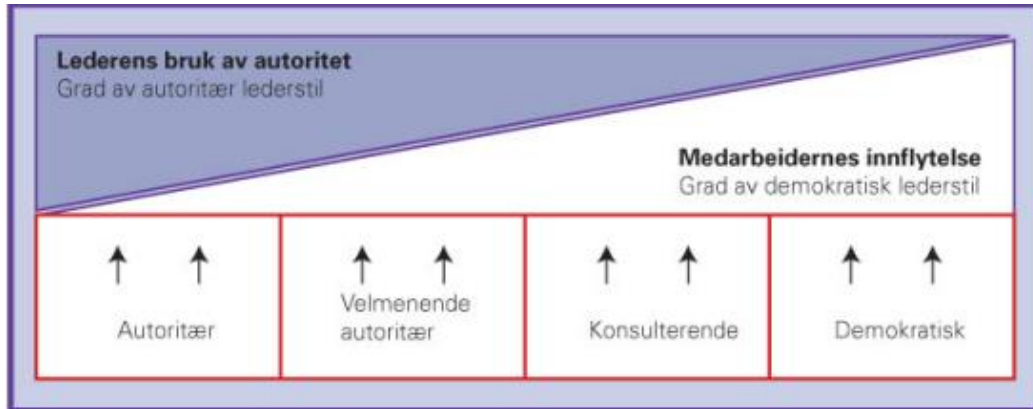
Oppgaveorientert ledelse, også kjent som autoritær ledelse, fokuserer på å oppnå produktivitetsmål ved å gi klare retningslinjer og instruksjoner til medarbeiderne. I denne tilnærmingen tar lederen ofte beslutninger alene uten å ta hensyn på medarbeidernes meninger. Mens dette kan være effektivt for å nå kortsiktige mål, kan det føre til manglende engasjement og motivasjon blant medarbeiderne på sikt. Derfor bør ledere vurdere alternative

tilnærminger som involverer medarbeiderne mer aktivt i beslutningsprosesser for å skape et mer engasjerende og motiverende arbeidsmiljø (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 414).

Personorientert eller relasjonsorientert ledelse er det motsatte av oppgaveorientert ledelse og kan derfor kalles demokratisk ledelse. I denne typen ledelse er medarbeiderne en viktig ressurs i organisasjonen. Lederen tar hensyn til medarbeidernes trivsel og utvikling i arbeidsmiljøet (Sagberg I. , Situasjonsbestemt ledelse, 2021).

I demokratisk ledelsesstil deltar medarbeiderne aktivt i organisasjonens beslutninger, og lederen tar hensyn til deres synspunkter og involverer dem i avgjørelser som er relevante for deres jobb. Lederen har en støttende rolle overfor de ansatte og skaper gode relasjoner mellom medarbeidere og organisasjonen. Kommunikasjon er et viktig element i denne typen ledelsesstil. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 414).

Disse to lederstilene er ikke motsetninger, men kan snarere brukes i samspill med hverandre i organisasjoner. Figuren nedenfor illustrere kombinasjonen av de to lederstilene.



Figur 1: Ledelsestiler (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 414)

Det som skiller demokratiske ledere fra autoritære ledere, er måten de behandler sine medarbeidere på. I demokratisk ledelsesstil deltar medarbeidere i organisasjonens beslutninger, lederen søker deres innspill og involverer dem i relevante beslutningsprosesser. Lederen tar på seg en støttende rolle overfor de ansatte og arbeider aktivt med å bygge gode relasjoner mellom seg selv og teamet. Kommunikasjonen mellom leder og ansatt spiller en avgjørende rolle i denne formen for ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 414).

Forskjellen mellom demokratiske og autoritære ledere ligger i egenskapene og ferdighetene de besitter når det gjelder å bygge sterke forbindelser mellom medarbeidere og organisasjonen, slik at medarbeiderne føler seg inkludert og engasjert. I demokratisk ledelsesstil blir medarbeidernes stemmer hørt, og de får delta aktivt i beslutningsprosesser. I autoritære ledelsesformer er medarbeiderens innflytelse i beslutningsprosesser ofte mer begrenset.

Oppgaveorientert ledelse er ikke et ideelt alternativ i dagens moderne organisasjoner. Medarbeiderne besitter ofte omfattende informasjon og kunnskap som raskt utvikler seg i dagens samfunn. Derfor er det lurt å ta deres synspunkter og tanker i betraktning når ledere fattet beslutninger i organisasjonen som påvirker de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 415).

### ***2.1.2 Situasjonsbestemt ledelse***

Situasjonsbestemt ledelsesteori forklarer hvordan organisasjoner velger ulike ledelsestiler for å oppnå best mulig ytelse under ulike forhold. Ifølge denne teorien anerkjennes det at én lederstil ikke nødvendigvis passer for alle situasjoner eller organisasjoner. I stedet må ledere være i stand til å tilpasse sin atferd basert på de spesifikke kravene og utfordringene som de står ovenfor. Dette krever en evne til å være fleksibel og endre ledestilen i trå med situasjonens behov for å oppnå ønskede resultater (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 417).

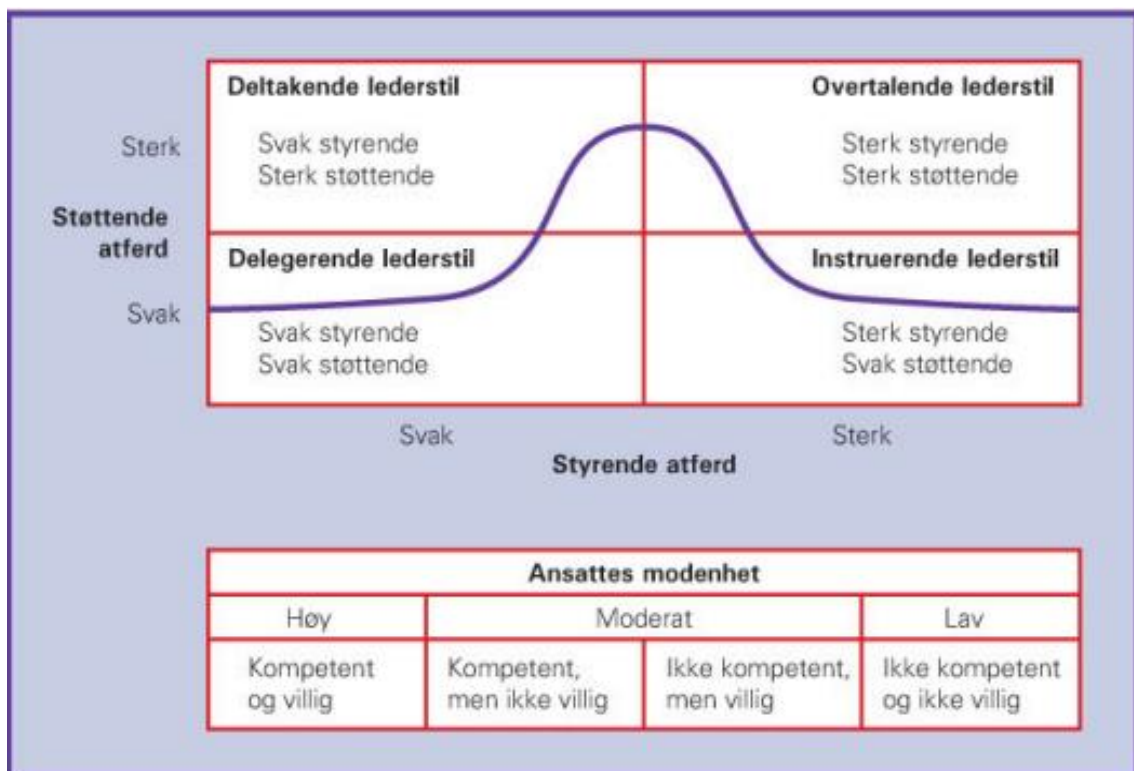
En kjent teori om situasjonsbetinget ledelse ble utviklet av Paul Hersey og Kenneth H. Blanchard. Deres modell fokuserer på egenskapene til medarbeiderne og deres forhold til arbeidsoppgavene, lederstilen varierer mellom styrende og støttende atferd. Hersey og Blanchard legger særlig vekt på medarbeidernes egenskaper og hevder at organisasjoner kan velge en passende lederstil ved å vurdere medarbeidernes modenhetsnivå. Dette inkluderer både kompetanse og motivasjon for å utføre oppgavene på en effektiv måte. Dette bidrar til å identifisere hvilken lederstil som er mest hensiktsmessig for ulike situasjoner i organisasjonen. Medarbeideres modenhetsnivå, som består av både kompetanse og motivasjon, er sentralt for å forstå hvilken lederstil som er mest hensiktsmessig.

Hersey og Blanchards teori identifiserer fire nivåer av medarbeidermodenhet (Jacobsen & Thorsvik, s. 417):

1. De som mangler både kompetanse og motivasjon for å utføre oppgavene.
2. De som har kompetanse, men mangler motivasjon for å utføre oppgavene.
3. De som mangler kompetanse, men har motivasjon for å utføre oppgavene.
4. De som har både kompetanse og motivasjon for å utføre oppgavene.

Når vi kombinerer Hersey og Blanchards lederstildimensjoner, får vi fire typer lederstiler (Jacobsen & Thorsvik, s. 418):

1. Delegerende lederstil: Svak oppgaveorientering og svak relasjonsorientering.
2. Deltakende lederstil: Svak oppgaveorientering og sterk relasjonsorientering.
3. Overtalende lederstil: Sterk oppgaveorientering og sterk relasjonsorientering.
4. Instruerende lederstil: Sterk oppgaveorientering og svak relasjonsorientering.



Figur 2: Situasjonsbestemt ledelse av Hersey og Blanchard (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 418)

I følge Hersey og Blanchards teori kan medarbeiderens modenhetsnivå deles inn i tre nivåer: lav, moderat og høy. Den buede linjen i figuren viser hvordan lederstilen bør tilpasses

medarbeidernes modenhetsnivå på arbeidsplassen. Når medarbeidermodenhetsnivået er lavt, og medarbeiderne ikke er i stand til å arbeide selvstendig eller trenger veiledning for å løse oppgavene bør en instruerende lederstil velges. Medarbeiderne må da få opplæringen og veiledningen som trengs for å utføre oppgavene (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 418).

Etter hvert som medarbeidernes motivasjon øker, men de fortsatt mangler erfaring i oppgaveløsning, kan lederen velge en lederstil som kombinerer styrende og støttende atferd. Når medarbeiderne blir mer kompetente og kan arbeide selvstendig er det ikke lenger nødvendig med like mye styrende atferd fra lederen. Medarbeiderne med høy modenhetsgrad, som har både kompetanse og motivasjon for oppgavene, trenger å kunne arbeide mer selvstendig, og lederen trenger derfor ikke å være like styrende (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 419).

Imidlertid møter teorien om situasjonsbestemt ledelse også motstand. En av de viktigste utfordringene er mangfoldet blant ledere og deres ulike egenskaper. Teorien forutsetter svært fleksible og kompetente ledere som kan tilpasse lederstilen raskt og effektivt etter situasjonen. Å finne slike ledere som raskt kan analysere medarbeidernes modenhetsnivå kan være utfordrende i praksis. Lederen må også sikre at gruppen som velges ut for å løse oppgaver, har tilnærmet likt modenhetsnivå og talent. Med riktig støtte og veiledning kan imidlertid medarbeiderne utvikle seg og mestre oppgavene over tid (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 419).

### ***2.1.3 Fiedlers ledelsesteori***

Psykologens Fred E. Fiedler sin ledelsesteori er en av de betydningsfulle teoriene om situasjonsbestemt ledelse. Han hevder at for at medarbeiderne skal være effektive i organisasjonen, må lederen kunne påvirke og inspirere dem. Påvirkning dreier seg ikke bare om personlige egenskaper, men også om lederens sosiale forhold. Ifølge denne teorien må en leder besitte mer enn det som vanligvis kreves for å være en leder. En leder må være rik på informasjon, være overbevisende og ha andre talenter, selv om de ikke nødvendigvis brukes på jobb (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 420).

Ifølge Fiedler er det vanskelig å finne svært fleksible ledere i praksis. Situasjoner kan variere fra tid til sted, og det kan være fordeler eller ulemper med å kunne tilpasse seg til en ny stil (Glasø & Thompson, 2024, s. 52).

Fiedler peker på tre viktige faktorer ved situasjonen som kan hjelpe ledere med å inspirere medarbeidere (Glasø & Thompson, 2024, s. 53):

1. Relasjon mellom lederen og medarbeidere: Forholdet mellom lederen og de ansatte er viktigste elementet i arbeidsmiljøet. Et godt eller dårlig forhold til medarbeiderne påvirker hele arbeidsprosessen. Om medarbeiderne er tilfredse med arbeidsmiljøet eller ikke, om de føler seg som en del av helheten eller ikke, er avgjørende for organisasjonen.
2. Oppgavestruktur: Dette er det neste viktige elementet når det gjelder lederens påvirkning i organisasjonen. Det handler om i hvilken grad oppgavene er klart definert for medarbeiderne, hvordan de vurderer resultater, hvor mange metoder som finnes for å løse oppgavene, og om det er én eller flere løsninger som kan benyttes.
3. Stillingsmakt: Dette makten er gitt av lederens stilling i organisasjonen. Gjennom denne makten får lederen tillatelse til å ha kontroll og innflytelse over medarbeiderne.

Fiedler hevder at når det er samsvar mellom situasjonsfaktorer og lederstil, oppnår medarbeiderne sterke resultater. Dette støttes av senere forskning. Medarbeidernes tilfredshet er på sitt høyeste når lederen tilpasser sin stil etter situasjonen som oppstår. Det er umulig å forutsi medarbeidernes tilfredshet kun basert på ledelsens egenskaper eller situasjonen i organisasjonen. Forholdet mellom variabler er det viktigste element (Glasø & Thompson, 2024, s. 54).

Studier gjort av forskere på 90-tallet støtter Fiedlers teori om forholdet mellom lederstil og situasjon. Medarbeiderne viser stor interesse og lytter til lederen når det er et godt forhold mellom dem i organisasjonen. Jo større ledens stillingsmakt er, jo mer innflytelse har lederen over medarbeiderne. Det er lettere for lederen å veilede medarbeiderne når oppgavene er strukturerte. Forskjellen mellom Fiedler sin situasjonsbestemte teori og andre teorier, er at ledere ikke alltid er fleksible og kan ikke alltid endre sin atferd raskt eller situasjonen som oppstår i organisasjoner. Lederen har en tendens til å velge enten oppgaveorientert eller relasjonsorientert lederstil (Glasø & Thompson, 2024, ss. 54-55).

Fiedler uttrykker skepsis når det gjelder gjennomføringen av sin modell. Han mener at det er urealistisk å forvente at lederen kan endre sin atferd på samme måte som Hersey og Blanshard

antyder i ulike situasjoner. Å finne ledere som kan tilpasse seg raskt i ulike situasjoner er sjeldent. (Glasø & Thompson, 2024, ss. 54-55).

Den situasjonsbestemte ledelsesmodellen kan beskrives på følgende måte: I oppgaveorientert lederstil gir lederen klare instruksjoner om hva som skal gjøres, fastsetter tidsfrister og tar beslutninger alene dersom lederen selv anser det som nødvendig. I relasjonsorientert lederstil er medarbeiderne et viktig element, og lederen engasjerer seg i medarbeidernes situasjon. I denne ledestilen er lederens viktigste oppgave å skape gode relasjoner til ansatte, og i denne lederstilen er lederens viktigste oppgave å skape gode relasjoner til ansatte og hjelpe dem utvikle seg og skape trivsel. I motsetning til den første lederstilen, deltar medarbeiderne her aktivt i organisasjonens beslutninger (Glasø & Thompson, 2024, s. 52).

#### ***2.1.4 Deltakende lederskap***

Deltakende lederskap, også kjent som deltakende eller demokratisk ledelse, er en ledelsesstil der lederen involverer medarbeiderne i beslutningsprosesser, problemidentifikasjon og løsningsutvikling. I denne tilnærmingen oppfordres medarbeiderne til å bidra med sine ideer, erfaringer og perspektiver, og deres meninger tas i betraktning før beslutninger tas (Glasø & Thompson, 2024, s. 31).

Teorien om deltakende lederskap handler om å skape samarbeidsmiljø der medarbeiderne føler seg sett, hørt og verdsatt. Lederen legger vekt på å bygge tillit, oppmuntre til åpen kommunikasjon og delegerer ansvar og myndighet til teammedlemmene. Denne tilnærmingen er spesielt effektiv i situasjoner der medarbeiderens kompetanse og erfaring er nødvendig for å oppnå mål, eller når det er viktig å fremme engasjement og motivasjon blant ansatte (Brochs-Haukedal, 2017, s. 194) (Tran, 2023).

