

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Kandidat nr.: 9, 33 og 43

Motivasjon, en leders verktøy for å øke
medarbeidernes innsats!

Dato: 02.12.2019

Totalt antall sider: 82

Abstract

How managers can motivate their employees may always be a subject of research as motivation depends on the environment, the individual's condition and the rest of the society. Previous research indicates motivation in a society where people had to work to feed their families. We wanted to find out if motivation was the best tool a manager could use to motivate their employees. We also selected three research questions that we wanted to look at. The first was whether there was a difference in how leaders in the northern or southern part of Norway approached this issue. The next two were the question of differences between employees in relation to male or female and young or old.

Businesses today depend on employees doing what they should, but most managers know the problem with employees who do not do what their meant to do. Such employees can become a financial burden for organizations, all of which have a high pressure on making money and the right use of resources.

There has been 16 interviews with leaders in two different organizations where it became clear that the problem was well known. Motivation is our focus and how leaders can motivate their employees to contribute to the corporate goals. All employees are different, so it is important for managers to find out what motivates the individual colleague. The informants focused on allowing employees to come to them if they had challenges. They were open to have a good dialogue with their employees.

None of the organizations the informants worked for had the opportunity to use salary as motivation. Job training, replenishment of competence and leave of absence were tools the informants used to motivate their employees. Some of the informants focused on having the right colleague in the right place. Employees did not need to be good at everything, but it was crucial that they were allocated tasks where they had the best conditions for success, both in terms of competence but also experience.

Forord

Oppgaven markerer avslutningen på vårt MBA studie ved Nord Universitet i Bodø. Studiene har vært gjennomført som samlingsbasert deltidsstudium.

Selv om studiet til tider har medført lange dager og mye lesing, har det fremfor alt vært spennende og meget lærerikt. Å kunne møte, diskutere og dele erfaringer med medstudenter på tvers av alder, bakgrunn og profesjon har virkelig gitt en ny dimensjon til det å være student og leder.

Forfatterens ulike erfaringer og konstruktive diskusjoner har vært et viktig bidrag for å konkretisere oppgavens problemstilling og ikke minst besvare den.

Vi ønsker å takke alle personer som har bidratt med nyttige innspill og alle som har bidratt med opplysninger slik at oppgaven kunne få sitt faglige innhold. Takk også til vår faglige veileder Frode Solberg ved Nord Universitet og Asbjørn Lysgård som har bidratt med konstruktive tilbakemeldinger og gode innspill.

Sist, men ikke minst, vil vi få lov til å takke våre respektive for støtte og tålmodighet i studietiden.

Bodø 2. desember 2019

Mikael Blihovde

Lena-Britt Johansen

Ketil Utne Finstad-Steira

Sammendrag

Hvordan ledere kan motivere sine medarbeidere kommer kanskje alltid til å være gjenstand for forskning da motivasjon avhenger av omgivelsene, den enkeltes forutsetning og samfunnet for øvrig.

Tidligere forskning viser til motivasjon i et samfunn der mennesker måtte jobbe for å klare seg. De måtte jobbe for å få mat på bordet og ta vare på familien. Selv etter at maskinene gjorde sitt inntog og vi fikk mer industrielle jobber var hovedhensikten med å jobbe fortsatt å tjene penger for å forsørge kone, barn og kanskje foreldre. Etter at teknologien virkelig gjorde sitt inntog i samfunnet har behovene forandret seg veldig. Motivasjonen for å jobbe har også forandret seg tilsvarende.

Det er ikke bare lønn som gir grunnlag for motivasjon. Lønn er viktig så lenge en tjener nok til å klare seg. Det er andre betingelser som også må være tilstede for å trigge motivasjon. Det kan være påfyll av kompetanse, meningsfylte arbeidsoppgaver, rett utstyr osv. Dette er motivasjonsfaktorer som er minst like viktige som lønn.

Bedrifter i dag er avhengige av at de ansatte gjør det de skal, men de fleste ledere kjenner til problemstillingen med at det er medarbeidere som ikke gjør det de skal. I store enheter kan det være lett å skjule seg bak andre som er effektive. Uansett kan slik adferd bli en økonomisk byrde for private og offentlige organisasjoner, som alle har et høyt press på inntjening og riktig ressursutnyttelse.

Gjennom 16 intervjuer med ledere i en mellomstor kommune og en privat stiftelse i Norge kom det klart frem at problemstillingen var kjent. De lederne som ble intervjuet har vært veldig motiverte til å bidra med sin kunnskap. Alle vil gjerne vite mer om hvordan man skal tilnærme seg ansatte som ikke bidrar. Det ble valgt å fokusere på motivasjon og hvordan ledere kan motivere alle ansatte til å bidra til felles resultatoppnåelse. Teknologien i dagens samfunn gjør at alt blir målbart. Organisasjonene skal være økonomisk bærekraftig og kravene til økonomisk overskudd ligger som et bakteppe hele tiden. Det betyr at ingen organisasjoner hverken kan eller vil ha medarbeidere som ikke bidrar. Derfor er det viktig at ledere er flinke til å legge til rette for å få medarbeiderne til å prestere tilfredsstillende.

En del av oppgaven var å se på om det var forskjell på ledere fra nord eller sør i landet hvordan de tok tak i ansatte som ikke presterte. Det var interessant å se på om det var forskjeller på eldre og yngre medarbeidere, men også om det var forskjell på menn og kvinner.

Det som kom frem under intervjuene var at en ikke kunne skille på om det var forskjeller mellom Nord-Norge og Sør-Norge, eller mellom kjønn. Alle utfordringer informantene hadde med sine medarbeidere angående underprestering var situasjonsavhengig. Det hadde ingen sammenheng med hverken kjønn eller hvor i landet de jobbet. Det som kom frem under intervjuene var at eldre arbeidstakere så helheten bedre. De var mer fleksibel i forhold til å hoppe mellom arbeidsoppgaver. En skulle kanskje tro at det var motsatt. Flere av informantene fortalte at de medarbeiderne med erfaring så helheten bedre enn de yngre. De var mer selvgående. Dette kan være relevant å ta med seg i et samfunn der alt skal spesialiseres mer og mer.

Begrepet motivasjon rommer veldig mye, men uansett hvordan en tenker å motivere ansatte, må ledere bruke tid på å bli kjent med medarbeiderne. Noen av informantene fokuserte på rett person på rett plass. Medarbeiderne trengte ikke å være gode i alt, men det var viktig at de ble satt til oppgaver hvor de hadde de beste forutsetninger for å lykkes, i forhold til kompetanse og erfaring. Alle ansatte er ulike, derfor er det viktig for ledere å finne ut hva som motiverer den enkelte. Informantene hadde fokus på at medarbeiderne kunne komme til dem hvis de hadde utfordringer. De var veldig åpne for å ha en god dialog med sine ansatte. Organisasjonene informantene jobbet for hadde ikke muligheten å bruke lønn som motivasjon. Informantene måtte bruke andre måter å motivere sine ansatte. Hospitering, påfyll av kompetanse og permisjoner var virkemidler som informantene brukte for å motivere medarbeidere ikke presterte som forventet.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Oppgavens oppbygning	4
1.3 Problemstilling	5
1.4 Avgrensning	5
2. Teoretiske momenter	7
2.1 Motivasjon	7
2.2 Kommunikasjon	11
2.3 Samarbeid	13
2.4 Kultur og miljø	14
2.5 JD-R modellen	16
2.6 Ledelse og selvledelse	18
2.7 Artikler	20
2.8 Oppsummering	21
3. Metode	23
3.1 Forskningsdesign	23
3.2 Kvalitative intervjuer	24
3.3 Grounded Theory	26
3.4 Strategi for datainnsamling	27
3.5 Teknikker for datainnsamling	29
3.6 Strategi for dataanalyse	30
3.7 Teknikker for dataanalyse	33
3.8 Refleksjon og etiske problemstillinger	34
3.9 Oppsummering	38
4. Analyse	40
4.1 Fokusområder/noder	40
4.2 Diskusjon av funn	48
5. Drøfting	53
5.1 Kommunikasjon	53
5.2 Samarbeid	57
5.3 Kultur og holdninger	61
5.4 Motivasjon	66
5.5 Ledelse	70
5.6 Kritisk refleksjon	73
6. Konklusjon	78
7. Litteraturliste	80
8. Vedlegg	I
8.1 Intervjuguide	I
8.2 Utklipp meldeskjema NSD	II
8.3 Utklipp tilbakemelding fra NSD	II
8.4 Infoskriv til informanter	III
8.5 Tidsplan intervjuer utdrag	VII

Tabelliste

Tabell 1: Noder.....	40
----------------------	----

Figurliste

Figur 1: Motivasjonsteorier	7
Figur 2: Kognitiv forventningsteori.....	9
Figur 3: Herzberg tofaktorteori	10
Figur 4: Kulturnivåer	15
Figur 5: Jobb-ressursmodell	18
Figur 6: Johari vinduet.....	19
Figur 7: Forskningsdesign og fasene i Grounded Theory	27
Figur 8: Lederskapets elementer, betingelser og mål	75

1. Innledning

Oppgaven er skrevet av tre deltidsstudenter som studerer ved Nord Universitet i Bodø. Studiet er et erfaringsbasert MBA- studie med 3 samlinger hvert semester. Alle tre har lederjobber ved siden av studiet og hadde ingen kjennskap til hverandre fra tidligere. Det har vært lærerikt, spennende og givende å møte andre med arbeidserfaring og kompetanse fra mange ulike sektorer og steder i landet. Det har vært mange gode diskusjoner om ledelse i klassen og alle har delt av sine erfaringer som har vært til stor nytte under arbeidet med oppgaven. Underveis i metodefaget skulle studentene planlegge masteroppgaven og søke å finne problemstilling. Hva skulle man fordype seg i? Det ble enighet om å skrive om ledelse, og noe som var relevant for alle på tvers av profesjon.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Mange organisasjoner i Norge opplever ansatte som ikke bidrar til felles måloppnåelse. Dette er en generell utfordring i arbeidslivet både i offentlig og privat næringsliv. Det kan være ansatte som ikke leverer til avtalt tid eller ikke utfører sine arbeidsoppgaver i det hele tatt. Medarbeidere som ikke presterer som forventer kan være utfordrende for en leder å ta tak i. Dette er et dagsaktuelt og interessant tema. Hvordan kan ledere motivere ansatte til å prestere bedre? Selv om dette er unntakene i arbeidstokken, blir det ikke mindre aktuelt av den grunn. I et oppslag i VG+ 4. september 2019, fremkommer det tydelig at dette er en høyst aktuell problemstilling.

Utklipp fra VG artikkel:

Studier viser at vi surrer bort to timer hver arbeidsdag på private sysler. Mens noen nesten ikke har tid til lunsj, tar andre arbeidsdagen helt med ro. Hva gjør man om man har en latsabb på jobben?

«Tomt arbeid» kaller den svenske sosiologen Roland Paulsen fenomenet med å sitte på arbeidsplassen i timevis uten å gjøre et arbeidsslag. Det mest ekstreme tilfellet han kjenner til, er en bankansatt som jobbet kun en halvtime hver dag. Resten av arbeidsdagen lot han som han utførte relevant arbeid. Studier Roland har gjort viser at vi i gjennomsnitt kaster bort to timer av arbeidsdagen på private gjøremål. Er du i lederposisjon og vil ha bukt med problemet, skal du likevel ikke sette i gang overvåking av dem du mener er underyttere. Gjør du det, skaper du ineffektivitet, sier førsteamanuensis ved BI, Susann Gjerde.

Artikkelen i VG understøtter problemstillingen samt at dette ikke bare er et nasjonalt problem men også andre land opplever dette. Problematikken virker i mange tilfeller frustrerende på de øvrige ansatte som faktisk leverer i henhold til forventninger. At det finnes ansatte som ikke fungerer i jobben slik det forventes av dem, har også en innvirkning på arbeidsmiljøet. Det kan virke urettferdig og demotiverende for øvrige kolleger å jobbe i et slikt arbeidsmiljø. Derfor er det viktig at ledere tar tak i slike ansatte.

Det blitt skrevet mange fagbøker og artikler om hvordan ledere skal motivere sine ansatte, likevel så har de fleste ledere hatt medarbeidere som ikke har prestert som forventet. Hvordan kan ledere klare å nå frem til disse medarbeiderne? Hvordan lede ansatte som ikke klarer å lede seg selv? Hva slags «verktøy» bør ledere ha tilgjengelig for å klare det? Rudi Kirkhaug sier i innledningen i sin bok Lederskap: Person og funksjon (2015, s. 14) at ledelse må læres og at man må ha de riktige verktøyene for å være en god leder.

Er det bare medfødte lederegenskaper som kan hente det beste ut av hver enkelt eller er det mulig å tilegne seg kompetanse? Uten motiverte ansatte reduseres produksjonen og målsetningene for organisasjonen blir dermed vanskelig å nå. I hvor stor grad avhenger motivasjonen hos ansatte til å nå felles målsetning? Dagens samfunn har mer fokus på selvrealisering enn noen gang. Det er store forskjeller på oss mennesker og hva som driver hver enkelt av oss. Noen har en naturlig driv, mens andre virker som de vil gjøre minst mulig. Mange i dag velger minste motstands vei, uten å sjekke hva de kan få ut av det å gjøre en reell innsats. Hvordan kan ledere legge til rette for at de skal prestere bedre?

Hvor høyt verdsetter dagens ansatte fritid jamfør eksempelvis for 10-20 år siden, og hva gjør det med ytelse på arbeidsplassen? Tidligere generasjoner var avhengig av jobb og inntekt for at familien skulle ha mat på bordet og tak over hodet. Det var en av grunnsteinene i vårt samfunn. I dagens samfunn er det vel så viktig for ansatte å ha fritid.

I små organisasjoner er man helt avhengig av at alle bidrar. Ved å se nærmere på problemstillingen i oppgaven er hensikten å finne praktiske tilnærminger for ledere som har ansatte som ikke bidrar tilfredsstillende. Hvordan kan medarbeiderne som ikke presterer godt nok motiveres til høyere prestasjon?

Våre egne undersøkelser viser at det gjennom årenes løp har blitt forsket mye på arbeidsmiljø og hvordan oppnå felles måloppnåelse. Likevel er ansatte som ikke presterer som forventet like aktuelt nå som for 20 år siden.

Arbeidslivets forutsetninger forandrer seg hele tiden, samtidig som synet på belønning også har endret seg. Ansatte har mer utdanning enn tidligere og kanskje krever dette en annen ledertilnærming. I denne oppgaven vil tilnærming være; hvordan kan dagens ledere motivere alle ansatte til å bidra best mulig, slik at de yter som ledere forventer av dem? Kan samhandling være et nøkkelord? Det er grunn til å tro at denne problemstillingen ikke løses på ledernivå alene. Her må ansatte og ledere gå sammen for å finne gode løsninger. Hva er årsaken til at ledere må håndtere slike problemstillinger? Trenger dagens medarbeidere en annen oppfølging enn tidligere? Kan det være et moment å legge ned mer arbeid i rekrutteringsfasen når det skal være nyansettelser?

Konsekvensene av problemstillingen er mangfoldig og vi nevner noen overordnede konsekvenser her:

- Organisasjonen oppnår ikke de resultater man ønsker.
- Dårligere økonomi.
- Konflikter, både mellom ansatte og ledere men også ansatte seg imellom.
- Dårlig arbeidsmiljø.
- Høyt sykefravær.
- Høy turnover i organisasjonen, resulterer i mer tid til opplæring, kostnadsutfordringer og leveranseutfordringer.

Informantene som ble intervjuet jobbet som ledere i mellomstore organisasjoner og det er grunn til å tro at de representerte et gjennomsnitt av de utfordringer ledere har i dag. Det gjelder også problemstillingen i oppgaven. En har forsøkt å se på organisasjonskultur og arbeidsmiljø for å se om det her kan finnes forklaringer på at ansatte ikke bidrar. Arbeidsforhold og psykososialt arbeidsmiljø er også temaer som vil bli berørt. Hva gjør lederne i dag?

Målet med masteroppgaven er å få bedre innsikt i motivasjon som verktøy og få nyttige innspill fra informantene til bruk i egen arbeidsdag. Hvordan kan hver og en av oss bruke denne innsikten for å motivere egne medarbeidere.

Ledere i dag har mange komplekse oppgaver som kommer i konflikt med hverandre. Eksempel på det kan være at man må holde en stilling ledig, men samtidig opprettholde produksjonen. En viktig målsetning for organisasjoner er å skape gode økonomiske resultater, gode tjenester og en bærekraftig organisasjon gjennom felles bidrag og felles målsetning. Dagens samfunn er mer teknologisk og robotisert enn for bare få år siden. Samfunnet vårt endres, lovendringer trer i kraft, internasjonal påvirkning til effektivisering og kostnadseffektivitet bidrar til at problemstillingen aktualiseres enda mer. Ikke minst har globaliseringen gjort Norge og verden “mindre”. Dette stiller organisasjoner og ledere overfor nye og krevende utfordringer.

Oppgaven fokuserer på hva som skal til for å øke medarbeidernes innsats i arbeidshverdagen, og kan motivasjon være det beste verktøyet for å lykkes med det? Hvilke forutsetninger må være tilstede, er det andre verktøy enn motivasjon som kan brukes? Hver enkelt leder må kjenne sine ansatte for å vite hva som motiverer den enkelte medarbeider. Tidligere var det mange industrielle arbeidsplasser, mens det nå er langt flere kunnskapsbedrifter med ansatte som har helt andre krav til ledelse. Det viser seg at høyt utdannede ansatte ofte leder seg selv på grunn av indre motivasjon. Hvor sentralt vil selvledelse være for fremtidens ledere? Det hevdes allerede at det første en god leder må mestre er å lede seg selv. Å være leder er en krevende jobb, i tillegg skal en ta vare på familie og få tid til fritidsaktiviteter. Derfor er det viktig at lederen mestrer egen hverdag. Teknologien har også endret samfunnet. En leder som setter menneskene først, og respekterer de ansatte på lik linje som de ansatte respekterer sin leder. Det er en leder som får tillit og gode relasjoner til sine ansatte. En sjef derimot, forteller andre hva de skal gjøre! Slike ledere har en tendens til å komme i konflikt med sine ansatte. Denne oppgaven søker å finne frem til nyttige verktøy som ledere kan benytte seg av for å få alle ansatte til å bidra til det beste for sin organisasjon.

1.2 Oppgavens oppbygning

Oppgaven er delt inn i seks deler. Første kapittel er innledning, der vi først beskriver bakgrunnen for valg av tema. Her kommer vi også inn på problemstilling og opprinnelige forsknings-spørsmål, før vi til slutt forklarer avgrensningen vi har gjort i oppgaven. Det andre kapitlet viser til teorien vi har lagt til grunn for innhenting og analyse av data. Videre forklarer kapittel tre hvilken metode som er valgt å for å svare på problemstillingen og hvordan vi har gått frem for å innhente og analysere data.

Her kommer det frem strategi for datainnhenting og begrunnelsen for hvordan vi har gått frem. I kapittel fire kommer analyse og drøfting av funn i oppgaven. I kapittel fem er drøfting og til slutt kommer konklusjon i kapittel seks.

1.3 Problemstilling

Problemstillingen som er lagt til grunn for denne oppgaven er:

Hvordan kan ledere bruke motivasjon for å øke medarbeidernes innsats?

De fleste ledere har mange gode medarbeidere som virkelig bidrar til felles resultatoppnåelse. Det betyr også at det kan være noen medarbeidere som aldri klarer å levere eller yte slik som ledere forventer. Hvordan kan ledere disse med seg? Hvordan kan leder motivere akkurat disse medarbeiderne til å bidra? Dette er ofte ikke bare et problem for lederen, men kan være til stor irritasjon for kollegaer.

Det har også blitt utarbeidet noen forskningsspørsmål til oppgavens problemstilling:

1. Er det geografiske forskjeller på hvordan ansatte yter i jobben?
2. Er det kjønnsforskjeller når det gjelder ytelse gitt like oppgaver?
3. Er det generasjonsforskjeller på hvordan ansatte yter i jobben?

1.4 Avgrensning

I oppgaven er det valgt å fokusere på motivasjon som det viktigste verktøyet for å få medarbeidere til å øke innsatsen. Problemstillingen blir sett på fra et lederperspektiv og formålet er å finne forklaringer på hvordan ledere kan motivere ansatte til å yte sitt beste på arbeidsplassen.

Det hadde vært ønskelig å øke antall informanter for å se på forskjeller i hele Norge, der man også kunne sammenligne offentlig og privat sektor for å få mest mulig informasjonsmateriale. Men med bakgrunn i at studiene er gjennomført ved siden fulltidsjobber er det begrenset hvor dypt man kan gå med informasjonsinnhenting. Oppgaven er skrevet av tre studenter hvor to studentene har bosted i henholdsvis små kommuner i Nord-Norge og en har tilhold i Sør-Norge. En er ansatt i politiet, en er kommunalt ansatt mens den siste er ansatt i en privat stiftelse innenfor kultur.

Det var opprinnelig planlagt å intervju ledere fra tre tilsvarende organisasjoner i respektive kommuner, men av hensynet til informantenes anonymitet ble det valgt å fokusere på litt større organisasjoner. Derfor ble det valgt organisasjoner både i og utenfor egne kommuner. I tillegg måtte det innhentes tillatelse fra organisasjonene, for at ansatte i deres organisasjoner brukte arbeidstid på å stille opp i intervjuene.

Valg av informanter falt på mellomledere da det er de som har mest daglig kontakt med medarbeiderne. Det er disse lederne som ser de ansatte til daglig og lettest ser endringer i handlingsmønstre hos de ansatte.

Det ble ved valg av informanter ikke vurdert forskjeller i kompetansenivået hos informantene. Informantene hadde ulik erfaring som ledere. De var informanter med og uten formalkompetanse som leder. Intervjuguiden hadde ikke med spørsmål om de selv mente dette kunne utgjøre en forskjell, så dette har ikke blitt vektlagt i oppgaven.

Organisasjonsforståelse er et stort felt. Så det ble valgt å begrense litteratursøk til de teoriene som er relevante for problemstillingen i oppgaven.

2. Teoretiske momenter

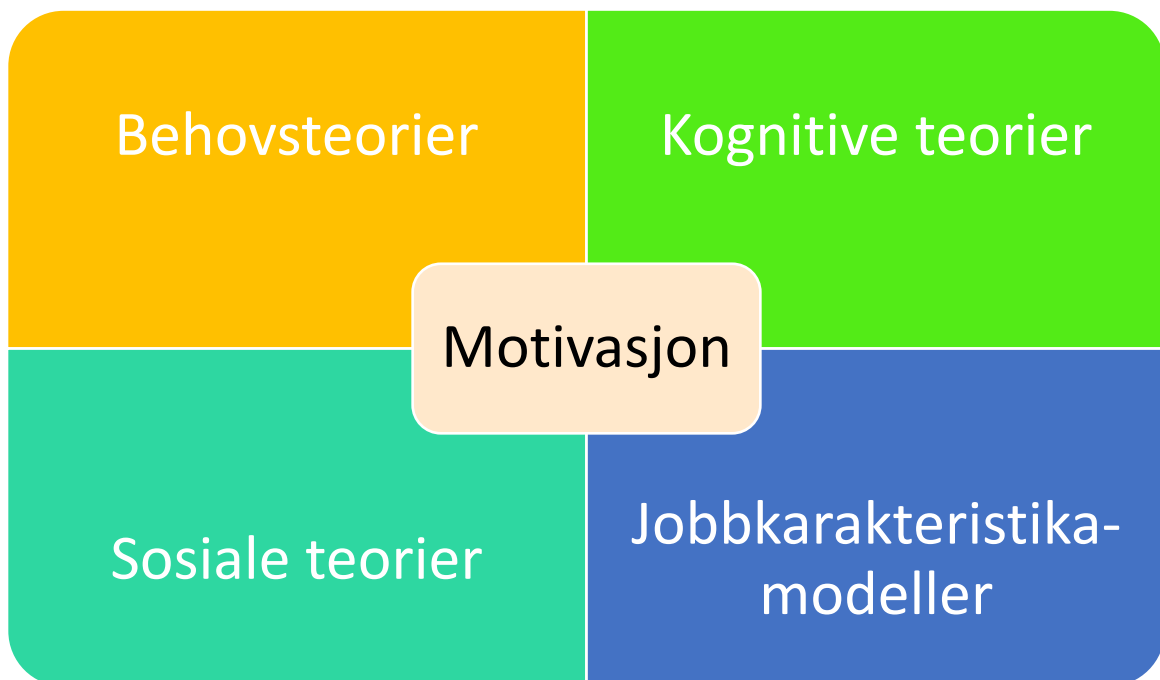
Hva er motivasjon og hva mener man påvirker motivasjonen til dagens arbeidstakere? Oppgaven legger vekt på motivasjon som det fremste verktøyet for en leder som ønsker å øke innsatsen til medarbeiderne sine. Målet er at alle jobber sammen for bedriftens eller organisasjonens måloppnåelse. Selv om flertallet av dagens arbeidstakere gjør en god jobb og leders forventninger er innfridd, er det fortsatt noen ansatte som ikke presterer tilfredsstillende. De drar effektiviteten ned og medvirker til dårlige holdninger på arbeidsplassen. Her presenteres relevant teori opp mot problemstillingen.

2.1 Motivasjon

En definisjon på motivasjon er:

«De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til, og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2015 s. 113).

Forfatterne skiller også mellom de fire ulike motivasjonsteoriene, behovsteorier, kognitive- og sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller, se figur 1.

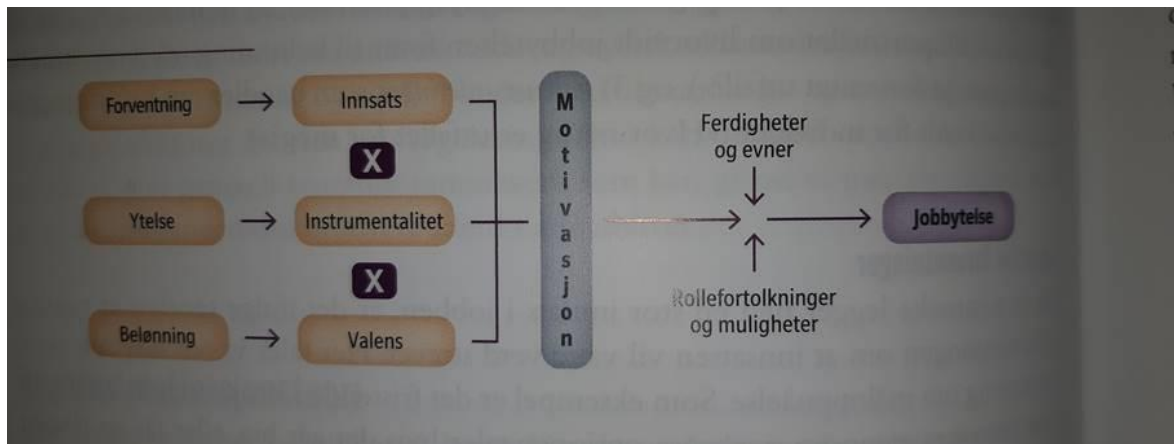


Figur 1: Motivasjonsteorier (egen modell)

Motivert adferd i behovsteorier blir utløst av forskjellige behov hos den enkelte. Herunder kommer den kjente teorien fra Abraham Maslow og Maslows behovspyramide. En av Maslows teorier sier noe om de grunnleggende behov som bør være til stede før det kan forventes økt innsats (Maslow, 1943). Maslows behovspyramide kan overordnet deles inn i underskuddsbehov og overskuddsbehov. Behovene lavest i pyramiden må dekkes før man kan forvente at behovene som kommer høyere i pyramiden blir aktivisert. For eksempel viser Maslow selv til hva sult og mangel på mat fører til. Et sultent individ vil etter hvert tro at en verden med tilgang til mat er utopi. Om en bare har tilgang til mat så lever en lykkelig (Maslow, 1943, s. 8). I dagens vestlige samfunn hevder mange at vi har for mye av alt. Forskning viser at medarbeidere på et lavere nivå bare er i stand til å tilfredsstille sine underskuddsbehov med sin jobb, mens de som jobber på et høyere nivå har større muligheter for å tilfredsstille overskuddsbehov.

