

MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5009
LED5009

Navn:
Elias Shafaye

Lederegenskaper som fremmer motivasjon og arbeidslyst hos ansatte

Hvilke lederegenskaper som er viktige for å fremme motivasjon hos
ansatte?

Dato: 24.05.2023

Totalt antall sider: 63

Abstract

In a world of great changes, unpredictability and uncertainty, demands are placed on the qualities and skills of leadership that include adaptability, openness to change, managing risk, the ability to establish strong relationships with employees and the ability to communicate clearly. This challenges leaders to acquire new skills to meet tomorrow's challenges. Motivation and leadership play an important role in everyday's life for most of us, and especially managers and employees in the public sector.

An increasing number of service providers expect efficiency and good results from public services. It is crucial that leaders in this sector have insight into what motivates and inspires employees to perform at their best. This has a direct impact on the quality of the services provided to society.

The research question is "Which leadership qualities are important for promoting employee motivation?"

To answer the question, both questionnaires and qualitative interviews were used. The purpose of the questionnaire survey was to obtain information from a larger number of respondents in order to identify the most important qualities of a manager, seen from the employees' perspective. The results were used further to provide indications of areas that could be interesting to study in more depth through the qualitative interviews.

The main findings that emerged in the qualitative interviews have been discussed against international theories. The theoretical frameworks include theories related to leadership, internal and external motivation, the theories of needs and the theory of self-determination. In addition, theories dealing with relationship management and communication skills have been included.

The main result shows that good relationships between managers and employees are important for promoting motivation among employees. Good relationships create trust and security, and lead to increased engagement and well-being among employees.

Communication plays an important role in building these relationships. Another important leadership trait is the ability to provide constructive feedback to correct bad habits and behaviors, and this can purify the environment when given in an appropriate way. Feedback must be given in a way that invites dialogue and is not perceived as accusing or threatening. In the longer term, this can have positive effects, as it gives employees the opportunity to work on bad habits and improve less desirable behavior.

Sammendrag

I en verden med store endringer, uforutsigbarhet og usikkerhet, blir det stilt krav til lederskapets egenskaper og ferdigheter som inkluderer tilpasningsevne, åpenhet for endring, håndtering av risiko, evnen til å etablere sterke relasjoner til ansatte og evnen til å kommunisere på en klar og tydelig måte. Dette utfordrer ledere til å tilegne seg nye ferdigheter for å møte morgendagens utfordringer. Motivasjon og ledelse spiller en viktig rolle i hverdagen for de fleste av oss, og spesielt ledere og ansatte i offentlig sektor.

Stadig flere tjenesteytere forventer effektivitet og gode resultater fra offentlige tjenester. Det er avgjørende at ledere innenfor denne sektoren har innsikt i hva som motiverer og inspirerer de ansatte til å yte sitt beste. Dette har en direkte innvirkning på kvaliteten på de tjenestene som leveres til samfunnet.

Problemstillingen er “Hvilke lederegenskaper som er viktige for å fremme motivasjonen hos ansatte?”

For å besvare problemstillingen ble det benyttet av både spørreskjema og kvalitative intervjuer. Hensikten med spørreskjemaundersøkelsen var å innhente informasjon fra et større antall respondenter for å identifisere de mest sentrale egenskapene hos en leder, sett fra medarbeideres perspektiv. Resultatene ble benyttet videre for å få pekepinn på områder som kunne være interessant å gå mer i dybden på gjennom de kvalitative intervjuene.

Hovedfunnene som kom fram i de kvalitative intervjuene er drøftet mot internasjonale teorier. De teoretiske rammeverkene omfatter teorier knyttet til ledelse, indre og ytre motivasjon, behovsteoriene og selvbestemmelsesteorien. I tillegg er det trekt inn teorier som omhandler relasjonsledelse og kommunikasjonsevner.

Hovedfunnene viser at gode relasjoner mellom leder og medarbeidere er viktige for å fremme motivasjonen hos ansatte. Gode relasjoner skaper tillit og trygghet, og fører til økt engasjement og trivsel blant medarbeiderne. Kommunikasjon spiller en viktig rolle i å bygge disse relasjonene. En annen viktig lederegenskap er evnen til å gi konstruktive tilbakemeldinger for å korrigere uvaner og atferd, og dette kan rense miljøet når den gis på en hensiktsmessig måte. Tilbakemeldinger må gis på en måte som inviterer til dialog og ikke oppfattes som anklagende eller truende. På lengre sikt kan dette ha positive effekter, da det gir medarbeiderne muligheten til å jobbe med uvaner og forbedre mindre ønskelig atferd.

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på en treårig MBA i strategi og ledelse ved Nord Universitet. Denne reisen har hatt sine opp og nedturer, og vært fylt med store utfordringer, spenning, tidkrevende og en enorm grad av personlig vekst. Jeg har lært utrolig mye underveis som jeg kan bruke videre i karrieren min.

Først og fremst vil jeg takke kolleger i Bodø kommune for all hjelp og informasjon jeg fikk for å kunne fullføre undersøkelsen. En stor takk til alle informanter/respondenter som har deltatt i spørreskjemaundersøkelsen og intervjuene.

Videre ønsker jeg å takke min veileder Jorunn Grande for så god veiledning, og raske tilbakemeldinger. I tillegg ønsker jeg å takke alle medstudenter for deling av erfaringer og gode diskusjoner under samlinger.

En spesiell takk til familie og venner som har gitt sin støtte underveis i studiene og har vært tålmodig med meg i prosessen.

Bodø, 24.05.2023

Elias Shafaye

Innhold

.....	0
1. Innledning.....	1
1.1. Bakgrunn for oppgaven.....	1
1.2. Aktualisering	2
1.3. Avgrensning	2
1.4. Problemstilling og forskningsspørsmål.....	3
1.5. Masteroppgavens oppbygging.....	3
2. Teoretisk grunnlag.....	4
2.1. Ledelse	4
2.1.1. Lederteorier	4
2.1.2. Ledertrekk-teori (trekkteori)	5
2.1.3. Ferdighetsteori.....	7
2.1.4. Relasjonsledelse og gode relasjoner.....	8
2.1.5. Den norske lederstilen.....	11
2.1.6. Positivt psykologi.....	12
2.3. Kommunikasjon	13
2.4. Motivasjon.....	15
2.4.1 Indre og ytre motivasjon	15
2.4.3 Herzberg tofaktorteori	18
2.4.4 Forventningsteori	19
2.4.5. Selvbestemmelsesteori	19
3. Metode.....	21
3.1 Datainnsamling.....	21
3.1.1 Utvalg.....	21
3.2.1. Spørreskjema.....	22
3.2.2. Dybdeintervju.....	23
3.3. Dataanalyse	25
3.4. Kvalitetsvurdering.....	29
3.4.1. Reliabilitet	30
3.4.2. Intern validitet	30
3.4.3. Ekstern validitet.....	31
3.5. Ethiske hensyn.....	31

3.5.1. Informert samtykke	32
3.5.2. Konfidensialitet	33
3.6. Forskerrolle	33
4. Resultater.....	34
4.1. Lederegenskaper som fremmer motivasjon	34
4.2. Utdypende forhold.....	35
4.2.2. Gode relasjoner	37
4.2.3. Støttende lederstil	37
4.2.4. Fagkompetanse.....	38
4.2.5. Åpen for nye muligheter:	39
4.2.6. Åpenhet og tillit.....	39
4.2.7. Kommunikasjonsevne/formidlingsevne.....	39
4.2.8. Ærlige og konstruktive tilbakemeldinger	41
4.2.9. Lagfølelse/tilhørighet	42
4.2.10. Motivasjon.....	42
4.2.11. Motivasjonsfaktorer	42
4.2.12. Autonomi og tillit.....	44
5. Diskusjon.....	45
5.1. En leder som bygger gode relasjoner til medarbeidere	46
5.2. En leder som gir konstruktive tilbakemeldinger	47
5.3. En leder som gir frihet og handlingsrom.....	48
6. Konklusjon	49
Litteraturliste	51
Vedlegg	52

1. Innledning

Motivasjon og ledelse spiller en viktig rolle i hverdagen for både ledere og ansatte i organisasjoner. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 262) er det motivasjonen som driver mennesker til å handle eller gjøre noe. I en tid der stadig flere forventer effektivitet og resultater fra offentlige tjenester, er det viktig at ledere innenfor denne sektoren forstår hva som motiverer de ansatte til å yte sitt beste, og dette kan påvirke kvaliteten på tjenestene som tilbys til tjenesteytere i samfunnet.

1.1. Bakgrunn for oppgaven

Et begrep jeg har ofte kommet over i litteraturen angående ledelse i vår tid er «VUCA»: volatile (uforutsigbar), uncertain (usikker), complex (kompleks) og ambiguous (tvetydig). I en verden preget av VUCA, hvor Covid-19-pandemien er det mest aktuelle eksempelet, blir det stilt krav til lederskapets egenskaper og ferdigheter som inkluderer tilpasningsevne, åpenhet for endring, håndtering av risiko, evne til å etablere sterke relasjoner til ansatte og evne til å kommunisere på en klar og tydelig måte (Asting og Swanberg, 2022, s. 200). Dette har vekket min nysgjerrighet og inspirert meg til å skrive min masteroppgave i motivasjon og ledelse. Målet mitt er å tilegne meg de nødvendige egenskapene og ferdighetene som vil være til nytte i min videre karriere som leder.

Organisasjoner og virksomheter trenger personer som kan samordne oppgaver, utforme felles mål, følge opp resultater, legge til rette for læring og utvikling, samt å motivere medarbeidere til å skape resultater (Colbjørnsen, 2004). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019, s.405) handler ledelse om en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tanker, følelser, holdninger og adferd for å oppmuntre til innsats for å nå resultater. I et samfunn som stadig endrer seg, er det viktig å ha ledere som har evnen til å inspirere og mobilisere sine medarbeidere og kolleger til å møte morgendagens utfordringer på en god måte (Asting og Swanberg, 2022).

Siden en arbeidsplass består av mange forskjellige personer med ulike personligheter og egenskaper, er ledelse og måten ledelse utøves på viktig i alle organisasjoner. Lederens evne til å støtte og vise oppmerksomhet kan være den avgjørende faktoren for om visse medarbeidere velger å møte opp på jobben på en dårlig dag, eller om de velger å ta en egenmelding. Sykefraværet blir sterkt påvirket av måten ledelse utøves (Spurkeland, 2022). Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 234) understreker at motivasjon er den faktoren som driver mennesker til å

handle eller gjøre noe. Motivasjon kan variere fra person til person, og det er utfordrende å håndtere.

Einarsen et al. (2017, s.88) påpeker at når vi tenker på individuelle forskjeller, så tenker vi på at folk er ulike i utgangspunktet. Individuelle forskjeller betyr at alle mennesker ikke passer like godt til alle typer jobber, men likevel menneskets tilpasningsevne og fleksibilitet har stor betydning. Derfor er det veldig viktig at ledere har godt kjennskap til sine medarbeidere og har kunnskap om hva som skal til for å inspirere og motivere dem på en god måte (Drønnen, 2022). Målet med studien er å undersøke hvilke faktorer og egenskaper ved ledere som er viktige for å fremme motivasjon hos ansatte, sett fra et medarbeiderperspektiv. Hensikten med undersøkelsen er å få dybdekunnskap om lederegenskaper som fenomen og hvordan disse egenskapene påvirker medarbeideres motivasjon og arbeidslysten på jobb.

1.2. Aktualisering

Under pandemien Covid-19 har vi vært vitne til store endringer på kort tid, og vi så hvor viktig det er med gode ledere som skaper stabilitet og motivasjon blant ansatte. I perioder preget av store usikkerheter og endringer, trenger medarbeidere tydelig retning, støtte og trygghet. Aktualiseringen av denne oppgaven er også relevant fordi arbeidslivet stadig utvikler seg, og det er viktig å holde seg oppdatert på hva som kreves av ledere for å skape en motiverende arbeidskultur. Som et resultat har Covid-19 ført til en rekke store endringer og usikkerheter som har påvirket hele verden (Asting og Swanberg, 2022). Ved å undersøke hvilke lederegenskaper som er viktige for å fremme motivasjon, kan vi få en dypere forståelse av hva som skal til for å skape en motiverende arbeidskultur. I en tid preget av økt usikkerhet og betydelige endringer i omgivelsene, er det aktuelt å utforske faktorer og forhold som kan opprettholde motivasjonen hos ansatte.

1.3. Avgrensning

Dette er en masteroppgave med begrenset tid og tilgjengelige ressurser, og derfor har det vært viktig å avgrense forskningsområde og informasjonsinnhenting slik at man kommer i mål innen et års tid.

1.4. Problemstilling og forskningsspørsmål

Overordnet problemstilling og mål med denne oppgaven er derfor å gå nærmere inn på hva ansatte opplever er viktig for deres motivasjon på jobb, og hvordan gode lederegenskaper kan bidra til å øke denne motivasjonen. For å belyse dette stilles derfor følgende forskningsspørsmål.

- Hvilke lederegenskaper som er viktige for å fremme motivasjon hos ansatte?

1.5. Masteroppgavens oppbygging

Kapittel 1: I dette kapitlet presenteres bakgrunnen for valget av problemstillingen. Det gir en oversikt over relevante faktorer og sammenhenger som har ført til identifiseringen av problemet som skal undersøkes.

Kapittel 2: Dette kapitlet tar for seg de sentrale teoriene som er relevante for problemstillingen. Det gir også leseren forståelse av de teoretiske rammeverkene og begrepene som er relevante for forskningsoppgaven.

Kapittel 3: Dette kapitlet presenterer de metodene som er valgt og benyttet i undersøkelsen og begrunnelse for hvorfor disse metodene er valgt, samt forklarer beslutningene knyttet til gjennomføringen av forskningsoppgaven.

Kapittel 4: Dataene fra datainnsamlingen blir analysert og presentert i dette kapitlet.

Kapittel 5: Dette kapitlet tar for seg de sentrale funnene fra analysedelen og drøfter det mot internasjonale teorier.

Kapittel 6: Dette kapitlet utgjør den avsluttende delen av studiene, og konklusjonen blir presentert her.

2. Teoretisk grunnlag

For å klargjøre problemstillingen i oppgaven, er det viktig å understreke at ledelse er et fenomen i endring som kan bli forstått på forskjellige måter avhengig av situasjonen. For å forstå problemstillingen er det viktig å finne ut hvilke verdier og faktorer som ligger i motivasjonen hos ansatte. Valget av ledelsesteorier er derfor avhengig av hvilke egenskaper hos ledere anses som viktige for å øke motivasjonen. Denne oppgaven omfatter ledelsesteorier, relasjonsledelse, transformasjonsledelse, motivasjonsteorier og selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan. Disse teoriene blir betraktet som supplerende metoder for å motivere og lede ansatte. I tillegg skal oppgaven se på kommunikasjonen og dens betydning for utøvelsen av ledelsen og motivasjonen. Det er også viktig å få fram de sosiale og mellommenneskelige aspektene ved ledere som har innvirkning på motivasjonen.

2.1. Ledelse

Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 405) definerer ledelse som «en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål». Det innebærer at ledelse i bunn og grunn er en relasjon som foregår mellom to eller flere personer. Einarsen et al. (2017, s. 336) beskriver ledelse som samhandling og gjensidighet mellom lederen og medarbeidere. Når ledelse utøves innenfor en organisasjonskontekst, er hensikten vanligvis å sikre at medarbeidere jobber mot spesifikke mål, samtidig som man motiverer dem til å yte sitt beste og trives i arbeidet. Selv om det er små forskjeller og nyanser i de ulike definisjoner, innebærer det å bevege seg mot samme retning med sikte på å oppnå felles mål, samtidig som man tar hensyn til den enkeltes potensial (Einarsen et al., 2017).

2.1.1. Lederteorier

Det finnes mange oppgaver som inngår i lederskap. En av de viktigste og mest grunnleggende oppgavene er å lede og motivere medarbeiderne sine mot felles mål (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Lederrollen har endret seg gjennom årene og vi lever i et samfunn med stadig endringer og uforutsigbarhet. Det har skjedd store endringer gjennom historien når det gjelder utvikling innen ledelse, selve lederrollen og måten ledelse utøves på. Forskning om ledelse i organisasjoner har gjennom historien vært knyttet til ulike tidsperioder. Den første perioden, som startet på 1930-tallet, fokuserte på personlighetstrekkene til suksessfulle ledere - også kjent som trekkteorier (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Retningen baserte seg på ideen om at visse

personer er naturlige ledere som har spesifikke egenskaper og kvaliteter som skiller dem fra ikke- ledere (Stogdill, 1990, referert i Drønnen, 2020).

Med tiden viste det seg å være vanskelig å måle og beskrive disse såkalte medfødte egenskapene (Einarsen et al., 2017). Dette medførte at i 1940–50-årene ble det utviklet teorier om ledelse som beskrev lederes atferd, fordi dette var lettere å måle og beskrive (Einarsen et al., 2017). Disse lederteoriene hadde til felles at de ikke tok hensyn til situasjonsbestemte faktorer i lederens omgivelser.

Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 414) understreker at ledelse handler om måten ledere opptrer, hva lederen er opptatt av og hvordan de etablerer relasjoner til sine medarbeidere. Gjennom en rekke empiriske studier er det blitt identifisert to grunnleggende forskjellige lederstiler (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

- Demokratiske eller relasjonsorienterte ledelse: «Demokratiske ledelse er en relasjonsorientert stil der ledere bevisst arbeider med å utvikle positive relasjoner med sine ansatte gjennom oppmerksomhet, hensynsfullhet, støtte og involvering i beslutninger».
- «Autoritær eller oppgaveorientert ledelse: Autoritær eller oppgaveorientert ledelse er en lederstil der lederen setter søkelys på produksjon, effektivitet og strukturering av arbeidet for å oppnå formelle mål. Dette inkluderer å fordele oppgaver, gi retningslinjer for arbeidet og sette tidsfrister. Lederen tar relativt selvstendige beslutninger uten å trekke med medarbeiderne i beslutningsprosessen».

2.1.2. Ledertrekk-teori (trekkteori)

Tidligere studier innen ledelsesforskning rettet oppmerksomheten mot å identifisere spesifikke egenskaper som man trodde var karakteristiske for ledere, men som ikke var til stede hos ikke-ledere. Den så videre på spesifikke lederatferder og på trekk ved situasjonen som virket inn på hva lederen burde gjøre (Sund, 2019). Nyere forskning bygger i større grad på relasjonen mellom ledere og medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Moderne teorier legger vekt på betydningen av kvaliteten på forholdet mellom ledere og medarbeidere. Trekkteorien blir knyttet til personligheten ved ledere, og til egenskaper ved lederne som er medfødt eller tilegnet i tidlig fase av livet (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Trekkteorier handler om å undersøke de forskjellige karakteristiske egenskapene ved hver enkelt leder. Studier påstår at man kan studere betydningen av personlighetstrekk for god ledelse, ved å undersøke leders ferdigheter (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Mange har forsket på

denne teorien gjennom årene og teorien blir støttet av mange innenfor faglitteraturen. Forskning på denne modellen viser at alle faktorene har betydning for om ledere fungerer godt og lykkes i sin rolle. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 409) er de sentrale personlighetstrekkene ved ledere og deres relasjoner til ledelse som følger. Det kalles også femfaktormodellen.