Deltakende lederskap bidrar til å øke medarbeiderne tilfredshet, styrke teamets samhold, øke kreativitet og innovasjon, samt forbedrer problemløsningsevnen i organisasjonen. Det gir også medarbeiderne en følelse av eierskap og ansvar for beslutningene som tas, noe som kan føre til økt engasjement og arbeidsprestasjoner (Brochs-Haukedal, 2017, s. 194) (Tran, 2023).



### **2.1.5 Femfaktormodellen**

Femfaktormodellen, også kjent som «Big Five» eller OCEAN-modellen, har blitt anvendt som et betydelig verktøy innenfor ledelsesforskning. Teorien identifiserer fem sentrale personlighetstrekk som er relevante for ledelsesatferd: åpenhet og erfaring, planmessighet, ekstroversjon, omgjengelighet og nevrotisisme (Kennair, 2022).

Ledere med høy grad av åpenhet for erfaring er ofte kreative, innovative og villige til å utforske nye ideer og løsninger. De er åpne for endring og tar initiativ til å utforske nye muligheter og perspektiver innenfor organisasjonen.

Planmessige ledere er strukturerte, organiserte og målorienterte. De legger vekt på å planlegge og koordinere aktivitet for å sikre effektivitet og måloppnåelse. Deres pålitelighet og ambisjon bidrar til å skape et solid fundament for organisatorisk suksess.

Ekstroverte ledere er utadvendte, sosiale og energiske. De trives i sosiale situasjoner og er dyktige til å bygge relasjoner og nettverk. Lederens entusiasme og positivitet kan være smittsomt og bidra til å motivere og inspirere ansatte.

Omgjengelige ledere er vennlige, medfølende og samarbeidsvillige. De verdsetter ansattes velvære og legger vekt på å skape et inkluderende og støttende arbeidsmiljø. Deres evne til å lytte og forstå andre bidrar til å bygge sterke relasjoner og fremme samarbeid.

Ledere med lav grad av nevrotisisme blir som oftest rolige, stabile og følelsesmessige sterke. De håndterer motgang og stress på en konstruktiv måte og opprettholder roen og klarheten i utfordrende situasjoner. Slike ledernes emosjonelle stabilitet bidrar til å skape trygghet og tillit blant arbeiderne (Martinsen, 2018).

Forskning viser at alle fem nevnte faktorene som har stor betydelse på hvordan en leder fungerer, hvilke ledere som avanserer til mer ansvarsfulle lederstillinger og hvilke ledere som lykkes. Imidlertid er det spesielt én faktor som skiller seg ut som sterkest til god ledelse, nemlig ekstroverte ledere. Analyser og studier viser at faktoren «ekstroversjon» er relatert til god ledelse, da disse lederne ofte er sosiale, selvsikre og fylt av positiv energi og har et ønske om utfordrende oppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 409).

Et annet essensielt trekk ved gode ledere er at de er mer intelligente- målt ved IQ tester - enn andre. Studier viser at generell intelligens er et av de viktigste trekkene som skiller gode ledere fra dårlige ledere.

I de siste årene har forskere også rettet oppmerksomheten mot sosial og emosjonell intelligens. Sosial intelligens handler om å forstå hva en bestemt situasjon krever for å håndtere andre mennesker. Ledere med høy sosial intelligens har vilje og evnen til å variere atferden sin i forhold til utfordringer og forventinger knyttet til ulike situasjoner.

Emosjonelle ledere har en evne til å forstå og håndtere følelser. Høy emosjonell intelligens er positivt relatert til lederens evne til å løse komplekse utfordringer, tilpasse atferd til situasjoner på en måte som gir gode resultater og god håndtering av kriser (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 410).

Gjennom å inkludere kunnskapen som disse personlighetstrekkene i sin ledelsespraksis, kan ledere skape et mer effektivt og trivelig arbeidsmiljø. Ved å erkjenne betydningen av åpenhet, planmessighet, ekstroversjon, omgjengelighet og nevrotrisme, samt å utvikle sin egen sosiale og emosjonelle intelligens, kan ledere optimalisere sin lederstil for å imøtekomme de ulike behovene til både ansatte og organisasjonen som helhet. Dette kan føre til økt engasjement, trivsel og suksess på arbeidsplassen, og dermed bidra til å oppnå organisasjonens mål på en mer effektiv måte (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 408) (Martinsen, 2018).

### ***2.1.6 Kommunikasjon i ledelsesteorien***

Kommunikasjon spiller en avgjørende rolle i ledelsesteorien og en viktig faktor for å forme organisatorisk kultur, motivasjon og produktivitet blant ansatte. Ved å benytte effektiv kommunikasjon kan ledere forme organisasjonens visjon, mål og forventinger til de ansatte. Dette bidrar til å skape et felles formål og engasjement blant arbeiderne.

En sentral del av ledelseskommunikasjon er evne til å lytte. Ved å lytte oppmerksomt til ansattes tilbakemeldinger, bekymringer og ideer, kan ledere vise empati og respekt. Samtidig opprettholder det åpent kommunikasjonskanaler som bidrar til å bygge tillit og styrke relasjonene mellom ledelsen og ansatte (Fantoft, 2022).

Klar og tydelig kommunikasjon spiller en avgjørende rolle for å unngå misforståelser og eventuelle konflikter på arbeidsplassen. Ledere må være i stand til å uttrykke seg klart og presist, men også å være åpne for å motta tilbakemeldinger for å kunne sikre at budskapet er forstått på en riktig måte. (NTNU, u.d.)

I tillegg til verbal kommunikasjon er også ikke-verbal kommunikasjon viktig. Kroppsspråk, øyekontakt og tonefall kan påvirke hvordan meldingen blir mottatt og tolket av ansatte. Derfor er det viktig at ledere er bevisste på sitt eget kroppsspråk og også er oppmerksomme på signalene de mottar fra ansatte (Hammernes, 2024).

Effektiv kommunikasjon spiller en avgjørende rolle når det gjelder å bygge sterke og produktive arbeidsmiljøer. Gjennom god kommunikasjon kan ledelsen styrke samarbeid, øke motivasjonen og bidra til å oppnå organisasjonens mål og suksess.

### ***2.1.7 Ledelsens innvirkning på ansatte***

Ledere står overfor en rekke utfordringer når det samhandler med ansatte i sitt daglige arbeid. Denne interaksjonen spiller en avgjørende rolle når det gjelder å forme arbeidsmiljøet og påvirke organisasjonens suksess. Til slutt vil vi ta for oss funnene av annen forskning som har fokusert på lederens atferd i sammenheng med arbeidsmiljø og motivasjon.

Ledelsen møter jevnlig ansatte i sitt daglige arbeid og fungerer som en bro mellom ansatte og toppledelsen. Dette forholdet har en betydelig innvirkning på ansatte på ulike måter, og effekten av ledelse på ansatte kan være både positiv og negativ. Selv om organisasjoner kan velge den mest hensiktsmessige strukturen for suksess, kan manglende evne til å iverksette denne strukturen føre til utfordringer med å oppnå ønskede resultater (Børresen, 2023).

Ifølge undersøkelser må organisasjoner øke de ansattes motivasjon for å være konkurransedyktige og vokse i fremtiden, og dette oppnås gjennom god ledelse. Dermed er det utrolig viktig å velge riktig person som leder. Lederen kan påvirke medarbeidere gjennom ulike elementer. For å kunne påvirke andre, må ledere ha både god personlighet og gode ferdigheter. For eksempel, ansatte trenger tilbakemeldinger og effektiv kommunikasjon på arbeidsplassen, og det er lederens ansvar å sørge for at ansatte har det de trenger for å opprettholde motivasjonen. Ifølge undersøkelser påvirker ledelsens produktivitet med 22 %,

lønnsomhet med 48%, og når det gjelder å motivere medarbeidere, forteller 84% av de ansatte at de blir motivert av ledelsen gjennom hyppige tilbakemeldinger (Børresen, 2023).

På den andre siden finnes det forskning som viser at ledere ofte overvurderer sin egen innflytelse og tror at de motiverer medarbeiderne mer enn de faktisk gjør i praksis. Cirka 80% av lederne i denne forskningen svarer at de har stor innvirkning på å motivere andre på jobb. Omtrent 50% av medarbeiderne er bare moderat fornøyde med sine ledere, og de mener at de ikke får tilstrekkelig motivasjon på arbeidsplassen. Noen ansatte mener også at lederen ofte er fraværende, og de har begrenset tilgang til dem i hverdagen (Stranden, 2019).

## **2.2 Motivasjonsteori**

Motivasjon har mange ulike retninger og teorier. Selve ordet motivasjon kommer fra det latinske ordet *movere*, som betyr «bevege» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). Begrepet kan tolkes på ulike måter. I følge Kaufmann og Kaufmann (2015) defineres begrepet «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av internsittet for å nå et mål.» Motivasjonen omhandler hvilken drivkraft som gjør at man setter i gang og handler, det vil si at motivasjon er en samlebetegnelse for faktorer som igangsetter handlingene hos mennesker. Dette dreier seg også om faktorene som er med på å påvirke kvaliteten på utførte oppgaver. Motivasjonen er ikke noe man har eller ikke har, men er en konstant prosess som kan svekkes eller økes i ulike situasjoner og opplevelser (Svartdal, 2023) (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

I organisasjonspsykologien er motivasjon hovedsakelig brukt til å forklare hva som driver ansatte til å utgjøre og yte det lille ekstra, forebygge og løse problemer, og fremme vekst både for en enkelte, men også for organisasjonen som helhet. For å sikre at organisasjonen beveger seg i riktig retning er det viktig for ledelsen å klare motivere sine viktigste ressurser, de ansatte, til å utføre arbeidet på en god måte. Motivasjonen deles vanligvis inn i ytre og indre faktorene (Bergmann, 2022). Under disse to teoriene finnes igjen en rekke teorier som tar for en de ulike faktorer. Disse må være til stedet for at ansatte skal oppleve motivasjon. Videre i kapittelet vil vi ta for oss disse to faktorene.

### ***2.2.1 Ytre og indre motivasjon***

Personer motiveres til å handle når de ser muligheter til å tilfredsstille sine behov. Ulike mennesker kan ha ulike behov og preferanser, som også kan påvirkes av ulike livsfaser. Det betyr at vi aldri kan ta for gitt at alle medarbeidere i samme organisasjon kan motiveres av de samme forholdene. Jacobsen og Thorsvik (2019) hevder at mennesker er forskjellige, og ansatte i et selskap motiveres av ulike grunner. Dette kan være flere ulike faktorer, som ansattes alder, bakgrunn, erfaring, og livssituasjon. Mens noen motiveres av bedre lønn, kan andre motiveres av sosialt samhold eller positiv tilbakemelding fra ledere, kolleger eller kunder på arbeidet de utfører (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 236).

En teori som beskriver dette, er selvbestemmelsesteorien «Self-Determination Theory». Dette er en behovsteori som ble publisert av Deci og Ryan i 1985 og skiller mellom ulike former for motivasjon, inkludert indre og ytre motivasjon.

Ytre motivasjonen handler om hvilke materielle goder vi får ved å utføre en handling. Dette er en form for motivasjon som krever nye stimuli for å opprettholde en ønsket atferd (Ryan & Deci, 2000). Derfor regnes ikke ytre motivasjonen som særlig verdifull, da den er kortvarig. Indre motivasjonen gjenspeiler den indre drivkraften vi har til å utføre handlinger. Dette handler om at man med en sterk indre motivasjon får et ønske om å gjennomføre arbeidsoppgaven uavhengig av fremtidig belønning eller straff (Ryan & Deci, 2000). Den indre motivasjonen fokuserer også på hvordan mennesker kan oppleve økt selvbestemmelse og autonomi. Denne fungerer slik at, selve oppgaven eller resultatet av oppgaven, virker motiverende for individet.

Ytre motivasjon skiller seg fra indre motivasjon ved at motivasjonen stammer fra en instrumentell betydning (Ryan & Deci, 2000). Dette betyr at en person utfører handlinger på grunn av faktorer som gir en eller annen form for belønning eller straff. Denne typen motivasjon kan være effektiv for ønsket atferd. For eksempel kan en leder motivere sine ansatte ved å tilby dem muligheten til å jobbe overtid og tjene ekstra penger når selskapet har tilgjengelige ressurser. Dette kan bidra til å redusere oppgaver i en begrenset periode. På kort sikt kan dette være en effektiv tilnærming, men det er ikke bærekraftig på lang sikt. Derfor antyder forskning at organisasjoner som legger for stor vekt på en type motivasjon, spesielt ytre motivasjon, kan føre til at den indre og/eller altruistiske motivasjonen dempes og kanskje forsvinner helt (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 234).

Indre motivasjon sees derfor på som en mer langsiktig løsning. Mennesker motiveres også av uselviske ønsker om å gjøre noe for andre. Kjærlighet og godhet, altruisme, er begreper som ofte brukes for å beskrive motivasjon som uselvisk eller prososial (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 235). Dette er drevet av et ønske om å forbedre situasjonen for andre. Altruisme, som er en viktig faktor i indre motivasjon, har fått spesiell oppmerksomhet knyttet til mennesker som arbeider i offentlig sektor. Det har til og med fått en egen betegnelse: offentlig tjenestemotivasjon (Public Service Motivation). Dette skyldes at de fleste som søker seg til offentlige organisasjoner, i stor grad motiveres av å utføre oppgaver som det offentlige i hovedsak har ansvar for (Jacobsen & Thorsvik, 2019, ss. 235-236).

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) viser empiriske studier at indre motivasjon har sterkere og positiv mer effekt enn ytre motivasjon på arbeidsprestasjon, produktivitet, tilstedeværelse og ønske om å bli i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 234). Det finnes ulike grunner til at indre motivasjon har en mer positiv effekt enn ytre motivasjon. Grunnene er at den ansatte får mer autonomi på sin arbeidsplass. Autonomi vil si at den ansatte får bestemme en del av sin arbeidshverdag og får mer frihet. Dette kan for eksempel være at den ansatte har frihet til å bestemme arbeidsoppgaver, arbeidssted eller arbeidstid selv. For mange kan dette verdsettes mer enn å få en høyere lønn.

Samtidig er det viktig å fremheve at en arbeidsdag preges av forskjellige typer motivasjon. I følge Jacobsen og Thorsvik (2019) er det mulig å få ulike typer motivasjoner til å virke sammen, noe som videre vil kunne føre til svært høy motivasjon. Når mennesker opplever både glede i jobben (indre motivasjon), hjelper andre (altruistisk motivasjon) og mottar en positiv belønning (ytre motivasjon), er det nesten selvforklarende at man får høyt motiverte ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 237).

### **2.2.2 Jobbkarakteristikamodellen**

*I studien av arbeidsmotivasjon har Richard Hackman og Greg Oldham utviklet en teori som har hatt innflytelse på hvordan jobber bør utformes for å fremme ansattes bruk av ferdigheter og deres generelle trivsel. Hackman og Oldhams tilnærming fokuserer på å indentifisere de kritiske psykologiske tilstandene som er nødvendige for å oppnå både ytelse og tilfredshet på arbeidsplassen. Sentralt i deres teori er fire gjensidig avhengige elementer: organisasjonsstruktur, kjennetegn ved oppgaven, kritiske psykologiske tilstander og resultater (Jacobsen & Thorsvik, 2019, ss. 246-247).*

I denne teorien forklarer det at ytelse og tilfredshet avhenger av de psykologiske tilstandene. Dette inkluderer følelsen av at arbeidsoppgavene er meningsfulle, opplevelsen av personlig ansvar for resultatene, og kunnskapen om resultater som gjør det mulig å bedømme egen innsats. Når ansatte opplever disse psykologiske tilstandene, hevder Hackman og Oldham at det øker deres indre motivasjon, noe som igjen fører til forbedret ytelse og trivsel på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 246).