Kognitiv motivasjonsteori påstår at handlinger er resultatet av rasjonelle valg. Kognitive teories syn på motivasjon er et resultat av individets forventninger om belønning, måloppnåelse og egen ytelse, i tillegg til evaluering av kilder til motivasjon. Denne oppgaven fokuserer videre på forventningsteori som den viktigste under kognitive teorier. Victor H. Vroom skrev i 1964 en bok om Arbeid og motivasjon (Vroom, 1964). Han fokuserte på den individuelle adferden på arbeidsplassen for å forklare jobbvalg, tilfredsstillelse i jobben og jobbprestasjoner. Forfatteren ser på sammenhengen mellom motivasjonen til mennesker og hva de presterer. Forventningsteori kan lettest beskrives som at en arbeidstaker forventer at arbeidsinnsatsen som blir lagt ned i et arbeid eller en oppgave vil være verdt det. I kognitiv forventningsteori, «blir det understreket at mennesker er motiverte for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin» (Kaufmann & Kaufmann, 2015 s. 121). Antagelser om samvirke mellom grunnelementene innenfor kognitiv forventningsteori, subjektiv forventningsteori, instrumentelle vurderinger og valensvurderinger er at det er et multiplikativt forhold mellom dem. Kognitiv forventningsteori betyr at det er rasjonelle valg som styrer adferden og subjektiv forventningsteori viser til at det er subjektets forventning om belønning. Med instrumentelle vurderinger menes det hva som har verdi for den enkelte, mens valensvurderingen viser til vurdering av belønningens verdi. Alle grunnelementene må ha en viss verdi for å oppnå en form for motivasjon. Motivasjonen vil være på topp når alle de tre grunnelementene har høyest verdi.

Dersom en av grunnelementene har null i verdi hjelper det lite at de andre grunnelementene er på topp. Multipliserer man noe med null blir resultatet null, uansett verdi på de andre faktorene. Fremstilling av den kognitive forventningsteorien er vist i figur 2.



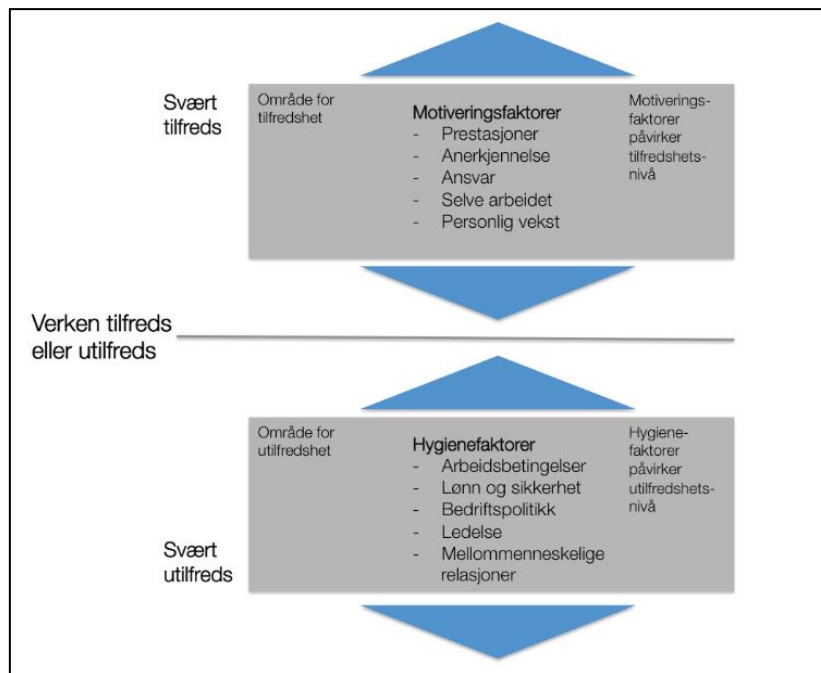
Figur 2: Kognitiv forventningsteori (Kaufmann & Kaufmann 2015, s.122)

Dette viser også at det kan være sammenheng mellom indre og ytre motivasjon, samtidig som at arbeidsmiljø- og kultur også kan korrelere. Ytre motivasjonsfaktorer kan best beskrives som faktorer som fremstår i form av lønn, bonuser, anerkjennelse eller andre frynsegoder. Indre motivasjon kommer fra selve aktiviteten i jobben, aktiviteten er tilfredsstillende i seg selv. Selv om logiske handlingsmønstre fra ytre motivasjon kommer frem under forskning betyr det ikke at det vil virke hver gang eller på alle. For noen mennesker fungerer ikke ytre motivasjon i det hele tatt, mens for andre kan det være helt motsatt. Hvis ansatte bare tenker på kortsiktige fordeler kan dette være svært ødeleggende på sikt for organisasjonen. Dette kan føre til en adferd som går på bekostning av økonomiske mål for virksomheten, arbeidsmiljøet og organisasjonskultur. Det er grunn til å tro at dersom arbeidet er kjedelig og rutinepreget så kan ytre belønning som økt lønn og bonuser føre til økt produktivitet. Men om arbeidet er givende i seg selv, komplekst og kreativt, så kan indre motivasjon ha større potensial. Det forutsettes da at fordelingen av lønn og andre goder oppleves rettferdig.

Individets forhold til andre medarbeidere påvirker motivasjonen. Den mest sentrale sosiale teorien om dette er likeverds- teorien (Kaufmann & Kaufmann 2015 s. 132). En arbeidstaker sammenligner egen kompetanse og jobben som følger med stillingen i forhold til egen innsats og sammenligner det igjen med lønnsnivå. Et eksempel på dette er at du ved ansettelsen din får en gitt lønn. To måneder senere får du vite at en nyansatt med samme kompetanse og stilling får høyere lønn enn deg.

Dette kan påvirke hvordan du selv yter på arbeidsplassen. Hvis du opplever at din innsats belønnes lavere enn din kollegas innsats, gitt tilsynelatende lik kompetanse og stilling kan dette resultere i likeverdsspenninger (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette kan oppleves som urettferdig og lite tilfredsstillende. Er derimot det motsatte tilfelle kan det oppleves positivt og bidra til økt motivasjon og ytelse. Det avhenger av medarbeiderens sensitivitet for slike følelser.

Den siste teorien blir kalt for jobbkarakteristika- modeller og fokuserer på egenskapene ved selve jobben som påvirker motivasjon til medarbeiderne. Fredrik Herzberg er kjent for sine bidrag innenfor arbeids- og organisasjonspsykologi og ledelsesteori, men det er særlig sine teorier om motivasjon som har blitt stående. Herzbergs forsket på trivsel på arbeidsplassen der den generelle oppfatningen på forhånd var at en endring på forhold som gjorde arbeiderne misfornøyde, for eksempel lønn, ville øke trivsel og motivasjon og føre til høyere ytelse. Konklusjonen ble tofaktorteorien. Den handler om hva som påvirker motivasjonen, tilfredsheten og misnøyen hos ansatte (Herzberg, 1959). Det er lagt vekt på to faktorer som skaper tilfredshet (motivasjonsfaktorer) og som skaper misnøye (hygienefaktorer) i en arbeidssituasjon. Herzberg hevder at motivasjonsfaktorene skaper trivsel så lenge de er tilstede, men ikke mistrivsel om de ikke er tilstede. Hygienefaktorene kan skape mistrivsel om de ikke er tilstede, men er ingen garanti for trivsel om de er tilstede (Kaufmann & Kaufmann 2015). Hertzbergs tofaktor teori vises i figur 3.



Figur 3: Herzberg tofaktorteori (Kaufmann & Kaufmann 2015 s. 139)

2.2 Kommunikasjon

Det som først og fremst må være tilstede er kommunikasjon. Den er utrolig viktig på alle plan i en organisasjon.

Ikke bare oppover og nedover i organisasjoner i form av beskjeder eller ordrer, men også som samarbeidsform kollegaer seg imellom. Mange vil kanskje si at kommunikasjon er en forutsetning for å kunne lede. En leder må kommunisere ut til sine medarbeidere hva arbeidet skal lede frem til. Hva er målet? For å klare det må en leder ha både tillit, autoritet og ikke minst troverdighet. En av de største utfordringene til en leder er å skape et godt samspill mellom de ansatte. Utfordringen som ligger til ledere er hvordan og hva som kommuniseres. Kommunikasjonen må være presis slik at det ikke blir rom for misforståelse.

«Kommunikasjon mellom mennesker er bare vellykket i den grad den skaper mening for deltakerne» (Einarsen, Martinsen & Skogstad, 2017, s. 293). I samme boken skiller forfatterne mellom de ulike perspektivene kommunikasjon har. Et perspektiv er å se på kommunikasjon som transport av informasjon og mening, et annet perspektiv er etablering og vedlikehold av relasjoner. I en travel hverdag er det lett å glemme å snakke med sine medarbeidere. Det vil ikke være nok med handlingsplaner og strategidokumenter. De kommer som regel med fine ord om målet for bedriften og resultatene som ønskes. Men formidler de det som bedriftens ledelse ønsker å kommunisere på en god måte? Vil målet fremstå klart for bedriftens ansatte? Ledelsen vil være avhengig av at de ansatte har forstått det budskapet de ønsker å formidle. For å klare det må ledere faktisk kommunisere med ansatte ansikt til ansikt. Det er først da det skapes en relasjon som gjør et en unngår konflikter, usikkerhet, ineffektivitet og ikke mist manglende måloppnåelse. Ledere som overser viktigheten av å forankre dette hos medarbeiderne i organisasjonen kan få en utfordring. Glemmer lederen å sjekke om budskapet er forstått og oppfattet slik det er meningen fra lederens side, risikerer en at de ansatte jobber mot «feil» mål. For å unngå uheldige situasjoner må man involvere medarbeiderne sine. Det skaper engasjement og motivasjon. I tillegg bidrar dette til både eierskap fra medarbeidernes side, men også at de tar ansvar for å nå felles mål. Gjennom god kommunikasjon kan en bidra til at hver enkelt medarbeider føler seg sett, at det de gjør faktisk betyr noe. De får anerkjennelse for jobben de gjør. Ett av de viktigste suksesskriteriene for at et menneske skal gjøre en god jobb er anerkjennelse.

Hvordan budskapet fra ledelsen til organisasjonen blir oppfattet avhenger av hvordan man kommuniserer. Den non-verbale kommunikasjonen som for eksempel kroppsholdning og bevegelser utgjør en stor del av denne kommunikasjonen (Einarsen, et. al., 2017). I tillegg må en leder tenke på hvordan en bruker stemmen sin og ikke minst hvilke ord man velger å bruke når det kommuniseres. Det er ikke bare hva man sier, men også hvordan det sies, som betyr noe. Eierskap til det som kommer ut av munnen på en leder gjør noe med hvordan budskapet faktisk blir oppfattet. Dette vil påvirke både troverdigheten til budskapet og tilliten til lederen.

Som Einarsen, et. al., (2017) beskriver i boken sin er det grunn til å tro at i forlengelsen av kommunikasjon er respekten for andre mennesker vel så viktig. Det er i tillegg til en forståelse for at vi kanskje ikke alltid oppfatter virkeligheten likt. For eksempel frasen: en sak har alltid to sider. Den oppfattes sjeldent likt av alle. Det betyr heller ikke at den enes oppfatning eller virkelighet er mer sann enn den andres. Vi bruker sansene våre til å oppfatte egen virkelighet. Hvilke sanser hvert menneske blir mest påvirket av vil ha betydning for hvilken virkelighetsoppfatning hver enkelt får fra ordene og språket som blir brukt. I tillegg vil hver opplevelse påvirkes av referanserammer som verdier, tro, erfaringer og ikke minst hvilke overbevisninger vi har. Det enkelte menneske vil vektlegge forskjellige ting som er mest viktig og mest riktig for dem. Derfor vil en være helt avhengig av at den andre parten forstår budskapet. En forutsetning for god kommunikasjon og god ledelse er å være åpen, kommunisere tydelig og ikke minst lytte aktivt (Paasche, 2017). Dette gjelder begge veier, både med hensyn til å forstå andre, men også å bli forstått slik du selv ønsker. Det kan igjen skape rom for mangfold og ulike syn på virkeligheten, som igjen kan føre til forbedringsfokus og enda bedre resultater.

Kommunikasjonsferdigheter belønnes og er et av kriteriene for å lykkes i flere jobber. Ledere går på kurs for å utvikle seg selv som leder, og øver seg på å bli gode retorikere. I dag er det et eget levebrød å eksponere seg selv på sosiale media om hverdagstrivialiteter. Karp (2018) hevder at selvledelse ofte kobles til prestasjoner, men det kan ha like mye å si for livskvaliteten og kunsten å mestre sitt eget liv. Retorikken er ganske enkel, den kommer fra utsagnet om at du må hjelpe deg selv før du kan hjelpe andre. Men her må du kunne lede deg selv før du kan lede andre (Karp, 2018). En må rett og slett mestre egen hverdag før en kan lede andre til å mestre deres.

I dag tror mange at ledelse i fremtiden vil bære preg av utilstrekkelig informasjon og raske endringer. Og det vil kanskje stilles enda større krav til fremtidens ledere. Da vil hvordan en leder håndterer seg selv og sine omgivelser være viktig (Frydenlund, 2019). En leder må utnytte sine sterke sider slik at en på best mulig måte kan påvirke omgivelsene sine. Dette er ekstremt viktig for å skape forandring og levere resultater. God kommunikasjon og evnen til å forklare hvorfor vil være spesielt viktig med tanke på en høyere endringstakt.

2.3 Samarbeid

Samarbeid kommer i forlengelsen av kommunikasjon. I denne oppgaven siktes det til samarbeid som å jobbe bra sammen. At både leder og ansatte har et godt «forhold» med tanke på arbeidsmiljø, arbeidsoppgaver og forventninger til hverandre. Et annet viktig punkt under samarbeid er fleksibilitet.

Det hevdes av noen at fleksibilitet på arbeidsplassen er veldig viktig, og noen ganger viktigere enn lønn (Kontochristos, 2018). God lønn i seg selv er motiverende, men at arbeidsplassen er fleksibel og legger til rette for medbestemmelse og stor grad av frihet kan være minst like viktig. Sammen med fleksibilitet kommer også forventninger til arbeidsforholdet, tillit til at jobben blir gjort og at den enkelte skaper sitt eget handlingsrom. Medarbeidere er avhengige av at lederen gir tydelige mål og rammer for leveranse. Så er det opp til medarbeideren selv å skape sin egen jobbhverdag og handlingsrom for å klare resultatoppnåelsen.

Dette er lettere i kreative organisasjoner, der det er større grad av selvledelse. Men også her er det fallgruver. Ofte er det veldig dedikerte medarbeidere som ønsker slike jobber, og selv om arbeidsdagen er fleksibel, betyr ikke det at det blir mindre jobb. Faremomentet er at det kan bli for masse som i neste utfall kan føre til utbrenthet. En annen side av samme sak er kulturonboarding. Det betyr at de nye som blir ansatt må læres opp i hvordan ting gjøres i organisasjonen. Det er både leder og de ansatte sitt ansvar å lære opp ny tilsatte. Man kan utarbeide personlige onboardingplaner for hver enkelt ansatt som vil føre til at den nyansatte får oppmuntring og selvtillit før de har begynt i sin nye jobb. For at en leder skal få drahjelp av nyansatte må det bygges kunnskap, ferdigheter, kultur og holdninger helt fra begynnelsen (Landøy, 2016). Det at en ny ansatt har begynt i jobben, betyr ikke at han gjør det som forventes.

Dette kan til en viss grad forhindres gjennom veldig klare rammer og mål fra ledelsen, men med så mye fleksibilitet så må en være påpasselig at den nye er innforstått med hvordan ting gjøres. Nær kommunikasjon vil være en forutsetning for å få et slikt arbeidsfold til.

Slike arbeidsforhold kan også være enklere å få til å fungere hvis alle er like realitetsbevisste. Hva skjer og hvordan gjør vi ting her. Det må være nok tillit til å være åpne med hverandre, på tross av leder/ansatt- relasjonen. Dette kan være svært utfordrende om en eller begge parter mangler selvinnsikt og ikke vet hvilken fremtoning de har.

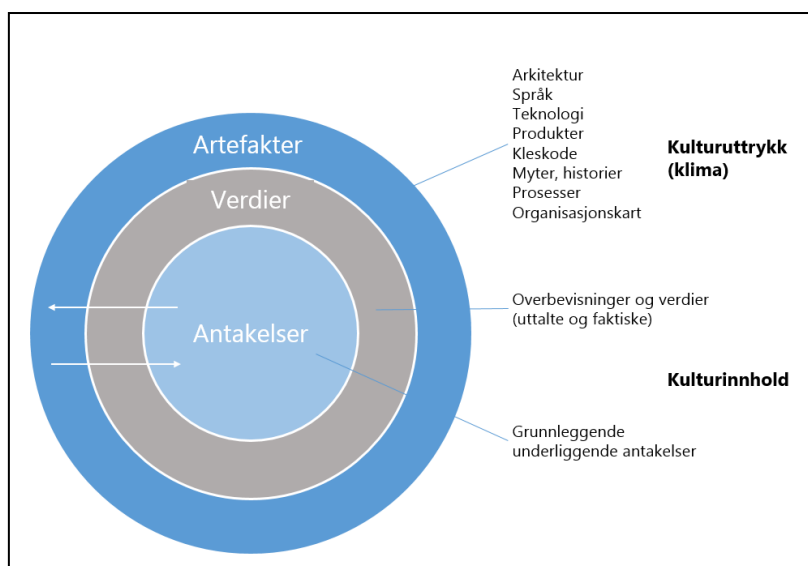
2.4 Kultur og miljø

Arbeidsmiljø og organisasjonskultur er veldig viktig i alle organisasjoner. Organisasjonskulturen styrer ubevisst både atferd og innsats, og i siste instans de daglige beslutningene og resultatoppnåelsen i virksomheten. Alle virksomheter har en formell struktur hvor organisasjonskartet viser hvordan virksomheten er bygd opp. Organisasjonskultur kan være et viktig strategisk fortrinn for å hjelpe virksomheten å hevde seg i et stadig sterkere konkurranseutsatt marked.

Mest referert i organisasjonslitteraturen er Edgar Schein, som definerer organisasjonskultur på følgende måte:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene (Jacobsen & Thorsvik, 2016 s. 130).

Schein knytter begrepet kultur til en gruppe med felles antakelser, og han påpeker at kultur er basert på læring. Han understreker at kulturen bare vil opprettholdes om den føles riktig og at den læres bort som den riktige måten. Han presiserer også at det har noe med følelser å gjøre. I sin skildring av organisasjonskultur fremhever Schein sitt syn på kulturnivåer, figur 4 på neste side.



Figur 4: Kulturnivåer (Edgar Schein 1987)

Grunnleggende antakelser er oppfatninger og/ eller meninger som gjennom felles fortolkning nedfeller seg som sannheter i sosiale grupper, de er udiskutable og svært vanskelig å endre eller utfordre. Verdier formidler hva den sosiale gruppen i organisasjonen mener er bra, og hva den mener er dårlig. Artefaktene er uttrykkene for kultur som kan observeres, men det er også de som er uforståelig for utenforstående.

Psykososialt arbeidsmiljø er et sentralt begrep på enhver arbeidsplass og det er mange oppfatninger av hva psykososialt arbeidsmiljø er. Ulike grupperinger innenfor forskermiljøer har forskjellige oppfatninger. Arbeidstakere, arbeidsgivere, HMS- personell har igjen sine ulike oppfatninger. I Norge har arbeidstilsynet gitt klare retningslinjer gjennom Arbeidsmiljøloven av 2005, spesielt § 4-3. Begrepene psykososialt arbeidsmiljø og organisatorisk arbeidsmiljø blandes noen ganger sammen, men både arbeidstilsynet og Arbeidsmiljøloven skiller mellom disse. Organisatoriske arbeidsbetingelser må alle organisasjoner forholde seg til. De viser til kravene til arbeidsmiljøet, mens de psykososiale betingelsene dreier seg mer om de mellommenneskelige forholdene på arbeidsplassen. Arbeidstilsynet viser til forskning som sier at «dårlig psykososialt arbeidsmiljø kan føre til alvorlige helsemessige og sosiale konsekvenser». Videre sier de at «Slike belastninger kan medføre helseplager og sykefravær for den enkelte, men kan også påvirke den utsattes familie og sosiale omgangskrets negativt». Sykefravær kan også føre til tapt produksjon som konsekvens, som også er negativt for organisasjonen.

I boken «Den nye organisasjonspsykologien» setter forfatterne Adriaenssen, Adriaenssen, & Johannessen (2017) fokus på hva positiv psykologi er og hva positiv psykologi kan bidra med inn i en organisasjon.

Hvilke holdninger har dagens ansatte og kan holdninger endres? Er holdninger noe man har eller kan det læres? Forfatterne setter også fokus på «mindfulness», ledelse og måloppnåelse gjennom utvikling av ansatte. «Mindfulness kan i praksis betraktes som det å være tilstede i øyeblikket på en bestemt måte» (Adriaenssen et al., 2017, s. 107).

Det er forsket mye på sammenhengen mellom trivsel på arbeidsplassen og sykefravær. Dette var også tema under intervjuene. Informantene kom stadig tilbake til sykefraværet på tross av at de fleste hadde eller hadde hatt arbeidstakere som ville falt inn under problemstillingen. Ledere planlegger gjerne for et gjennomsnittlig sykefravær blant sine ansatte. Men dersom det i organisasjonen er et høyt antall konflikter påvirker dette gjerne også sykefraværet. Det er derfor naturlig å se etter sammenhenger mellom høyt sykefravær og organisasjonens måloppnåelse over tid. Når det gjelder høy arbeidsbelastning over tid er utbrenthet en mulig konsekvens. Et resultat av utbrenthet er ofte at ansatte utfører et langt dårligere kvalitetsmessig arbeid. De kan gjerne være til stede i jobben en periode, men vil falle ut om de ikke klarer å reorganisere seg selv. Jobbholdninger, jobbtilfredshet og arbeidsmiljøets betydning i organisasjoner er godt beskrevet i boken Psykologi i organisasjon og ledelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Her er det viktig å evaluere alle elementene og finne ut om dette har innvirkning på arbeidstakerens prestasjonsevne.

2.5 JD-R modellen

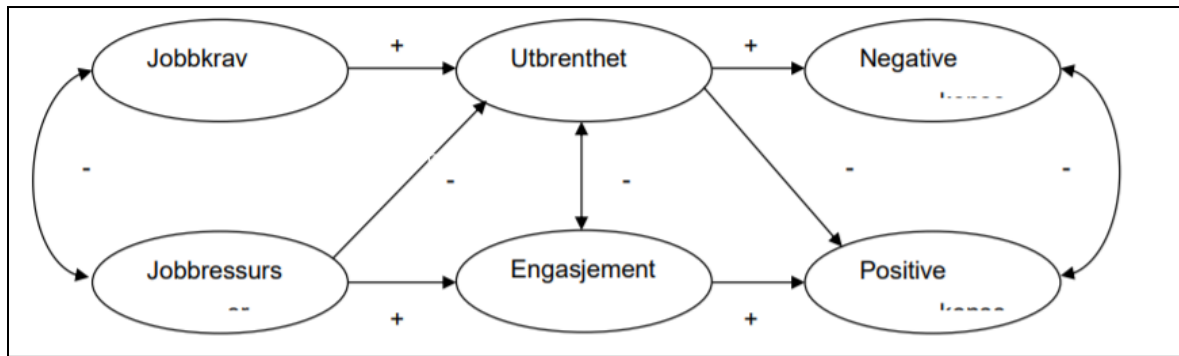
Fokuset innenfor forskningen på arbeidsmiljø har vært i forandring gjennom tidene og det vil ikke være slik at all eliminering av negative faktorer vil føre til positive reaksjoner. Hva som er positivt vil være forskjellig alt etter hvilken arbeidsplass du jobber på. Perspektivet til forskningen vil være kunnskap om hva som skal til for å få et godt arbeidsmiljø på ulike arbeidsplasser. Den mest brukte modellen for å se på jobbengasjement er JD-R modellen. JD-R står for Job Demands-Resources model (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Bakker & Demerouti, 2007) og går ut på at hvert yrke vil ha sine egne faktorer til at arbeidstakere trives på jobb. Disse faktorene kan deles i to, der forholdet mellom krav og ressurser er hovedkategoriene.

Det har vist seg at modellen kan brukes på tvers av ulike yrker og arbeidsplasser fordi at selv om den endrer innhold i krav og ressurser så vil forholdet mellom krav, ressurser og jobbengasjement ikke endres i noen særlig grad.

JD-R modellen beskriver en motivasjonsprosess og en stressprosess parallelt der en ser for seg at jobbressurser bidrar til jobbengasjement gjennom motivasjonsprosessen og jobbkrav fører til utbrenthet gjennom stressprosessen. Jobbkrav er i modellen definert som fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske faktorer som krever vedvarende innsats (Demerouti et al. 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Videre hevder forfatterne at jobbkrav eksempelvis kan være høyt tidspress, stor arbeidsmengde, konflikter på arbeidsplassen eller fysisk arbeidsmiljø. Jobbressurser er fysiske, sosiale, organisatoriske eller sosiale faktorer som kan redusere jobbkrav sammen med fysiske og psykologiske kostnader, eller faktorer som kan være til hjelp for å nå målkrav eller stimulere læring, utvikling og personlig vekst.

Som eksempel kan det være kompetanseheving, støtte fra medarbeidere og leder i tillegg til opplevelse og følelse av kontroll. Stressprosessen forklares med at når en arbeidstaker opplever stress så foregår det en intern bytteavtale for å beskytte sine egne prestasjonsmål og den mentale innsatsen som investeres for å oppnå målene. Når jobbkravene øker vil det bli en ubalanse når en skal forholde seg til kravene samtidig som man holder samme prestasjonsnivå. Dette fører til utmattelse og irritabilitet som over lengre tid vil påvirke energinivået som kan føre til dårligere helse og utbrenthet. I siste instans vil det resultere i sykefravær.

Motivasjonsprosessen viser på den andre siden hvilke jobbressurser arbeidstakeren har tilgjengelig og hvilke ressurser som bedrer utvikling, personlig vekst og læring. Jobbressurser er det du har å spille på for å nå målkravene. Motivasjonsprosessens tilnærming er at jo bedre jobbressurser som finnes desto større innsats vil arbeidstakere gjøre. Denne innsatsen vil resultere i gode resultater for både arbeidstaker og organisasjon. Jobbressurser vil skape engasjement gjennom motivasjonsprosessen og øke muligheten for måloppnåelse. Problematikken har vært gjenstand for utallige undersøkelser på grunn av de høye kostnadene forbundet med høyt sykefravær. Det har derfor vært et stort behov innen organisasjonspsykologien hvordan en får høyt jobbnærvær og lavt sykefravær. JD-R modellen kan vise hvordan både jobbkrav og jobbressurser kan føre til både jobbengasjement, men også utbrenthet, se figur 5 på neste side.