- «Nevrotisme: Er en av de fem personlighetstrekkene som blir brukt i femfaktorsmodellen for personlighet. Det blir referert til en tendens til å oppleve negative følelser som angst, depresjon, irritabilitet, bekymring og sinne. Personer som scorer høyt på nevroisme kan være mer sårbare for stress og kan ha en tendens til å overreagere på små problemer».
- «Ekstroversjon: beskriver en tendens til å være sosial og selvsikker, fylt av positiv energi, behov for varierte og stimulerende oppgaver og utfordringer. Personer med slike egenskaper liker å møte nye mennesker, ta initiativ i samtaler og er ofte gode på å kommunisere og uttrykke seg».
- «Åpenhet for erfaringer: Trekket indikerer en tendens til å være fantasifull som har et liberalt syn på verdier som foretrekker nye og varierte oppgaver».
- «Omgjengelighet: Trekket beskrives som støttende og hjelpende i motsetning til å være konkurranseorientert og sentrert rundt egne behov og ideer».
- «Samvittighetsfullhet: Beskriver en tilbøyelighet til å jobbe grundig, planmessig, ryddig og målrettet, og er knyttet til et generelt mestringsbehov».

Den femfaktormodellen viser at alle faktorene er av stor betydning for å oppnå god ledelse. Faktoren ekstroversjon blir beskrevet som den sterkeste faktoren relatert til god ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Ledere i denne kategorien viser høy toleranse for stress, og er fylt med positiv energi, høyt ønske om utfordrende arbeidsoppgaver og blir betegnet som sosial og selvsikker. Med andre ord kan gode ledere bli definert som ekstroverte med høy selvtilit som søker situasjoner med mange mennesker der det foregår mye (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Nevrotisme er det trekket som definerer negative tilstander hvor dårlige ledere er sterkt preget av denne faktoren.

Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 409) mener at ledere som skårer lavt på åpenhet for nye erfaringer, kan fungere godt i en offentlig forvaltning (rutinisert og byråkratisert kontekst), men en slik leder vil fungere dårlig i en kreativ sammenheng. Trekkene ved femfaktormodellen betegnes som medfødte og er dermed vanskelig å endre i motsetning til ferdigheter.

2.1.3. Ferdighetsteori

Ferdighetsteorien legger vekt på ferdigheter som en leder kan lære gjennom spesifikke øvelser for å bli god til å lede. Denne teorien bygger på prinsippet om at man kan bli god på et område ved å investere både innsats og tid. Det forutsettes at ledere må lære de ferdighetene som kreves for å lykkes som leder, og oppnå gode resultater (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 411) blir disse ferdighetene delt inn i tre hovedkategorier

- Personlige ferdigheter: Disse ferdighetene går ut på selvinnsikt, evnen til å løse problemer, være kreativ og evnen til å mestre stress. Gjennom erfaring og bevisst innsats kan man utvikle og styrke personlige ferdigheter, som spiller en sentral rolle i både personlig og faglig vekst.
- Mellommenneskelige ferdigheter: Denne handler om å ha evnen til å kommunisere med andre, lytte, støtte og evnen til å håndtere konflikter. Mellommenneskelige ferdigheter er avgjørende for å bygge positive relasjoner og for å lykkes både personlig og profesjonelt.
- Gruppeorienterte ferdigheter: Den tredje ferdigheten omfatter evnen til å delegerer myndighet og bygge et lag som fungerer godt. Gode gruppeorienterte ferdigheter kan bidra til å skape et positivt samarbeidsmiljø som kan hjelpe til med å oppnå bedre resultater og økt effektivitet i organisasjonen.

I motsetning til trekkteori handler ferdighetsteorien om at man kan lære seg nye ferdigheter, gjennom god innsats og øvelser. Det finnes ikke begrensninger på hva man kan lære, men det krever innsats og tid (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Lederegenskaper blir ofte relatert til kvaliteter og ferdigheter en leder besitter for å kunne lede og påvirke andre. Et eksempel på en lederegenskap er evnen til å kommunisere og lytte aktivt til medarbeidere (Einarsen et al., 2017). Gode lederegenskaper spiller en viktig rolle i å inspirere, motivere og veilede ansatte mot å oppnå felles mål.

Einarsen et al. (2017, s. 343) viser til en studie utført av “GLOBE-prosjektet” i 62 land og kulturer som dokumenterte at lederegenskaper som integritet (troverdighet, rettferdig, ærlig) og karisma (oppmuntrende, dynamisk, positiv, forutseende) sammen med gode kognitive ferdigheter (intelligent, besluttsom, problemløsende) ble vektlagt som viktige for god ledelse i alle de landene og kulturene undersøkelsen ble utført. På bakgrunn av dette kan man påstå at disse lederegenskapene er viktige og har positive effekter hvor som helst i verden (Einarsen et al., 2017). Det innebærer at ledere som oppleves som troverdige, rettferdige og ærlige vil ha positiv innvirkning på medarbeideres motivasjon. Tillit skapes når medarbeidere har tillit til lederen og føler at lederen holder sitt ord og løfter. Dette viser seg å være avgjørende for at

medarbeiderne skal utføre en god jobb og opprettholde motivasjonen oppe (Einarsen et al., 2017).

Det er utført en annen undersøkelse med første års bachelorstudenter i et grunnkurs i organisasjonspsykologi og ledelse ved Handelshøyskolen BI i 2020. Spørsmålene studenter ble bedt om å gi sitt svar på var: «Hva mener du er de tre viktigste egenskapene for en leder i vår tid?». Ca. 200 studenter deltok på undersøkelsen. Studentene deltok gjennom å skrive sitt svar i en digital oppslagstavle, og de ca. 200 studentene som deltok ble bedt om å skrive inn 1–3 lederkarakteristikker hver (Asting og Swanberg, 2020). Resultatene fra undersøkelsen ved BI-handelshøyskole var som følger:

Topp 9 forventninger til lederegenskaper

Lederegenskaper	Antall respons
1. Motiverende	52
2. Rettferdig	32
3. Forståelsesfull	31
4. Strukturert	27
5. God til å kommunisere	20
6. Tillit	17
7. Kontroll	15
8. Tydelig	13
9. Ansvarsfull	12

Figur 5: Asting og Swanberg, 2020, s. 204.

2.1.4. Relasjonsledelse og gode relasjoner

Teorien om relasjonell ledelse legger vekt på betydningen av forholdet mellom ledere og de som blir ledet. Jacobsen og Thorsvik (2017, s 422) understreker at relasjonen som ledere har til sine medarbeidere blir definert som selve grunnlaget for all ledelse. Spurkeland (2022, s. 22) beskriver den gode relasjonen som et positivt forhold mellom lederen og medarbeideren. Det betyr at begge parter stoler på hverandre og er trygge på at den andre parten vil oppfylle sine forpliktelser på en rettferdig måte. Relasjonsledelse er en form for psykisk balanse (Spurkeland, 2022). Psykisk balanse handler om å være oppmerksom på individuelle behov og følelser, og dette konseptet er viktig for å forstå betydningen av relasjonsorientert ledelse. Denne lederstilen blir betraktet som viktig, da den kan bidra til å møte menneskers grunnleggende behov for

aksept og verdsettelse både på arbeidsplassen og i miljøet rundt. Relasjonsteorier blir knyttet tett sammen med fagområdene psykologi, pedagogikk og sosiologi, og omfatter elementer som bygger på kunnskapen om samspillet mellom mennesker og deres omgivelser. Disse teoriene bygger på en naturlig interesse for mennesker og de mellommenneskelige forholdene (Spurkeland, 2022).

For de fleste ledere er hverdagen kjennetegnet av å håndtere et mangfold av medarbeidere med forskjellige egenskaper og sosiale bakgrunner. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 423) argumenterer at det er utfordrende å finne en type lederstil som passer for en hel gruppe, og derfor må det legges vekt på relasjonen mellom lederen og medarbeideren. Einarsen et al. (2017, s. 358) understøtter og mener at relasjonen handler om å bry seg om den enkelte gjennom å ta individuelle hensyn og ta vare på hele arbeidsgruppen. Yukl (2012, s. 71) mener rasjonell ledelse handler om å vise positiv respekt, bygge samarbeidsrelasjoner og hjelpe medarbeidere med å håndtere stressende situasjoner gjennom å vise bekymring for deres grunnleggende behov og følelser. Både Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 422) og Einarsen et al. (2017) understøtter at etablering av gode relasjoner til medarbeidere bidrar til økt trygghet, tillit og engasjement. Det innebærer at ledere ikke kan oppnå suksess alene, og resultater skapes gjennom ansatte. Positivt lederskap beskriver medarbeideren som den viktigste ressursen lederen har for å skape resultater gjennom, og derfor er det viktig å ta vare på deres motivasjon og velvære (Drønnen, 2020).

En viktig faktor i relasjonell ledelse er konseptet "Leader-Member Exchange" (LMX). Konseptet leder-medarbeider-utveksling er en innflytelsesrik nyere teori som påpeker at lederen må skape godt fungerende relasjoner med alle medarbeiderne (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Så lenge medarbeidere er forskjellige, må også lederen utvikle forskjellige relasjoner til hver enkelt medarbeider (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Teorien påpeker at relasjoner til den enkelte medarbeideren må foregå ved å forhandle frem en rollefordeling hvor det legges vekt på oppgaver, ansvar og opptreden overfor hverandre. Rollene blir forhandlet frem som en bytterelasjon mellom lederen og den enkelte medarbeideren (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Einarsen et al. (2017, s. 357) argumenterer at i LMX-teorien er man opptatt av samspillet og utveksling av goder i leder-medarbeider-relasjonen. Utveksling av goder handler om interessante arbeidsoppgaver, stor selvstendighet, mulighet til å delta i viktige beslutninger, støtte for karriereutvikling og lignende blir byttet mot medarbeiderens høye arbeidsinnsats og lojalitet.

Fordelen ved å legge vekt på relasjonell ledelse og LMX, kan det resultere i en fordelaktig effekt på medarbeidernes trivsel og tilfredshet. Dette kan igjen føre til redusert turnover og økt produktivitet, da medarbeiderne er mer tilbøyelige til å yte sitt beste når de trives på jobb og føler seg verdsatt av lederen sin. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 423) påpeker at det er gjennomført mange studier som viser at organisasjoner har mye å vinne på at ledere utvikler klare rollerelasjoner til sine enkelte medarbeidere. Det hevdes at sterke og velfungerende forbindelser mellom ledere og medarbeidere resulterer i at medarbeiderne utvikler en mer positiv tankegang både om arbeidsoppgaver, virksomheten som helhet, sin egen personlige utvikling og fremtidige muligheter (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Dette fører til økt innsats fra medarbeiderne for å bidra til å oppnå organisasjonens mål. LMX-teoriens styrke er at den fokuserer på lederens relasjon til hver enkelt medarbeider, og hva denne relasjonen betyr for medarbeideres ytelse og trivsel (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Ulempen med å legge vekt på relasjonell ledelse og LMX er at ledere kan favorisere medarbeidere. Dette kan resultere i at noen utvalgte medarbeidere som oppfattes som særlig dyktige og viktige for organisasjonen, blir tatt med i en indre krets eller et slags A-lag, mens andre opplever å ikke være en del av denne gruppen. For medarbeidere som får B-lags status føles urettferdig og kan føle seg forskjellsbehandlet i forhold til medarbeidere i indre kretsen (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Einarsen et al. (2017) understøtter påstanden og mener at favorisering av medarbeidere i indre krets kan by på store problemer for avdelingen som helhet hvis noen medarbeidere føler seg mindre verdt enn andre. At lederen tydelig forskjellsbehandler medarbeidere kan skape misnøye og dermed påvirker ytelsen til de medarbeidere som er ekskludert fra A-laget. På grunn av den lave maktavstanden og de sterke omsorgsverdiene som preger mange deler av det norske arbeidslivet, er det sannsynlig at forskjellsbehandling vil fort føre til konflikter og misnøye, noe som kan gå utover kvalitet og effektiviteten på arbeidsoppgaver (Einarsen et al., 2017).

LMX-teorien har også blitt møtt med kritikk for sin manglende klarhet når det gjelder hva som definerer en gunstig kvalitativ relasjon mellom en leder og en medarbeider. Det har også blitt påpekt at teorien kan være for begrenset i sitt perspektiv, og at den ikke tar høyde for alle de komplekse faktorene som kan ha påvirkning i leder-medarbeider-relasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Kommunikasjon spiller en sentral rolle i å forbedre kvaliteten på forholdet mellom lederen og medarbeideren. Det er viktig å fremme gjensidig tillit, respekt og lojalitet for å sikre en positiv relasjon. Spurkeland, (2022, s. 162) argumenterer at mye av hensikten med relasjonsledelse handler om å effektivisere og forenkle kommunikasjonen ved å etablere bredere og mer åpne mellommenneskelige kanaler, samt å styrke relasjonene mellom medarbeidere. Når lederen evner å dele tanker, ideer eller egen sårbarhet og tvil med medarbeidere, vil det ofte føre til at kommunikasjonen i arbeidsmiljøet blir mer åpen og transparent.

2.1.5. Den norske lederstilen

Den norske lederstilen handler om likeverdige relasjoner mellom ledere og ansatte, som er preget av stor grad av tillit og involvering (Sund, 2019). Det kalles også såkalt «bortover ledelse» som betegnes som en slags oppgave- og relasjonsorientert ledelse (Glomseth og Matthiasen, 2021). Sund (2019, s. 50) beskriver den norske arbeidslivsmodellen som unik og at den norske lederstilen blir kjennetegnet av en flatere hierarkisk struktur med mindre avstand til makt, høy grad av involvering, aksept for prøving og feiling, omsorg og sterkere fokus på å oppnå resultater. Disse elementene utgjør en unik harmoni mellom autonomi, trivsel og troen på at medarbeidere både har kapasitet og vilje til å gjøre arbeidet på en god måte. Det hevdes at det er noen fordeler ved den norske lederstilen i form av positiv og støttende medarbeidskultur som fremmer kunnskapsdeling og innovasjon som gir gode vekstmuligheter (Sund, 2019).

Kjernen i den norske lederstilen er balansen mellom myke og harde elementer. I den norske lederstilen vektlegges omsorg for medarbeidernes trivsel både på arbeidsplassen og i deres privatliv. Det er også kjennetegnet av å gi ansatte betydelig frihet og selvstendighet til å løse oppgaver på en måte de anser som best, og det bygger på troen på medarbeidernes kompetanse. Det er en form for styring som trekker på relasjonelle mekanismer snarere enn belønning og straff, og den muliggjøres fordi den norske kulturen i stor grad likestiller lederes og medarbeideres status og makt (Sund, 2019). Det hevdes at norske ledere ikke bare anerkjenner medarbeidernes kompetanse og verdi, men også at de innser at denne lederstilen faktisk gir positive resultater og påvirker bunntinjen (Sund, 2019).

Det er både fordeler og ulemper med den norske lederstilen. Det er altså viktig at balansen mellom myke og harde elementer blir ivarettatt for at en leder skal lykkes med den norske lederstilen. Ifølge Sund (2019, s. 70) vil for mye frihet og involvering føre til kaos og ineffektive prosesser, mens for stort fokus på resultater kan føre til at motivasjon og gnist

forsvinner. Når denne balansen eksisterer, kan man forvente at ansatte som er utsatt for den norske lederstilen vil ha en positiv oppfatning av den.

En annen ulempe med den norske lederstilen er den såkalte «kompisledelse» som hindrer konstruktive/negative tilbakemeldinger (Sund, 2019). Vi er avhengig av konstruktive tilbakemeldinger og kritiske innspill fra lederen for å lykkes og bli bedre. Poenget med dette er at noen få medarbeidere er feilfrie. Å motta negative tilbakemeldinger er av stor betydning for mange, ettersom det gir innsikt i områder der man har potensial for forbedring (Spurkeland 2022).

2.1.6. Positivt psykologi

Etter andre verdenskrig ble det over hele verden større oppmerksomhet rundt sykdom og patologi. Dette virket inn på mange områder, også vitenskapen og psykologien (Drønnen,2022). Tradisjonelt sett har psykologien rettet fokuset mye mot menneskets mentale vansker og lidelser. Forskere forsket blant annet på hvorfor mennesker feilet, hva som gjorde at mennesker ikke fungerte, mentale sykdommer (Drønnen,2022).

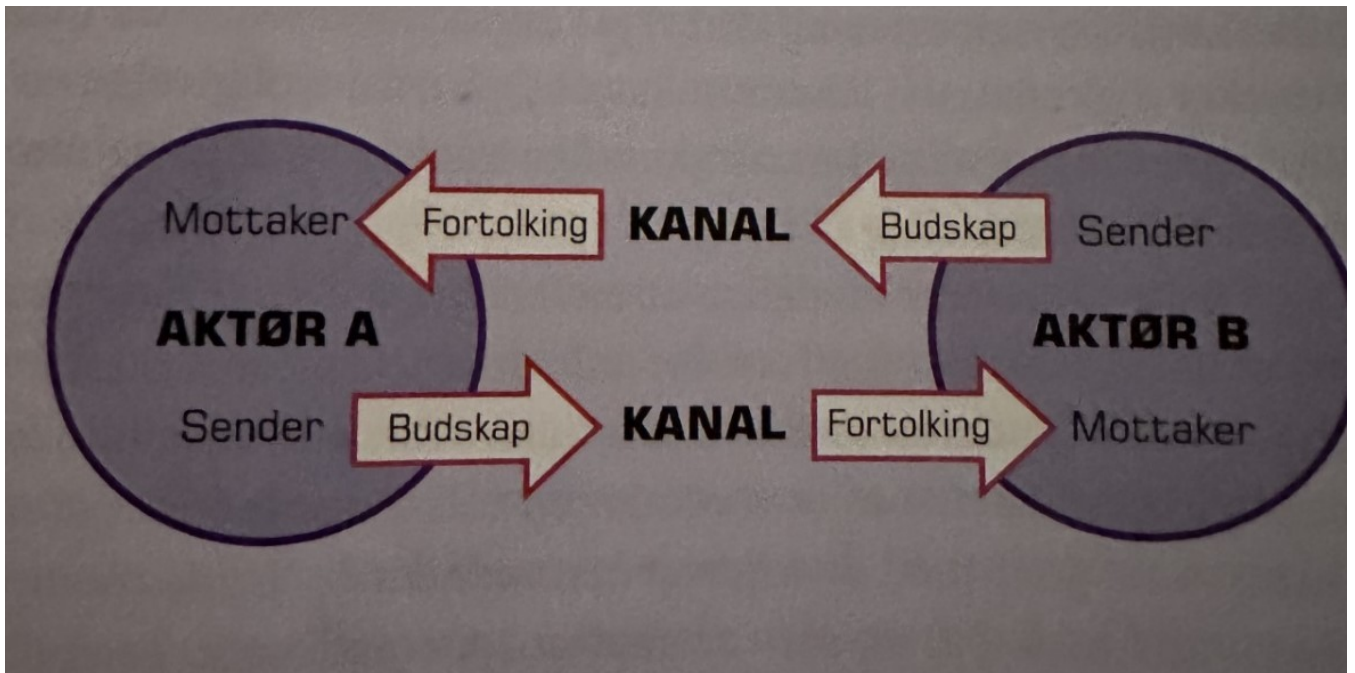
Positiv psykologi defineres som å få individer til å føle seg gode og fornøyde. I et arbeidsplassperspektiv handler positiv psykologi om hva som øker engasjement, trivsel og produktivitet. Det handler også om fysiologiske og emosjonelle fordeler, for eksempel bedre relasjoner og et forbedret arbeidsmiljø. Positiv psykologi er et forholdsvis nytt og velkjent forskningsfelt som fokuserer på hvordan mennesker og organisasjoner kan fungere sammen på en god måte. Den identifiserer faktorer som bidrar til positiv transformasjon og økte forbedret ytelse i arbeidsmiljøet. En viktig tanke i positiv psykologi er at den er utviklet for å utfylle, men ikke erstatte den tradisjonelle psykologien (Drønnen, 2022). Det hevdes at positiv psykologi øker trivselen og gir glede blant medarbeidere som igjen fører til økt bunnlinjeresultater. Drønnen (2022, s. 47) viser til en studie og understreker at bedrifter som har innført positiv psykologi-prinsipper, har økt bunnlinjeresultater og har fornøyde og engasjerte medarbeidere.