Hackman og Oldham hevder at når ansatte opplever slike psykologiske tilstander, vil det øke deres indre motivasjon, noe som igjen fører til forbedret ytelse. Dette viser en sammenheng mellom Herzbergs og Hackman og Oldhams teorier. Begge teoriene argumenterer for at meningsfulle arbeidsoppgaver, der ansatte har ansvar for resultatene, øker den indre motivasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

*Hackman og Oldhams teori er anerkjent og har blitt brukt i ulike organisasjoner i mange land. Selv om ikke alle aspekter av teorien får like sterke støtte, bidrar det til at de fleste empiriske studiene støtter grunnidéen. De ulike trekkene ved arbeidsorganisasjonen fremmer en høy grad av motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 248).*

### **2.2.3 Kognitiv motivasjonsteori**

Kognitiv motivasjonsteori er en annen relevant teori. Teorien går ut på hvordan enkeltpersoner behandler og bruker informasjonen som et grunnlag for handlingsvalgene. Dette viser også fram til hvordan mennesker tenker, tolker og reflekterer situasjoner. På flere måter kan man se på handlinger fra et kognitivt perspektiv som resultat av rasjonelle og bevisste valg. Disse handlingene er i grunnleggende forstand styrt av menneskelig atferd. Dette kan belyses av tre teorier: forventningsteori, målsettingsteori og evalueringsteori (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 120).

Kognitiv forventningsteori tar for seg at motivasjon bestemmes av menneskers subjektive forventninger. Disse forventningene omhandler hva man kan forvente som belønning i fremtiden hvis man foretar en bestemt handling. Hvis man har høye subjektive forventninger om at en viss innsats vil føre til en belønning, vil man jobbe hardt for å nå dette målet. Har man derimot lave subjektive forventninger betyr dette at man har liten tro på at innsatsen vil føre til en belønning som står i forhold til innsatsen. Dette kan redusere motivasjonen for å legge inn denne innsatsen. Motivasjonen kan også styrkes hvis man må legge ned en stor innsats uten at det fører til noen belønning (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 121-124). Vi kan da oppsummere at forventningsteorien kan styrke motivasjonen gjennom målrettet bruk av ulike belønningssystemer og belønningkriterier.

Videre kan vi se nærmere på målsettingsteorien. Denne teorien ble utviklet av Edward Lock og Gary Latham på slutten av 1960-tallet (Sander, 2023). Målsettingsteorien har blitt en av de



mest ledende teoriene innenfor organisatorisk atferd og ledelse. Teorien fokuserer på hvordan målsettinger kan påvirke motivasjonen og ytelsen til enkeltpersoner eller grupper.

Målsetningsteorien hevder at å ha klare og utfordrende mål kan føre til økt motivasjon, innsats og engasjement for å oppnå disse målene (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 124-128).

Den siste teorien innenfor kognitiv motivasjon er evalueringsteori. Kognitiv evalueringsteori fokuserer på hvordan ulike former for tilbakemelding og vurderinger kan påvirke en persons motivasjon og indre drivkraft. Eksterne belønninger eller tilbakemeldinger påvirker motivasjonen på forskjellige måter, avhengig av hvordan individet oppfatter dem. I noen tilfeller kan slike belønninger som penger eller ros redusere den indre motivasjonen, spesielt hvis de oppfattes som kontrollerende eller manipulerende. På den andre siden kan slike belønninger øke motivasjonen hvis de oppfattes som støttende for autonomi og den indre motivasjonen. Kognitiv evalueringsteori forsker på hvordan ulike typer tilbakemeldinger kan påvirke en person sin opplevelse av autonomi, kompetanse og tilknytning, og hvordan disse faktorene igjen påvirker motivasjon og arbeidsinnsats (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 128-130).

#### **2.2.4 Maslows behovspyramide**

En av de mest kjente teoriene innen behovsteori er Maslows motivasjonsteori. Abraham Maslow er en amerikansk psykolog som i 1943 presenterte sin motivasjonsteori. Senere i årene har den blitt endret og fornyet i 1954 og etter det i år 1971. Han forsøkte å forklare de grunnleggende behovene som påvirker mennesket atferd og motivasjon. Ifølge Maslow har mennesker overordnede behov som motiverer oss gjennom livet og i ulike situasjoner. Han utviklet en behovspyramide med fem nivåer, hvor det laveste behovet må oppfylles før man kan bli motivert til å søke etter de høyere behovene. Behovspyramiden rangerer behovene fra de mest grunnleggende til de mer avanserte (Mørch, 2021). Denne modellen kan være nyttig for å forstå motivasjon, og for organisasjoner og ledere er det viktig å anerkjenne disse ulike behovene for å kunne engasjere og motivere sine ansatte.



Figur 3: Maslows behovspyramide (Kaufmann & Kaufmann, 2015)

Fysiologiske behov er de mest grunnleggende og essensielle der et menneske trenger for å overleve. Dette omfatter behovene som består av rent luft, vann, mat og husly. Fra et arbeidstakers perspektiv kan disse behovene relateres til behov for arbeidsmedbestemmelse, utbetaling av lønn og overholdelse av lover og regler. For å kunne gå videre på hierarki av behov, må først disse behovene bli oppfylt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115).

Når de fysiologiske behovene er oppfylt, retter man fokus mot trygghet og sikkerhet. Trygghetsbehov er nødvendig for at man skal føle seg trygg og kunne leve i et sikkert miljø. Dette inkluderer behov for både fysisk og psykisk stabilitet, samt som trygghet for omgivelser i form av beskyttelse og sikkerhet. Eksempel på disse kan være et trygt sted å bo eller å ha fast arbeid. På arbeidsplassen er det viktig at ansatte føler seg trygge både når det gjelder fysiske skader, men også generell hverdagstrygghet. Dette kan oppnås gjennom syke- og fraværsordninger, pensjon og HR-relaterte tiltak.

Når disse behovene er tilfredsstillt, vil man videre rette fokus på motivasjonen for sosial tilhørighet. Under sosiale behov finner vi behovet for tilhørighet tilknytning og kontakt med andre mennesker. Dette kan være i form av vennskap og felleskap for å kunne føle seg som deltaker i samfunnet. Vi mennesker trenger å bli støttet og akseptert fra våre omgivelser. I arbeidslivet de sosiale behovene kan hovedsakelig finnes i arbeidsmiljøet. Gode

samarbeidsforhold blant kollegaer og forholdet mellom horisontalt, men også mellom vertikalt i organisasjonen.

Når de tre mest nødvendige behovene er dekket, kan vi gå videre til overskuddsbehovene i pyramiden: behov for anerkjennelse. Dette inkluderer behov for selvtillit, selvrespekt, personlig verdi og anerkjennelse fra andre. På jobb er det viktig å få gode tilbakemeldinger fra medarbeider og leder eller ved bekreftelse på at jobben man gjør er bra, gjennom karrierer og statussymboler, og ved tittel eller posisjon i arbeidet (Pecoraro, 2023). Maslow mente at disse kan oppnås ved at mennesker fikk en sterk følelse av individualisme, kontroll og makt over seg selv (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 115).

På toppen av Maslows behovshierarkiet er behovet for selvaktualisering. Dette innebærer å oppnå sitt fulle potensiale og realisere sine egne målere. På arbeidsplassen kan dette oppnås gjennom muligheten for faglig og personlig utvikling, hvor arbeidstakeren får utfolde sin kompetanse og sine evner (utforsksinnet.no, 2019) (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 116).

### ***2.2.5 Hertzbergs tofaktormodell***

Maslows behovsteori har sammenheng med Hertzbergs tofaktorteori. Begge teoriene tar utgangspunkt i de samme motivasjonsfaktorene. Frederick Hertzberg var en amerikansk psykolog og forsker. Han er kjent for sitt arbeid innenfor arbeids- og organisasjonspsykologi, samt ledelsesteori. Hertzbergs tofaktorteori er delt i motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer, der begge påvirker motivasjonen til ansatte. Teorien undersøker hva som påvirker motivasjon, tilfredshet og misnøye hos arbeidstakere. Gjennom sitt arbeid og forskning har Hertzberg kommet fram til ulike faktorer knyttet til misnøye og tilfredshet i arbeidssituasjoner (Sagberg I. , 2023).

Motivasjonsfaktorer handler om jobbens innhold som fremmer motivasjon og gir ansatte jobbegasjement. Disse elementene er det som styrker jobbtildfredshet og kan inspirere de ansatte. Faktorene i teorien omfatter selve arbeidsoppgavene og kan blant annet inneholde prestasjoner, verdier og meningsfullhet i arbeidet. Samtidig gir det mulighet for personlig

vekst og karriereutvikling. Motivasjonsfaktorene kan knyttes til de øvrige delene av Maslows behovspyramide. Disse faktorene forklarer hvordan de kan skape trivsel, i den grad de er til stede, men fraværet av dem fører ikke nødvendigvis til mistrivsel. Mangel på motivasjonsfaktorene føre det til en nøytral tilstand, men når de er til stede og gunstige, vil de aktivt fremme produktivitet og tilfredshet (Rooth, 2023) (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 138-139).

Hygienefaktorer, også kjent som vedlikeholdsfaktorer, omhandler betingelsene rundt arbeidet. Disse faktorene kan bidra til trivsel når de er til stedet og skape misnøye når de mangler eller ikke blir tilstrekkelig ivaretatt. Hygienefaktorene er goder som kan bidrar til å redusere faren for mistrivsel. Likt som motivasjonsfaktorene, kan hygienefaktorene finnes i den nedre delen av Maslows behovspyramide. Dette inkluderer elementer som grunnlønn, det psykososiale arbeidsmiljøet, og fysiske og sosiale arbeidsforhold. Siden hygienefaktorer i seg selv ikke frembringer trivsel, blir det ikke lagt merke til før de er mangler (Sagberg I. , 2023) (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 138-139).

Begge faktorene i denne teorien er nødvendige i organisasjoner for å få dekket behovene som kreves for at arbeidssituasjonen skal være tilfredsstillende. Herzberg mener at det er mer hensiktsmessig å fokusere på misnøye og tilfredshet separert, som to ulike og uavhengige tilstander. Ansatte vil ikke bli mer tilfredsstilte eller motiverte i jobben dersom organisasjonen kun endrer forhold som skaper mistrivsel, uten å erstatte disse med faktorene som fremmer tilfredshet (Rooth, 2023).

### **2.2.6 Sosiale motivasjonsteorier**

Motivasjonen i arbeidsmiljøet er ikke bare en funksjon av egenskaper som er unike for hvert individ. Den kan skapes og forklares i form av en ansatt sine følelser av identitet og hva en ansatt føler seg tvunget til å gjøre for å opprettholde denne identiteten (Latham, 2012). Sosial motivasjonsteori er en annen teori som er opptatt av motivasjon. Teorien tar for seg hvordan sosiale faktorer påvirker motivasjonen til enkeltpersoner. Man kan lett påvirkes av sine medarbeidere når det gjelder motivasjon i arbeidet. Derfor er det mest sentrale i denne teorien individets opplevelse av likeverd og ulikhet. I tillegg til rettferdighet og urettferdighet på arbeidsplassen i forbindelse med medarbeidere (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 132).

Teorien legger vekt på hvordan man opplever forholdet til kollegene og om det kan virke demotiverende eller motiverende. I følge likeverdsteorien ses motivasjonen som et resultat av opplevelsen av rettferdighet sammenlignet med andre. Ulikheter kan oppstå når en person oppfatter at forhold mellom egen innsats og belønning er forskjellig. Disse sammenligninger kan gjøres både internt, mellom mennesker i samme organisasjon, og eksternt, med mennesker som har samme type jobb i en annen organisasjon. Når en ansatt opplever ulikhet, kan det føre til ubehag og stress. Noe som igjen kan ha en negativ innvirkning på motivasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 132-135).

Rettferdighetsteorien, likt likeverdsteorien, retter oppmerksomheten til rettferdig fordeling av goder. Teorien legger fokuset på prosedyrene. Den omhandler at dersom enkeltpersoner oppfatter forskjeller mellom andre og sin egen belønning i forhold til innsats, vil de bli mer motivert for å redusere denne forskjellen. Prosedyrerettferdigheten dreier seg om hvilke prosedyrer ledelsen benytter for å evaluere arbeidsinnsatsen. Ifølge denne teorien kan ansattes motivasjon synke dersom de oppfatter at prosedyrene er urettferdige. Ansatte kan da føle at ledelsen ikke tar hensyn til deres villighet til å påta seg overtid eller lignende (Kaufmann & Kaufmann, 2015, ss. 135-136).

Det er viktig å huske at enkeltindivider oppfatter disse forholdene forskjellig. Det er av stor betydning at de ansatte opplever at måtene ting blir utført på bedriften er preget av rettferdighet. Dette kan bidra til økt motivasjon, da det gir medarbeiderne sikkerhet i å vite om de blir behandlet rettferdig og at bedriften legger vekt på de etiske prinsippene.

### 3. Metode

Vårt mål med denne oppgaven er å undersøke hvilken rolle ledelsen spiller i motivasjonsprosessen. Vi har undersøkt hvilke faktorer som er avgjørende for jobbtrivsel, samt hva som kjennetegner motivasjon og trivsel blant ansatte. Det viktigste vi ønsker å oppnå med denne oppgaven er å finne sammenhengen mellom ansattes motivasjon og ledelsens atferd og lederstil, der informantene ble bedt om å svare på spørsmålene med utgangspunkt i deres direkte overordnede eller nærmeste leder.

Problemstillingen for oppgaven kunne besvares på forskjellige måter. Vi stod overfor valg av metode og vi måtte velge om vi skal benytte en kvalitativ eller kvantitativ tilnærming for å besvare problemstillingen. Med tanke på denne oppgavens natur og tidsbegrensingen, valgte vi å ha en kvalitativ forskningsmetode, der vi bruke et relativt strukturert intervju som instrument. Ved bruk av en kvalitativ metode kunne vi gå i dybden og undersøke problemstillingen nærmere enn ved bruk av kvantitativ tilnærming.

Dette kapitlet gir en gjennomgang av metodene som ble benyttet i denne oppgaven. Formålet med dette kapitlet er å gi leseren en innsikt i vår tilnærming til forskningen, hvordan dataene ble samlet inn, analysert og tolket. Valget av metode er avgjørende for kvaliteten og gyldigheten av resultatene og vi vil derfor begrunne hver beslutning som ble tatt gjennom forskningsprosessen.

Kapitlet er fordelt på følgende måter:

1. Metodisk tilnærming og forskningsdesign
2. Utvalg av deltakere
3. Datainnsamlingsmetoder
4. Relabilitet og validitet
5. Forskningsetiske betraktninger

Gjennom denne gjennomgangen av metodene vil leseren få et klart bilde av hvordan forskningen og datainnsamlingen ble gjennomført og hvordan resultatene ble oppnådd. Vi håper at dette vil bidra til å styrke tilliten til studiens funn og konklusjoner.

### 3.1 Metodisk tilnærming og forskningsdesign

Forskningsmetoden er en framgangsmåte som brukes i vitenskapelig forskning. Å bruke en metode vil si å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig forskningsmetode dreier seg om å forske på objekter med meninger og forståelse, det vil si å forske på mennesker. Forskningsmetoden kan videre deles inn i kvalitativ og kvantitativ tilnærming (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 25).

Under kvantitativ tilnærming er det vanlig å gå i bredden ved å samle inn data fra et større antall informanter. Dataene som innhentes med denne metoden, kan trekkes ut i målbare tall og innhentes som regel i form av en spørreundersøkelser. Den kvalitative tilnærmingen fokuserer på å forstå og beskrive komplekse fenomener i dybden. Denne metoden bruker ikke-numeriske data, i motsetning til kvantitativ tilnærming, men samler informasjon om menneskelig atferd, meninger, opplevelser og sosiale interaksjoner. Metoden omhandler den dypere betydningen bak en eller flere hendelser og hvordan disse hendelser påvirker forskningsobjekter. Måter å samle inn kvalitative data på gjennomføres i form av observasjon, intervju eller gruppeintervju, og dette kommer videre i form av tekst, lyd eller bilder. Vanligvis blir data som er tatt av lyd- eller bildeopptak skrevet om til en tekst, som kalles transkribering (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, ss. 27-29).

Når vi skulle velge metode, sto vi mellom en kvantitativ eller kvalitativ tilnærming. Temaet for oppgaven er ledelse og motivasjon og temaet oppfattes veldig individuelt. Kvalitativ metode legger mer vekt på enkeltindividers opplevelse og meninger. Dette er noe som kan gi et mer detaljert perspektiv på virkeligheten. På bakgrunn av dette og med utgangspunktet i vår problemstilling, har vi valgt å bruke den kvalitative metoden som arbeidsverktøy for å samle inn data til denne forskningen.

Ved å velge kvalitativ metode, åpner vi opp for en dypere forståelse av hvordan lederens atferd faktisk påvirker motivasjonen til arbeidstakeren på jobb. Gjennom å fokusere på enkeltindividers opplevelser og meninger, får vi mulighet til å utforske kompleksiteten og variasjon i forhold til hvordan motivasjon oppleves og tolkes på arbeidsplassen. Dette gir oss et mer nyansert og helhetlig bilde av fenomenet, som er nødvendig for å kunne gi et grundig svar på problemstillingen vår.