Figur 5: Jobb-ressursmodell (JD-R) (Demerouti et al 2001, Schaufeli & Bakker, 2004)

Slik modellen viser så vil det være nærliggende å tro at høye krav lett kan føre til utbrenthet, mens jobbressurser fører til jobbengasjement. Men slik er det nødvendigvis ikke. Noen krav kan føre til økt jobbengasjement. Det avhenger av om kravet blir sett på som et hinder eller som en utfordring. Blir kravet så høyt at det blir uoppnåelig vil det nok fortone seg som et hinder, der arbeidstakere kan se på kravene som begrensninger og helt uvirkelige i forhold til måloppnåelse. Mens utfordringer kan gi mestring, fremtidig gevinst og personlig vekst til den enkelte. Her ligger også de personlige ressursene til grunn. Positive personlige ressursene som tro på egen mestringsevne og optimisme vil nok hjelpe arbeidstakere til et høyere jobbengasjement og en positiv påvirkning på arbeidsmiljøet og andre medarbeidere. Positiv psykologi og optimal menneskelig fungering er noe som mest sannsynlig vil gi økonomisk vekst i alle organisasjoner, men realiteten er at det også vil være vanskelige situasjoner som kan være problematiske i alle organisasjoner.

2.6 Ledelse og selvledelse

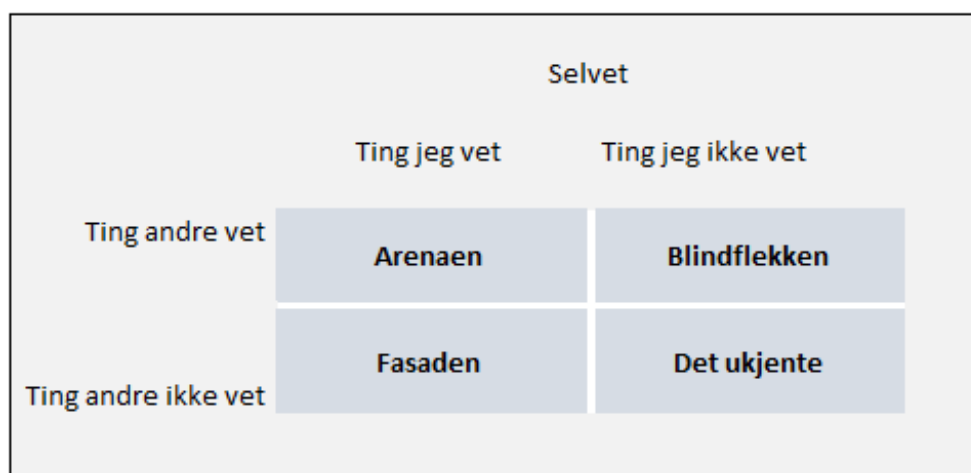
For å få de ansatte til å prestere er ledelsens bidrag viktig. I boken Lederskap; Person og funksjon (Kirkhaug, 2015) setter forfatteren fokus på ledelse som et fag. Kan dette faget læres? Er det noen forutsetninger/karaktertrekk som må være i deg som person for å bli en god leder? Hvilken rolle har en leder og kan maktbegreper diskuteres? Hva er makt? Hvem har makt? Må man ha makt for å overleve som leder? Forfatteren setter fokus på en leders atferd. Hva er lederadferd og hva kan denne atferden bidra til? Hva er det som gjør en leder god i dag, og hva vil være suksessfaktorene i fremtiden? Hvordan blir du oppfattet som leder, kan vi dra noen konklusjoner ut fra bokens innhold for å forstå de ansattes holdning til å prestere på jobb?

Hva er en arbeidsplass uten ansatte og hvorfor trenger vi dem? Hva forventer markedet og publikum av oss i fremtiden? Hvordan arbeider vi i dag og hvordan vil vi arbeide i fremtiden.

Globalisering og robotisering endrer stadig våre arbeidsoppgaver og arbeidsområder. Krever fremtiden nye arbeidsformer og vil det påvirke hvordan ledelse utøves. Dette er viktige spørsmål man må stille seg når man forsker på ansattes jobbprestasjoner. I hvilken grad vil fremtiden i det hele tatt være avhengig av mennesker som utfører arbeid? Vil velferdsteknologien bli bra nok til å ta over de hendene som mangler innenfor pleie og omsorg i fremtiden.

Boken Til meg selv (Karp, 2016) handler om hva du sier til deg selv og hva du gjør med det du sier. For å lede andre er det viktig at du kan lede deg selv. Det handler om å kjenne seg selv før man kan forstå andre. Når det settes krav til deg som leder og hvordan du leder andre, kan boken bidra til økt forståelse for andre. Stadig viktigere suksessfaktorer for ledere i dag er å styre egen tid og mentale ferdigheter i tillegg til å balansere prioriteringene. Dagens krav til ledere som for eksempel arbeidspress, stress, lange dager og høyt tempo gjør at det å ta vare på egen helse også kommer inn under prioriteringene. Boken menneskeliggjør ledelse. Ledelse er noe hverdagslig og skal ikke opphøyes på en pidestall. Hver leder må bli sikker på seg selv for å kunne lede medarbeidere. Ledelse er ingen kunst, det både må og skal være forståelig.

Dagens samfunn er i sterk endring og er preget av digitalisering, stress og fristelser og vi alle som aktører bør bli flinke til å ta regien i eget liv (Karlsen & Berg, 2018). Joharis vindu er et nyttig verktøy for å analysere seg selv og hvordan omgivelsene oppfatter deg er, se figur 6.



Figur 6: Johari vinduet (Einarsen og Skogstad, 2011 s. 170)

Selv om Johari vinduet ble utviklet i 1955, blir det fortsatt brukt i dag for å gi et innblikk i hvordan vi kommuniserer (Luft & Ingham, 1955). Har vi forstått hvordan vi selv er og hvordan

vi blir oppfattet av andre. Den loddrette delingen viser hva vi mennesker er bevisst og ubevisst på, mens den vannrette delingen viser hva som er synlig og ikke synlig for andre. Hvert av vinduene har sin funksjon. *Arenaen* betegner det offisielle deg, *Blindflekken* beskriver den delen av deg selv som du er klar over men ikke lar utenforstående ta del i. *Fasaden* er der du legger det du vet om deg selv, men som du ikke vil andre skal vite om deg. Vinduet *Det ukjente* vet ingen om, verken deg selv eller noen andre (Einarsen & Skogstad, 2011 s. 170).

Ved å fylle ut denne modellen kan du oppnå selvinnsikt og optimalisere samarbeid og effektivitet i grupper og organisasjoner.

2.7 Artikler

Det finnes en mengde dagsaktuelle artikler om motivasjon og hvordan en leder kan jobbe for å få frem det beste i sine medarbeidere. Motivasjon er noe som opptar alle i dagens samfunn, det være seg både ledere i organisasjoner, ildsjeler innenfor frivillighet og som forelder i egen familiesituasjon. Det vil bestandig være behov for motivasjon for både seg selv og andre. VG-artikkelen som er omtalt i innledningen i oppgaven, ble frontet i samme tidsrom som datainn-samlingen til oppgaven pågikk, viser til det som er kjernen i problemstillingen. Hvordan få med alle medarbeiderne til felles resultatoppnåelse.

Temaet er latskap, og spør om grunnen til at enkelte ansatte ikke fungerer og bidrar i jobbfellesskapet er fordi de er late. Artikkelen kommer også inn på tillit som har vist seg svært relevant i alle arbeidsforhold. Siden kommunikasjon er så sentralt i oppgaven har også en artikkel om viktigheten av kommunikasjon blitt vektlagt. Ledelse gjennom kommunikasjon. Kort oppsummert så sier den at ledelse er kommunikasjon. «Ledelse kan bare utøves gjennom kommunikasjon» (Farebrot, 2018). Kommunikasjon er viktig, og med dagens teknologiske utvikling så vil nok kommunikasjon spille en større rolle i fremtidens lederskap.

Mange artikler som publiseres online sier mye om ledelse, motivasjon og prestasjon. Det er vist til flere kategorier man kan kategorisere medarbeidere i. Det kan være usikkerhet, personlige

grunner, maktsyk, utrolig høy på seg selv, sprer sladder, lat, den som overtar alt, den supersosiale og den som faktisk ikke klarer å utføre jobben. Det er ofte mange og komplekse grunner til at en arbeidstaker ikke leverer som forutsatt. Det gjelder både motivasjon, kompetanse, bruk av tid online på andre ting, passivitet, dårlig på å administrere tid, mangler fokus, umodenhet, egoistisk, krangler eller de trykker andre ned for hevde seg selv. Alt dette er grunner som er gode nok hver for seg, men som ofte henger sammen. Felles for de alle er at de ødelegger arbeidsmiljøet, eller på andre måter ødelegger for produktiviteten til organisasjonen. Det kan gå så langt som at andre arbeidstagere søker seg bort fra organisasjonen.

2.8 Oppsummering

Ledere som har vært i en slik situasjon vil nok hevde at tiden som brukes på å rettlede og hjelpe medarbeidere som ikke presterer, er vel anvendt. Man må komme inn på banen tidlig slik at medarbeidere forstår hva som forventes. Hva er det som kommuniseres til den enkelte arbeidstaker. Da slipper man at det blir vanskelige situasjoner ut av det. Det krever mye innsats og ressurser for å dokumentere at en arbeidstaker er for lite produktiv. Derfor er det mange ledere som lar dette passere og satser på at resten av arbeidsstokken kollektivt leverer det som kreves. Et mål er en indikasjon på hva som trengs og hvilken innsats som kreves. De fleste ledere opplever før eller senere medarbeidere som er umotiverte, og de kan være vanskelige å forholde seg til. De jobber tregt og har veldig ofte ikke lyst til å bidra i prosesser. Men det trenger ikke bety at det er den ansatte det er noe galt med. Det kan være at leder mangler kvalifikasjoner som gjør dem umotiverte. Det kan være mange forhold som må være på plass for å få det beste ut av slike medarbeidere. Subjektiv mestringsevne er veldig individuell og viser hva hvert enkelt menneske klarer i forhold til en bestemt oppgave. Alle teoriene utfyller hverandre og kan sees på som ulike biter i et stort puslespill.

Informantene har bidratt stort til arbeidet. De har vært åpne, ærlige og delt erfaringer som belyser mange vanskelige situasjoner på de respektive arbeidsplassene. Motivasjon og kommunikasjon fremsto som de viktigste temaene selv om flere av kategoriene utfyller hverandre gjennom analysen av intervjuene. Det var givende å se ledere som til dels ikke hadde noen lederutdanning være så entusiastiske og reflekterende over ledelse som fag og sin egen rolle på egen arbeidsplass.

De hadde klare formeningene over hvordan en leder på egen arbeidsplass burde være. Flere nevnte at det tok tid å bygge seg opp som leder med tanke på egen organisasjon og tillit hos

sine medarbeidere. Da ble både kultur og positivt lederskap nevnt som viktige brikker i organisasjonen. De samarbeidet med flere i eget jobbhierarki for å klare å løse utfordringene på best mulig måte. Flere hadde selvledelse i egen avdeling både opp og ned i organisasjonen. Informantene virket veldig klar over egen rolle i hierarkiet, noen hadde en imponerende selvinnsikt og forståelse av dynamikken på egen arbeidsplass. Det endte opp med at motivasjon og kommunikasjon ble de viktigste teoretiske temaene.

3. Metode

Grounded Theory ble utviklet av Glaser og Strauss (1999). Grounded Theory er en forskningsmetode hvor man starter uten noen form for teoretisk forankring. I motsetning til at forskeren setter seg inn i teori og tidligere forskning for å utvikle gode problemstillinger og hypoteser, så vil forskeren under Grounded Theory starte med åpent sinn. «Problemstillingen må ikke være altfor konkret og lukket. Grounded Theory egner seg følgelig best for problemstillinger som er åpne og undersøkende» (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Oppgaven er inspirert av den tilnærmingen. Innhenting av data vil være første skritt, så vil resultatene fra datainnsamlingen danne fundament for oppgaven videre.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsstrategien forteller både om utgangspunktet, hvordan data innhentes og hvilke tiltak som skal besvare forskningsspørsmålet. Hvordan datamaterialet innhentes er førende for hvilken forskningsstrategi som blir brukt. Et viktig element i all forskning er hvilken fremgangsmåte som benyttes for å innhente datamaterialet som skal analyseres slik at man får besvart oppgavens problemstilling. I all hovedsak vil hva, hvordan og hvorfor være helt sentralt i datainnsamlingen til enhver oppgave.

I forskning betegnes forskningsdesign med at det tas stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsene skal gjennomføres. Det skal være en plan for forskningen. Forskeren starter med en problemstilling og vurderer hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til mål (Johannessen, et.al., 2011). Det som kanskje er mest sentralt for hvordan en undersøkelse skal gjennomføres er tidsdimensjonen. Hvilken tidsramme har forskerne til rådighet. Det neste spørsmålet vil være om det skal være et utvalg eller en populasjon som legges til grunn i datainnsamlingen. Sist, men ikke minst er det avgjørende om det er harde eller myke fakta som skal samles inn.

Grunnforskning er forskning med målsetting om å øke kunnskapen og forståelsen om et sosialt fenomen, som drives av forskerens nysgjerrighet og interesse. Problemstillingen er valgt av interesse for fenomenet, hvordan motivere ansatte. Problemet er velkjent ikke bare i Norge, men også i andre land. Det er drevet mye forskning på området, kanskje som et resultat av kostnadene som ligger knyttet opp til slike utfordringer i bedrifter.

Et viktig element ved all forskning er at forskerne går inn i oppgavene med åpent sinn. Alle har erfaringer som man har tilegnet seg gjennom et langt liv, fra hjemmebane, venner og arbeidslivet. Her er det viktig å ikke ta med seg disse erfaringene slik at man blir forutinntatt til oppgavens problemstilling. Formålet med forskningen er ikke det samme som forskerens personlige motiver og mål. Det dreier seg mer om hva forskeren ønsker å bidra med til det aktuelle fagfeltet. En annen utfordring ved forskning handler om hvordan man skal avgrense det empiriske arbeidet (Johannessen, et. al., 2011). Forskningsdesignet setter rammene for oppgaven og hva som er fokus. I oppgaven søkes det å tilnærme seg problemstillingen kvalitativt gjennom semi-strukturerte intervjuer og kartlegge erfaringer fra informantene. Det ble sørget for gode rammer rundt intervjuene slik at informantene kunne være ærlige og fortelle om deres utfordringer spesielt opp mot problemstillingen, men også andre utfordringer de opplevde på arbeidsplassen sin. Svarene fra intervjuene ble så analysert og tolket opp mot problemstillingen. Målet var å komme frem til en forståelse av hvorfor noen ledere klarer å motivere arbeidstakere sine til å stå på og levere resultater og tildelte oppgaver til rett tid, mens andre ansatte til stadighet somler og bruker tiden langt mindre konstruktivt.

Oppgavens forskningsdesign er inspirert av «Grounded Theory» fordi det søkes å utvikle nye teorier med utgangspunkt i svarene fra informantene i undersøkelsen. Datainnsamlingen besto av intervjuer med mellomledere fra Sør- og Nord-Norge. Deretter ble dataene fra intervjuene kategorisert gjennom koding for å finne hoved essensen i datamaterialet. Å kode betyr å sette merkelapper på deler eller utsnitt av teksten. Kodingen ble gjennomført ved å finne sammenfallende uttalelser fra informantene som ble kategorisert i «Noder» med undergrupper, se tabell 1 for inndeling av noder med undergrupper. Resultatene ble deretter analysert og drøftet mot relevante teorier.

3.2 Kvalitative intervjuer

Problemstillingen i oppgaven tar for seg hvordan ledere tilnærmer seg ansatte som ikke er motiverte, sett fra et lederperspektiv. Derfor ble det fokusert på å intervjuer mellomledere da det ofte er de som står midt i slike utfordringer. Disse mellomlederne har som regel hverdagen full med arbeidsoppgaver, så for å få de til å stille til opp til intervju til oppgaven måtte det innhentes aksept fra toppledelsen i organisasjonene. De øverste lederne i en kommune i Nord-Norge og lederne i en statlig stiftelse i Sør-Norge ble kontaktet med det formålet om å få tillatelse til å intervjuer deres medarbeidere.

Ca. 30 mellomledere ble vurdert til intervju og 16 av disse ble utvalgt og kontaktet om de ville være med på et slikt intervju. Av disse var 10 kvinner og 6 menn. Her var det viktig å få et utvalgt som representerte både kvinnelige og mannlige ledere for å undersøke om det var forskjellige tilnærminger til problemstillingen.

Det ble brukt god tid på å utforme intervjuguiden. Spørsmålene måtte stilles på en slik måte at svarene kunne reflekteres til problemstillingen. Det var også viktig å stille spørsmålene slik at informantene fikk tiltro til intervjueren og svarte ærlig. Det kunne for eksempel være at noen ledere under intervjuet måtte innrømme at de ikke tok tak i problemstillingen eller at de ikke klarte å løse slike utfordringer. Intervjuguiden ble oversendt Norsk Senter for forskningsdata (NSD) for kvalitetssikring og godkjenning før intervjuene startet, se vedlegg 8.2 og 8.3.

Som et ledd i kvalitetssikring ble intervjuguiden utsendt til informantene på forhånd slik at de kunne være best mulig forberedt til intervjuet. Dette ble også gjort med tanke på selve effektiviteten på intervjuene. Når informanten stilte forberedt ble intervjuene også mer effektive. Intervjuprosessen ble ansett som en betydelig del av oppgaven, ikke bare selve intervjuene men også etterarbeidene med intervjuene, transkribering og vurderinger. Av de 16 intervjuene som ble gjennomført kom 10 informanter fra Nord-Norge og 6 informanter fra Sør-Norge. Det ble benyttet lydopptak under intervjuene, noe alle informantene godkjente før opptakene startet. At det ble gjort opptak av intervjuene var til stor nytte når intervjuene skulle transkriberes. En av studentene har kompetanse og lang erfaring fra intervjusituasjoner gjennom sitt arbeide som etterforskningsleder i politiet. Det ble derfor besluttet at denne personen skulle intervju alle informantene. Kompetansen og erfaring fra etterforskning og intervjuer var til stor nytte og har bidratt til å løfte kvaliteten på intervjuene til oppgaven.

Det var viktig å få med både holdninger og kulturer fra intervjuene og derfor skulle det alltid være to som deltok under intervjuene Den ene konsentrerte seg om informanten mens den andre skrev notater og supplerte med spørsmål om nødvendig. Med det ble det som ble sagt mellom linjene også oppfattet og tatt med i analysen. Alle intervjuene ble transkribert i etterkant og her ble taleopptakene et nyttig verktøy. Det er nærmest umulig å huske alt fra et intervju, noen av dem varte i nesten to timer. Når alle intervjuene var ferdig transkribert ble de gjennomgått for å kvalitetssikre at viktige elementer fra intervjuene ble fanget opp. Spesielt sett opp mot problemstillingen i oppgaven.

3.3 Grounded Theory

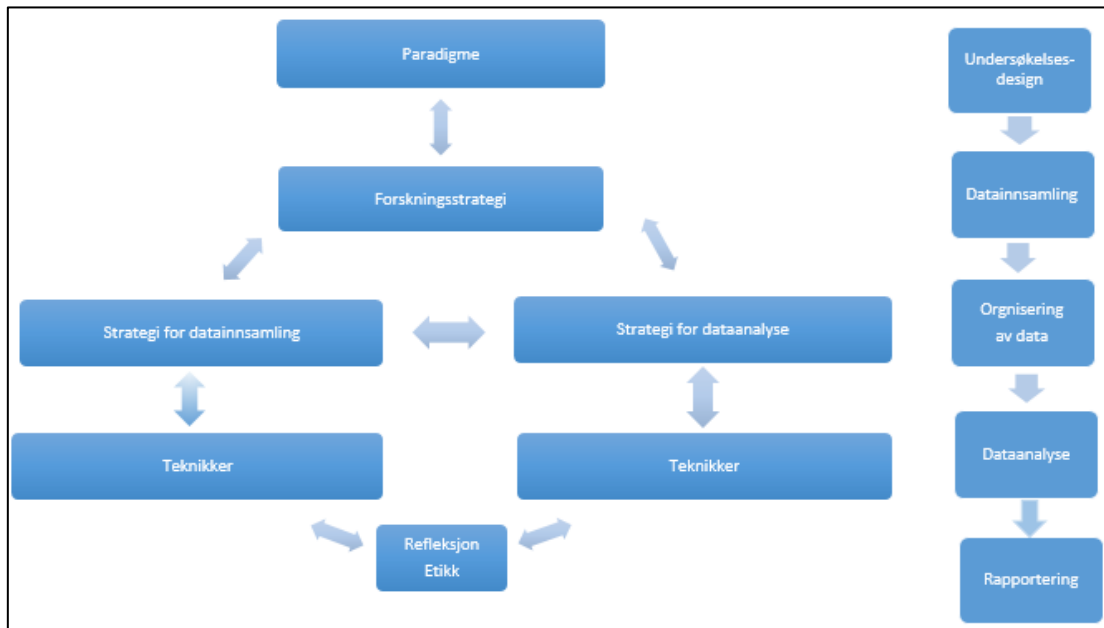
Grounded Theory betyr at «forskeren må ikke ha til hensikt å undersøke konkrete hypoteser og antakelser, men derimot finne ut hvordan virkeligheten ser ut på et felt han ikke kjenner så godt fra før» og «Problemstillingen setter rammen for undersøkelsen» (Johannessen, et. al., 2011 s. 202).

Hovedformålet med oppgaven er å finne ut om ledere klarer å motivere ansatte for å øke medarbeidenres innsats og i tilfelle hvordan gjør de det. Valg av undersøkelsesmetode falt på kvalitative undersøkelser da dette er en velkjent arbeidsmetodikk når formålet er å finne trender gjennom erfaringer, opplevelser og meninger. De er ofte basert på intervjuer av mennesker som representerer det forskeren vil undersøke.

Forskeren må ta høyde for transparens når forskningsresultater fra kvalitative undersøkelser skal presenteres. Fasene i de kvalitative undersøkelsene må tydelig beskrives for å gi dybde. Kvaliteten i en slik forskningsmetode ligger i forskningsdesignet. Det finnes mange forskjellige kvalitative forskningsdesign. Grounded Theory ble valgt fordi metoden er god når teoriene ikke er kartlagt på forhånd. Ideen er at ny teori utvikles basert på innsamlede data. Datainnsamling og analysedelen ble gjort for å utvikle ny teori. Analysen som ble gjort underveis var mer en type gjenkjenning av sentrale elementer i intervjuene. Formålet var å komme frem til noen kjerneelementer.

Her kalles de for noder og ble brukt i koding av intervjuene. I boken *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag* (Johannessen, et. al., 2011) omtales «koding» som en metodikk for å kartlegge elementer som i sin tur benyttes for å utlede nye teorier. Metodikken med koding var å finne så konkret som mulig hva som er årsaken til at ledere ikke klarer å motivere ansatte som ikke yter sitt beste. I analysen så vi etter hvilke mekanismer som gjør seg gjeldende når ledere ikke klarer å motiovere ansatte som ikke yter.

Figur 7 er en visuell fremstilling av forskningsdesignet slik den var tenkt før intervjuene startet.



Figur 7: Visuell fremstilling Forskningsdesign og fasene i Grounded Theory (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011), egenutviklet modell

3.4 Strategi for datainnsamling

Taktisk utvelgelse av intervjukandidatene var sentralt. Det ble gjort et utvalg av de som hadde flere medarbeidere under seg, og som kunne forventes å ha vært stilt overfor slike utfordringer. Siden gruppen kommer fra forskjellige fagfelt var det nærliggende å intervjuere personer innenfor samme fagfelt som gruppen selv representerte. Oppgavens omfang var tidsbegrenset så det var viktig å velge ut de riktige informantene i en innledende fase slik at ikke tiden gikk med til en datainnsamling som ikke ville bidra med relevant informasjon til å besvare oppgavens problemstilling.

Etter hvert som arbeidet med å velge ut informanter gikk fremover ble det innsnevret til at informantene kom fra en kommune i Nord-Norge og en statlig stiftelse innenfor kultur i Sør-Norge. Hovedgrunnen til at det kun ble to organisasjoner var at det var nødvendig med å få ledere som var villige til å stille som informant. I en hektisk arbeidshverdag er tid kanskje den knappeste ressursen til ledere, noe som gjorde at forventningene til deltakelse kanskje ble noe nedjustert. Til sammen ble det 16 informanter som ble med i intervjuene, 10 fra kommunesektoren og 6 fra den statlige kulturstiftelsen. Kjønnfordelingen var 10 kvinner og 6 menn. Det ble opprettet kontakt med de organisasjonene som informantene var fra.

I utgangspunktet hadde det blitt lagt opp til å intervjuere ledere som var ganske høyt opp i lederhierarkiet i de respektive organisasjonene. Etter innspill fra personalavdelingene kom det klart frem at det mest hensiktsmessige og mest konstruktive ville være å intervjuere de som jobbet nærmest tjenesteproduksjonen. Toppledere har ofte mellomledere mellom seg selv og de som jobber direkte i produksjon, derfor gikk henvendelsen til mellomledere. Enten det være seg produksjon med produkter for salg eller konsulenter som fakturerer etter timeshonorar.

En av utfordringene opp mot problemstillingen var å finne ut om og eventuelt hvor lenge ledere har latt ansatte underprestere og hvorfor? Hva slags tiltak har lederne iverksatt? Har noen av tiltakene virket? Hvis tiltakene virket, hva konkret var det som påvirket i positiv retning. Hvis tiltakene ikke virket, hva var det som gikk galt? Formålet var å finne ut om ledere gjør noen bevisste refleksjoner rundt problemstillingen. Hva gjør det med deg som leder og din motivasjon hvis du ikke lykkes med å få alle til å prestere som forventet?

Oppgaven fokuserer på et relativt smalt felt som kanskje fremstår som litt diffust. Målet var å identifisere hvordan informantene handlet opp mot problemstillingen. Det viktigste kriteriet for å innhente informasjon og detaljer fra informantene om et så sensitivt tema forutsatte at man hadde god dialog med informantene. Kvalitative undersøkelser i form av intervjuer åpner for en annen type informasjon enn ved for eksempel en spørreundersøkelse. Intervjumetoden er fordelaktig da en i Grounded Theory starter med åpent sinn. Hvordan ansatte presterer er et sensitivt tema. Det er helt avgjørende at informantene er ærlige om hvordan de forholder seg til slike utfordringer som problemstillingen peker på. For å oppnå ærlighet måtte blant annet intervjuguiden være god og ikke dømmende på noen måte. Lederne som skulle intervjues måtte få relevante spørsmål, det måtte være en sammenheng mellom intervjuguiden og forskningsspørsmålene.

Alle informantene fikk et informasjonsskriv som beskrev hvordan intervjuene ble ønsket gjennomført. I informasjonsskrivet sto det noe om konfidensialitet, aksept for taleopptak, anonymitet og tidsramme. Informantene fikk også tilsendt intervjuguiden i forkant av intervjuet slik at de kunne stille godt forberedt. Under intervjuene kom det frem at informantene stilte godt forberedt og hadde notert seg nyttig info og elementer som bidro til å løfte kvaliteten på intervjuene.

Mange arbeidstakere er kunnskapsrike og godt opplyst. Det kan være både arbeidsrelaterte, men også sosiale forhold. Det vil også være et spørsmål om kompetanse og engasjement hos hver enkelt informant. I tillegg avhenger arbeidsmiljøet av selve arbeidsplassen, hvilke kollegaer man har og hvilke arbeidsoppgaver som ligger hos den enkelte. Det vil også ha noe å si hvilke personlige karaktertrekk den enkelte informant har, som også kan ha sammenheng med den stillingen informantene har. Alt dette må ses i sammenheng med forskningsspørsmålene. Det var viktig å ta med dette inn i intervjusituasjonen slik at man skulle få en sammenheng mellom de ukjente parameterne. Her kom kompetansen på etterforskning og avhør inn. Nytteten av å sikre en profesjonell og korrekt gjennomføring av intervjuene samt å få utnyttet den kompetansen som ligger i en etterforskning og intervjuerfaring viste seg å være viktig. Det ble også lagt vekt på at informantene skulle føle seg tilstrekkelig trygge og komfortable til å dele av sine kunnskaper og erfaringer.