2.3. Kommunikasjon

Jacobsen og Thorsvik (2019, s 270) definerer kommunikasjon som en kontinuerlig prosess der informasjon blir formidlet gjennom både verbale og ikke-verbale kanaler mellom to eller flere mennesker eller aktører. Med andre ord handler kommunikasjon om å dele informasjon, ideer, tanker og følelser med andre. “En god kommunikasjonsregel er å dele for å få del i” (Spurkeland, 2022). Det innebærer at ledere må dele noe for å få noe tilbake. Hvis en leder ønsker at kommunikasjonen i miljøet skal åpne seg, må lederen dele tanker og følelser med sine medarbeidere (Spurkeland, 2022).

Begrepet kommunikasjon stammer fra det latinske ordet “communicare” som refererer til en handling med å utveksle informasjon eller tanker (Jacobsen og Thorsvik, 2019). I en organisasjonssammenheng innebærer det at mennesker må samarbeide og kommunisere effektivt for å oppnå de fastsatte målene (Jacobsen og Thorsvik, 2019, Einarsen et al. 2017). Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 268) mener at kommunikasjon er en grunnleggende menneskelig aktivitet som handler om utveksling av informasjon. Med andre ord betyr det overføring og mottak av meldinger gjennom ulike former for språk, både verbalt og ikke-verbalt (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Kommunikasjonsprosessen blir definert gjennom tre viktige elementer som informasjonsaspektet, identitet og pragmatikk (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Informasjonsaspektet forteller om hva innholdet av budskapet er, og om budskapet kommer frem. Identitet i dette tilfelle handler om hvem kommuniserende partene er, hvilket forhold de har til hverandre og hvordan partene blir påvirket av kommunikasjonen. Det tredje temaet handler om effekten av kommunikasjonen, og i hvilken grad budskapet nådde frem (Einarsen et al., 2017). Begrepet “kommunikasjon” brukes ulikt på forskjellige områder. Sett fra et lederperspektiv er kommunikasjon et viktig virkemiddel for styring, kontroll og koordinering av arbeidsoppgaver. For at budskapet skal komme frem slik ledelsen ønsker det, må ledere kommunisere på en god og effektiv måte (Jacobsen og Thorsvik, 2019).



Figur 4: Basert på 8.1 Jacobsen og Thorsvik, 2019

Figuren over viser hvordan kommunikasjonsprosessen foregår. Enhver kommunikasjon trenger to aktører, en mottaker som tar imot informasjonen, og en sender som ønsker å formidle et budskap (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Modellen hjelper oss å forstå de ulike rollene som den enkelte har i prosessen, og måten deltakere veksler mellom å gi og motta informasjon. Når mennesker kommuniserer med hverandre, spiller både informasjon, ideer, holdninger og følelser en rolle i hvordan kommunikasjonen blir forstått (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

I dag er det vanlig å skille mellom vertikal og horisontal kommunikasjon. Vertikal kommunikasjon innebærer kommunikasjonen mellom ledere og underordnede på ulike hierarkiske nivåer. Horisontal kommunikasjon handler om kommunikasjonen mellom kolleger i samme avdeling eller på tvers av avdelinger på samme nivå (Jacobsen og Thorsvik, 2017).

Spurkeland (2022, s. 65) argumenterer at ledere bør i størst mulig brukte dialog når det kommuniseres med medarbeidere. Den betegnes som en byggestein for samhold og mellommenneskelige relasjoner. Dialog er veldig sentral innen god kommunikasjon, og vil trenge dypere inn i forståelsen mellom mennesker og har som hensikt å avklare, knytte bånd og skape respekt. Dialog spiller en viktig rolle når ledere skal gi tilbakemeldinger til medarbeidere (Spurkeland, 2022).

2.4. Motivasjon

Begrepet motivasjon kommer fra det latinske ordet «movere» som betyr å bevege (Einarsen et al., 2017). Det finnes en rekke ulike definisjoner på motivasjon, men det er likevel tre sentrale elementer som kjennetegner motivasjonen. Disse tre elementene består av retning, varighet og intensitet. Retning handler om hva en person prøver å gjøre, varighet sier noe om hvor lenge en person kan holde ut og intensitet/innsats handler om hvor hardt en person prøver (Einarsen et al., 2017). Motivasjon er den kraften som driver oss fremover og inspirerer oss til å strekke oss litt ekstra (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Motivasjon defineres også som «Biologiske, psykologiske og sosiale faktorer- som gir retning og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål (Drønne, 2020). Det er flere faktorer som påvirker motivasjonen, for eksempel lønn er en motivasjonsfaktor. På enkelte arbeidsplasser har man bonusordninger, og dette kan stimulere motivasjonen (Spurkeland, 2022). Fleksitidsordninger er et annet eksempel som kan være en effektiv måte å stimulere motivasjonen på, blant medarbeidere i offentlige virksomheter. Dette er en god motivasjonsfaktor for ansatte med små barn som skal leveres og hentes i barnehage.

Det teoretiske grunnlaget for motivasjon inkluderer Maslows behovsteori, forventningsteori og Herzbergs to-faktorteori, som fokuserer på arbeidsoppgaver og innhold som motiverende faktorer. I tillegg er selvbestemmelsesteori valgt som et fokusområde for å undersøke hvordan man kan legge til rette for selvmotivasjon. Disse teoriene er av stor betydning og har en betydelig innvirkning på både motivasjon og ledelse.

2.4.1 Indre og ytre motivasjon

Det er viktig å skille tydelig mellom indre og ytre motivasjon når man driver forskning som tar sikte på å forstå sammenhengen mellom disse to motivasjonstyper. Indre motivasjon er knyttet til selve oppgaven som virker interessant og motiverende i seg selv. Det handler stort sett om menneskers egne interesser, utvikling og personlighet som har med ens selv å gjøre. Ytre motivasjon er preget av faktorer som er relatert til elementer utenfor selve arbeidsoppgavene (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Indre motivasjon blir referert til motivasjonen som ligger i selve oppgaven og engasjementet i arbeidet, da det resulterer i positive opplevelser, mening, trivsel og glede (Jacobsen og Thorsvik, 2019). En mer utfyllende beskrivelse av indre motivasjon er når en person utfører aktiviteter basert på deres egne holdninger, verdier og personlighet, fordi de er interessert og motivert for å gjøre det (Ryan & Deci, 2017). Ansatte som er indre motivert, har en tendens til

å bli værende i organisasjonen over lengre tid sammenlignet med de som er motivert av ytre faktorer. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2017, s. 244) er det viktig å merke seg at ansattes tilfredshet på jobben er tett knyttet til selve arbeidsoppgavene, mens mistriivsel er relatert til arbeidsmiljøet og hvordan lederen behandler sine medarbeidere.

Ytre motivasjon handler om belønninger som ligger utenfor selve oppgaven, for eksempel, ros, anerkjennelse, finere kontor eller utsikten til framtidige lønnsøkninger (Jacobsen og Thorsvik, 2019). I en organisasjonskontekst er de vanligste eksemplene på ytre belønningssystemer lønns- og karrieresystemer, som for eksempel opprykk i lønn eller stilling. Det finnes flere typer ytre belønninger, og materielle belønningssystemer er bare én av dem (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Vi har for eksempel symbolske belønninger som ros eller ekstra oppmerksomhet som blir også betraktet som en del av ytre belønningssystemer. Disse formene for belønninger kan virke sterkt motiverende for enkeltpersoner selv om det ikke måles i penger (Jacobsen og Thorsvik, 2019). For at ytre belønninger (både materielle og symbolske) skal ha en sentral betydning og effekt, må disse knyttes til fremtiden. Man kan for eksempel si at utsikten til en lønnsøkning kan være motiverende, men når man først har fått økningen, reduseres effekten på motivasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Det vil si at en er fornøyd med lønningen sin i utgangspunkt, og at framtidige lønnsøkninger kan spille en motiverende rolle. Ytre belønningssystemer kan ha uheldige konsekvenser for ansatte som er drevet av eksterne faktorer, ettersom de kan føle seg presset til å forlate organisasjonen i jakten på bedre belønninger og arbeidsvilkår andre steder (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

2.4.2. Maslows Behovsteori

I motivasjonspsykologien er det to viktige teorier som gir innsikt i hva som driver mennesker, og disse er behovsteorien og forventningsteorien. Maslows behovspyramide er en velkjent teori som ofte blir henvist til i både motivasjons- og organisasjonslitteratur. Den har bred anerkjennelse og er kjent for mange mennesker. Teorien har sitt grunnlag i menneskets behov og hvordan disse behovene er bygd opp. Denne teorien anses som relevant for denne oppgaven, da den retter fokuset mot menneskers grunnleggende behov som er hierarkisk organisert. En kan tenke seg en pyramide med fysiologisk behov nederst og resten følger etter i den rekkefølgen med behov for selvrealisering som utgjør toppen av pyramiden (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Hierarkiets rekkefølge angir at lavere nivåers behov må tilfredsstilles før vi kan gå videre til et høyere nivå (Einarsen et al., 2017). Syklusen vil gjenta seg på hvert nivå

inntil medarbeideren når øverste nivå som er toppen av hierarkiet. De ulike behovene kan motivere medarbeidere til å handle for å få oppfylt sine behov (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Maslows behovspyramide



Figur 1: Basert på tabell 7.1 i Jacobsen og Thorsvik, 2019

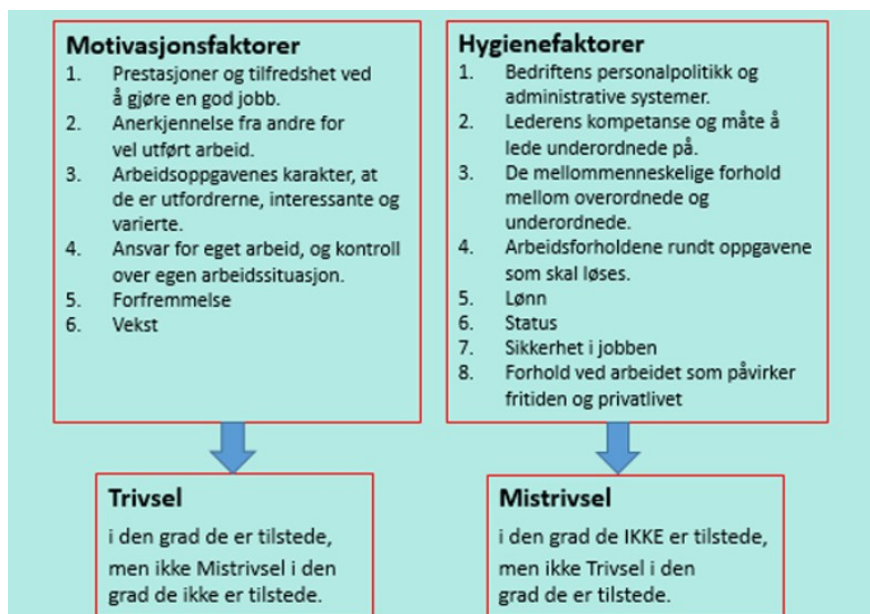
Både behovsteorien og forventningsteorien gir verdifulle perspektiver på motivasjon og bidrar til en dypere forståelse av drivkreftene bak våre handlinger. Behovsteorien tar for seg den motivasjonskilden som oppstår når de ulike grunnleggende nivåer for behov oppleves, mens forventningsteorien fokuserer på forventningene om resultater og belønninger. Teorien til Maslow forteller oss hvordan en kan motivere medarbeidere og utforme gode belønningssystemer. Mennesker pleier å handle når de ønsker å oppnå noe eller ser muligheter for å tilfredsstille sine grunnleggende behov. Det poengteres med at mennesker har ulike behov i ulike situasjoner og de samme personene kan ha forskjellige behov i ulike livsfaser (Jacobsen og Thorsvik, 2019). For eksempel kan en medarbeider bli motivert av utsikten til bedre lønn eller status, kan en annen medarbeider bli motivert av de sosiale samhold eller positive tilbakemeldinger fra ledelsen eller kolleger (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Einarsen et al. (2017, s. 88) hevder at dersom de grunnleggende behovene ikke blir utfylt, vil det styre menneskers tanker og handlinger. En ansatt som ønsker å skape et mer trygt arbeidsmiljø der vedkommende

kan gjøre feil uten å bli hånet, vil velge å prioritere dette behovet høyere enn andre behov som er viktigere i hierarkiet for å skape tryggere omgivelser for seg selv (Einarsen et al., 2017). Dimensjonene ved Maslows behovsteori er knyttet til indre og ytre belønninger. Begge typer belønning er viktige for ulike mennesker i ulike situasjoner.

2.4.3 Herzberg tofaktorteori

Herzberg teori er en av de mest innflytelsesrike bidragene innenfor motivasjonsteorier som innebærer at trivsel og mistrivsel relateres til ulike forhold (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Faktorer som fremmer trivsel i arbeidet kalles for motivasjonsfaktorer, mens faktorer som hemmer trivselen blir kalt for hygiene faktorer, og disse faktorene relateres til arbeidsmiljøet og omgivelsene. Motivasjonsfaktorene skaper trivsel når de er til stede, men fravær av disse faktorene fører ikke nødvendigvis til mistrivsel. Mangelen på hygiene faktorer kan føre til misnøye, men tilstedeværelsen av disse faktorene vil ikke føre til trivsel (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

Herzbergs to-faktor modell



Figur 2: Basert på figur 7.4 Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 245

Grunntanken i Herzberg-teorien er at medarbeidere som trives, er også produktive og har høy arbeidsmotivasjon. Dersom arbeidsoppgavene oppleves som utfordrende, varierte og interessante, og samtidig gir anerkjennelse, mulighet for læring, vekstmuligheter, involvering og ansvar, vil dette føre til høy tilfredshet hos medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik, 2019). På den andre siden vil fravær av hygienefaktorene føre til mistriivsel, mens tilstedeværelse av disse faktorene vil ikke føre til trivsel.

2.4.4 Forventningsteori

Victor Harold Vroom utviklet forventningsteorien på 1950-tallet. Forventningsteorien handler om å investere i egeninnsats når man opplever og ser muligheten for å oppnå et bestemt prestasjonsnivå som gir den opplevelsen av at innsatsen fører til gode resultater i en bestemt situasjon eller oppgave (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Med andre ord kan man si at når innsats fører til gode resultater, vil det føre til en spesiell konsekvens for personen i form av belønning. I Vrooms forventningsteori diskuterer vi en type motivasjon som inkluderer "valens", som beskriver hvor sterkt en person ønsker og verdsetter belønningen knyttet til å oppnå et spesifikt resultat. Forventning innebærer at personen må tro at det er en sammenheng mellom innsats og resultat. Instrumentalitet er sammenhengen der en person må tro at det å gjøre en handling eller resultat faktisk fører til en belønning. Vrooms teori tar også høyde for enkeltes evne, rolleforståelse og ressurser og hvor sterkt ønske man har for å oppnå noe som fører til belønninger. En person som har sterkt ønske om å oppnå en belønning har høy valens, men personer som har lite tro til sin egen evne (lav valens), vil ikke føre til å oppnå et bestemt resultat og dermed ingen belønning (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Det hevdes at man ikke kan forvente at mennesker vil yte noe ekstra for å få noe dersom de ikke er interessert. En må avklare hva den enkelte ønsker og tilby det for å ha effektive belønningssystemer (Einarsen et al., 2017).

2.4.5. Selvbestemmelsesteori

Selvbestemmelsesteorien i psykologien tar for seg menneskers indre motivasjon og deres behov for autonomi, følelse av kompetanse og tilhørighet. Teorien understreker viktigheten av å skape et støttende og engasjerende miljø rundt individer for å øke deres indre motivasjon og opplevelse av velvære (Einarsen et al., 2017). Ryan og Deci sin selvbestemmelsesteori er en anerkjent teori om behov som fokuserer på tre grunnleggende elementer: autonomi, kompetanse og tilhørighet. Ifølge Ryan og Deci (2017, s. 20) er disse psykologiske faktorer elementære for å fremme indre motivasjon. Dette støttes av (Einarsen et al., 2017) som argumenterer at disse

tre behovene er de underliggende motivasjonsmekanismene som gir atferden både energi og retning.

Grunnleggende Behovsteori



Figur 3: Ryan og Deci, 2017

Behovet for autonomi innebærer opplevelsen av å ha selvstendighet og kontroll over ens egne handlinger og valg. I arbeidssammenheng kan behovet for autonomi beskrives som et ønske om å kunne bestemme selv hvordan oppgavene skal utføres og ha innflytelse på hva som skal gjøres i løpet av arbeidsdagen. Autonomi anses som en sentral komponent i selvbestemmelsesteorien da det forsterker den iboende motivasjonen for handling (Ryan og Deci, 2017). Når autonomibehovet blir tilfredsstilt, vil det føre til økt engasjement, innsats, ansvar og interesse for handlingen. Som et eksempel kan medarbeidere finne ekstra motivasjon til å forbedre sin ytelse og oppnå enda bedre resultater.

Behovet for tilhørighet handler om å oppleve en tilknytning til andre mennesker gjennom positive relasjoner. Fordi vi alle trenger tilhørighet, føler vi oss tiltrukket av mennesker vi stoler på, vil ivareta vårt velvære. Ifølge Ryan og Deci (2017, s. 20) er mennesker avhengig av den sosiale kontakten med andre mennesker. Dette kan ses i tråd med Maslows behovsteori, som inkluderer sosiale behov som en viktig del av behovspyramiden. Det er viktig at behovet for tilhørighet blir tilfredsstilt, da dette bidrar til at medarbeiderne opplever trygghet og sikkerhet på arbeidsplassen.

3. Metode

Innen forskningsteori finnes vanligvis to hovedkategorier av forskningsmetoder som kvantitativ og kvalitativ metode:

1. Ved å benytte kvantitative metoder, gir forskeren beskrivelser i form av tall og tabeller. Spørreskjemaundersøkelser er et eksempel på kvantitativ metode. Ved å bruke spørreskjema kan forskere identifisere mønstre og trender i dataene som kan hjelpe dem med å beskrive informantenes erfaringer. Denne metoden blir brukt for å samle inn raskt data for å fange opp det store bildet.
2. Kvalitativ metode søker å gå i dybden eller egenskaper på et fenomen som undersøkes. Metoden blir brukt for å samle informasjon og forstå sider av informantenes dagligliv fra hans eller hennes eget perspektiv.

Studien ble gjennomført på et bestemt tidspunkt og blir derfor omtalt som en tverrsnittsundersøkelse. Denne metoden gir et øyeblikksbilde av situasjonen. Tverrsnittsundersøkelse handler om at man benytter data fra et bestemt tidspunkt eller en avgrenset og kort periode (Johannessen et al., 2020). Tidsdimensjonen var et sentralt kriterium for hvordan undersøkelsen ble gjennomført. Dataene som ble samlet inn betegnes som et øyeblikksbilde av fenomener som ble undersøkt. Da hensikten med oppgaven var å få tak i informantenes opplevelser, erfaringer og refleksjoner rundt lederegenskaper som fremmer motivasjon, ble det undersøkt hva informantene hadde til felles, og hvordan den samlede informasjonen kan ses i sammenheng med teorien. I denne undersøkelsen er det benyttet både spørreskjema og kvalitative dybdeintervjuer for innsamling av data. På grunn av den relativt korte tidshorisonten, ble det valgt å først samle data ved hjelp av spørreskjemaer og deretter utarbeide en intervjuguide som fokuserer på de samme temaene.