Under kvalitativ forskningsmetode finnes det mange ulike forskningsdesign. Når forskeren utfører en kvalitativ undersøkelse, må man bestemme seg for hvilke metoder som skal brukes for å samle inn data. Dette valget vil ikke bare påvirke hvordan man samler inn informasjonen og data, men det vil også binde og begrense mulighetene for senere trinn i prosessen (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 77).

Vi har valgt å bruke fenomenologisk metode, siden målet med denne oppgaven er å få en dypere forståelse til hvordan ansatte opplever sammenhengen mellom motivasjon og lederatferd på arbeidsplassen. Fenomenologisk metode brukes for å studere verden slik folk oppfatter den og for å kunne gi en beskrivelse av mennesker sine egne perspektiver, opplevelser og forståelse av et fenomen. Målet med oppgaven er å utforske og fremheve informantenes erfaringer og deres forståelse av motivasjon og atferd til ledelse. (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 78).

### **3.2 Utvalg av deltakere**

Ved å bruke kvalitativ forskning ønsker man å komme nærmere informantene for å få frem mer fylldige beskrivelser, slik at problemstillingen kan besvares fra flere perspektiver. Derfor er det viktig å velge riktige informanter. Informantene man ønsker å forske på må ha en viss kunnskap eller tilknytning til det som undersøkes. I tillegg er det like viktig å ha riktig antall informanter. Det finnes ingen øvre eller nedre grense for hvor mange intervjuer eller observasjoner en skal gjennomføre i forskningen; antallet må være tilstrekkelig stort for å kunne besvare problemstillingen grundig. Dette betyr at antallet informanter vil være avhengig av kvaliteten på gjennomførte intervjuer, og datainnsamling skal fortsette til man ikke lenger oppnår ny informasjon (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, ss. 111-112). Dette er viktig å velge riktig størrelsen på utvalget basert på hvilken type undersøkelse man skal gjennomføre.

For å velge informantene til vår studie, brukte vi en kombinasjon av tilfeldig og bekvemmelighetsutvalg (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 120). Vi identifiserte først et sett med kriterier som var relevante for vårt forskningsspørsmål, hvor et av disse var å være i arbeid. Deretter benyttet vi våre bekjente som oppfylte disse kriteriene som våre informanter. Siden vi valgte å bruke våre bekjente, kunne vi samle inn data fra et variert



utvalg av personer og dermed få et bredere perspektiv på problemstillingen vår. Samtlige informanter hadde god kunnskap om det vi har spurt om, og dette vil være veldig nyttig for å svare på problemstillingen.

### **3.3 Datainnsamling**

Når man utfører kvalitativ forskning, må man samle informasjon og data for å kunne få svar på det man lurer på. Det er mange måter å innhente informasjon til undersøkelsen på, og det finnes mange former for data (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 29). For denne oppgaven har vi valg å benytte oss av primær- og sekundærdata. Primærdata er det vi selv har innhentet ved å utføre intervju med informanter. Sekundærdata som vi har benyttet oss av var vitenskapelige artikler og fagbøker. (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, s. 98) På denne måten kunne vi sammenligne og analysere dataene for å finne fram forskjeller og likheter mellom teoriene og det vi har kommet frem til under datainnsamlingen.

Vi valgte å bruke kvalitativ intervjuer som instrument, hvor hver enkelt informant kunne gi en detaljert beskrivelse av sine opplevelser og erfaringer. Kvalitativt intervju er den mest brukte måte å samle inn egen data på når det gjelder slik tematikk. Denne metoden kan brukes nesten overalt og kan gi mer eller mindre flytende og detaljert beskrivelsen av forskningen.

Kvalitative intervjuer kan gjennomføres ustrukturert, semistrukturert eller strukturert.

Ustrukturerte intervjuer gjennomføres ganske fritt, og det foregår mer som en samtale uten en konkret struktur eller bestemte spørsmål på forhånd. Under semistrukturerte intervjuer er det utarbeidet en intervjuguide, men rekkefølgen på spørsmålene og temaene kan variere. Det viktigste under dette type intervjuer er å holde et tema og snakke om det for å kunne få et slags overordnet svar på det man lurer på. Den siste intervjutype er strukturert intervju. Under dette intervjuet er alt klar på forhånd. Det er viktig å utarbeide en grundig intervjuguide som har en rekkefølge av temaer og spørsmål relatert til temaet. Alt skal være følge punktlig som det står i intervjuguiden (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, ss. 143-147).

For denne oppgaven valgte vi å bruke et strukturert intervju. Dette valgte vi for å kunne sammenligne svarene vi fikk fra intervjuene på en enklere måte. Under intervjuene ble de samme spørsmålene stilt i den samme rekkefølgen til alle informantene. Vi hadde i tillegg god

tid til refleksjon rundt spørsmålene, noe som ga informantene mulighet til å gi grundige og utfyllende svar.

Når man bruker dette type intervjustruktur, må man utarbeide en intervjuguide. Formålet med en intervjuguide er å sikre at forskeren får riktig data som gir mulighet til å kunne besvare problemstillingen (Prosperastiftelsen, u.d.). Etter at vi hadde bestemt oss for problemstillingen for oppgaven, måtte vi finne frem til spørsmålene som besvarer denne på mest hensiktsmessig måte. Intervjuguiden starter med en introduksjon av temaet og enkle spørsmål. Videre har vi lagt inn tre forskjellige temaer, der hvert tema inneholder åpne og nøytrale spørsmål. Til slutt hadde vi avsluttende spørsmål og en påminnelse om formålet og anonymiteten i prosjektet. Alle intervjuene ble gjennomført etter samme intervjuguide, og spørsmålene ble stilt i samme rekkefølgen.

Rekrutteringen foregikk ved å sende ut forespørsler per e-post eller muntlig, der vi presenterte formålet og hovedtemaet for oppgaven. I tillegg informerte vi om at intervjuet skulle være anonymt og at det var frivillig å delta. Det fleste tilbakemeldinger var positive. Etter at vi hadde fått svar om av de som ønsket å delta på forskningen, avtalte vi tidspunkt for gjennomføringen av intervjuet. Noen av informantene ønsket å utføre intervjuet ved å svare skriftlig. Dette synes vi var greit. Intervjuguiden ble kun sendt til de som ønsket å svare skriftlig. Vi har utført total seks intervjuer og syv skriftlige undersøkelser. Vi opplevde at det gir oss et god og bredt nok grunnlag for problemstillingen og forskningen, der informantene har bidratt med til grundige og utfyllende svar på en god og ønskelig måte.

Intervjuene ble gjennomført i rolige omgivelser, og vi ønsket at informantene skulle kunne føle seg trygge under intervjuet. Ingen intervjuer ble utført på informantenes arbeidsplass, grunnet oppgavens natur og opplysningen som skulle samles inn. Noen intervjuer ble gjennomført hjemme hos informantene eller på en kafé over en kopp kaffe. Vi satt ikke av spesifikk tid til hvert intervju og brukte god tid. Det var kun en intervjuer til stede da vi ønsket at informantene skulle føle seg komfortabel gjennom intervjuet og med bakgrunn i vår relasjon til dem.

Intervjuene ble transkribert basert på nøye notater tatt under de muntlige samtalene, da ingen lydopptak ble gjort. Dette sikret at informantenes svar og uttrykk ble korrekt gjengitt. Noen av informantene valgte å svare skriftlig, noe som ga dem muligheten til å reflektere grundig over

spørsmålene. Variasjonen i responsmetoder bidro til å gi et mer nyansert bilde av informantenes perspektiver. Transkripsjonsprosessen ble nøye gjennomgått og kvalitetssikret for nøyaktighet og konsistens. Samlet sett var denne metodiske tilnærmingen avgjørende for å sikre integriteten til dataene og oppnå forskningsmålene på en pålitelig måte

Motivasjonen og forholdet til ens egen leder kan være et sensitivt emne. Det var derfor en mulighet for at informantene kunne velge å ikke besvare enkelte spørsmål, til tross for at de kunne være viktig for forskningen, på grunn av lojaliteten til arbeidsplassen. Informantene ble anonymisert for å sikre konfidensialitet og unngå avsløring av sensitive opplysninger, samtidig som de ble beskyttet mot potensielle negative konsekvenser.

### **3.5 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet**

Når vi vurderer validitet og reliabilitet i denne oppgaven, er det viktig å erkjenne at kvalitativ forskning ofte operer innenfor et annet paradigme enn kvantitativ forskning. Noen kvalitative forskere har valgt å ignorere eller avvise spørsmål om validitet, reliabilitet og generalisering som begreper fra en annen tilnærming, noe som de mener hindrer kreativ og frigjørende kvalitativ forskning (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 275).

Reliabilitet, som handler om forskningsresultatene konsistens og troverdighet, blir ofte diskutert i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt et resultat kan gjenskapes på andre tidspunkter av andre forskere (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). I vår oppgave blir dette utfordrende, da vi har fokusert på enkeltindividers opplevelser og meninger. Det kan være variasjoner i responsene på grunn av individuelle forskjeller og kontekstuelle faktorer.

Validitet, som referer til sannhet, nøyaktighet og styrke i en påstand eller et argument, er også viktig å vurdere. I kvalitativ forskning kan det være vanskelig og evaluere validiteten direkte, spesielt når resultater ikke presenteres i tallform (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Derfor ble det i vår studie lagt vekt på å oppmuntre informantene til å gi ærlige svar på spørsmålene, og deres ærlighet ble ansett som avgjørende for å sikre validiteten av studien. Dette gir oss tillit til at resultatene, i tråd med eksisterende teori, gir en autentisk forståelse av hvordan lederens atferd påvirker motivasjonen til arbeidstakerne på jobb.

I vår forskning handler generaliserbarhet om hvor godt våre funn kan gjelde for andre situasjoner eller grupper. I kvalitativ forskning er ikke målet alltid å generalisere til en større populasjon, men heller å forstå spesifikke situasjoner i dybden (Tjønneland, 2020). Vi ser på hvordan våre funn kan overføres til lignende situasjoner og vurderer deres relevans for andre organisasjoner med liknende dynamikk. Dette gjøre vi ved å undersøke tidligere forskning og sammenligne våre funn med eksisterende kunnskap om temaet.

### **3.6 Forskningsetiske betraktninger**

Ved forskning på mennesker er det viktig å følge de etiske reglene. Det er nødvendig å ivareta integriteten til personene som deltar i forskningen, både under intervjuet og i etterkant når resultatene skal tolkes og presenteres. I kvalitative studier kan det ofte være vanskelig å ivareta konfidensialiteten eller anonymiteten til informantene. Dette skyldes at informantene deler sine opplevelser og historier med egne ord, noen som kan gjøre det mer gjenkjennelig for andre som kjenner personen (Fangen, 2022).

Det sentrale forskningsetiske prinsippet understreker informantens rett til selvbestemmelse og autonomi ved frivillig deltakelse i forskning. Dette innebærer at deltakeren skal kunne ta informerte valg om å delta eller ikke delta i studien, uten press eller tvang. Det er viktig at deltakeren er informert om muligheten til å kunne trekke seg når som helst, uten å måtte oppgi grunn.

I tillegg legger forskningsetiske prinsipper vekt på informantens rett til privatliv og konfidensialitet. Dette innebærer at deltakerens personlige informasjon og data skal behandles med respekt og beskyttes mot uautorisert tilgang eller offentliggjøring (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, ss. 85-86).

Videre er det viktig å informere deltakerne om forskningsprosessen og bakgrunnen for dette. Denne prinsippet handler om åpenhet og ærlighet til forskningsprosessen. Det er viktig å gi deltakeren tilstrekkelig informasjon om formålet med studien, prosedyrene som skal følges, eventuelle risikoer eller fordeler ved deltakelse. Forskningsetiske prinsipper vektlegges og forskningens formål redegjøres for. Det vil si at forskningen må ha en klar og berettiget

hensikt, og at forskeren må være tydelig på hvordan dataene skal brukes og tolkes i etterkant (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016, ss. 85-86).

Før vi begynte datainnsamlingen, informerte vi informantene om formålet med studien, hvordan dataene ville bli brukt og deres rettigheter til å trekke seg når som helst under prosessen. Vi sikret også at all informasjonen ble behandlet konfidensielt og anonymisert ved rapportering. På denne måten kunne vi opprettholde tilliten til studien og respektere informantenes integritet. Vi anonymiserte deltakerne for å øke deltakelsen, spesielt siden oppgaven omhandler motivasjon og ledelse, et tema som kan oppleves som sensitivt. Dette bidro også til å skape et større rom for deltakerne til å gi bredere og mer transparente svar på spørsmålene. Etter at transkriberingen var fullført og oppgaven nærmet seg slutten, ble det utarbeidet en kodeliste som kunne linke til informantenes svar.

## 4. Resultater

I dette kapittelet vil vi utforske og analysere resultatene av datainnsamlingen gjennomført som en del av denne studien. Formålet med datainnsamlingen var å finne hvilke faktorer som oppleves som motivasjonsfremmende for arbeidstakere i hverdagen, med utgangspunktet i ledelsesatferd og stil, og hvordan dette påvirker arbeidsmotivasjon. Gjennom innsamlingen av data har vi fått verdifull innsikt i hva som fremmer og svekker arbeidsmotivasjonen hos informantene. Ved å analysere disse resultatene vil det gi oss en dypere forståelse av innsikt i den ansattes motivasjon, samt ledelses atferd og lederstil.

### 4.1 Ledelse

Da informantene fikk spørsmålet om hva de anser som en god leder fikk vi en rekke ulike svar, men alle var tydelige på hva de mener utgjør en god leder. De fleste kandidatene har erfaring med hva de selv anser er en god leder og kunne god beskrive dette ut fra egen erfaring: *«Jeg har erfaring med både gode og dårlige ledere. En god leder er en som ikke prøver å være overlegen, hjelper med å oppnå arbeidsoppgaver med sin kompetanse, opprettholder jevnlig kontakt med ansatte, er interessert i deres prestasjoner og feil, og unngår å være personlig mot ansatte. Det handler om personlig holdning.»*. Ved å beskrive hva god ledelse innebærer, bruker informantene ord som kompetanse, kontakt, interesse, lytting, inkludering, hjelp, støtte, sterke, tilgjengelighet, løsningsorientering, tilbakemelding og rettferdighet.

En annen informant sier følgende om det de anser som en god leder: *«En leder som faktisk leder deg, ikke bare har tittel «leder» eller «sjefen», «direktør», men faktisk er med på å lede deg i arbeidet gjennom arbeidsoppgaver. Ikke minst vite hva du jobber med, hvilke arbeidsoppgaver du har og evt. tilbyr deg noe utstyr eller hjelp hvis du sliter med å utføre oppgaven.»*. Informanten påpeker at noen ledere kun har tittelen uten å utføre ledelsesoppgaver. Denne informanten og en annen informant understreker viktigheten av å tilrettelegge oppgaver og tilby nødvendig utstyr i arbeidet. Flere informanter nevner viktigheten av å tilpasse arbeidsoppgaver og arbeidsforhold individuelt til hver ansatt.

*«En god leder er hovedaktør når det kommer til å drive/lede ansatte og organisasjonen i en retning av både et sunt og god, sosialt og fagligforankret organisasjonskultur»*. Informanten

fremhever at ledelsen må lede ansatte i ulike situasjoner og understreker betydningen av både sosiale og faglige aspekter i organisasjonskulturen.

Alle informantene fremhever betydningen av god kommunikasjon, tilbakemeldinger og tilgjengelighet fra ledelsen. God kommunikasjon og tilbakemeldinger fra ledelsen er viktig for at den ansatte skal føle seg godt ivaretatt på jobben og for å opprettholde motivasjonen. Noen informanter legger også til at inkluderende og godt arbeidsmiljø er også veldig viktig, og at ledelsen må bidra til et slik miljø gjennom å være en god leder.

Flere informanter understreker viktigheten av at ledelsen lytter til de ansatte. En informant uttrykker dette tydelig ved følgende utsagn: *«En god ledelse lytter og anerkjenner ansattes ønsker og behov selv om det ikke er nødvendiges alltid mulig å innfri dem. Folk er forskjellig og det å være leder for mange ansatte handler først og fremst å akseptere sine ansatte.»* Informanten påpeker viktigheten av å akseptere og ta hensyn til de individuelle forskjellene blant de ansatte i organisasjonene, og at en god leder må ta utgangspunktet i det hvordan ansatte ønsker å ledes ved å lytte til dem.