Det ble lagt betydelig vekt på spørsmålsformuleringen i intervjuguiden. Spørsmålene måtte være mest mulig åpne slik at informanten hadde størst mulig spillerom. En ville ha mest mulig informasjon for å besvare oppgavens problemstilling. Samtidig ville en lik gjennomføring av alle intervjuene bidra med sammenlignbar informasjonen. I tillegg var det et krav om ærlighet og relevans i den informasjonen som fremkom.

Siden det ble valgt semistrukturerte intervjuer med tanke på å få mest mulig ut av hvert intervju, måtte det også vurderes hvilken informasjon som skulle hente inn. Flere ganger under intervjuene måtte en fokusere på hoved essensen for å utnytte tiden best mulig. En god intervjuguide var viktig for å følge tidsplanen på hvert intervju og å rekke å gjennomføre alle de planlagte intervjuene.

3.5 Teknikker for datainnsamling

Det ble i tidlig fase vurdert ulike metoder for hvordan oppgaven skulle besvares. Med bakgrunn i oppgavens problemstilling falt valget ned på kvalitativ tilnærming gjennom semistrukturerte intervjuer med informanter fra offentlig og privat sektor. Semistrukturerte intervjuer blir også kalt intervjuer basert på intervjuguide. «En intervjuguide er ikke et spørreskjema, men en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet» (Johannessen, et. al., 2011. s. 147).

Det ble vektlagt å få så godt sammenligningsgrunnlag som mulig. Forutsetningen var at informantene som ble valgt hadde ledererfaring nok til å svare på spørsmålene.

Et viktig element når informanter skal intervjues om vanskelige problemstillinger er å bygge tillit. Det er av stor viktighet for forskningen at de informantene som skal intervjues får en opplevelse av trygghet og tillit til intervjueren slik at informasjonen blir både korrekt og relevant. Et viktig vilkår ved all innhenting av informasjon er at informantene er ærlige, og at svarene ikke pyntes på for å dekke over uheldige episoder.

Ved planleggingen av intervjuene ble alle informantene kontaktet i god tid for å avtale et tidspunkt for intervjuet samt gitt en kort forklaring om rammene rundt intervjuet. En åpen og ærlig kommunikasjon med informantene var essensielt fra begynnelse til slutt. Viktigheten av konfidensialitet og anonymitet ble presisert. Intervjuene skulle foregå under en tillitsfull atmosfære. For å lettere kunne anonymisere informantene ble det bevist ikke valgt informanter fra små virksomheter.

Alle organisasjoner har målsetninger og mål de skal oppnå enten det er resultatmål i form av kronebeløp eller andre mål. Problemstillingen i oppgaven var å se på hvilke tiltak eller hensyn ledere gjør for å motivere de ansatte til å gjøres sitt beste på jobben og bidra til å nå organisasjonens målsetninger.

Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling ble informanter fra disse kategoriene valgt.

- Ansatte i private virksomheter
- Ansatte i offentlige virksomheter
- Personer fra begge kjønn
- Personer fra ulike aldersgrupper

3.6 Strategi for dataanalyse

Siden oppgavens tilnærming baseres på analyse av kvalitative data og er begrenset til en forholdsvis kort tidsperiode ble det benyttet en tverrsnittsundersøkelse. Metoden egner seg når man ønsker å forske på elementer i det øyeblikket undersøkelsen finner sted. Oppsummering eller konklusjon på oppgaven er beregnet for videre anvendelse hos egne arbeidsgivere etterpå, dermed ble valgene tatt med bakgrunn i relevans for de forskjellige arbeidsområdene.

Målet har hele tiden vært å kunne bruke disse resultatene til egen utvikling, men også å dele resultatene med andre som har behov for det i sin arbeidshverdag på ulike arbeidsplasser.

I forkant av intervjuene ble det diskutert hvorvidt det ville bli behov for mange avklaringer underveis. Dette for å være sikker på å unngå misforståelser i kommunikasjonen i forhold til hva informantene fortalte og hva intervjuerne faktisk oppfattet. Det ble gjort lydopptak av alle intervjuene. Da det alltid var to intervjuere tilstede ble det også tatt notater underveis. Notatene ble benyttet som støttemateriale til lyd-dataen. Det var i utgangspunktet tatt høyde for en del speiling gjennom intervjuene. Selve speilingen foregår ved at intervjueren gjentar det informanten har sagt for å sjekke om det faktisk var korrekt oppfattet.

I etterbehandlingen av intervjuene ble det forventet å måtte samkjøre intervjuene for å få utfyllende og detaljerte beskrivelser. Samtalen gikk flytende under alle intervjuene, selv om enkelte informanter var mer snakkesalige enn andre. Flere erfaringer fra ulike informanter var like. Det å snakke med de forskjellige informantene på en oppsøkende måte gjorde at de åpnet seg opp og ga gode eksempler og forklaringer på spørsmålene fra intervjuguiden. Anonymitet og konfidensialitet ble presisert før hvert intervju, og på grunn av fokuset på akkurat dette så fremsto informantene som tall og ikke navn når intervjuene i etterkant skulle gjennomgås. Et mulig scenario som var både forventet og fryktet var at informantene ikke ville åpne seg. At de ville være bekymret for å bli gjenkjent. Men det var det motsatte som skjedde. Så lenge de var komfortable med å ikke nevne navn eller noe annet som kunne gjøre medarbeidere gjenkjennbar, så ble alle situasjonsbeskrivelser veldig levende. Bevisstheten rundt dette med anonymisering, at alle informantene ble dialogført som nummer istedenfor med navn eller initialer var smart, sett i ettertid. Det var ikke alle notatene under intervjuene som ble like innholdsrike, så da ble lydopptakene veldig viktige.

Det ble også fokusert på at det ikke måtte forveksles hva de forskjellige informantene hadde sagt. Hvert intervju ble holdt tydelig og klart innenfor de spørsmålene som var utarbeidet i intervjuguiden. Dette bidro til at intervjuene ikke skled over på tema som ikke var tiltenkt eller lå utenfor oppgaven. Siden det alltid var to intervjuere på hvert intervju, kunne en person notere samt stille oppfølgingsspørsmål om noe ble uklart, eller fremkom som meget interessant. Det ble forsøkt å nå frem til hver enkelt informant nettopp for å forsterke tiltroen mellom informant og intervjuer.

Selve analysen av innsamlede data ble delt opp i to hovedelementer, organisering etter tema og analyse med tolkninger. Det ble utført en grundig analyse av likheter og ulikheter fra alle intervjuene.

Observasjoner av informanten og samspillet som oppsto under intervjusituasjonen var viktige faktorer. Det å fange opp kroppsspråket og tolke informanten var også en viktig oppgave for intervjuerne. Det er tidligere omtalt viktigheten av at informantene følte seg tilpass under intervjuene. Derfor var det viktig å følge med på informantenes kroppsspråk, holdninger og hele samspillet under intervjuene. Det ble raskt oppdaget om praten gikk i stå. Det var og viktig å se på atferden, om utsagnene var et resultat av personlige forhold, bedriftskulturen eller andre forhold. Inntrykket var at alle informantene delte egne meninger. Alle informantene var reflekterte i de eksemplene som de refererte til. Erfaringer og syn på ledelse ble delt av alle informantene.

Det ble gjennomført flere intervjuer på samme dag. Dette grunnet tidsaspektet for gjennomføring av intervjuene. Men det ble allikevel fokusert på å ha tilstrekkelig tid under hvert intervju. Dette for å unngå for mange informanter å forholde seg til samtidig og faren for å blande informantenes utsagn. Selv om alle intervjuene ble gjort lydopptak av, var det personlige trekk, kroppsspråk og holdninger som måtte holdes adskilt fra hver enkelt informant.

En informant prøvde å få kontakt for å avlyse hele intervjuet. Informanten var redd det skulle bli for gjennomsiktig og at det ikke skulle lykkes i å snakke åpent om de ansatte og av frykt for at medarbeiderne ville bli gjenkjent. På grunn av et annet intervju samme dag fikk han ikke kontakt med oss så vi møtte til avtalt tid. Det ble enighet om at intervjuet skulle gjennomføres med den betingelsen at intervjuet skulle avbrytes dersom informanten ble ukomfortabel med situasjonen. Dette ble et veldig godt intervju der informanten fremsto som en dyktig leder med mye kompetanse. Og så lenge fokuset var på situasjoner, og ikke menneskene som ble eksemplifisert, gikk det ikke på akkord med anonymiteten.

3.7 Teknikker for dataanalyse

I all forskning er det en glidende overgang mellom trinnene i forskningsprosessen. Kanskje spesielt innenfor Grounded Theory. I forskningsarbeid kan man ikke være bastant hverken på problemstilling eller metode. Det er mange oppgaver som har gått fra en definert problemstilling og metode som innen oppgaven er ferdigstilt har endret seg totalt. Analyse, tolkning og læring foregår i hele prosessen. I tillegg sitter intervjuerne igjen med en oppfatning og erfaringslæring fra intervjuene som blir tatt med videre i oppgaven. All dialogføring og notater fra intervjuene er delt mellom gruppemedlemmene i oppgaven.

Det ble brukt god tid på å lage selve intervjuguiden på forhånd, for å være best mulig forberedt til intervjuene. En kvalitetssjekk av intervjuguiden viste seg meget nyttig. I tillegg fikk man god hjelp fra Norsk senter for forskningsdata når det var påkrevd å sende søknad om å behandle personopplysninger. Dette var en kvalitetssjekk som viste seg i etterkant å bety veldig mye for informasjonsinnhenting da informantene ga mer konkret og tydelig informasjon sett opp imot oppgavens problemstilling, uten å gå på akkord med seg selv.

Under metodefaget tidligere i studiet ble det anbefalt å benytte et analyseringsprogram som heter NVivo. Programmet blir ofte brukt til koding av kvalitative data. Koding betyr å sette på merkelapper eller utsnitt av teksten. Det er designet for å organisere og få innsyn i kvalitative eller ustrukturert data. NVivo bidrar med å se sammenhenger i innsamlet data og gi forskere ny innsikt. I oppgaven var det tiltenkt å benytte NVivo for å organisere og administrere innsamlet datamateriale. Deretter skulle funnene analyseres og drøftes for å konkludere problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Det viste seg at programmet ikke tilfredstilte de funksjonskravene som ble forventet så det ble forkastet som verktøy for analysen. Som nevnt har den ene av intervjuerne vært etterforskningsleder i politiet, og innehar bred erfaring i å innhente og sammenfatte informasjon fra slike intervjusituasjoner. Når dialogføringen i tillegg var så grundig, ble det ansett som tilfredsstillende å gjøre analysen manuelt. En annen grunn som ble vektlagt var antall intervjuer, 16 intervjuer var et overkommelig antall.

Det skulle analyseres funn som var gode nok til å kode intervjuene sammen, for deretter å hente ut det som ble ansett som viktig for å besvare oppgavens problemstilling.

Arbeidsmetoden som ble valgt istedenfor Nvivo anses som å være av like god kvalitet som Nvivo på grunn av erfaring hos de som analyserte. Analysen begynte med å finne noder, noe som gjerne kan oversettes til nøkkelbegreper. Når man bruker koding som analytisk strategi noteres det relevante fenomener (nodene), og fortsetter med å organisere, sortere, gjenkjenne og tolke dataene. Koding krever refleksjon, noe som tok mye tid. Det måtte også være enighet om hva som var de mest essensielle trekkene for å avdekke mønstre i de forskjellige intervjuene. Funnene består både av oppsummeringer på de viktigste nodene, men også gode sitater som gjelder flere eksempler og en vurdering samlet sett fra intervjuerne. Denne metodikken gav godt resultat. Dette til tross for forkastelsen av det anbefalte dataprogrammet. Den manuelle node-inndelingen har helt klart ikke forringet arbeidet med analyse og tolkning av informasjon fra informantene.

3.8 Refleksjon og etiske problemstillinger

Problemstillingen i oppgaven kan være følelsesladet som forskningstema. Selv om det ikke er et religiøst eller et stort moralsk fenomen, ble det gjort forberedende tiltak for å unngå at informantene ble satt i en ugunstig posisjon under selve intervjusituasjonen eller i tolkningen av dataene i etterkant. Oppgavens fokus er å bidra til at fremtidens ledere kan utvikle gode verktøy slik at de kan motivere ansatte til å yte sitt beste på arbeidsplassen.

Studentene som skriver oppgaven er til daglig alle ledere på sine arbeidsområder. Den som er hovedintervjuer har veldig mye praktisk erfaring i hvordan en snakker i intervjusituasjoner med sikte på å få de til å åpne seg. Og selv om temaet i seg selv ikke er så vanskelig kan det føles litt utfordrende fordi man er usikker på hvor grensen går i forhold til å dele vanskelige hendelser på arbeidsplassen. Ingen vil utlevere noen om det har vært episoder utenom det vanlige.

Det var et ønske at informantene som stilte til intervju var sånn noenlunde likt fordelt mellom kvinner og menn. Slik ble det ikke fordi vi fant flere kvinnelige mellomledere, men de informantene som stilte til intervju hadde ingen moralske begrensninger med å gi utfyllende svar. I rollen som forsker ble det tilstrebet å være bevisst i den kvalitative tilnærmingen til forskningen og forsikre at man kunne gjøre rede for og kritisk vurdere både etiske, vitenskapelige og samfunnsmessige utfordringer knyttet til problemstillingen. Noen av informantene snakket mer uoppfordret enn andre.

Når informantene kanskje ikke hadde så mye å si, eller samtalen stoppet litt opp ble spørsmålene konkretisert med eksempler for å få dialogen i gang igjen. Dette var en vellykket strategi, informanten var da fort i gang igjen.

Selv om forfatterne i oppgaven har helt ulik bakgrunn og ulike erfaringer fra arbeidslivet, så har alle jobbet over en lengre periode som leder. Det var mulig at dette kunne gi utslag i forskjeller på både miljø, språkbruk og hvordan intervjuerne tolket hvordan de ansatte i en organisasjon forholder seg til hverandre. Det var veldig viktig at man ikke ble forutinntatt opp mot problemstillingen. Her var det viktig å legge egne erfaringer til side og la informantene fortelle sin historie. Det viste seg at noen av informantene var veldig snakkesalige og det ble vanskelig å følge opp med gode notater siden praten gikk fort. Dette bekreftet at lydopptak under intervjuene var et meget nyttig verktøy selv om det naturlig nok tok lang tid å transkribere alle intervjuene i etterkant. Informantene fortalte at de følte seg komfortable med intervjusituasjonen og at de ble tatt på alvor. Informantene selv var i overkant reflekterte og godt forberedt. Dette bidro til nyttige innspill og de delte gjerne av erfaringer som igjen bidro til at intervjuene ga meget gode referanser til oppgavens problemstilling. Samtidig var det helt nødvendig med en kritisk refleksjon slik at dataene ble tolket analytisk og objektivt.

Spørsmålene i intervjuguiden kunne bidra til at sensitiv informasjon kom på avveie om det ikke utvistes forsiktighet ved behandling av data og at konfidensialiteten var tydelig. Det var også fokus på at informantene kunne komme med eksempler der informanten selv ikke var reflektert i forhold til egen oppførsel, men det ble ikke noen slike tilfeller. Hovedinntrykket av informantene som ledere var at de tilpasset seg godt sine respektive miljø og de arbeidstakerne de var ansatt for å lede. Det var viktig å nyttiggjøre seg av informantenes erfaringer og hva de selv hadde opplevd i ulike situasjoner. Likevel måtte man ha god kontakt uten at det ble personlig. Kvalitativ metode blir ofte brukt i de myke vitenskapene som humaniora og samfunnsvitenskap. Det brukes data fra kvalitative undersøkelser for å uttale seg om mønstre i sosiale relasjoner og dynamikk, og man kaller det ofte for analytisk generalisering. Det ble til oppgaven også brukt tverrsnittsundersøkelse som betyr at det benyttes data fra en bestemt eller avgrenset periode (Johannessen, et. al., 2011).

Med bakgrunn i tidsperspektivet på en mastergrad er det ikke mulig med et ubegrenset antall intervjuer. Det er derfor viktig at informantene som velges har kunnskap om problemstillingen og kan bidra med nyttig informasjon. Intervjuerne må selv være forsiktige med å trekke konklusjoner som skal ha varighet lenger frem i tid.

Forfatterne (Johannessen, et. al., 2011) viser videre til noe som kalles generasjonseffekt. Det betyr at det kan være forskjell fra tidligere til nå, der det var strengere moralnormer enn generasjonene i dag kanskje har. Livsløpeeffekten viser til at noen endrer sine oppfatninger når de blir eldre, og de blir strengere enn de var i sine yngre dager. Det ble ikke oppdaget noe fra hverken livsløpeeffekten eller generasjonseffekten i intervjuene til denne oppgaven.

«Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale» (Johannessen, et. al., 2011 s. 93). En høy etisk standard gir grunnlag for tillit. Etikk kan man si dreier seg om forholdet mellom mennesker, og hvordan man bør behandle hverandre. De etiske grensene er også noe man må være oppmerksom på opp mot oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Er man i tvil om at forskningen er etisk forsvarlig kan man ta “lakmustesten” (Ausland, 2008) på seg selv. Det vil si om du ikke ville deltatt selv, er svaret mest sannsynlig at det er uetisk å la andre delta også. Dette er også en grei huskeregel når det gjelder påvirkning på andre og i samvær med andre mennesker. Det vil aldri være greit å godta at egen vurderingsevne og kompetanse settes til side for å delta i forskning, og det minner om de berømte Milgram-eksperimentet som ble utført på 60- tallet. Forskeren Stanley Milgram fikk helt vanlige mennesker til å gi falske forsøkspersoner ett “dødelig” elektrisk støt om de svarte feil på spørsmål som ble stilt. Skuespillerne fikk støt som økte i styrke fordi de egentlige forsøkspersonene skulle lære dem å huske bedre. Ausland mener også at forsøkspersonene gjennom disse eksperimentene ikke visste hva de var med på og forsøket viser at helt vanlige mennesker er mer lydige overfor autoriteter enn man tror.

Det er et eget råd for etikk innen forskning som har klare retningslinjer på hva man burde være bevisst på. De nasjonale forskningsetiske komiteene har laget Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap humaniora, juss og teologi:

Formålet med de forskningsetiske retningslinjene er å gi forskere og forskersamfunnet kunnskap om anerkjente forskningsetiske normer. Retningslinjene er rådgivende og veiledende, og de skal bidra til å utvikle forskningsetisk skjønn og refleksjon, avklare etiske dilemma og fremme god vitenskapelig praksis. De skal også bidra til å forebygge vitenskapelig uredelighet. De kan være til hjelp ved vurderingen i enkeltsaker, i planleggingen av et forskningsprosjekt eller ved rapporteringen og publiseringen av funn og resultater.

Da disse retningslinjene ble gjennomgått i forkant av intervjuene førte det til fokus på normer og redelighet under samtalene. Det ble en fin samhandling under alle intervjuene mellom intervjuer og informant, samtidig som at informant aldri ble presset til å si noe som helst. Informantene stilte godt forberedt og bidro med gode eksempler som de hadde opplevd, og de besvarte spørsmålene i intervjuguiden på en god måte. Det store hensynet til etikk ble ikke så fremtredende som først ventet. Det ble heller ikke vanskelig å opprettholde anonymitet på informantene, da informantene kun ble omtalt med informant nummer.

Det har sjeldent vært så stort fokus på ansattes rettigheter som det er i dagens samfunn. Både i arbeidslivet med de ansattes fagforeninger, men også i forhold til myndighetskrav som fremkommer i arbeidsmiljøloven. Det er ikke like stort fokus på hvilke plikter de ansatte har, og hva som beskrives i arbeidskontrakten. Ansatte skal ha en arbeidskontrakt, men det er sjeldent at det følger med en stillingsinstruks til hver stilling. Som regel er teksten i stillingsutlysningen det nærmeste man kommer en stillingsinstruks.

Selv om det ofte er innen medisinsk/ helsefaglig forskning etiske dilemmaer oppstår, så er det et faktum at etiske dilemmaer kan bli utfordrende i alle deler av arbeidslivet. Hva er greit å si om kollegaer, hvor mye skal utleveres om andre og hvilken innvirkning vil det få for hverdagen deres og relasjonen dem imellom. Dette var det fokus på under intervjuene slik at det ikke skulle trås over en grense som ikke følte etisk forsvarlig.

Gjennom forskningen var man klar over at det kunne komme frem personlige opplysninger, og det følger med et stort ansvar å behandle personopplysninger. Det er også en stor tiltro fra informantene at en kan bearbeide og fortolke informasjon som kommer frem i intervjuene slik at innholdet ikke med overlegg forvrenges eller modifiseres, men at det som kommer frem virkelig er det informanten mener.

Det var betryggende å kunne få kvalitetssikret krav og til personopplysninger gjennom å søke om lov til å innhente personvernopplysninger hos NSD. Informantene ble også kjent med at dette var høyst frivillig. Ikke bare med tanke på personvern, men også med tanke på deres arbeidshverdag og hvilket tidspress den enkelte informant arbeidet under. Under intervjuene fremkom det heller ikke spesifikk sensitiv informasjon, noe som har gjort det lettere å være objektiv i de forskjellige eksemplifiseringene.

3.9 Oppsummering

Studentenes brede og ulike erfaringer gjennom ulike bransjer spiller en viktig rolle på kvaliteten av intervjuene da alle selv har lederroller og bred erfaring fra arbeidslivet. Resultatene fra funn i oppgaven drøftes og konkluderes i oppgaven. Dette gir en tilfredsstillende mulighet for andre forskere å etterprøve oppgavens funn. Både med tanke på overførbarhet så vel som bekreftelse.

Informantenes anonymitet ble vektlagt og alle notater og taleopptak ble oppbevart på sikker måte. Det ble brukt mye tid på å lage intervjuguiden på forhånd, for å være mest mulig forberedt til intervjurunden. Det måtte også kuttes to spørsmål i intervjuguiden etter at søknaden var sendt til NSD, da det kunne bli utfordrende å opprettholde anonymiteten slik de var utformet. Sammensetningen av intervjuere skulle som nevnt variere etter hvor intervjuene ble gjennomført, i Sør-Norge eller i Nord-Norge.

Det ble lagt stor vekt på å utforme intervjuguiden så profesjonelt som mulig. Dette var en god investering som viste seg å bety veldig mye for informasjonsinnhenting. Det løftet kvaliteten på informasjonen fra intervjuene ved at man hele tiden kunne gå tilbake og verifisere informasjon.

Informantene fikk i forkant av intervjuene oversendt intervjuguiden for å forberede seg på intervjuet. Under alle intervjuene var det alltid var en tidligere etterforskningsleder tilstede sammen med en nr. to intervjuer. Det ble tatt opptak av alle intervjuene og de ble transkribert ut ifra taleopptakene. I etterkant ble de transkriberte intervjuene kvalitetssikret av alle i gruppen. Dette sikrer at intervjuene ble gjengitt etter beste evne og slik de fremsto. I analysedelen i oppgaven er funn fra intervjuene beskrevet. Til oppgaven ble det viet stort fokus på informantenes opplysninger og dem alene. Det er ingen utenforliggende faktorer som har blitt lagt til oppgaven. Med bakgrunn i dette kan det hevdes det at den kvalitative datainnsamlingen til oppgaven har et faglig nivå som ivaretar kvalitetsprinsippene til kvalitative undersøkelser, pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.

Oppgavens intervjuguide samt en oversikt over noder med undergrupper og kommentarer til nodene er i vedlegg, se vedlegg 8.1 og tabell 1.

4. Analyse

Analysen hadde til hensikt å finne ut hva som må til for at ledere skal kunne motivere sine medarbeidere til å prestere bedre og hvordan ledere praktisk tilnærmer seg en slik problemstilling. Analysen skal videre se på hvordan lederne kommuniserer med sine medarbeidere? Klarte informantene å kommunisere til sine medarbeidere tydelig nok, og samtidig bygge gode relasjoner. Det er viktig for alle ledere å bygge en god kultur og holdninger blant sine ansatte. Derfor var det viktig å se på hvordan informantene jobbet opp mot sine medarbeidere for å bedre kultur og holdninger? Ledelse er et sentralt tema og funn i analysen tyder på at det er en forskjell på ledere med kort eller lang erfaring. Kunne en ut fra analysen se om de informantene med lang erfaring jobbet på en annen måte opp mot ansatte som ikke presterte, enn de med kortere erfaring? Det kom også frem i analysen at det er lite forskjell på ledere med og uten formell lederutdanning. Grunnen til at dette ble et tema var at Rudi Kirkhaug sa på en forelesning at ledelse var et fag. Kirkhaug hevdet videre at det var viktig å ha nok verktøy i verktøykassa for å utøve god ledelse.

Mange av informantene var kvinner og analysen skulle se på om kvinnelige ledere hadde en annen tilnærming enn menn? Siden informantene var ledere i Nord-Norge og Sør-Norge ble det naturlig å se på om det var forskjell mellom disse lederne. Hadde lederne fra Nord-Norge en annen tilnærming til ansatte som ikke presterte enn ledere fra Sør-Norge.

4.1 Fokusområder/noder

På bakgrunn av informasjon som kom frem under intervjuene ble det klart hvilke områder, her kalt noder, som skulle benyttes videre i oppgaven. Dette var kommunikasjon, samarbeid, kultur og holdninger, motivasjon, ledelse, erfaring, kjønnsforskjeller og geografi. Det var på bakgrunn av disse temaene at nodene i tabell 1 ble plukket ut.

Tabell 1: Noder

Node	Undergruppe	Kommentar
Kommunikasjon	Døren er åpen	
	Informasjon	
	Positivt lederskap	Både informant 15 og 16 uttalte at de fokuserte på det positive ovenfor de ansatte og ikke var så opptatt av det negative
		Holde ut (grunnen til at du holder ut er at du fokuserer på det positive og ikke fokuserer på det negative)

<i>Node</i>	<i>Undergruppe</i>	<i>Kommentar</i>
Kommunikasjon forts.	Fra kollega til leder	En av informantene sør som snakket om dette. Hun var kollega og ble sjef for de samme personene som hun hadde jobbet sammen med tidligere
Samarbeid	Manglende selvinnsikt	Holdninger. Kaffe og avis om morgenen uten å si ifra til kollegaer at kaffen er klar
	Fleksibilitet	
	Forventninger	
	Realitetsorientering	Åpning av utstilling med kun halvparten av gjenstandene på plass
Kultur og holdninger	Forskjeller mellom organisasjoner	
	Geografiske forskjeller, Nord-Norge kontra Sør-Norge	
	Handlingsrom	Sette av tid, fleksibilitet
	Helhet	
	Holdninger til kultur	
Motivasjon	Personlighet	Indre og ytre motivasjon
	Indre «drive»	
	Selvstendighet	
	Personlige egenskaper	
	Funnet sin plass i arbeidslivet	
Ledelse	Strategisk personalledelse	
	Slite ut mannskap	
	Alderssammensetning	Rett aldersgruppe til rett jobb
	ID ledelse	Som informant 15 snakket om, «verktøykasse» til hver medarbeider
	Tilstedeværelse, tidspress, fjernledelse	Hvem og hvor er lederen
Erfaring	Ansiennitet	
Kjønnsforskjeller		Personavhengig vs kjønnsavhengig Samtaler med ansatte
Geografiske forskjeller		

Kommunikasjon er et nøkkelord, uten god kommunikasjon med dine ansatte så blir det vanskelig å komme frem til de gode løsningene. Det som er det beste for felleskapet. Det var viktig å få lederne til å si noe om hvordan de la opp kommunikasjonen til sine ansatte når de skulle ha de vanskelige samtale. En av informantene forklarte det slik at selv om man skulle ha en vanskelig samtale så var det viktig å ha en god relasjon etter samtalen. De skulle tross alt jobbe sammen etterpå også. Det var viktig å se hvordan lederne kommuniserte til sine medarbeidere. Hvordan de sammen skulle løse arbeidsoppgaver. Hvordan formidlet de budskapet? Hvordan ordla informantene seg for å få frem et tydelig og presist budskap? Slik at det ikke ble noe rom for misforståelser. Forvisset informantene seg på at ansatte hadde forstått budskapet? God kommunikasjon henger sammen med relasjonsbygging. Det er viktig for en leder å skape gode relasjoner mellom seg og sine ansatte, men like viktig å skape gode relasjoner mellom de ansatte. Det var viktig for informantene å ha en god dialog med sine medarbeidere.