3.1 Datainnsamling

3.1.1 Utvalg

Studiens problemstilling er rettet mot ansatte og inkluderer ikke ledere i avdelinger. Etter eget ønske er det valgt å utføre undersøkelsen i en offentlig virksomhet fordelt på 4 avdelinger. Avdelingene bestod av ansatte med ulike utdanningsbakgrunn som Sivilingeniør, ingeniør, elektroingeniører, fagarbeidere, rørleggere og elektrikere. Felles for avdelingene er fagfeltet

selv om ansatte har ulike utdanningsbakgrunn og arbeidsoppgaver. Avdelingene er preget av mangfoldet som gir en god mulighet til å velge de informantene som er unike og potensielt kan bidra med mye, og nyansert informasjon om fenomenet. I forkant av undersøkelsen er det innhentet godkjennelse fra virksomhetsleder om å få lov til å utføre undersøkelsen på denne arbeidsplassen. Virksomhetslederen har også på eget initiativ sendt en e-postliste som ga oversikt over ansatte i de fire avdelingene. Alle på e-postlisten ble informert om formålet og hensikten med undersøkelsen, samt at deltakelsen var frivillig og anonym. Det ble også spurt om noen ønsket å delta i dybdeintervju.

Det å velge informanter til undersøkelsen er en viktig del av all samfunnsforskning. I kvalitative undersøkelser vektlegges hensiktsmessighet fremfor representativitet, og det er derfor nødvendig å sette søkelys på et begrenset antall informanter som kan gi relevant informasjon om fenomener som blir undersøkt (Johannessen et al. 2020).

Det finnes mange ulike måter å sette sammen et strategisk utvalg på, og en mulig tilnærming er å benytte seg av kriteriebasert utvelgelse. Kriteriebasert utvelgelse handler om å velge informanter til en undersøkelse basert på visse kriterier som er relevante for studiet. Bakgrunnen for valget var at avdelingene er satt sammen av ansatte med ulik alder, erfaring og utdanningsbakgrunn. Denne ulikheten gir mulighet til å velge de informantene som er unike og potensielt kan bidra med mye og nyansert informasjon om fenomenet. For å få tilgang til nyansert informasjon om viktige lederegenskaper som forskes på, er det ønskelig å intervju personer som besitter med mye informasjon om fenomenet, og at de ønsker å bidra med sin kunnskap og erfaring.

Hensikten med undersøkelsen er å kartlegge hvilke lederegenskaper ansatte anser som viktige for å fremme motivasjonen. Dette valget er basert på (Kvale og Brinkmanns, 2017) sin kriteriebaserte utvelgelse. Kriterier informantene må oppfylle er ulik alder, arbeidserfaring, utdanningsbakgrunn og at de jobber i samme fagfelt. Et annet kriterium er at informanten som deltar på dybdeintervjuer jobber hovedsakelig med vann og avløpsfaget, og at de ønsker å bidra med sin erfaring og opplevelser til undersøkelsen.

3.2.1. Spørreskjema

Spørreskjema er et effektivt verktøy for å samle inn store mengder data fra et stort antall respondenter på kort tid. Hensikten med å kartlegge lederegenskaper som fremmer motivasjonen gjennom en spørreundersøkelse var å fange opp det store bildet i starten av prosessen. Tidshorizonten for prosjektet var relativt kort, derfor ble det valgt å innhente data

ved hjelp av et spørreskjema først, for å kartlegge viktige lederegenskaper for å danne en god oversikt (Johannessen et al., 2020). I dette spørreskjemaet var hovedspørsmålene rettet mot å undersøke hvilke lederegenskaper informantene anså som viktige for å øke motivasjonen blant ansatte. Dette ble gjort gjennom en rekke spørsmål som ga en helhetlig forståelse av respondentenes synspunkter og perspektiver på hva som er de mest relevante lederegenskapene.

Hovedspørsmålene i spørreskjemaet ble utformet med svaralternativer for å få et mer strukturert og kvantitativt datagrunnlag. Ved bruk av svaralternativer kunne informantene enkelt velge de egenskapene som de mente var viktige for å øke motivasjonen på arbeidsplassen. Dette gjorde det lettere å måle og kvantifisere ulike faktorer som påvirket motivasjonen, og dermed gi et mer foreløpig bilde av hva som trengs for å øke motivasjonen på arbeidsplassen.

Hensikten med å bruke enkle svaralternativer var å få større svarprosent, samt å sikre at informantene ikke trengte å tenke så mye på hvordan de skulle formulere svaret sitt. Inkluderingen av svaralternativer muliggjorde en enklere identifisering og kvantifisering av de mest ettertraktede lederegenskapene blant informantene. Dette ga rom for observasjon av mønstre og trender i svarene, og ga god innsikt i hva som kan være viktige egenskaper og faktorer (Johannessen et al., 2020). Dataene kunne enkelt kategoriseres og tolkes, noe som gjorde det mulig å identifisere de lederegenskapene som informantene anså som de mest betydningsfulle for å bidra til økt motivasjon. Datainnsamling gjennom spørreskjema gir raske data og er tidsbesparende, men ulempen med metoden er at spørsmålene er strukturerte med svaralternativer som begrenser å få nyanserte data (Johannessen et al., 2020). Undersøkelsen ble sendt til 61 personer, og over 60 % har besvart undersøkelsen noe som var meget imponerende.

3.2.2. Dybdeintervju

Antall intervjupersoner har en tendens til å være enten for lite eller for stort i kvalitative intervjuundersøkelser. Det blir vanskelig og lite tid til å foreta en dyptgående analyse av innsamlet data dersom antall intervjupersoner blir for stort (Johannessen et al., 2020). Av den grunn er det valgt å intervju mellom 4 til 6 personer som tilfredstiller de gitte kriteriene. Ifølge Kvale og Brinkmann (2017, s. 148) kan det være gunstig å redusere antallet intervjuer i undersøkelsen og heller prioritere å bruke mer tid til å analysere intervjuene mer grundig. Kvalitative intervjuer er en vanlig metode for å samle dybdeinformasjon og kunnskap om enkeltpersoners opplevelser og erfaringer, spesielt innenfor forskning og samfunnsvitenskap.

Dette er en mer tidkrevende prosess, men det gir mulighet for mer dybde og detaljert informasjon om enkeltpersoners erfaringer og opplevelser (Johannessen et al., 2020).

Dybdeintervjuer muliggjør en mer detaljert beskrivelse av informantenes forståelse, følelser og meninger sammenlignet med spørreskjemaet. Metoden er spesielt egnet når man ønsker å få en dypere forståelse av informantenes perspektiver på fenomenet, samt deres refleksjoner knyttet til dette. Intervjumetoden er hensiktsmessig og anvendes når temaet er intimt eller personlig (Johannessen et al., 2020). Dette reduserer fare for flertydighet som følge av kommunikasjonssvikt og gir informanten en mulighet til å beskrive fenomener så nøyaktig som mulig slik de opplever (Kvale og Brinkmann, 2017).

Dybdeintervjuet er likevel gjennomført ved å stille åpne spørsmål til informantene, og har latt det være opp til informantene å få frem de dimensjonene som vedkommende mente var viktige for forskningsoppgaven. Det har blitt påmeldt seks personer som ønsket å bli intervjuet, men bare fire av dem stilte opp til intervjuene. For at informantene skulle føle seg trygge, har intervjuene blitt utført på informantenes naturlige omgivelser. Intervjuet er utført en-til-en på et lukket møterom adskilt fra arbeidsplassen. Det er også blitt tatt hensyn til både den fysiske og psykiske konteksten informantene befant seg i. Intervjuene er blitt utført på en god måte, og det har blitt små justeringer underveis for å øke kvaliteten på innsamlet data. Det er en ulempe med å utføre intervjuene alene fordi man ikke klarer å stille spørsmål, observere og ta notater samtidig. For å redusere risikoen for misforståelser ble det tatt opptak slik at man hadde mulighet til å transkribere grundig i etterkant. Informantene brukte egne ord for å svare på spørsmålene og snakket fritt om temaet, og hvert intervju varte mellom 30 og 45 minutter. Det ble observert god kommunikasjonsflyt under intervjuene, noe som øker kvaliteten på den innsamlede dataen. I forkant av intervjuene ble det laget en intervjuguide for å sikre god dialog og at relevante tema ble dekket.

En intervjuguide er en slags plan eller liste over spørsmålene som skal stilles til den som blir intervjuet. Denne inneholder vanligvis en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås (Johannessen et al., 2020). Temaene som skal undersøkes, har sin opprinnelse fra problemstillingen som ønskes å bli belyst gjennom undersøkelsen. Intervjuguiden ble utformet som en semistrukturert guide, som betyr at den var delvis strukturert, men kunne tilpasses dersom informantene bringer frem ny informasjon om fenomenet (Johannessen et al., 2020).

Intervjuguiden ble utformet slik at informantene fikk mulighet til å presentere seg selv først, gitt informasjon om prosjektet og konsekvensen av å delta. Spørsmålene ble laget på forhånd,

og rekkefølgen av spørsmålene hadde mindre betydning så lenge informantene fikk frem de dimensjonene som de mente var viktige for forskningsoppgaven. Formålet med spørsmålene var å oppmuntre informantene til å gi en mer detaljert beskrivelse av sine erfaringer, tanker og perspektiver rundt lederegenskaper som kan bidra til økt motivasjon. Målet var å få informantene til å dele sine innsikter og bidra til en bredere forståelse av lederegenskaper som fenomen.

I utgangspunktet ble det laget for mange spørsmål, og antallet måtte derfor reduseres etter at det ble oppdaget at intervjuguiden ikke fungerte godt under det første intervjuet. Intervjuguiden hadde ikke den ønskede effekten og fungerte dårlig på grunn av lange og upresise spørsmål. Johannessen et al. (2020, s. 111) understreker at spørsmålene må være enkle og tydelige for å bygge tillit og god relasjon slik at informanten åpner seg for dypere samtaler. Etter å ha gjort observasjoner etter det første intervjuet, ble det derfor foretatt en rekke endringer i spørsmålene. Spørsmålene ble endret til kortere og mer tydelige for å oppmuntre informanter til å gi dypere beskrivelser av fenomener. Som et resultat fungerte intervjuguide veldig bra, og det ble gitt positive tilbakemeldinger fra den andre intervjupersonen om at spørsmålene var klare og enkle å forstå. Forskeren har vært oppmerksom under intervjuene og handlet raskt med å endre spørsmålene for å oppnå ønsket resultat (Johannessen et al., 2020).

3.3. Dataanalyse

For å innhente data har det blitt benyttet en kombinasjon av spørreskjemaer og kvalitative intervjuer. For spørreskjemaundersøkelsen er det blitt benyttet av nettskjema som studentene har tilgang til via Nord-Universitet. Spørreskjema er et effektivt verktøy for å samle inn store datamengder fra et stort antall respondenter på kort tid. Hensikten var å innhente informasjon fra et større antall respondenter for å identifisere de mest sentrale egenskapene hos en leder. Undersøkelsen ble sendt til 61 personer, og over 60 % har besvart undersøkelsen, noe som var meget imponerende. Resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen ble nøye analysert ved hjelp av et søylediagram, og her er de mest sentrale og betydningsfulle funnene som ble avdekket.

- Troverdighet, rettferdighet, ærlighet
- God kommunikasjon, evnen til å kommunisere på en klar og tydelig måte.
- Fagkunnskap

Resultatene fra spørreskjemaet ble benyttet videre for å få pekepinn på områder som kunne være interessant å gå mer i dybden på gjennom de kvalitative intervjuene.

Intervjuene ble transkribert fortløpende innen få dager etter utførelsen. Alt som ble sagt i intervjuene ble notert ned så nøyaktig som mulig. Det ble valgt å transkribere så ordrett som mulig med tilhørende repetisjoner, lydord som «eh» og «hmm», samt alle pauser, følelsesmessige uttrykk og tonefall. Selv om prosessen var vanskelig og tidkrevende, er det gjort en så detaljert transkripsjon som mulig (Johannessen et al., 2020). Opptakene ble lyttet og spolet frem og tilbake flere ganger for å ta inn informantenes fortellinger og meninger på en grundig måte. Når alt var transkribert, ble datamengden redusert til en håndterbar mengde. Forskerens rolle var å skape en struktur som gjorde det mulig å formidle innholdet til leseren på en god måte uten å miste relevante detaljer. Gjennom transkribering av lydopptak til tekstform ble teksten strukturert og organisert, noe som gjorde intervjuteksten mer egnet for analysen (Kvale og Brinkmann, 2017).

Dataanalysen er en viktig prosess som krever grundig og systematisk bearbeiding. Å analysere betyr å bryte ned et komplekst emne eller problem i mindre deler for å forstå det bedre (Johannessen et al., 2020). Hensikten var å foreta en grundig undersøkelse av funnene som ble avdekket gjennom den kvalitative analysen. Forskeren betrakter det undersøkte emnet som en kompleks sammensetning av flere elementer, og formålet er å avdekke et budskap eller en sammenheng for å identifisere mønstre i datamaterialet. Kvalitative data taler ikke for seg selv, og de må tolkes. Å tolke betyr å plassere noe i en større sammenheng eller ramme for å forstå dets betydning og mening bedre (Johannessen et al., 2020).

I fenomenologisk metode analyserer forskeren det som kalles meningsinnhold. Det er av stor betydning å fokusere på innholdet i datamaterialet, spesielt informasjonen som blir formidlet av informanter (Johannessen et al., 2020). Dette handler om å undersøke og beskrive menneskers opplevelser og forståelse av fenomenene slik de forteller det fra deres ståsted. Forutsetningen er å forstå eget fortolkningsmønsteret for å forstå andre menneskers erfaringer. Tekstene som var transkribert fra de kvalitative intervjuene utgjør grunnlaget for analysen. Ifølge Johannessen et al. (2020, s. 174) består analysen av meningsinnhold av fire hovedfaser.

- 1- Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold fra villniss til temaer
- 2- Meningsbærende enheter fra temaer til koder
- 3- Kondensering fra kode til mening
- 4- Sammenfatning fra kondensering til beskrivelser og begreper

Koding er en tidkrevende prosess som involverer dekonstruering av data, omforming til konsepter, gruppert i kategorier og satt sammen til en beskrivelse av fenomenet. For eksempel

et sitat fra et intervju som gir kunnskap og informasjon om aktuelle temaer. Denne prosessen blir derfor kalt for koding. En kode er altså et utsnitt av teksten, oftest en setning eller et avsnitt. Koding er en metode som blir brukt til å identifisere og strukturere meningsfylt informasjon (Johannessen et al., 2020). Kodene er korte og definerer den handlingen eller erfaringen som blir beskrevet av intervjupersonene. Målet er å utarbeide kategorier som fanger opp de erfaringene og handlingene som er studert (Kvale og Brinkmann, 2017).

I den siste fasen av analysen ble de meningsbærende elementene nøye ordnet og samlet ved hjelp av kodingsteknikker. Etter kodingen ble materialet redusert til en organisert mengde av meningsfulle enheter som vises i tabell 1. Resultatene er en samling av meningsbærende enheter, koder og kategorier, organisert etter tema. Hensikten var å abstrahere meningsinnholdet som lå i de etablerte kodene (Johannessen et al., 2020). De kodede delene av teksten, altså de viktige tekstelementene som ble identifisert, ble ekstrahert og arrangert i tabellen nedenfor. Selv om informantene hadde en mangfoldig samling av erfaringer, meninger og perspektiver, var det likevel mulig å identifisere visse gjennomgående fellestrekk i deres historier når datamaterialet ble analysert og tematisert. Det er tre hovedtema som ble identifisert i analysen som gjennomsyrrer dette kapittelet, og hvert tema er delt inn med tilhørende undertema. De tre hovedtemaene som ble avdekket er ledelse, kommunikasjon og motivasjon med tilhørende undertema.

Kategorisering på tvers av intervjuer

Hovedtema	Undertema	Ekstrahert fra sitater
Gode lederegenskaper	Gode relasjoner	Jeg bruker å si det sånn, er du en god leder så har du med deg de andre medarbeidere og man trekker i samme retning. Alene er man svak, og felles er man sterk. Så hvis lederen har en sånn egenskap at han skaper tillit til at du klarer å føle deg vel i et system. At han klarer å håndtere alle medarbeiderne sine og behandler de, så er det det beste (informant 3) Det skal være en vennlig relasjon, relasjonen må baseres på ærlighet og troverdighet og gjensidig respekt (informant 1)
	Støttende lederstil	Ledelse er jo gjennomføring satt i et system vil jeg si. Det er jo på en måte veilede og du skal ha lederen som en støtte for å kunne

		gjennomføre din egen jobb på en god og trygg måte (informant 2)
	Faglig sterk og god beslutningsevne	Det viktigste er at lederen min er faglig sterk og det hjelper meg veldig når jeg har noen utfordringer og diskutere med. Men det å prøve å lede folk i riktig retning og rett vei sånn som virksomheten ønsker det. I tillegg har lederen gode beslutningsevner (informant 1)
	Fagkompetanse	Ofta så er det jo at unge ledere har fagkompetansen, nå jobber mye faglig sånn som vi gjør. Der er veldig viktig at du er sterkt faglig når du er leder. Da må du ha mange år på bakken sånn som vi jobber. En annen plass kanskje det ikke er det som er det viktigste å være god faglig, men det å prøve å lede folk i riktig retning og rett vei sånn som virksomheter ønsker det (informant 2)
	Åpen for nye muligheter	Leder som søker nye muligheter utenfor boksen. Er villig til å tenke nytt og hente inspirasjon fra andre enheter (informant 4).
Kommunikasjon	Gode kommunikasjonsevner	Det er alt rundt oss fra et smil til det man sier egentlig, kroppsspråket. Lederen må være sånn at han klarer å skape en kontakt med deg. At lederen klarer å formidle det som er både god og dårlig informasjon. (informant 3)
	Rom og tillitt for å få frem de negative sidene	Det burde være så pass takhøyde at ledere både kan si negative og positive ting, at man får alle innputtene. Det er litt dårlig med konstruktiv kritikk. Det er veldig ofte de positive sidene som drages fram mens man ikke tørr å røre i det man burde jobbe med og bli bedre på, og der har alle noe å gå på. Alle burde både bli klargjort på hva man har å jobbe med. Der tenker jeg er en viktig del av det ledere tørr å ta tak i både uvaner og egenskaper hos ansatte og si ifra at her kan du jobbe litt med og bli bedre på. Her kan du tenke på, på medarbeidersamtale og enkel samtale (informant 2)
	Ærlige og konstruktive tilbakemeldinger	Det er viktig å få ærlige tilbakemeldinger om jobben man har gjort. Dersom man er på bærtur, kan ærlige tilbakemeldinger bidra til å lære og bli bedre. Jeg mener at når jeg gjør en god jobb, bør jeg få kredit

		for innsatsen. Dette viser at ledere ser jobben du gjør, og at det bør krediteres til meg og ikke andre (informant 1).
Motivasjon	Interessante arbeidsoppgaver	Jeg kan si lønningen. Nei, altså det er trivsel. Det er jo det med jeg synes det er trivelig å gå på arbeid. Kan også si at miljøet rundt meg er bra. Jeg liker at det er lett og luftig rundt meg sånn at det ikke sånn tungt syn at det trekker ned å forsure miljøet. Så lenge man kan ha det bra på jobb, man synes det er interessante arbeidsoppgaver, og at det gir noe tilbake. For jeg synes hvis jeg føler jeg hjelper noen, så synes jeg da har jeg det veldig bra med meg selv (informant 3).
	Å bli ignorert (mistrivsel)	Av min egen erfaring når jeg stiller spørsmål til min leder. Enten han ikke forstår spørsmålet eller går han uten å svare på spørsmålet mitt. Jeg føler meg så dum (informant 1)
	Lagfølelse/tilhørighet	Det er jo det der med å få de ansatte med at de er en del av et team. Det er et team og vi jobber i fellesskap. Det å legge til rette at alle føler seg velkommen i et system. At du blir verdsatt og få litt følelse av at du er en del av og er med i fellesskapet, og at du ikke blir utstøtt. God informasjon på det som rører seg, det kan være informasjon som kommer fra høyere opp i ledelsen. Det som kan formidles blir formidlet ned i hele organisasjon sånn at man får den følelsen at man er med på laget (informant 3).
	Stabil økonomi øker motivasjon	Hvis jeg skal være ærlig, så er det økonomi. Økonomi og arbeidsoppgaver som motiverer meg mest (informant 2)
	Godt arbeidsmiljø	Det som motiverer meg mest, er arbeidsmiljøet og arbeidsoppgavene (informant 4)

Tabell 1: Basert på tabell 10.2, Johannessen et al., 2020.