En informant fremhever at en god leder bør ha solid faglig kompetanse, være rettferdig og ha evne til å lytte til alle ansatte uten å favorisere eller diskriminere noen: *«Ha god faglig kompetanse, være rettferdig og ha evne til å lytte til alle ansatte uten å favorisere eller diskriminere noen av de ansatte»*. Det å unngå diskriminering og sikre at de ansatte blir behandlet likt, blir sett på som essensielt for å være en god leder. Informanten understreker betydningen av at ledelsen ikke favoriserer ansatte, og at alle ansatte bør behandles på en rettferdig måte. Dette anses som like viktig som å ha god ledelseskompetanse og evnen til å lytte til de ansatte. I tillegg til dette poenget fremhever informanten at det er viktig at ledelsen unngår diskriminering. En annen informant deler lignende synspunkter og mener at en leder ikke bør baksnakke sine ansatte. Informanten understreker at en leder bør være medarbeidernes støttespiller og ikke motarbeide dem, samtidig som det er viktig å unngå diskriminering, mobbing og baksnakking. Disse punktene viser til erfaringer informantene har hatt med ledelsen eller sine ledere i løpet av sin yrkeskarriere, og hvor viktig det er med en rettferdig og støttende lederstil for å skape et godt arbeidsmiljø.

Det ble nevnt mesteparten av intervjuene eller undersøkelsene at lederen bør være rettferdig og ta hensyn til hver enkelt ansatt. En av informantene uttrykte det slik: *«Lederen bør*

*kommunisere med alle ansatte, prøve å kjenne til hver ansatts sosiale og familiære situasjon, og så vidt jeg vet, lede på en kompetent måte.»* En annen informant sa: *«Være blid, vise forståelse for situasjoner som kan oppstå i en persons liv, og unngå å snakke negativt om andre kolleger.»* En informant tredje sa: *«Lederen bør opptre inkluderende og anerkjenne hver enkelt ansatt.»* Disse uttalelsene illustrerer det informantene mener lederen bør gjøre for å øke tillit til arbeidsplassen. Alle var enige om at ledelsen bør anerkjenne hver enkelt ansatt og ha kunnskap om deres individuelle situasjoner for å kunne bidra til økt tillit til ledelsen.

En av informantene poengterte at en leder bør behandle alle ansatte noenlunde likt. Videre forklarte informanten at selv om lederen ikke nødvendigvis skal behandle alle ansatte likt i enhver situasjon, bør de ikke gi ulik behandling til to ansatte som utfører samme jobb, med forskjellige fordeler.

En annen informant understreket viktigheten av at ledelsen tar tak i konflikter som oppstår på arbeidsplassen: *«Få tak i konflikter, ikke bare gi beskjed at en skal gjøre noe uten å egentlig gjøre det».* Å løse konflikter på arbeidsplassen bidrar til et bedre arbeidsmiljø. I tillegg trakk informanten frem at en leder bør legge mer vekt på temaer som omhandler arbeidsmiljø og motivasjon, noe som kan tilsi at det kan være utfordringer med arbeidsmiljøet i organisasjonen som ledelsen bør ta tak i. En annen informant brukte begrepet *«konflikttsky»* for å beskrive sin egen leder, og dette understrekte viktigheten av at ledelsen ikke bør unngå å håndtere konflikter når de først oppstår.

Når vi stilte spørsmålet om hva kjennetegner som en dårlig leder, fikk vi mange ulike svar basert på deres erfaringer. Uttrykk som ble brukt i forbindelse med hva som kjennetegner en dårlig leder var: manglende kommunikasjon, fører enveiskommunikasjon, utøver kontroll, behandler alle på samme måte, er urettferdig, tar ikke hensyn til ansattes privatliv og situasjon, mangler trygghet, har dårlig kompetanse, er utilgjengelig, uhyggelig og ukvalifisert. Det var kun en av informantene svarte at de ikke har opplevd å ha en dårlig leder ennå, men legger til at de kun har vært i arbeid i under ett år og ikke erfart dette enda.

Informantene legger vekt på at en leder oppleves som dårlig når de behandler alle ansatte på samme måte og har ensidig ledelse. En informant uttrykker det slik: *«En dårlig leder er en som ikke ønsker å se individuelt på hver ansatt, han har rett og slett ett bilde av hvordan en ansatte skal være, og han behandler alle på samme måte. Slik at ansatte bare kan ta ferie til*



*bestemte tider, osv., ikke om å ta stilling til noen av situasjonene.»* Her poengterer informantene at en leder ikke bør sette standarddrammer eller ha et fast bilde av hvordan ansatte skal være, men heller ta hensyn til individuelle behov og omstendigheter, som for eksempel ferieønsker basert på personlige forpliktelser som for eksempel studier.

Kommunikasjon var også et sentralt tema blant informantene. De påpekte at en dårlig leder er en som ikke kommuniserer med sine ansatte. Nesten alle informantene trakk frem at en leder oppleves som dårlig når de forsøker å ha for mye kontroll over de ansatte og er for kontrollerende i arbeidet. Dette ble beskrevet som en situasjon der ledelsen utøver stor makt og viser det gjennom overdreven kontroll, noe som fører til at de ansatte føler seg overvåket og kontrollert. *«En leder må ha en adekvat kontroll og unngå unødvendig sterkt kontroll til sine ansatte»* sa en av informant. En annen informant beskrev en dårlig leder som en som detaljstyrer og mangler trygghet på arbeidsplassen.

En annen informant beskrev en dårlig leder som en som ønsker å være venn med alle, men glemmer at som leder må man faktisk lede en gruppe mennesker. De påpekte viktigheten av å ikke være for uformell, miste kontrollen over viktige hendelser og lederoppgaver, og ikke se de ansatte. I tillegg understreket informantene viktigheten av at ledelsen lærer av sine feil og av andre ledere for å kunne bedre lede de ansatte.

Når det gjaldt spørsmålet om lederens rolle for motivasjonen på jobben, svarte halvparten av informantene at ledelsen spiller en viktig rolle. En av informantene forklarte: *«Leder er spiller en viktig rolle for motivasjonen på jobb. Leder har siste ord sett ut ifra et hierarkisk system. Så det å få anerkjennelse på jobben man gjør fra en høyere opp i systemet enn sin egen stilling betyr mye. Lederen spiller en viktig rolle, men er kun en faktor på videre motivasjon. Det er ikke bare leder som avgjør motivasjonen min på jobb. Leder er en liten del av min ellers «vanlig arbeidsdag». Det jeg produserer i min hverdag skal benyttes av flere enn kun leder.»* Her understreket informantene at selv om ledelsen spiller en rolle, er det også andre faktorer som påvirker motivasjonen, som samarbeid med kollegaer og tillitsvalgte.

På den andre siden følte den andre halvdel av informantene ikke noen motivasjon når de snakket om ledelsen. Noen av informantene la til at de i stedet ble motivert av kollegaer og tillitsvalgte. Én informant nevnte at de ble motivert av lederen tidligere, men ikke lenger. Informanten utdyper ikke hva som har skjedd som gjør at ledelsen ikke lenger motiverer dem,

men legger til at det er andre faktorer, som kollegaer, som motiverer dem i arbeidet. Samlet sett mente informantene at ledelsen ikke alltid var den primære kilden til motivasjon på arbeidsplassen.

Under har vi laget en tabell som viser svarene på spørsmål. Her er det en inndeling mellom de som jobber i privat og offentlig sektor:

<b>Motivert - Privat</b>	<b>Motivert – Offentlig</b>	<b>Ikke Motivert - Privat</b>	<b>Ikke Motivert - Offentlig</b>
4	2	3	4

Tabell 1: Antallet motiverte og umotiverte ansatte fordelt etter sektor.

Tabellen viser at flertallet av informantene som jobber i offentlig sektor, ikke er motivert av sin leder. For de som jobber i privat sektor, er svarene mer varierte.

Alle informantene har svart at det er viktig å ha frihet i arbeidet. Det var kun én som nevnte at det er viktig å bli ledet av ledelsen, men også understreket betydningen av frihet. Informanten med dette svaret poengterer at det å finne en balanse mellom frihet og oppfølging i arbeidet er viktig. I motsetning til denne informantens synspunkt, har en annen svart: *«For meg er det veldig viktig å ha friheten. Jeg skal ikke være villig for at sjefen skulle overvåke hvordan jeg jobber.»* I sin uttalelse uttrykker informanten tydelig at de ikke ønsker å bli kontrollert eller overvåket av sin nærmeste leder mens de utfører arbeidet, og at dette har en direkte innvirkning på tillitsforholdet til lederen.

Når informantene skulle beskrive sin leder med få ord, fikk vi både positive og negative tilbakemeldinger. Noen av informantene delte mye positivt om sin leder, som for eksempel at den var organisert, ga god tilbakemelding, var tilgjengelig, kompetent, støttende, engasjert, hyggelig, en god leder, fleksibel, åpen, dyktig, forståelsesfull og direkte. Men noen av informantene svarte med negative ord. Eksempler på disse var ukvalifisert, mangel på kontroll, manglende forståelse, konfliktskapende, dårlig lytter, ikke langsiktig, uformell, usikker, uenig og tilbaketrasket. En av informantene la til at ledelsen mistet kontrollen da den fikk flere ansvarsområder. Flere av informantene svarte at lederen deres er ganske ny i lederrollen og derfor kunne de ikke si så mye om dem enda.

## 4.2 Arbeidsmotivasjon

Informantene beskriver motivasjon som resultat eller oppnådde målene, lønn, lyst til å handle, drivkraft, trivsel, tempo og energi. Alle informantene beskriver motivasjonen positivt og viser at de vet hva ordet betyr for dem. Det er ganske få informanter som har fremhevet belønning som motivasjon. En av informantene beskriver ordet motivasjon som: «*At lønnen vil være basert på arbeidsresultater*». En annen også skriver at «*Penger er en arbeidsmotivasjon*», men legger også til at «*Resultater er motivasjon*». Dette ser både belønning i form av penger og lønn er viktig for informanten, men også at oppnådde resultater er det som motiverer. De fleste informantene forbinder ordet «*mål*» eller «*resultat*» når de tenker på motivasjon, men noen av dem beskriver motivasjonen som det som får dem til å ønske å begynne på arbeidsoppgavene. I tillegg var det noen informanter som beskrev motivasjonen som trivsel, glede og overskudd.

Når informantene skulle fortelle om hva som fremmer deres motivasjon, fikk vi mange ulike svar. Det var både indre og ytre faktorer som motivere dem. Det fremkom ikke av svarene vi fikk fra informantene at det kun var de ytre faktorer, som belønning, lønn eller penger, som motiverte dem, men det var noen få informanter som fremhevet betydningen av økt lønn eller generelt god lønn som viktig motivasjonsfaktor i arbeidet. Ytre faktorer ble kun nevnt i form av lønn, ellers var det mest indre faktorer som ble nevnt av informantene. Blant de indre motivasjonsfaktorene nevnte de blant annet arbeidsresultater, arbeidsoppgaver, tilbakemelding fra medarbeidere og leder, mulighet for utvikling, rom for kreativitet, autonomi, arbeidsmiljø, ansvar, trivsel og tillitt. Noen av informantene har også lagt til at ledelsen motiverte dem, men gjennom løfter om å gi høyere lønn eller belønning.

Når vi spurte om hva som demotiverer dem eller hindrer arbeidsmotivasjonen, pekte de fleste på sin egen leder. De brukte ordene «*leder*», «*arbeidsgiver*», og en av informantene brukte ordet «*sjefen*» når de svarte på dette spørsmålet. Dette viser at det spesielt er ledelsen som hemmer motivasjonen til informantene. Dette ble besvart med at manglende tilbakemeldinger fra lederen deres etter utførte arbeidsoppgaver oppleves demotiverende. Mange informanter la også til at det å ha en utilgjengelig leder eller mangel på ansikt-til-ansikt kontakt også bidrar til å hemme motivasjonen.

Noen av informantene forteller at de mister motivasjonen når de får vanskelige oppgaver, ikke får lære noe nytt, får tunge oppgaver som kan gå ut over helse. En av informantene forteller at de blir demotivert når de er uvel eller syke. En annen informant fortalte at monotoni i arbeidet er noe som hemmer motivasjonen. Flere informanter sa at det er viktig for dem å ha variasjon i arbeidet og å få utfordringer for å kunne utvikle seg i jobben. Dette viser at det er viktig for disse informantene å ha varierte og nye oppgaver i arbeidshverdagen.

En informant fortalte at demotivasjonen kommer i form av ulikhet og stress på jobb: *«Når andre får bedre goder enn meg, når vi utfører samme jobb like godt. Når jeg får oppgaver som jeg har aldri jobbet med og når lederen purrer på deg når skal du gjennomføre det. Dette skaper stress.»*. Flere informanter nevnte at motivasjonen hemmes når lederen ikke vet hva de holder på med eller ikke verdsetter arbeidet deres. I tillegg var det andre informanter som påpekte at ulik eller altfor lik behandling kan skape demotivasjonen i jobben.

En informant sa at motivasjonen hemmes av *«Dårlig arbeidsmiljø og ledelse»*. Dette var det eneste informantene svarte. Informanten var veldig tydelig på at det spesielt er ledelsen som hemmer motivasjon deres.

En informant svarte: *«Jeg føler ikke hindring eller demotivasjon i dette arbeidet.»*. Dette var den eneste informantene som sa at de ikke føler seg hindret eller demotivert på jobben. Derimot, da vi stilte spørsmålet: *«Når opplever du vanligvis at du mister motivasjonen?»*, la de fleste vekt på at det var ledelsen som fikk dem til å miste motivasjonen: *«Når lederen ikke tar hensyn til arbeidet ditt, når resultater ikke blir verdsatt, og når lederen ikke hjelper i vanskelige situasjoner ved å bruke sin kompetanse.»*.

Når vi spurte hvordan ledelsen motiverer dem på jobben, svarte fem informanter at ledelsen ikke motiverer dem. Noen av dem la til at det er andre faktorer som motiverer dem på jobben. Men resten av informantene sa ikke at de ikke blir motivert av ledelsen og kom med andre faktorer som ledelsen gjør for å motivere dem. Blant annet nevnt mange behov for personlig veiledning fra ledelsen. Informantene la til at når ledelsen bryr seg om dem eller viser interesse for dem og deres liv, så skaper det motivasjon.

Noe av det viktigste som nesten alle informantene trakk frem, var tilbakemelding. Det å få tilbakemelding på utførte arbeidsoppgaver eller når de oppnådde et mål, var viktig for

informantene som vi snakket med. Det samme gjaldt kommunikasjon, i form av samtaler og ansikt-til-ansikt kontakt, og noe som gikk igjen hos alle informantene. Det å ha en tilgjengelig leder var også en av de viktigste faktorene for informantene som opplevdes som motivasjonsfremmende.

Ved dette spørsmålet var det en informant som svarte: *«Det er ikke lederen som motiverer meg mest, men at hun ikke detaljstyrer, og lar meg ta ansvar for mine arbeidsoppgaver er viktig.»*. En annen forteller *«Opplever ikke at en forsøker å motivere den enkelte. Ofte forsøker vi å nå mål som avdelingen har satt i forbindelse med omsetningen. Dette oppleves jo ikke veldig motiverende.»*. Det var kun to informanter som svarte at de ikke opplevde at deres leder motiverte dem uten å ytterligere utdype hvorfor: *«Direkte så motiverer lederen meg ikke.»*, *«Min nærmeste leder motiverer meg dessverre ikke.»*.

En av informantene vi intervjuet, beskriver motivasjonen som: *«Lyst å gå i gang med en oppgave»*. Informanten legger tydelig fram at lysten ikke kommer fra lederen deres: *«Det er ikke min leder som motiverer meg mest, men det at hun ikke detaljstyrer og lar meg ta ansvar for mine arbeidsoppgaver er viktig»*. I tillegg forteller informanten at motivasjonen økes med frihet i arbeidet, muligheten til å møte kollegaer og andre mennesker som informanten trives med, samtidig til følelsen av å være flink i det man egentlig jobber med. Videre forteller informanten at lederen deres kan påvirke motivasjonen mer negativt enn positivt, ved å for eksempel gi for mange arbeidsoppgaver, kontrollere, eller at informanten må delta på møter som oppleves som irrelevante for arbeidet.

En annen informant som har jobbet på samme arbeidsplass i over 20 år, forteller at utviklingsmuligheten er en viktig faktor for arbeidsmotivasjon. I tillegg forteller informanten at motivasjonen fremmes når en leder lytter til sine ansatte. Det at ledelsen er rettferdig og unngår diskriminering ble også poengtert av informanten. Som informanten nevnt ovenfor trekker denne informanten også frem at det ikke er lederen som er grunnlaget for motivasjonen: *«Jeg vet at min leder tror hun motiverer meg, men det blir ofte feil. Jeg trenger å ha mye kontakt med lederen min, men jeg vil bli tatt på alvor, og jeg vil ha tydelige beskjeder»*.