Samarbeid mellom leder og ansatt og mellom de ansatte ble også et tema som kom frem under intervjuene. Hvordan samarbeider de ansatte seg imellom, og mangler noen ansatte selvinnsikt i forhold til hvordan de løste sine arbeidsoppgaver. Hvor fleksible er ansatte i forhold til endringer? Det som var utgangspunktet her var om det var endringer i måten de jobbet på, eller endringer i arbeidsoppgaver. Det var interessant å se på om ledere klarte å formidle hvilke forventinger de hadde i forhold til arbeidsoppgavene som skulle løses. Hvilke grep tok informantene hvis ansatte ikke fungerte i gruppen? Hvordan ble dette tatt opp med medarbeideren? Hvordan jobbet de helt konkret med å ta tak i dette problemet? Hvis ansatte ikke klarte å samarbeide med leder eller hverandre om felles arbeidsoppgaver, er det kjent at konfliktnivået blir høyere. Det kan skape dårlige arbeidsmiljø som igjen kan resultere i høyere sykefravær. Hadde informantene mot nok til å realitetsorientere ansatte som ikke fungerte? Det var flere informanter som nevnte at hvis man ikke gikk inn tidlig og tok tak i et slikt problem, kom det til å føre til flere konflikter, dårlig samarbeid og flere sykemeldte. «Jeg er opptatt av at det trenger ikke alltid å være lederen som skal løse en utfordring. Man kan også løse enn del utfordringer selv ved å bygge de ansatte opp og ruste de ansatte i forhold til det» (intervju nr.14, s. 3).

Kultur og holdninger er viktige for alle. Hvis man som leder ikke klarer å skape god kultur og gode holdninger så blir det vanskelig å jobbe mot felles mål. Det som menes med kultur i denne sammenheng er hvordan leder løser arbeidsoppgavene sammen med sine medarbeidere. Hvordan jobbet informantene konkret med hva slags kultur og holdninger de ønsket på sin avdeling.

Hva slags fokus har arbeidstakerne? Jobbet de for felleskapet eller for seg selv? Har leder klart å formidle hva slags verdier som er viktige for sin avdeling? Har de ansatte klare rammer for hvordan de sammen skal løse arbeidsoppgavene? Har leder klart å formidle dette på en god måte? Vet de ansatte hva som forventes av dem når det informantene snakker om kulturbegrepet.

Kultur henger sammen med holdninger. Det som menes med holdninger er hvordan ansatte forholder seg til arbeidsoppgavene de er satt til å gjøre. Hva slags fokus har de ansatte når det gjelder å få jobben gjort? Har de fokus på kvalitet eller bare å få jobben gjort? Hvordan forholder ansatte seg til hverandre og til sine ledere? Klarte informantene å formidle på en god måte hva gode holdninger var? Hvis ikke så er det vanskelig å få inn gode holdninger blant sine ansatte. Turte informantene å ta opp dette opp med de ansatte som hadde dårlige holdninger? Det var forskjell på kultur og holdninger mellom de avdelingene de forskjellige informantene ledet. Forskjellen lå i hvordan dette ble tatt opp. Noen av informantene tok ting som ikke fungerte i plenum, mens andre tok dette direkte opp med den det gjaldt. Hvordan man som ansatt skal skaffe seg et handlingsrom for å få gjort sine arbeidsoppgaver er viktig. Det samme er viktig for informantene. Hvordan skulle de skaffe seg et handlingsrom for å lede. Derfor var det viktig å se på hvordan informantene jobbet med å skaffe seg handlingsrom for å få utført sine arbeidsoppgaver. Hvis de hadde handlingsrom til å få gjort sine arbeidsoppgaver hvordan løste de det? Gode holdninger henger sammen med fokus på å løse sine arbeidsoppgaver på en best mulig måte. Hvis man ikke har fokus på å få gjort arbeidsoppgavene sine på en god og effektiv måte så kan det skape dårlige holdninger. Derfor var dette to viktige fokusområder som analysen skulle se på.

Motivasjon er viktig og problemstillingen handler om hva slags verktøy en leder kan bruke for å motivere sine medarbeidere. Dermed ble motivasjon en viktig kategori. Hva er det som styrer motivasjonen? Er det personligheten til den enkelte ansatte som er avgjørende for motivasjon? Er det noen som bare har lyst å gjøre minst mulig, eller er det andre årsaker til det? Oppgaven skulle belyse om de ansatte jobbet mest mulig selvstendig, eller om de måtte ledes/rettleides for å få jobben gjort. Hva var det som drev de ansatte som bare «gikk» av seg selv? Var det ytre betingelser som fikk de ansatte til å jobbe? Det vil si lønn, firmabil, gratis mobil osv. Det hevdes at lønn er et viktig virkemiddel ledere kan bruke for å motivere ansatte, men ingen av informantene kunne bruke lønn som motivasjonsfaktor.

Det var det ikke økonomiske rammer til. Hva er da grunnen til at ansatte ønsker å prestere? Er den indre motivasjonen så stor at ytre betingelser ikke betyr så mye. Hvis motivasjonen blant de ansatte var dårlig eller dalende, hvordan jobbet lederne sammen med sine medarbeidere for å få opp motivasjonen? Hvilke konkrete tiltak brukte informantene for å motivere sine medarbeidere til innsats? Er det så enkelt at hvis lederen klarer å få opp motivasjonen blant ansatte som ikke presterer så vil de øke innsatsen? Er det kun det som skal til, eller er det noe mer? Det kan virke ut fra informantenes uttalelser at den gamle lederstilen hvor man gjorde som sjefen sa var borte. Informantene var opptatt av å involvere de ansatte i beslutninger som skulle tas, slik at det som skulle besluttes var forankret på en god måte. Det var viktig med gode prosesser og da får de ansatte eierskap til beslutningene som tas.

«Fleksibilitet er et nøkkelord for at ansatte skal bli motivert til å gjøre en jobb. Det kombinert med eierskap til oppgavene, skaper motivasjon» (intervju nr. 4, s. 4). Det som informanten mente var at hvis man var fleksibel i forhold til hvordan man løste arbeidsoppgavene så økte motivasjonen. Informanten hadde erfaring med å legge til rette for fleksibilitet. Eksempler på dette kunne være hjemmekontor. Ved å gi den ansatte hjemmekontor og skikkelig utstyr for å kunne jobbe hjemmefra, så økte denne ansatte sin produksjon betraktelig. En annen erfaring er å være fleksibel i forhold til å hvordan ansatte styrte tiden sin. Hvis det var perioder hvor det var lite å gjøre så var informanten fleksibel i forhold til å gi ansatte avspasering, men dette gikk begge veier. Hvis det var perioder med mye å gjøre stilte medarbeiderne opp for å få arbeidsoppgavene ferdig til rett tid. Det var derfor viktig at dette gikk begge veier. I motsatt fall kan dette virke ødeleggende på arbeidsmiljøet. Hvis en ansatt har hjemmekontor og utnytter det uten å faktisk jobbe hjemmefra. Det vil virke veldig demoraliserende om andre ansatte møter denne medarbeideren i jobbetiden med private gjøremål. Hvis dette er en erfaring som gjentar seg flere ganger over en viss tid så vitner det om veldig dårlige holdning overfor arbeidet. Medarbeidere vil tolke dette som unnasluntring som i tillegg er godtatt av ledelsen siden det ikke blir tatt tak i.

Ledelse er til tider krevende, det var det flere av informantene som uttalte. En av grunnene til det er at de hadde for liten tid til å drive med ledelse. En informant sa dette om utfordringene han hadde som leder «Man driver og løper selv mellom alle med småting. Så jeg skulle egentlig ønsket at jeg hadde litt mer tid som leder og kunne reflektert mer. Satt meg ned å tenke over min egen jobb.

Jeg føler ikke at jeg har tid nok til å tenke på den jobben jeg har» (intervju nr. 9, s. 21). Informanten følte at det ble aldri tid til å reflektere over eget lederskap og hvordan de sammen kunne løse arbeidsoppgavene på en best mulig måte. Det ble aldri tid til å evaluere hvordan de jobbet sammen. Bare jobben ble gjort så var alle fornøyde.

Felles for informantene er at de ønsket det beste for sine medarbeidere og forsøkte så langt det lot seg gjøre å legge til rette slik at de ansatte klarte å utføre jobben sin på best mulig måte.

Et sitat fra en informant som sier at «Jeg forsøker så langt det lar seg gjøre å plassere de rette oppgavene på rett person. Slik at de hele tiden opplever mestringsfølelse» (intervju nr. 4, s. 4). Dette var viktig for flere av informantene som ble intervjuet. Flere av informantene hadde hatt arbeidsmiljøundersøkelser og scoret høyt på arbeidsglede. Dette viser at det å sette medarbeiderne i stand til faktisk å lykkes med det de gjør er utrolig viktig, men for å klare det må ledere kjenne sine medarbeidere godt. Det viser bare at ledere som klarer å få sine medarbeidere til å lykkes får ansatte som trives på jobb.

Der det var fravær av ledelse så var det et høyere konfliktnivå og høyere sykefravær. En avdeling hadde ikke hatt leder på to år. Det var mye konflikter og høyt sykefravær blant de ansatte. «Kall det selvstyre der nede. Så når jeg begynte for to år siden, så er det litt, kall det kulturer og ukulturer og. Ganske viljesterk gjeng ja. Som på en måte plutselig får en leder igjen. Og det har vært vanskelig. Veldig, veldig vanskelig. Sykefravær på ca. 24%» (intervju nr. 8, s 2). Dette viser, som alle informantene som har blitt intervjuet mener, at det å være tett på sine ansatte er viktig. «Jeg er nødt til å være tilstede hele tiden for å ta det som dukker opp. Man holder tråen i ting» (intervju nr. 2, s. 3). Alle informantene sa at tilstedeværelse var viktig. Det som er paradokset i sentraliseringsdebattene som går nå, er at mange toppledere har stor tro på fjernledelse. Det blir flere og flere ansatte som har en leder som sitter en annen plass. Da kan det bli vanskelig for lederne som er lokalisert en annen plass i forhold til at det er viktig for ledere å være tett på det som dukker opp daglig og at de ansatte skal bli sett. En informant som ble intervjuet fortalte om at når han var en vanlig ansatt fungerte fjernledelse dårlig siden lederen ikke var sammen med dem daglig. Lederen satt i et bygg litt unna. Informanten sa at den dagen leder fikk kontor sammen med sine ansatte så fungerte enheten bedre med en gang. De kunne gå inn og snakke med leder direkte og man fikk en helt annen dialog. Tilliten mellom leder og ansatt ble mye bedre og kommunikasjonen ble bedre.

Et annet spørsmål i intervjuguiden var om informantene tok tak i ansatte som ikke gjorde som forventet. Det var noen få som sa at det meste gikk over av seg selv og ventet ut at dette løste seg. Det kom ikke fram at ingen tok tak i situasjonen, men kanskje man kunne gått inn tidligere. En leder sa at hvert år til samme tid kom det en sykemelding fra en ansatt. Da hadde han laget et back-up system slik at det ikke gikk ut over de andre når sykemeldingen kom. «Men jeg vet jo av og til så kommer det en sykemelding. Hvert år kommer det en sykemelding til denne datoen, og jeg vet at de er litt mere skjør enn andre, sånn at da passer man på å ha et back-up-system som gjør at det ikke blir så store omveltninger» (intervju nr. 9, s. 12). Den første innskyttelsen som kom var at informanten var passiv opp mot å konfrontere medarbeideren. Etter å ha reflektert litt over hva informanten sa, så la vel han egentlig til rette for at denne medarbeideren klarte å stå i jobben lengre. Kanskje var konsekvensen hvis medarbeideren ble konfrontert med dette at det kom en lengre sykemelding.

Informantene ble stilt spørsmålet om det var noen forskjell på yngre og eldre ansatte? Ut ifra svarene kunne det tyde på at de som hadde jobbet en stund både var mer fleksibel og tok mer ansvar. De så helheten på en bedre måte. Det informantene mente med ansvar kunne være f.eks. at de holdt det ryddig i fellesområdene osv., tok ut søppelet og vannet blomster. Dette var arbeidsoppgaver som ikke var ressurs satt, men viktig at de ble gjort. Da spesielt for trivselen. De med erfaring så mer hva som måtte gjøres foruten om de klare arbeidsoppgavene. «Min erfaring er at de eldste er mer løsningsorientert enn de yngste. Det er min personlige oppfatning. De eldste er som poteten. De gjør de meste, mens de yngste er ikke så god til å hoppe mellom arbeidsoppgavene» (intervju nr. 1, s. 2). De eldste hadde innfunnet seg med at det var slik det var og jobbet ut fra det. De tok i et tak der det trengtes. De yngre arbeidstakerne var mer opptatt av å gjøre jobben enn å se helheten i hva som måtte gjøres. Det er jo også et lite paradoks med tanke på at seniorer i dag kan ha utfordringer med å finne/søke seg ny jobb.

En følge av problemstillingen i oppgaven er å se hvilke verktøy ledere har for å få sine ansatte til å prestere bedre. Da er kultur og holdninger et viktig tema å se nærmere på. Dårlige holdninger til jobben eller medarbeidere kan være en årsak til at ansatte ikke presterer som forventet. «En av grunnene til å ta tak i ting fort er det med holdninger til jobben, det er ting som smitter» (intervju nr. 13, s. 6). I oppgaven handler det blant annet om hvilke verktøy ledere kan bruke for å få ansatte til å øke sin innsats, er da motivasjon alene nok for å få dette til. Kategorien ledelse blir naturlig helt sentral her.

Paradokset er at det har blitt skrevet side opp og side ned om ledelse. Karp (2019) har skrevet en bok som heter «God nok ledelse, hva gjør ledere i praksis». Ledelse kommer i flere innpakninger. Det er positivt lederskap, situasjonsbestemt ledelse, transformasjonsledelse, endringsledelse, selvledelse osv. Da skulle man tro at det var nok kunnskap om ledelse til at oppgavens problemstilling var enkel å gjøre noe med. Erfaringer fra arbeidslivet viser at problemstillingen er aktuell den dag i dag, ref. VG artikkelen i innledningen til oppgaven.

Erfaring var et tema som informantene nevnte under intervjuene at var viktig. Hadde ledere med ulik erfaring og/eller ulik kompetanse noe å si for måten de tilnærmet seg ansatte som ikke presterte som forventet. Var det forskjell på ledere som hadde lederutdanning og ledere som ikke hadde det? Eller var det så enkelt at hvis man bare var flink til å behandle mennesker så klarte man å skape et godt arbeidsmiljø og motiverte ansatte? Ut fra det som kom frem under intervjuene, var det ikke forskjell på om lederen hadde kort eller lang erfaring eller om lederne hadde formell utdanning som leder. Informantene hadde den samme holdningen til hvordan de behandlet sine ansatte. Informantene ønsket at å skape mestringsfølelse og trivsel på jobben. Selv om løsningene kunne være forskjellig ut fra hvor lang ledererfaring de ulike informantene hadde så hadde de allikevel et ønske om det beste for sine medarbeidere.

Kjønnsforskjeller var også en kategori som fremkom under intervjuene. Var det noen forskjell på hvordan kvinnelige og mannlige ledere tilnærmet seg oppgavens problemstilling? Hadde lederne ulik tilnærming til den vanskelige samtalen om det var en kvinnelig eller mannlig medarbeider? Det har vært en tendens til at man har oppfattet kvinnelige ledere som litt mindre handlekraftig enn mannlige ledere. Det som kom frem under intervjuene var at det var situasjonen og ikke kjønnet som var avgjørende for hvordan problemstillingen ble tatt opp. «Men det er det laget man har. Og det er det man på en måte må prestere med. Ikke det at vi skal prestere så mye, men det vi skal prestere på, det må vi prestere på» (intervju nr. 6, s. 6). Det informantene mente her var at det var arbeidsoppgavene som satte premisser på hvordan ting ble løst og ikke kjønn. Det var en klok mann som sa at man må ro med det mannskapet man har.

Geografiske forskjeller mellom Nord- og Sør-Norge utpekte seg ikke som et relevant tema. Informantene var forholdsvis like i sine uttalelser og noen klare forskjeller kunne det ikke pekes på. Derfor analyseres dette temaet ikke nærmere i oppgaven.

Gjennom intervjuene skulle man få informantene til å fortelle om hvordan de praktisk tilnærmet seg ansatte som ikke gjorde som forventet og hvilke tiltak lederne gjorde for å få de ansatte på rett spor. Derfor var det viktig å finne de riktige spørsmålene i intervjuene for å få kartlagt det som skulle analyseres nærmere i oppgaven. Inntrykket etter å ha gjennomført alle intervjuene var at alle lederne var utrolig reflektert over hvordan de behandlet sine ansatte. De hadde fokus på hvordan de skulle legge til rette for at de ansatte kunne utføre jobben sin på en best mulig måte. «Jeg synes det er viktig å optimalisere oppgavene. Det vil si at man har rett mann på rett plass. Det er viktig at de ansatte får oppgaver de kan løse» (intervju nr. 4, s. 3).

Hovedinntrykket fra informantene var at de var veldig bevisst i sin rolle som leder og hadde tenkt nøye gjennom hvordan de ønsket å fremstå ovenfor sine medarbeidere. Informantene hadde fokus på mennesket og arbeidsglede. En av informantene uttalte følgende, «Arbeidsglede er en viktig faktor for å trives på jobben. Slik at ansatte ikke stresser for mye. Jeg ønsker at de skal trives på jobb og det føler jeg at de ansatte gjør» (intervju nr.15, s. 3).

Alle lederne som ble intervjuet syntes det var ubehagelig å ta de vanskelige samtalene, men alle gjorde det. De hadde forskjellige tilnærminger på hvordan dette skulle gjøres, litt avhengig av personligheten til den ansatte. Noen ledere tok en uformell prat inne på kontoret, mens noen kartla litt mer på hvorfor de ansatte ikke gjorde som de skulle. «Det viktigste er å snakke direkte til folk. Ta det opp, det er ikke alltid lett. Folk ser ikke alltid hva som er utfordringen. Så der er jo hver enkelt sak unik egentlig. Men det er også å forstå personen og se rammene fordi vi har ulike personligheter og hvorfor handler vi som vi gjør» (intervju nr. 11, s. 4).

4.2 Diskusjon av funn

Hensikten med intervjuene var blant annet å finne ut om ledere fra Nord Norge og Sør-Norge hadde forskjellig tilnærming til hvordan de ledet sine medarbeidere. Det samme gjaldt om kvinnelige og mannlige ledere hadde forskjellig tilnærming til problemstillingen. Det viste seg fort at det var situasjonen og ikke om hvor man kom fra som var utslagsgivende hvordan man tok tak i dette. Det samme gjaldt for kjønn. Det siste forskningsspørsmålet som gjaldt om det var generasjonsforskjeller på hvordan ansatte yter i jobben ble bedre belyst. Det var flere informanter som fortalte at eldre arbeidstakere var mer fleksible i forhold til arbeidsoppgaver i forhold til de yngre. De var mer selvgående og så helheten på en annen måte.

De tok tak i de små tingene som var viktig for trivselen. Det kunne være å rydde opp, holde det rent i fellesområdene eller bære ut søppelet. Det var fem kategorier som skilte seg ut, kommunikasjon, samarbeid, kultur og holdninger, motivasjon og ledelse. Disse kategoriene blir utredet nærmere i oppgaven.

Det er viktig å kunne kommunisere med sine ansatte og at det man kommuniserer ikke gir noe rom for misforståelser. Det er viktig at man sjekker som leder at de ansatte faktisk har forstått det man har formidlet. «Hvis jeg opplever at ansatte ikke gjør som forventet så går jeg inn i meg selv. Har jeg formidlet oppgaven tydelig nok? Erfaringen er at ansatte gjør det de skal gjøre, men de gangene de ikke har gjort det de skal, så er det ofte ting de ikke har forstått. Jeg begynner alltid der» (intervju nr. 2, s. 2). Ut fra hva som kom frem i intervjuene så har lederne vært bevisste på hva de ønsket å formidle når de måtte gå inn i vår problemstilling. De har ikke gått rett på, men forsøkt å finne ut av hvorfor den ansatte ikke gjorde som forventet. Informantene hadde forskjellige tilnærminger hvordan de skulle ta tak i et slikt problem. En av informantene sa at hvis det kom frem at det var ansatte som ikke behersket sine arbeidsoppgaver eller sluntret unna, så ville informanten sjekke ut dette selv først. Måten det ble gjort på var å jobbe sammen med den ansatte det gjaldt og da kunne man rettlede underveis. Erfaringen til informantene var god. Informantene kom tett på sin ansatt og kunne drive å rettlede. Rett og slett bygge den ansatte god. Hvis det var ansatte som ikke gjorde jobben sin så var det viktig å vite nøyaktig hva som ikke ble gjort. Da var det mye lettere å være konkret når noe negativt skulle tas opp. Da var en godt forberedt og kunne komme med konstruktive tilbakemeldinger.

Den praktiske betydningen for informantene som hadde en slik tilnærming var at de hadde gode relasjoner til sine ansatte. De ønsket å finne ut den egentlige årsaken til at ansatte ikke gjorde jobben sin. Ingen av informantene gikk inn i problemstillingen med en forutinntatthet om at de ansatte ikke ville gjøre jobben, eller at de var direkte late. De lurte på hva grunnen kunne være og prøvde ulike tilnærminger for å finne det ut. De ansatte fikk anledning til å fortelle sin side av saken og komme med forslag til løsning. Lederne som klarte å kommunisere på en slik måte bygget gode relasjoner til sine ansatte. Det var flere ledere som påpekte at de hadde lite sykefravær.

Den neste kategorien er motivasjon. Det som kom frem under intervjuene var at de lederne som klarte å legge til rette og følge opp sine ansatte fikk motiverte medarbeidere. Det var viktig for lederne å kjenne sine ansatte slik at de kunne gi dem de rette arbeidsoppgavene og på den måten gi mestringsfølelse. «Jeg tror at hvis jeg klarer å se på de ansatte som en ressurs, på de plassene den er en ressurs, og prøver å bygge oppunder det, så tror jeg at jeg klarer å motivere den ansatte» (intervju nr. 6, s 6). Det betyr at det er viktig for ledere å være tilstede slik at man stort sett klarer å fange opp hva som rører seg blant sine ansatte. Paradokset er at flere og flere offentlige etater driver med utstrakt fjernledelse. Da vil man ikke kunne fange opp hva som rører seg og man vil ikke kjenne sine ansatte godt nok. Det vil bli vanskelig for ledere å gå inn i vår problemstilling hvis en ansatt sitter Narvik og leder sitter i Bodø. Det var ingen av informantene som drev med fjernledelse og ut fra det som kom frem i intervjuene så var motivasjonen stort sett bra hos alle ansatte som våre informanter ledet. Det viser at å ha leder tilstede og tilgjengelig er viktig for motivasjonen.

Ledelse er et sentralt tema i oppgaven. Hva gjorde lederne rent praktisk når de grep fatt i ansatte som ikke presterte som forventet. Det som kom frem var at noen informanter var tettere på problemstillingen enn andre. Stort sett alle lederne mente det var viktig å være tilstede, ha åpen dør, være tilgjengelig og se den ansatte. De forsøkte å gi arbeidsoppgaver som arbeidstakerne mestret og hadde fokus på mennesket som jobbet. De var interessert i årsaken til hvorfor noen ikke gjorde som forventet. Informantene var reflekterte over hvordan de skulle tilnærme seg problemstillingen til oppgaven.

Tendensen blant de lederne vi intervjuet var at de som hadde lengst erfaring hadde lært seg å prioritere bort det som ikke var viktig. Rudi Kirkhaug (2015 s. 101) skriver i sin bok Lederskap, person og funksjon «at ledere har en rekke verktøy til disposisjon». Det kan være mål, visjoner, rammer, verdier, regler, kontroll og belønning og straff. Det kunne virke som om informantene som hadde jobbet lengst som leder hadde en bedre plan og oversikt på hvordan de skulle få sine ansatte til å prestere og samhandle på en god måte. Det var som en informant sa at han hadde en verktøykasse for hver ansatt. Informanten hadde brukt mye tid til å bli kjent med sine ansatte. Dette var viktig for da kunne man sette sammen de riktige teamene. Man satte ikke sammen en som jobbet raskt og effektiv med en som var treg. Det var oppskriften på å mislykkes. Det som skjedde da ifølge informanten var at det skapte bare frustrasjon og dårlig humør hos begge to. Det ble dårlig fremdrift og det var det ikke rom for.

Informantene som ble intervjuet hadde gode tilnærminger til problemstillingen og da blir det et paradoks at Rudi Kirkhaug sier at ledelse er et fag og det er viktig for ledere å ha nok verktøy i verktøykassen for å utøve god ledelse. Ut fra det Kirkhaug sier at ledelse er et fag og at man trenger formell utdanning var det overraskende at nesten ingen av informantene hadde lederutdanning. De ble stort sett rekruttert til lederstillingene i kraft at de hadde vært gode fagpersoner. Det som også er et paradoks er at det er hard HR som gjelder. Det er fokus på resultater og måloppnåelse med et minimum av ressurser. Lederstilen til informantene har hatt motsatt tilnærming og med godt resultat.

God kultur og gode holdninger på arbeidsplassen er viktig. Det som kom frem under intervjuene, var at der det hadde vært fravær av ledelse var det dårlig kultur og dårlige holdninger. Det var ikke noen som satte retning og tok tak i de rette tingene. Dette førte også til at konfliktene ble større og det ble flere sykemeldte. De avdelingene som jobbet aktivt med å skape en god kultur og gode holdninger hadde mindre konflikter og lavere sykefravær. Det var viktig at dårlige holdninger ikke smittet over til andre, dette må tas med roten. En av informantene sa at «Jeg slår hardt ned på kosing med egen misnøye. Det tolerer jeg ikke» (intervju nr. 15, s. 3). Dette slo han hardt ned på fordi det skapte så mye negativitet. Derfor henger alle de kategoriene som er beskrevet ovenfor sammen. Kommuniserer du dårlig, skaper det usikkerhet, som igjen kan påvirke motivasjonen til de ansatte. Hvis motivasjonen går ned, kan det skape dårlige holdninger og en ukultur. Da blir det utfordrende å ta tak i dette som leder. Derfor må man som leder hele tiden være tett på hva som rører seg i avdelingen, kjenne sine ansatte og legge til rette slik at alle ansatte har en reell sjanse til å lykkes i sin arbeidshverdag.