3.4. Kvalitetsvurdering

Data som blir samlet inn gjennom kvalitative metoder representerer ikke virkeligheten i seg selv (Johannessen et al., 2020). Det er umulig å registrere alt siden virkeligheten er kompleks og stadig i endring. Som følge av dette kan den innsamlede dataen kun betraktes som mer eller mindre representasjon av virkeligheten. Siden innsamlet data bare gir en delvis representasjon

av virkeligheten, blir kvalitetssikring av forskningsdesignet en avgjørende del av forskningsprosessen. Reliabilitet og validitet er to viktige indikatorer for å sikre kvaliteten på kvalitativ forskning (Johannessen et al., 2020). For å sikre kvaliteten er det sørget for at alle informanter blir stilt de samme spørsmålene, og at alle intervjuene berører de sentrale temaene.

3.4.1. Reliabilitet

Reliabilitet er et begrep som blir brukt til å beskrive graden av konsistens og pålitelighet i målinger eller forskningsresultater (Johannessen et al., 2020). På grunn av at kvalitative intervjuer reflekterer informantens individuelle tolkninger av virkeligheten, vil reliabiliteten til undersøkelsen være avhengig av datainnsamlingen, transkriberingen og analysen av dataene (Kvale og Brinkmann, 2017). Intervjuguiden ble revidert underveis etter det første intervjuet og dette innebærer at alle informantene ikke er blitt stilt de samme spørsmålene. Som følge av dette kan det ha oppstått skjevheter i datamaterialet, som kan ha svekket gyldigheten. Derfor har det vært viktig å være kritisk for å unngå å trekke forhastede konklusjoner uten å ha gjennomgått sitatene grundig i diskusjonene. Som tidligere nevnt har studenten i denne oppgaven kjennskap til virksomheten ved å ha intern stilling. Det kan ha påvirket påliteligheten pga. relasjonen og tilliten mellom medarbeidere. En insider vil trolig ha større sjanse for å oppnå mer informasjon fra informanter, fordi insiderrollen automatisk skaper en høyere grad av tillit og åpenhet blant deltakerne (Kvale og Brinkmann, 2017).

Det er også sørget for under intervjuene å være bevisst om egen opptreden for å redusere eventuelle intervju-effekter. Målet var å unngå å stille ledende spørsmål til informantene, da det er vanlig at intervjueren og den som blir intervjuet påvirker hverandre. Insiders tilknytning til intervju-personene kan føre til at visse resultater kan bli oversett, noe som kan påvirke nøytraliteten i undersøkelsen (Kvale og Brinkmann, 2017). For å sikre påliteligheten av innsamlede data ble det gjort lydopptak av intervjuene og transkriberte dem på best mulig måte for å sikre at svarene fremstilles så nøyaktig som mulig.

3.4.2. Intern validitet

Intern validitet i en forskningssammenheng blir referert til graden av nøyaktighet og pålitelighet i studienes resultater, og i hvor stor grad kan resultatene tilskrives de faktiske effektene av de variablene som ble undersøkt (Kvale og Brinkmann, 2017). Det handler om hvor godt forskningsdesignet, metoden og gjennomføringen av studien samsvarer med forskningsspørsmålet og det som faktisk ble undersøkt i studien. Med andre ord handler intern

validitet om hvor godt resultatene av studien representerer virkeligheten og gir et pålitelig svar på forskningsspørsmålet (Johannessen et al., 2020). I tillegg indikerer intern validitet at resultatene er så nøyaktig som mulig og er representative for den spesifikke gruppen som er studert.

En kjent kritikk av forskningsintervjuer er at funnene ikke er valide fordi informasjonen kan være usann eller at viktig informasjon bevisst holdes tilbake (Kvale og Brinkmann, 2017). Å velge bevisst to ulike datainnsamlingsmetoder kan begrense risikoen for å samle inn feilaktig informasjon. Dette øker sannsynligheten for å oppnå pålitelige og nøyaktige data, og reduserer risikoen for misledende eller feilaktige resultater. Ved å ivareta informantenes anonymitet og la dem selv velge om de vil delta eller ikke, kan det minimere risikoen for at noen føler seg tvunget eller påvirket til å gi feilaktige svar. Dette vil resultere i mer pålitelige og nøyaktige svar som reflekterer faktiske forhold rundt fenomener som ble undersøkt.

3.4.3. Ekstern validitet

Ekstern validitet handler om i hvilken grad resultatene fra en undersøkelse kan overføres til andre populasjoner og situasjoner utenfor studien. Med andre ord, betyr det hvor godt funnene fra denne studien kan overføres til virkeligheten, og om resultatene er representative for den virkelige verden (Kvale og Brinkmann, 2017). Studiens eksterne validitet vil være begrenset til deltakere som er undersøkt pga. tidsbegrensning og utvalgsriterier. Ettersom forskningsresultatene er basert på kvalitative data og utvalget av informanter er begrenset og ikke representativt, er det vanskelig å si om funnene er generaliserbare til lignende situasjoner. Formålet er å gi detaljerte beskrivelser av forskningsprosessen og resultatene, slik at leseren kan bedømme om funnene og kunnskapen kan overføres til lignende situasjoner likevel. Det var veldig viktig å beskrive utvalget og undersøkelsesprosedyrene grundig nok til at andre forskere kunne vurdere om resultatene kan generaliseres til andre populasjoner eller situasjoner.

3.5. Etiske hensyn

All virksomhet som kan få konsekvenser for andre mennesker må bli vurdert ut fra etiske standarder og retningslinjer, det gjelder også all forskning. Etikk handler om forholdet mellom mennesker. Det vil si hva som er akseptabelt og ikke akseptabelt når det gjelder vår atferd og handlinger mot hverandre (Kvale og Brinkmann, 2017). Etikk omfatter ikke bare konkrete handlinger, men innebærer også å ta hensyn til den indirekte måten mennesker påvirker hverandre på når en tar beslutninger (Johannessen et al., 2020).

Når man bruker intervjuer som metode for å samle inn forskningsdata, kan det oppstå en rekke spesielle etiske spørsmål og avveininger som må tas hensyn til. Kvale og Brinkmann, (2017,s. 46) påpeker at etiske problemstillinger preger hele forløpet i en intervjuundersøkelse. Forskningsetikkloven har som formål å sikre at all forskning blir utført i tråd med de anerkjente forskningsetiske normer og regler, og dette skal gjenspeiles gjennom forskningsetiske retningslinjer (Forskningsetikkloven, 2017). Dette krever at du som forsker reflekterer over usikkerhetsområder gjennom hele prosessen. Etiske retningslinjer identifiserer fire aspekter som bør tas hensyn til i alle situasjoner gjennom forskningsprosessen. Disse aspektene omfatter informert samtykke, konfidensialitet, konsekvenser og forskerens rolle (Johannessen et al., 2020).

3.5.1. Informert samtykke

Forskningsdeltakerne har blitt gjort kjent med formålet bak forskningsprosjektet, forskningsmetodene som ble brukt og prosedyrene som skulle følges, og ikke minst hvem som skulle få tilgang til innsamlede data. I tråd med Kvale og Brinkmann (2017, s. 49) er det innhentet samtykke fra informanter om deltakelse i intervjuer. Undersøkelsen er i tråd med kravene i personopplysningsloven, som krever at personer som kan gjenkjennes må gi sitt samtykke før de kan delta (Johannessen et al., 2020). I tillegg er informantene blitt informert om de potensielle risikoene og fordelene som kan følge ved deltakelse i prosjektet.

Hensikten var å hindre villedning av intervjupersonene og sikre at de følte seg trygge i sin deltakelse. Denne informasjonen har blitt formidlet både i skriftlig og muntlig form til målgruppen i forkant av både spørreskjemaundersøkelsen og dybdeintervjuene. For å sikre at informanter forblir anonyme, er det blitt benyttet initialer som henvisning til hver av dem og initialene består av informant 1, 2, 3 og 4. Dette er gjort for å sikre informantenes personvern og opprettholde konfidensialiteten i studien, og tiltaket bidrar til å opprettholde integriteten og etisk standard i undersøkelsen (Kvale og Brinkmann, 2017). Digitale spørreskjemaundersøkelser gir en mulighet for informanter å opprettholde anonymiteten sin. Deltakelse i undersøkelsen betraktes som samtykket i seg selv, og dermed er det ikke funnet nødvendig å innhente skriftlig godkjenning fra respondentene. Det har også blitt innhentet skriftlig samtykke fra informanter som ble intervjuet. Dette ble gjort ved å benytte malen for informert samtykke fra NSD - Norsk senter for forskningsdata.

3.5.2. Konfidensialitet

Konfidensialitet handler om enighet med deltakere om hva som kan gjøres med dataene som er et resultat av deres deltakelse (Kvale og Brinkmann, 2017). Dette kan være en utfordring for informanter som kan føle ubehag eller nøle med å gi viktig informasjon. Derfor er det sørget for å gi informanter muligheten til å være anonyme gjennom bruk av pseudonymer i stedet for faktiske navn i undersøkelsen. Informantene er blitt forsikret om at all data som ble samlet inn skulle kun bli brukt til det spesifiserte formålet, og ville ikke bli brukt til andre formål uten videre samtykket. I tillegg er informasjonen og lydopptaket lagret i en ekstern harddisk for ekstra beskyttelse.

3.6. Forskerrolle

Forskerens rolle i kvalitative intervjuer er veldig viktig, da forskeren spiller en avgjørende rolle i å sikre at dataene som samles inn, er pålitelige og representative for deltakernes synspunkter og erfaringer. I kvalitative studier er forskerens nærhet til feltet en viktig forutsetning for undersøkelsen. For tette relasjoner bidrar til å svekke forskningens forsvarlighet og troverdighet (NESH, 2019). Da forskeren også har en sentral rolle i fortolkning og analysen vil denne nærheten kunne påvirke forskerens refleksivitet og uavhengighet (Johannessen et al., 2020). Refleksivitet henviser til evnen til å ta en forskerrolle og forstå betydningen av ens egen rolle i samspillet med deltakerne.

Forskeren kan også utvikle en så sterk tilknytning til deltakerne at det oppstår mangel på profesjonell distanse (Kvale og Brinkmann, 2017). Dette kan føre til at forskeren rapporterer og tolker alt utelukkende basert på deltakernes perspektiver. For å ivareta nøytraliteten har forskeren prøvd å unngå å påvirke deltakernes perspektiver og meninger ved å holde den profesjonelle distansen til deltakere, samt å unngå forhåndsdomte holdninger og fortolkninger til informantenes svar. I tillegg er det unngått personlige tolkninger av svarene ved å ha transkribert intervjuene så ordrett som mulig slik de ble sagt, og deretter organisert i samsvar med de forhåndsdefinerte kategoriene. Spørsmålene ble utformet så åpne som mulig slik at informantene fikk mulighet til å gi utdypende svar. I intervjuene har det blitt unngått å uttrykke personlige meninger eller verdier for å sikre at informantenes svar og oppfatninger ikke påvirkes.

4. Resultater

I dette kapitlet presenteres resultatene som ble funnet og diskuteres mot internasjonale teorier. For innsamling av data har det blitt benyttet en kombinasjon av spørreskjemaer og kvalitative intervjuer. Spørreskjemaet var et effektivt verktøy for å samle inn store datamengder fra et stort antall respondenter på kort tid. Hensikten var å innhente informasjon fra et større antall respondenter for å identifisere de mest sentrale egenskapene hos en leder. Resultatene ble benyttet videre for å få pekepinn på områder som kunne være interessant å gå mer i dybden på gjennom de kvalitative intervjuene. Gjennom kvalitative intervjuer er det gått mer i dybden på fenomener for å få informantenes erfaringer og perspektiver om viktige lederegenskaper som fremmer motivasjonen.

Problemstillingen handler om «Hvilke lederegenskaper som er viktige for å fremme motivasjon hos ansatte?»

4.1. Lederegenskaper som fremmer motivasjon

Gode lederegenskaper er viktige faktorer for å opprettholde motivasjon på arbeidsplassen. Resultatene fra spørreskjemaet viser tre spesifikke egenskaper som skilte seg ut som spesielt, hvor respondentene anser ærlighet, kommunikasjonsevne og fagkunnskap som viktige for å øke motivasjonen. Integritet er en viktig egenskap som refererer til en persons evne til å opptre ærlig, rettferdig og pålitelig i ulike situasjoner. Slike lederegenskaper er med å bygge tillit og respekt mellom leder og medarbeider, noe som igjen kan føre til økt motivasjon (Spurkeland, 2022). Kommunikasjonsevne er nøkkelen til å forstå medarbeiders motivasjonsfaktor og behovene, samt at den spiller en viktig rolle for å bygge relasjoner.

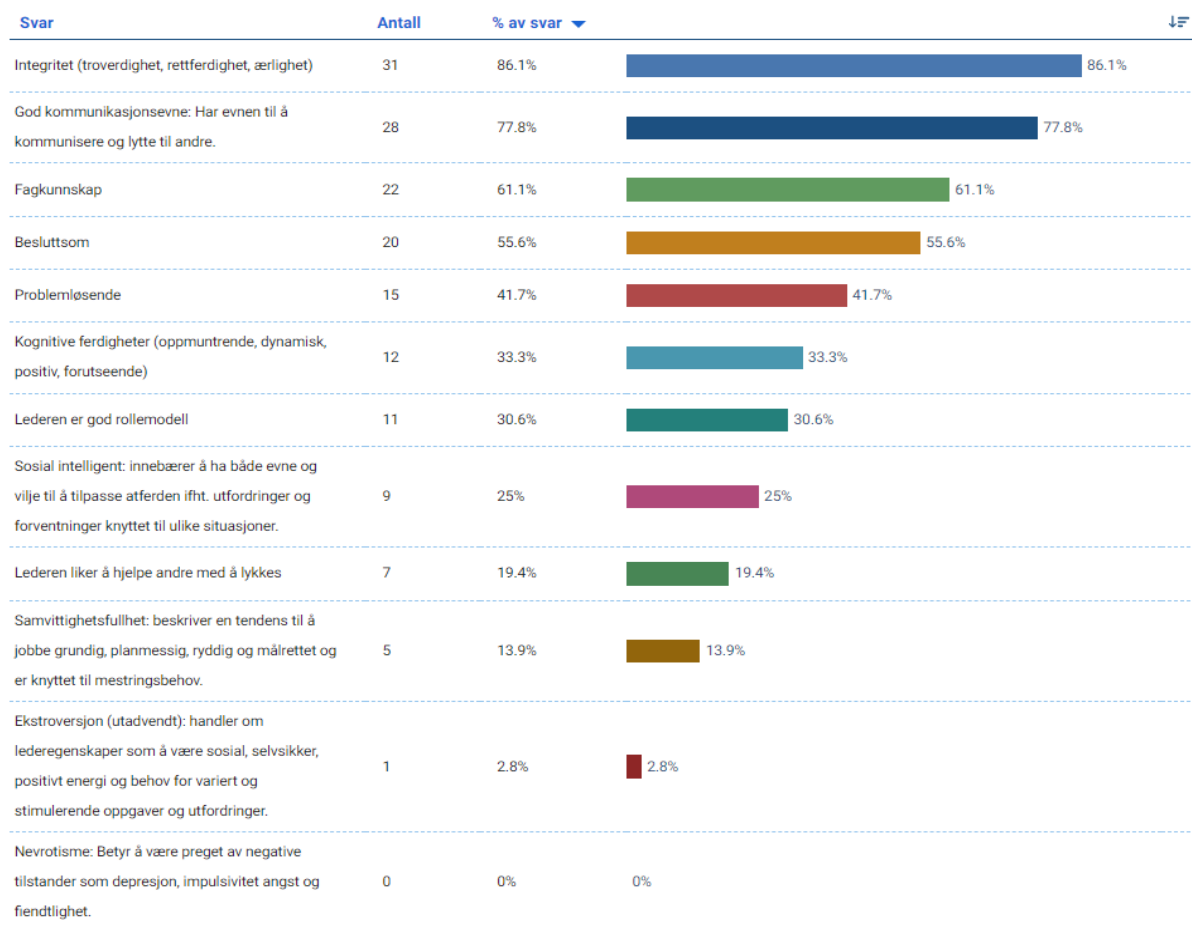
Spørreskjemaundersøkelsen ble sendt til 61 personer, og over 60 % har besvart undersøkelsen, noe som var meget imponerende. Resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen ble nøye analysert ved hjelp av et søylediagram, og her er de mest sentrale og betydningsfulle funnene som ble avdekket. Se figur 6.

- Troverdighet, rettferdighet, ærlighet
- God kommunikasjon, evnen til å kommunisere på en klar og tydelig måte.
- Fagkunnskap

Hensikten med spørreskjemaet var å få en oversikt over hva som oppfattes som viktigste lederegenskaper for å fremme motivasjon. Resultatene ble benyttet videre for å få pekepinn på områder som kunne være interessant å gå mer i dybden på gjennom de kvalitative intervjuene.

Lederegenskaper som ansatte mener, er viktige for å fremme motivasjon

Antall svar: 36



Figur 6: sentrale funn fra spørreskjemaundersøkelsen

4.2. Utdypende forhold

Selv om spørreskjemaundersøkelsen ga pekepinn på visse lederegenskaper, gir kvalitative intervjuer en mulighet til å utforske fenomener mer grundig og fange opp nyanser som kanskje ikke kunne blitt oppdaget av spørreskjemaet alene. Ved å la informantene gi utdypende svar på spørsmålene og uttrykke sine tanker og erfaringer, har man oppnådd en mer komplett og helhetlig forståelse av fenomenene som ble undersøkt. Som et resultat er det dratt nytte av en dypere innsikt og en mer omfattende forståelse av fenomener, noe som var avgjørende for å kunne trekke mer nøyaktige og velbegrunnede konklusjoner på oppgaven.

Intervjuene er transkribert, analysert, tolket og drøftet mot internasjonal litteratur. De ulike historiene utgjorde en mangfoldig og interessant informasjonskilde. Ved analysen av datamaterialet ble det identifisert mange gjentakende fellestrekk som gjentok seg gjennom informantenes historier og fortellinger. Gjennom kategorisering og tematisering av datamaterialet, ble det identifisert gjentakende fellestrekk som gjennomsyret informantenes fortellinger og perspektiver.