Når vi stiller spørsmålet om ledelsen noen ganger snakker med dem om motivasjon, svarte noen få at de ikke gjør det, resten svarte at lederen deres gjør det. De forteller at ledelsen kun

snakker med dem gjennom medarbeidersamtaler. To informanter fortalte at de gjennomfører en spørreundersøkelse der ledelsen og styret i organisasjonen kan se hvor motiverte de ansatte opplever å være i jobben, og eventuelt hva som hemmer motivasjonen når de gir tilbakemelding. Bare en av informantene svarte at de snakker jevnlig med lederen sin om motivasjon.

Alle informantene svarer at de bidrar til arbeidsmotivasjonen. Det inkluderer alt fra godt humør og stemning, til hjelp og støtte. I tillegg forteller alle informantene at de har sosiale arrangementer på jobben. Alle svarte «ja» på dette spørsmålet og ga eksempler på hvilken type sosiale arrangementer de vanligvis har. Blant disse nevnes sommerfest og julebord. En informant la også til at de pleide å ha andre sosiale aktiviteter, men at det har blitt mindre vanlig etter koronapandemien.

Når vi spurte dem hva de tenker og hvilke følelser arbeidsplassen skaper, sa noen at de har følte stress, angst eller at de var slitne. Det var noen informanter som var nøytrale og svarte: «Arbeid er arbeid» eller «jobb». De fleste informantene hadde imidlertid positive tanker og følelser knyttet til jobben sin.

### 4.3 Informantene

Under er en liten tabell som viser hvor mange av informantene som jobber i privat og offentlig sektor, samt hvilken aldersgruppe de tilhører:

<b>Alder</b>	<b>Privat</b>	<b>Offentlig</b>
20-30	3	3
30-40	1	2
40-50	-	1
50-60+	1	2

Tabell 2: Fordeling av informanter etter alder og sektor.

Informantene hadde variert utdanningsbakgrunn og erfaringer. Alderen på informantene spredte seg fra den yngste på 23 år til den eldste på 65 år, og de hadde ulik erfaring fra ulike

selskaper. Det var også betydelig variasjon i utdanningsnivå blant informantene, samt hvor mange år de hadde vært i deres nåværende jobb.

I undersøkelsen og intervjuene har vi stilt rundt 26 spørsmål. Disse spørsmålene er relevante både for motivasjonen, arbeidet og ledelsen. Informantene har svart på spørsmål om hvordan de påvirkes av ledelsen, ledelsesstilen og andre faktorer som kan fremme eller hemme arbeidsmotivasjonen deres. Informantene har besvart spørsmålene basert på sine egne erfaringer, kunnskap og bakgrunn, samt hva de vektlegger når de vurderer lederens atferd i forhold til motivasjon.

Mens de fleste svarene hadde likheter, opplevde vi også store variasjoner i svarene på noen av spørsmålene. Spørsmål om motivasjon og demotivasjon, samt ledelsens rolle i motivasjonen, førte til lignende svar. Imidlertid resulterte spørsmål om god og dårlig ledelse i betydelige variasjoner i informantenes svar, med et bredt spekter av perspektiver. Dette indikerer kompleksiteten og mangfoldet i oppfatningen av ledelse blant informantene.

## **5. Diskusjon**

I dette kapittelet skal vi tolke og drøfte resultatene av datainnsamlingen for å besvare problemstillingen. Vi vil trekke frem dataene fra ulike perspektiver ved å sammenligne dem med relevant teori, tidligere forskning og innsikt fra innhentet data. Målet er å undersøke sammenhengen mellom leders atferd, lederstil og arbeidsmotivasjonen til de ansatte. Gjennom denne prosessen ønsker vi å besvare vår problemstilling ved å trekke konklusjoner basert på de funnene vi har gjort.

### **Betydningen av lederstil i arbeidsmotivasjon**

I teoridelen som omhandler ledelsen, har vi beskrevet at når vi snakker om ledelse, referer vi til en person eller en gruppe mennesker som har ansvar for å ta beslutninger i en organisasjon. Disse beslutningene påvirker på en eller annen måte de menneskene som jobber der (Olsen, 2016). Det sentrale spørsmålet her er hvilken lederstil som bør velges for å styrke de ansattes opplevde motivasjon på en positiv måte, slik at organisasjonen oppnår best mulig resultat. Med andre ord, vi utforsker kjennetegnene som en leder besitter som er med å bidra til at organisasjonen lykkes og utvikler seg i fremtiden. For å utforske hvordan ledelse påvirker organisasjonens suksess, er det avgjørende å undersøke hvilken lederstil som på mest effektiv måte styrker ansattes motivasjon og engasjement.

### **Viktigheten av tilpasning av lederstil**

Videre vil vi se på betydningen av tilpasning av lederstil, der vi trekker frem teorier om situasjonsbestemt ledelse og våre egne funn som understreker viktigheten av å tilpasse lederens tilnærming til individuelle forskjeller blant medarbeiderne og organisasjonens situasjon. Viktigheten av tilpasning i lederstil forsterkes av teorier om situasjonsbestemt ledelse og våre data. En tilpasset lederstil innebærer å justere lederens tilnærming basert på individuelle forskjeller blant medarbeiderne og situasjonen som oppstår i organisasjonen (Sagberg I. , 2021). Disse viser at ledere som kan tilpasse seg ulike situasjoner bedre, er i bedre stand til å motivere sine medarbeidere. Med andre ord, jo mer åpen en leder er for nye endringer, desto lettere er det å oppnå gode resultater på kort sikt. Dette indikerer at egenskaper som fleksibilitet, åpenhet og endringsvilje bidrar til at ledere kan tilpasse seg de nye situasjonene som oppstår i organisasjonen.



En alternativ forklaring som vi vil utforske, er hvordan konservative ledere kan hemme organisasjoners suksess ved å motstå endringer og overse den enkeltes individualitet, spesielt i lys av dagens raskt skiftende arbeidsmiljø. Dette skyldes den raske endringen i arbeidsmarkedet i dag sammenlignet med tidligere, blant dette kan den raske teknologiske utviklingen trekkes frem. De er mer kunnskapsrike, informerte og har tilgang til moderne teknologi. Når organisasjoner prøver å anvende samme lederstil på alle ansatte, uavhengig av den enkeltes individuelle egenskaper, ferdigheter og behov, vil resultatene være dårligere. Dette skyldes at urettferdighet oppstår når ledelsen ikke tar hensyn til den enkeltes individualitet og de positive resultatene dette kan føre med seg.

### **Demokratisk ledelse: motivasjon og beslutningstaking**

Videre vil vi vurdere den demokratiske ledelsens rolle i motivasjon og beslutningstaking, samtidig som vi erkjenner behovet for tilpasning av lederstiler i ulike bransjer og situasjoner. Demokratisk ledelse, som involverer ansatte i beslutningsprosesser, lytter til deres synspunkter og gir dem mulighet til å påvirke retningen og avgjørelsene i organisasjonen, har blitt forsterket av våre funn (Sagberg I. , 2021). Vi ser at en betydelig del av informantene er enige om at den demokratiske lederstilen, i stedet for en kontrollerende lederstil, er mer motiverende i praksis.

En viktig bemerkning her er at selv om demokratisk ledelse ofte betraktes som en motiverende faktor, er det ikke tilfellet i alle arbeidsmiljøer. Spesielt i sektorer som helsevesen eller militære organisasjoner, der en annen lederstil være nødvendig. For eksempel kan det være behov for mer autoritær ledelse i visse situasjoner, spesielt når det gjelder akutte og livstruende scenarioer. Det er derfor viktig å anerkjenne at lederstilen må tilpasses og variere avhengig av bransje, situasjon og individuelle behov for å oppnå ønskede resultater og opprettholde effektiviteten.

Generelt sett er ledelsen som er mer demokratisk og mer åpen for endringer som skjer rundt seg, og ikke minst i verden en viktig ressurs i organisasjoner. Dette er noe vi kan se ut ifra informantenes oppfatning av hva som er en god leder. De beskriver et godt lederskap som støttende i vanskelige situasjoner eller når de trengs, gir medarbeiderne mulighet til å uttrykke sine meninger og gir dem mulighet til å delta i viktige beslutninger som tas av ledelsen. Vi ser en sammenheng med at ansatte trives best når de har mer frihet og autonomi til å velge

arbeidsoppgaver og ikke minst samarbeidspartnere. Det er spesielt viktig med dyktige og erfarne ansatte som har nok erfaring og ferdigheter til å mestre arbeidsoppgavene deres.

### **Forskjeller mellom sektorer: motivasjon og ledelse**

Et viktig aspekt å vurdere er også forskjellene mellom privat og offentlig sektor når det gjelder motivasjon og ledelse, noe som vil bli nærmere undersøkt basert på våre funn. Mens privat sektor ofte preges av en mer dynamisk og konkurransedyktig arbeidskultur, der belønningssystemer og prestasjonsbasert ledelse er vanlige, kan offentlig sektor oppleves som mer byråkratisk, med fastsatte oppgaver og strukturelle begrensninger. Flertallet av informanter som jobber i offentlig sektor oppgir mangel på motivasjon i forhold til sin ledelse. Dette kan delvis skyldes strukturelle forskjeller mellom sektorene, samt ulike forventninger og krav til ledelse.

I privat sektor er det ofte større rom for innovasjon og risikotaking, mens offentlig sektor kan være mer fokusert på å følge etablerte prosedyrer og politikk. Dette kan påvirke hvordan ledelse oppfattes av ansatte i de ulike sektorene, og hvordan det påvirker deres motivasjon og arbeidsutførelse. Videre kan kulturelle og organisatoriske forskjeller mellom privat og offentlig sektor spille en rolle i hvordan ledelse og motivasjon oppfattes av ansatte.

### **Kompleksiteten i motivasjon og ledelse**

Analysen av kompleksiteten i samspillet mellom motivasjon og ledelse i arbeidsmiljøet understreker viktigheten av å forstå at både ytre og indre faktorer påvirker ansattes motivasjon. Hersey og Blanchard sin modell, som er en form for situasjonsbestemt ledelse, gir innsikt i hvordan ledelsens atferd påvirker ansattes trivsel og motivasjon.

Videre retter oppmerksomheten mot betydningen av tilpasning i lederstilen, med spesielt fokus på teorier om situasjonsbestemt ledelse. Våre funn understreker viktigheten av å tilpasse ledelsens tilnærming til individuelle forskjeller blant medarbeiderne og organisasjonens aktuelle situasjon. Dette innebærer å tilpasse ledelsesstilen etter behov og omstendigheter, noe som kan bidra til å skape et mer effektivt og motiverende arbeidsmiljø.

I teoridelen om ledelse har vi beskrevet betydningen av tilpasning i lederstil og hvordan ulike teorier om modeller belyser dette aspektet ved tilpasning. Hersey og Blanchard-modellen for situasjonsbestemt ledelse illustrerer tydelig hvordan ledelsens tilnærming må tilpasses i

samsvar med situasjonen, de ansattes modenhet og kompetanse. I denne modellen er det avgjørende at ledere er fleksible og i stand til å endre sin tilnærming etter behov for å opprettholde motivasjon og produktivitet blant ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 418). For å opprettholde høy motivasjon og produktivitet blant de ansatte, er det avgjørende at ledelsen tar hensyn til individuelle behov og preferanser, og tilpasser sin tilnærming deretter. Dette innebærer å være fleksibel og kunne endre seg raskt etter behovene til de ansatte og de ulike situasjonene som oppstår i organisasjonen.

På den andre siden utfordrer Fiedlers teori om situasjonsbestemt ledelse ideen om lederfleksibilitet. Ifølge Fiedler er det vanskelig å finne ledere som er fleksible nok til å tilpasse seg ulike situasjoner i praksis (Glasø & Thompson, 2024, s. 52). Denne teorien understreker viktigheten av å sammenligne lederens stil med situasjonen og understreker behovet for konsistens i lederens tilnærming.

Vi ser en positiv sammenheng mellom teorien og erfaringene som informantene deler. Vi får et mer helhetlig bilde av hvordan tilpasning i lederstil kan praktiseres og hvilke utfordringer som kan oppstå. Dette gir verdifull innsikt som kan hjelpe ledere med å navigere i kompleksiteten i ulike arbeidsmiljøer og oppnå en mer effektiv ledelse.

### **Trekkteori og effektiv ledelse**

Videre støtter våre funn i stor grad trekkteorien innen ledelsesstudier. Trekkteorien fokuserer på å identifisere og å forstå spesifikke personlige egenskaper og trekk hos en leder assosieres med effektiv ledelse. Disse egenskapene inkluderer ikke bare medfødte trekk som intelligens, selvtillit og kommunikasjonsevnene, men også andre karakteristika som motivasjon, empati og beslutningsevner. Trekkteorien legger dermed vekt på lederens indre egenskaper og personlighetstrekk som grunnlaget for en god ledelse (Kennair, 2022).

Våre funn indikerer at informantene identifiserer personlige egenskaper som avgjørende for om lederen anses å være en god leder. Disse inkluderer ikke bare de mer tradisjonelle trekkene, men også andre aspekter som empati, motivasjon og evne til å inspirere andre. Disse funnene er i tråd med kjerneprisnippene i trekkteorien, som understreker betydningen av lederens personlighetstrekk for effektiv ledelse.

Til slutt for ledelsesdelen vil vi sammenligne trekkteorien og Hersey og Blanchard-modellen for situasjonsbestemt ledelse for å få en dypere forståelse av hvordan personlige egenskaper og situasjonsfaktorer påvirker lederstil og effektivitet. Mens trekkteorien fokuserer på lederens personlige egenskaper, vektlegger Hersey og Blanchards modell i større grad ansattes egenskaper og individuelle behov som sentrale faktorer for å tilpasse lederstilen. Hersey og Blanchard modell hevder en effektiv ledelse avhenger av lederens evne til å tilpasse sin lederstil basert på situasjonen og de ansattes modenhet og kompetanse. Dette betyr at lederen må være fleksible og kunne endre sin tilnærming avhengig av de spesifikke omstendighetene og de individuelle behovene til de ansatte. Denne observasjonen belyser forskjellene i perspektiv mellom de to tilnærmingene og trekker frem viktigheten av å vurdere ulike teorier og modeller for å skape helhetlig forståelse av ledelse og ledelsespraksis sett gjennom ulike perspektiver.

### **Arbeidsmotivasjon**

Gjennom analysen av informantenes synspunkter og erfaringer får vi et interessant innblikk i samspillet mellom ledelse og motivasjon på arbeidsplassen. Motivasjon, som handler om drivkraften bak våre handlinger og oppførsel mot et ønsket mål, involverer både indre og ytre faktorer. Det er derfor avgjørende for ledere og organisasjoner å forstå og stimulere motivasjonen blant ansatte for å oppnå mål og opprettholde produktivitet (Svartdal, 2023).

### **Indre og ytre faktorer spiller like viktige rolle**

Når vi vurderer om både ytre og indre faktorer spiller viktige roller i ansattes motivasjon på arbeidsplassen, er det nødvendig å se nærmere på ulike perspektiver. Dette inkluderer teoretiske tilnærminger som motivasjonsteorier, arbeidspsykologi og organisatorisk atferd, som er med på å gi et mer nyansert bilde av hva som påvirker og driver den ansattes motivasjon. For eksempel kan vi se på konkrete eksempler som illustrerer hvordan både ytre og indre faktorer påvirker motivasjonen i ulike arbeidsmiljøer.

Vi opplever at ytre faktorer, som lønn og utviklingsmuligheter, spiller en betydelig rolle for de ansattes motivasjon på arbeidsplassen. Dette støttes av svarene fra informantene, som fremhever betydningen av god lønn og belønning for deres trivsel på jobben. Å forstå hva som driver motivasjon på arbeidsplassen krever en grundig analyse av både ytre og indre påvirkninger.

Når det gjelder utviklingsmuligheter, kan de betraktes som en hybrid motivasjonsfaktor som både kan oppfattes som ytre og indre, avhengig av individets perspektiv. Mens utviklingsmuligheter kan sees som eksterne faktorer som påvirker motivasjonen da de kan forbindes med høyere stilling eller lønn, kan de også oppfattes som interne faktorer når de ses som en kilde til personlig og faglig vekst.

Samtidig understreker noen av informantene betydningen av gode relasjoner med ledere og kollegaer, samt det å få tilbakemeldinger som anerkjenner jobben de utfører virker motivasjonsfremmende. Andre vektlegger trivsel, glede og følelsen av å ha overskudd som viktige kilder til motivasjon, noe som assosieres med indre motivasjon.