Underveis og under analysen av intervjuene ble det klart at det var noen temaer som utpekte seg mer enn andre. Kommunikasjon og motivasjon ble sentrale punkter som måtte belyses. Hvordan kommuniserte informantene med sine ansatte og hvordan jobbet de med å motivere sine ansatte til å prestere som forventet. Det som også kom frem i intervjuene var at nesten ingen av informantene hadde lederutdanning. Da ble det naturlig å stille dette spørsmålet? Er det noen forskjell på ledere med eller uten formell lederutdanning? Kunne ledelse være så enkelt at hvis man klarer å behandle sine ansatte med respekt og forståelse, samt skape et godt arbeidsmiljø, så er det godt nok for å få ansatte til å prestere som forventet. Kunne disse egenskapene kompensere for formell lederutdanning? Kunne erfaring erstatte formell lederutdanning? Hva skal til for å løfte enkeltmennesket? Er det forskjell på hvordan kvinner og menn leder?

Fleksibilitet ble nevnt av informantene. Det som kom frem i intervjuene var at informantene mente at ansatte med erfaring var mer fleksible i forhold til å skifte mellom arbeidsoppgaver enn de yngre. Hvorfor det? Er de som har mest erfaring flinkere til å se helheten enn de yngre? Eller kan det være fordi de er sikre på seg selv og hva de står for? Det har opp gjennom årene blitt flere generasjonskiller? Eksempel generasjon Y. De er født ca. mellom 1980 og 2000. Krever de et annet lederskap enn de som er født mellom 1960-1980?

De fem kategorier som blir drøftet videre er, kommunikasjon, samarbeid, kultur og holdninger, motivasjon og ledelse. Selv om det var mange interessante temaer som dukket opp under intervjuene er det naturlig å legge hovedvekten i den videre drøftingen på de funn som utpekte seg. Det er mange interessante temaer som man kunne sett nærmere på, men på grunn av omfanget i oppgaven var en nødt til å begrense hva man jobber videre med.

5. Drøfting

Drøftingen belyser de temaene som ble plukket ut etter å ha intervjuet informantene opp mot forskning og relevant teori. Det er i kapittel 2 beskrevet det teoretiske grunnlaget for oppgaven, mens det i kapittel 4 gjengitt funn fra intervjuene.

5.1 Kommunikasjon

Kommunikasjon er ikke bare enveis kommunikasjon med et endelig og overbevisende budskap. Kommunikasjon i arbeidslivet burde være to-veis eller flerveis kommunikasjon, da kommunikasjon handler om «å gjøre felles». Som leder må du klare å ta imot innspill, lytte og kanskje til og med revurdere egne oppfatninger. Fra en leders perspektiv vil god lederkommunikasjon være et verktøy for å engasjere og motivere medarbeidere til å gjøre sitt beste. «Kommunikasjon er nøkkelen til å utvikle gode relasjoner og til å lykkes med å skape resultater gjennom andre» (Farebrot, 2018). «Jeg tror det med å kommunisere er utrolig viktig» (intervju nr. 12, s. 20).

Problemstillingen har et ledelsesperspektiv og det er noen situasjoner eller standpunkt som våre informanter virker å ha gått inn på. Kommunikasjon er et lederverktøy som det er viktig at ledere behersker. Det første som utmerket seg var at flere av informantene under intervjuet proklamerte at døra inn til dem alltid var åpen. Den eneste gangen den ikke var åpen var fordi at det var noen inne til samtale. Informantene ble ikke spurt direkte, men det ble hentydet at de ville være tilgjengelig om en medarbeider lurte på noe eller har noe han ville ta opp med lederen.

På den ene siden skal en leder være lydhør, noe som medfører at kommunikasjonen ikke bare kan gå en vei. På den andre siden er det en liten fare for at en kan bli mer venn enn leder, noe som kan være uheldig for lederen de gangene han faktisk må ta en beslutning som ikke alle liker. Dette resonnementet kan bli veldig relevant. Ingen vil være en sjef, men alle vil være en leder i den moderne betydningen. Dette var veldig utslagsgivende for informanten som tidligere var kollega med de han var leder for nå. Det er dessverre ikke alle situasjoner der en leder kan ta hensyn til alle, men må skjære gjennom. Av og til må en leder ha mot nok til å stå frem med et standpunkt eller en avgjørelse som ikke er like populær hos alle. Det er et resultat av utviklingen på lederrollen over tid. Spesielt i en tid med stadige omstillinger, høyere krav til å levere resultater og ikke minst store forventninger til hver og en arbeidstaker. Er ledelse viktig? Samfunnet endrer seg stadig raskere og derfor er det behov for at ledere tar ansvar for å samhandle på en god måte sammen med sine ansatte.

Det er veldig moderne at døren alltid skal stå åpen for medarbeiderne, men kan døra være for åpen? Hva om medarbeiderne bruker lederen som klagemur for å få luftet frustrasjon over alle og enhver. Med tanke på informantene var det ingen som ytret noe negativt om det å ha døren åpen, men det var informanter som poengterte at det var en forskjell på å være en god leder og kollega. De var ikke venner med de ansatte, ikke engang på Facebook. De holdt et skarpt skille mellom det å være kollega og det å være en venn, selv om flere sa at de prøvde å holde sosiale sammenkomster på jobben. Dette var for å skape et hyggelig samvær og et bra arbeidsmiljø, ikke for å bli venn med alle ansatte. Målet er at medarbeiderne skal trives på jobben. For informantene virket det som om at standpunktet om at dine medarbeidere vet at døra alltid er åpen hadde en positiv innvirkning. Det var ingen som under intervjuene kunne fortelle at dette hadde vært negativt fra deres side.

Det var også fokus på positivt lederskap i flere av intervjuene. Det at så mange av informantene var innom temaet kan bety at det har noe med læring og forståelse av ledelsesfaget å gjøre. Alle informantene var genuint opptatt av å bygge de ansatte opp for å mobilisere kreativiteten, kompetansen og kanskje spesielt den energien noen av de ansatte hadde. Positivt lederskap er bygd på positiv tenkning og positiv psykologi. Positiv psykologi har som hensikt å finne de faktorene som gir mennesker mulighet for å blomstre og være på sitt beste. Positiv psykologi som tema er en viktig del av arbeidspsykologien som har prøvd å motvirke negative effekter på arbeidsmiljøet. En av informantene var veldig opptatt av å forsterke det som fungerte bra. «Uberettiget ros er nesten verre en kritikk. Da blir det ikke ærlig. Det må være reelle ting som de skal roses for. Jeg må mene dette. Det er den positive forsterkningen som er viktig» (intervju nr. 15, s. 5). Johannesen og Olsen (2008 s. 26) skriver «Den bærende ideen er basert på positivt lederskap knyttet til mestring og tillært optimisme med vekt på individets egne ressurser». Informanten som hele tiden hadde fokus på positive forsterkninger hadde gode resultater for sin avdeling og spesielt arbeidsglede scoret avdelingen høyt på. Informanten var nøye med hvilke arbeidsoppgaver som ble gitt til hvilken ansatt. Dette viser at dersom man gir oppgaver til ansatte som de mestrer, så skapes positive opplevelser, som igjen fører til økt mestringsfølelse blant medarbeiderne. Det skaper gode relasjoner mellom leder og ansatt, som har positive ringvirkninger på kommunikasjonen.

JD-R modellen, figur 5, kan også relateres inn i dagens arbeidsliv. Den kommer inn der jobbstress og jobbressurser på hver sin side vil påvirke hverdagen. Med god kommunikasjon vil kanskje ikke jobbstress føre til følelser om for høye krav, men tvert imot øke motivasjonen i stedet. Selv om målene til en avdeling kanskje føles for høye, eller i verste fall, uoppnåelige så vil det avhenge mye av hvordan lederne legger frem budskapet. Ingen av de informantene vi intervjuet virket å ha en lederstil som var ovenfra og ned. Alle var opptatt av kommunikasjon og å få de ansatte med på laget. Informantene fra kommunen var alle avdelingsledere som var opptatt av at deres avdeling skulle levere gode tjenester innenfor den rammen de hadde. Dette kunne være en stor utfordring for noen. Rammene var ofte små i forhold til hvilke krav de hadde til tjenesten som skulle leveres. Men det var fortsatt de som ledere som måtte stå til ansvar for måloppnåelsen. De sektorene der det var bemanningsnormer så forsøkte informantene å holde seg til disse. Informantene visste at de ikke ville få kabalen til å gå opp, men var likevel forpliktet til å prøve. Det er også informantens jobb å arbeide aktivt for å fortelle videre opp i systemet hvordan forutsetningene på den enkelte avdeling er. Det var ingen av informantene som nevnte noe om hvilke konsekvenser dette hadde for dem som underordnede. Det var ingen spørsmål om det i intervjuguiden. Det er nærliggende å tro at informantene fra kommunen ville få andre retningslinjer enn de fra stiftelsen om de fikk et overforbruk. Det vil være vanskelig å gi noen for lite ressurser til å løse pålagte oppgaver samtidig som de blir straffet for å ikke møte kravene.

Noen av informantene var ledere i avdelinger med turnusarbeid. Der ble det forsøkt å få til felles møteplasser med jevne mellomrom. De hadde arbeidsmiljødugnad, faglunsjer og avdelingsmøter i tillegg til rapportmøter som de hadde for å avgi informasjon til neste skift. Det vil bestandig være problematisk å få til en felles møteplass for alle ansatte i en avdeling som jobber turnus. Selv om flere av informantene fortalte at de som ikke var på jobb fikk tilbud å møte på personalmøter mot avspasering var det alltid noen ansatte som ikke stilte på slike møter. Det måtte bare leder forholde seg til. En kan ikke pålegge noen til å møte opp på jobb utenfor arbeidstid. Det var alle informantene innforstått med at det måtte de bare godta. Informantene som hadde ansatte i turnus ønsket at informasjonen skulle nå frem til alle. Derfor hadde de tavler hvor det ble hengt opp infoskriv. Noen informanter hadde høytlesning i lunsjen hver dag i en uke etterpå slik at flest mulig skulle få med seg det som ble formidlet. Det var nok en god tanke for å nå ut med informasjon til alle. Det finnes kanskje en grense for hvor langt en leder skal strekke seg for å nå frem til alle?

Hvis en arbeidstaker ikke møter til personalmøte, og i tillegg engasjerer seg lite på arbeidsplassen, er det kanskje nærliggende å tro at akkurat denne arbeidstakeren ikke gir så mye av seg selv til sin arbeidsgiver eller kollegaer. Hadde medarbeideren vært interessert kunne han oppsøkt informasjonen så hvor mye skal en presse på? Vil en leder klare å nå inn til en som ikke bryr seg og som aldri kommer lederen i møte på slike ting. Da blir god kommunikasjon vanskelig, siden det i realiteten bare er enveis kommunikasjon. Lederen vil aldri få vite hva den aktuelle arbeidstakeren syns om noe arbeidsrelevant.

Det var en informant som fortalte litt om utfordringer knyttet til det å gå i fra å være en kollega til å bli en leder. Forholdet til medarbeiderne var nødt til å forandre seg. Informanten hadde i tillegg ikke bare utfordringen med å gå fra kollega til leder, men hun var i tillegg yngst i avdelingen. Da informanten begynte i lederjobben gikk hun en runde med mange av medarbeiderne sine om hvilken relasjon de skulle ha. Informanten hadde en forventningsavklaring. Det viste seg å være et smart trekk. De ansatte ble trygge på lederen sin og alle var klar over hva som ble forventet. Informanten fikk avklart sin agenda som leder og de ansatte fikk sagt noe om sin forventning til leder. De ansatte visste hvor de hadde sin leder.

Slike rolleavklaringer kan være smarte om det skjer andre omveltninger på arbeidsplassen også. Om det er omplasseringer eller noen velger å gå til en lavere stilling i forbindelse med senior tiltak så vil organisasjonen være tjent med å få avklart rollefordelingen på forhånd. Det vil bli mye lettere å forholde seg til en tidligere leder, som nå er blitt kollega om slike avklaringer er gjort i forkant.

Et av spørsmålene i intervjuguiden var om du som leder hadde reflektert over hvorfor en arbeidstaker kanskje ikke fikk gjort det som lederen forventet? Flere av informantene antydte at det kunne ha noe med kommunikasjon å gjøre. Noen av informantene svarte at de hadde ansatte som faktisk ikke skjønnte hvordan de skulle utføre oppgaven som de var satt til å gjøre. En annen informant trodde det kunne være mangel på ressurser som var årsak til at ansatte ikke gjorde som forventet. Hvis informantene hadde vært tydelig på hva eller hvordan en arbeidsoppgave skulle løses, så hadde man kanskje unngått at medarbeidere underpresterte på jobb. En av informantene sier «en av grunnene til at ansatte noen ganger ikke gjør det de skal er at jeg ikke klarer å formidle godt nok hva jeg ønsker» (intervju nr. 1, s. 1).

Flere har poengtert at de har forsøkt å få til en samtale gjennom dagen. Altså å sørge for en relasjon der ansatte kan komme og prate, ref. tidligere utsagt om «åpen dør». Ikke bare på kontoret, men også i gangen, på pauserommet etc. Med det håper lederen å skape en arena for kommunikasjon. Slik at lederen på den måten kan unngå misforståelser. Det krever mye tid å gruble på alt. En informant sa det ganske fint. «Min jobb som leder er å kjenne mine ansatte så godt. Jeg har noen som er vanvittig fagdyktig, men rotehuer» (intervju nr. 12, s. 18).

I artikkelen *Ledelse gjennom kommunikasjon* (Farebrot, 2018) blir funnene angående kommunikasjon bekreftet. Kommunikasjon er et ledelsesverktøy og handler om å få en felles forståelse for hvordan man skal jobbe sammen og nå mål som er satt. Det er viktig at ledere er gode å kommunisere for å bygge gode relasjoner til sine medarbeidere. Ledere som er gode å kommunisere på hva slags holdninger ansatte skal ha, hvilke mål bedriften skal nå, og hva slags tilnærming ledere skal ha når vanskelige ting skal tas opp ser ut til å lykkes bedre. Det stemmer godt med det som kom frem under intervjuene. Informantene hadde et bevisst forhold til hva og hvordan de skulle kommunisere et budskap til sine ansatte. Informantene som klarte å kommunisere sitt budskap på en god måte hadde også et godt arbeidsmiljø. Informantene var gode på internkommunikasjon og hadde fornøyde medarbeidere.

5.2 Samarbeid

En av de mest hørte frasene i forbindelse med ledelse er hvordan skal man gjøre hverandre gode? Hvordan skal ledere og ansatte sammen skape et godt arbeidsmiljø som gir gode resultater? Alle ansatte i en organisasjon har et ansvar for å skape et godt arbeidsmiljø og skape gode resultater. Det er ikke bare et lederansvar. Noen ganger kan det virke som at ansatte glemmer at de også har et medansvar for å få ting til å fungere. Dette er nedfelt i arbeidsmiljøloven. Derfor er det viktig for ledere å legge til rette for at man skal klare det. Samarbeid som tema må belyses for å forstå problemstillingen i oppgaven bedre. Hvordan kan ledere og ansatte samarbeide for å finne de beste løsningene for en effektiv og kvalitetsbevisst jobb. Det skjer nye ting innenfor ledelse og organisasjonsteori hele tiden. Spesielt i dagens samfunn hvor utviklingen og endringer i arbeidslivet går raskere enn noen gang så kreves det en annen form for ledelse. Det er viktig at organisasjonene legger til rette for utvikling av sine medarbeidere, både faglig og menneskelig. Utviklingen innenfor IKT har gjort det mulig å organisere hvordan man jobber på en helt annen måte enn for bare 15-20 år siden.

Johannessen og Olsen (2013, s. 155) sier at samhandlingskompetanse handler om at man er god på kommunikasjon, og tenker nytt i forhold til hvordan man samarbeider. Teknologien i dag gjør at man kommuniserer på nye måter og organisasjoner ledes på nye måter. Dette setter enda større krav til samhandling mellom ledere og medarbeidere. Derfor må det være noen rammebetingelser på plass for at positivt lederskap skal finne sted. Ledere må kunne noe om ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, samhandlingskompetanse, kreativ ledelse og forstå hva selvledelse betyr. Siden kunnskap kanskje blir en enda viktigere ressurs fremover handler det om å hente ut motivasjonen og kreativiteten som ligger latent i organisasjonen og hos den enkelte ansatte. Hele hensikten med positivt lederskap er å få det beste ut av de ansatte slik at de trives på jobb, samtidig som de blir mer effektive og bedriftene tjener penger.

Dette med samarbeid henger tett sammen med kultur og holdninger. Hva slags kultur er det på de forskjellige avdelingene for å samarbeide for måloppnåelse? Det var flere ledere som brukte å ta opp forskjellige temaer i plenum. Da fikk alle en felles forståelse av hva leder ønsket avdelingen skulle oppnå. En av informantene nevnte dette med at ansatte kommer og krever at arbeidsgiver skal tilrettelegge og glemmer av sin egen rolle angående medvirkningsplikten til gode løsninger. «Men det er en fin linje som arbeidstaker så sitter de og snakker om, ja, jeg har rett til at dere som arbeidsgiver tilrettelegger for meg. Ja, men du har også medvirkningsplikt til å finne gode løsninger» (intervju nr. 12, s. 7). Derfor er det så viktig at man som leder tar ansvar og legger til rette for at man blir flinkere til å samarbeide. Det er ikke alle som tørr å spørre etter hjelp. Det kan være at de er redde for at andre mener de mangler kompetanse eller at de ikke mestrer jobben sin. Samarbeid er viktig for å bygge god kultur på at det er greit å si ifra, og spørre om hjelp. Konsekvensene kan bli store hvis man ikke gjør det. Mange av informantene jobbet innenfor helsesektoren og der var det en ansatt som ikke visste hvordan en viktig arbeidsoppgave skulle utføres. Det tok litt tid for informanten å finne ut av det fordi de andre dekket over problemet. Da måtte leder begynne med kultur bygging, det er greit å si fra hvis det er områder man ikke behersker. Hvor demotiverende må det ikke være å mislykkes hver gang du får beskjed om å utføre en arbeidsoppgave.

Med bakgrunn i slike eksempler vises det hvorfor det er så viktig at leder og ansatte samarbeider for å få de beste løsningene. En av informantene forklarte at de jobbet med tunge brukere som har kognitiv svikt, dette kunne være veldig krevende for de ansatte.

Det var ikke alle som taklet like godt å jobbe med de tyngste brukerne, likevel var det ikke kultur for å si fra at dette takler jeg ikke. Det kunne hende at en av de ansatte hadde en dårlig dag på jobben og av den grunn ikke klarte å takle de tyngste brukerne. Det førte til stor frustrasjon for dem det gjaldt og i ytterste konsekvens kunne det føre til sykemelding. Derfor hadde de jobbet mye med å få en god kultur for samarbeid. «Vi har også jobbet med en tydelig kultur for å hjelpe hverandre. På dagtid er de minst 4 som jobber sammen. Da skal man ikke trenge å stå i en vanskelig situasjon alene, da skal man be om hjelp. Det å få til den åpenheten er viktig. Da kan man bli sittende i saksen» (intervju nr.5, s 2). Det informanten ønsket var å få de ansatte til å forstå at hvis man ikke var flink til å be om hjelp, så kunne det faktisk føre til farlige situasjoner for dem. De kunne bli skadet. Derfor tok han tak i dette og i dag så har de fått en god kultur på dette med samarbeid. De ansatte skjønner viktigheten av å dra lasset sammen. Det blir så mye lettere å gå på jobb når man vet at alle spiller på lag.

Det var flere informanter som var inne på dette med teamarbeid og hvor viktig det var å få dette til. Det gjør noe med motivasjonen at ansatte samarbeider godt. En informant brukte dette aktivt vår og høst. «Vi jobber med teambuilding. En dag på våren og en dag på høsten gjør vi ting sammen. Andre ting enn det vi vanligvis gjør. Vi kan leie inn eksterne foredragsholdere, eller gjøre koselige ting sammen» (intervju nr. 3, s. 3). Dette med teamarbeid og å få til det gode samarbeidet er noe alle ønsker, men det kan være vanskelig å prioritere inn i den travle hverdagen. Ofte er det fokus på delmål og resultater. Det blir ikke satt av tid til å finne ut hvordan samhandlingen kan bli best mulig. Det blir mye en til en jobbing. Det som fremkom under intervjuene er at de som klarte å skape et godt klima og forståelse for godt samarbeid hadde et bedre arbeidsmiljø og lavere sykefravær enn de som ikke fikk dette til.

En av lederne nevnte at han ønsket sine medarbeidere mest mulig selvgående. Han ønsket at de skulle lede seg selv. Han ønsket å sette dem i stand til å løse oppgavene de ble satt til å gjøre. Det var ikke meningen at de skulle bli bedre å jobbe alene, men å nå målene sammen med andre. «Jeg har kjørt pub til pub runde med kano. Det var veldig bra. De kunne kanskje ha sløffet den siste puben, men de hadde redningsvest på så HMS 'en var ivaretatt. Det å gjøre «gadderinger» er nok viktigere enn vi tror» (intervju nr. 15, s. 9). Informanten ønsket at medarbeiderne skulle bli kjent hverandre og legge et godt grunnlag for videre samarbeid. Det er lettere å be om hjelp hvis du kjenner dine medarbeidere godt. Sykefraværet på denne avdelingen var lavt sett opp imot det nasjonale gjennomsnittet.

En av informantene var leder innenfor helsevesenet der brukersamtaler var en del av jobben. Der var det ikke like lett å sjekke hvordan medarbeiderne gjorde jobben da informanten selv ikke var tilstede under disse samtalene. Informanten gjorde seg opp en mening angående arbeidet til de ansatte på avdelingen der han så at noen kunne ha flere faste pasienter enn andre. Men det var fortsatt ikke en god måte å skille ut om noen gjorde en god jobb. Det var avhengig av brukerne og hva de var mottakelige for. Det var også utfordrende på grunn av taushetsplikten. Selv om den dagligdagse kontorpraten kanskje kan avdekke den ansattes personlighet i stor nok grad til å skape seg et bilde av nivået på det som ytes.

En informant fra skolesektoren fortalte at de jobbet som team på skolen, på tvers av klassene. Det var en deling mellom småtrinnet, mellomtrinnet og ungdomsskolen, men en inndeling i team på tvers av klassene innad i disse tre trinnene. De samarbeidet om hvordan de skulle organisere arbeidet og de planla ukene sammen. De hadde møter hver uke og kunne lene seg litt på både hverandre i forhold til å dele de tunge tingene, men også hverandres kompetanse. Noen ganger kan læreryrket være krevende, noe som i stor grad avhenger av elevene i den klassen du underviser og kulturen som råder i klassen. De hadde også forandret sammensetningen på arbeidsstokken på skolen. De hadde gått fra å være mannsdominert til å bli kvinnedominert på bare få år. Men informanten viste til flere eksempler der læreren ikke taklet den klassen som hadde blitt tildelt og derfor måtte de finne andre løsninger. Noen ganger gikk det så langt at de faktisk flyttet lærere mellom klasser. Da var det greit å bruke teamet for å se på andre muligheter. De fleste gangene var det enkeltelever eller en gruppe av elever og ikke hele klassen som var utfordrende, men lærerne taklet de ulike elevene eller grupperingene ulikt. Uten dette teamet og det samarbeidet de hadde ville det blitt mye vanskeligere å løse slike utfordringer.

Teamarbeid og samarbeid mellom ansatte er nok et tema som alle ledere kan bli flinkere til å dyrke. Det er hele tiden et press på måloppnåelse og da glemmes kanskje de oppgavene som ikke fører til et bestemt resultat. Det er vanskelig å få medarbeiderne til å heve blikket og se på hvordan de kan få løst arbeidsoppgavene sammen med andre. Det som ofte skjer er at man er så fokusert på de arbeidsoppgavene man blir tildelt at man glemmer at hjelpen kan være nærmere enn man tror. Kvaliteten på det som gjøres blir bedre, men kanskje like viktig er at trivsel og arbeidsmiljø blir bedre.

Karp (2019 s. 24) skriver «at ledelse er å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt, skape mening i situasjonen slik at beslutninger lar seg gjennomføre». Flere av informantene som ble intervjuet hadde fokus på samarbeid og at jobben den enkelte gjør skal skape mening. De ønsket at medarbeiderne samarbeidet for å nå et best mulig resultat og ved å klare det, følte man at mestrings- og arbeidsgleden ble større.

I norsk arbeidsliv er det korte avstander mellom ansatte og ledere og det forventes at ansatte skal involveres i prosesser som for eksempel turnusordninger. Tillitsmannsordningen som stort sett alle bedrifter har gjør at det blir ett tett samarbeid mellom leder og ansatt. Arbeidsmiljøloven sier også noe om hvordan man skal samarbeide og ha en felles forståelse hvordan man skal opptre på en arbeidsplass. Det med å jobbe sammen mot felles målsetninger blir nok viktigere og viktigere med tiden. Samfunnet endrer seg og det samme gjør måten vi jobber på. Fjernledelse som er nevnt tidligere kommer til å utfordre måten det ledes på og da med fokus på hvordan ansatte skal samarbeide for å nå målene. Det vil være viktig om lederen skal være lokalisert en annen plass. Da er det viktig at ansatte forstår gevinstene av et godt samarbeid. Det kommer likevel til å bli utfordrende for ledere som har ansatte som sitter et helt annet sted. Informantene hadde fokus på at de ønsket et godt samarbeid mellom sine ansatte. Dette bidrar til god måloppnåelse. Dette stemmer godt med det Johannessen og Olsen (2013) sier om viktigheten av at ledere har samhandlingskompetanse.

5.3 Kultur og holdninger

Organisasjonskultur er et viktig tema for utøvelse av lederskap, og for praktisk organisasjonsforståelse. Det er også et viktig tema innenfor ledelses- og organisasjonsteori. Kultur har stor betydning for alle ansatte og alle organisasjoner. Det samme har holdninger og verdier som et moment i organisasjonskulturen. Schein modellen som er nevnt tidligere i oppgaven sier noe om artefakter, verdier og antakelser som er viktig for å forstå hva organisasjonskultur er. Og som det er vist til under analysen hos en informant- holdninger smitter.

I intervjuene med informantene kom det frem at det er forskjell på kultur og holdninger, ikke bare hos de organisasjonene det ble gjennomført intervjuer hos, men også innad i organisasjonene. Hvordan hierarkiet i organisasjonen kommer frem gjennom artefakter, med mest fokus på rutiner og prosesser.

Et eksempel er rutinen for advarsler, både muntlig og skriftlig, om hvordan en leder skal gå frem om de har en ansatt som ikke gjør det den skal, eller i ytterste konsekvens, gjør noe ulovlig, er den samme i den kommunen de jobbet i. Informantene var godt kjent med denne rutinen. Det virket veldig positivt. Etter at de innledende spørsmålene var unnagjort var første forsknings-spørsmål om de hadde noen ansatte som ikke presterte slik de forventet- eller om de kjente til noen? Ikke alle svarte at de hadde noen, men de aller fleste kjente til problemstillingen. Så selv om det var et visst skjønn i tolkningen på når en leder skulle ta tak i problemet så var det en rutine. Det er bra fordi da blir det ikke et uromoment for lederen selv. De vet hva de skal gjøre og det er en kjent prosess som er lik for hele organisasjonen. Den sørger for likebehandling og motvirker urettferdighet. Hvis en slik rutine ikke hadde vært på plass så ville det vært vanskeligere for ledere å ta tak i slike problemstillinger. De hadde risikert en stor forskjellsbehandling på tvers av organisasjonen og kanskje skapt stor uro. Dette gjør systemet og forventningen til handlinger kjent for de ansatte, og på sikt så skaper det en trygghet.