Problemstillingen handler om «Hvilke lederegenskaper som er viktige for å fremme motivasjon hos ansatte?» Disse hovedfunnene utgjør grunnlaget for den kommende diskusjonsdelen og drøftes mot eksisterende litteratur. Følgende funn danner grunnlaget for den påfølgende diskusjonsdelen:

- 1. En leder som bygger gode relasjoner**
- 2. En leder som gir konstruktive tilbakemeldinger**
- 3. En leder som gir frihet og handlingsrom**

4.2.1.Lederegenskaper

Gode lederegenskaper er viktige faktorer for å lykkes som leder og for å lede et team eller en organisasjon mot suksess. Undersøkelsen om lederegenskaper fremhever flere sentrale områder som er viktige for å kunne utøve et effektivt og inspirerende lederskap. Blant de sentrale områdene som ble fremhevet, kan man trekke frem evnen til å motivere og engasjere medarbeidere, samt evnen til å kommunisere klart og tydelig. Informantenes fortellinger og erfaringer var viktig på hvordan dette påvirket dem. Det var klare forventninger knyttet til disse aspektene av lederrollen, og disse forventningene viste seg å ha en betydelig innvirkning på relasjonen mellom lederen og medarbeidere. I tabellen under er det listet opp de mest sentrale områdene som ble avdekket under analysen i de kvalitative intervjuene.

Viktige lederegenskaper

Gode lederegenskaper	Gode relasjoner
	Konstruktive tilbakemeldinger
	Frihet og handlingsrom
	Støttende lederstil
	Faglig sterk og god beslutningsevne
	Åpen for nye muligheter
	Rettferdighet og rettferdigbehandling
	Åpenhet og tillitt

	Gode kommunikasjonsevner
	Trivsel
	Å bli ignorert (mistrivsel)
	Lagfølelse/tilhørighet
	Stabil økonomi øker motivasjon
	Godt arbeidsmiljø

Figur 7: sentrale funn fra kvalitative intervjuer

4.2.2. Gode relasjoner

De mellommenneskelige relasjonene ble vektlagt av mange informanter. En god relasjon mellom lederen og medarbeideren kan defineres som en gjensidig forbindelse som er preget av tillit, respekt og god kommunikasjon. Det er et samspill der lederen og medarbeideren har et felles mål om å oppnå suksess både for individet og organisasjonen som helhet.

«Så hvis lederen har en sånn egenskap at han skaper tillit til at du klarer å føle deg vel i et system. At han klarer å håndtere alle medarbeiderne sine og behandler de, så er det det beste (informant 3)»

«De sosiale aspektene ved lederen er utrolig viktig for å bygge god relasjon og tillit (informant 4)»

«Det skal være en vennlig relasjon mellom lederen og medarbeideren, og relasjonen må baseres på ærlighet og troverdighet og gjensidig respekt (informant 1)»

Informantene fremhevet viktigheten av lederens evne til å skape tillit og trygghet blant medarbeiderne, slik at de føler seg komfortable og kan jobbe effektivt i et felles system mot felles mål. Videre påpeker informantene at lederen må være i stand til å håndtere ulike typer medarbeidere og behandle dem på en måte som er rettferdig og respektfull. Informantene konkluderer med at ledere med disse egenskapene vil ha større sjanse for å lykkes og skape en positiv arbeidskultur.

4.2.3. Støttende lederstil

Informantene sier at god ledelse innebærer å veilede og støtte medarbeiderne slik at de kan utføre sine jobber på en sikker og trygg måte.

«Ledelse er jo gjennomføring satt i et system, vil jeg si. Det er jo på en måte veilede og du skal ha lederen som en støtte for å kunne gjennomføre din egen jobb på en god og trygg måte (informant 2)»

Denne informanten uttrykker at en god leder må skape et system som gjør det mulig for medarbeiderne å lykkes med oppgavene sine. Vedkommende påpeker at gjennom å gi støtte og veiledning kan lederen bidra til å motivere og inspirere medarbeiderne til å yte sitt beste.

4.2.4. Fagkompetanse

Noen informanter understreket i intervjuene at fagkompetanse er like viktig som andre ledelsesegenskaper. Lederen som besitter fagkompetanse vil ha en dypere forståelse for arbeidsoppgavene og prosessene som skal utføres, og vil dermed være bedre rustet til å ta gode avgjørelser og beslutninger. Fagkompetanse kan også gi lederen troverdighet og respekt blant medarbeiderne, da de vil se at lederen har kunnskapen som kreves for å lede dem på en god og effektiv måte. En av informantene poengterte betydningen av å ha en leder med høy faglig kompetanse slik.

«Det viktigste for meg er at lederen min er faglig sterk og det hjelper meg veldig når jeg har noen utfordringer å diskutere med. Men det å prøve å lede folk i riktig retning og rett vei sånn som virksomheten ønsker det. I tillegg har lederen gode beslutningsevner (informant 1)»

Informant 1 uttrykker at vedkommende har en positiv opplevelse av at lederen besitter fagkompetanse. Når medarbeidere har positiv opplevelse av at lederen er sterk faglig, kan dette gi en følelse av trygghet for ansatte. Dette kan også bidra til å skape en kultur for kontinuerlig læring og utvikling på arbeidsplassen.

En annen sier følgende:

«Det er viktig å ha en leder med høy fagkompetanse som kan faget, spesielt når vi jobber mye med faglige oppgaver. En leder med god forståelse og kunnskap innenfor fagfeltet vil kunne styrke teamets resultater og prestasjoner betydelig (informant 2)»

Informanten vektlegger her betydningen av å ha en leder med høy fagkompetanse i en arbeidssituasjon der det er mye fokus på faglige oppgaver. Ved å ha en leder som har en dyp forståelse og kunnskap innenfor fagfeltet, kan gruppens resultater og prestasjoner styrkes betydelig.

4.2.5. Åpen for nye muligheter:

«Lederen må ha døra åpen og være tilgjengelig for en prat om arbeidsoppgaver eller ideer (informant 4)»

Denne informanten delte en viktig observasjon om lederstilen på sin leder. Ifølge informanten er det viktig at lederen alltid har døren åpen når medarbeidere trenger å snakke med lederen. Informanten opplever at dette skaper en følelse av tilgjengelighet og åpenhet som gjør det lettere for medarbeidere å kommunisere med lederen. Det oppleves som om døren til hans kontor aldri er stengt for nye ideer eller bekymringer fra de ansatte. Det er imponerende å se hvordan en så liten handling kunne ha en så stor påvirkning på arbeidsmiljøets dynamikk.

4.2.6. Åpenhet og tillit

Uttalelsene innebærer å ha et åpent og tillitsfullt miljø på arbeidsplassen, der medarbeidere føler seg komfortable med å uttrykke både positive og negative synspunkter til lederen sin.

«Det burde være såpass takhøyde at man både kan si negative og positive ting, at man får alle innputtene»

Informanten mener at høy grad av tillit gir rom for å uttrykke alle typer meninger og ideer uten frykt for negative konsekvenser. Åpenhet og tillit kan føre til at problemer blir identifisert og løst raskere, da medarbeidere føler seg trygge på å melde fra om eventuelle problemer eller utfordringer.

4.2.7. Kommunikasjonsevne/formidlingsevne

Kommunikasjon var uten tvil et av de mest brennende temaene blant informantene i kvalitative intervjuer. Det var tydelig at dette var et tema som de satte stor pris på og som engasjerte dem sterkt. Fra informantenes side var det klart og tydelig at de så på kommunikasjon som en kritisk faktor for suksess i både personlige og profesjonelle forhold. Det var inspirerende å observere den lidenskapen informantene viste da de diskuterte viktigheten av god kommunikasjon, og hvordan dette kunne føre til forbedrede relasjoner og økt gjensidig forståelse mellom ledere og medarbeidere.

«Kommunikasjon er alt rundt oss fra et smil til det man sier egentlig og kroppsspråket. Det er jo den totalpakken av hele tilstedeværelsen som handler to individer (informant 2)»

Denne informanten påpekte kommunikasjon som et av de viktigste aspektene ved en god leder, og dette synspunktet ble også støttet av flere andre informanter. De la vekt på hvordan en åpen

og ærlig kommunikasjon var avgjørende for å skape et positivt arbeidsmiljø, og hvordan god kommunikasjon med lederen kunne bidra til å etablere tillit og åpenhet i relasjonen. For medarbeiderne var god kommunikasjon av stor betydning, da det kunne gi en følelse av inkludering og engasjement i arbeidet de gjorde. En annen informant delte imidlertid negative erfaringer knyttet til kommunikasjon med lederen, som understreket viktigheten av å ha god kommunikasjon for å unngå misforståelser og konflikter på arbeidsplassen.

«Av min egen erfaring når jeg stiller spørsmål til min leder. Enten han ikke forstår spørsmålet eller går han uten å svare på spørsmålet mitt. Jeg føler meg så dum (informant 1)»

Informanten som delte denne erfaringen, påpekte at vedkommende følte seg så dum da vedkommende ikke fikk svar på spørsmålene sine fra lederen. Informanten beskrev denne opplevelsen som negativ og antydte at den kunne påvirke medarbeiderens motivasjon og tillit til lederen. Informanten uttrykte at det var svært frustrerende og demotiverende å bli ignorert på denne måten. Denne opplevelsen ble også støttet av en annen informant som fortalte at kommunikasjonslinjen ofte er ensidig hvor den går fra bunn mot topplinje, men sjelden tilbake.

«Jeg vil jo si at det er viktig at du har en god kommunikasjon i alle ledd. Hvis du for eksempel har dårlig kommunikasjon mot egen arbeidsgiver, så vil du merke det at du kanskje over tid ikke har det bra. Det er viktig å ha en god kommunikasjon i alle ledd fra ansettelse hos arbeidsgiveren din ned og ut på de oppgavene du skal utføre. Den gode kommunikasjonen må være en sånn linje som flyter helt fra toppleder helt ned. Du har en plikt selv å yte en forståelig kommunikasjon. Kommunikasjon går begge veier (informant 3)»

Denne informanten påpeker viktigheten av god kommunikasjon i alle ledd fra topp til bunnlinjen. Informanten viste god forståelse for at kommunikasjon ikke er kun leders ansvar, men alle er pliktige til å sørge for at kommunikasjonen flyter mellom partene på en god måte. Vedkommende legger også vekt på at kommunikasjon må gå begge veier for å unngå misforståelser og feil.

«Det å forstå hverandre er viktig, man må også vite om kommunikasjonen når frem til de det gjelder og om budskapet blir godt tatt imot. Måten man uttrykker seg er veldig viktig, man skal snakke med respekt. Man skal smile, men ikke flire. Respekten skal gå begge veier. Når respekten er på plass, kan man da ha konstruktive samtaler der man skal tilby ny informasjon som trengs (informant 4)»

Denne informanten poengterer viktigheten av å kommunisere på en måte som skaper gjensidig forståelse og respekt. Det er ikke nok å bare ha god intensjon bak det man sier, man må også

være bevisst på hvordan man uttrykker seg og hvordan budskapet kan oppfattes av mottakeren. Videre vektlegger informanten at respekt bør være en grunnleggende verdi i all kommunikasjon. Det betyr å snakke med en vennlig og høflig tone, uten å latterliggjøre eller nedvurdere den andre personen i samtalen. Informanten påpeker at konstruktive samtaler krever respekt, åpenhet og tillit fra begge parter.

4.2.8. Ærlige og konstruktive tilbakemeldinger

Informantene uttrykte klart og tydelig betydningen av å motta positive tilbakemeldinger fra lederen angående deres arbeid. Det ble poengtert at dette kan være en stor motivasjonsfaktor som vil bidra til økt engasjementet og arbeidsglede. I tillegg påpekte informantene viktigheten av konstruktive tilbakemeldinger av flere grunner. Når ansatte får tilbakemeldinger på hva som fungerer bra og hva som kan forbedres, gir det dem muligheten til å bygge videre på det positive, samtidig som de kan jobbe med å forbedre de negative sidene.

«Det burde være så pass takhøyde at de både kan si negative og positive ting, at man får alle innputtene. Det er litt dårlig med konstruktiv kritikk. Det er veldig ofte de positive sidene som drages fram mens man ikke tørr å røre i det man burde jobbe med og bli bedre på, og der har alle noe å gå på. Alle burde både bli klargjort på hva man har å jobbe med. Der tenker jeg er en viktig del av det ledere må tørre å ta tak i både uvaner og egenskaper hos ansatte og si ifra at her kan du jobbe litt med og bli bedre på. Her kan du tenke på, på medarbeidersamtale og enkel samtale (informant 2)»

Informanten peker på viktigheten av å få konstruktive tilbakemeldinger fra lederen for å bli bedre. Vedkommende opplever at de positive sidene ofte dras fram, men at de negative sidene ikke blir rørt. Ut fra uttalelsen er det viktig at ledere tar tak i ansattes uvaner og gir konstruktive tilbakemeldinger om både styrker og forbedringsområder, slik at medarbeidere kan fortsette å utvikle seg. En annen informant støtter også viktigheten av konstruktive tilbakemeldinger og forteller:

«Ingen tilbakemelding på spørsmål, eller behov og ønsker, ingen visjoner bakstrevsk tankegang (informant 1)»

Informanten delte om sine negative opplevelser når det gjelder tilbakemeldinger. Informanten beskriver flere situasjoner der det har vært nødvendig med tilbakemeldinger, men situasjonene resulterte i frustrasjon og mistillit fordi tilbakemeldingene ikke ble kommunisert. Videre understreker informanten om opplevelsen av en bakstrevsk tankegang, som kan bety at det

ikke er en åpenhet for å prøve nye ting eller å utvikle seg videre. Dette kan igjen føre til stagnasjon og manglende fremgang.

«Vi er jo veldig alene når du får et prosjekt, så føler du deg gjerne litt alene. Det er såpass råtteres på de her lederne som springer i møter, de har ikke så mye tid til å bistå deg, men det er viktig at man får et respons på det man tar opp. For å få ting til, av og til må man ha noen å diskutere det med. Det kan være noe som du er litt usikker på, og da er det kjempe greit å ha noen å diskutere med. Er man på rett vei, tenker man rett. Hvordan tenker du?»

Denne informanten påpeker viktigheten av støttende lederstil og kultur for tilbakemelding fra lederen når det er behov for det. Videre sier vedkommende at det er spesielt viktig å få respons på saker som tas opp med lederen for å sikre om man er på rett vei.

4.2.9. Lagfølelse/tilhørighet

«Det er jo det der med å få de ansatte med at de er en del av et team. Det er et team og vi jobber i felleskap. Det å legge til rette at alle føler seg velkommen i et system. At du blir verdsatt og få litt følelse av at du er en del av og er med i fellesskapet, og at du ikke blir utstøtt (informant 3)»

Denne informanten forteller om viktigheten av å ha tilhørighet flokken. Informanten mener lederen må legge til rette for en god atmosfære der alle føler seg velkomne og er en del av fellesskapet for å sikre en fungerende arbeidsflokk. Andre informanter uttrykker viktigheten av tilhørighet, samt åpen kommunikasjonskanal hvor alle kan uttrykke sine meninger og bidra til felles beslutninger.

4.2.10. Motivasjon

Motivasjon var det mest sentrale temaet i undersøkelsen ifølge informantene som ble intervjuet. Flere av informantene nevnte også betydningen av å ha en meningsfull og tydelig målsetning for å kunne opprettholde motivasjonen over tid. Når man har en klar målsetting, kan man sette søkelys på det som er viktig og rette oppmerksomheten mot oppgaven som må gjøres for å nå målet. En felles oppfatning blant informantene var at interessante arbeidsoppgaver spilte en veldig viktig rolle i å fremme motivasjonen.

4.2.11. Motivasjonsfaktorer

«Jeg kan si lønningen motiverer meg. Nei, altså det er trivsel. Jeg har vært i kommunen i så pass mange år, og har hatt mange forskjellige stillinger, og fått gjort mange forskjellige oppgaver. Jeg synes det er trivelig å gå på arbeid. Kan også si at miljøet rundt meg er bra. Jeg liker at det er lett og luftig rundt meg sånn at det ikke sånn tungt syn at det trekker ned å forsure miljøet. Så

lenge man kan ha det bra på jobb, man synes det er interessante arbeidsoppgaver, og at det gir noe tilbake. For jeg synes hvis føler jeg hjelper noen, så synes jeg da har jeg det veldig bra med meg selv (informant 2)»

Informanten understreker betydningen av å ha en jobb som gir mulighet til å vokse og utvikle seg personlig og faglig, samt et arbeidsmiljø som er positivt og støttende. Videre påpeker informanten flere viktige faktorer som bidrar til økt motivasjon og trivsel på jobb. Selv om lønn kan være en viktig motivasjonsfaktor, fremhever vedkommende at trivselen er betydelig viktigere. Flere av informantene uttrykte at et godt miljø og en luftig atmosfære var avgjørende for å føle seg komfortable og kunne fungere effektivt.

En annen informant forteller:

«Hvis jeg opplever noe som er urimelig, det trenger ikke være mot meg selv. Hvis jeg ser at det er noe som ikke er helt rimelig, at det blir gjort ting som ikke er fornuftig rundt meg som gjør at man kanskje begynner å tenke hvorfor det skjer det der, hvorfor skal vi gjøre det der. Da begynner man å trekke seg automatisk ned hvis det er negativitet rundt deg. Det er klart at du har en utfordring som du trenger bistand fra ledelsen for å få løst, og du ikke får kommunikasjon, og at du blir sittende i et sånt vakuum og at du ikke kommer videre. Har du nok sånne dager, så blir du litt lite motivert akkurat på hvordan du skal få løse det når ledelsen ikke er interessert i å få det løst. Jeg har opplevd slikt mange ganger (informant 3)»

Informanten forteller om negative opplevelser knyttet til situasjoner der vedkommende opplever at ting blir gjort som ikke er fornuftig eller rimelig rundt han. Disse opplevelsene kan føre til at man automatisk trekker seg ned og at det skaper negativitet i miljøet. Vedkommende påpeker at opplevelsen av urettferdighet eller mangel på fornuftighet i omgivelsene kan ha en negativ innvirkning på motivasjonen og engasjementet på arbeidsplassen. Selv om denne opplevelsen ikke nødvendigvis rettes mot vedkommende direkte, kan den negative atmosfæren på arbeidsplassen gjøre det utfordrende å opprettholde motivasjonen.

«For meg er det viktig med et godt arbeidsmiljø, interessante arbeidsoppgaver, god relasjon mellom meg og lederen min. At lederen setter pris på meg som arbeidstaker (informant 1)»

«Gi ansatte de oppgaver som er litt åpenhet for hvordan løsninger skal bli, gi ansatte bare stikkord for eksempel vi skal sanere derifra til dit, se på løsninger, finne ut hva vi bør gjøre. La hver enkelt finne ut. Er det med uklarheter så er det å bistå og støtte i løsninger på det her, styre gjerne ansatte i rett vei, hvis de er på bærtur tenker jeg. Man må likevel ha litt finger på roret,

men likevel slippe de løs. Jeg tenker at du ikke skal styre ovenfra ned, men så et frø og se det blomstre egentlig (informant 2)»

Informantene peker på flere faktorer som er viktige for å fremme motivasjon og trivsel på jobben. For det første trekker vedkommende frem betydningen av et godt arbeidsmiljø. For det andre understreker informanten betydningen av interessante arbeidsoppgaver som gir utfordringer og mulighet for læring og utvikling. Videre påpeker informantene viktigheten av gode relasjoner mellom medarbeidere og lederen.

Dette kan bli ytterligere eksemplifisert gjennom følgende uttalelse.

«Hvis jeg skal være ærlig, så er det økonomi og arbeidsoppgaver (informant 2)»

Denne informanten understreker og eksemplifiserer at økonomi og arbeidsoppgaver er viktige faktorer for økt motivasjon.