I diskusjonen om hvilken av de to faktorene som er viktigst, er det essensielt å anerkjenne den komplekse dynamikken mellom ytre og indre motivasjonsfaktorer. Mens begge spiller en stor rolle i de ansattes motivasjon på arbeidsplassen, mener vi at indre faktorer ofte gir bedre resultater på lang sikt. Likevel er det viktig å finne en balanse mellom ytre og indre faktorer for å oppnå optimale resultater.

### **Ledelsens innflytelse på motivasjon**

En viktig observasjon er den betydelige innflytelsen ledelsen eller lederen kan ha på ansattes arbeidsmiljø og motivasjon. Tilbakemeldinger, tilgjengelighet, evnen til å lytte og kommunisere effektivt er identifisert som sentrale faktorer som påvirker motivasjonen til de ansatte. Tilbakemeldinger gir ansatte veiledning og anerkjennelse for deres innsats, noe som er avgjørende for å opprettholde engasjement og motivasjon på arbeidsplassen. Lederens tilgjengelighet skaper et klima av åpenhet og tillit, hvor ansatte føler seg verdsatt og hørt. Evnen til å lytte og kommunisere effektivt fremmer klarhet, forståelse og samarbeid, og muliggjør en positiv arbeidskultur.

Dette samsvarer med teorier om ledelse som understreker betydningen av støtte, rettferdighet og kommunikasjon for å opprettholde et positivt arbeidsmiljø og fremme ansattes motivasjon. Ledere som legger vekt på disse aspektene, bidrar til et miljø preget av økt tillit, engasjement og produktivitet blant de ansatte.

## **Belønning og rettferdighet i arbeidsplassen**

For å undersøke disse konseptene ytterligere, retter vi oppmerksomheten mot betydningen av rettferdighet og belønning i arbeidsmiljøet. Når det gjelder rettferdighet og belønning, er det ulike synspunkter blant informantene. Noen mener at alle ansatte bør behandles likt når det gjelder belønning, mens andre argumenterer for individuelle belønninger basert på prestasjoner. Dette reiser spørsmålet om hvordan ledelsen kan best belønne og motivere ansatte på en rettferdig måte, samtidig som de tar hensyn til individuelle bidrag og innsats. Ved manglende kommunikasjon, overdrevet kontroll og urettferdig behandling fra ledelsen, kan det oppleves som demotiverende, noe som igjen understreker viktigheten av en støttende og rettferdig ledelsesstil for å bidra til å opprettholde motivasjonen blant de ansatte.

## **Kompleksiteten i ledelse og arbeidsoppgaver**

Når en leder mangler nødvendig faglig kompetanse, kan det direkte demotivere de ansatte på flere måter. For det første skaper det usikkerhet når de trenger faglig veiledning eller råd, og dette kan føre til frustrasjon og manglende tillit til lederens evner. Mangelen på kompetanse kan også påvirke kvaliteten på arbeidet og effektiviteten til teamet, noe som kan føre til stress og frustrasjon blant de ansatte. Dette kan igjen bidra til en generell følelse av mistillit og demotivasjon blant de ansatte, og dette kan være skadelig for organisasjonens langsiktige suksess og omdømme.

Når vi ser nærmere på hvordan manglende faglig kompetanse hos en leder og variasjonen i arbeidsoppgaver påvirker informantenes motivasjon og trivsel, ser vi at dette oppleves som demotiverende. Dette hindrer dem i å føle seg motiverte, som beskrevet av informantene. Variasjonen i opplevelsen av ledere blant informantene understreker at det ikke finnes en universell tilnærming til ledelse som passer for alle, og at individuelle preferanser og behov må tas i betraktning.

Informantene fremhever variasjon i arbeidsoppgaver, autonomi og mulighet for personlig utvikling som sentrale faktorer for motivasjon. Dette samsvarer med jobbkarakteristikamodellen som hevder at visse aspekter ved arbeidsoppgaver kan påvirke ansattes motivasjon. Modellen, som er utviklet av Heckman og Oldham, identifiserer fem kjerneelementer av arbeidsoppgaver som påvirker motivasjonen: oppgaveidentitet, oppgavebetydning, oppgaveautonomi, tilbakemelding og ferdighetsmangfoldighet (Jacobsen

& Thorsvik, 2019, ss. 246-247). Disse elementene antas å påvirke ansattes oppfatning av jobben og deres motivasjon til å utføre den.

Imidlertid er det viktig å merke seg at frihet og autonomi ikke nødvendigvis fører til personlig utvikling og økt trivsel for alle ansatte. Noen ansatte kan velge å utføre de samme oppgavene uten å søke utfordringer eller lære noe nytt, selv når de har frihet og selvstendighet i arbeidet sitt. Dette fenomenet kan beskrives innenfor jobbkarakteristikamodellen ved å vurdere hvordan ulike typer oppgaver påvirker motivasjonen til ansatte.

For eksempel, oppgaver som krever lav grad av autonomi og selvstendighet kan bidra til en opplevelse av rutine og monotoni hos ansatte, som igjen kan hemme deres personlige utvikling. På en annen side, kan oppgaver som gir høy grad av autonomi og utfordring, ikke nødvendigvis føre til læring eller utvikling og som heller ikke bidrar til å øke trivsel eller motivasjon blant de ansatte.

Derfor bør ledere ta hensyn til denne kompleksiteten når de tilpasser arbeidsoppgaver og graden av autonomi til de ansatte. Ved å tilby oppgaver som både er utfordrende og som oppleves som meningsfulle, samtidig som de gir tilstrekkelig støtte og veiledning, kan ledere bidra til å fremme både motivasjonen og personlig utvikling blant ansatte.

### **Betydningen av frihet og autonomi**

Frihet på arbeidsplassen er et komplekst fenomen som involverer flere dimensjoner. Ved å gi ansatte mulighet til å ta egne beslutninger og utføre oppgaver på en selvstendig måte, kan de oppleve større mening og engasjement i arbeidet sitt. Dette går langt utover det å gi ansatte frihet til å ta beslutninger; det inkluderer også å gi dem muligheten til å utforske nye ideer og tilnærminger uten frykt for negative konsekvenser.

Denne tilnærmingen støttes av jobbkarakteristikamodellen, som identifiserer viktige aspekter ved arbeidsoppgaver som kan påvirke ansattes motivasjon og trivsel. Modellen understreker betydningen av oppgaver som er meningsfulle, utfordrende og som gir autonomi for å opprettholde ansattes motivasjon og engasjement. Jobbkarakteristikamodellen understreker betydningen av å tilpasse arbeidsoppgaver for å møte individuelle behov og preferanser, noe som støtter ideen om frihet på arbeidsplassen.

Tilsvarende resonerer Herzbergs tofaktormodell med dette perspektivet. Modellen skiller mellom faktorer som påvirker ansattes motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. Disse faktorene er motivasjonsfaktorer, som fører til tilfredshet når de er til stedet, og hygiene faktorer, som kan føre til misnøye hvis de mangler, men ikke nødvendigvis økt tilfredshet når de er til stede (Sagberg I. , 2023).

Frihet og autonomi er det som går under motivasjonsfaktorer i Herzbergs modellen. Disse faktorene anses å være relatert til selve jobbinholdet og hvordan det utføres. Når ansatte har frihet til å ta egne beslutninger og autonomi til å utføre oppgaver på en selvstendig måte, opplever de en følelse av kontroll og mestring over sitt eget arbeid. Dette kan føre til økt tilfredshet og motivasjon blant ansatte, da de føler seg mer engasjert og ansvarlige for resultatene av sitt arbeid. Med andre ord kan Herzberg modellen hjelpe å forstå hvor viktig det er med frihet og autonomi på arbeidsplassen og ikke bare det å tilfredsstille ansattes behov for kontroll og mestring, men også bidra til økt motivasjon og trivsel når det gjelder jobbytelsen. Når motivasjonsfaktorene er til stedet, kan det føre til en mer positiv opplevelse av arbeidet og økt jobbtildfredshet blant de ansatte.

Videre knyttes vektleggingen av frihet på arbeidsplassen blant informantene til motivasjonsteorier som Maslows behovspyramide. Maslow hevder at selvrealisering er en av de høyeste behovene hos mennesker. Friheten på arbeidsplassen kan tilfredsstille ansattes behov for autonomi og selvrealisering, noe som igjen kan øke deres motivasjon og arbeidsglede. Denne tilnærmingen understreker viktigheten av å tilpasse arbeidsmiljøet for å støtte ansattes behov for autonomi og personlig utvikling.

Disse teoriene og modellene understreker samlet sett viktigheten av å tilpasse arbeidsmiljøet for å støtte ansattes behov for autonomi og personlig utvikling. Dette kan bidra til å opprettholde høy motivasjon og trivsel blant ansatte, og dermed forbedre arbeidsprestasjonen og organisasjonens suksess.

Når det gjelder situasjonsbestemt ledelse, understreker teorien viktigheten av at ledelsen tilpasser sin stil i samsvar med de situasjonene som oppstår på arbeidsplassen. Det betyr at ledelsen må være fleksibel og endre tilnærmingen etter behov. For å oppnå dette, er det av og til nødvendig å fokusere på å forstå og håndtere menneskelige ressurser slik at alle føler seg inkludert og opplever at de bidrar positivt til resultatene. Derfor er det viktig for ledelsen å ta



hensyn til de individuelle behovene og frihetene til de ansatte. Dette innebærer å tilby tilstrekkelig støtte og veiledning der det trengs, samtidig som man gir mer erfarne ansatte større frihet til å ta beslutninger og løse oppgaver på egenhånd.

På samme måte kan frihet på arbeidsplassen være avgjørende for å fremme kreativitet og innovasjon. Når ansatte har mulighet til å utforske ulike tilnærminger eller prøve nye ideer uten begrensninger, kan det føre til nyskapende løsninger og forbedringer for arbeidsoppgavene. Dette kan bidra til å øke effektiviteten og kvaliteten på arbeidet som blir utført, samtidig som det stimulerer til personlig og faglig utvikling hos de ansatte.

Dersom det er for mye frihet, kan det også få negative konsekvenser. Uten tilstrekkelig veiledning eller struktur kan noen ansatte føle seg usikre, noe som kan føre til feil i arbeidsprosessen og ineffektivitet. Det er derfor viktig å finne en balanse mellom frihet og støtte på arbeidsplassen, noe som understrekes av teorien om situasjonsbestemt ledelse. Ledere må være oppmerksomme på å tilby tilstrekkelig veiledning og støtte der det er behov, samtidig som de gir ansatte muligheten til å ta egne beslutninger og mulighet til å utforske nye ideer. Dette kan bidra til å skape et miljø som fremmer både frihet og ansvar hos de ansatte.

### **Motivasjon og arbeidsoppgaver**

Friheten og autonomi på arbeidsplassen kan påvirke motivasjon og engasjement blant de ansatte. Arbeidsoppgaver spiller en sentral rolle i å fremme motivasjonen blant ansatte, noe som kan knyttes til deres indre motivasjon. I lys av jobbkarakteristikamodellen som tar for seg hvordan ulike aspekter ved arbeidsoppgaver påvirker motivasjonen, kan det se ut til at oppgaver er mest motiverende når de er interessante, meningsfulle og forståelige. Når ansatte føler seg kompetente i det de gjør og har kontroll og tar eierskap over sitt arbeid, økes også deres motivasjon og engasjement. Samtidig legger informantene våre vekt på betydningen av karriereutvikling for å opprettholde motivasjonen på jobb. Dette understreker viktigheten av å tilby muligheter for vekst og læring på arbeidsplassen for å opprettholde motivasjon og engasjement blant ansatte.

I tillegg til teorier og tidligere forskning som ble benyttet i oppgaven vår, er det verdt å merke seg at mange av informantene understreker at selve utførelsen av arbeidsoppgavene er en viktig motivasjonsfaktor. En av informantene beskriver det slik: *«Følelsen av at jeg er flink i*

*det som jeg gjør, motiverer meg mest»*. Denne tilnærmingen understreker betydningen av å føle seg dyktig og kompetent i sitt arbeid, den peker på en direkte kobling mellom oppgavene og motivasjonen, uavhengig av lederens rolle.

I lys av informasjonen vi har, ser det ut til at kontinuerlig utvikling på jobben er avgjørende for å opprettholde motivasjonen og trivsel blant ansatte på lang sikt. I følge jobbkarakteristikamodellen og Maslows behovspyramide opplever ansatte økt motivasjon når de får nye utfordringer, muligheter for vekst og utvikling, samt tilgang til opplæring og utvikling, noe som samsvarer med informantenes delte erfaringer. Videre kan undersøkelser med informantene bidra til å identifisere konkrete områder der det er behov for mer utvikling, og hvordan behovene kan imøtekommes. I lys av noe av informantenes erfaringer, ser det ut til at hvis ansatte ikke blir motivert på jobb, øker sannsynligheten for fravær blant ansatte eller jobbytte. Å ta hensyn til ansattes ønsker og behov når det gjelder utviklingsmuligheter, kan være avgjørende for å opprettholde motivasjonen og trivselen på arbeidsplassen, samtidig som det kan bidra til å styrke organisasjonens evne til å beholde og tiltrekke seg nye dyktige medarbeiderne.

### **Arbeidsmiljøets betydning for motivasjon**

Avslutningsvis vil vi diskutere rollen som et positivt arbeidsmiljø spiller i å opprettholde motivasjon og trivsel blant ansatte over tid. Sosial glede og et godt arbeidsmiljø har vært en viktig faktor av motivasjon både ifølge teorier og informantenes erfaringer. Dette gjelder spesielt for sosial trivsel og gleden ved å samhandle med kolleger. Ifølge sosial motivasjonsteori og teorier om organisasjonskultur trives ansatte bedre når det er et godt forhold mellom medarbeidere og ledelse, noe som gjenspeiler informantenes erfaringer med et positivt arbeidsmiljø. Ved å skape et støttende og positivt arbeidsmiljø kan organisasjoner bidra til å opprettholde høy motivasjon og trivsel blant ansatte, selv når økonomiske belønninger alene ikke er tilstrekkelig. Dette understreker viktigheten av å investere i et godt arbeidsmiljø og et positivt samspill mellom medarbeidere og ledere. Når ansatte opplever en følelse av tilhørighet, gjensidig respekt og støtte på arbeidsplassen, bidrar dette til å skape en kultur som fremmer motivasjon, engasjement og et arbeidsmiljø med høy produktivitet. Dermed blir arbeidsmiljøet ikke bare en arena for utførelse av oppgaver, men også en kritisk faktor for organisasjonens suksess og evnen til å beholde dyktige medarbeidere over tid.

## Sentrale funn i teksten

Tabellen viser de sentrale funnene i teksten. Disse funnene gir et helhetlig bilde av hvordan motivasjon og ledelse er knyttet sammen, og hvordan ulike faktorer påvirker ansattes motivasjon og engasjement på arbeidsplassen.

<i>Betydningen av lederstil i arbeidsmotivasjon</i>	Studien utforsker hvilken lederstil som er mer effektive for å styrke de ansattes motivasjon og engasjement.
<i>Viktigheten av tilpasning i lederstil</i>	Tilpasning i lederstilen er viktig for å kunne håndtere individuelle forskjeller blant medarbeidere og organisasjonens situasjon.
<i>Demokratisk ledelse og motivasjon</i>	Demokratisk ledelse, som involverer ansatte i beslutningsprosesser, viser seg å være mer motiverende i mange tilfeller, selv om det ikke alltid er den beste tilnærmingen i alle bransjer og situasjoner.
<i>Forskjeller mellom sektorer</i>	Det er forskjeller i motivasjonen mellom privat og offentlig sektor, delvis på grunn av strukturelle forskjeller og ulike forventninger til ledelse.
<i>Kompleksiteten i motivasjon og ledelse</i>	Samspeillet mellom motivasjon og ledelse er komplekst og påvirkes av både ytre og indre faktorer.
<i>Trekkteori og effektiv ledelse</i>	Studien støtter trekkteorien, som fokuserer på personlige egenskaper og trekk hos en leder som er assosiert med effektiv ledelse.
<i>Arbeidsmotivasjon</i>	Motivasjon på arbeidsplassen påvirkes av både ytre og indre faktorer, og ledelsens rolle er avgjørende for å opprettholde motivasjon og engasjement.
<i>Belønning og rettferdighet</i>	Rettferdig behandling og belønning er viktig for å opprettholde motivasjonen blant ansatte, og manglende kommunikasjon og urettferdig behandling fra ledelsen kan virke demotiverende.
<i>Frihet og autonomi</i>	Frihet og autonomi på arbeidsplassen kan være avgjørende for å fremme kreativitet, innovasjon og motivasjon blant ansatte.
<i>Motivasjon og arbeidsoppgaver</i>	Arbeidsoppgaver spiller en sentral rolle i å fremme motivasjonen blant ansatte, spesielt når oppgavene oppleves som interessante, meningsfulle og forståelige.