Det kommer også frem i intervjuene at det er forskjeller på kultur og holdninger i de ulike avdelingene innad i samme organisasjon. Det er noe å tenke på for ledere når man begynner i ny jobb og har lyst til å endre noe som ikke fungerer. Dette eksemplet er nevnt tidligere, men når informanten begynte som leder var det et meget stort sykefravær blant de ansatte. Informanten fortalte at det hadde kostet mye å få på plass bedre holdninger. Det tok over 2 år før de ansatte følte at de hadde fått en leder de kunne stole på. «Den beste måten de kan få gode holdninger er at de selv forstår hvor viktig jobben de gjør er. Samtidig som de får ros for jobben de gjør» (intervju nr. 4, s. 8). Du må bruke tid på å innarbeide tillit der den sterkeste hadde rådet lenge. Slike eksempler viser at en trenger ledelse uavhengig av om en avdeling er stor eller liten.

En av informantene fortalte at hun tidligere hadde tatt ekstravakter på den avdelingen hun nå var leder for. Hun ville bli litt kjent med miljøet og de som arbeidet der sånn at hun kjente til miljøet før hun skulle begynne. Hun visste hva arbeidsoppgavene bestod av og hva som ville bli utfordrende når hun begynte. Da fikk hun også se hvordan kulturen på avdelingen var og hvilke holdninger de andre medarbeiderne hadde. Hun så det som positivt. Det var greit å kjenne til den nye arbeidsplassen før hun begynte.

Et annet eksempel var en stor avdeling som var vanskelig å lede på grunn av antall ansatte. Leder hadde evig nok med å kjøre lønn og sjekke avvik. Det er selvfølgelig forskjell på om avdelingen jobber i turnus eller ikke, men uansett vil brannslukking bli problematisk i lengden. Hvilke gode holdninger klarer man å skape med hastverksarbeid og lite tid til å bygge opp avdelingen. Informanten var klar på at om hun ikke hadde hatt nøkkelpersoner som hjalp henne ute i avdelingen så hadde ikke den driften hun førte gått.

Det er utrolig bra å ha noen som hjelper deg og som du har tillit til, men hvis driften av hele avdelingen står og faller på det så er det fryktelig sårbart. Det er i alle fall ikke ønskelig på sikt. Selv om det også viser ekstremt gode holdninger, der en bare kan anta at disse nøkkelpersonene både har høy motivasjon og er rimelig selvstyrt.

Flere av informantene i helsevesenet kunne skildre ulike historier om enkeltpersoner som hadde en nøkkelrolle for den driften de ledet. Slike eksempler gir god tro til at en avdeling eller uansett enhet vil klare å løse oppgavene sine. Men det vil være essensielt å ikke bruke opp disse personene. Hvis det legges for mange arbeidsoppgaver på en arbeidstaker så vil den til slutt ikke klare med alt. Dette er tilbake til JD-R modellen i figur 5. Blir det for mange oppgaver, for høyt jobbpress så vil det til slutt ende med at medarbeideren ikke klarer å stå i det.

I den andre organisasjonen fortalte en av informantene at det var ansatte som jobbet på søndager uten å skrive timer. De hadde en deadline, og for å klare å holde den måtte de jobbe ekstra, men det var det ikke budsjett til. Der ga informanten klar beskjed om å ikke jobbe uten å skrive timer, da måtte de heller løse dette på en annen måte. Det vitner jo om fantastiske holdninger overfor mål og måloppnåelse og ikke minst ærekjære medarbeidere. Det er fantastisk at de ansatte ønsker å holde fast på datoen, men en skjuler et behov ved å jobbe gratis. Når skal man da få synliggjort for ledelsen hva dette arbeidet egentlig koster? Og hvordan kan ledelsen vite det om de bare betrakter at arbeidet er gjort. Det samme var realiteten i forrige eksempel med informanten som var avhengig av nøkkelpersoner. Informanten hadde for mange ansatte og klarte egentlig ikke å være en god nok leder. Ikke på grunn av at informanten ikke var flink, men på grunn av for mange arbeidsoppgaver. Men der gikk informanten selv litt ekstra hver dag for at driften på en måte skulle gå rundt. Hva ser ledelsen? Jo, de ser at det humper og går.

Da er det jo ingen grunn for å tilføre ressurser. Dette har ikke bare sammenheng med holdninger i avdelingen, selv om de er gode. Men er de positive på lengre sikt? Dette har også noe med holdningen fra ledelsen og ned til denne avdelingen.

Et annet tema som er viktig innenfor kultur og holdninger er handlingsrommet og fleksibiliteten. Klarer ledere å skaffe seg nok handlingsrom til å lede sine ansatte? Eller blir man spist opp i administrative gjøremål? Tom Karp (2016, s.144) sier «ditt handlingsrom er mulighetsrommet mellom de strukturelle begrensningene i dine omgivelser og hva du kan gjøre noe med». Det er å få medarbeiderne til å ta disse mulighetene som er utfordrende. Det bekrefter også informantene. Alle informantene forklarte at stort sett alle medarbeiderne hadde handlingsrom til å få gjort jobben, men likevel så var det ikke alle som klarte det. Karp (2016) sier at for å skaffe seg handlingsrom må man være strateg.

En av informantene sa dette om handlingsrom «Men innenfor det jeg får tildelt så har jeg ganske bra handlingsrom og jeg bruker det til min fordel. Eller til de ansattes fordel. F.eks. personlig utvikling, faglig utvikling, kurs. Den potten er ekstremt liten. Så da tar jeg av driftsbudsjettet for å få det til. Hvis det er skole eller et kurs som de trenger eller har behov for» (intervju nr. 12, s. 4). Denne informanten tok mulighetsrommet for å skaffe en medarbeider muligheten til kompetansepåfyll.

Informanten kjente til sitt terreng og brukte sin makt til det beste for sine ansatte. Det blir vanskelig å si at en ansatt ikke presterer som forventet om den ansatte ikke har forutsetninger for å klare det.

I den statlige organisasjonen var det faktisk en utfordring at de ansatte ville gjøre jobben perfekt. Men det var det ikke tid til. Dermed måtte leder gå inn noen ganger å si at godt nok er godt nok. Det tar for lang tid å få det perfekt. På den ene siden er det kjempebra at de ansatte vil gjøre en så bra jobb som mulig, så kommer den andre siden om at det er det faktisk ikke ressurser til. Dette er en balansegang som kan være vanskelig for leder å følge opp. I den kommunale organisasjonen var dette veldig avhengig av hvilken avdeling informanten kom fra. For de informantene som jobbet i helsesektoren og som hadde turnusjobbing var utgangspunktet at de ansatte hadde handlingsrom nok for å utføre oppgavene sine. Hvis det ikke dukket opp noe ekstraordinært, noe det gjorde i større eller mindre grad i alle avdelingene.

Da ble styringen av handlingsrommet overført til den ansatte selv. Når den ansatte selv skal prioritere er leder avhengig av at den ansatte har erfaring nok til å vite hva som er mest viktig, spesielt om det står mellom to kritiske situasjoner. I sånne situasjoner kan det gå skikkelig galt, eller det kan være så gode holdninger på avdelingen og mellom kollegaene at den ansatte får hjelp og slipper å forholde seg til selve valget. En av informantene sa dette om holdninger «Ja, jeg er veldig bevisst på det, jeg er veldig bevisst på å bygge de stolte av jobben de gjør. At det ikke bare er en jobb de gjør, men at de har en stolthet til stedet» (intervju nr. 14, s. 6). Derfor er det viktig å lære sine ansatte hvordan de kan skaffe seg et godt handlingsrom for sine oppgaver. Da bygger man både en god kultur og ikke minst gode holdninger.

De ansatte løser det sammen. Om flere kan regulere litt på arbeidsoppgavene og de ansatte på avdelingen samarbeider bra så vil de klare å løse uforutsette ting i tillegg. Selv om det kommer overaskende eller litt brått på. Slike holdninger er gull verdt for organisasjonen og derfor er det så viktig å få på plass en ledelse som kan koordinere avdelingen. En avdelingsleder skal også vise gode holdninger og være en del av en organisasjonskultur. Han skal gå foran med et godt eksempel eller så vil aldri de ansatte gjøre det. Og sett fra vårt perspektiv så hadde alle informantene vi intervjuet en veldig god holdning til både arbeid og arbeidsgiver. Virkelig noe de kan være stolt av og iallfall ta med seg videre ned i organisasjonen for etterfølgelse.

Det er viktig for ledere å skape en god kultur for at de ansatte skal trives på jobb. Ledere må også hele tiden jobbe for å skape gode holdninger blant sine ansatte. Forfatterne Adriaenssen, et. al., (2017) har skrevet om holdninger og det som kom frem i intervjuene underbygger det som disse forfatterne har forsket på.

Det er også viktig å si noe om de arbeidstakerne som driver seg selv og som har den indre motivasjonen. Selv de kan få for mange arbeidsoppgaver. Og selv om de ikke er ledere så vil det gagne egen helse ved å tenke som en leder. Selvledelse handler også om å takle egen hverdag (Karp, 2018). Veldig ofte så er disse nøkkelpersonene også ja-mennesker på fritiden. De er aktive med ungenes fritidsaktiviteter, de er sosiale med venner og stiller opp når noen spør om hjelp. Det er så mange eksempler på disse ildsjelene som driver småsamfunnene i Norge, de gir så mye av seg selv, men plutselig er det nok. Og hvem betaler kostnaden da? Samfunnet har høye kostnader med sykefravær, men kanskje enda viktigere er familien som står igjen med bare brøkdelen igjen av det mennesket de før hadde.

Det er ikke uten grunn at en poengterer at ledere også er mennesker og de må takle hverdagen slik som alle arbeidstakere, ledere eller ei. Da er det paradoksalt at det ofte blir sagt: Vil du ha noe gjort så er det bare å spørre den som kanskje er mest opptatt. Dessverre vil dette bare gjelde til et visst punkt. De som klarer å balansere dette vil klare å utnytte egne muligheter både innenfor jobb, men også på fritiden. Noen ganger vil det være bedre om en leder ber medarbeideren sin dra hjem fra jobb om det merkes at nå har det vært tunge perioder. Det er ingen som er tjent med at et ressursmenneske faller fra på grunn av høyt stressnivå eller høyt arbeidspress. Istedenfor en litt mindre produktiv periode risikerer man da at medarbeideren ikke kommer tilbake på jobb. Og selv om det sies at ingen er uerstattelige så kan det bli kostbart og holdningsendrende å miste en slik nøkkelperson.

5.4 Motivasjon

Det fremkom gjennom intervjuene at det var få ledere som hadde ressurser slik at de kunne bruke lønn for å motivere ansatte. Det var rett og slett ikke lønnsmidler til det. Det er som oftest lønnsreguleringer hvert år i alle offentlige organisasjoner. I noen organisasjoner får lederne en viss sum til lønnsjusteringer. Enten i form av et generelt tillegg eller i form av en sum som lederen kan fordele som han/ hun mener den enkelte ansatte fortjener. Hos mange organisasjoner blir årets lønnsoppgjør oppgjort ved at det gis et generelt lønnstilskudd etter nasjonale forhandlinger og deretter gis avdelingsledere en pott som de kan fordele i tillegg til sine ansatte etter sin egen vurdering. Dette kan være et tilgodeseende for god innsatts eller for å rette opp i skjevheter i lønn innenfor avdelingen. Imidlertid er det sjeldent lønn kan benyttes som ren motivasjon da det som regel ikke er de store lønnstilskudd lederne kan gi. I tillegg viser forskning at lønn veldig ofte har en kortvarig motivasjon. Det er velkjent at lønnsøkning veldig ofte bare motiverer for en kort periode, og bidrar ikke til motivasjon og drivkraft over tid. Innenfor motivasjon skilles det mellom indre og ytre motivasjonsfaktorer. Ytre motivasjon beskrives som lønn, gode pensjonsvilkår, fordelaktige turnusordninger eller firmabilordninger. Belønning som ikke har noe med selve oppgaven å gjøre. Indre motivasjonsfaktorer relateres til personenes interesse for oppgaven. For eksempel gleden av å ha levert et godt produkt, en god rapport, eller et arbeide den ansatte kan være stolt av å ha utført. «De som driver som seg selv har gleden av å gjøre en god jobb. Det er den indre motivasjonen som driver den. Den jobben de gjør betyr noe» (intervju nr. 4, s. 4).

Hvor stor del av motivasjon som består av ytre og indre motivasjon handler i stor grad om den ansattes personlighet. Noen er veldig opptatt av ytre motivasjon mens de fleste ansatte er drevet av indre motivasjon.

Når man tenker på det faktum at døgnet består av 24 timer og man deler opp døgnet i tre deler, hvor søvn, jobb og fritid utgjør hver sin del, viser dette hvor viktig jobben er for oss. Arbeidsdagen utgjør da faktisk 1/3 del av livet vårt, beregnet i den delen av livet hvor mennesker er yrkesaktive da.

Hvordan de ansatte motiveres er individuelt fra person til person. Så nøyaktig hva som motiverer og da hovedsakelig hvordan den indre motivasjonen blir stimulert er derfor en viktig faktor for hvordan de ansatte presterer i sitt arbeide. Derfor er det viktig at ledere kjenner sine ansatte. De må vite hva som motiverer sine ansatte. En av informantene som ble intervjuet sa at han kjente sine ansatte veldig godt og det bidro til at informanten til enhver tid visste hvilke arbeidsoppgaver som skulle gis til hver enkelt av sine medarbeidere. Kognitiv motivasjonsteori som er nevnt i teorikapitlet handler om individets forventninger om belønning, måloppnåelse, og egen ytelse. Forventninger som kan forklares som sammenhengen mellom den innsatsen den ansatte gjør og den belønningen som kommer ut av det. Slike forventninger kan hos noen ansatte være særdeles sterke og dermed påvirke motivasjonen i stor grad. Dette stemmer godt overens med det som kom frem under intervjuene. De informantene som lyktes med å få sine medarbeidere til å mestre jobben, klarte også å motivere til bedre ytelse. De la til rette for mestring.

Så hva bidrar til indre motivasjon? Er det personavhengig? «Om jeg skal ta noe generelt, så tror jeg at underprestering går på personlige egenskaper. Og dårlige organisert arbeid» (intervju nr. 16, s. 2). Her er informanten inne på noe som Karp (2016, s. 137-151) viser til. De ansatte klarer ikke å lede seg selv på en god nok måte til å organisere arbeidsoppgavene riktig. Da er det lettere for de ansatte å underprestere og motivasjonen daler. Derfor er det viktig at ledere har innsikt i hva selvledelse er. Flere av informantene brukte selvledelse aktivt for at deres ansatte skulle bli mer selvstendig. Da fikk de eierskap til det de drev med som igjen økte motivasjonen. Informantene opplevde at de ansatte bidro i større grad dersom den indre motivasjonen var tilstede. Det kom også frem gjennom intervjuene at dersom lederen virkelig så de ansatte og viste dem hvor viktige de var for organisasjonen så bidro de mer.

Flere av informantene påpekte nettopp dette. Dette stemmer opp mot kognitiv forventningsteori (Kaufmann & Kaufmann 2015). Der de ansatte som får positive tilbakemeldinger i form av ros og anerkjennelse blir motivert. Men hvilke andre faktorer må være tilstede. Det kan ikke være tilstrekkelig å bare se og gi de ansatte oppmerksomhet.

Hos mange ansatte finner man at personlige egenskaper er grunner til at de presterer godt i jobben. Under intervjuene fremkommer det at de ansatte mener det er viktig å bli sett og verdsatt for det man gjør. En av informantene sa dette om motivasjon «Jeg jobber med motivasjonen, det er egentlig dette med å vise at de ser at jeg ser de. Og at jeg er villig til å omprioritere budsjettet når de kommer med ønsker» (intervju nr. 12, s. 21).

Tilstedeværelse av en overordnet viste seg å ha en positiv effekt på motivasjonen, og spesielt på den indre motivasjonen. Ledere som er tilstede og tilgjengelig, som ser den ansatte utgjør en viktig faktor for motivasjonen. Dette påvirker motivasjonen til de ansatte på en positiv måte. Dette understøttes av det som kom frem i intervjuene av informantene. En informant uttalte «Det administrative har lett for å ta veldig mye tid. Derfor er det jo viktig å planlegge i kalenderen» (intervju nr. 11, s. 3). Den samme informanten kunne fortelle at «personalansvar skal ikke være for en stor gruppe. De har noe med å være tett på dem man har ansvar for. Jeg var ganske rask med å fordele personalansvaret til mine seksjonsledere da jeg begynte her» (intervju nr. 11, s. 2). Dette går direkte inn på motivasjonsfaktor hos seksjonslederne. Ansvar som tillegges ansatte har en tendens til å virke motiverende, i hvert fall til en viss grad. Teori og forskning støtter det som kom frem i intervjuene.

Flere organisasjoner har i de senere år blitt slått sammen til større enheter. Politireformen er et godt eksempel på dette. Det samme gjelder regionreformen hvor flere kommuner og fylker slås sammen. Dette setter naturlig nok krav til ledelse på et annet nivå enn tidligere. Det blir utfordrende for ledere å se sine ansatte når avdelingene blir store og med ansatte spredt over flere lokasjoner. Hvordan skal disse lederne jobbe med å motivere sine ansatte? Er da fjernledelse den rette veien å gå? En annen faktor som er viktig å huske på i denne sammenheng er selvstendighet. Hvis lederen skal «henge over deg» hele tiden har dette kanskje en negativ effekt. Det er naturlig nok et klart skille mellom tilstedeværelse og for mye tilstedeværelse. Ansatte trenger å føle en viss selvstendighet i arbeidsdagen sin. Det kan bli for mye styring av lederen som igjen går ut over følelsen av selvstendighet.

Flere av informantene hadde fokus på dette. De ønsket at de ansatte skulle jobbe mest mulig selvstendig og forsøkte å legge til rette for det. Informantene som prøvde å få sine ansatte til å jobbe selvstendig og lykkes med det de gjorde hadde motiverte medarbeidere.

Det er mange ansatte som ikke føler at de har funnet sin plass i arbeidslivet. Man hører også om det motsatte at ansatte som uttaler at her blir jeg hele arbeidslivet mitt, jeg har funnet min plass. Dette vitner om at ansatte trives på arbeidsplassen sin. «De som driver seg selv har gleden av å gjøre en god jobb. Det er den indre motivasjonen som driver de. Den jobben de gjør betyr noe» (intervju nr. 4. s. 4). Det være seg arbeidsoppgaver, ledelsen eller kollegaer. Ansatte i dag skifter mye oftere jobb enn tidligere. Det er sjelden at arbeidstakere blir værende 20-30 år i samme jobb. Er det en endring samfunnet generelt som gjør at vi oftere skifter jobb nå enn før?

Ledere må ha kunnskap om hvordan man skal få motiverte ansatte og hvordan de skal føle mestring. Uttalelser i intervjuene underbygger dette. De informantene som klarte å legge til rette for at sine medarbeidere skulle lykkes, hadde motiverte arbeidstakere. Det viste seg gjennom lite sykefravær, høy arbeidsglede og lite turnover på de arbeidsplassene informantene var ledere. Men hva med de ansatte som ikke er motiverte faktisk så lite motiverte at de slutter, eller i hvertfall har tenkt tanken på å slutte, enten på grunn av mistriivsel som følge at kjedelige arbeidsoppgaver, dårlig ledelse, som de velger å kalle det, eller er det dem selv det er noe feil med, og faktisk ikke ledelsen. De fleste ansatte har tenkt nøye gjennom sin avgjørelse før de velger å gå til det skrittet å si opp sin egen stilling. Hvor lenge har de egentlig vært uproduktive da? Har ledelsen fulgt med i timen og sett en endring på noen ansatte i det siste, har noen ansatte vist mindre interesse i det siste, eller er det andre forhold som ledelsen burde ha oppdaget. Alle organisasjoner er på søk etter dyktige og effektive ansatte. Hvorfor skulle ikke en annen organisasjon være ute etter din effektive medarbeider? Her er det sikkert mange ledere som kjenner seg igjen.

5.5 Ledelse

Det er tidligere omtalt i teoridelen at ledere er sentrale for at de ansatte skal kunne prestere best mulig. Problemstillingen i oppgaven som skulle undersøkes nærmere handler om hvilke verktøy ledere kan bruke for å få ansatte til å øke sin innsats. Hva gjør ledere praktisk for å tilnærme seg en slik problemstilling? Problemstillingen er mer aktuell enn noen gang, ref. VG artikkelen i innledningen. Den beskriver det fenomenet som informantene har blitt spurt om og som mange ledere sliter med i dag.

Det som kom frem under intervjuene var at de som ikke gjorde som forventet enten hadde misforstått oppgavene de skulle utføre, eller lederen hadde ikke vært tydelig nok på hva som ble forventet av dem. Kommunikasjonen hadde ikke vært god nok. Forskning viser at hvis man som leder ikke er god på kommunikasjon så blir det rom for misforståelser. Det kom også frem under intervjuene. Informantene sa at hvis noen ikke gjorde som forventet måtte de gå litt inn i seg selv før de tok tak i et slikt problem. Informantene tenkte da om det var noe de hadde sagt som kunne misoppfattes? De gjorde denne refleksjonen fordi de skulle være helt sikker på at det ikke skulle være rom for misforståelser. Allikevel ble det misforståelser, hvorfor det? Er tydelig ledelse, eller retter sagt tydelig kommunikasjon så vanskelig? Eller skulle man slått tydelig ledelse og tydelig kommunikasjon sammen, tydelig ledelse og kommunikasjon. For en leder bør vel være tydelig og god på kommunikasjon? Eller holder det med en av disse egenskapene. Oppgaven her dreier seg ikke utelukkende om kommunikasjon, skjønt den kunne nok ha gjort det. For kommunikasjon er et eget fag i seg selv. Det kunne vært interessant å bruke de samme informantene i en kommunikasjonsøvelse. Hvor en beskjed eller et budskap skulle gå fra den ene til den andre også videre til den nådde frem til sistemann. Det hadde kanskje vært en god øvelse for ledere, som informantene besto av. Kanskje de til og med hadde tatt med seg erfaringene fra øvelsen inn i deres arbeidsdag i etterkant.

Enkelte informanter mente også at det var personligheten som gjorde at de ikke gjorde som forventet. «Han har ikke opplevd at ansatte har vært direkte late, men det kan ha noe med personligheten å gjøre. Noen snakker for mye. Noen er veldig sosiale. Det er noen pratmakere som går rundt til de andre for å prate, istedenfor å jobbe» (intervju nr. 15, s. 6). Å forandre personligheten til en medarbeider vil være bortimot umulig for en leder og flere av informantene hadde hatt utfordringer med ansatte som de ikke klarte å endre. En av informantene sa at det nyttet ikke å endre personlighet, så da måtte man bare vente til den ansatte pensjonerte seg.

Derfor er det viktig for ledere å kjenne sine ansatte slik at man kan tilrettelegge arbeidsoppgaver som de lykkes med. Da har det ikke så mye å si hva slags personlighet den enkelte har.

Informantene hadde forskjellige måter å tilnærme seg problemstillingen, men alle informantene hadde som mål å få de ansatte med seg. De ville at medarbeidere skulle lykkes med sine arbeidsoppgaver. De ønsket å legge til rette slik at de ansatte hadde de rette verktøyene for å få utført jobben sin. Det bringer oss inn på maktbegrepet. Maktbegrepet blir ofte knyttet til noe negativt, men er det egentlig det? Karp (2019) beskriver maktbegrepet på en positiv måte i boken *God nok Ledelse*. «Makt innebærer en plikt ovenfor en selv og andre til å bruke makten human, modig, klokt og rettferdig, til ikke å la det skure å gå, eller dukke for ansvaret» (Karp, 2019 s. 34). Denne definisjonen av maktbegrepet vil nok være veldig vanskelig å etterleve for de fleste ledere, men hvis man har denne definisjonen som rettesnor vil man lykkes bedre som leder. Det er inntrykket etter alle intervjuene som er gjort. De hadde en bevisst holdning til hvordan de ønsket å fremstå. De ønsket ikke å overkjøre de som ikke gjorde som forventet. De brukte makten på en human måte. De ansatte fikk sjansen til å komme med sin versjon, lederen lytter og sammen finner de en løsning på hva som blir veien videre.

En av informantene uttalte «et av virkemidlene er jo nettopp det å kalle inn, avklare forventninger. Hva er det som skal til for at du på en måte skal innfri det som er forventet i jobben din. Og hva er det jeg som leder også skal gjøre for at du skal fungere» (intervju nr. 8, s. 7). Det er viktig at ledere tør å ta opp situasjoner og hendelser som ikke fungerer. Erfaring viser at ledere som ikke tør å ta opp ting som ikke fungerer, skaper rom for konflikter og dårlig arbeidsmiljø. Det er viktig for ledere å gå inn i konflikter slik at en unngår kaoset som kan oppstå ved fravær av ledelse. Det er viktig at det er noen som setter retning og tar tak i de utfordringene som er. Det går ikke å la ting skure å gå. Det er det flere av informantene som sier. Det å ikke ta tak i en medarbeider som ikke fungerer smitter over på de andre ansatte og derfor må man ta tak i dette. Da tar man ansvar som leder. «Det er når noe er vanskelig at man trenger lederskap» (Karp, 2019, s. 37).

Hvordan skal man som leder få ansatte til å prestere sitt beste? Det er det oppgaven ønsker å belyse. Hva var den praktiske tilnærmingen våre informanter brukte? Selvledelse kom opp som et tema for å få ansatte til å yte bedre. «Jeg ønsker at mine ansatte skal være mest mulig selvgående. Lede seg selv i størst mulig grad.

Jeg ønsker at de skal være trygge og vite at jeg som leder står bak dem» (intervju nr. 15, s. 3). Informanten ønsket at hans medarbeidere skulle være mest mulig selvgående. Derfor hadde informanten laget en egen «verktøykasse» til hver ansatt. Informanten kjente sine medarbeidere svært godt og visste hva som måtte til for at de skulle få mestringfølelse. Informanten hadde tro på å dyrke styrkene til sine ansatte å ikke fokusere på negative ting. Det blir litt som Godfot teorien til Nils Arne Eggen. Han skriver i boken sin «Du er god eller dårlig sammen med noen. Det å være dyktig er ingen soloprestasjon» (Eggen 2010, s. 207). Den samme informanten hadde stor tro på positiv forsterkning. De hadde vært med i en arbeidsmiljøundersøkelse i 2018 som ca. 40 000 personer hadde deltatt i. Avdeling hadde scoret veldig høyt på arbeidsglede og fikk da en bekreftelse på at måten han ledet på var rett. I tillegg hadde avdelingen lite sykemeldinger. I boken Til meg selv beskriver Karp (2016) hvor viktig det er at man kjenner seg selv som menneske. Som leder er det viktig å vite hva som er ens egen indre driv og hva en selv blir motivert av.

Det er også viktig som leder å kjenne til offer og aktør rollen. Det som menes med offer/aktør rollen er hvordan man ønsker å tilnærme seg en utfordring eller et problem. Et godt eksempel på dette var de to som hogde stein til en pyramide i Egypt. Den ene hadde fokus på at han skulle hogge stein (kjedelig), mens den andre skulle bygge en katedral. Den som bygget katedral ønsket å være en aktør i sitt eget arbeidsliv og motivasjonen var mye bedre enn han som bare hogget stein. Da har man et vekstorientert syn på ting. Klarer en leder å få sine medarbeidere til å tenke slik øker også motivasjonen. Tendensen blant informantene som hadde fokus på selvledelse var at de lyktes bedre med å få sine ansatte til å prestere bedre. Det kom også frem i intervjuene at informantene reflekterte over hvordan de ønsket å fremstå som leder. Selv om de skulle ha den vanskelige samtalen skulle de ha en god relasjon med medarbeideren etter samtalen. De skulle fortsatt jobbe sammen etter en slik samtale. «Det er viktig å skape gode relasjoner til sine ansatte» (intervju nr. 4, s. 6).