4.2.12. Autonomi og tillit

Gjennom intervjuene har mange informantene pekt på viktigheten av autonomi og tillit på jobb. Det kan variere fra person til person og hvilke ansvarsområder de har. En av informantene sier følgende:

«Jeg tenker, gi de ansatte frihet, gi de råderett og litt styr over egen hverdag sånn at de planlegger arbeidet sitt mens gi de ledetråd og være tilgjengelig i prosessen, støttende eller rådførende (informant 2)»

«Jeg blir veldig motivert når jeg har frihet til å bestemme min egen arbeidsdag selv, og kan prioritere arbeidsoppgaver, etter hva som er mest viktig og hva som er mindre viktig (informant 1)»

Begge informantene peker på viktigheten av å gi ansatte frihet og autonomi i arbeidet sitt. Informant 1 uttrykker at vedkommende blir motivert når vedkommende har frihet til å bestemme sin egen arbeidsdag og prioriterer arbeidsoppgaver etter viktigheten. Informant 2 understreker også betydningen av å ha frihet, men legger også vekt på å kunne styre sin egen hverdag. Ved å gi ansatte frihet til å planlegge arbeidet sitt selv, kan de ha mer innflytelse over hvordan de utfører arbeidet og føle seg mer ansvarlige for å nå de felles målene. Å gi ansatte ledetråder og være tilgjengelig som støtte for råd, kan lederen bidra til å sikre at arbeidet blir gjort på en effektiv måte samtidig som medarbeidere fortsatt har kontroll over sin egen arbeidsprosess.

«Leder som viser interesse for ditt arbeid - skaper harmoni/trygghet/tillit i gruppen - gir deg rom for å arbeide selvstendig og med oppgaver du liker og kan utvikle deg med (informant 3)»

Informanten legger vekt på flere ting. For det første påpeker informanten at lederen som viser interesse for ditt arbeid skaper harmoni, trygghet og tillit i gruppen. Dette kan tolkes som at det å bli anerkjent og verdsatt av ens overordnede kan føre til en følelse av tilhørighet og økt motivasjon blant ansatte. En annen informant har samme oppfatning og forteller følgende:

«Jeg tenker at du ikke skal styre ovenfra ned, men så et frø og se det blomstre egentlig (informant 2)»

Oppsummering:

Informantene fremhever at lederens evne til å skape tillit og trygghet er avgjørende for medarbeidernes trivsel og effektivitet. Informantene understreket viktigheten av tillit, respekt og god kommunikasjon i relasjonen mellom lederen og medarbeideren. Det er også viktig at lederen kan håndtere ulike medarbeidere rettferdig og respektfullt. En god relasjon bidrar til felles måloppnåelse og suksess for både individet og organisasjonen. En åpen og ærlig kommunikasjon skaper et positivt arbeidsmiljø og øker gjensidig forståelse mellom leder og medarbeidere. Videre er det vektlagt på konstruktive tilbakemeldinger fordi de positive aspektene ved ansatte ofte dras frem, mens de negative sidene sjelden blir berørt. Informantene hevder at konstruktive tilbakemeldinger bidrar til å ta tak i uvaner for å bli bedre. Mange informanter var opptatt av mer frihet og handlingsrom til å utføre arbeidsoppgavene på den måten de mente var mest hensiktsmessig. Det kom frem i intervjuene at arbeidsoppgavene som blir delegert til medarbeidere ofte gir lite handlingsrom og er begrenset.

5. Diskusjon

Gjennom dybdeintervjuene kom det fram at gode relasjoner er viktige for samspillet mellom lederen og medarbeidere. Gode relasjoner gir trygghet i miljøet og skaper tillit (Spurkeland, 2022). Det kom også fram at ledere bør ha mer tillit til medarbeidere, og samtidig gi handlingsrom i arbeidsoppgaver slik at ansatte kan bruke sine kreative tanker og ideer for å løse oppgavene. Åpenhet i arbeidsoppgaver øker tilliten mellom lederen og ansatte i virksomheten, og det motiverer medarbeidere fordi det gir eierskap til oppgaven. Det skaper en atmosfære der ansatte føler seg trygge nok til prøving og feiling. Hovedfunnene i studien drøftes mot

internasjonal litteratur for å besvare problemstillingen, som er hvilke lederegenskaper som er viktige for å fremme motivasjonen hos ansatte?

5.1. En leder som bygger gode relasjoner til medarbeidere

Siden forskningsspørsmålet handler om hvilke lederegenskaper som er viktige for å fremme motivasjonen, er det essensielt å identifisere de ulike dimensjonene ved relasjonsledelse og relasjonsbygging. Informantene var opptatt av å ha gode relasjoner til lederen, og dette perspektivet ble fremhevet som en viktig faktor som fører til økt motivasjon. Dette er et veldig interessant funn fordi ifølge Herzbergs (hygiene-faktorer) sin teori vil tilstedeværelse av gode mellommenneskelige forhold ikke føre til trivsel, men mangel på disse faktorene vil føre til mistrivsel. Medarbeidere blir motivert av gode relasjoner til lederen og dette motstrider Herzbergs hygiene-faktorer fordi han hevdet at tilstedeværelse ikke førte til trivsel.

Dette kan ses i tråd med Maslows behovsteori, som inkluderer sosiale behov som en viktig del av behovspyramiden. Det er viktig at behovet for tilhørighet og de sosiale aspektene blir tilfredsstilt, da dette bidrar til at medarbeiderne opplever trygghet og sikkerhet på arbeidsplassen. De sosiale aspektene er en del av relasjonsbyggingen som fører til å skape motivasjon. Dette samsvarer med Spurkeland (2022, s. 28) som understøtter at gode relasjoner er motiverende i seg selv.

Når ansatte har et positivt forhold til lederen sin, kan dette skape en følelse av verdsettelse, tilhørighet, støtte og samarbeid. Det innebærer at lederen bryr seg om sine medarbeidere, tar aktivt ansvar for deres vekst og velvære, og behandler alle ansatte på en likeverdig og rettferdig måte (Spurkeland, 2022).

Informantene var tydelig på at gode forhold gjør det lettere for ansatte å henvende seg til lederen for hjelp eller spørsmål når behovet oppstår. Spurkeland (2022, s. 22) mener at gode relasjoner åpner døren for gode samtaler og dialog. Det betyr at begge parter stoler på hverandre og er trygge på at den andre parten er overbevist om at de vil hverandres beste. Når slike relasjoner er etablert kan selv de ansatte som vanligvis er tilbakeholdne, føle seg trygge nok til å åpne seg opp. Vel etablerte mellommenneskelige relasjoner bidrar også til å styrke selvtilliten hos de ansatte. Derfor bidrar gode relasjoner til økt engasjement, forbedret arbeidsmiljø og økt trivsel, noe som gir fornøyde medarbeidere.

Selv om relasjonsledelse har fordeler, er det også noen ulemper knyttet til forholdet mellom lederen og medarbeideren. Dette kommer tydelig frem av intervjuene at noen medarbeidere kan

bli favorisert som en konsekvens av gode relasjoner. Einarsen et al. (2017, s. 357) argumenterer at når ledere legger for mye vekt på relasjonsledelse, kan dette skape et klima der visse medarbeidere får en spesiell status (favorisering), mens andre føler seg mindre verdt, definert som (B-lagsspiller). Dette kan resultere i en opplevelse av urettferdighet og forskjellsbehandling blant ansatte som ikke tilhører den innerste kretsen. Slike forhold kan føre til misnøye og dempe motivasjonen blant ansatte som er B-lagsspillere. Samtidig kan favorisering øke motivasjon til medarbeidere som befinner seg i den indre kretsen, definert som (A-lagsspiller).

En god relasjon blir bygd opp ved å investere tid for å bli kjent med sine medarbeidere gjennom åpen kommunikasjon og gode samtaler. Ledere kan etablere denne relasjonen ved å ha gode samtaler under sosiale sammenkomster eller medarbeidersamtaler. Lunsjpause og fredagskaffe er en annen mulighet for å bygge relasjoner på, og de sosiale aspektene er like viktig. For at relasjonen skal være varig, er det viktig å bygge den på tillit, trygghet og trivsel (Spurkeland, 2022). Tillit er fundamentet i en relasjon, mens trygghet oppstår når både lederen og medarbeidere har positive erfaringer med hverandre. Når relasjonen er etablert og begge parter trives med å samarbeide, kan både lederen og medarbeiderne oppleve økt trivsel og gjensidig respekt.

5.2. En leder som gir konstruktive tilbakemeldinger

Slik det kommer frem av intervjuene, er tilbakemeldinger en viktig del av kommunikasjonen. Informantene uttrykte et tydelig ønske for konstruktive tilbakemeldinger fordi de positive aspektene ved ansatte ofte dras frem, mens de negative sidene sjelden blir berørt. Spurkeland (2022, s. 177) understreker at den verste formen for tilbakemelding er "ingen tilbakemelding". Mange tror at det ødelegger relasjonen og tar motivasjonen fra medarbeidere. Dette er noe mange har trodd, men det kan ha motsatt effekt. Medarbeidere vil ofte bli glad for hva som må forbedres slik at de kan få tak i det.

Selv om det er vanskelig å snakke om de negative sidene, er det nødvendig at ledere finner en måte å formidle dette på. Informantene fortalte at konstruktive tilbakemeldinger bidrar til å ta tak i uvaner for å bli bedre. Dette samsvarer med Spurkeland (2022, s. 177) som hevder at konstruktiv tilbakemelding kan korrigere atferd og rense miljøet når den gis på en hensiktsmessig måte. Det er veldig avhengig av måten tilbakemelding gis på, og det krever rasjonelt mot å gi og ta imot budskapet.

Informantene var tydelig på at konstruktiv tilbakemelding kan fungere gjennom dialog og på en god måte. Spurkeland (2022, s. 177) argumenterer for at den vanligste feilen mange gjør når de gir konstruktive tilbakemeldinger, er at den blir formulert i du-form. Denne formen for tilbakemelding føles anklagende, truende og moraliserende. Derfor må ledere invitere til dialog først, og budskapet må gjerne gis i jeg-form. Jeg-form gir klar melding om senderens opplevelse, men påpeker at årsaken ligger i mottakerens handlemåte (Spurkeland, 2022).

5.3. En leder som gir frihet og handlingsrom

Mange informanter var opptatt av mer frihet og handlingsrom til å utføre arbeidsoppgavene på den måten de mente var mest hensiktsmessig. Det kom frem i intervjuene at arbeidsoppgavene som blir delegert til medarbeidere ofte gir lite handlingsrom og er begrenset. Når ansatte ikke får muligheten til å utføre oppgavene på den måten de mener er best, føler de seg ikke engasjert eller involvert i prosessen. Mangelen på opplevelsen av å ha eierskap til oppgavene kan ha innvirkning på medarbeidernes indre motivasjon.

Ifølge informantene er lederen i stor grad involvert i arbeidsoppgavene, og dette blir ansett som en form for kontroll. I tråd med selvbestemmelsesteorien blir behovet for autonomi ikke tilfredsstilt fordi medarbeidere føler seg presset til å tenke og handle på en bestemt måte (Einarsen et al., 2017). Autonomi refererer til et psykologisk behov som mennesker har for å oppleve frihet til å ta egne beslutninger og valg etter beste evne. Lederes enorme involvering i arbeidsoppgavene og måten det utføres på, vil føre til misnøye på grunn av mangel på autonomi. Det vil også føre til at ansatte ikke får bruke sin kunnskap og kompetanse fullt ut for å løse oppgavene.

Det kom også frem i intervjuene at informantene ikke var helt fornøyde med måten ledere engasjerte seg og påvirket deres arbeidsmetoder. Informantene hadde derfor et sterkt ønske om å bli tildelt arbeidsoppgaver med økt grad av autonomi for å kunne utføre jobben på den måten de anser som mest hensiktsmessig. Når medarbeidere har friheten til å ta egne beslutninger og ha kontroll over sin egen arbeidsprosess, opplever de en dypere følelse av engasjement og indre motivasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Det er essensielt å gi autonomi og vise tillit til medarbeiderne, samtidig som lederen støtter medarbeideres innsats for å oppnå optimal utførelse av arbeidsoppgavene.

Det er viktig å legge til rette for å skape et miljø som fremmer autonomi og frihet blant medarbeiderne. Dette kan oppnås ved å gi medarbeidere råderett og litt styr over egen hverdag

sånn at ansatte planlegger arbeidet sitt mens lederen gir ledetråd og er tilgjengelig i prosessen som støttende eller rådførende. Yukl (2012, s. 72) argumenterer at ledere kan styrke sine medarbeidere ved å gi dem mer autonomi og innflytelse over beslutninger om arbeidet.

Når medarbeiderne har muligheten til å utøve autonomi i stor grad, vil det resultere i økt engasjement og en følelse av eierskap til arbeidsoppgavene. Den kombinerte effekten av større grad av autonomi og frihet til å utføre jobben på den måten man mener er best, kan bidra til å styrke den indre motivasjonen. Når ansatte er drevet av indre motivasjon, vil de opprettholde sitt engasjement selv på dager som kan oppleves som utfordrende. Dette fører til en betydelig forbedring av motivasjonen og redusert sykefraværet.

6. Konklusjon

Formålet med oppgaven har vært å undersøke hvilke lederegenskaper som er viktige for å fremme motivasjonen hos ansatte i en offentlig virksomhet. Problemstillingen er forsøkt besvart basert på den innsamlede informasjonen fra ansatte ved hjelp av den kvalitative forskningsmetoden. Til tross for ulike lederstiler og lederegenskaper har ansatte vært klar over hva slags egenskaper de ønsket ved lederen.

Resultatene viser at gode relasjoner mellom lederen og medarbeidere er avgjørende for å fremme motivasjonen blant ansatte. Gjennom dybdeintervjuene kom det tydelig frem at gode relasjoner skaper tillit og trygghet, noe som resulterer i økt engasjement og trivsel blant medarbeiderne. God kommunikasjon spiller en sentral rolle i relasjonsbygging.

En annen viktig lederegenskap som ble avdekket er evnen til å gi konstruktive tilbakemeldinger. Positive sider ved ansatte dras ofte fram, men de negative sidene må også bli berørt for å korrigere uvaner og atferd, samt at den kan rense miljøet når den gis på en hensiktsmessig måte. Tilbakemeldinger må gis på en måte som inviterer til dialog og ikke oppfattes som anklagende eller truende.

Videre viser resultatene medarbeideres behov for frihet og handlingsrom i utførelsen av arbeidsoppgavene. Autonomi er viktig for å oppleve engasjement og motivasjon. Ledere bør derfor legge til rette for større grad av autonomi slik at medarbeidere kan ta egne beslutninger og bruke sin kunnskap og kompetanse fullt ut. Når medarbeidere opplever autonomi, øker deres indre motivasjon og engasjement.

For å oppsummere konklusjonen har funnene identifisert at ledere som bygger gode relasjoner, gir konstruktive tilbakemeldinger og gir frihet og handlingsrom, kan være med på å fremme

motivasjonen hos ansatte. Disse lederegenskapene skaper trygghet, tillit og engasjement blant medarbeiderne, og kan bidra til en positiv arbeidskultur preget av trivsel og eierskap til oppgavene. Ved å implementere disse lederegenskapene kan lederen skape et positivt arbeidsmiljø, øke trivselen og engasjementet blant medarbeiderne.

Litteraturliste

- Aarseth, W., Rolstad, A. og Klev, R. (2015). Lederskap i prosjekter. Fagbokforlaget. Oslo.
- Asting, C. og Swanberg, A.B. (2020). Nye forventninger til ledelse? Universitetsforlaget AS.
- Berg, M.E. og Ribe, E (2013). Coaching - å hjelpe ledere og medarbeidere til å lykkes. (3.utg). Universitetsforlaget.
- Edmondson, A. (2018). The Fearless Organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth, hentet fra: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.nord.no/lib/nord/reader.action?docID=5596894>
- Einarsen, S., Martinsen, Ø.L. og Skogstad, A. (2017). Organisasjon og ledelse. Gyldendal Akademisk.
- Colbjørnsen, T. (2004). Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser. (1.utg). Fagbokforlaget.
- Drønnen, M. (2020). Positivt lederskap. Gyldendal Akademisk.
- Froholt, J. og Skagen, V. (2020). Hva motiveres ansatte i offentlig sektor av og hvordan motiverer lederne sine ansatte?. Masteroppgave Nord Universitet.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2019). Hvordan organisasjoner fungerer. (5.utg). Fagbokforlaget. Oslo.
- Johannessen, A. Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2020). Forskningsmetode For økonomisk-Administrative fag (4.utg). Abstrakt forlag. Oslo.
- Glomseth, R., Matthiasen, J. (2021). Lederskap på norsk er «bortover-ledelse». Ledelse på tysk «nedover-ledelse». Hentet fra: <https://dagensperspektiv.no/ledelse/2021/lederskap-pa-norsk-er-bortover-ledelse-ledelse-pa-tysk-nedover-ledelse>
- Hansen, A. L. og Steiro, T. J. (2023). En casestudie av samhandling, innramming, psykologisk trygghet og motivasjon på hjemmekontoret. Hentet 16.04.23 fra: <https://www.econa.no/faglig-oppdatering/medlemsbladet-magma/1-2023/hjelp-vi-er-hjemme-f/>
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2017). Det kvalitative forskningsintervju (3.utg). Gyldendal. Oslo.

Manmohan, Joshi. (2018). Leadership and motivation (1.edition), Bookboon: hentet fra <https://nito-internal-no.bookboon.net/c/ledelse?t=ebook%2Caudio&offset=0&limit=10>

Mustafa, G. og Nazir, B. (2018). Trust in Transformational Leadership: Do Followers' Perceptions of Leader Femininity, Masculinity, and Androgyny Matter?," *The Journal of Values*: Hentet fra

https://scholar.valpo.edu/jvbl/vol11/iss2/13/?utm_source=scholar.valpo.edu%2Fjvbl%2Fvol11%2Fiss2%2F13&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages

Newton, P. (2017). Lederevner (1.utgave). E-book, hentet fra NITO

Ryan, R. M. og Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness. The Guilford Press.

Slinning, E. og Haugen, R. (2011). Helsefremmende lederskap. Gyldendal. Oslo.

Spurkeland, J. (2022). Relasjonsledelse (5. utg). Universitetsforlaget.Oslo.

Sund, B. (2019). Typisk norsk å være (selv)god. Cappelen Damm Akademisk.

Stokland, D., Værnor, K. og Kaupang, A. (2015). Stat og styring. Statogstyring.no

Yukl, G. (2013). Leadership in Organizations. Global Edition. England. Pearson Education Limited. hentet fra: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.nord.no/doi/epub/10.1177/1548051811429352>

Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: Academy of Management; Hentet fra <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amp.2012.0088>

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Kategorisering og koding på tvers av intervjuer

Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Vedlegg 4: Godkjennelse om forskning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)

Vedlegg 1:

Tusen takk for at du stiller opp til intervju

Mitt navn er Elias Shafaye og studerer Mastergrad i strategi og ledelse ved Nord Universitet i Bodø. Det er et treårig masterstudium hvor prosjektoppgaven er den avsluttende delen av studieforløpet.

Formålet med prosjektoppgaven er å undersøke hvilke lederegenskaper som er viktige for å fremme motivasjonen hos ansatte, sett fra medarbeiders perspektiv. For at ansatte skal trives i jobben og samtidig løfte kvaliteten på arbeidet er det viktig å finne ut hvilke forhold og faktorer som er drivkraften for motivasjon. I tillegg skal det undersøkes om jobbtype og arbeidsoppgaver kan påvirke motivasjonen. En organisasjon består av grupper med mange mennesker. En stor del av ledelse går ut på å koordinere gruppens aktiviteter, rette deres innsats mot organisasjonens felles mål og motivere underordnede for å lykkes med målene. Intervjuet handler hovedsakelig om å få dybdekunnskap og detaljer om faktorer og forhold nevnt innledningsvis. Intervjueren stiller deg spørsmål og du svarer så detaljer og nøyaktig som mulig.