Tabell 3: Sentrale funn i studien om motivasjon og ledelse.

## 6. Konklusjon og oppsummering

I dette avsluttende kapittelet vil vi oppsummere og konkludere vår analyse ved å besvare problemstillingen vår. Vi vil trekke sammen nøkkelfunnene våre og diskutere implikasjonene av våre analyser, samt peke på mulige tiltak og områder for videre forskning. Målet er å gi et helhetlig bilde av betydningen av ledelse for å skape et mer motiverende arbeidsmiljø.

### *«Hvordan påvirker lederens atferd motivasjonen til arbeidstakeren på jobb?»*

Basert på data, teorier og tidligere forskning, samt våre egne konklusjoner fra drøftingen, kan vi slå fast at lederens atferd har en betydelig innvirkning på både arbeidsmiljøet og arbeidstakerens motivasjon. Ledere påvirker motivasjonen til de ansatte på ulike måter. Gode ledere har en positiv effekt på sine ansatte gjennom å gi tilbakemeldinger, være tilgjengelige og kommunisere effektivt, støtte sine ansatte og medarbeidere i nødvendige situasjoner, være åpne mot nye endringer som gir organisasjonen bedre resultat, ved å høre på ansattes meninger, ved å gi dem mulighet til å utvikle både faglig og personlig. Deres rolle er avgjørende for å skape et godt arbeidsmiljø og for å fremme motivasjon blant de ansatte.

På den andre siden kan dårlig ledelse, preget av manglende kommunikasjon, overdreven kontroll og urettferdig behandling, virke demotiverende. Det er også viktig å erkjenne den individuelle variasjonen i hvordan ansatte opplever ledelse, samt de ulike forventningene og kravene som eksisterer både i privat og offentlig sektor.

Gjennom en grundig analyse av informantenes erfaringer og synspunkter, samt ved å anvende relevante motivasjonsteorier, har vi identifisert viktige faktorer som påvirker ansattes motivasjon og trivsel. Vi ser en positiv sammenheng mellom teorier og det som informanter deler med oss. Vi ser en sammenheng mellom teorier om motivasjon og at en stor del av informantene vektlegger indre motivasjonsfaktorer når de velger jobb eller forblir i samme jobb over lengre tid.

Samlet sett understreker analysen kompleksiteten i samspillet mellom motivasjon og ledelse på arbeidsplassen. For å opprettholde høy motivasjon og produktivitet blant arbeidstakerne, er det avgjørende at ledelsen tar hensyn til individuelle behov og preferanser og tilpasser sin tilnærming deretter. Dette understrekes både av teorien om situasjonsbestemt ledelse og av informantenes egne erfaringer. Nesten alle informantene trekker frem at de blir mest motivert

av lederes atferd og -stil som tar hensyn til hvert enkelt ansattes behov i ulike situasjoner. En leder som er åpen for nye endringer er motiverende og dyktig, i motsetning til en leder som gir negative tilbakemeldinger når ansatte gjør feil eller når det gjelder å utforske nye tilnærminger for å løse arbeidsoppgaver.

For å opprettholde høy motivasjon og produktivitet blant de ansatte, er det viktig at ledelsen tar hensyn til individuelle behov og preferanser. Ved å tilpasse sin tilnærming til ledelse i tråd med teorier om motivasjon og ledelse, kan ledelsen bidra til å skape et arbeidsmiljø som fremmer ansattes trivsel og suksess. Dette kan ha en rekke positive ringvirkninger på sikt for organisasjonen, som lengre ansiennitet, styrket employer branding og redusert fravær, noe som igjen har en overordnet positiv økonomisk effekt. Samtidig understreker analysen behovet for kontinuerlig evaluering og forbedring av ledelsespraksis for å møte de stadig skiftende behovene til ansatte og organisasjonen som helhet.

Analysen viser klart at både ytre og indre faktorer spiller en avgjørende rolle i arbeidstakerens motivasjon på jobben. Mens noen vektlegger ytre faktorer som lønn og belønning, understreker mange også betydningen av indre faktorer som autonomi, muligheter for utvikling og tilbakemelding fra ledelsen og kollegaer. Dette stemmer godt overens med teorier om motivasjon som understreker både eksterne faktorer og indre behov og ønsker som drivkrefter bak arbeidstakerens atferd. God ledelse, preget av støtte, kommunikasjon og rettferdighet, kan bidra til å fremme motivasjon blant ansatte.

En betydelig parallell mellom teori og data er at ulike individer har forskjellige behovsnivåer og motiveres på ulike måter i ulike situasjoner. For eksempel; motivasjonen til nye ansatte økes når de får hjelp til å håndtere utfordrende oppgaver, det vil si mer veiledning og støtte til å mestre arbeidsoppgavene. Mens erfarne og dyktige ansatte trenger mer tillit og et godt forhold ved å bli hørt og involvert i beslutninger som angår deres arbeid. Vi ser en solid overensstemmelse mellom teorien om situasjonsbestemt ledelse og dataene som informantene gir oss om ledelsens innvirkning på medarbeidere eller ansattes motivasjon.

Mange arbeidstakere i dag trives best når de kommuniserer med sin leder, blir sett av ledelsen, blir hørt og får informasjon om muligheter som bidrar til både personlig og faglig utvikling. De mener at lederen må veilede sine medarbeidere om muligheter for å øke kompetansen og

egen utvikling. Ansatte ønsker seg å lære noe nytt på jobb i tillegg til å utføre arbeidsoppgaver.

Konklusjonen fra vår analyse av lederens innvirkning på ansattes motivasjon er klar: Ledelsens rolle er avgjørende for å opprettholde et motivert og produktivt arbeidsmiljø. Selv om noen av våre informanter kanskje ikke sier direkte påvirkning fra lederen, erkjenner de likevel at dårlig ledelse kan ha negative konsekvenser for arbeidsmiljøet. Gjennom grundig analyse av informantenes erfaringer og relevante teorier har vi identifisert nøkkelfaktorer som påvirker ansattes motivasjon og trivsel.

### **Forbedringer og forslag til videre forskning**

For å få et mer omfattende bilde av temaet, kunne vår analyse ha inkludert perspektiver fra forskjellige nivåer i organisasjonen, ikke bare fra ansatte, men også fra ledere og mellomledere. Dette ville ha bidratt til å belyse eventuelle forskjeller i oppfatninger og behov mellom ulike grupper av ansatte og ledere. Våre funn støttes av tidligere forskning på området, som har dokumentert sammenhengen mellom ledelsesatferd og ansattes motivasjon. Ved å tydeliggjøre disse sammenhengene bidrar vår analyse til å bygge videre på tidligere kunnskap og forståelse. Det er avgjørende at ledelsespraksis kontinuerlig evalueres og tilpasses i lys av endrede behov og omstendigheter. Dette vil sikre at ledelsen forblir relevant og effektiv i å opprettholde et motiverende arbeidsmiljø over tid.

Selv om vår analyse har identifisert viktige faktorer som påvirker ansattes motivasjon, er det fremdeles områder for videre forskning som kan bidra til å utvide vår forståelse av temaet. For eksempel kan det være nyttig å utforske hvordan kulturelle forskjeller påvirker ledelsespraksis og ansattes motivasjon, eller hvordan teknologiske endringer påvirker kommunikasjonen og samarbeidet på arbeidsplassen.

## 7. Referanseliste

- Bergmann, D. (2022, Oktober 31). *Hvorfor trenger vi organisasjonspsykologi?* Hentet fra Studentkonsulenten: <https://www.studentkonsulenten.no/hvorfor-trenger-vi-organisasjonspsykologi/>
- Børresen, C. (2023, Mai 22). *hvordan ledere påvirker medarbeidernes motivasjon.* Hentet fra Randstad: <https://www.randstad.no/hr-trender-innsikter/ledelse/hvordan-ledere-pavirker-medarbeidernes-motivasjon/>
- Brochs-Haukedal, W. (2017). *Arbeidspsykologi og ledelse.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Fangen, K. (2022, September 6). *Kvalitativ metode.* Hentet fra De nasjonale forskningsetiske komiteene: <https://www.forskningsetikk.no/ressurser/fbib/metoder/kvalitativ-metode/>
- Fantoft, S. (2022, Juni 8). *Slik kommuniserer du effektivt.* Hentet fra lederne.no: <https://lederne.no/artikler/slik-kommuniserer-du-effektivt/>
- Glasø, L., & Thompson, G. (2024). *Situasjonsbestemt ledelse.* Oslo: 4.
- Hammernes, C. (2024, Februar 7). *Hvis vi hele tiden kommuniserer på én enkelt måte, blir vi forutsigbare og folk slutter å lytte.* Hentet fra ledernytt: <https://www.ledernytt.no/hvis-vi-hele-tiden-kommuniserer-paa-en-enkelt-maate-blir-vi-forutsigbare-og-folk-slutter-aa-lytte.6545778-112372.html>
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer.* Bergen: Omslagsdesign ved forlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.* Oslo: Abstrakt.
- Kap 12: ledelse s.566 - 607.* (2012, August 20). Hentet fra Slideserve: [slideserve.com/norman/kap-12-ledelse-s-566-607](https://slideserve.com/norman/kap-12-ledelse-s-566-607)
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i orgnaisasjon og ledelse.* Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., Kaufmann, A., & Hærem, T. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse.* 4.
- Kennair, L. (2022, August 31). *Femfaktormodellen.* Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/femfaktormodellen>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju.* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Latham, G. P. (2012). *Work Motivation* (2. utgave. utg.). SAGE Publications Inc.
- Martinsen, Ø. L. (2018, Desember 10). *Kan ledere endre seg?* Hentet fra bi.no: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/12/kan-ledere-endre-seg/>

- Mørch, W. T. (2021, Juni 24). *Abraham Maslow*. Hentet fra Store Norske Leksikon:  
[https://snl.no/Abraham\\_Maslow](https://snl.no/Abraham_Maslow)
- NTNU. (u.d.). *Kommunikasjon som ledelsesverktøy*. Hentet mars 2024 fra NTNU:  
<https://i.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/Kommunikasjon+som+ledelsesverkt%C3%B8y>
- Olsen, B. (2016, November 23). *Ledelse*. Hentet fra Organisasjon:  
<https://www.organisasjon.eu/ledelse/>
- Pecoraro, C. (2023, Oktober 26). *Medarbeidertilfredshet – Den ultimate guiden til økt trivsel på jobb*. Hentet fra Netigate: <https://www.netigate.net/no/articles/human-resources/medarbeidertilfredshet/#h-selvrealisering>
- Prosperastiftelsen. (u.d.). *Slik lager du en intervjuguide*. Hentet mars 2024 fra prosperastiftelsen.no: <https://prosperastiftelsen.no/verktoy/slik-lager-du-en-intervjuguide>
- Rooth, V. (2023, Oktober 2). *Herzbergs tofaktorteori: Ledelsesteorien bu bare må kjenne til*. Hentet fra interimlederblogg: <https://blogg.interimleder.no/herzberg-tofaktorteori>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *American Psychologist*. Hentet fra Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being: <https://doi-org.ezproxy.uis.no/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sagberg, I. (2021, April 13). *Situasjonsbestemt ledelse*. Hentet fra Store norske leksikon: [https://snl.no/situasjonsbestemt\\_ledelse](https://snl.no/situasjonsbestemt_ledelse)
- Sagberg, I. (2023, Mars 14). *Herzbergs motivasjonsteori*. Hentet fra Store Norske Leksikon: [https://snl.no/Herzbergs\\_motivasjonsteori](https://snl.no/Herzbergs_motivasjonsteori)
- Sander, K. (2023, Juni 1). *Målsettingsteori (motivasjonsteori)*. Hentet fra estudie: <https://estudie.no/malsettingsteori-motivasjonsteori/>
- Sander, K. (2023, Juni 4). *Sosiale motivasjonsteorier*. Hentet fra etudie: <https://estudie.no/sosiale-motivasjonsteorier/>
- Stranden, A. L. (2019, desember 2). *ledere tror de motiverer de ansatte mer enn de faktisk gjør*. Hentet fra forskning.no: <https://www.forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon/ledere-tror-de-motiverer-de-ansatte-mer-enn-de-faktisk-gjor/1600516>
- Svartdal, F. (2023, Oktober 5). *Motivasjon*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/motivasjon>
- Tjønneland, E. (2020, juli 17). *Generalisering*. Hentet fra Store norske leksikon: <https://snl.no/generalisering>
- Tran, A. (2023, Juli 24). *Kraften til deltakende leder | 2023-oppdatering*. Hentet fra AhaSlides: <https://ahaslides.com/no/blog/participative-manager/>



utforsksinnet.no. (2019, August 11). *De fem nivåene i Maslows behovspyramide*. Hentet fra  
UtforskSinnet: <https://utforsksinnet.no/de-fem-nivaene-i-maslows-behovspyramide/>

## 8. Vedlegg

### Intervjuguide

#### *Innledningsfasen:*

Vi er tre studenter som studerer økonomi og administrasjon ved universitet i Stavanger. Vi skal denne våren skrive bacheloroppgaven om motivasjon. I den forbindelse kommer herved en forespørsel om å delta undersøkelsen.

Prosjektets formål er å finne fram hvilke faktorer som oppleves som motivasjonsfremmende for arbeidstaker i hverdagen. Oppgaven skal legge mest vekt på sammenheng mellom ansattes motivasjon og leders atferd og ledersti. Derfor ønsker vi å intervjuere dere, ansatte, for å finne fram om det er en sammenheng mellom ansattes motivasjon og leders atferd.

Intervjuet og oppgaven skal selvsagt være anonymt, og det vil ikke være mulig å spore fram hvem som har svar hva. Hvis vi finner et utsagn interessant, så spør vi først om tillatelse om å kunne sitere. Undersøkelsen kan gjennomføres slik det er mest behagelig for dere: gjennom telefon, fysisk eller skriftlig. Notater og skriftlig svar fra undersøkelsen skal brukes i forbindelse med transkribering. Disse skal bli slettet når vi er ferdige med prosjektet.

#### *Spørsmål til intervju/undersøkelsen:*

##### Innledende spørsmål:

- Hvor gammel er du?
- Er du fast ansatt eller vikar?
- Jobber du kommunalt eller privat?
- Hva slags utdanning har du?
- Hvor lenge har du vært i din nåværende arbeidsplass?
- Hvorfor startet du i jobben din og hva er grunnen til at du fortsatt jobber der?
  - Er grunnen av det sosiale, tilhørigheten?
  - Er grunnen relevant utdanning/kompetansen?
  - Eller har du blitt påvirket av andre som familiemedlemmer eller venner?

##### Motivasjon i arbeid:

- Hva tenker du på når du hører ordet «motivasjon»?
- Hva fremmer din motivasjon?
- Hva tror du kan motivere deg enda mer i arbeidet?
- Hva hemmer din motivasjon?
- Når pleier du å oppleve at du er demotivert?
- Har din leder noen ganger snakket med deg om motivasjon?

- Hvordan opplever du at lederen din motiverer deg?
- Hvordan du bidrar til å motivere andre på jobben?
- Pleier dere ha sosiale sammenkomster sammen med dine kollegaer og leder?
- Når du tenker på arbeidsplassen, hvilken følelse skaper det?
- Er det noen mer du vil tilføye?

**Lederrollen:**

- Hva er god ledelse for deg? → kan du fordype deg mer i de med noen du har erfart?
- Hva er en dårlig ledelse for deg? → kan du fordype deg mer i de med noen du har erfart?
- Hvor viktig er det for deg å ha friheten i ditt arbeid?
- Hva og hvordan bør lederen opptre for å kunne skape godt relasjon på arbeidsplassen?
- Hvilken relasjon har du til din leder?
- Hvordan kan du beskrive din leder? (med noen få ord)
- Hvilken rolle spiller lederen din for din motivasjon i arbeidet?

**Avslutning:**

- Er det noe mer dere vil tilføye? Lurer dere på noe angående prosessen videre?
- Det kan også hende at vi velger å sitere noen av svarene. Er det i orden for dere om vi siterer anonymt?

Vi ønsker å takke deg for ditt bidrag om å delta på intervjuet. Ønsker å minne deg om at materialet skal brukes kun for denne prosjektet/forskningen. Oppgaven og disse notater er anonymt og skal bli kastet/slettet etter transkribering.

Takk for oss!