Tillit er et nøkkelord for å bygge gode relasjoner til sine ansatte. Hvis man som leder ikke har tillit hos sine ansatte så blir det vanskelig å nå målene sammen. Derfor er det viktig for ledere å bygge gode relasjoner til sine ansatte. Hovedinntrykket etter alle intervjuene viste også det. Det virket som informantene kjente sine ansatte og de ansatte var trygge på dem som ledere. Det var flere informanter som hadde nevnt dette med tillit og at de måtte jobbe en stund for at de ansatte stolte på dem.

De måtte bruke mye tid ute i avdelingene for at de ansatte skulle skjønne at de var der. De måtte skape seg et handlingsrom i en travel hverdag for å bygge relasjoner. Ut fra informasjonen som kom fra informantene var det viktig å bruke tid på å bli kjent med sine ansatte. Hva er den ansattes styrker og svakheter? Slik at man som leder kan bruke riktig ansatt på rett oppgave. Da vil man få ansatte som opplever mestring i større grad, som igjen fører til økt trivsel på jobb. Sykefraværet og konfliktnivået går ned, som igjen vil øke produktiviteten. Selv om et fåtall av informantene hadde formell lederkompetanse virket det som om de hadde god oversikt og forståelse for hvordan de skulle nå målene sammen med sine medarbeidere.

5.6 Kritisk refleksjon

Problemstillingen i oppgaven tok form etter å ha snakket med andre ledere og medstudenter. Det kunne vært interessant å se på hva er det som gjør at noen medarbeidere ikke gjør som forventet og hva kan ledere gjøre for å påvirke dette i riktig retning. Temaet viste seg å være mer omfattende og komplekst enn det først antatt. Sett i ettertid kunne nok intervjuguiden vært enda mer spisset opp mot hva slags verktøy informantene brukte for å motivere sine ansatte. Da ville en kanskje fått frem flere nyanser og forskjeller mellom informantene og analysen hadde blitt bedre.

Utvalget av informanter sett i ettertid kunne vært bredere. Informantene ble valgt ut fra praktiske hensyn. Utvalget av informanter ble valgt ut av HR avdelingen hos den ene av organisasjonene. Her fikk vi selv velge hvem som skulle intervjues. Det skulle kanskje vært gjort bedre undersøkelser på hvem informantene var. Da med tanke på hvor de jobbet, hva slags ansvarsområder de hadde, utdanning, ansiennitet og erfaring. Forskningsspørsmålene hadde nok blitt belyst på en bedre måte og nyansene mellom informantene hadde kommet bedre frem.

Det var ingen informanter fra det privat næringsliv som ble intervjuet om hva slags tilnærming de brukte for å motivere ansatte? Oppgaven hadde nok fått en større bredde ved å intervju ledere fra privat næringsliv i tillegg. Hvilke virkemidler hadde disse lederne for å motivere sine ansatte? Er det bedre forutsetninger i det private næringsliv for belønning i form av lønn eller bonuser for eksempel. Og i hvilken grad påvirker dette hvordan ledere arbeider under andre forutsetninger, dersom det faktisk er andre forutsetninger da. Det hadde vært interessant om finne ut om det var forskjeller på ledere fra offentlig eller privat næringsliv.

Intervjuene ble gjennomført med to stykker til stede og sett i ettertid så burde man kanskje ha gjort noen «prøve» intervjuer i forkant av at endelig intervjuguide var ferdig for å se om intervjuguiden traff. Alle intervjuene var på ca. 1 time og noen av intervjuene kunne nok ha vart litt lengre. Det var nemlig flere av informantene som hadde reflektert godt i forkant og som kom med veldig mye relevant. Dette hadde gitt mulighet for å gå enda dypere ned i enkelte temaer som var viktig å belyse.

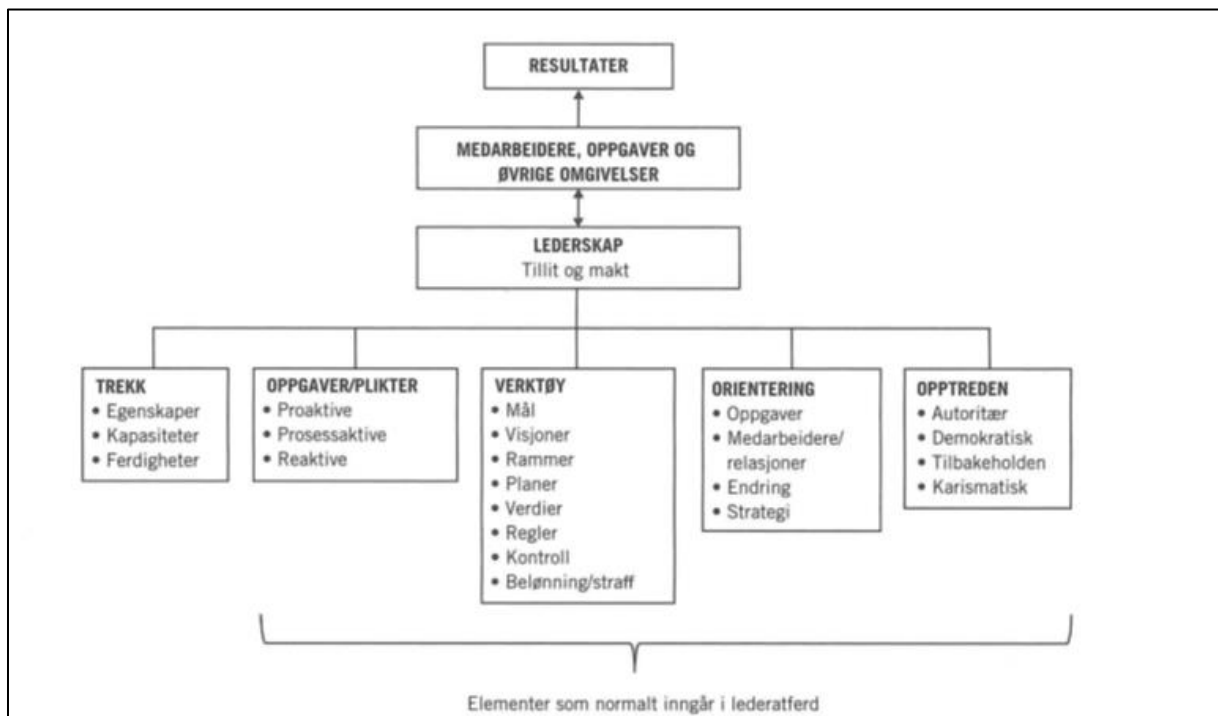
NVIVO var verktøyet som skulle brukes til analyse, men det viste deg at det ikke kunne brukes slik vi ønsket. Derfor ble analysen gjort manuelt. Analysen av intervjuene kunne med fordel alle i gruppen ha vært involvert i. Men på grunn av andre gjøremål med oppgaven måtte det gjøres en fordeling av oppgaver. Alle kunne ikke gjøre alt, da hadde tiden ikke strukket til innenfor tildelt tid til innlevering.

Det som ble mer og mer tydelig under analysen var at informantene burde blitt spurt mye mer om hva de legger i ledelse og hvordan de ble brukt for å få ansatte til å prestere bedre. Grunnen til dette er Rudi Kirkhaugs (2018) påstand om at ledelse er et fag og ledere trenger verktøy i sin verktøykasse for å utøve god ledelse. Han sammenlignet ledelse med en snekker som bare har en hammer og skal bygge et hus. Det huset kom ikke til å bli særlig bra ifølge Kirkhaug. Er det slik med ledelse. Er man avhengig av gode verktøy for å utøve god ledelse, eller være en god leder. Er de verktøyene det refereres til mulig å lære seg, eller kreves det grunnleggende egenskaper i deg som person. Oppgaven utfordrer ikke disse påstandene men det hadde vært et interessant tema å ta med dersom omfanget av oppgaven hadde tillatt det. Bakgrunnen for dette er at nesten ingen av informantene hadde lederutdanning. Hva slags formelle krav som ble stilt til de forskjellige lederstillingene som våre informanter hadde vet vi ikke, men hadde de hatt en annen tilnærming for å motivere sine ansatte hvis de hadde hatt formell lederutdanning? En av lederne vi intervjuet hadde en master i ledelse og ut fra det som kom frem i intervjuet så kunne det ikke, med bakgrunn i oppgavens intervjuguide, avsløres vesentlig forskjell på hvordan denne lederen tilnærmet seg problemstilling i forhold til de andre informantene.

Ledere har oppgaver og plikter som må løses. Ledere kan enten være proaktive eller reaktive i tilnærmingen til en utfordring. Det vil si at om en leder ønsker å være passiv i en situasjon, litt la det skure og gå ledelse, eller han er en aktør, som hele tiden er i forkant av det som kan skje.

Informantene ble ikke spurt inngående om dette og sett i ettertid, etter å ha gått gjennom intervjuene så burde en gått litt dypere inn på dette med formalkompetanse. Informantene burde blitt spurt om hva slags type leder er du? Eller hva slags type leder ønsker du å være?

Verktøykassen som ledere burde ha slik Kirkhaug (2015) ser det, er mål, visjoner, rammer, planer, verdier, regler, kontroll og belønning/straff, se figur 8 på neste side.



Figur 8: Lederskapets elementer, betingelser og mål (Kirkhaug 2015, s. 15)

Hva kunne informantene om verdier? Hvordan kan man lede medarbeidere med verdier som verktøy? (2018, s. 19) definerer i boken Verdibasert ledelse at verdier er et positivt begrep og forbindes med konstruktive holdninger og handlinger. Verdier er noe alle ansatte tar med seg inn i sin organisasjon og som alle ledere må forholde seg til. Var informantene som ble intervjuet klar over hvordan man kunne bruke verdier som et ledelsesverktøy? Hva er verdier? Det kan være respekt, ærlighet, omtanke, samhold, åpenhet, lojalitet osv. Informantene kunne nok ha blitt spurt mer om dette. Det var flere informanter som snakket at det var viktig med gode holdninger, men gikk ikke i dybden på det. Det burde vært gjort. Det var en informant som nevnte noe om verdiene til kommunen, men informanten syntes de ble for «høytflyvende». De ansatte klarte ikke få et forhold til disse verdiene.

Alle informantene var ledere og for å kunne styre må man ha mål og en plan på hvordan en skal nå målene. Mål er et ledelsesverktøy og for å nå målene må man samarbeide godt med sine ansatte. Informantene burde kanskje ha blitt stilt flere spørsmål rundt dette med målstyring. Kontroll er også et verktøy ledere må ha i sin verktøykasse. Hvordan kunne informantene bruke kontroll som et verktøy for å få sine medarbeidere til å prestere bedre? Dette er temaer som det ikke ble gått inn på, men som sett i ettertid burde vært spurt litt mer om.

Hva slags orientering skal man ha som leder? Er du som leder oppgaveorientert? Har du fokus på å bygge gode relasjoner til dine ansatte og hvordan gjør du det? Hvis du skal endre for eksempel arbeidsoppgaver, hvordan jobber du som leder med det? Strategier kan også være viktig å tenke på i denne sammenhengen. Hva slags strategi har du som leder for å motivere dine ansatte var kanskje spørsmålet som skulle vært stilt, istedenfor hvordan motiverer du dine medarbeidere? Det siste punktet som en kanskje burde ha spurt litt mer om er lederstiler. Hvordan kunne informantene aktivt brukt forskjellige lederstiler for å motivere sine ansatte til å prestere bedre?

Det skrives om generasjon Y, X osv. og informantene ble spurt om det var forskjell på å lede yngre medarbeidere i forhold til de eldre, men en kunne nok ha gått nærmere inn på hva forskjellene var.

Informantene ble heller ikke spurt om de hadde reflektert over at de ikke hadde lederutdanning. Mente de selv at de hadde nok kunnskap som leder eller ønsket de å ta lederutdanning? Hadde arbeidsgiverne til informantene en plan for lederutvikling? Eller var det opp til hver enkelt leder å skaffe seg kunnskap om hvordan de skulle lede sine ansatte. Dette burde informantene blitt spurt om sett opp mot påstanden til Kirkhaug om at ledere må ha verktøy i verktøykassen for å bli gode ledere. Da hadde man kanskje fått mer informasjon om hva informantene mente de manglet i sin verktøykasse.

Karp (2019) tar opp temaet om ledere kan lære å lede? Han sier at ledelse og ledelsesutvikling skjer kollektivt. Da ofte i ledergrupper hvor lederne tilhører. Informantene ble ikke spurt inngående om de utviklet seg som leder sammen med andre ledere eller de gikk stien selv. En informant poengterte at han måtte si fra om alt for hyppige mellomledermøter. Han fikk ikke tid til å være på arbeidsplassen.

Karp sier at refleksjon er grunnlag for læring og refleksjon er nødvendig for å lære av erfaringer (2019, s. 103). Informantene som ble intervjuet hadde gode refleksjoner over hvordan de løste sine arbeidsoppgaver, men ble ikke spurt om de reflekterte sammen med andre ledere om problemstillinger som var vanskelige å løse. Hva slags nettverk hadde informantene å støtte seg til?

6. Konklusjon

Det alle vet er at det finnes utfordringer i arbeidslivet som i livet generelt. Oppgavens problemstilling belyser en av mange utfordringer som ledere har i hverdagen, nemlig motivasjon hos ansatte. Til oppgaven ble 16 ledere intervjuet og det ble søkt etter en fellesnevner for hva som skal til for å motivere ansatte til å prestere. Organisasjoners målsetninger er ofte ambisiøse og viktigheten av at alle bidrar er av stor betydning. Derfor må alle ansatte prestere godt nok for å oppnå organisasjonens målsetninger. Med ulike forutsetninger vil arbeidstakere bidra på forskjellig nivå alt etter hvilken oppgave det er snakk om og hvilke forutsetninger de har.

Gjennom direkte spørsmål i intervjuene fremkommer det at mange av informantene ikke har formell lederutdanning. Det var bare en av informantene som hadde en mastergrad i ledelse. Noen av informantene hadde deltatt i lederutviklingsprogrammer, men de aller fleste informantene hadde ikke formell lederutdanning. De var blitt ledere i kraft av at de hadde vært gode fagpersoner og trofaste medarbeidere. Det var en tendens til at ledere med erfaring var flinkere til å bruke tiden sin riktig. De var bevisste i forhold til tidsbruk. De virket også tryggere på hvordan de skulle få ansatte til å føle mestring i forhold til de med minst erfaring. Når det er sagt så fremstod alle informantene veldig reflekterte i forhold til sin rolle som leder.

Til oppgavens problemstilling er det utarbeidet tre forskningsspørsmål. Spiller geografisk plassering, kjønn eller generasjonsforskjeller inn på hvor godt ansatte yter i sitt arbeide? Funn fra de gjennomførte intervjuene viste at geografisk plassering og kjønn ikke påvirket prestasjoner hos de ansatte. Det var mer situasjonen som betinget i hvilken grad de presterte.

Det som viste seg var at generasjonsforskjeller hadde betydning. Det eldre og mer erfarne klarer å heve blikket og se helheten i arbeidshverdagen på en bedre måte. Det informantene mente i denne sammenheng var at de tok ut søpla, de vannet blomster, de satt på kaffen, uten å bli bedt om det.

Resultat av intervjuene viste at motivasjon av ansatte er en viktig faktor. Lønn var ikke et virkemiddel informantene hadde tilgjengelig. De måtte bruke andre faktorer for å motivere sine ansatte. Virkemidlene som ble brukt var påfyll av fagkompetanse, variasjon i arbeidsoppgaver, hospitering og nye ansvarsområder.

Andre funn som kom frem var at ansatte ønsket å bli sett, hørt og få konstruktive tilbakemeldinger for jobben de gjorde. I tillegg kom det frem at de informantene som klarte å spille sine ansatte gode scoret høyt på arbeidsglede. Summen av dette bidro i stor grad til økt motivasjon.

Det kan være krevende som leder å få alle medarbeiderne til å trekke i samme retning. Da er det viktig for ledere å ha et bevisst forhold til hvordan man skal kommunisere med sine ansatte. Informantene hadde fokus på hvordan og hva de ønsket å kommunisere. De ville ha en god dialog med sine ansatte og bygge gode relasjoner slik at både leder og ansatt hadde likt fokus. De var opptatt av å skape et arbeidsmiljø som bidro til mestring. Det var viktig at de ansatte følte at arbeidsoppgavene de hadde var meningsfylt. Viktigheten av å kjenne sine ansatte, det å vite hva hver enkelt er god for, hva den enkelte behersket best, hva de trivdes med, og hva andre burde gjøre ble fremhevet.

En siste ting som er viktig å fokusere på er handlingsrommet til å utøve ledelse. Det er vanskelig å få oversikt og tenke strategisk når man hele tiden har hastverk med produksjonsgjøremål. Tid er en kritisk ressurs som informantene ønsket de hadde mer av i forhold til ledelsesfunksjonen. «Det er det ledelse handler om: håndtere hverdagen. Lederne rydder unna så medarbeiderne får gjort jobben sin» (Karp 2019, s. 40).

7. Litteraturliste

- Adams, J. Stacy. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. (Vol 67, No.5, 422-436).
- Adriaenssen, D., Johannessen, D., & Johannessen, J. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Arbeids- og sosialdepartementet. Psykososialt Arbeidsmiljø.
Hentet 28.11.2019 fra: [https://www.arbeidstilsynet.no/tema/psykososialt-arbeidsmiljo/»](https://www.arbeidstilsynet.no/tema/psykososialt-arbeidsmiljo/)
- Ausland, Liv H. (2008, 22. oktober). Kronikk: Forskning og etiske spørsmål. *Forskning*.
Hentet fra [https://forskning.no/forskningsetikk-kronikk/kronikk-forskning-og-etiske-sporsmal/1183591»](https://forskning.no/forskningsetikk-kronikk/kronikk-forskning-og-etiske-sporsmal/1183591)
- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resource model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The job demands resources model of burnout. *Journal of applied Psychology*, 86 (3), 499-512.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*.
Hentet fra [https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/innledning-formal/»](https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/innledning-formal/)
- Eggen, N., A. (2010). *Godfoten*. Oslo: Aschehoug.
- Einarsen, S., Skogstad, A. (2015). *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarsen, S., Martinsen, Ø., L., & Skogstad, A. (2017). *Organisasjon og Ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Farebrot, A. (4/2018.) Ledelse gjennom kommunikasjon. *Magma*.
Hentet fra <https://www.magma.no/ledelse-gjennom-kommunikasjon>
- Frydenlund, L. (2019, 23.oktober). Dette er ekspertenes råd om fremtidens viktigste lederegenskaper. *Ledernytt*. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/dette-er-eksperterne-raad-om-fremtidens-viktigste-lederegenskaper.6256669-123879.html>
- Glaser, B.G. & Strauss, A.L. (1999). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research*. New Jersey. AldineTransaction.
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York. John Wiley & Sons.

- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo. Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, J.A. & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Johansen, I. (2019, 4. september). Slik takler du late kollegaer. *Verdens Gang*.
Hentet fra <https://www.vg.no/forbruker/i/qLbrB0/slik-takler-du-late-kolleger>
- Karlsen, J., Berg, M. (2018). *Selvledelse og superledelse. Magma*.
Hentet fra <https://www.magma.no/selvledelse-og-superledelse>
- Karp, T. (2016). *Til meg selv*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Karp, T. (2018, 9.november). *Selvledelse er hva du sier til deg selv. Psykologisk*.
Hentet fra <https://psykologisk.no/2017/01/selvledelse-er-hva-du-sier-til-deg-selv/>
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjons og ledelse*. (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap; person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kontochristos, I. (2018, 1.juni). *Fleksibel arbeidsplass- viktigere enn lønn? Ledernytt*.
Hentet fra <https://www.ledernytt.no/fleksibel-arbeidsplass-viktigere-enn-loenn.6113048-355436.html>
- Landøy, T. (2016, 5.april). *Strukturert onboarding- for å sikre suksess med nyansatte! Ledernytt*. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/strukturert-onboarding-for-aa-sikre-suksess-med-nyansatte.5861863-355436.html>
- Kuft, J. & Ingham, H. (1955). *The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness, Proceedings of the western training laboratory in group development*. Los Angeles. University of California, Los Angeles.
- Maslow, A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Utgitt på ny: Midwest Journal Press, 2016.
- Paasche, M. (2017). *Tydelig kommunikasjon- en forutsetning for god ledelse. Ledernytt*. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/tydelig-kommunikasjon-en-forutsetning-for-god-ledelse.4665133-419970.html>
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. Journal of Organizational Behavior*.

Vroom, Victor Harold. (1964). *Work and Motivation*. New York, Wiley.

8. Vedlegg

8.1 Intervjuguide

Husk:

- Konfidensialitet
 - Tillatelse til opptak
 - Anonymitet
 - Personopplysninger (GDPR)
-
- Hvordan type leder er du? Mellomleder eller toppleder
 - Har du noen formell kompetanse som leder?
 - Hvor mange personer har du lederansvar for?
 - Hvor mange personer er totalt ansatt i deres organisasjon?
 - Hvis du har ansatte som ikke yter som forventet, hva er det som ikke fungerer? Vi er ikke intr i navn på ansatte, men hva som f.eks ikke fungerer og det gjelder en eller flere. Er det noen problemstillinger som går igjen?
 - Beskriv hvordan du tilnærmer deg en slik problemstilling?
 - Forklar hvordan du legger opp en slik samtale med en slik ansatt
 - Hvordan legger du opp kommunikasjonen?
 - Hva kan man gjøre som leder for å endre holdningene?
 - Hva er styrkene til en slik ansatt?
 - Hva tror du en slik ansatt kan bli bedre på? Ut fra egne forutsetninger.
 - Hva slags verktøy har du som leder for å ta tak i et slikt problem?
 - Har du som leder forskjellig tilnærming til en slik problemstilling om det er kvinner eller menn?
 - Har du en arbeidskontrakt med din arbeidsgiver, i så fall følger det med en stillingsinstruks som beskriver hva jobben din går ut på?

8.2 Utklipp meldeskjema NSD



Meldeskjema 190779

Sist oppdatert

15.07.2019

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Adresse eller telefonnummer
- E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person
- Andre opplysninger som vil kunne identifisere en fysisk person

8.3 Utklipp tilbakemelding fra NSD

Hvordan få ansatte til å yte sitt beste?

Referanse

190779

Status

Vurdert

Åpne Meldeskjema

Vurdering

Skriv melding her

Send melding

N

NSD Personvern

12.08.2019 09:24

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 190779 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 12.08.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

Vil du delta på intervju til vår masteroppgave?

”Hvordan få ansatte til å yte bedre?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt, en masteroppgave, hvor formålet er å finne ut hvordan vi som ledere kan få ansatte til å yte bedre for en hurtigere og bedre måloppnåelse. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi er tre studenter ved Nord Universitet som skal skrive masteroppgave sammen. Vi er fordelt på MBA og MBA i ledelse, men alle har stor interesse av ledelsesfaget. Vi håper å skrive om noe vi kan få nytte av i vårt arbeidsliv, både nå og i fremtiden.

Problemstillingen er: «Hvordan få ansatte til å yte bedre?»

Vi ønsker også å se på disse forskningsspørsmålene:

1. Er det geografiske forskjeller på hvordan ansatte yter i jobben?
2. Er det kjønnsforskjeller på ytelse gitt samme oppgaver?
3. Er det generasjonsforskjeller på hvordan ansatte yter i jobben?

Med disse spørsmålene ser vi for oss en bedre innsikt i å være leder og kanskje få noen konkrete verktøy vi kan bruke.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Veileder heter (Sensurert) og er (sensurert) for Handelshøyskolen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har lyst å intervju ulike ledere i forskjellige organisasjoner (offentlig og privat) for å få flere erfaringer og synspunkter for sammenligning. Vi går hovedsakelig på litt større bedrifter på grunn av personvern hensyn.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi ønsker å ha et personlig intervju på ca. 1 time (kan bli litt mer eller mindre). Vi ønsker å bruke lydopptaker slik at ikke noe blir glemt, og vi vil transkribere intervjuet etterpå. Da vil vi få en bedre flyt i samtalen og vi vil prate om det som er naturlig for deg om dette temaet.

Det vil være noen spørsmål om hvilken jobbsituasjon du er i nå, og videre litt om dine tanker ift. deg som leder og hvordan du kan få dine medarbeidere til å yte på jobb. Er det vanskelige situasjoner som har vært og hvordan tenker du en kan snu når en ser at ansatte ikke yter like bra som du kanskje forventer.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Det vil bare være oss tre studenter sammen med veileder som vil ha tilgang til datamaterialet. Det er veileder: (sensurert) og oss studenter: (sensurert), (sensurert) og (sensurert).

Vi kommer ikke til å lagre informasjonen om deg ved navn, men ved intervjuobjekt nr. Dette vil ikke lagres på samme sted, for å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til hva du har sagt. Vi håper at du vil være ærlig med oss, derfor har vi valgt større bedrifter da vi ikke ønsker at noen av deltakerne skal kunne gjenkjennes på noe vis.

Vi er avhengige av ærlige svar om vi skal få best mulig resultat. Vi håper at flere kan bruke det vi kommer frem til i deres hverdag som leder.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes med innlevering av masteroppgaven 2. desember 2019.

Da vi er usikker på om vi vil klare å levere ift. denne fristen så kan det være at det først blir innlevering vår 2020. Når prosjektet er avsluttet vil alt av datamateriale destrueres, og det vil bare være selve oppgaven igjen.

Dine rettigheter

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

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- Å få rettet personopplysninger om deg,
- Få slettet personopplysninger om deg,
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- Å sende klage til personvernombudet eller datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger av deg basert på samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- (sensurert), (sensurert) *eller* (sensurert). *Veileder er* (sensurert), *epost:* (sensurert).
- Vårt personvernombud: personvernombud ved Nord universitet er (sensurert) som kan kontaktes på: personvernombud@nord.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

(sensurert)

(sensurert)

(sensurert)

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan få ansatte til å yte bedre?*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, senest vår 2020.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.5 Tidsplan intervjuer utdrag

KS utført 23.09.2019

Agenda/ Intervjuer (DATO SENSURERT), 2019

* = har sendt møteinnkalling i Outlook

#= møterom booket

Onsdag 25.09.2019	Torsdag 26.09.2019
Kl. 08.00-09.30 Ingen kandidat kunne stille	Kl. 08.00-09.30 (NAVN SENSURERT) *# Avdelingsdirektør på (NAVN SENSURERT)
Kl. 10.15-11.30 (NAVN SENSURERT) *# Avdelingsdirektør på (NAVN SENSURERT) Møterom: Adm. Bygg v/ resepsjonen	Kl. 09.45-11.15 (NAVN SENSURERT) *# Avdelingsdirektør (NAVN SENSURERT) UTGÅR, grunnet sykdom
Kl. 11.30 – 12.30 Lunsj	Kl. 11.15 – 11.30 Lunsj
Kl. 12.30 – 14.00 Avdelingsledermøte Internt møte som jeg må delta på.	Kl. 11.30.00-13.00 (NAVN SENSURERT) *# Avdelingsleder på (NAVN SENSURERT)
Kl. 14.00-15.30 (NAVN SENSURERT) *# Norsk Folkemuseum Avdelingsleder på (NAVN SENSURERT) Møterom: Møterom hos (NAVN SENSURERT)	13.30 – 15.00 (NAVN SENSURERT) *# Avdelingsleder på (NAVN SENSURERT)
15.30 – 17.00 (NAVN SENSURERT) *# Avdelingsdirektør på (NAVN SENSURERT) Møterom: Collett 1 etg.	