Opplysninger du gir vil kun brukes til formålet i prosjektoppgaven og alle opplysninger behandles konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. For å sikre anonymisering av personopplysninger vil navn og kontaktopplysningene dine bli erstattet med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrig data. Datamateriale vil oppbevares innelåst. Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.05.2023. Da vil alle personopplysninger anonymiseres, og lydopptak og andre kontaktinformasjon slettes. Intervjuet vil vare mellom 30 og 45 minutter.

Kan du fortelle litt om deg selv og hva du jobber med?

Har du noe spennende du jobber med per i dag?

Utdanning, stilling, jobbe lenge med denne stilingen/Organisasjon

Ledelse

- 1- Ledelse har mange ulike definisjoner og kan tolkes forskjellig. Hva er det første du tenker på når du hører begrepet ledelse?
- 2- Hva skiller ledere fra ikke- ledere etter din mening?
- 3- Hvilke egenskaper mener du en leder bør ha for å kunne lede på best mulig måte?
- 4- Hva legger du i begrepet utadventt leder?
- 5- Har du forslag til hvordan en skal ansette en god leder i framtiden?
- 6- Har du noen ganger opplevd forskjeller og likheter mellom unge og erfarne ledere, og måten de leder på ut fra dine erfaringer gjennom årene?
- 7- Er det noen spørsmål jeg ikke har spurt deg ifht. temaet som kan være viktig?

Kommunikasjon

- 8- Hva er kommunikasjon?
- 9- Hva betyr kommunikasjon for deg i din stilling?
- 10- Hvordan bør kommunikasjonen mellom leder og ansatte være?
- 11- Kommunikasjon er byggesteinene i enhver organisasjon for å bygge relasjon og tillitt. Hva tenker du om det?
- 12- I hvilke situasjoner er kommunikasjon mest viktig?

Motivasjonsfaktorer

- 13- Hva motiverer deg å gå på jobb?
- 14- Hva blir du mest motivert av i jobbsammenheng?

- 15- Hvilke faktorer og forhold hemmer din motivasjon på jobb?
 16- Mestringsfølelse er en sterk drivkraft for motivasjon på arbeidsplass. Hvordan kan ledere øke mestringsfølelsen hos deg?
 17- Hvilke konkrete tiltak bør ledere gjøre for å motivere ansatte?
 18- Har du noen ganger opplevd å være lite motivert på jobb? Hva gjorde du da?
 19- Hvilken betydning har involvering og jobbfrihet for din motivasjon?
 20- Hvis du skulle trekke ut tre ting som du mener er de viktigste for å ha motiverte ansatte, hva ville det vært?
 21- Er det noen spørsmål du savner som jeg burde stilt deg, er det noe du vil fortelle selv?

Tusen takk for at du stilte opp og jeg setter veldig stor pris på at du tok deg tid til å svare på spørsmålene.

Vedlegg 2:

Meningsbærende enheter, ekstrahert fra sitater.	koder	kategorier
Jeg har gjennom årene opplevd ledere si, «Hvorfor skal vi endre på ting når det har fungert i 25 år» (informant 3)	Forventer åpenhet og nyteknisk	Erfarer silotenkning, manglende samarbeid og tapte muligheter for innovasjon og vekst
«Rettferdighet er det mest viktigste av alt. Når jeg blir behandlet rettferdig av lederen min, blir jeg veldig motivert for å gjøre enda bedre jobb (informant 1)»	Rettferdigbehandling	Rettferdighet
«Jeg bruker å si det sånn, er du en god leder så har du med deg de andre medarbeidere og man trekker i samme retning. Alene er man svak, og felles er man sterk. Så hvis lederen har en sånn egenskap at han skaper tillitt til at du klarer å føle deg vel i et system. At han klarer å håndtere alle medarbeiderne sine og behandler de rettferdig, så er det det beste (informant 2)»	Trekke i samme retning	Felleskap, inkludering
Det er viktig å ha en leder med høy fagkompetanse som kan faget, spesielt når vi jobber mye med faglige oppgaver. En leder med god forståelse og kunnskap innenfor		

fagfeltet vil kunne styrke teamets resultater og prestasjoner betydelig (informant)		
Det viktigste for meg er at lederen min er faglig sterk og det hjelper meg veldig når jeg har noen utfordringer å diskutere med. Men det å prøve å lede folk i riktig retning og rett vei sånn som virksomheten ønsker det. I tillegg har lederen gode beslutningsevner (informant 1)	Faglig sterkt	Fagkunnskap og beslutningsevne
Leder som søker nye muligheter utenfor boksen. Er villig til å tenke nytt og hente inspirasjon fra andre enheter. Ta i bruk nye framgangsmåter å arbeide med og forlate det som ikke fungerer. Selv om ting fungerer så skal man kunne være åpen for nye innovasjoner og være åpen for å tenke nytt (informant 3)	Forventer, men møter veggen	En følelse av begrenset mulighet for innovasjon og nytenkning
Det er jo at leder har nok tid til å ivareta den ansatte, følge den litt opp. Det kan være nok med at lederen sier hei, hvordan går det i dag? At de bryr seg om de prosjekter. Vi er jo veldig alene. Når du får et prosjekt, så føler du deg gjerne litt alene (informant 1)	Forventer, mottar ikke så mye støtte fra leder	Erfarer begrenset støtte, føler seg alene og ensom
Ledelse er jo gjennomføring satt i et system vil jeg si. Det er jo på en måte å veilede, og du skal ha leder som en støtte for å kunne gjennomføre din egen jobb på en god og trygg måte. Lederen må være sånn at lederen klarer å skape en kontakt med deg. At du får en tilhørighet i den flokken hans. Det er jo klart at lederen er den som skal bestemme siste ordene, og samtidig er det viktig at han får med seg sine medarbeidere. At lederen klarer å formidle det som er både god og dårlig (informasjon 3)	Forventer at lederen kommuniserer og formidler både gode og dårlige nyheter	Lederegenskap, Støttende lederstil,

Det er jo klart at lederen er den som skal bestemme de siste ordene, og samtidig er det viktig at han får med seg sine medarbeidere. At du får en tilhørighet i flokken hans (informant 3)	Tilhørighet og medvirkning	Tilhørighet i fellesskapet
Lederen må ha døra åpen og være tilgjengelig for en prat om arbeidsoppgaver eller ideer (informant 4)	Åpen dør	Tilgjengelighet
Hvis jeg skal være ærlig, så er det økonomi og arbeidsoppgaver (informant 2)	Motivasjonsfaktor	Opplever motivasjon
Jeg føler at man ikke får den støtten man trenger fra leder i enkelte tilfeller pga. manglende fagkunnskap og du føler deg helt alene og ikke vet hva du må gjøre (informant 1)	Forventer, men får ikke støtte når det trengs	Erfarer negativ opplevelse pga. manglende støtte fra leder
Det er klart at har du en utfordring som du trenger bistand fra ledelsen for å få løst, og du ikke får kommunikasjon, og at du blir sittende i et sånt vakuum og at du ikke kommer videre. Har nok sånne dager, så blir du litt lite motivert akkurat på hvordan skal du få løse det når ledelsen ikke er interessert i å få det løst (informant 3)	En følelse av å ikke få støtte fra ledelse	Erfarer negative konsekvenser av mangel på individuell støtte fra leder
Lederen må ha døra åpen og være tilgjengelig for en prat om arbeidsoppgaver og samtidig kunne gi innspill. Ikke kritisere men gi en fornuftig tilbakemelding som kan hjelpe ansatte med å bli bedre (informant 4)	Forventer, men mottar ikke god tilbakemelding	En følelse av lite kommunikasjon og konstruktiv tilbakemelding
Jeg tenker at ledere med klar, tydelig og gode kommunikasjonsegenskaper er kjempeviktig (informant 2)	Forventer Klar og tydelig kommunikasjon	Ledere med gode kommunikasjonsegenskaper

<p>Jeg har vært borti ledere som nesten ikke turte å snakke til deg (informant 3)</p>	<p>Forventet, men lederen kommuniserte dårlig</p>	<p>Erfarte manglende kommunikasjonsevne hos leder</p>
<p>Det er jo det der at man skal prøve å lytte, men likevel så skal du ha autoritet å se det gjennom, avslutte for eksempel en diskusjon. Det er en vanskelig balansegang som leder og ikke bare blir bråk. Det er kjempevanskelig å være nok autoritær, men likevel ha en god tone med de ansatte (informant 2)</p>	<p>Forventer at lederen skal lytte selv om de er autoritært</p>	<p>Forventer en god balanse mellom autorisasjon og samtidig være jordnær</p>
<p>Man åpner opp kun for dem man har tillitt til. Når du kommer inn i et rom kan man føle seg trygg hvis du føler at du har tillitt til lederen din (informant 4)</p>	<p>Viktigheten av god relasjon mellom leder og ansatt</p>	<p>Forventer bedre relasjon og tillitt til leder</p>
<p>Det burde være så pass takhøyde at lederen både kan si negative og positive ting, at man får alle inputtene. Det er litt dårlig med konstruktiv kritikk. Det er veldig ofte de positive sidene som drages fram mens man ikke tør å røre i det man burde jobbe med og bli bedre på, og der har alle noe å gå på. Alle burde både bli klargjort på hva man har å jobbe med. Der tenker jeg er en viktig del av det ledere tør å ta tak i både uvaner og egenskaper hos ansatte og si ifra at her kan du jobbe litt med og bli bedre på. Her kan du tenke på, på medarbeidersamtale og enkel samtale (informant 2)</p>	<p>Forventer, men det er ikke rom for å snakke om både positive og negativ ting på jobb</p>	<p>Følelsen av manglende konstruktiv kritikk</p>
<p>Å si at det er feil det du har gjort, så har du kanskje 80-90 prosent rett, så 10 prosent er litt tvilsomt. Så får du en tilbakemelding, det der er feil!!! Så blir du med en gang å tenke, det her mestrer jeg ikke, det her får jeg ikke til, det her kan jeg ikke!! Da bygger du ikke noe selvtillit. Man skal ikke bli selvgod, det er ikke det som er meningen. Det er veldig godt å få ei saklig og god tilbakemelding. Ingen er jo supermenneske, det tror jeg ikke finnes (informant 3)</p>	<p>Forventer, men får ikke saklig tilbakemelding</p>	<p>Erfarer negative konsekvenser pga. usaklige tilbakemeldinger og begrunnelse</p>

<p>Av min egen erfaring når jeg stiller spørsmål til min leder. Enten han ikke forstår spørsmålet eller går han uten å svare på spørsmålet mitt. Jeg føler meg så dum (informant 1)</p>	<p>Føler seg ignorert og mindre verdt</p>	<p>Erfarte negative konsekvenser av mangel på tilbakemelding og ignoranse</p>
<p>Det er viktig å få ærlige tilbakemeldinger om jobben man har gjort. Dersom man er på bærtur, kan ærlige tilbakemeldinger bidra til å lære og bli bedre. Jeg mener at når jeg gjør en god jobb, bør jeg få kredit for innsatsen. Dette viser at ledere ser jobben du gjør, og at det bør krediteres til meg og ikke andre (informant 1)</p>	<p>En følelse av å bli ignorert</p>	<p>Mangel på tilbakemelding</p>
<p>Gi ansatte de oppgaver som er litt åpenhet for hvordan løsninger skal bli, gi ansatte bare stikkord for eksempel vi skal sanere derifra til dit, se på løsninger, finne ut hva vi bør gjøre. La hver enkelt finne ut. Er det med uklarheter så er det å bistå og støtte i løsninger på det her, styre gjerne ansatte i rett vei, hvis de er på bærtur tenker jeg. Man må likevel ha litt finger på roret, men likevel slippe de løs. Jeg tenker at du ikke skal styre ovenfra ned, men så et frø og se det blomstre egentlig (informant 2)</p>	<p>Forventer, men gis ikke rom for prøving/feiling</p>	<p>Erfarer mindre jobbfrihet, blir styrt ovenfra.</p>
<p>Det er jo det der med å få de ansatte med at de er en del av et team. Det er et team og vi jobber i felleskap. Det å legge til rette at alle føler seg velkommen i et system. At du blir verdsatt og få litt følelse av at du er en del av og er med i fellesskapet, og at du ikke blir utstøtt (informant 3)</p>	<p>Forventer å bli inkludert og være del av teamet.</p>	<p>Tilhørighet og inkludering i fellesskapet</p>
<p>Å bli rettfærdigbehandlet er det viktigste av alt. Å behandle ansatte rettfærdig kan motivere enhver ansatt til å utføre en bedre jobb. Troverdighet er viktig fordi du må tro på lederen. Lederen må være ærlig for at systemet skal fungere (informant 1)</p>	<p>Bli motivert når vedkommende ser alle blir behandlet likt og rettfærdig</p>	<p>Rettfærdighet og likhetsbehandling øker motivasjon</p>

Min leder Ser og hører alle og er rettferdig strukturert, ryddighet og orden- oppfølging av både sak og menneske. Har gode personlige egenskaper både faglig, sosial og medmenneskelig (informant 4)		
Det som motiverer meg mest, er arbeidsmiljø og arbeidsoppgavene i seg selv (informant 1)	Faktorer som bidrar til økt motivasjon	Interessante arbeidsoppgaver og godt arbeidsmiljø
Jeg blir veldig motivert når jeg har frihet til å bestemme min egen arbeidsdag selv, og kan prioritere arbeidsoppgaver, etter hva som er mest viktig og hva som er mindre viktig (informant 1)	Føler behov for mer arbeidsfrihet	Jobbfrihet for å bestemme over egen arbeidshverdag
Jeg tenker, gi de ansatte frihet, gi de råderett og litt styr over egen hverdag sånn at de planlegger arbeidet sitt mens gi dem ledetråd og være tilgjengelig i prosessen, støttende eller rådførende (informant 2)	Følelse av å ha lite jobbfrihet	Erfarer begrenset individuell jobbfrihet
Vi blir påvirket av det som skjer rundt oss. Det er ikke tvil om at hvis man har det bra på jobb, så tror jeg man gjør en bedre jobb enn om man går og mistrives på jobb og synes at det er tungt å gå på jobb. Har du sjefer som herser med deg, så er det ikke så artig å få kjeft. I hvert fall hvis kjeften er uberettiget sånn at man føler at den ikke er berettiget. Jeg har fått mye kjeft opp igjennom tiden. Det blir sånn etter hvert så rister man bare på skulderen og tenker sånn at man må gå videre (informant 3)	Gruer seg for negative tilbakemeldinger	Erfarer negativitet, og får kjeft som ikke er berettiget
At du får interessante og ulike arbeidsoppgaver hver dag. At du holder på en ting i dag, kan du holde på med en annen ting i morgen (informant 4)	Forventer å få ulike arbeidsoppgaver	Interessante arbeidsoppgaver øker motivasjonen
Det må jo være sosialt intelligent. Så hvis lederen har en sånn egenskap at han skaper tillitt til at du klarer å føle deg vel i et system. At han klarer å håndtere alle medarbeiderne sine og behandler		

<p>de, så er det det beste (informant 3)</p>		
<p>Sosiale sammenkomster etter jobb som kan fungere. Øke lønnen min, haha. Andre ting kan være at alle er ikke like flinke til å kommunisere, og det må lederen akseptere. Hvis noen har det vanskelig på jobb og ikke vil snakke, må lederen ikke tenke at den medarbeideren er vanskelig. Heller tenke hvordan en skal hjelpe vedkommende. Alle kan ha sine nedgangsperioder. Man skal kunne gi for eksempel avspasering en dag hvis lederen ser behovet. Mental helse er veldig viktig ting å passe på når man er leder. Det er leders ansvar å passe på dersom en medarbeider lider av fysisk eller mentalt (informant 4)</p>	<p>De sosiale sammenkomster</p>	<p>Det sosiale aspektet</p>
<p>Jeg vil jo si at det er viktig at du har en god kommunikasjon i alle ledd. Hvis du for eksempel har dårlig kommunikasjon mot egen arbeidsgiver, så vil du merke det at du kanskje over tid ikke har det bra. Det er viktig å ha en god kommunikasjon i alle ledd fra ansettelse hos arbeidsgiveren din ned og ut på de oppgavene du skal utføre. Den gode kommunikasjonen må være en sånn linje som flyter helt fra toppleder helt ned. Du har en plikt selv å yte en forståelig kommunikasjon. Kommunikasjon går begge veier (informant 3)</p>		

Vedlegg 3:

Masteroppgave (MOPP) i Motivasjon og ledelse

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvilke lederegenskaper som er viktige for å fremme motivasjon hos ansatte. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektoppgaven er å undersøke hvilke lederegenskaper som er viktige for å fremme motivasjonen hos ansatte, sett fra medarbeiders perspektiv. I tillegg vil jeg se hvilke forhold og faktorer som hemmer motivasjonen. Dette er et treårig masterstudium ved Nord-universitet i Bodø med fastsatt innleveringsfrist som er i mai 2023. Oppgavens tema er motivasjon og ledelse med hensikt til å intervju et begrenset antall informanter for å få dybdekunnskap om motiverende lederegenskaper som fenomen.

Gjennom undersøkelsen skal jeg finne svar på følgende forskningsspørsmål:

Hvilke lederegenskaper som er viktige for å fremme motivasjonen hos ansatte?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Jorunn Grande er ansvarlig for prosjektet: jorunn.grande@nord.no. Prosjektet gjennomføres i samarbeid med Bodø kommune.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

- VA-seksjon er satt sammen av ansatte med ulike alder, erfaring og utdanningsbakgrunn
- Du er ansatt ved Vann og Avløpsseksjon og har god erfaring og potensielt kan bidra med mye og nyansert informasjon om fenomenet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Dersom du takker ja til å delta, ønsker jeg å gjennomføre et intervju med deg. Det vil si at en student møter deg og stiller deg noen spørsmål. Intervjuet vil vare ca. 45 minutter.

Hvis du synes det er ok vil jeg, i tillegg til å ta notater underveis, gjerne gjøre lydopptak av intervjuet. Når jeg tar notater, skriver jeg ikke ned sensitive personopplysninger. Lydopptaket oppbevares på passordbeskyttet harddisk hos den studenten som intervjuer deg, og slettes i sin helhet senest 31.05.2023. Navn og andre personopplysninger blir ikke brukt i transkribering og analyse, og jeg erstatter det med informant 1, 2, 3, 4 istedenfor.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil heller ikke påvirke ditt forhold til arbeidsplassen på en negativ måte.

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 er kun prosjektgruppa herved student + veileder som har tilgang til dine opplysninger.

- Navn og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med informant 1, 2, 3, 4 og datamateriale oppbevares på trygg.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 24.05.2023. Da vil alle personopplysninger anonymiseres, og lydopptak og kontaktinformasjon slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandørs personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Nord Universitet ved studieveileder: Jorunn Grande e-post: jorunn.grande@nord.no
- Student Elias Shafaye: elias.shafaye@student.nord.no, eller tlf: 47715290

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen av prosjektet som er gjort av Sikts personverntjenester ta kontakt på:

- Epost: personverntjenester@sikt.no, eller telefon: 53 21 15 00.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Hvilke egenskaper som er viktige for å fremme motivasjonen hos ansatte, 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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4:

[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave \(MOPP\)](#) / [Vurdering](#)

Vurdering av behandling av personopplysninger

Skriv ut

09.01.2023

Referansenummer
343155

Vurderingstype
Automatisk

Dato
09.01.2023

Prosjektittel
Masteroppgave (MOPP)

Behandlingsansvarlig institusjon
Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig
Jorunn Grande

Student
Elias shafaye

Prosjektperiode
09.01.2023 - 31.05.2023

Kategorier personopplysninger
Alminnelige

Lovlig grunnlag
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.05.2023.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger:
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter