

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Av: Julian Froholt og Vanessa Skagen

---

Hva motiveres ansatte i offentlig sektor av, og  
hvordan motiverer lederne sine ansatte?

---

Dato: 29/05-2020

Totalt antall sider: 72

## I. Abstract

Nearly one-third of employees in Norway work in the public sector and the purpose of this master thesis has been to study **what motivates public sector employees and how do managers motivate their employees**. This has been done through discussions of what motivates employees, how managers motivate their employees and what types of management are exercised.

The theoretical framework consists of different motivation- and leadership theories. The research has been conducted as a qualitative study among four managers and eight employees, divided into four different departments, within two different public organizations.

The main findings were that, regardless of organizational background, managers motivate their employees primarily through the work environment, relationships with each other and the sense of belonging and autonomy. Which, in contrast to Herzberg's two-factor theory, for example, is consistent with what employees perceive as motivating. In addition, all managers had relational leadership behaviour features. External motivations such as salary or feedback are not used or used to a small extent. Although employees perceive management feedback as motivating. In addition, some managers were focused on motivation being an individual process and two other managers focused on motivation through teambuilding. The research process also revealed that employees are motivated by work tasks, but only one manager had focus on motivation through work tasks. One additional finding is that managers motivate their employees by appealing to their internal motivation.

## **II. Forord**

Denne masteroppgaven er avsluttende for et treårig MBA i ledelse studium ved Nord Universitet.

Først og fremst ønsker vi å takke begge organisasjonene og alle informantene som har deltatt i intervjuene. Takk for at dere delte deres erfaringer med oss.

Videre ønsker vi å takke vår veileder Thomas Lauvås for god veiledning og ikke minst raske tilbakemeldinger.

Vi ønsker også å takke venner og familie som har støttet oss underveis i studiegangen og som har vært tålmodige med oss i denne prosessen.

Til slutt en stor takk til Silje, Freddy og Linea.

Mo i Rana, 29.05.2020

Julian Froholt og Vanessa Skagen

### **III. Sammendrag**

Nesten en tredjedel av sysselsatte i Norge jobber i offentlig sektor. Derfor må den offentlige sektoren prioritere riktig, bruke ressursene effektivt og ha høy kvalitet i saksbehandling og tjenesteleveranser i fremtiden. I tjenesteytende organisasjoner er ansatte organisasjonens viktigste ressurs og i den forbindelse kan det tenkes at motivasjon spiller en viktig rolle. Formålet med dette forskningsprosjektet har vært å undersøke hvordan ledere i offentlig sektor motiverer sine ansatte. Dette har blitt gjort gjennom analyser og drøftinger av hva som motiverer de ansatte, hvordan ledere motiverer sine ansatte og hvilken type ledelse som utøves.

Det teoretiske grunnlaget består av teori knyttet til indre og ytre motivasjon, samt ulike teorier tilknyttet motivasjon, som for eksempel behovsteoriene til Maslow samt Ryan og Deci. I tillegg trekkes det inn teori tilknyttet teambygging og ulike teorier tilknyttet ledelse.

Forskningsprosjektet har blitt gjennomført som en kvalitativ undersøkelse i form av intervju. Utvalget har bestått av fire ledere og åtte ansatte fordelt på fire ulike avdelinger, innenfor to ulike offentlige organisasjoner.

Hovedfunnet i forskningsprosjektet er at, uansett organisasjonsbakgrunn, så motiverer ledere sine ansatte primært gjennom arbeidsmiljøet, relasjoner til hverandre og følelsen av tilhørighet og autonomi. Noe som, i motsetning til for eksempel Herzbergs to-faktorteori, står i samsvar med hva de ansatte oppfatter som motiverende. Videre innehar alle ledere som er blitt intervjuet trekk til relasjonell lederatferd, som anses til å stå i samsvar med motivasjonsfokuset. Ytre motivasjonsmidler som lønn eller tilbakemeldinger benyttes i liten grad. Selv om ansatte opplever tilbakemelding fra ledelse som motiverende. I tillegg har enkelte ledere tydelig fokus på at motivasjon er en individuell prosess og to andre ledere har fokus på motivasjon gjennom sammensetting av team. I forskningsprosessen kom det også frem at ansatte blir motivert av arbeidsoppgaver, men kun en leder hadde bevisst fokus på motivasjon gjennom arbeidsoppgaver. Avsluttende kan det konkluderes med at ledere motiverer sine ansatte gjennom å appellere til indre motivasjon hos ansatte.

## Innholdsfortegnelse

I. Abstract .....	i
II. Forord.....	ii
III. Sammendrag .....	iii
Innholdsfortegnelse .....	iv
Figurer og tabeller: .....	v
1. Innledning .....	6
1.1 Forskningsspørsmål .....	8
1.2 Teoretisk avgrensning og oppgavens struktur.....	8
1.3 Begrepsavklaring .....	9
2. Teoretisk grunnlag.....	9
2.1 Motivasjon.....	9
2.2 Indre og ytre motivasjon .....	10
2.2.1 Maslows behovsteori .....	12
2.2.2 Herzbergs to-faktorteori (Motivasjons- og hygieneteori).....	13
2.3 Prosessteorier.....	15
2.3.1 Mowdays likeverdsteori .....	15
2.4 Selvbestemmelsesteori .....	16
2.5 Ryan og Deci selvbestemmelsesteori.....	16
2.5.1 Grunnleggende behovsteori .....	17
2.5.2 Kognitiv evalueringsteori .....	19
2.5.3 Organismisk integreringsteori.....	20
2.6 Gruppearbeid / Teamarbeid.....	20
2.7 Teorier om ledelse .....	21
2.7.1 Betingelsesteori .....	22
2.7.2 Sti-mål teori (Path-goal theory) .....	23
2.7.3 Situasjonsbestemt ledelse .....	24
2.7.4 Transaksjonsledelse.....	25
2.7.5 Myndiggjørende ledelse .....	26
3 Metode .....	26
3.1 Forskningsmetode.....	26
3.2 Forskningsprosessen .....	28
3.2.1 Avgrensning .....	29
3.2.2 Utvelgelse av informanter.....	29
3.2.3 Datainnsamling .....	32
3.2.4 Intervjuguide .....	32
3.2.5 Transkribering.....	33
3.2.6 Dataanalyse .....	33
3.2.7 Teoretisk grunnlag.....	33
3.3 Kvalitet.....	33
3.3.1 Validitet og reliabilitet.....	34
3.3.2 Forskningsetikk .....	35
4 Presentasjon av empiri og analyse.....	36
4.1 Offentlig sektor som forskningsobjekt.....	37
4.2 Motivasjon.....	37
4.2.1 Motivasjon gjennom arbeidsmiljøet.....	38
4.2.2 Motivasjon gjennom arbeidsoppgaver .....	39
4.2.3 Egenmotivasjon.....	40
4.2.4 Motivasjon gjennom lederen.....	40

4.2.5	Bruk av konkrete og materielle motivasjonsmidler .....	43
4.2.6	Kompetanseutvikling, autonomi og tilhørighet som motivasjonsfaktor .....	46
4.3	Ledelse .....	50
4.3.1	Lederens verdier .....	50
4.3.2	Lederens trekk .....	52
5	Analyse og drøfting .....	55
5.2	Hva blir de ansatte motivert av? .....	56
5.2.1	Indre motivasjon .....	56
5.2.2	Arbeidsoppgaver .....	57
5.2.3	Arbeidsmiljø .....	58
5.2.4	Tilbakemelding .....	58
5.2.5	Belønninger .....	59
5.3	Hvordan motiverer lederne sine ansatte? .....	60
5.3.1	Arbeidsoppgaver .....	60
5.3.2	Arbeidsmiljø .....	61
5.3.3	Sammensetting av team/kollegaer .....	62
5.3.4	Autonomi .....	63
5.3.5	Tilbakemelding .....	63
5.3.6	Belønninger .....	64
5.4	Hvilken type ledelse utøves i organisasjonene? .....	65
6	Konklusjon .....	68
6.1	Forslag til videre forskning og kritisk refleksjon av egen oppgave .....	72
7	Referanser .....	73
	Vedlegg 1 – informasjonsskjema og forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet .....	75
	Vedlegg 2 – Intervjuguide .....	78

### **Figurer og tabeller:**

Figur 1 - Maslows behovspyramide .....	12
Figur 2 - Herzbergs to-faktor modell .....	14
Figur 3 - Mowdays likeverdsteori .....	16
Figur 4 - Oversikt selvbestemmelsesteori .....	17
Figur 5 - Grunnleggende behovsteori .....	18
Figur 6 - Kognitiv evalueringsteori .....	19
Figur 7- Hersey og Blanchards situasjonsbestemt ledelsesteori. ....	24
Tabell 8 - Oversikt informantene og organisasjonene .....	31

## 1. Innledning

I en artikkel fra Næringslivets hovedorganisasjon vises det til at nesten en tredjedel av sysselsatte i Norge jobber i offentlig sektor. Sammenlignet med andre land i verden er den offentlige sektoren i Norge svært stor. Dette medfører at en god del av samfunnets ressurser brukes i offentlig sektor (NHO, 2018, s.320). I tjenesteytende virksomheter er det de ansattes kunnskap og ferdigheter som blir til organisasjonens viktigste kapital og ressurs og dermed blir det å utvikle, dele og ivareta kompetanse for organisasjoner stadig viktigere. Gjennom motiverte ansatte vil en organisasjon kunne skape operative fordeler og bedre økonomiske resultater (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 28).

Videre beskrives motivasjon som den faktoren som setter i gang handlinger og prosesser hos individer og det kan dermed tenkes at motivasjon spiller en sentral rolle i tjenesteproduksjon. Forskning viser at motiverte og lojale medarbeidere leverer både bedre individuelle og organisatoriske resultater (Kuvaas & Dysvik, 2016). Motiverte medarbeidere kan gi organisasjonen operative forelder og bedre resultater. Det å være motivert handler om et ønske om å yte noe ekstra for organisasjonen, som for eksempel gjennom å ta i bruk sine egne ferdigheter og kunnskaper på egenhånd til fordel for organisasjonen. Motiverte medarbeidere er ofte mer innovative gjennom at de på egenhånd leter etter nye løsninger eller bedre måter å gjøre noe på, de vil samarbeide og bistå kollegaer uten å direkte ønske noe igjen for det og de vil høyst sannsynlig gjøre en større innsats når det kommer til uventede situasjoner. Høy motivasjon blant medarbeidere kan dermed øke innovasjon, kvalitet og produktivitet. Dette er faktorer som er med på å gi bedre økonomiske resultater og mer fornøyde kunder. Noe som igjen fører til mindre klager og bedre brukeropplevelser (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 241).

Dagens ledere står overfor store utfordringer, arbeidstakere krever mer enn fast jobb og lønn som dekker behovet. Unge i dag forventer at arbeidsgiver har fokus på bærekraft, miljø og verdier (Teigen, 2019 ).

Ledelse handlet tidligere om planlegging, systematisk organisering og kontroll av arbeidet og arbeidsprosessene. Det var et klart skille mellom ledelse og arbeidere. I dag er det annerledes. Hensiktsmessig ledelse i dag er noe annet enn hva det var for 100 år siden. Dette skyldes kunnskaps- og utdanningsnivået hos dagens ansatte. Dagens kunnskapsmedarbeidere har mindre behov for direkte styring. Faktorer som jobbtilfredshet og mening med arbeidet vil for

mange fremstå som viktig. Ledelse i vår tid handler mer om å motivere, involvere og engasjere. Ledelse er i større grad preget av det emosjonelle og relasjonelle og ikke det fornuftsmessige og rasjonelle (Asting, 2016).

Det kan tenkes til at offentlig lederes spillerom for å yte ytre motivasjonsfaktorer er begrenset av økonomiske rammer. Vår oppfatning er at ledere i det offentlige i stor grad styrer etter likhetsprinsippet. Det kan derfor antas at indre motivasjonsfaktorer er viktig i offentlig sektor. Det finnes lite forskning på konkrete verktøy ledere i offentlig sektor kan bruke for å tilstrebe at den enkelte medarbeider yter sitt beste. Hver medarbeider er unik og har forskjellige behov. Selv om forskningen sier at indre motivasjonsfaktorer er mest viktig er det nødvendigvis ikke slik hos alle. Vi ønsket å undersøke om dagens ledere i offentlig sektor har et forhold til motivasjon av sine ansatte, og hva som motiverer de ansatte.

Temaet for vårt forskningsprosjekt baserer seg på vår erfaring fra arbeid i offentlig sektor. Denne erfaringen har grobunn i undringen over hvordan ledere i offentlig sektor motiverer sine ansatte til å gjøre den beste jobben. Offentlig sektor må prioritere riktig, bruke ressursene effektivt og ha høy kvalitet i saksbehandling og tjenesteleveranser i fremtiden. I forbindelse med effektiv bruk av felleskapets ressurser har regjeringen i 2015 innført avbyråkratisering- og effektiviseringsreformen (ABE-reformen), som blant annet stiller krav til reduisering av driftsutgifter og økt effektivering, og regjeringen forutsetter dermed at alle statlige virksomheter gjennomfører tiltak for å bli mer effektive (Regjeringen, 2019, 02. desember ). Ansatte i offentlig sektor må jobbe mer og lenger. De må ha høyere pensjonsalder, det må bli færre uføre og mindre utenforskap. Disse tiltakene vil øke verdiskapingen og skattegrunnlaget, redusere utgiftene til passive ytelse, øke inntektene til den enkelte og bidra til inkludering. Utviklingen går derimot motsatt vei. Yrkesdeltakelsen blant menn og kvinner har avtatt siden årtusenskiftet (NHO, 2018, s. 329). Skal en tro rapporten til NHO vil det stilles større krav til arbeidstakere i offentlig sektor i fremtiden. Den akademiske debatten vi ønsker å delta i er hva som motiverer ansatte i offentlig sektor, og hvordan lederne motiverer sine ansatte.



## 1.1 Forskningsspørsmål

Formålet med forskningsprosjektet er å få innblikk i hva som motiverer ansatte i offentlig sektor, og hvordan lederne motiverer dem. Samtidig håper vi på å kunne avdekke både muligheter og begrensinger som ledere har i bruk av motivasjon. Vi kommer frem til følgende problemstilling:

### **Hva motiveres ansatte i offentlig sektor av, og hvordan motiverer lederne sine ansatte?**

For å besvare hovedproblemstillingen benytter vi oss av følgende underliggende forskningsspørsmål:

1. Hva blir ansatte motivert av?
2. Hvordan motiverer lederne sine ansatte?
3. Hvilken type ledelse utøves?

## 1.2 Teoretisk avgrensning og oppgavens struktur

I denne oppgaven intervjuet vi flere ledere og deres ansatte i offentlig sektor og alle intervjuobjektene har høyere utdanning enten i form av bachelor eller mastergrad, og noen har i tillegg andre former for videreutdanning. Dermed kan informantene anses som kunnskapsarbeidere, men av hensyn til problemstillingen og ordforråd velger vi å benytte oss av begrepet *ansatt* videre i oppgaven. Videre finnes det mange teorier tilknyttet motivasjon og for å få frem flere nyanser av ulike teorier som utfyller hverandre har vi valgt et teoretisk grunnlag innen *behovsteori* (Maslows behovsteori), *situasjonsteori* (Herzbergs to-faktorteori), *sosialteori* (Mowdays likeverdsteori) og *kognitiv teori* i form av Deci og Ryans *selvbestemmelsesteori*. Innenfor ledelsesteori har vi valgt å bruke teorier som er situasjonsbaserte og noen konkrete ledelsesteorier, da vi anser disse som best skikket til å drøfte vår empiri.

Vårt teoretisk grunnlag blir presentert i kapittel to og metoden og informantene bli nærmere presentert i kapittel tre. Offentlig sektor som forskningsobjekt vil bli nærmere presentert i kapittel fire. I kapittel fem presenterer og analyserer vi empirien og i kapittel seks drøfter vi empirien opp mot vårt teoretisk grunnlag, for deretter å konkludere i kapittel seks.

### **1.3 Begrepsavklaring**

#### *Ledelse*

Ledelse kan påvirke ansattes utholdenhet og ytelse og kan være med på å avgjøre om en organisasjon lykkes eller ikke (Martinsen, 2015). Det er mange forskjellige måter å definere ledelsesbegrepet på og i dette forskningsprosjektet har vi valgt å definere ledelse som «en bevisst og målrettet påvirkning av andre personer gjennom å legge til rette for aktiviteter og relasjoner i en gruppe eller organisasjon» (Kirkhaug, 2015, s. 31).

#### *Autonomi*

Begrepet autonomi brukes ofte i forbindelse med selvledelsesmetodikken og selvbestemmelsesteori og vi benytter oss i den sammenheng av Martinsens (2015) definisjon av autonomi:

Autonomi er forbundet med en reflekterende evaluering av muligheter som foreligger i en gitt situasjon, der man vurderer sine interesser, behov og kunnskaper. Det er ikke noen motsetning mellom dette og evnen til å tilpasse seg eller føye seg etter andre, men individets bevisste valg av for eksempel føyelighet vil være avgjørende. Selv med velutviklet autonomi kan man altså bli bedt om å tilpasse seg uten at det nødvendigvis vil vekke opposisjon eller protest. (Martinsen, 2015, s. 379-380)

## **2. Teoretisk grunnlag**

I dette kapitlet ønsker vi å introdusere vårt teoretisk grunnlag for denne oppgaven. I første delen av kapitlet presenterer vi teorier tilknyttet motivasjon, deretter kort om teamarbeid og til slutt presenterer vi teorier tilknyttet ledelse.

### **2.1 Motivasjon**

«Movere» er det latinske ordet for å bevege og ordet motivasjon er utledet av dette begrepet. Motivasjon dreier seg om drivkrefter som får oss mennesker til å utføre en handling (Eriksen, Gad, Martinsen & Thompson, 2003). Motivasjonsbegrepet kan defineres enda mer detaljert, nemlig som biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som setter i gang en bestemt atferd i forbindelse med et ønske om å nå et mål. I organisasjonssammenheng viser en ofte til motivasjon som drivkraft for å få de ansatte til å yte noe ekstra (Kirkhaug, 2015).

Det finnes mange ulike motivasjonsteorier, samtidig som tidligere teorier fokuserte mer på konkret atferd, åpnes det i nyere teorier opp for at motivasjon også blir påvirket av sosiale og miljømessige faktorer. Motivasjon kan altså også omfatte vår egen utvikling som menneske og vår personlighet, altså hvem vi er som person og hvordan vi blir i de ulike rollene som vi har og utvikler oss i. Motivasjon kan dermed også handle om hvordan vi ser på oss selv, hvordan vi utvikler vår personlighet, hva vi er opptatt av eller har interesse for eller at interessen for et område/tema kan blir mindre (Lillemyr, 2007).

I denne oppgaven har vi valgt å fokusere på ulike teorier som har fokus på forskjellige områder i forbindelse med motivasjon som vi anser som relevant for vår empiri. Dermed endte vi opp med et teoretisk grunnlag som skiller mellom behovsteori (Maslows behovsteori, 1943), likeverdsteori som handler om vår oppfatning av balansen mellom «investering» og «utbytte» (Mowday, 1987) og Herzbergs to-faktorteori som fokuserer på jobbinnhold som motiverende. Videre har vi valgt å fokusere på Deci og Ryans selvbestemmelsesteori som retter fokuset på hvordan en kan legge til rette for selvmotivasjon.

Vi begynner med å gjøre rede for skillet mellom indre og ytre motivasjon.

## **2.2 Indre og ytre motivasjon**

Skillet mellom indre og ytre motivasjon er av stor betydning når det kommer til forskning med fokus på sammenhengen mellom belønning og motivasjon i organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 253). *Indre* motivasjon handler om at det å utføre en oppgave i seg selv, gir en form for tilfredstillelse (Kirkhaug, 2015, s. 53). Det handler i stor grad om våre egne interesser, vår utvikling og vår personlighet og har dermed med oss selv å gjøre (Lillemyr, 2007). *Ytre* motivasjon omhandler at det å utføre en arbeidsoppgave gir en fysisk eller ytre belønning, for eksempel i form av annerkjennelse, ros, lønnsforhøyelse, finere kontor, etc.

I organisasjonssammenheng er de mest kjente *ytre belønningssystemene* lønssystemer og karrieresystemer (som f.eks. lønns- eller stillingsopprykk). Disse systemene anses som *materielle belønninger*, men ytre belønningssystemer kan også bestå av *symbolske belønninger* som for eksempel ros eller ekstra oppmerksomhet. Selv om denne formen for belønning ikke

kan måles i penger, kan det for enkelte personer virke sterkt motiverende med symbolske belønninger (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 253).

En sentral faktor når det kommer til *ytre belønninger* (både materielle og symbolske) er at disse må knyttes til fremtiden. For at belønningen skal gi en motiverende effekt er det viktig at den knyttes mot det å oppnå et mål i fremtiden. F.eks. vil utsikten til en lønnsøkning være motiverende, men når en har fått lønnsøkningen blir motivasjonseffekten mindre. I en slik sammenheng er det også av betydning at allerede etablerte forhold oppleves som gode nok. Dette kan for eksempel være at en i utgangspunktet er fornøyd med lønningen sin, slik at en fremtidig lønnsøkning kan ha en motiverende effekt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 254). Også i Hertzberg sin teori om motivasjons- og hygienefaktorer (to-faktorteori) spiller det å ha et tilfredsstillende utgangspunkt, en viktig rolle for effekten av motivasjon.

Hvis en handling kommer av en ytre kraft eller påvirkning kalles det for *ytre motivasjon*, men hvis derimot handlingen skjer selvstendig eller med bakgrunn i vår egen interesse, kalles det for *indre motivasjon* (Lillemyr, 2007). En mer utfyllende forklaring på *indre motivasjon* er at en handler eller utfører aktiviteter slik en gjør fordi en selv ut fra sine egne holdninger og verdier eller personlighet, har en sterk interesse (Ryan & Deci, 2017). Sett i organisasjonssammenheng viser forskning at *indre motivasjon* er en bedre kilde til gode jobbprestasjoner enn *ytre motivasjon*, spesielt i jobber hvor kvalitet er viktigere enn kvantitet (Kuvaas & Dysvik, 2016). Internasjonalt har det blitt forsket på konsekvenser av og kilder til *indre motivasjon*. Forskningen viser blant annet til positive sammenhenger mellom indre motivasjon og *ekstrarolleatferd* (som går ut på å f.eks. hjelpe andre utover de formelle jobbkravene), *organisasjonsforpliktelse* (viser til de ansattes identifikasjon med og involvering i organisasjonen), og *turnoverintensjon* (intensjon om å skifte jobb eller slutte i organisasjonen) (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Tidligere var skillet tydeligere mellom *indre* og *ytre motivasjon*, i senere tid er en blitt mer opptatt av hvordan en kan bruke *ytre motivasjon* til å utfylle eller supplere den indre motivasjonen (Lillemyr, 2007). Balansen mellom det som motiverer på det *indre* plan og *ytre* belønninger, er av betydning og kan ha en sammenheng (Lillemyr, 2007).

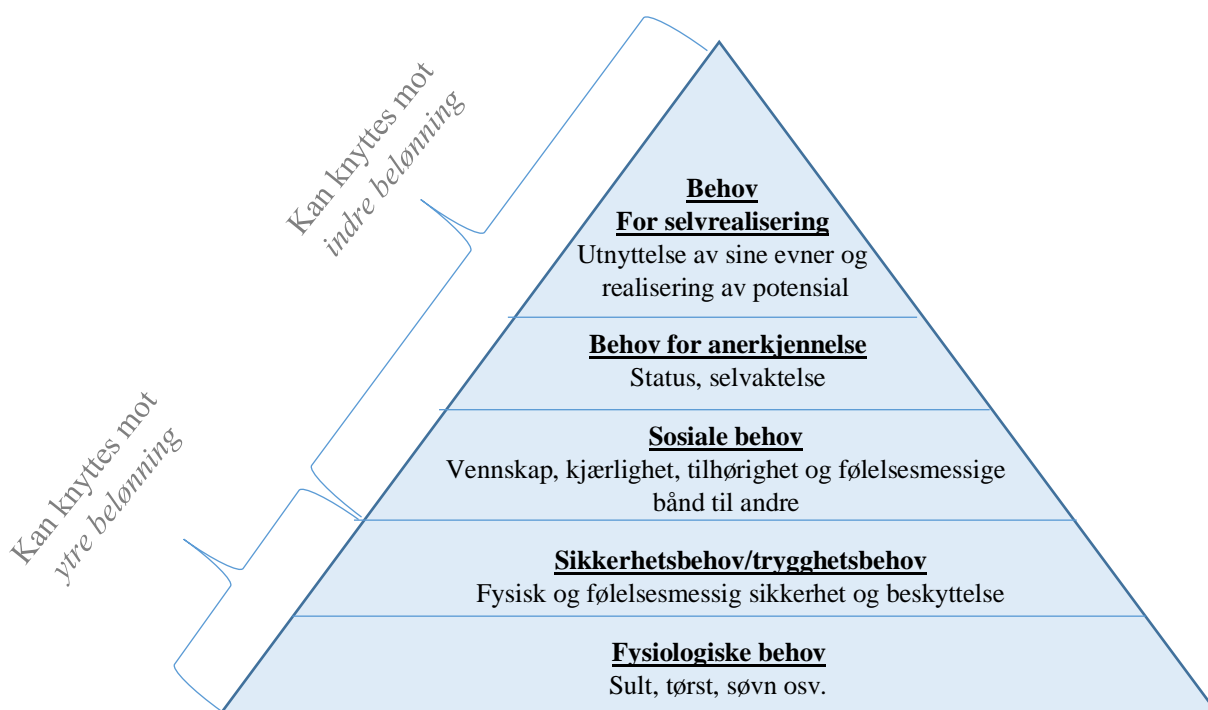
En studie med fokus på samhandling mellom indre og ytre motivasjon, viser at den beste kombinasjonen består av høy indre og lav ytre motivasjon (Grant, 2008).

Innholdsteorier omfatter teorier som blant annet legger vekt på innholdsbetingelsene i en jobb og hvor disse leder til tilfredshet hos et menneske. Nedenfor har vi valgt å presentere to av

disse. Begge teoriene er innholdsbasert, men skiller mellom å fokusere på behov og jobbkarakteristika.

### 2.2.1 Maslows behovsteori

Maslows behovsteori er en velkjent teori som ofte blir referert til både innenfor motivasjon og organisasjonslitteratur og som mange kjenner til. Teorien tar utgangspunkt i menneskets behov og hvordan disse er bygd opp. Det er en velkjent teori som er mye brukt og vi anser det også som relevant å referere til den i denne oppgaven fordi den retter fokuset på menneskets grunnleggende behov i forbindelse med motivasjon. I følge Maslow har alle mennesker fem grunnleggende behov som er hierarkisk oppbygget (se figuren nedenfor). Fysiologiske behov er nederst og behov for selvrealisering på toppen av hierarkiet. Det er slik at behov på et lavere nivå må være noenlunde tilfredsstillt før et behov for på et høyere nivå dukker opp. I hvor stor grad behovene må være utfylt kan variere for mennesker, det samme gjelder for behovsrekkefølgen. Disse ulike behovene vil motivere til å handle for å få dekket/tilfredsstillt sine behov (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 251).



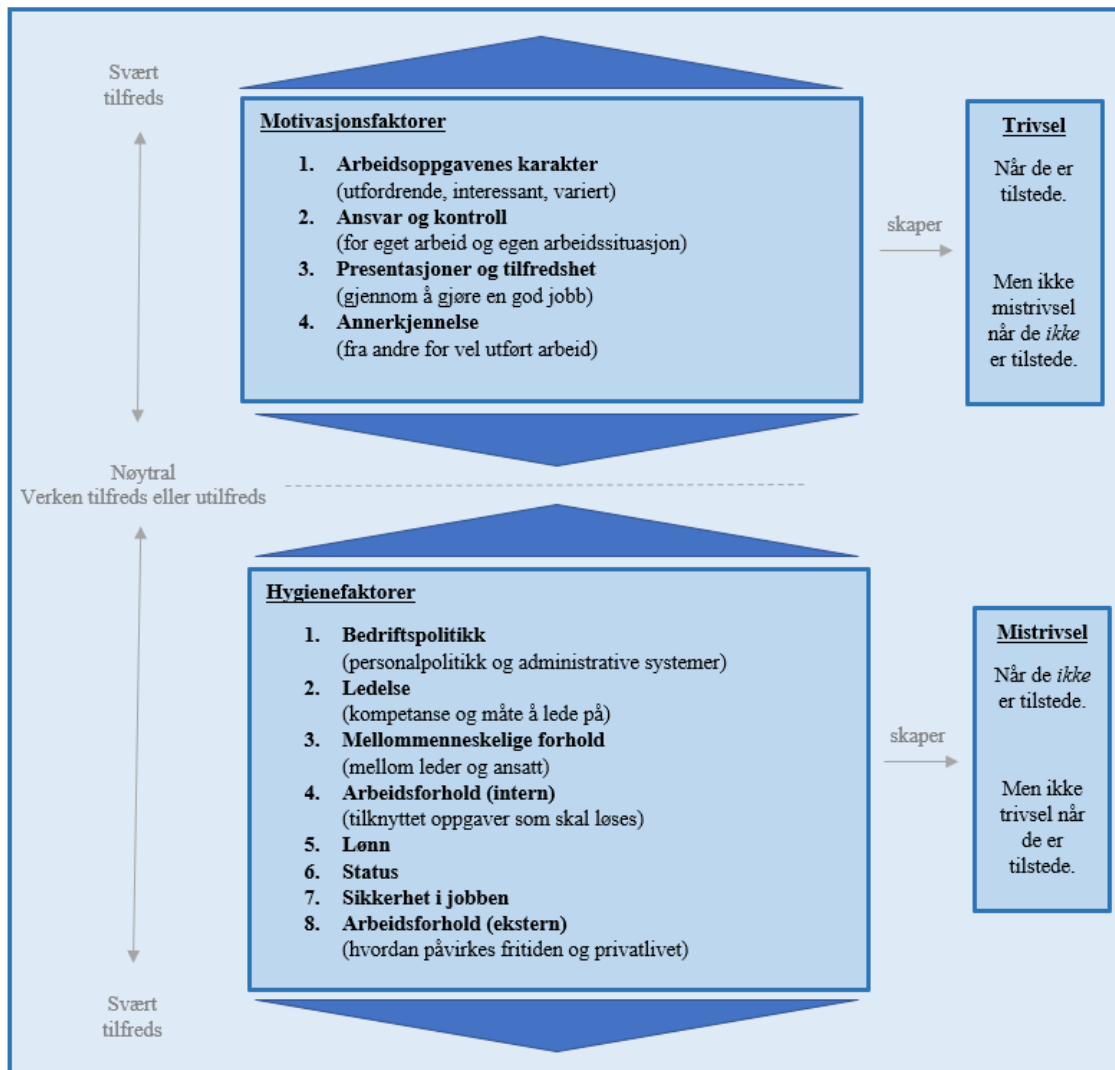
Figur 1 - Maslows behovspyramide – Basert på figur 7.1 s. 252, i Jacobsen & Thorsvik, 2013

Teorien til Maslow er med på å lære oss noe om hvordan en kan motivere ansatte og utforme belønningssystemer. Personer handler når de har et ønske om eller ser muligheter til å tilfredsstille sine behov. Her er det viktig å være bevisst på at ulike mennesker kan ha ulike behov og i tillegg kan disse menneskene være i ulike livsfaser med forskjellige behov. Det betyr at ikke alle ansatte motiveres av de samme forholdene. Mens noen bli motivert av mulighet til bedre lønn i en fase, motiveres en annen mer av sosialt samhold, og en tredje motiveres av tilbakemeldinger (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 253). Motivasjon kan dermed anses som en *individuell prosess*.

Et annet viktig aspekt i Maslows behovspyramide er *indre og ytre belønning*. Ytre belønning er knyttet til at en mottar noe for jobben en har gjort. Eksempler på dette kan være bedre stilling, høyere lønn, sterkere jobbsikkerhet osv. Indre belønning handler om den indre følelsen. For eksempel følelsen av å gjøre noe godt, utvikle seg som menneske, lære og anvende ferdigheter (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 253).

### **2.2.2 Herzbergs to-faktorteori (Motivasjons- og hygieneteori)**

Herzbergs teori er et av de mest innflytelsesrike bidragene innenfor motivasjonsteori og handler i grove trekk om at trivsel og mistrivsel er relatert til ulike forhold. Trivselsfaktorer eller faktorer som fremmer tilfredshet i arbeidet, betegner han som *motivasjonsfaktorer*. Faktorer som er relatert til mistrivsel betegnes som *hygienefaktorer*, disse dreier seg om arbeidsmiljøet. Et viktig element her er at motivasjonsfaktorene skaper trivsel når de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede. Det samme gjelder for hygienefaktorene, de kan skape mistrivsel dersom de er fraværende, men ikke trivsel dersom de er til stede (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 260). Nedenfor i *figur 2 – Herzbergs to-faktormodell* har vi laget en mer utfyllende illustrasjon av Herzbergs motivasjons- og hygienefaktorer.



Figur 2 - Herzbergs to-faktor modell - Basert på figur 7.3, s.261 av Jacobsen & Thorsvik, 2013

Grunnprinsippet i teorien er at ansatte som trives, også vil være ansatte som er produktive. Konklusjonene er at jobbinnhold som er utfordrende, interessant og variert og som gir annerkjennelse, læring, vekst, involvering og ansvar, vil bidra til å skape høy tilfredshet hos ansatte. Hvis disse faktorene mangler betyr det ikke at ansatte automatisk blir utilfreds, men mer nøytrale og distansert (verken utilfreds eller tilfreds). På den andre siden fører faktorer som bedriftspolitik, ledelse, mellommenneskelige forhold, arbeidsforhold, lønn, status og sikkerhet, ikke til at ansatte er mer tilfreds (verken tilfreds eller utilfreds), men dersom disse faktorene *mangler* eller *svikter* vil ansatte føle seg svært utilfreds (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

## 2.3 Prosessteorier

Prosessteorier handler om jobbtilfredshet som skapes av et resultat av samspillet mellom individer og arbeidsmiljøet. Det finnes forskjeller hos ansatte og deres motivasjon til å presentere/levere, vil variere. For eksempel vil en person som er høyt motivert til å utføre jobbprestasjoner, kunne ha behov for eksempelvis utfordringer og muligheter til utvikling. Hvis arbeidsplassen eller ledelsen derimot ikke legger til rette for dette, vil denne personen kunne utvikle seg til å bli en frustrert ansatt.

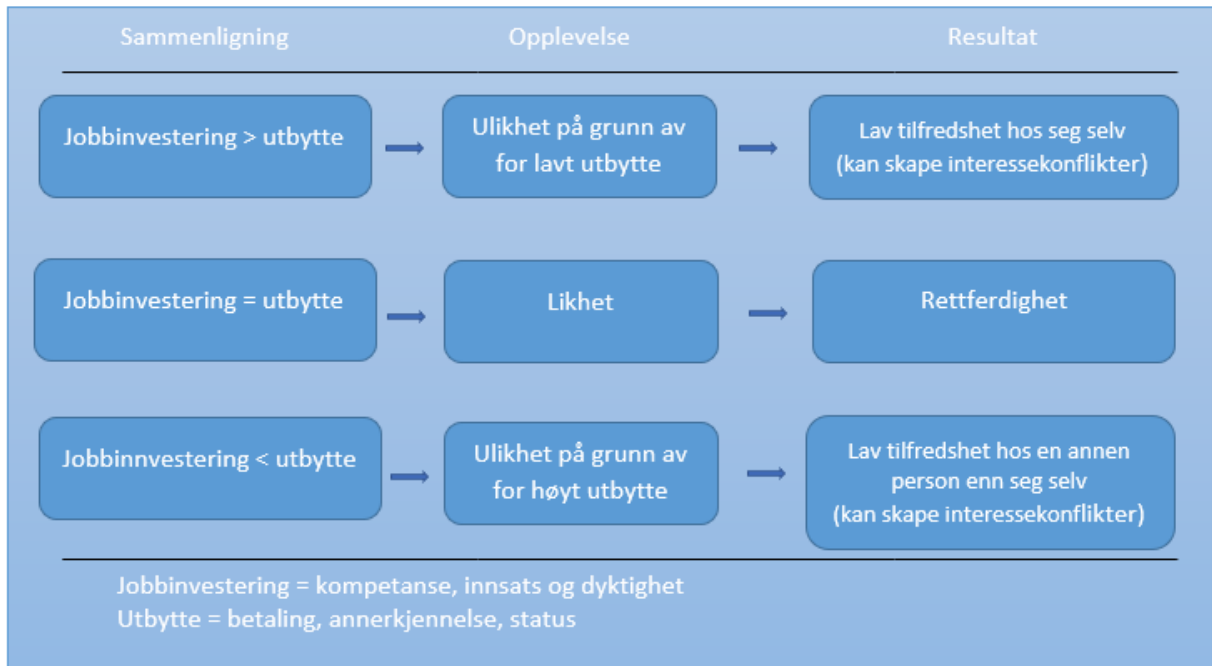
Jobbtilfredshet kan beskrives som avviket mellom det arbeidsplassen tilbyr og det personen selv har behov for, forventer eller verdsetter (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

### 2.3.1 Mowdays likeverdsteori

Teorien tar utgangspunkt i at motivasjon er et resultat av rettferdighetsopplevelse basert på sammenligninger med det andre får og gir (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Kjernen i Mowdays likeverdsteori er at ens *oppfatning* av belønninger mellom personer som en mener en kan sammenlignes med, er av betydning. Det kan oppstå ulikhet når en mener at belønningen er for lav eller for høy sammenlignet med andre. Slike sammenligninger kan føre til lav tilfredshet og kan lett utvikle seg til interessekonflikter mellom individer eller grupper (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 259). Mowday hevder at en vurderer sin egen *jobbinvestering*, altså ens kompetanse, innsats og dyktighet, opp mot hva en får igjen som *utbytte*, altså betaling, anerkjennelse og status. Slike vurderinger danner et grunnlag for hvordan forholdet mellom investeringer og utbytte på arbeidsplassen oppfattes. På denne måten påvirkes ansattes oppfatning av belønningssystemer og vil dermed også kunne påvirke dens motivasjon. Med andre ord vil det for eksempel kunne oppleves som demotiverende dersom andre skulle få mer igjen for sin arbeidsinnsats enn en selv (Martinsen, 2015). Kritikk til teorien er at det ikke vektlegges individuelle forskjeller i nyanser av vurderingene og sammenligninger som personer gjør (Martinsen, 2015).





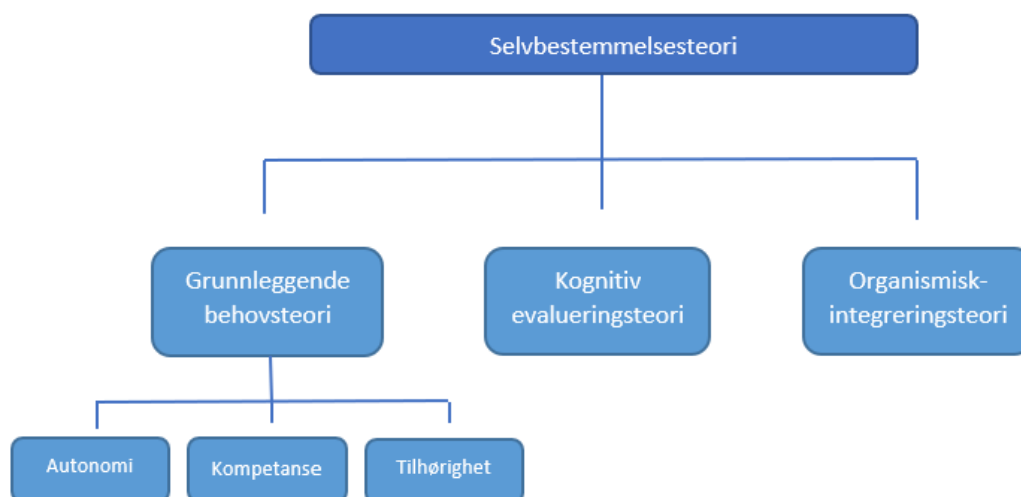
Figur 3 - Mowdays likeverdsteori – inspirert av Kaufmann & Kaufmann, 2015

## 2.4 Selvbestemmelsesteori

Som nevnt ovenfor finnes det mange ulike teorier tilknyttet motivasjon, en mulig tilnærming til motivasjon er i form av selvbestemmelse (Lillemyr, 2007).

## 2.5 Ryan og Deci selvbestemmelsesteori

Ryan og Deci sin selvbestemmelsesteori er en makroteori som består av flere underteorier og omhandler menneskelig atferd og personlighetsutvikling (Ryan & Deci, 2017, s. 3). I denne studien har vi valgt å se nærmere på 3 underteorier, nemlig kognitiv evalueringsteori, organismisk integreringsteori og grunnleggende behovsteori, se *Figur 4*. under;

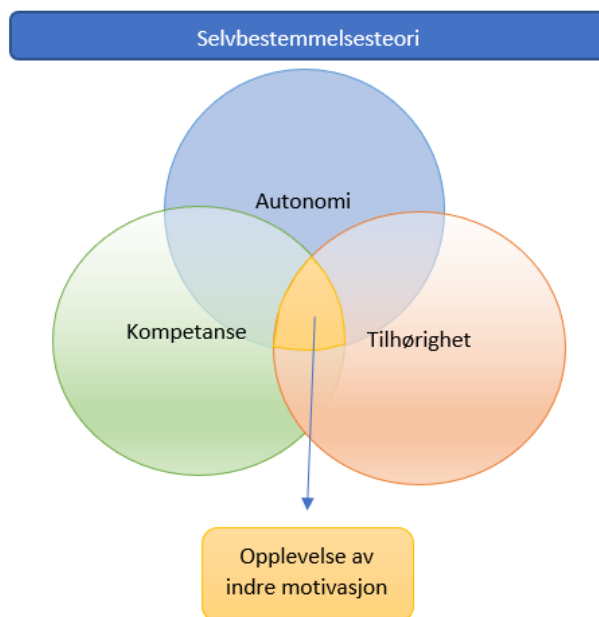


Figur 4 - Oversikt selvbestemmelsesteori

### 2.5.1 Grunnleggende behovsteori

Teorien ta utgangspunkt i menneskets utvikling gjennom tilfredstillelse av deres grunnleggende psykologiske behov. Den argumenterer for at det er tre faktorer som skal til for å oppleve indre motivasjon: *autonomi*, *kompetanse* og *tilhørighet*. Faktorene er universelle, som vil si at de er elementære for alle mennesker uavhengig av kultur og opphav. Mennesker må føle at de er gode til noe (kompetanse), at de har valg og kontroll over egne handlinger (autonomi) og at en er knyttet til andre gjennom positive relasjoner (tilhørighet). Disse tre grunnleggende psykologiske faktorene er elementære for å oppnå indre motivasjon ifølge teorien, se *figur 5* på neste side (Ryan & Deci, 2017, s. 124).

Deci og Ryans selvbestemmelsesteori skiller seg dermed fra Maslows behovspyramide, som bygger på flere ulike behov enn selvbestemmelsesteorien. Maslows behovspyramide strekker seg blant annet fra helt grunnleggende behov (som for eksempel mat) til øverste nivået i pyramiden som er selvrealisering.



Figur 5 - Grunnleggende behovsteori – Basert på beskrivelsen av Ryan & Deci, 2017

Behovet for *Autonomi* handler om følelsen av å ha valg og kontroll over egne handlinger. I arbeidssammenheng kan en beskrive behovet for *autonomi* slik: et behov for å føle at en selv kan bestemme hvordan jobben skal gjøres og at en selv har innflytelse på hva arbeidsdagen skal inneholde. For å fremme opplevelsen av autonomi hos ansatte, bør lederen fokusere på å gi de ansatte en følelse av medbestemmelse.

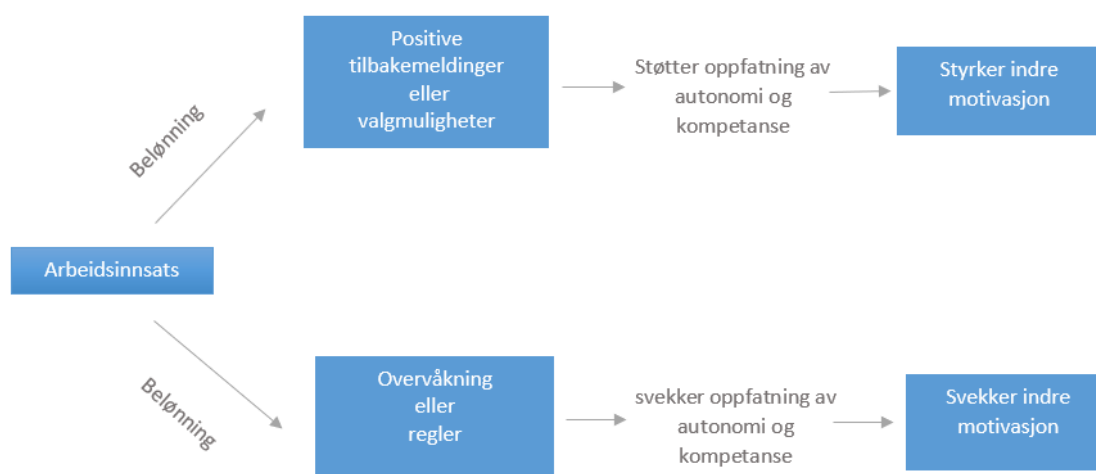
Behovet for *kompetanse* handler om følelsen av å mestre noe. Noe som betyr at en oppgave må være utfordrende for at den skal appellere til *kompetansebehovet*. Et sterkt *kompetansebehov* skaper *indre motivasjon*, samtidig som følelsen av manglende kompetanse kan svekke ens indre motivasjon. I arbeidssammenheng handler behovet for kompetanse om å bruke sine ferdigheter for å håndtere utfordringer og at en føler seg kompetent til å håndtere slike utfordringer.

Behovet for *tilhørighet* handler om følelsen til å være knyttet til andre gjennom gode relasjoner. Ryan og Deci (2017) hevder det er et grunnleggende behov siden mennesker er sosiale vesener og trenger kontakt med andre, i likhet til Maslows teori som viser til *sosiale behov* i behovspyramiden. Tilfredstillelse av behovet for *tilhørighet* er viktig for at en skal føle seg trygg og oppleve sikkerhet, og gjennom for eksempel gode relasjoner på arbeidsplassen vil en kunne oppnå dette. Her kan det være viktig for lederen å fokusere på å skape et trygt og inkluderende arbeidsmiljø.

## 2.5.2 Kognitiv evalueringsteori

Kognitiv evalueringsteori fokuserer på indre motivasjon og skiller mellom to motivasjonssystemer, *ytre (extrinsic)* og *indre (intrinsic)* motivasjon og underteoriens fokus er hvordan belønninger kan virke negativt på indre motivasjon (Ryan & Deci, 2017, s. 125). Tradisjonelle belønninger som lønn, bonus, stillingsopprykk eller andre frynsegoder anses som *ytre motivasjon* og utførelsen av arbeidet er et redskap for å oppnå disse belønningene. *Indre motivasjon* ligger i selve utførelsen av arbeidet og bunner i *behov for kompetanseutvikling* og *autonomi*. Med et for stort fokus på *ytre belønning* kan en ifølge teorien svekke eller undergrave den *indre motivasjonen* gjennom å trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved å utføre arbeidet sitt (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Kognitiv evalueringsteori argumenterer for at hendelser som negativt påvirker ens opplevelse av autonomi og kompetanse vil bremse den indre motivasjonen, mens hendelser som støtter oppfatninger av autonomi og kompetanse vil styrke indre motivasjon. Eksempelvis vil positive tilbakemeldinger eller valgmuligheter oppleves som autonomistøttende og dermed styrke den *indre motivasjon*. Mens eksterne faktorer som overvåking eller regler vil kunne svekke følelsen av *autonomi* og dermed kunne svekke den *indre motivasjon*. Teorien argumenterer videre for at tilfredsstillelse av både kompetanse og autonomi er nødvendig for å opprettholde egen motivasjon (Ryan & Deci, 2017, s. 125). Se figur 6.



Figur 6 - Kognitiv evalueringsteori - Basert på beskrivelsen til Ryan & Deci, 2017

### 2.5.3 Organismisk integreringsteori

Den andre underteorien i selvbestemmelsesteorien er *organismisk integreringsteori*. Sentralt i denne teorien er de to konseptene *internalisering* og *integrering*. Kort fortalt handler disse om en prosess der ytre normer, ideer eller motivasjon blir gjort om til sitt eget, altså blir til indre normer, ideer eller motivasjon. Følgelig kan dette resultere i fire hovedtyper motivasjonsreguleringer: *ekstern regulering*, *introjeksjons regulering*, *identifisert regulering* og *integrert regulering*. Organismisk integreringsteori antar at mer relatert autonomi er assosiert med atferd av høyere kvalitet og større utholdenhet (Ryan & Deci, 2017, s. 179).

*Ekstern regulering* innebærer at en utfører en handling fordi en ønsker å unngå straff eller ønsker å motta en belønning. I arbeidssammenheng vil ansatte for eksempel utføre arbeidsoppgaver fordi de ønsker å unngå at ledelsen blir misfornøyd eller fordi de ønsker mer lønn. Slike handlinger kan gi en opplevelse av at man er presset til å handle på en bestemt måte, noe som svekker følelsen av autonomi (Ryan & Deci, 2017, s. 184).

*Introjeksjons regulering* betyr at en person har inntatt f.eks. normer til sin organisasjon, men ikke opplever disse som sine egne og derfor handler for å unngå skyldfølelse eller lignende. Arbeidsoppgavene blir gjennomført på egenhånd, men er ikke en del av den indre motivasjonen og reguleringen anses dermed ikke som autonom (Ryan & Deci, 2017, s. 185).

*Identifisert regulering* handler om at arbeidsoppgavene som skal utføres stemmer overens med den ansattes egne verdier og mål, og blir dermed ansett som en moderat form for autonomi (Ryan & Deci, 2017, s. 188).

*Integrert regulering* innebærer at arbeidsoppgavene har blitt en del av identiteten til den ansatte. Ved *integrert regulering* vil til og med arbeidsoppgaver som ikke er interessante, utføres med fryd. Dette er fordi en anerkjenner viktigheten i å utføre disse oppgavene, dessuten er opplevelsen av autonomi høy (Ryan & Deci, 2017, s. 189).

## 2.6 Gruppearbeid / Teamarbeid

I moderne organisasjoner og spesielt i kunnskapsbedrifter, jobber en sjeldent alene eller uavhengig av andre kollegaer. Selv om en har uavhengige arbeidsoppgaver er en ofte avhengig av å bruke hverandre i forbindelse med for eksempel problemer og utfordringer (Martinsen, 2015).

I litteraturen har begrepene grupper, arbeidsgrupper og team ofte en overlappende betydning og teambegrepet brukes gjerne når medlemmene tar et større ansvar for resultatene som leveres, føler en større grad av forpliktelse og har mer autonomi enn i en gruppe/arbeidsgruppe (Karp, 2016). Vi velger å benytte oss av begrepet team videre i oppgaven.

For at et team skal fungere godt bør det preges av en viss *heterogenitet* og en viss *homogenitet*. *Heterogenitet* oppstår ved sammensetning av ulike individer som utfyller sin kompetanse og arbeidsstil, eksempelvis vil dominerende individer kunne fungere godt med individer som liker at andre ta styringen. *Homogenitet* oppstår når individene har felles personlighetstrekk, felles bakgrunn og felles sosiale holdninger (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Sammenfattet kan en si at både likheter og ulikheter blant medlemmene er viktig for at et team skal fungere godt og det er viktig at individene utfyller hverandre. Et godt fungerende team kan skape positive krefter i forbindelse med problemløsning i form av økt motivasjon. Medlemmene i teamet kan stimulere hverandre til problemløsning og dermed øke motivasjonen og følelsen av mestringsevnen, i større grad enn på individnivå. Mangfoldigheten i teamet vil bidra til at medlemmene utfyller hverandre på en positiv måte. Ved sammensetting av team kan det være hensiktsmessig å ta hensyn til kjønn, altså at begge kjønn er representert og i tillegg ta hensyn til *aldersspredning*, altså at individer i ulike aldersgrupper er representert (Martinsen, 2015).

Det å lede team krever mer av en leder enn det å lede enkeltpersoner, både fordi lederen må tilpasse seg flere ulike behov og fordi team kan være sterkere sosialt og faglig (Kirkhaug, 2015, s. 134).

## **2.7 Teorier om ledelse**

Motivasjon er et mangfoldig begrep, og individet blir motivert av forskjellige faktorer avhengig av utgangspunkt. Lederen kan spille en sentral rolle for den ansattes motivasjon. Det teoretiske landskapet innenfor ledelse er svært omfattende. Det finnes ikke en bestemt måte å bedrive ledelse på. Derfor kan det være hensiktsmessig å gå ut ifra at hvilken type ledelse som blir benyttet vil avhenge av situasjonen. I dette kapitlet vil vi presentere ledelsesteorier som vi anser relevant for vår empiri.

### 2.7.1 Betingelsesteori

«Betingelsesteori (*contingency theory*) er en samlebetegnelse på teorier som hevder at det ikke alltid er en bestemt måte å organisere virksomheter på eller lede på som er den eneste rette eller beste» (Kirkhaug, 2015, s. 22). Hva som er best, vil avhenge av den aktuelle eksterne eller interne situasjonen. De fleste betingelsesteorier bruker et bredt spekter med definerte kategorier av atferd som ble identifisert i den tidlige forskningen om lederatferd. Disse kategoriene er: oppgaveorientert atferd, relasjonsorientert atferd, deltakende ledelse, og betinget belønningsatferd.

**Oppgaveorientert atferd** – opptatt av å utføre en oppgave på en effektiv og pålitelig måte. Vanlige trekk for denne atferden er; igangsettende struktur, instrumentelt lederskap og direkte ledelse. Eksempler kan være planlegging av arbeidsaktiviteter, gjøre arbeidsoppgaver, klargjøre rolleforventninger, forklarer regler og retningslinjer, overvåke prestasjoner, koordinere aktiviteter og løse arbeidsrelaterte problemer og forstyrrelser (Yukl, 2011, s. 287).

**Relasjonsorientert atferd** – er primært opptatt av å øke gjensidig tillit, samarbeid, trivsel og organisatorisk engasjement. Typiske etiketter for denne atferden er; vurdering, støttende lederskap og medarbeiderorientert ledelse. Den spesifikke atferden avhenger av teori og mål, mens eksempler inkluderer: en viss bekymring for behovene til underordnede, vise tillit og aksept, gi støtte og oppmuntring når en ansatt er opprørt eller bekymret, holde de ansatte informert om endringer som påvirker dem, gi veiledning og assistanse når det trengs, gi karriererådgivning, viser takknemmelighet for ansattes prestasjoner og bidrag, samt forsvarer deres velferd (Yukl, 2011, s. 287).

**Deltakende ledelse**- i hvilken grad lederen involverer andre i å ta beslutninger som lederen har formell autoritet eller ansvar for. Spesifikke beslutningsprosedyrer faller langs et kontinuum fra lav til høy myndighet (f.eks. autokratisk beslutning, konsultasjon, felles beslutning og delegering). Ledere som ofte bruker myndiggjørende beslutningsprosedyrer kalles «deltakende» eller «demokratiske» mens ledere som sjeldent bruker dem kalles «autokratisk» eller «direktive» (Yukl, 2011, s. 287).

**Betinget belønningsatferd** – innebærer at lederen bruker formelle og uformelle belønninger for å påvirke de ansattes motivasjon og tilfredshet. Eksempler på spesifikke atferder i denne kategorien inkluderer å gi konkrete belønninger for effektiv ytelse (f.eks. lønnsøkning, bonus

eller provisjon), forklare organisasjonens insentivsystem og gi ros eller anerkjennelse for effektiv atferd og viktige bidrag til team eller organisasjon. Andre vanlige betegnelser for denne typen atferd inkluderer «anerkjennelse og belønning», «positiv belønningsatferd» og «positiv forsterkning» (Yukl, 2011, s. 288).

De uavhengige variablene i de fleste betingelsesteorier er basert på lederens atferd. De avhengige variablene er ofte et mål på hvor effektiv lederen er (F.eks. tilfredshet eller ytelse hos de ansatte). De situasjonelle variablene er tilstander som lederen ikke kan endre på kort sikt, inkludert karakteristikker av arbeidet (f.eks. oppgavestruktur og rolleavhengighet), karakteristikker til medarbeidere (f.eks. behov og verdier), karakteristikker av lederen (mellommenneskelig stress, ekspertise) og karakteristikker av lederens posisjon (lederens grad av autoritet, formelle prosedyrer). Noen betingelsesteorier inneholder også medierende variabler for å forklare innflytelsen av lederens atferd og situasjonelle variabler for utfall av resultat (Yukl, 2011, s. 286).

De medierende variablene er ofte karakteristikker av medarbeiderne som bestemmer individuell ytelse (f.eks. rolleklarhet, oppgaveferdigheter, mestringssevne og oppgavemål), men mediatorer kan også inneholde gruppe-nivå karakteristikker som fastslår teamoppptreden (f.eks. kollektiv effektivitet, samarbeid, koordinering av aktiviteter, ressurser) (Yukl, 2011, s. 287).

Medarbeidernes modenhet har vært betraktet som en betingelse for om ulike former for lederatferd vil lykkes. For eksempel argumenterte Hersey og Blanchard (1977) for at ved lav grad av modenhet blant medarbeiderne vil ledere som er orientert mot oppgavene, og styrer og kontrollerer mer enn de delegerer, ha positiv innvirkning på medarbeidernes innsats, men at denne effekten vil avta jo mer modne medarbeiderne er. Dersom lederen er orientert mot medarbeiderne og deres velferd, og samtidig er inkluderende og tar medarbeiderne med på råd, vil dette ha positiv effekt når medarbeiderne er middels modne, men negativ effekt når medarbeiderne er lite eller mye modne (Kirkhaug, 2015, s.23).

### **2.7.2 Sti-mål teori (Path-goal theory)**

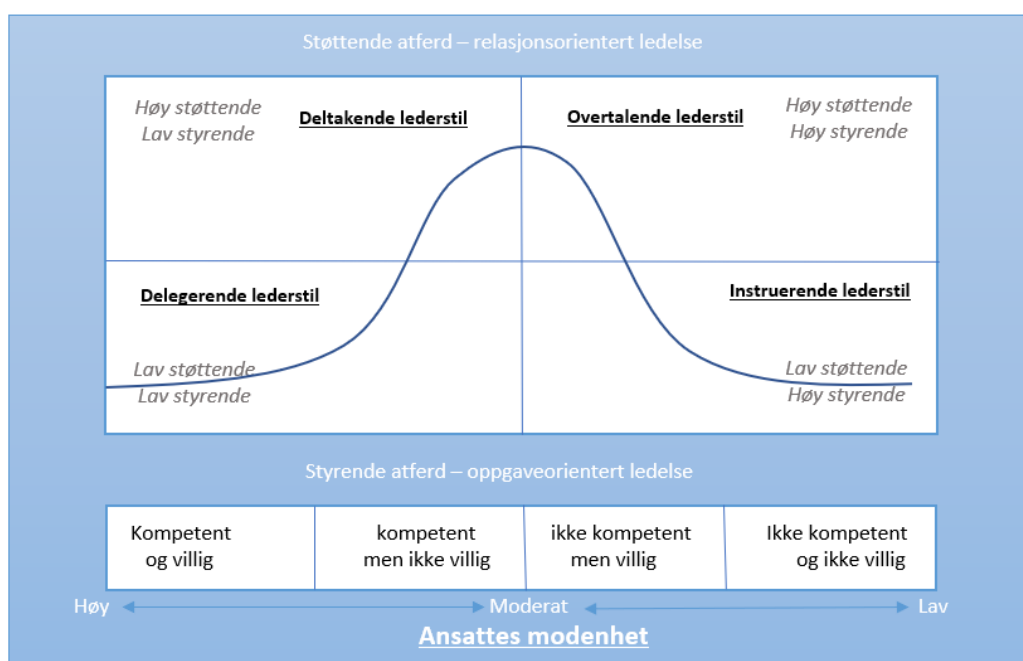
Ifølge denne teorien er ledere effektive på grunn av deres innvirkning på de ansattes motivasjon, evne til å yte effektivt og tilfredsstillende. Denne teorien forsøker å forklare effektene av fire spesifikke typer lederatferd: direkte ledelse, støttende ledelse, belønningsorientert ledelse og deltakende ledelse. Disse baseres på medarbeiderens holdninger eller forventninger: 1) Hvor fornøyd medarbeideren er 2) Medarbeiderens aksept av lederen og 3) Medarbeiderens forventninger om at innsats vil resultere i effektiv ytelse og at den ytelsen



igjen vil gi belønning. Teorien hevder at de fire ledelsesformene vises i samme leder i forskjellige situasjoner (House & Mitchell, 1975, s. 3)

### 2.7.3 Situasjonsbestemt ledelse

Situasjonsbestemt ledelse handler om at lederen er i stand til å skifte eller variere egen atferd og tilpasse lederstilen sin på en måte som skaper en positiv effekt på ansattes prestasjoner. En viktig faktor i teorien er at det er medarbeiderens modenhet og kompetanse som er bestemmende for lederstilen (Karp, 2014, s. 59). Her kan det skilles mellom 4 ulike typer modenhet hos ansatte, som består av en kombinasjon av kompetanse og vilje. Disse ulike nivåene av modenhet er styrende for hvilken lederstil som bør anvendes. Her skiller Hersey og Blanchard mellom 4 ulike lederstiler som består av en kombinasjon av støttende og en styrende lederstil, nemlig *delegerende lederstil*, *deltakende lederstil*, *overtakende lederstil* og *instruerende lederstil* (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 437). Se figur nedenfor (*figur 8 - Hersey og Blanchards situasjonsbestemt ledelsesteori*). Bakgrunnen for teorien tok utgangspunkt i et ønske om å hjelpe ledere å finne en modell på hvordan en bør legge sin lederstil. Selv om teorien ikke gir en god teoretisk forklaring på ledelse, så er teorien ofte anvendt som konsept for utvikling for ledere (Karp, 2014, s. 59).



Figur 7- Hersey og Blanchards situasjonsbestemt ledelsesteori – Basert på figur 12.5, s.438 i Jacobsen & Thorsvik, 2013.

Både betingelsesteori og situasjonsbestemt ledelse fokuserer på at lederen enten er oppgaveorientert eller relasjonsorientert. Betingelsesteori stoler på den nåværende situasjonen i motsetning til atferd og holdninger i situasjonsbestemt ledelse. Betingelsesteori består av

lederens naturlige evne til å tilpasse seg basert på deres lederstil. Situasjonsteorien er fleksibel for lederen, og gir mulighet til å bruke passende ferdigheter for å løse eller ivareta en situasjon. Betingelsesteori forventer at alle medarbeiderne vil respondere likt basert på stilen til lederen. Situasjonsteorien mener imidlertid at tilhengerne vil ha endrende svar basert på deres personlige nivåer av kombinert innsats for å være villig, i stand og selvsikker.

#### **2.7.4 Transaksjonsledelse**

Transaksjonelt lederskap, fokuserer på rollen til lederen som innebærer tilsyn, organisering og gruppeprestasjoner; transaksjonsledelse er en lederstil der lederen fremmer etterlevelse av tilhengere gjennom både belønning og straff. Ledere som bruker den transaksjonsmessige tilnærmingen er ikke ute etter å endre fremtiden, de ønsker å beholde det samme. Disse lederne legger merke til tilhengers arbeid for å finne feil og avvik. Denne typen ledelse er effektiv i krise- og nødssituasjoner, så vel som når prosjekter må utføres på en spesifikk måte. Innenfor Maslows behovshierarki fungerer transaksjonsledelse på de grunnleggende nivåene av behovstilfredshet, der transaksjonsledere fokuserer på de lavere nivåene i hierarkiet. Transaksjonelle ledere bruker en utvekslingsmodell, med belønning som blir gitt for godt arbeid eller positive resultater. Motsatt kan personer med denne lederatferden også straffe dårlig arbeid eller negative resultater, inntil problemet er rettet. En måte som transaksjonelt lederskap fokuserer på behov på lavere nivå, er ved å understreke spesifikke oppgaveprestasjoner (Odumeru & Ifeanyi, 2013). Transaksjonelle ledere er effektive for å få spesifikke oppgaver gjennomført ved å styre hver del individuelt.

Videre er transaksjonelle ledere opptatt av prosesser i stedet for fremtidsrettede ideer. Denne typen ledere setter søkelys på betinget belønning (også kjent som betinget positiv forsterkning) eller betinget straff (også kjent som betinget negativ forsterkning). Betingede belønninger (som ros) gis når de oppsatte målene oppnås i tide, i forkant av tiden, eller for å holde underordnede i god takt til forskjellige tider gjennom hele gjennomføringen. Betinget straff (for eksempel suspensjoner) blir gitt når ytelseskvalitet eller kvantitet faller under produksjonsstandarder eller mål og oppgaver ikke blir oppfylt i det hele tatt (Odumeru & Ifeanyi, 2013, s.358).

### 2.7.5 Myndiggjørende ledelse

Amundsen & Martinsen (2015) definerer myndiggjørende ledelse som «*en prosess ved å påvirke medarbeiderne gjennom maktdeling, motivasjon- og utviklingsstøtte med intensjon om å fremme deres opplevelse av selvtillit, motivasjon og evne til å jobbe autonomt innenfor grensene for overordnede organisatoriske mål og strategier*». Gjennom litteraturen har det kommet frem to tilnærminger til myndiggjøring i arbeid. Den første av disse er et sosiostrukturelt perspektiv som involverer intervensjoner og praksis fra organisasjonen, lederne har som mål å styrke ansatte. Det andre er et psykologisk perspektiv basert på ansattes oppfatninger av deres arbeidsrolle, konseptualisert som en motivasjonskonstruksjon kalt psykologisk myndiggjøring manifestert i: mening, kompetanse, selvbestemmelse og innvirkning (Amundsen & Martinsen, 2015).

## 3 Metode

I dette kapitlet ønsker vi å gjøre rede for valg av metode, forskningsprosessen, datainnsamling, analyse og forskningsetikk.

### 3.1 Forskningsmetode

Design i nåtiden er ofte relatert til kreativitet og nyskaping. Designeren lager en tegning som til slutt ender opp som et ferdig produkt. Dette er også tilfellet innen forskning hvor design starter med at forskeren utarbeider en problemstilling og vurderer hvordan undersøkelsen skal gjennomføres for så å ende opp med et ferdig produkt (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2011, s. 77). Vi endte opp med problemstillingen *hva motiveres ansatte i offentlig sektor av, og hvordan motiverer lederne sine ansatte?*

Det finnes ulike måter å gjennomføre forskning på og et viktig kriterium er først og fremst tidsperspektivet. Med utgangspunkt i vår problemstilling og tidsperspektivet på dette forskningsprosjektet anså vi tverrsnittundersøkelse som mest relevant for oss.

Tverrsnittundersøkelser omhandler data fra ett bestemt tidspunkt eller en avgrenset periode og det er viktig at en ikke trekker konklusjoner som sier noe om en utvikling over tid (Johannessen et al., 2011, s. 78).

Det finnes ulike metoder for innsamling av informasjon på, enten kvalitativ eller kvantitativ og her spiller problemstillingen en viktig rolle. Det kan skilles mellom en eksplorerende problemstilling, altså en problemstilling hvor en ønsker å utforske noe, får frem nyansert data og går i dybden, og en testende problemstilling hvor en ofte har et ønske om å finne omfanget eller hyppigheten av et fenomen (Johannessen et al., 2011). Gjennom vår problemstilling ønsket vi å få mer informasjon og innsikt, altså å gå i dybden. Dermed anser vi kvalitative metode som best egnet fremgangsmåte for å besvare oppgavens problemstilling. De mest vanlige teknikker innenfor denne metoden er observasjoner og intervju (Johannessen et al., 2011). Med bakgrunn i vår problemstilling ble det mest hensiktsmessig å innhente data i form av intervju. I forbindelse med et forskningsprosjekt er det viktig å gjøre noen overveielse og valg med tanke på hvem og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, dette kalles valg av forskningsdesign (Johannessen et al., 2011, s. 77).

I denne oppgaven har vi valgt å benytte oss av casedesign som forskningsmetode.

Casedesign som forskningsmetode er ofte brukt innenfor ulike områder som for eksempel markedsforskning, organisasjonsforskning og samfunnsforskning. Kort sammenfattet består caseundersøkelser av å samle inn så mye informasjon som mulig om et avgrenset fenomen (Johannessen et al., 2011, s. 90). Innhenting av informasjon kan foregå på ulike måter, men det som kjennetegner casestudie er at en henter inn mye informasjon fra enheter over enten kortere eller lengre tid gjennom detaljert og omfattende datainnsamling. Slik datainnsamling foregår ofte gjennom kvalitative tilnærminger som for eksempel observasjoner, åpne eller strukturerte intervjuer. Casestudier kan også gjennomføres ved å kombinere forskjellige metoder (Johannessen et al., 2011, s. 90).

Enkeltcasestudier handler om at forskeren tar utgangspunkt i en situasjon eller en organisasjon, eller noe liknende som er klart avgrenset i tid og rom og har ofte et utforskende preg. Gjennom en slik tilnærming kan man få god innsikt i et sted eller hendelse og i slike studier leter man ofte etter noe nytt eller prøver å forske på noe som en finner uforståelig eller overraskende (Jacobsen, 2015). I tillegg innleder forskningsspørsmål i en casestudie ofte med for eksempel ord som hvordan eller hvorfor (Johannessen et al., 2011, s. 90).

Utgangspunktet for dette forskningsprosjektet var problemstillingen *hva motiveres ansatte i offentlig sektor av, og hvordan motiverer lederne sine ansatte?* Problemstillingen til dette prosjektet bygger på vår egen erfaring fra arbeidslivet og en undring over hvordan ledere i

offentlig sektor motiverer sine ansatte. Har ledere i offentlig sektor fokus på motivasjon og eventuelt hvordan? Samtidig som det var viktig å få frem ulikheter og variasjoner blant de ulike informantene, var det også viktig å se etter både likhetstrekk og konteksten. Casestudier egnet seg bra til slik type forskning.

Videre finnes det flere ulike metodiske tilnærminger i forbindelse med et forskningsprosjekt som en forholder seg til. En *induktiv* tilnærming tar utgangspunkt i at en forsøker å gå fra virkeligheten (empiri) til teori, med andre ord så bør all teori basere seg på empirien, altså virkeligheten. En *deduktiv* tilnærming tar utgangspunkt i teori og teoretiske antakelse og går fra teori til virkeligheten (empiri). Her er det viktig at forskeren har det teoretiske grunnlaget klart før det begynnes med datainnsamlingen (Jacobsen, 2015). En annen metodisk tilnærming er *abduksjon*. En tilnærming i form av *abduksjon* kan beskrives som en kombinasjon av både *induktiv* og *deduktiv* tilnærming, det handler med andre ord om en kontinuerlig veksel mellom empiri og teori (Jacobsen, 2015). Med bakgrunnen i vår problemstilling, som blant annet bygger på våre personlige erfaringer og inntrykk, anså vi det som mest hensiktsmessig å bruke *abduksjon* i metodisk tilnærming og vi valgte å benytte oss av muligheten til å endre vårt teoretisk rammeverk etter hvert som vi genererte empiri, vi vil utdype dette mer i del 3.2 *Forskningsprosessen*.

Selv om forskningsdesignet ikke alltid bestemmer hvilke teknikker som skal brukes for innhenting av data, er det slik at noen teknikker passer godt inn under visse design. Vanlige teknikker innenfor kvalitative design er observasjon og intervju (Johannessen et al., 2011, s. 37). Vi har valgt å innhente data gjennom intervju.

### **3.2 Forskningsprosessen**

En problemstilling bygges ofte opp med bakgrunn i egen nysgjerrighet på et tema eller et område, og selve problemstillingen skal vise til hva undersøkelsen skal gi svar på (Johannessen et al., 2011, s. 63). Dette gjelder også for vår problemstilling *hva motiveres ansatte i offentlig sektor av, og hvordan motiverer lederne sine ansatte?* Denne er etablert med bakgrunn i faglig interesse, erfaringer og et ønske om å finne mer ut om dette temaet. Følgelig bidrar problemstillingen til avgrensning og gir dermed også en videre retning for forskningsprosjektet vårt. I det videre vil vi redegjøre for de ulike delene av forskningsprosessen.

### 3.2.1 Avgrensning

Vi valgte å konsentrere oss om motivasjon av ansatte i to forskjellige organisasjoner innenfor offentlig sektor i Norge. Disse to organisasjonene har ulik organisering, struktur og arbeidsoppgaver, men blir begge overordnet styrt av offentlige midler og lovverk, dette utdypes i kapittel 4.1 *Offentlige organisasjoner som forskningsobjekt*. Videre valgte vi å avgrense oss til et bestemt antall informanter, dette med tanke på tidsperspektivet, da det å gjennomføre intervjuer er en svært tidskrevende metode og i den forbindelse er det viktig med avgrensninger.

### 3.2.2 Utvelgelse av informanter

I denne fasen i prosjektet er det viktig å ta hensyn til *utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi og rekruttering* (Johannessen *et al.*, 2011). Selv om det i teorien ikke finnes noe øvre eller nedre grense for antall intervjuer, er det ofte praksis i mindre prosjekter med et utvalg mellom 10- 15 informanter, eventuelt mindre enn 10 informanter ved for eksempel begrenset tid eller økonomi (Johannessen *et al.*, 2011, s. 108). Vi har valgt å avgrense oss til 12 informanter.

Med bakgrunn i vår problemstilling og et ønske om å få mye informasjon, valgte vi å benytte oss av strategisk utvelgelse. Vår målgruppe ble dermed forskjellige ledere og to ansatte tilknyttet hver leder. I tillegg var informantene fra ulike avdelinger innad på NAV og sykehuset, begge organisasjonene er en del av offentlig sektor. På grunn av hensyn til anonymiteten i begge organisasjonene, valgte vi å ikke utdype nærmere om nøyaktig plassering/beliggighet og størrelse av begge organisasjonene. I kapittel 4.1 *Offentlig sektor som forskningsobjekt* utdypes vi begge organisasjoner nærmere. Vi endte opp med å intervjuere ledere fra fire ulike avdelinger, hvorav to avdelinger i hver organisasjon. Videre valgte vi å intervjuere to ansatte hos hver avdeling tilknyttet lederne vi intervjuet.

Vi begynte med rekrutteringen relativt tidlig i prosjektfasen gjennom å informere ulike ledere om at vi holdt på med et forskningsprosjekt. Deretter sendte vi en e-post med forespørsel om deltakelse i intervju og informasjon om forskningsprosjektet (se vedlegg 1) til flere avdelingsledere hos NAV og sykehuset. Etter avtale med ledelsen, sendte vi også ut e-poster til de ansatte på de respektive avdelingene med informasjon om forskningsprosjektet, slik at

personene som ønsket å stille som informanter kunne ta direkte kontakt med oss per e-post. På denne måten prøvde vi å unngå at ledelsen skulle velge ut hvem av de ansatte som skulle intervjues, videre så fikk lederne ingen informasjon om hvilke ansatte som skulle intervjues. Det er både fordeler og ulemper med en slik avgjørelse, på den ene siden kan lederen ikke påvirke hvilke ansatte som blir intervjuet slik at lederen ikke kan «plukke» de som kanskje er mest fornøyde eller tilfreds. En mulig ulempe er at personer som stiller til intervju i utgangspunktet er misfornøyde og ønsker å få frem sin misnøye gjennom et slik forum.

Videre så er det viktig at en tar hensyn til at noen få informanter trolig ikke vil kunne være representativ for hele avdelingen og det ville ha vært en fordel å intervju samtlige ansatte ved hver avdeling. Men på grunn av tidsperspektivet til dette forskningsprosjektet, var dette dessverre ikke mulig. På neste side (*Tabell 8 – oversikt informantene*) har vi laget en tabellarisk oversikt over alle informantene som har deltatt i dette prosjektet, som blant annet viser deres utdanning, arbeidserfaring og ledererfaring.

Arbeidsoppgaver ved NAV kontorene består i hovedsak av saksbehandling, rådgivning, veiledning og oppfølging til brukere med ulike bistandsbehov. Arbeidstiden er dagtid, med fleksitid ordning. Avdelingene på sykehuset hvor våre informanter jobber er begge akuttpsykiatriske avdelinger. Arbeidsoppgavene består primært av inn- og utskrivning av pasienter, pasientrelatert behandling (f.eks. miljøterapi, medisinerings), gi omsorg og pleie og planlegging av oppfølging. Arbeidstiden består av skiftgang, men det er muligheter for avspasering dersom det søkes om. Fellestrekkene til organisasjonene er at begge gir menneskeorientert oppfølging og begge er underlagt offentlige midler og regelverk, men skiller seg fra hverandre i arbeidsoppgavene og organisering. Videre så finner vi i alle avdelingene ansatte med både lang og kort arbeidserfaring, og det samme gjelder for lederne. Begge organisasjonene må forholde seg til offentlige økonomiske midler som medfører stramme budsjetter og ofte behov for innsparinger. Ansatte er den største ressursen og det er viktig at disse brukes rett. Her kan motivasjon spille en viktig rolle. Vi har bevisst valgt to organisasjoner som skiller seg både med tanke på arbeidstid og arbeidsoppgavene, for å kunne avdekke eventuelle fellestrekk eller ulikheter når det kommer til motivasjon. På denne måten ønsker vi å få et større innblikk i hva ansatte i offentlig sektor motiveres av, samt hvordan lederne motiverer sine ansatte.

## Oversikt informantene

ORGANISASJON					
	NAV		Sykehus		
	<u>Avdeling 1</u>	<u>Avdeling 2</u>	<u>Avdeling 1</u>	<u>Avdeling 2</u>	
Ansatte	<b>Informanter</b>				
	<b>Navn på ansatt</b>	Arild Anna	Amanda Andreas	Astrid Anette	Adrian Asbjørn
	<b>Utdanning</b>	Sykepleier  Hovedfag i statsvitenskap	Førskolelærer  Sosionom med videreutdanning i sosialt arbeid, kompetanseutvikling og personalledelse	Sykepleier med videreutdanning i psykisk helsearbeid og kognitiv terapi  Spesialsykepleier med videreutdanning innen psykisk helsearbeid	Sykepleier  Sosionom med videreutdanning innen psykisk helse.
	<b>Antall år ansatt i organisasjonen</b>	14 år 11 år	2 år 20 år	17 år 22 år	10 år 19 år
	<b>Antall år med samme leder</b>	8 år 8 år	2 år 2 år	4 måneder 4 måneder	9 år 9 år
		<u>Avdeling 1</u>	<u>Avdeling 2</u>	<u>Avdeling 1</u>	<u>Avdeling 2</u>
Ledelse	<b>Navn på leder</b>	Lena	Line	Lone	Lisa
	<b>Utdanning</b>	Økonomi, serviceledelse og forvaltningsrett	Master i sosiologi og master i business administration	Sykepleier med master i psykisk helsearbeid og videreutdanning i kognitiv terapi	Utdannet sykepleier, videreutdanning i psykisk helsearbeid og psykososialt arbeid med barn og unge
	<b>Antall år ansatt i organisasjonen</b>	30 år	22 år	15 år	9 år
	<b>Antall ansatte ansvar for</b>	10	17	26	24
	<b>Antall år leder for avdelingen</b>	8 år	2 år	4 måneder	9 år

Tabell 8 - Oversikt informantene og organisasjonene



### **3.2.3 Datainnsamling**

Datainnsamlingen foregikk i form av personlige intervjuer som ble tatt opp gjennom nettskjema diktafon, som er et sikkert opptaksverktøy for bruk i studieprosjekter fra Universitet i Oslo. Intervjuene ble tatt opp for senere transkribering. Lengden på intervjuene ble i forkant estimert til 45- 60 minutter og i praksis varte de i gjennomsnitt 45 minutter. Alle informanter fikk fiktive navn i transkriberingene, ansatte fikk tildelt navn som begynner med A og selv om det blant informantene var en mannlig leder, fikk alle ledere kvinnelige navn som begynner med L, slik at vi kunne ivareta anonymiteten best mulig.

### **3.2.4 Intervjuguide**

Med tanke på tidsperspektivet i dette forskningsprosjektet, anså vi det som hensiktsmessig å strukturere intervjuet gjennom en intervjuguide. Spørsmålene ble kategorisert etter ulike temaer, noe som bidro til å strukturere intervjuprosessen. En ulempe med slike strukturerte intervju, kan være at det er med på å utelukke data og dermed også beveger seg bort fra idealet til den kvalitative metoden. En tilnærming uten noen form for struktur vil være med på å gjøre dataen svært omfattende og ressurskrevende å analysere (Jacobsen, 2015). Vi valgte derfor å benytte oss av et semistrukturert intervju, slik at vi kunne stille oppfølgingsspørsmål ved behov. Ved bruk av et semistrukturert intervju har en på forhånd fastlagt både temaet, spørsmålene og rekkefølgen (Johannessen et al., 2011, s. 147). Vi valgte å standardisere våre intervju på forhånd etter ansatte og ledere. Det betyr at vi utarbeidet en intervjuguide til ledere og en til ansatte. Temaene vi ønsket å gå nærmere inn på var de samme i begge intervjuguidene, men spørsmålene var delvis forskjellige (se vedlegg 2). Vi anså det som en fordel å stille de samme spørsmålene til informantene innenfor hver gruppe, ettersom det gir et godt grunnlag for sammenligning av likheter og ulikheter i analysen. En ulempe med slike standardiserte intervju er at de gir begrenset fleksibilitet og at de ikke kan tilpasses den enkelte informanten (Johannessen et al., 2011, s. 146). Intervjuguiden ble fulgt i alle intervjuene, men rekkefølgen på spørsmålene kunne variere ut ifra hvor mye informantene fortalte selv og i noen tilfeller var det hensiktsmessig å stille oppfølgingsspørsmål.

### **3.2.5 Transkribering**

Transkribering handler om å gjøre muntlig informasjon (empiri) til skriftlig (Johannessen et al., 2011, s. 37). Å gjøre muntlige intervjuer om til skriftlige bidrar til å gjøre analysen for forskeren lettere (Jacobsen, 2015). Intervjuene genererte et stort datamateriale som måtte transkriberes.

### **3.2.6 Dataanalyse**

Etter at intervjuene var transkribert, var neste steget å organisere materialet vi hadde fått. Vi valgte å strukturere data i forhold til våre forskningsspørsmål. Vi benyttet oss av intervjuguiden som et utgangspunkt for indeksering og bygget videre ut fra den. Vi fargemerket enkelte setninger eller avsnitt slik at vi fikk identifisert og gjenkjent temaene, samt likheter og ulikheter i datamaterialet. I tillegg valgte vi å lese datamaterialet både *bokstavelig* og *fortolkende*. *Bokstavelig* lesing av data handler om innhold og struktur. En er interessert i ordene og språket som informanten bruker, altså innholdet. *Fortolkende* lesing handler om hva en tror dataen betyr og representerer, eller hva en kan slutte ut ifra det en leser (Johannessen et al., 2011, s. 189). Vi fargekodet dermed både like ord og også ulike setninger som refererte til likt innhold i det som ble sagt.

### **3.2.7 Teoretisk grunnlag**

Vi begynte forskningsprosessen med et teoretisk grunnlag som vi anså til å kunne være med på å besvare vår problemstilling. Etter hvert i prosessen når våre funn ble kartlagt og analysert, så vi at det måtte gjøres endringer i det teoretiske grunnlaget for å kunne besvare vår problemstilling på best mulig måte. Dette er i tråd med tidligere beskrevet abduktiv tilnærming.

## **3.3 Kvalitet**

Begreper som validitet og reliabilitet brukes som kriterier for kvalitet både innen kvalitativ og kvantitativ forskning (Johannessen et al., 2011). I dette delkapitlet skal vi gjøre rede for og drøfte disse begrepene opp mot forskningsprosjektet vårt.

### 3.3.1 Validitet og reliabilitet

Begrepet validitet brukes til å beskrive hvor godt innhentet data representerer et fenomen, altså hvorvidt undersøkelsen gir gyldige svar på problemstillingen/forskningsspørsmål. Validitet kan deles opp i begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet (Johannessen et al., 2011, s. 73). I dette prosjektet vil det ikke være hensiktsmessig med en validitetstest. Begrepsvaliditet er viktig. Dette innebærer hvorvidt målingene står i samsvar med og måler det egentlige fenomenet som undersøkes, samtidig som den er i samsvar med problemstillingen som skal besvares.

Ytre validitet (også kalt overførbarhet eller ekstern validitet) handler om hvorvidt resultatene fra en undersøkelse kan overføres til andre settinger/situasjoner enn det som har blitt studert. Med tanke på vår problemstilling handler ekstern validitet om spørsmålet tilknyttet at våre resultater også vil være gyldige utover våre forskningsenheter, altså om det vil være mulig å generalisere våre funn (Johannessen et al., 2011, s. 247).

En kan ha undersøkt individer eller steder som skiller seg fra de andre individene eller stedene en ønsker å overføre resultatene til. For eksempel kan det i en organisasjon være mange ansatte i en annen livsfase (for eksempel over 50 år), mens våre forskningsenheter besto av en yngre gruppe, noe som kan svekke gyldigheten av resultatene våre overfor andre grupper. Det samme gjelder tilknyttet sted. Et sykehus eller NAV-kontor kan ha andre interne verdier og kulturer som gjør at de skiller seg fra andre tilsvarende sykehus og NAV kontorer. Dermed kan det være vanskelig å overføre våre resultater og funn til andre tilsvarende enheter. Med tanke på de ovennevnte årsakene, må forsiktighet utvises når en drøfter muligheten og gyldigheten tilknyttet overføring av funn og resultater fra undersøkelsen til andre virksomheter.

Reliabilitet omfatter hvor pålitelige dataen er, hvor nøyaktig dataen i en undersøkelse er, hvilken data som brukes, hvordan dataen samles inn og hvordan dataen bearbeides. Det finnes forskjellige måter å teste reliabiliteten av data i en undersøkelse på. En måte kan være å gjenta samme undersøkelsen med samme intervjuobjektene på et senere tidspunkt og dersom resultatene blir de samme kan dette tolkes som et tegn på høy reliabilitet. Det kan være vanskelig å måle reliabiliteten i en kvalitativ undersøkelse, blant annet på grunn av at samtalen styrer datainnsamlingen og samtalen kan være vanskelig å styre. En mulig fremgangsmåte, og den som er mest relevant med tanke på vår oppgave, er at en benytter semistrukturerte intervju og flere forskere undersøker samme fenomen. Hvis flere ulike forskere innhenter samme type

data og får samme funn tyder det på høy reliabilitet. I forbindelse med utarbeidelsen av spørsmålene i form av en semistrukturerte intervju, valgte vi å se på andre forskningsprosjekter/masteroppgaver med samme fokusområde. På denne måten kan en sammenligne funn og styrke reliabiliteten (Johannessen et al., 2011, s. 44).

I vår undersøkelse ønsker vi å styrke påliteligheten gjennom å:

- Beskrive bakgrunn og formål for oppgaven
- Beskrive (argumentere) for valg av informasjonsobjekter, metodeinnsamlingen og gjennomføringen av analysen nøye og detaljert.
- Vedlegge intervjuguide ‘

### **3.3.2 Forskningsetikk**

Etikk referer til regler og retningslinjer for hvordan vi bør handle, og omhandler først og fremst forholdene mellom mennesker og om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre (Johannessen et al., 2011, s. 93). I en forskningsprosess er det viktig å være bevisst på sin egen rolle som forsker. I denne prosessen har vi begge vært nær feltet vi forsket på i den forstand at begge jobber innenfor offentlig sektor i stillinger med direkte brukerkontakt. Vi hadde begge en tanke/mening på forhånd om motivasjon. Ved bruk av kvalitativ forskningsmetode kan det være en fordel å ha en nærhet til feltet og ofte vil forskeren komme informantene nærmere både fysisk og psykisk gjennom en kvalitativ tilnærming (Johannessen et al., 2011). Det er imidlertid viktig å være bevisst på at gjennom å foreta et intervju ansikt-til-ansikt, bygges en relasjon som også kan være med på å gjøre informanten mer tilbakeholden når det kommer til å gi informasjon som eventuelt kan sette sin leder i et dårlig lys. Dette er også noe som påvirker reliabiliteten. Det var viktig at vi som intervjuere hadde en åpen tilnærming til fenomenet motivasjon, vi ønsket ikke å påvirke svarene vi fikk til vår egen forforståelse av fenomenet.

Forskningsetikk omhandler også håndtering av ulike typer informasjon som for eksempel personopplysninger, hvor en må rette seg etter personopplysningsloven eller det må søkes datatilsynet om konsesjon. Ethiske problemstillinger kan ofte oppstå når forskningen direkte berører mennesker (Johannessen et al., 2011, s. 93). I dette forskningsprosjektet er vi ikke avhengig av personopplysninger, som for eksempel navn, fødselsdato, fødselsnummer, adresse, telefonnummer, osv. Derfor velger vi å ikke utdype dette noe videre. Gjennom følgende steg ønsket vi å sikre at vi unngikk å havne i etiske problemstillinger:

- Det ble på forhånd av undersøkelsen gitt god informasjon til alle informantene om hva som forskes på.
- Alle informantene har blitt anonymisert i denne oppgaven. Vi ivaretar anonymiteten gjennom bruk av pseudonymer istedenfor ekte navn, samt opplysninger tilknyttet avdelingen som kan gjøre denne gjenkjennelig. Vi vil gå nærmere inn på dette i kapittel 5 *Presentasjon av empiri og analyse*.
- Informantene mottok en samtykkeerklæring hvor informantene samtykket til behandlingen av mottatte svar. Videre ga samtykkeerklæringen informasjon om oppgaven, anonymisering og mulighet til å trekke seg/sine svar (se vedlegg 1).

#### **4 Presentasjon av empiri og analyse**

I dette kapitlet presenterer vi våre empiriske funn med fokus på våre hovedtemaer ledelse og motivasjon. 12 transkriberte intervju ga oss mye informasjon og for å fremstille empirien på en ryddig og oversiktlig måte har vi valgt å presentere informasjonen i et eget kapittel hvor vi benytter oss av mange sitater underveis. Empirien blir presentert i overskrifter som sier noe om hvilke temaer som presenteres i avsnittet, dette for å systematisere empirien på en oversiktlig måte. Vi vil deretter i kapittel fem drøfte våre funn med fokus på vår hovedproblemstilling *hva motiveres ansatte i offentlig sektor av, og hvordan motiverer lederne sine ansatte?*

For å ivareta anonymiteten til organisasjonene og intervjuobjektene, har vi som tidligere nevnt i 3.3.2 *forskningsetikk* avsnitt fire, valgt å benytte oss av pseudonymer. Vi skiller mellom organisasjon (N) som er NAV og organisasjon (S) som er sykehuset, videre har alle ledere fått et navn med L og alle ansatte et navn med A. I tillegg vil både ledere og ansatte ha enten (N) for NAV eller (S) for sykehuset bak navnet sitt for å tydeliggjøre hvilken bedrift personene tilhører.

## 4.1 Offentlig sektor som forskningsobjekt

Offentlig sektor er som beskrevet tidligere under kontinuerlig utvikling i form av forandring i økonomiske krav og tjenesteproduksjon. Det finnes mange forskjellige organisasjoner innen offentlig sektor og i dette forskningsprosjektet har vi valgt å intervju informanter fra to forskjellige organisasjoner innen offentlig sektor.

Arbeids og velferdsforvaltningen (NAV) er en landsdekkende offentlig virksomhet med ca. 19 000 ansatte, som blant annet forvalter en tredjedel av statsbudsjettet gjennom ulike ordninger som for eksempel dagpenger, sykepenger og andre ytelser. NAV består av både kommunale og statlige ytelser og deles inn i arbeids- og tjenestelinje med lokale NAV kontor i hver kommune, ytelseslinje som er delt inn i resultatområder med svært ulike ansvarsfelt og økonomilinjé som består av NAV Økonomi stønad, NAV Økonomi pensjon og NAV Økonomitjeneste. Intervjuene i forbindelse med denne oppgaven har blitt gjennomført i et lokalt NAV-kontor (NAV, 2019).

Landets sykehus tilbyr befolkningen spesialisert behandling. I tillegg har sykehusene oppgaver innen forskning, utdanning og opplæring av pasienter og pårørende. Sykehusene er organisert i fire regionale helseforetak. Intervjuene i forbindelse med denne oppgaven har blitt gjennomført ved et sykehus i region helse sør-øst, enhetene intervjuene har blitt gjennomført på er akuttpsykiatriske avdelinger. Disse avdelingene tar imot personer med behov for øyeblikkelig psykisk helsehjelp, med hovedansvar for befolkningen over 18 år (Regjeringen, 2019).

## 4.2 Motivasjon

Vi spurte alle deltakere om hva de legger i begrepet motivasjon, noe som kom tydelig frem er at de fleste koblet motivasjonsbegrepet opp mot *det å ha lyst til noe*. Et annet viktig funn var at organisasjonsbakgrunn ikke har betydning for definisjon av motivasjon. Anna(N) svarte kort og sammenfattet: «*Det er det som får deg til å få lyst til å gjøre noe*».

Vi spurte også ledere om hva de legger i begrepet motivasjon. Et interessant funn vi gjorde var at to ledere knyttet begrepet motivasjon opp mot indre motivasjon: Lone(S) svarte blant annet følgende: «*jeg kan godt tenke meg at motivasjon ligger i at alle har et sånn grunnleggende engasjement da [...] den må selvfølgelig bunne fra ledelsen*». og Lisa(S) svarte:

«[...] Jeg tror jo heldigvis på et vis at de som er ansatte har en egenmotivasjon ..... hvis de i utgangspunktet ikke interesserer seg for det de holder på med så skal det mye til at jeg kan klare å inspirere de til å få en motivasjon [...]».

Men samtidig ga Lisa(S) også uttrykk for at arbeidsmiljøet spiller en viktig rolle i forbindelse med motivasjon: «[...] jeg tror det er arbeidsmiljøet generelt som er viktig for et godt miljø, at man samarbeider godt, nok ressurser, at noen gir positiv feedback.». Trivsel var også noe Line(N) la i begrepet motivasjon. Det kom også frem at medbestemmelse, yrkesstolthet, lyst til å yte og lyst til å lære og resultater, ble knyttet opp mot motivasjonsbegrepet. Et tydelig felles trekk som alle informantene legger i begrepet motivasjon er det å ha *lyst til å yte noe*, som tyder på at motivasjon blir definert som noe som kommer innenfra.

#### **4.2.1 Motivasjon gjennom arbeidsmiljøet**

Vi spurte også alle ansatte om hva som motiverer dem i arbeidssammenheng. Det kom tydelig frem at for de fleste så var arbeidsmiljøet og gode relasjoner til sine kollegaer en motivasjonsfaktor. Samtidig faktorer som var viktige for å skape dette i miljøet som humor, felleskap, støtte og trygghet. Dette var fellestrekk mellom alle deltakere, uansett hvilken organisasjon eller avdeling disse tilhører. Anna(N) svarte for eksempel følgende: «*Men jeg motiveres jo av arbeidsmiljøet, av gode kollegaer, av at det er litt humor og litt felleskap. Og av at man kan spørre og får hjelp.*»

Vi spurte også lederne om hva som motiverer dem som leder. Her kom det frem at et godt arbeidsmiljø, og engasjement fra personene rundt seg er motiverende. Arbeidsmiljøet er noe som også ble trukket frem av de ansatte og gir inntrykk av at den samme faktoren som motiverer ansatte i arbeidssammenheng, også motiverer lederne til å være leder. Lone(S) svarte blant annet følgende: «*De rundt meg som har et engasjement, så faglig dyktige medarbeidere motiverer meg til å presse meg ytterligere [...]*».

I intervjuprosessen kom det videre frem at en hyggelig tilstedeværelse og humor hos ledelsen ble ansett som motiverende. Anna(N) svarte for eksempel at lederen motiverer «*Gjennom gode bidrag i arbeidsmiljøet og en hyggelig tilstedeværelse*» og Asbjørn(S) blir motivert av: «*Det med å ha humor oppi det hele ser jeg som en god ting.*». Videre fortalt både Astrid(S) og

Andreas(N), som er fra ulike organisasjoner, at de ble motivert av at lederen tok initiativ og engasjerte, noe som vi mener kan knyttes opp mot arbeidsmiljøet.

Lena(N) var den eneste lederen som vektla viktigheten av humor for motivasjonen, i en arbeidshverdag: *«Jo det er humor, vi har ikke snakket om humor. Det er kjempeviktig. Humoren er kanskje den viktigste motivasjonsfaktoren for, for meg er det det»*

#### **4.2.2 Motivasjon gjennom arbeidsoppgaver**

En annen ting som fremkom var meningsfulle arbeidsoppgaver, og utfordringer i forbindelse med disse oppleves som motiverende hos de ansatte, uavhengig av hvilken organisasjon de tilhørte. To av informantene Anette(S) og Anna(N) svarte at det å hjelpe andre gir motivasjon, Anette(S) sa følgende *«...at du opplever det du gjør faktisk betyr noe for andre»*, og *«å oppleve at en gjør en forskjell»* - og Anna(N) svarte *«Og så motiveres jeg jo av å motivere enkeltmennesker som er innom her, får de gjennom systemet og får de av gårde igjen og får til gode løsninger.»*.

Videre kom det frem at to personer anså faglig utvikling som motiverende, Arild(N) og Andreas(N) ble motivert av ansvar. Arild(N) og Astrid(S) svarte henholdsvis at det å gjøre en god jobb og få mestringfølelse er motiverende.

Både Adrian(S) og Astrid(S) syntes mulighet til kursing er motiverende, men Astrid(S) ga også uttrykk for at dette måtte oppleves som relevant for å ha effekt: *«[...] at jeg får arbeidsoppgaver eller kursing, eller arbeidsoppgaver som kan være interessante for meg eller relevante [...]»*

Gjennom intervjuet kom det også frem at lederne blir motivert av akkurat det å være leder, det å ha ansvaret som leder i seg selv og det å ha en viktig jobb som utgjør en forskjell i noen andre sitt liv var motiverende. Sistnevnte er også noe Anna (N) opplever som motiverende i arbeidssammenheng. Lena(N) dro paralleller mellom arbeidslivet og privatlivet sitt:

*«Og den andre motivasjonen min som leder er at jeg kjenner at det er et enormt ansvar, å være i en sånn makt posisjon som leder ikke sant, det er et kjempe ansvar og du har*



*ansvar på samme måte som at ungene og hundene dine skal ha det bra, så skal også ansatte har det bra. Du har litt av det samme ansvaret ....»*

### **4.2.3 Egenmotivasjon**

Et annet interessant funn vi gjorde var at Asbjørn(S) gjennom intervjuet blant annet sa følgende *«jeg føler at jeg motiverer meg selv mye i min jobb at en er litt sånn selvmotiverende»*.

Det kom også frem at flere anså det slik at de motiverte seg selv gjennom blant annet arbeidsmiljøet og det å bidra til å ha gode relasjoner. Det å føle seg trygg på egen kompetanse til å møte utfordringer ved jobben, var det flere som motiverte seg gjennom. For eksempel svarte Astrid(S) *«... mestrer det en gjør og kjenner seg trygg og at en har kompetansen til å utføre de arbeidsoppgavene en skal gjøre»* og Anna(N) motiverte seg selv gjennom fleksitid ordningen:

*«Det å kunne sitte og jobbe litt lenger for å få en fridag, eller ofte så sitter jeg også og jobber litt på ettermiddagen for å få litt ro. Det å få unna ting, og det å få gjennom ting er jo ofte en utfordring her.»*

### **4.2.4 Motivasjon gjennom lederen**

På spørsmål om hvordan de ansatte ble motivert av lederen, fikk vi flere ulike svar. Det som kom tydeligst frem var at flere blir motivert av det å bli sett og tilbakemeldinger. Videre kom det frem at tillit til lederen og trygghet til lederen opplevdes som motiverende. Det kom også frem at utfordringer fra ledelsen er motiverende, her svarte Arild(N) noe interessant: *«For det første så utfordrer hun meg i forhold til hvor er jeg nå, og om jeg klarer å få gjort de tingene [Arbeidsoppgavene]»*, noe som kan knyttes opp mot det å bli sett også.

Vi spurte deretter lederne om hvordan de motiverer sine ansatte. Tre av lederne oppga at de i liten grad ga individuell positiv tilbakemelding, selv om det å få tilbakemelding var noe de fleste ansatte opplevde som motiverende. Mens Lisa(S) og Lone(S) ønsket å bli bedre på dette området, var Lena(N) tydelig på at folk var forskjellige og at de blir motivert forskjellig:

*«Jeg har hatt folk i min avdeling som måtte har annerkjennelse hver dag, som jeg måtte innom å anerkjenne den jobben de gjorde hver dag, hvis ikke så ble det feil. Samtidig så har jeg hatt folk som har blitt mistenksomme når jeg kom inn for ofte, altså sånne typer som er så trygg i jobben sin at de vet at de gjør en bra jobb og de vet at jeg vet det. Så hvis jeg kommer for mye innom så begynner de å lure. Så du må lære deg det at folk er forskjellig og de skal motiveres på forskjellige måter. Så det er jo det å være tilstede, ha med den der sjokolade esken av og til, skryte av folk i den grad de ønsker, det tenker jeg er det vesentligste.».*

Vi fikk et inntrykk av at Lone(S) var spesielt oppmerksom på motivasjon når den manglet i arbeidshverdagen, fordi hun sa følgende:

*«Det var noen som ble kjempe demotivert av jobben sin og da sa jeg nå tror jeg vi må ta en prat [...] og det var så nyttig for da sa jeg at jeg ser at det ikke er det gøyeste du vet å komme på jobb om dagene ...da får du plutselig den ansatte til å prate en støvel full om at forteller ting som jeg ikke visste, gruet seg til å jobbe på samme arbeidsplass resten av livet[...] fikk plutselig en identitetskrise i forhold til pensjon og [...] at de neste ti åra var plutselig lagt[...] og det var litt interessant for selvfølgelig skjønner jeg at du blir demotivert eller lite engasjert hvis det er sånn du tenker om det [...]».*

Både Lone(S) og Lisa(S) brukte også positivitet til motivasjon, Lisa(S) hadde en bevisst tanke rundt dette: «... men da har det veldig mye med hvordan jeg motiverer hvordan jeg legger frem at noe nytt skal innføres, da prøver jeg alltid ha en bevisst tanke om hvordan selge det inn [...]».

Et annet funn vi gjorde var fokuset på relasjon, flere ledere brukte relasjonsbygging som motivasjon. Lisa(S) fortalte blant annet om at hun var opptatt av imøtekomme sine ansattes behov, noe som vi mener kan knyttes opp mot relasjonsbygging og tillit. Trygghet og tillit til lederen, ble også av de fleste oppfattet som motiverende.

Line(N) var tydelig på hvordan hun motiverte sine ansatte, hun fortalt at dersom fokuset er på fag, vil folk bli tryggere og dermed motivert. Ingen av de andre lederne nevnte fokus på fag som et middel for å motivere sine ansatte, men de ansatte ga gjennom intervjuet uttrykk for at det å mestre arbeidsoppgavene opplevdes som motiverende.

Vi spurte lederne om de har fokus på motivasjon i sin arbeidshverdag. Lisa(S) sa hun ikke er bevisst på det, men fortalte videre om tidligere erfaringer rundt dette:

*«Men for noen år siden når jeg begynte her så var det jo ikke sånn [...] da var det jo totalt motsatt, da var det jo gruffing og stønning fra man kom inn døra på morgenen [...] da brukte jeg mye krefter på hvordan motivere hvordan klare å snu den stemningen [...] da pøste vi på med noe kurs og noen fagdager [...] og det hjalp jo veldig lite, vi pøste til og med på med funksjonstillegg og cash og det hjalp og veldig lite det ble ikke bedre stemning av den grunn».*

Hun begrunnet dette med at det var en homogen arbeidsgruppe i like livssituasjoner, samme alder:

*«Men det tror jeg bare handlet om at vi var, det var en ansattgruppe som var alt for lik, alle ansatte var enten småbarnsforeldre ellers så var de besteforeldre, alle hadde behov for fri på samme tidspunkt, ingen hadde egentlig lyst å jobbe helg, og mange av de var slitne og litt lei og skulle bare stå til pensjon og den gruppa [...]»*

Videre fortalte Lisa(S) at hun i ettertid har mer fokus på sammensetning av ansatte, både med tanke på alder, kjønn og livssituasjon, noe som igjen har gitt positivt utslag på arbeidsmiljøet.

*«Og jeg har hatt veldig fokus på det med arbeidsmiljø og sammensettingen av de ansatte at det bør være noen godt voksne, at det er noen unge, det bør være noen midt imellom, det bør være fordeling på kjønn og på type mennesker [...] jeg tror at det er mye derfor vi har det veldig greit, for det er en god blanding og miks av hvem som er ansatt [...]».*

Også Lena(N) ga uttrykk for at hun har en bevisst tanke når hun setter sammen sin avdeling:

*«Men greia er det at i min avdeling og det er sikkert vanlig og, så er folk veldig forskjellig. Og jeg har bevisst rekruttert folk som er forskjellig, og gjerne folk med litt særpreg (ler). Jeg har mange forskjellige typer i avdelingen min og det synes jeg er så artig å se at man utfyller hverandre, har glede av hverandre og ikke er så like. Og det betyr jo også at folk vil jo ikke bli motivert av det samme.»*

Line(N) fortalte at hun hadde fokus på motivasjon i sin arbeidshverdag blant annet gjennom å fordele ansvar til fagpersoner og oppfordrer disse til å rapportere hvor motiverte de ansatte fremstår:

*«Jeg har jo tre fagansvarlige i avdelingen som har sine under seg, og igjennom dem får jeg jo innspill på hvordan det går. Og da er jeg opptatt av å gå ut å, enten via fagansvarlig eller direkte, for å gi positive tilbakemeldinger for å skape motivasjon. Og hvis det er folk som sliter med motivasjonen, så tar jeg praten.»*

Et interessant funn er at både Lena(N) og Lone(S) har fokus på motivasjon i sin arbeidshverdag og de er opptatt av å holde seg oppdatert faglig og inntrykket er at både Lena(N) og Lone(S) identifiserer seg i arbeidshverdagen som de ansatte står i. Noe vi anser som en måte å holde seg «nær» sine ansatte på.

#### **4.2.5 Bruk av konkrete og materielle motivasjonsmidler**

På spørsmålet om opplevelse av motivasjon i arbeidshverdagen svarte de fleste nei, men noen påpekte også at dette kanskje er noe som skjer ubevisst: «*Uten at det nødvendigvis blir sagt eller [...] så er det jo det, det er vel mer ubevisst kanskje for alle parter [...]*». Arild(N) påpekte også at dette er kanskje noe som forsvinner i en travel arbeidshverdag. Videre svarte Adrian(S):

*«[...] jeg føler ikke at det er det men samtidig føler jeg ikke noe særlig behov for det heller [...] jeg er som regel nok motivert av bare det å gå på jobb [...] jeg har ikke noe behov for å bli motivert for å gjøre den jobben jeg skal sånn sett [...]*».

Vi spurte også alle ansatte om de opplevde konkret bruk av motivasjonsmidler. Gjennom dette spørsmålet ønsket vi å kartlegge om ansatte la merke til når en leder bevisst tok en beslutning eller utførte en handling som skulle fremme motivasjon hos de ansatte. Dette spørsmålet var vanskelig å svare på for de fleste, som viste seg i veldig ulike svar som ikke samsvarte med motivasjonsmidler. Dette tolker vi til manglende opplevelse av konkrete motivasjonsmidler. Av de som opplevde bruk av motivasjonsmidler, refereres det til de sosiale sammenkomstene utenom arbeidstiden. Også små insentiver på arbeidsplassen nevnes, for eksempel kake, sjokolade til julegave, felles lunsjer og sosialt samvær ble sett på som positivt, av både

Astrid(S), Andreas(N), Anna(N), Anette(S) og Asbjørn(S). Videre påpekte Andreas(N) følgende:

*«Nei klart man må jo ha en lønn man kan leve av. Den trenger ikke å være astronomisk høy men at man får dekt alle sine behov. Og å ha litt igjen, det er jo ikke dumt. Men det trenger ikke å være sånn kjempehøyt. Men det er klart det har jo noe å si, den skal følge med tiden, lønnsveksten og prisveksten da ellers i samfunnet sånn at man har råd til å henge med»*

Men ingen ansatte nevnte for eksempel ros, tilbakemeldinger eller samtaler med lederen som et konkret motivasjonsmiddel.

Vi spurte også ledere om de bruker konkrete motivasjonsmidler, for å kartlegge bevisste valg tilknyttet motivasjon. Et interessant funn her var at alle ledere begynte å prate om lønn, men samtidig så var alle tydelig på at lønn kunne det ikke gjøres så mye med, selv om to ledere prøver å påvirke lønn i den grad de har mulighet.

Lena(N) svarte også at hun brukte involvering i prosesser som et motivasjonsmiddel gjennom å dele sine problemstillinger med de ansatte og lytte til deres meninger, selv om dette ikke innebar at de «fikk viljen» sin. Lone(S) fortalte oss at hun brukte positive tilbakemeldinger, ga mulighet og rom for avspasering samtidig som hun var opptatt av at omgivelsen på jobb skulle være trivelig, blant annet gjennom oppussing av vaktrommet. Line(N) fortalte at hun brukte positive tilbakemeldinger, oppfølging og ekstra arbeidsoppgaver dersom ønskelig som motivasjonsmiddel. Lisa(S) var opptatt av å skape en hyggelig stemning gjennom felles måltider, for eksempel lunsj, kake. Dette er noe som også direkte kan knyttes mot arbeidsmiljøet, noe som informantene anså som viktig for motivasjon.

Lederne fortalte oss om konkrete midler de bruker i forbindelse med motivasjon, som for eksempel involvering, tilbakemelding, oppfølging, ekstra arbeidsoppgaver eller det å skape en hyggelig stemning. Alle disse punktene stemmer overens med det som blir nevnt av ansatte på tvers av organisasjonene som oppleves som motiverende, men ingen ansatte nevnte disse i forbindelse med spørsmålet om opplevelse av motivasjonsmidler. Videre kunne vi ikke avdekke tydelige forskjeller i forbindelse med motivasjonsmidler blant lederne, uansett

organisasjonsbakgrunn. Noe som tyder på at det ikke er av betydning hvilken organisasjon eller avdeling en er leder for.

Vi ønsket deretter å undersøke opplevelsen av bruk av materielle motivasjonsmidler.

På dette spørsmålet svarte alle ansatte «nei», men det som også kom tydelig frem var at de fleste knyttet materielle motivasjonsmidler opp mot lønn. Arild(S) sa følgende: «*Jeg opplever jeg har lønn i form av frihet. Regnestykket er så mye mer. Og det kjempeviktig å se det.*»

Amanda(N) uttalte følgende:

«*Nei. Det er vel ikke akkurat sånn at man får kastet noe etter seg*» og «*... det er jo ingen som sier nei til mer lønn, men samtidig så synes jeg at det med arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver er så utrolig viktigere*»

Men gjennom intervjuene kom det også frem at Asbjørn(S) blir motivert av «penger» og Andreas(N) ga uttrykk for at kontorutstyret og redskaper er viktig: «*Vi kan komme oss ut og vi har mobilitetsløsningen på plass. Altså hev og senk bord, vi har store PC skjermer, briller. Altså alt er tilrettelagt, og det er motiverende.*». Begge disse uttalelsene omhandler materielle goder og anses dermed som materielle motivasjonsmidler.

Vi spurte også lederen om bruk av materielle motivasjonsmidler og Line(S) fortalte at hun ikke har erfaring med at folk etterspør slik og hun tror det kan ha sammenheng med tanker om det offentlige. Og er også tydelig på at bruk av materielle motivasjonsmidler kan ha en demotiverende effekt:

«*I det offentlige, man må jo være såpass ærlige at de gangene man har sett det blir brukt, jeg har ikke sett stor grad til muligheter til å bruke det, men de gangene man ser at det oppfattes at det brukes her på huset så er misunnelsen større enn motivasjonsfaktoren tror jeg. Det kan nok bidra mer til å demotiver andre, enn hvor mye det motiverer den enkelte.*»

Lena(N) sa følgende:

*«Du kan regne med veldig lite i NAV når det gjelder sånne type belønninger. Belønninger som vi har, det må gå på det mellommenneskelige. Vi har ikke penger til å kjøpe gaver. Det er på det relasjonelle det går på, jeg må gi av meg selv fordi jeg har ikke noe annet enn meg selv»*

Et annet funn er at Lisa(S) sa hun brukte vakter som motivasjonsmiddel og samtidig har hun en oppfatning av at sykepleiere og vernepleiere får motivasjonen sin andre plasser enn gjennom lønn:

*«[...] men jeg tror jo at hvis vi hadde en gjeng med ansatte som ville blitt rike så hadde de ikke blitt sykepleier eller vernepleier, så jeg tror ikke de er motivert av kun lønn, men jeg tror de ansatte trenger en rettferdig lønn, en ordentlig lønn, særlig de som har deltidsstillinger trenger å fylle på med ekstravakter, for de skal jo leve av det og det må jeg respektere, så når jeg har ansatte som er i uønsket deltid så er det de som prioriteres først til ledige vakter slik at de får fylt opp men sånn i forhold til [...] vi snakker veldig lite om penger og lønn egentlig [...]»*

Gjennom intervjuet kom det også frem at både Lena(N) og Lone(S) benytter materielle motivasjonsmidler i form av kake, sjokolade, pizza. Lone(S) sa følgende:

*«Så merker jeg at dersom jeg bestiller pizza til et personalmøte så kommer det flere og hvis man har en liten twist pose på kontoret så kan det motivere folk til å stikke innom [...]»*

#### **4.2.6 Kompetanseutvikling, autonomi og tilhørighet som motivasjonsfaktor**

Vi spurte de ansatte blant annet om hva disse tenker om sammenhengen mellom kompetanseutvikling og motivasjon. Arild(N) er veldig tydelig på at for å lære noe så må man ha lyst til det. Dette gir et inntrykk av at motivasjon må være tilstede fra før. «Hvis jeg skal lære meg noe, så må jeg ha lyst til å lære det». De ansatte ga også uttrykk for at kompetanse gjør at en blir tryggere i jobben sin og dermed skaper mestring og interesse for fagfelt, noe som igjen kan knyttes opp mot motivasjon. Asbjørn(S) sa blant annet dette: «Det tenker jeg kan henge sammen i forhold til egen utvikling i forhold til jobb og kompetanse at en får påfyll å sånn [...]».

Anna(N) påpekte også noe veldig interessant, nemlig at kompetanseutvikling kan oppleves som demotiverende når det føles slik at det går ut over kjerneoppgavene.

Lederne på den andre siden, uavhengig av organisasjons- eller avdelingsbakgrunn, var tydelige på at kompetanseutvikling kan være motiverende, men samtidig også demotiverende. Lena(N) påpekte blant annet:

*«Det er ikke alt som de bestandig ser hensikten med og som de relaterer nok til det de holder på med og da kan det nok skape frustrasjon i det at tiden kastes bort. Fordi vi føler jo bestandig at vi har for lite tid. Og man blir veldig gjerrig på tiden sin og man føler at man må gjennomføre ting man ikke se poenget med.»*

Her kom det tydelig frem at Anna(N) og hennes leder Lena(N) har samme oppfatning av sammenhengen mellom kompetanseutvikling og motivasjon.

Line(N) anså kompetanseutvikling til å være viktig for faglig trygghet og dermed motivasjon. Men Lisa(S) påpekte også at kompetanseutvikling kan ha betydning for arbeidsmiljøet og dermed motivasjon:

*«Men jeg tror at det å dra med en gjeng på kurs sammen gjør noe med samholdet, det sosiale tror jeg har veldig mye å si i forhold til godt arbeidsmiljø [...] så tror jeg at hvis det faglige innholdet i et kurs er spot-on i forhold til noe man står for, da tror jeg at man tar det til seg, da tror jeg man får implementert det i seg selv på en annen måte.»*

Deretter spurte vi alle informantene om sammenhengen mellom tilhørighet og motivasjon og her kom det tydelig frem at det å være en del av et felleskap og å kjenne yrkesstolthet var en viktig del av tilhørigheten. Noe som kan kobles mot både arbeidsmiljøet og arbeidsoppgavene, som igjen er viktig i motivasjonssammenhengen. Anna(N) svarte følgende:

*«Jeg tror det er en ganske sterk sammenheng, altså at du føler at du er en del av et felleskap og del av et arbeid. Og at det er en viktig del av motivasjon i forhold til det å jobbe og det å være på jobb og det å bidra, å gjøre oppgaver osv. så det tror jeg.»*



Adrian(S) svarte:

*«Jeg tenker at om en ikke føler tilhørighet at du sliter med den så har du ikke noen særlig motivasjon til å gjøre en god jobb [...] du må jo føle at du hører hjemme en plass, finne din plass på en måte [...] det har jeg erfart, hvordan det kan være og det er ikke noe gøy [...]»*

På oppfølgingsspørsmål om et godt arbeidsmiljø har en sammenheng med tilhørighet svarte Anette(S) følgende:

*«Ja veldig [...] det hører jeg jo ofte fra studenter og folk som har vært innom at det er jo så okay å være på jobb her [...] da blir man jo fornøyd og stolt over arbeidsplassen sin og det er jo en motivasjonsfaktor [...]»*

Og Arild(N) svarte følgende: *«Jeg for min del jeg identifiserer meg mye med jobben. Det gjør jeg mye også fordi jeg vil gjøre en god jobb»*. Asbjørn(S) sier følgende: *«Den tenker jeg kan være sterk [...] det er vel det som gjør at en blir på et sted, at en har tilhørighet og trivsel og gode erfaring [...] tenker jeg [...]»*

Det kom tydelig frem at ledere mener at tilhørighet og motivasjon har en sammenheng.

Lena(N) knyttet tilhørighet opp mot lojalitet og sa følgende:

*«Og det med lojaliteten er kjempesterk og gjennom det har du jo også en motivasjon. Det du er så lojal imot det skaper jo en motivasjon for å gjøre en ordentlig jobb og det skaper jo også en motivasjon for å ta seg av kollegaene sine. Jeg opplever jo at lojaliteten i avdelingen ovenfor hverandre og overfor brukerne, og jeg opplever at de er lojale mot meg som leder, det er jeg veldig ydmyk overfor det. Fordi mange ganger så går de laus på å løse oppgaver på grunn av lojaliteten ovenfor meg og arbeidsplassen og det er ikke noe en skal ta for gitt. Og spesielt ikke i det offentlige der du ikke blir sparket om du ikke bryr deg så veldig. Men det opplever jeg at de virkelig gjør.»*

Line(N) uttalte blant annet: *«... det å føle en tilhørighet og å føle at man er med å drage lasset og ser viktigheten av det man holder på med»*.

Lone(S) knyttet trivsel og tilhørighet sammen:

*«[...] veldig mange som sier noe om det og at hadde det ikke vært for at det var de jeg hadde jobbhelg med så hadde jeg vært hjemme med feber eller ikke sant [...] at det handler mye om hvem du jobber med og teamet du er sammen med at dere har det samme helgeskiftet, har det samme nattskiftet [...]*

Lisa(N) anså også tilhørighet som viktig for motivasjon: *«[...] Jeg tror jo at tilhørighet til arbeidsplassen er viktig for motivasjon, jeg tror at hvis man føler tilhørighet til arbeidet så er det bedre å komme på jobb[...]*».

Deretter spurte vi de ansatte om sammenhengen mellom autonomi og motivasjon og her kom det frem at alle ansatte, uansett organisasjonsbakgrunn, blir motivert av autonomi, altså det at ansatte kan bestemme innenfor de rammene som er satt. Adrian(S) svarte følgende: *«[...] jeg liker veldig det å kunne være litt selvstendig [...] selyfølgelig innenfor gitte rammer [...] det motiverer meg veldig [...] veldig lærerikt»* og også Anna(N) svarer noe tilsvarende: *«. Det er jo en frihet at du har autonomi i din arbeidshverdag innenfor de rammene som er der.»*. Også Arild(N) svarte noe tilsvarende: *«Ja, den friheten som jeg har den gjør at jeg får lyst til å gjøre dette her bra for da kan jeg gjøre min hverdag enda bedre.»*. Amanda(N) kalte autonomi for frihet under ansvar, noe som ho synes er motiverende. Det å ha rammer å forholde seg til var viktig for alle, uansett organisasjonsbakgrunn. Asbjørn(S) refererte til detaljstyrende ledelse og var tydelig på at dette kunne være demotiverende:

*«[...] det er jo viktig, dersom noen skal ha kontroll fra minutt til minutt, en har jo vært borti andre ledertyper som er mer detaljstyrende før [...] da kan en miste mer gnisten og motivasjon og [...] en må jo kunne bestemme noe selv innenfor rammene, det er motiverende for meg [...]*».

Lederne svarte også her ganske likt, nemlig at autonomi påvirker motivasjonen til en viss grad. Line(N) informert blant annet om at hun legger opp til ansvar for egen arbeidshverdag, og opplevde det som motiverende så lenge ansatte klarte å håndtere ansvaret.

Lena(N) sa noe interessant, nemlig det at en tror at man kan påvirke sin arbeidshverdag spiller en rolle:

*«Jeg tenker at det er kjempeviktig at vi i hvert fall tror at vi kan påvirke egen arbeidshverdag, fordi at det er alfa omega at i det vi står i og alle de tunge avgjørelsene vi skal ta og alt vi skal tåle, av press og arbeidsmengde og følelsesmessige ting, så må man ha en følelse av at man selv bestem og at man selv kan påvirke. Selv om man mange ganger kanskje ikke kan det, så er det i hvert fall viktig at du tror at du kan det».*

Også Lisa(S) anså autonomi til å ha en sammenheng med motivasjon til en viss grad. Hun var også tydelig på at hun detaljstyrer lite fordi hun er klar over at folk ikke liker det, noe som stemmer overens med Asbjørn(S) sin uttalelse, men av og til må hun gjøre det.

*«så [...] vet jeg at de syntes det er irriterende da føler de seg kontrollert «har du tatt blodtrykket, har du gjort det, har du gjort det» da vet jeg at det er sånn som folk blir irritert på [...] det er jo ingen av oss som jobber i en akutenhet som har full autonomi de timene vi er på jobb, vi er et team»*

Hun avslutter med følgende: *«sånn at det er derfor jeg sier hvem har egentlig full autonomi? Innenfor rammene så tenker jeg de må få lov til å prøve.»*

Flere av lederne presiserte at autonomien er begrenset innenfor rammene arbeidsleder har.

### **4.3 Ledelse**

I denne delen analyserer vi hvilken type lederstil de ansatte foretrekker, samt hvilken lederstil de oppfatter sin nærmeste leder har. I tillegg spør vi lederne hvordan de selv oppfatter seg som leder, hvordan de tror de oppfattes som leder og hvordan de ønsker å utøve ledelse. Målet med spørsmålene er å kunne analysere hvorvidt lederne og de ansatte har lik eller ulik oppfatning av lederstilen som utøves og hvorvidt type ledelse har innvirkning på de ansattes motivasjon.

#### **4.3.1 Lederens verdier**

I denne delen av empirien var vi ute etter hvilke verdier de ansatte syntes var viktig for en leder å inneha. En faktor som var viktig for mange var omsorg fra lederen, de ønsket en leder som

brydde seg om dem. Arild(N) sa blant annet: *«Verdier...Jeg tenker en leder som ser den du er og hva du leverer og i tillegg kan se de behov du har i de ulike fasene du kanskje er i livet»*. Samtidig som Adrian(S) uttalte at det var viktig at lederen bryr seg og ser den enkeltes behov. Amanda(N) mente det var viktig med en leder som var inkluderende. Både Asbjørn(S) og Amanda(N) nevnte raushet som en viktig verdi hos ledere. Asbjørn(S) konkretiserte dette med forståelse.

En annen verdi som ble nevnt av flere var viktigheten av at lederen ga tillit og ansvar. Asbjørn(S) var opptatt av at lederen viste åpenhet og ikke var detaljstyrende. Anna(N) mente det var viktig med tillit. Andreas(N) mente det var viktig at han fikk ansvar av lederen sin: *«Det at man har muligheten til å utvikle seg selv og jobbe selvstendig. At man har tillit til at oppgavene blir gjort»*. Flere mente også at lederen burde bidra til et godt fellesskap gjennom blant annet rettferdighet. Både Astrid(S), Anette(S) og Anna(N) nevnte at det å være rettferdig og likebehandle de ansatte var en viktig verdi. Samtidig var det fokus på at lederen burde bidra til et fellesskap gjennom positivitet, engasjement og en god moral. Amanda(N) og Arild(N) var begge opptatt av en tydelig leder. Amanda(N) var den eneste av de som ble intervjuet som konkretiserte at en leder bør være faglig sterk.

Oppsummert er det ifølge intervjuobjektene tre likheter som gjentar seg: Lederen må være oppriktig og bry seg om de ansatte, vise tillit og skape et godt miljø. I neste avsnitt skal vi se nærmere på hva lederne svarte om hvilke verdier som var viktig for en leder å besitte.

Lone(S) og Lena(N) brukte begge ordet «tillit» når de svarte på dette spørsmålet. Alle informantene svarte direkte eller indirekte på at det var viktig å gi den ansatte ansvar og dermed tillit. Lisa(S) sa blant annet:

*«Jeg husker når jeg selv ble enhetsleder, så var det veldig viktig for meg at en enhetslederstilling, er en servicestilling, og det er det for så vidt fortsatt. Vi er der ikke for å sjefe og styre, vi er der for å kunne tilrettelegge så godt som mulig for de ansatte og koordinere ting.»*

Lisa(S) og Line(N) var opptatt av at lederen måtte være faglig dyktig. Videre så uttalte Lisa(S) følgende:

*«hvis man ikke selv innehar en fagkompetanse så er man heller ikke en god veileder eller kan utfordre personalet eller se helt hvor skoen trykker [...] Da tror jeg man blir opptatt av kroner og øre og skjønner ikke helt hva de ansatte står i [...] Så jeg tror det er viktig å ha kjent på kroppen selv hva det vil si...»*

Lena(N) og Lisa(S) var opptatt av å vise omsorg gjennom tilrettelegging og vise at de brydde seg. Lena(N) sa blant annet:

*«Sånn når jeg tenker på hva som er viktig i måten jeg utøver lederfunksjonen, så bruker jeg å tenke på hvordan jeg selv ønsker å ville ha det. Hvis det var jeg som satt på den andre siden, hvordan ønsket jeg å bli snakket til, hvilken tillit ville jeg ha ventet meg å få...».*

Mens Line(N) var opptatt av det å se alle og bidra til involvering var Lone(S) opptatt av at en leder burde være tilgjengelig.

En viktig verdi hos en leder som gjentok seg hos både ansatte og lederne selv var at lederen viser omsorg gjennom det å se de ansatte. Lisa(S) og Line(N) svarte at *«faglig dyktighet»* er en viktig verdi, dette nevnes kun av Amanda(N) blant de ansatte. Et annet sentralt funn under dette spørsmålet er at de ansatte ønsket tillit og ansvar fra sin leder, dette er samtidig faktorer som alle lederne trekker frem som viktige verdier hos en leder.

#### **4.3.2 Lederens trekk**

Bakgrunnen her var å kartlegge hvordan de ansatte oppfattet sin nærmeste leder. Vi spurte også lederne hvordan de trodde de ansatte oppfattet dem som ledere. Her finner vi det hensiktsmessig å prestere funnene fra hver enkelt avdeling:

Arild(N) beskriver sin nåværende leder som en som ser hver enkelt, han presiserer også at lederen er tydelig. Arild(N) svarer dette på spørsmål om hvordan han tror Lena(N) vil beskrive seg selv: *«Ja, jeg tror hun egentlig har fokus på det der, spesielt med å se den enkelte og det å være tydelig på hva er det hun egentlig ønsker. Jeg tror hun er bevisst på det.»*. Anna(N)

beskriver sin leder som snill, tillitsfull, faglig dyktig og rettferdig. «Jeg liker også humoren hennes og så setter jeg stor pris på at ho er veldig faglig dyktig». På spørsmål om hvordan Anna(N) tror Lena(N) vil beskrive seg selv svarer hun: åpen, lite selvhøytidelig, stor arbeidskapasitet, god humor.

Lena(N) tror de ansatte vil beskrive henne som tydelig, faglig dyktig og at hun har omsorg for dem: «Jeg håper de beskriver også at jeg bryr meg om dem, det er ikke sikkert at de tenker over det, men det gjør jeg virkelig altså.». Videre beskriver hun seg selv som tydelig, forutsigbar, uformell, gir ansvar og har forventninger. «Men jeg tror og at folk føler seg trygge og at de kan stole på meg og at jeg ikke har en skjult agenda. At jeg ikke er «lomsk» på noe hvis. Når jeg er sur, så er jeg sur og da vises det.». Når det kommer til håndtering av konflikter beskriver Lena(N) seg selv slik:

*«Jeg er ganske sånn stor i kjeften og ganske impulsiv og sånt. Men når det kommer til sånne ting, så klarer jeg å strekke det ganske lenge. Jeg venter lenge før jeg gjør noe. jeg liker å sove over ting for å se om jeg opplever det som like alvorlig dagen etter. Og som regel er det ikke like alvorlig dagen etter, så det har jeg lært meg til. Og ikke hoppe på alt. Og så går jeg å si ifra om hva jeg tenker.»*

Oppsummert kan en si at Lena(N) er tydelig, faglig dyktig samt er en leder som evner å se den enkelte ansatte. Det fremstår som de ansatte har en rimelig lik oppfatning av sin leder som hun har av seg selv.

Den neste lederen som beskrives er Line(N) ved avdeling to. Amanda(N) beskriver lederen sin som faglig dyktig, en god veileder, tydelig og tålmodig hvor hun konkretiserer følgende med: «Tålmodighet til å stå i det som kommer, men også være inkluderende og raus fordi det å kunne samarbeider best mulig i den avdelingen eller den arbeidsplassen man er, er utrolig viktig».

På spørsmål om hvordan hun tror Line(N) vil beskrive seg selv svarer Amanda(N): Tålmodig, tydelig og faglig sterk. Andreas(N) syntes Line(N) er raus, tillitsfull og har lite behov for kontroll. Han tror Line(N) vil beskrive seg som det sistnevnte.

Line(N) tror de ansatte vil beskrive henne som en tilstedeværende leder med åpen dør. Deretter får hun spørsmål om å beskrive seg selv som leder. Line(S) er da noe nølende:

*«Det prøver jeg aldri å .... Eget selvbilde er skummelt å gjøre en vurdering av. Jeg ønsker å være en åpen leder, jeg ønsker å ha døren min åpen, jeg ønsker å være i dialog med mine medarbeidere, som jeg kaller det.»*

Men konkluderer her med at hun ser på seg selv som en åpen tillitsvekkende leder.

Amanda(N) beskriver en leder som viser vei og som er tydelig samtidig som Andreas(N) beskriver en leder som har lite behov for kontroll og viser stor grad av tillit. Selv beskriver Line(N) seg som en tillitsfull og åpen leder. Det er en større mismatch mellom hva de ansatte og lederen svarer på denne avdelingen i forhold til avdeling 1.

Ved sykehuset avdeling 1 oppfatter Astrid(S) lederen sin Lone(S) som engasjert, positiv, fleksibel og som en person med høy arbeidskapasitet hun tror Lone(S) vil ha en lik beskrivelse av seg selv. Anette(S) sier Lone(S) er en leder som er blid og positiv, energisk, har høy arbeidskapasitet når hun deretter får spørsmål om hvordan Lone(S) vil beskrive seg selv sier hun følgende: *«På samme måte kanskje? [...] jeg tror jo hun vet hvem hun er, hun har jo mye energi [...] ja [...]»*

Lone(S) tror de ansatte vil beskrive henne som behersket, uformell, rolig og god. Hun kommer i sammenheng med dette spørsmålet med følgende uttalelse: *«...til tross for at man er leder så er man en av dem på gulvet [...] at man blir ikke den der autoritære lederen [...] det har jo og vært viktig for meg...»*. Videre vil hun selv beskrive seg som rolig, tillitsvekkende og tilstedeværende.

Både Astrid(S) og Anette(S) beskriver sin leder med høy arbeidskapasitet og som en positiv person. Astrid(S) sier hun også er fleksibel og engasjert. Lone(S) tror de ansatte beskriver henne som rolig, behersket og uformell. Her er det ingen av uttalelsene som kan direkte sammenlignes mellom ansatte og leder, men de ansatte har en rimelig lik oppfatning av hvordan de ser på lederen. Lone(S) tror de ansatte ser på henne som en rolig person, men det kan se ut til at lederen fremstår mer eksentrisk for de ansatte.

I de neste avsnittene analyserer vi sykehuset avdeling to, her sier Adrian(S) at han syntes sin leder Lisa(S) er ryddig og fleksibel. Videre forteller han at han føler seg verdsatt og at han får tilbakemeldinger på jobben han gjør. *«hvis det er noe jeg trenger hjelp til, skal jeg ha fri en dag [...] eller har behov for noe [...] så er hun veldig flink å legge det til rette [...] og det er viktig for meg [...]»*. Når Adrian(S) får spørsmål om hvordan han tror Lisa(S) vil beskrive seg selv tror han at hun ville sagt noe av det samme og at hun var flink å tilrettelegge.

Asbjørn(S) beskriver sin leder som tilgjengelig og fleksibel, samtidig tar hun ting på alvor og gir ansvar og tillit. Deretter svarer Asbjørn(S) på hvordan han tror hun oppfatter seg selv hvorpå han svarer at han tror Lone(S) vil si hun er ærlig og sier følgende: *«jeg tenker at ho prioriterer altså det at hun er opptatt av hvordan en har det både på jobb og privat, for mange kan det jo ofte ha en sammenheng at det ene påvirker det andre [...]»*

Når Lisa(S) blir spurt om hvordan hun tror de ansatte vil beskrive henne som leder svarer hun uformell, lyttende, tilgjengelig og fleksibel. Hun kommer med følgende uttalelse:

*«De er opptatt av å få fri når de trenger fri og det skal mye til at man skal gi ansatte nei på fri om det så er bytte av vakt eller ferie eller man skal gjøre mye for å få det til [...] tenker privatlivet er det viktigste for oss alle man kan ikke begynne som arbeidsgiver å innbille seg at jobben er det viktigste [...)], «det som er kjipt som leder er at du gjerne er den siste som får vite vaktromssladderet [...)]»*

Det kommer også frem i intervjuet at Lisa(S) ved konflikter er opptatt av dialog mellom partene:

*«...for når man hører den første versjonen så er det jo sånn atte uff a meg ja dette er ille [...] og den har jeg lært meg at sånn er det ikke [...] en må høre versjon nummer to også først [...] så opplever jeg at de kan være ganske tøffe i beskrivelsen av hverandre [...] men med en gang jeg får de sammen er de ikke like tøffe, de modererer seg jo og klarer da å se ting mer nyansert [...] det er mer når de kommer til meg som en sånn søppelbøtte at det er krast og hart og noen beskrivelser av hverandre som de ikke ville sagt ansikt til ansikt...».*

Etter hva funnene beskriver ser det ut til at Lisa(S) er en fleksibel og tilgjengelig leder. Det sistnevnte blir nevnt av Lisa(S) selv samt Adrian(S) og Asbjørn(S). Samtlige av informantene beskriver lederen som en person som bryr seg og respekterer deres privatliv.

## **5 Analyse og drøfting**

I dette kapitlet drøfter vi våre funn opp mot vår hovedproblemstilling. Vi vil her sammenligne empirien med teorien og vise til om våre resultater sammenfaller med den på forhånd presenterte teorien eller om det finnes avvik fra teorien. For å fremstille drøftingen på en ryddig og oversiktlig måte har vi valgt å presentere disse i tre delkapitler der forskningsspørsmålene danner overskriftene

Dette forskningsprosjektet ønsker å si noe om følgende:

**Hva motiveres ansatte i offentlig sektor av, og hvordan motiverer lederne sine ansatte?**



For å besvare hovedproblemstillingen benytter vi oss av følgende underliggende forskningsspørsmål:

1. Hva blir de ansatte motivert av?
2. Hvordan motiverer lederne sine ansatte?
3. Hvilken type ledelse utøves?

## **5.2 Hva blir de ansatte motivert av?**

Som nevnt tidligere finnes det mange ulike definisjoner for begrepet motivasjon og når vi spurte våre informanter om hva disse legger i begrepet motivasjon, kom det tydelig frem at motivasjon handler om en indre faktor, alle informantene koblet nemlig motivasjon til det «å ha lyst til noe». Arild(N) definerte for eksempel motivasjon slik: «*Det er jo et ektefølt ønske om å gjøre det så godt som mulig*». Definisjon av motivasjon tilknyttet det å ha lyst til noe og et ektefølt ønske om, er noe som både ansatte og ledere svarte og dermed gir et inntrykk av at uavhengig av hvilken rolle en har i en organisasjon eller hvilken organisasjon man tilhører, så dreier definisjon av motivasjon seg om en indre faktor. Mange motivasjonsteorier har en skille mellom indre og ytre motivasjon, hvor indre motivasjon omhandler det å utføre en oppgave i seg selv, mens ytre motivasjon kobles mellom et ønske om en fysisk eller ytre belønning (Kirkhaug, 2015). En leder ga i den forbindelsen også uttrykk for at det er av betydning at ansatte hadde en indre motivasjon for å kunne bli motivert av lederen.

Dette er noe som i det senere tid har blitt rettet mer og mer fokus på, nemlig kombinasjonen av indre og ytre motivasjon og hvor funnene til forskningsprosjekt til Adam Grant (2008) med kollegaene, viser til at den beste kombinasjonen består av høy indre og lav ytre motivasjon, noe som Lisa(S) også antyder gjennom sitt svar.

### **5.2.1 Indre motivasjon**

Lillemyr (2007) kobler indre motivasjon opp mot ens egne interesser, utvikling og personlighet og at det dermed har med en selv å gjøre. To informanter fra ulike organisasjoner, Anette(S) og Anna(N) ga oss et inntrykk av akkurat dette, begge fortalte oss at det å hjelpe andre ga motivasjon. Dette gir oss et inntrykk av at deres personligheter og personlig interesse for

jobben og arbeidsoppgavene, bidrar til indre motivasjon. I tillegg kan det også kobles mot innholdet i jobben en gjør og får oss dermed til å lure om jobben begge gjør er med på å tilfredsstille et indre behov som er dannet ut ifra personlighetstrekkene?

Maslows behovsteori tar utgangspunkt i at et ønske om å tilfredsstille sine individuelle behov, skaper motivasjon. Behovspyramiden som illustrert i figur 1 i kapittel 2.1.2 viser til ulike behov i en hierarkisk rekkefølge og i tillegg må et behov i alle fall være noenlunde tilfredsstilt før et behov på et høyere nivå dukker opp. Teorien er også med på å gi oss et innblikk i hvilke indre belønninger som kan være med på å motivere de ansatte. Indre belønninger handler om den indre følelsen, for eksempel følelsen av å gjøre noe godt, utvikle seg som menneske, lære og anvende ferdigheter (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I Anette(S) og Annas(N) tilfelle kan det dermed tenkes at ved å hjelpe andre er en med på styrke en indre følelse av å gjøre noe godt og dermed skape motivasjon.

### **5.2.2 Arbeidsoppgaver**

Arbeidsoppgavene og utfordringer tilknyttet disse, var viktig for motivasjonen hos alle informantene uavhengig av hvilken organisasjon. I tillegg ble det nevnt faktorer som faglig utvikling og ansvar. Dette kan anses til å stemme overens med Herzbergs Motivasjons- og hygieneteori, hvor punkter som arbeidsoppgavens karakter og ansvar (se figur 2 i kapittel 2.1.3 ) som motivasjonsfaktorer er med på å skape trivsel, så lenge de er tilstedeværende. Astrid(S) påpekte også viktigheten av at arbeidsoppgavene oppleves som interessante. Dette kan anses å stemme overens med Herzbergs teori, som blant annet viser til arbeidsoppgavens karakter som motivasjonsfaktor. Jobbinhold som er utfordrende og interessant, vil kunne bidra til høy tilfredshet hos ansatte og dermed skape motivasjon.

Ryan og Deci (2017) sin selvbestemmelsesteori viser til behovet for *kompetanse* som omhandler en følelse av å være kompetent nok til å håndtere sine arbeidsoppgaver og utfordringer og i dette ligger det også at en oppgave må være utfordrende for å appellere til *kompetansebehovet*. Her kan det tenkes at slik som Astrid(S) påpeker, hvis en oppgave ikke oppleves som interessant eller relevant, så vil den heller ikke appellere til *kompetansebehovet* og dermed ikke bidra til å styrke den indre motivasjon. Det kom i intervjuet også frem at enkelte personer blir motivert av faglig utvikling og det å gjøre en god jobb, noe som også kan kobles mot *kompetansebehovet*. *Kompetanse* handler om at en føler at en er gode til noe, altså

at en er kompetent nok til å håndtere utfordringer og det kan tenkes at faglig utvikling og det å gjøre en god jobb, kan styrke følelsen av kompetanse.

Behovet for *autonomi* handler, ifølge Ryan og Deci (2017) sin selvbestemmelsesteori, om at en har en følelse av å kunne selv bestemme hvordan man jobber og en følelse av innflytelse på sin egen arbeidshverdag, noe som vi mener kan kobles opp mot Arild(N) og Andreas(S) sitt svar om at ansvar oppleves som motiverende.

### 5.2.3 Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljøet og gode relasjoner, var en annen viktig felles faktor for motivasjonen hos de ansatte i begge organisasjonene, i tillegg til faktorer som humor, felleskap, støtte og trygghet. Videre tilknyttet enkelte personer arbeidsmiljøet også til egenmotivasjon, og at disse motiverer seg selv gjennom arbeidsmiljøet. Herzbergs Motivasjons- og Hygieneteori gir derimot uttrykk for noe annet, nemlig at faktorer som mellommenneskelige forhold og arbeidsforhold skaper mistriksel når de *ikke* er til stede, men ikke trivsel dersom de *er* til stede. På den andre siden kan vi i Maslows behovspyramide finne nivået *sosiale behov* og selv om nivået dette behovet må tilfredsstilles på kan variere mellom mennesker i ulike situasjoner, kan det tenkes at tilfredsstillelse vil kunne oppnås gjennom arbeidsmiljøet og sosiale relasjoner i forbindelse med dette. Motivasjonen vil dermed skapes gjennom et ønske om å få tilfredsstilt sitt *sosiale behov* og utforming av belønningssystemer med fokus på indre belønning vil kunne bidra til å skape motivasjon.

Også Deci og Ryan (2017) viser til behovet for *tilhørighet* i sin selvbestemmelsesteori og argumenterer for at mennesker er sosiale vesener som trenger kontakt med andre. Gjennom å ha gode relasjoner på arbeidsplassen vil en kunne oppleve å føle seg trygg og sikker og dermed bidra til å tilfredsstille *tilhørighetsbehovet*, som igjen ser med på å styrke den indre motivasjon.

### 5.2.4 Tilbakemelding

Det kom gjennom intervjuet også frem at det å bli sett og å få tilbakemeldinger av sin leder opplevdes motiverende for ansatte i begge organisasjonene. Også tillit til lederen og trygghet opplevdes som motiverende. I tillegg oppga to personer fra ulike organisasjoner at humor og tilstedeværelse hos ledelsen opplevdes som motiverende og to andre personer synes initiativ og engasjement fra lederen er motiverende.

Dette er interessant fordi Herzberg i sin to-faktorteori viser til *ledelse* (kompetanse og måte å lede på) og *mellommenneskelige forhold* (mellom leder og ansatt), som hygienefaktorer og dermed ikke som motivasjonsskapende (Kaufmann & Kaufmann, 2015). På den andre siden viser Deci og Ryans kognitive evalueringsteori til at positive tilbakemeldinger vil kunne støtte følelsen av autonomi og kompetanse og dermed styrke den *indre* motivasjon (Ryan & Deci, 2017). Også Maslows behovspyramide viser til at å få dekket sosiale behov (medarbeider orientert ledelse i form av å være tilstedeværende) og behov for anerkjennelse (eksempelvis tilbakemeldinger) kan bidra til motivasjon hos ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013)

### 5.2.5 Belønninger

Gjennom intervjuene kom det også frem at selvbestemmelse i form av disponering av egen arbeidstid (fleksitid) ble ansett som motiverende hos noen ansatte hos NAV. Ingen av de ansatte på sykehuset oppga disse faktorene direkte som motiverende, noe som kan tenkes til å bunne i at en på sykehus jobber skift og ikke har samme mulighet til fleksitid. Arild(N) sammenlignet blant annet det å ha fri med en form for lønn og Anna(N) kunne for eksempel jobbe litt lengre for å få en fridag. En slik balanse mellom arbeidstid og frihet, kan kobles opp mot Maslows nederste fysiologiske behov i forbindelse med organisasjonsmessige faktorer som motiverer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 252). I tillegg kan denne balansen også kobles opp mot Mowdays likeverdsteori, som fokuserer på at motivasjon skapes gjennom et resultat av rettferdighetsopplevelse hvor *jobbinvestering* blir vurdert opp mot det en får igjen som *utbytte* og dermed er av betydning for motivasjon (Martinsen, 2015). Videre så kan slike muligheter for valg og kontroll i arbeidshverdagen være med på å dekke behovet for *autonomi* og dermed kan bidra til indre motivasjon, som Ryan og Deci viser til i sin selvbestemmelsesteori.

Videre ble små insentiver som kake, sjokolade, felles lunsjer og sosialt samvær ansett som positiv av flere og enkelte påpekte også at det gjerne kunne ha vært litt mer av dette.

En informant på sykehuset oppga at *penger* var motiverende og en informant hos NAV ga uttrykk for at kontorutstyr og redskaper for å utføre jobben sin ble ansett som motiverende. *Penger* som motivasjon kan knyttes opp mot ytre motivasjon, hvor en blir motivert til å utføre en arbeidsoppgave for å motta en belønning som for eksempel *penger*. Dette er interessant fordi de fleste andre informanter kobler det å jobbe i offentlig sektor til å ikke handle om penger og at økonomiske belønninger ikke brukes. Herzberg viser på sin side derimot til at lønn og arbeidsforhold er hygienefaktorer, og anser dermed lønn og arbeidsforhold ikke til å være

motivasjonsskapende. I tillegg er en sentral faktor i forbindelse med *ytre belønninger* som for eksempel penger, at disse bør knyttes opp mot fremtiden, altså utsikten til mer penger vil kunne være motiverende (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

### **5.3 Hvordan motiverer lederne sine ansatte?**

I tillegg til intervjuene av de ansatte, intervjuet vi også deres respektive ledere. Intervjuguiden til lederne var bygget opp på samme måte, slik at det i etterkant ga oss en god oversikt for å sammenligne svarene. I det forrige kapittel har vi analysert og drøftet hva som motiverer de ansatte. I dette kapitlet skal vi analysere og drøfte hvordan lederne motiverer sine ansatte, om det er samsvar mellom ledernes fokus på motivasjon og hva de ansatte har gitt uttrykk for å bli motivert av, og om det står i samsvar med vårt teoretisk grunnlag.

#### **5.3.1 Arbeidsoppgaver**

De ansatte oppga blant annet arbeidsoppgaver og utforming av disse som motiverende.

I selvbestemmelsesteorien blir det blant annet vektlagt å fokusere på de arbeidsoppgaver som oppleves som interessante og som styrker opplevelsen av kompetanse og autonomi, slik at de får en sterkere plass i bevisstheten. Gjennom dette er tanken at en vil kunne øke trivselen på arbeidsplassen, fordi arbeidsoppgavene som er forbundet med indre motivasjon også er forbundet med positive følelser (Martinsen, 2015). Line(N) var veldig tydelig på at hun benyttet ekstra arbeidsoppgaver, hvis ønskelig, og fokus på faget i seg selv som et motivasjonsmiddel, men ingen av de andre ledere virket til å ha like sterkt fokus på arbeidsoppgaver eller faget i samme grad som Line(N). Dette støttes i Herzberg sin teori, som viser til arbeidsoppgavens karakter (utfordrende, interessant og variert) som en motivasjonsfaktor.

De ansatte ga gjennom intervjuene også uttrykk for at det å mestre arbeidsoppgavene opplevdes som motiverende og dette kan i tillegg knyttes opp mot Ryan og Deci sin grunnleggende behovsteori og kognitive evalueringsteori, hvor kompetansebehovet styrkes gjennom følelsen av å være kompetent nok og indre *motivasjon* ligger i selve utførelsen av arbeidet sitt og bunner i et behov for kompetanseutvikling og autonomi.

Flere ledere anerkjente at kompetanseutvikling kan være motiverende, så lenge det oppleves som relevant. Videre koblet lederne kompetanseutvikling også til å kunne ha en positiv effekt på arbeidsmiljøet og engasjement, og dermed også kunne bidra på motivasjonen.

### 5.3.2 Arbeidsmiljø

Ytre forhold knyttet til arbeidsmiljøet vil kunne være av betydning for jobbutførelsen til de ansatte og dette kan handle om det fysiske arbeidsmiljøet og/eller om psykososiale forhold som for eksempel graden av trivsel i det sosiale arbeidsmiljøet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

I intervjuprosessen kom det tydelig frem at arbeidsmiljøet og relasjoner til sine kollegaer var en motivasjonsfaktor for de ansatte, i tillegg vektla de ansatte humor, støtte, felleskap og trygghet. Et interessant funn her var at ved spørsmålet til lederne om hvordan de motiverer sine ansatte var det ingen av lederne som svarte konkret gjennom arbeidsmiljøet, men lederne nevnte flere faktorer som de bruker for motivering som kan knyttes direkte opp mot arbeidsmiljøet.

Både Lena(N) og Line(N), som er ledere i samme organisasjon, la opp til sosiale sammenkomster og Lena(N) anså humor som en veldig viktig faktor for motivasjon, noe som også de ansatte anså som en motiverende å ha i sin leder og Lisa(S) har blant annet fokus på å skape en hyggelig stemning på jobb. Slike tiltak kan anses til å være knyttet til et ønske om å skape et godt arbeidsmiljø og styrking av relasjoner til hverandre. Lone(S) nevnte blant annet oppussing av vaktrommet, som handler om det fysiske arbeidsmiljøet.

Dette er interessant fordi ifølge Herzberg sin teori vil et godt arbeidsmiljø ikke føre til økt motivasjon, men mangel på et godt arbeidsmiljø vil kunne resultere i mistrivsel og dermed svekke motivasjonen. Maslow derimot viser i sin behovspyramide til *sosiale behov* og det kan tenkes at gjennom sosiale sammenkomster vil ledere kunne dekke dette behov enten delvis eller helt, slik at det skapes motivasjon. Selv om rekkefølgen for behovene kan variere er det viktig å være oppmerksom på at, for at et behov skal melde seg, må de underliggende behovene i pyramiden være enten helt eller delvis dekket. Det betyr at *fysiologiske* behov og behovet for *sikkerhet* må være noenlunde tilfredsstilt, for at det skal oppstå et ønske om å få dekket sitt *sosiale* behov hos de ansatte. I Arbeidssammenheng kan *fysiologiske behov* knyttes opp mot organisasjonsmessige faktorer som lønn og arbeidsbestemmelser og behovet kan tilfredsstilles gjennom for eksempel balanse mellom arbeid og fritid. *Sikkerhetsbehov* kan knyttes opp mot arbeidsforhold og kan dekkes opp med for eksempel fast ansettelse eller en følelse av å ha en sikker arbeidsplass (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Selvbestemmelsesteorien viser til behovet for *tilhørighet* som handler om det å være knyttet til andre gjennom gode relasjoner, men i motsetning til Maslows hierarkisk oppbygning av behovene, ses behovet for *tilhørighet* i sammenhengen med de andre to behovene, *autonomi* og *kompetanseutvikling*. Ifølge selvbestemmelsesteorien må disse tre behovene være tilfredsstilt slik at en oppnår en følelse av indre motivasjon.

Dermed kan fokus på arbeidsmiljøet anses til å være viktig for motivasjon, men det må, ifølge teorien, skje i sammenheng med at andre behov også vil være tilfredsstilt. Fokus på arbeidsmiljøet alene, vil ifølge teoriene trolig ikke føre til indre motivasjon.

Videre var tilhørighet viktig for lederne for å skape motivasjon. Lena(N) nevnte blant annet også lojalitet og det at ansatte løste oppgaver med bakgrunn i lojalitet til lederen, kollegaer og arbeidsplassen. Organismisk integreringsteori støtter dette, og viser til motivasjonsregulering i form av *integrert regulering* som handler om at arbeidsoppgavene blir en del av identiteten og at både interessante og uinteressante oppgaver løses med bakgrunn i at de ansatte ser viktigheten av det. I tillegg er opplevelsen av autonomi høyt (Ryan & Deci, 2017).

En annen faktor de ansatte anså som positive var små insentiver som kake, pizza og sjokolade. Lena(N) nevnte blant annet «å ha med den der sjokoladeeska av og til» i forbindelse med motivasjon og Lone(N) fortalt at det å bestille pizza eller ha med sjokolade fører til økt deltakelse i personalmøter.

### **5.3.3 Sammensetting av team/kollegaer**

Maslows behovsteori vektlegger også at personer er forskjellige eller befinner seg i forskjellige faser i livet og vil dermed kunne ha ulike behov, i ulike rekkefølger som krever ulike nivåer av tilfredstillelse. For eksempel vil noen kunne bli mer motivert av utsikt til bedre lønn, samtidig som noen andre kan bli mer motivert av sosialt samhold.

Lena(N) fortalte blant annet at hun bevisst rekrutterer folk som er forskjellige til sin avdeling, med et ønske om at de skal utfylle hverandre. Og Lisa(S) fortalte at hun har fokus på sammensetting av de ansatte, med tanke på alder, kjønn og livssituasjon, noe som etter hennes oppfatning har gitt positivt utslag på arbeidsmiljøet. Dette er noe som også teorien anser som viktig i en sammensetting av team og et godt sammensatt team som fungerer bra vil kunne bidra positivt til motivasjon (Martinsen, 2015).

### 5.3.4 Autonomi

Autonomi er en faktor alle ansatte anså til å ha en sammenheng med motivasjon. Lederne anså dette også til å ha en sammenheng og bruker autonomi i form av at en kan legge opp sin egen arbeidshverdag innenfor visse rammer. I tillegg var to lederne fra ulike organisasjoner også tydelig på at *autonomi* handler om en *følelse* av å kunne påvirke sin egen arbeidshverdag.

Lena(N) nevnte blant annet at det er viktig at en tror at en kan påvirke sin arbeidshverdag og hun bruker å involver ansatte i ulike prosesser, selv om hun ikke bestandig hensyntok alle sine meninger. Noe som ifølge vårt teoretisk grunnlag, bør styrke motivasjon hos de ansatte.

Herzberg viser i sin teori blant annet til *ansvar og kontroll* for eget arbeid og arbeidssituasjon som en motivasjonsfaktor og Ryan og Deci viser til *autonomi* som handler om følelsen av å ha valg og kontroll over egne handlinger. Og gjennom å akkurat det å involvere de ansatte slik Lena(N) gjør det, vil det kunne styrke følelsen av medbestemmelse og dermed fremme opplevelsen av autonomi.

En annen overenstemmelse vi fant var at Ryan og Deci kognitive evalueringsteori viser til at regler og overvåkning vil kunne svekke følelsen av autonomi og dermed kunne svekke den indre motivasjon, noe som også Lisa(S) er klar over og påpekte, men samtidig så anerkjente hun at i deres yrker så er det vanskelig å ha full autonomi. Og på grunn av dette er det viktig at de ansatte har en *følelse* av autonomi. Et annet interessant funn er at Lena(N) og Lisa(S) er de to lederne med lengst erfaring blant våre informanter.

Positive tilbakemeldinger på den andre siden er noe som kan styrke følelsen av autonomi og dermed styrke den indre motivasjon.

### 5.3.5 Tilbakemelding

Gjennom intervjuene ga de ansatte uttrykk for at det å få tilbakemelding, er motiverende. Et interessant funn her er at 3 av lederne fortalte at de i liten grad ga positiv tilbakemelding, på spørsmålet om hvordan de motiverte sine ansatte, men at dette også var noe de ønsket å bli bedre på. Ryan og Deci (2017) viser til at positive tilbakemeldinger vil kunne styrke følelsen av autonomi og dermed indre motivasjon. I tillegg var Lena(N) også tydelig på at ansatte er forskjellige og at ikke alle vil bli motivert av tilbakemeldinger i samme grad. Dette stemmer overens med Maslow sin teori som blant annet viser til at det er viktig å være bevisst på at



mennesker er forskjellige med forskjellige behov og vil dermed bli motivert av forskjellige faktorer, i forskjellige grader, i forskjellige livssituasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

### 5.3.6 Belønninger

Det var kun en ansatt som oppga *penger* som motiverende, mens ingen av de andre informantene nevnte lønn eller penger. Lederne i begge organisasjoner var veldig tydelige på at lønn ikke er noe de kunne gjøre noe med i forbindelse med motivasjon. Med bakgrunn i vårt teoretisk grunnlag i denne oppgaven, er det ingen av teoriene som anser lønn som motivasjonsfaktor. Herzberg viser til lønn som en hygienefaktor, noe som betyr at dersom den er fraværende vil det føre til misnøye, men dersom den er til stede fører det ikke til motivasjon. Også i forhold til Maslows behovspyramide kan det tenkes at lønn kan være med på å dekke grunnleggende fysiologiske behov som sult, tørst, osv. og det vil dermed være viktig at en gjennom lønn klarer å dekke disse utgiftene. Hvis en ikke kan det, så vil dette behovet ikke være dekket og en person vil søke etter å få dekket sitt behov før det oppstår nye behov. Dette er også noe som Lisa(S) påpekte, nemlig at «*ansatte trenger en rettferdig og ordentlig lønn*», noe som kan tolkes til at det er viktig at lønningen oppleves som rettferdig av de ansatte, slik at det ifølge Herzberg ikke skaper misnøye. Dette står i samsvar med det Andreas(N) også oppga i intervjuet, at det er viktig å være fornøyd med lønningen. Ryan og Deci på den andre siden, nevner ikke forhold som lønn og behov tilknyttet dette, i sin selvbestemmelsesteori, som faktorer for indre motivasjon.

Et interessant funn her er at Line(S) i intervjuet også viste til erfaring til at bruk av ytre motivasjonsmidler som kan skape en demotiverende effekt. Dette er noe Mowday tar for seg i sin likeverdsteori som handler om opplevelse av rettferdighet i forbindelse med motivasjon. Og Line(S) sitt utsagn kan anses til å stemme overens med Mowdays teori. Mowday viser blant annet til at det kan være demotiverende for en enkelt person, hvis det oppleves slik at andre skulle få en større belønning for arbeidsinnsats enn en selv (Martinsen, 2015). Det kan dermed tenkes at forskjeller i lønn eller andre ytre belønninger kan være negativ for motivasjonen.

Også Lena(N) viste til at på grunn av trange økonomiske budsjetter, så må belønninger gå på for eksempel det relasjonelle og mellommenneskelige.

## 5.4 Hvilken type ledelse utøves i organisasjonene?

Hovedspørsmålet i denne oppgaven er å drøfte hvordan ledere i offentlig sektor motiverer sine ansatte. For å kunne svare på dette spørsmålet måtte vi vite mer om hvilken type ledelse intervjuobjektene utøver.

Lederne vi har intervjuet har forskjellig erfaring og kompetanse, Lena(N) og Lisa(S) er de to lederne som har lengst erfaring som leder, dette kan ha innvirkning på måten de leder på. En annen faktor som kan utgjøre en forskjell mellom lederne er antall ansatte. Sykehusavdelingene har flere ansatte enn NAV, dette kan innvirke på type ledelse da det er vanskeligere å følge opp hver enkelt ansatt.

En leder er mer enn et styringsverktøy, intervjuobjektene påpekte at en leder burde inneha et bredt sett med verdier. De innsamlede dataene viser hvor mangfoldig dagens ledere må være for å kunne oppfylle de ansattes bilde av hvordan en leder skal være. Lederen må ifølge de ansatte inneha kvaliteter som rettferdighet, motivasjon, raushet, fleksibilitet, engasjement, pålitelighet, bry seg om dem, skape et godt fellesskap, være tilgjengelig, hardtarbeidende, faglig sterk, utviklende, ha god moral, være tydelig, handlekraftig, se den enkelte, ha humor og være tillitsfull.

De ansatte beskrev en mangfoldig leder, noe som kan tyde på at lederen må utøve forskjellig atferd avhengig av situasjon. Dette er forenelig med betingelsesteorien som sier at det ikke alltid er en bestemt måte å lede på.

Dersom en legger betingelsesteorien til grunn kan en si at Lenas(N) atferd i stor grad preges av relasjonsatferd. Relasjonene beskrives som viktige for henne ved at hun sammenlikner sine kjæledyr og barn med sine ansatte. Hun beskriver også at de ansatte kjenner hverandre godt og at folk vet hvordan kollegaene har det, noe som kan tilsa at de står henne veldig nært (Yukl, 2011). Lena(N) uttalte at hun virkelig bryr seg om sine ansatte, dette er også forenelig med stilmål teoriens støttende lederskap som er karakterisert av en vennlig og tilnærmende leder som viser omtanke for den ansattes velferd og behov (House, 1975). Ifølge Ryan & Deci (2017) vil en følelse av relasjon også styrke følelsen av tilhørighet og dermed kunne bidra til motivasjon. Samtidig involverer hun de ansatte i prosesser og kan derfor tolkes til å bruke det Yukl (2011) og House (1975) kaller deltakende ledelse, selv om de ikke alltid får gjennomslag for sine meninger. Denne involveringen av de ansatte kan tenkes å styrke deres følelse av autonomi. Innenfor disse beslutningsprosedyrene bruker hun ifølge Yukl (2011) konsultasjon med de ansatte ved at hun involverer dem i prosesser, hvor hun uttaler at de nødvendigvis ikke får

gjennomslag for meningene sine, men hun hevdet at det er viktig at de blir hørt. Dette er ikke forenelig med en autokratisk eller direktiv lederstil hvor beslutningene blir tatt av lederen alene. Derfor har Lena(N) flest trekk som minner om deltakende lederstil fordi hun konsulterer med sine ansatte, samtidig som de får muligheten til å uttale seg i saker og at forslagene deres blir tatt på alvor, selv om de ikke alltid får gjennomslag for dem (House, 1975). Lena(N) har også uttalelser som tyder på at hun bedriver situasjonsbestemt ledelse. Vi har eksempler på dette i vår empiri hvor hun fremviser en bevissthet overfor at de ansatte er forskjellige og hvor hun må bruke en ulik tilnærming til den enkelte. Hun kom med eksempler på at noen trenger tilbakemelding på jobben de gjør hver dag, mens noen blir paranoide dersom de får det. Det at en leder skifter og varierer atferd avhengig av situasjon er både forenelig med betingelsesteorien og situasjonsbestemt ledelse, men ved at hun skifter og varierer atferden sin ovenfor enkeltpersoner og situasjoner viser Lena(N) at hun også utøver situasjonsbestemt ledelse.

Lisa(S) beskrives som en tilgjengelig, ryddig, fleksibel, verdsettende leder som gir ansvar og tillit. Også her er det korrelasjon mellom hva ansatte uttaler, og hva hun selv sier. Lisa(S) er svært opptatt av arbeidsmiljø og nevner dette flere ganger i intervjuet, noe som også er interessant er at hun også har et bevisst forhold til modenhet hos medarbeiderne. Det å være bevisst modenhet og kompetanse hos ansatte og tilpasse atferden sin deretter kan være forenelig med situasjonsbestemt ledelse (Karp, 2014). Siden Lisa(S) beskrives som en fleksibel leder av medarbeiderne tyder dette på at hun tilpasser seg den enkeltes behov noe hun også bekrefter at hun gjør. De fleste situasjonsbestemte ledelsesteoriene beskriver hvordan aspekter av en situasjon modererer virkningene av lederatferd på prestasjonen til et individ eller en gruppe (Yukl & Mahsud, 2010). Noe som også støttes av behovspyramiden til Maslow hvor folk har forskjellige individuelle behov, ved at Lisa(S) dekker noen av disse helt eller delvis vil hun bidra til å styrke indre motivasjon. Situasjonsbestemte teorier er relevante for fleksibelt og adaptivt lederskap fordi de gir deg innsikt i hvordan en skal diagnostisere situasjonen og identifisere hvilken atferd som er mest sannsynlig å være effektiv (Yukl & Mahsud, 2010). Det finnes flere former for situasjonsbetinget ledelse, Yukl & Mahsud (2010) argumenterer for at situasjonsbestemt ledelse krever at du lærer deg å diagnostisere situasjonen og bruke riktig situasjonsbestemt teori for å identifisere riktig type ledelsesatferd for hver type situasjon. Dette er noe en kan se både Lena(N) og Lisa(S) gjør ved for eksempel konflikter, hvor de begge tenker seg godt om før de beslutter hvilken handling de skal foreta seg. Dette er nødvendigvis ikke tilfeldig, men muligens basert på at begge har lang ledererfaring. Også Lisa(S) har innenfor betingelsesteorien relasjonsorientert og deltakende lederatferd da hun blant annet er

opptatt av å øke velferd og trivsel på arbeidsplassen (Yukl, 2011). Den forholdsvis lange erfaringen til de to sistnevnte lederne kan være en påvirkende faktor til deres lederstil, begge beskriver at de har lært av situasjoner som de tidligere har vært i.

Line(N) blir beskrevet som en faglig dyktig leder som er tydelig, tålmodig og med lite behov for kontroll. Selv beskriver Line(N) seg som en leder som er tilstedeværende, åpen og tillitsvekkende. Et interessant funn var at Line(N) fordeler ansvar til medarbeidere med fagansvar, hun ber dem rapportere tilbake til henne hvor motiverte medarbeiderne fremstår i arbeidsmiljøet. Dette tolker vi til at Line(N) bruker sin hierarkiske posisjon til å skape seg oversikt over hva som beveger seg i arbeidsmiljøet. Line(N) sa selv hun er en leder med åpen dør og har ønsker om å være en tilstedeværende leder. Denne uttalelsen er noe i motsetning til at Line(N) har ansatte som er fagansvarlige, og som kan etter hennes uttalelse tolkes til å ha et uformelt lederansvar. Line(N) ønsket å fremstå som en tillitsvekkende leder. Sammenhengen mellom hva medarbeiderne og lederen svarer i intervjuene er noe forskjellige. Basert på dataene som er innhentet fra intervjuene kan det tyde på at Line(N) innenfor betingelsesteorien er en oppgaveorientert leder hvor hun for eksempel overvåker prestasjoner og løser arbeidsrelaterte problemer og forstyrrelser (Yukl, 2011).

Det kan også ligne på transaksjonelt lederskap hvor tilsyn, organisering og gruppeprestasjoner er viktig (Odumeru & Ifeanyi, 2013). Gjennom fagansvarliges tilsyn blir Line(N) oppmerksom på ansattes feil og avvik. En slik atferd kan svekke følelsen av ansattes autonomi og dermed motivasjonen. Samtidig er Line(N) opptatt av å gi positive tilbakemeldinger, oppfølging og ekstra arbeidsoppgaver dersom noen ønsket det, noe som på den andre siden kan styrke de ansattes autonomi. Positive tilbakemeldinger er konkret knyttet til betingede belønninger innenfor transaksjonelt lederskap (Odumeru & Ifeanyi, 2013). På den andre siden har Line(N) også trekk forenelig med betingelsesteoriens relasjonsatferd da hun er opptatt av å øke gjensidig tillit, samarbeid, trivsel og faglig engasjement. De positive tilbakemeldingene kan også oppleves som støttende og oppmuntrende fra de ansatte. Line(N) har i motsetning til de overstående lederne mindre ledererfaring, dette kan ha innvirkning på lederstilen som utøves ved at relasjonene til de ansatte nødvendigvis ikke er etablert i like stor grad.

Lone(S) blir karakterisert av medarbeiderne som en positiv, energisk, fleksibel og positiv leder. Selv beskriver hun seg som rolig, behersket, uformell, tillitsvekkende og tilstedeværende leder. Lone(S) forteller at hun er opptatt av å ikke bli den autoritære lederen. Dette er et interessant funn da det sier noe om hennes forhold til lederens hierarkiske posisjon. Innenfor

betingelsesteorien tolker vi det som at Lone(S) benytter relasjonsorientert og deltakende ledelse. Slik vi tolker denne dataen er Lone(S) en leder som identifiserer seg med sine ansatte mer enn øvrig ledelse. Hun ønsker samtidig å løse konflikter på lavest mulig nivå. Hun presiserer at det er viktig å avvente med å involvere seg i konflikter. Hun er samtidig opptatt av tillit til ansatte. Alle disse dataene vitner om at Lone(S) er en leder som bedriver myndiggjøring av sine ansatte. Hun drar her frem et eksempel hvor hun gjorde en medarbeider bevisst på at han fremsto demotivert. Amundsen & Martinsen (2015) skriver at myndiggjørende ledelse handler mer om å gi innflytelse enn å ha innflytelse over andre. Samtidig er en sentral del av myndiggjørende ledelse å støtte ansattes autonomi. Derfor er myndiggjørende ledelse ofte forbundet med ledere som deler makt med sine ansatte. Lone(S) identifiserer seg som tidligere nevnt med «de på gulvet» noe som tilsier at hun ikke ønsker å være en autokratisk leder. Hun er som Line(N) en leder med lite erfaring, dette kan også ha innvirkning på hennes lederatferd. For å være en myndiggjørende leder burde Lone(S) oppfordre til selvledelse blant sine medarbeidere, dette har vi lite data på at hun gjør, vi kan derimot si at Lone(S) ønsker å opptre som en leder som gir tillit og ansvar til sine ansatte (Amundsen & Martinsen, 2015). Tillit og ansvar kan styrke de ansattes følelse av kompetanse, autonomi og tilhørighet, noe som kan bidrar til å styrke motivasjon (Ryan & Deci, 2017).

## 6 Konklusjon

Gjennom dette forskningsprosjektet ønsket vi å belyse hvordan ledere i offentlig sektor motiverer sine ansatte og i forbindelse med dette har vi gjennomført en kvalitativ studie av ansatte og ledere i to ulike offentlige organisasjoner. For å besvare hovedproblemstillingen vår, har tre underspørsmål blitt analysert og drøftet. Nedenfor vil vi først besvare underproblemstillingene, for deretter å besvare vår hovedproblemstilling som er følgende: *Hva motiveres ansatte i offentlig sektor av, og hvordan motiverer lederne sine ansatte?*

*Hva blir de ansatte motivert av?*

Gjennom intervjuprosessen kunne vi ikke oppdage store forskjeller mellom informantene i forbindelse med motivasjon. Både når det gjelder definisjon av motivasjon og hva som motiverer de ansatte, noe som tyder på at ulike personer i ulike roller eller organisasjoner, blir stort sett motivert av det samme.

Faktorer som de ansatte ga uttrykk for å bli motivert av var i hovedsak tilknyttet arbeidsmiljø, arbeidsoppgaver (både innhold og utforming), tilbakemeldinger fra ledelsen og

gode relasjoner til ledelsen. Våre funn skiller seg dermed fra Herzberg sin motivasjons- og hygieneteori som viser blant annet til mellommenneskelige forhold og faktorer tilknyttet arbeidsforhold som hygienefaktorer, og som ikke skaper motivasjon når de er til stede (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Når det gjelder hva ansatte blir motivert av, samsvarer våre funn i stor grad med behovsorienterte teorier som Maslows behovspyramide og Ryan og Deci sin selvbestemmelsesteori, som tar utgangspunkt i ulike behov, deriblant sosialbehovet og behovet for tilhørighet, som må være dekket for å skape *indre motivasjon*.

Insentiver som kake, sjokolade, felles lunsjer og sosialt samvær ble ansett som positive av de fleste, men ansatte ga ikke uttrykk for at dette var avgjørende for motivasjon. Videre kom det frem at de ansatte ikke har noen forventninger eller ønsker om ytre motivasjon i form av materielle virkemidler. De ga uttrykk for at det er trange økonomiske rammer i offentlig sektor, noe som kan forklare manglende uttrykt ønske om ytre motivasjonsfaktorer.

Sammenfattet kan det altså sies at et fellestrekk hos alle ansatte, uansett organisasjon, var at faktorer som appellerer til indre motivasjon har en større betydning enn ytre faktorer.

#### *Hvordan motiverer lederne sine ansatte?*

Gjennom intervjuene kom det frem at lederne i stor grad bevisst motiverer gjennom arbeidsmiljøet, relasjoner til hverandre, følelsen av tilhørighet og autonomi. Dette er interessant ettersom arbeidsmiljøet ifølge Herzberg sin to-faktorteori blir ansett til å være en hygienefaktor og dermed ikke motivasjonsskapende (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Gjennom intervjuene kom det videre frem at kun en leder brukte arbeidsoppgaver bevisst som et motivasjonsmiddel. Arbeidsoppgaver er noe som de ansatte anså som motiverende og står i samsvar med Herzberg sin to-faktorteori. Flere ledere var bevisst på at kompetanseutvikling kunne styrke motivasjon så lenge den var ansett som interessant og relevant.

De to lederne med lengst ledererfaring hadde også fokus på sammensetting av team i forbindelse med motivasjon, noe som står i samsvar med teorien. I tillegg var flere ledere opptatt av individuelle forskjeller når det kommer til motivasjon, som igjen samsvarer med vårt teoretisk grunnlag (Martinsen, 2015).

Det må også påpekes at to ledere var opptatt av å gi sine ansatte en følelse av å kunne påvirke sin egen arbeidshverdag. Dette vil ifølge Ryan & Deci (2017) og deres

selvbestemmelsesteori kunne bidra til autonomifølelsen som igjen kan styrke den indre motivasjonen.

Et annet interessant funn vi gjorde i forskningsprosjektet var at de ansatte ga uttrykk for at de ønsker tilbakemelding. På den andre siden kom det frem at lederne i liten grad ga tilbakemelding, selv om dette var noe flere ønsket å bli bedre på. Flere ledere vektla også at de har fokus på at de ansatte er individer med forskjellige behov og at de vil bli motivert av forskjellige faktorer, noe som stemmer overens med både Maslows samt Ryan og Deci sine behovsteorier.

Lederne ga også uttrykk for at det ikke var mulig å bruke lønn som motivasjonsmiddel og at de dermed ikke brukte det. Flere anerkjente imidlertid at det er viktig at lønningen tilpasset stillingen og at den oppleves som rettferdig. Dette står i samsvar med Herzberg sin to-faktorteori hvor lønn blir ansett som en hygienefaktor som ikke er motivasjonsskapende, men som kan skape mistriivsel dersom den ikke oppleves som rett.

Videre brukte de fleste lederne kaker, sjokolade, felles lunsjer bevisst som en motivasjonsfaktor, som kan gi et positivt utslag på arbeidsmiljøet og dermed styrke behovet for tilhørighet. Slike insentiver ble sett på som positivt av de ansatte og kan dermed tenkes til å ha en positiv effekt.

### *Hvilken ledelse utøves i organisasjonene?*

Gjennom intervjuene kom det frem at alle ledere innenfor betingelsesteorien viser ledertrekk forenelig med relasjonsatferd. Dette handler om lederens fokus på tillit, medarbeiderorientert ledelse, informasjonsflyt, støtte og ansattes velferd. Ifølge Ryan & Deci (2017) vil denne type atferd hos en leder kunne føre til å styrke følelsen av indre motivasjon.

En leder viste innenfor betingelsesteorien oppgaveorientert atferd, som omfatter blant annet fokus på effektivitet, pålitelighet gjennom direkte ledelse og fokus på rolleforventninger, overvåke prestasjoner. Ifølge kognitiv evalueringsteori vil slike eksterne faktorer kunne svekke følelsen av *autonomi* og dermed kunne svekke den *indre motivasjon*.

### *Hva motiveres ansatte i offentlig sektor av, og hvordan motiverer lederne sine ansatte?*

Gjennom dette forskningsprosjektet kom det frem at ledere i offentlig sektor bevisst motiverer sine ansatte gjennom arbeidsmiljøet, relasjoner til hverandre, følelsen av tilhørighet og autonomi. Trange økonomiske rammer i offentlig sektor begrenser muligheten for ytre belønninger og fokuset ligger dermed på å motivere gjennom indre belønninger. Dette samsvarer med forskning i forbindelse med jobber hvor kvalitet er av betydning, og som viser

at *indre motivasjon* er en bedre kilde til gode jobbprestasjoner enn *ytre motivasjon* (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Et interessant funn er at alle ledere motiverer i hovedsak gjennom å skape et godt arbeidsmiljø i form av for eksempel gode relasjoner gjennom humor og tillit, god atmosfære gjennom oppussing, felles sosiale sammenkomster og en gang iblant kaker og pizza. Dette sammenfaller med de ansatte, som oppga et godt arbeidsmiljø som motiverende. Motivasjon gjennom arbeidsmiljøet er noe som ikke stemmer overens med Herzberg sin to-faktorteori som betegner arbeidsmiljøet som en hygienefaktor som ikke skaper motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). På den andre siden kan arbeidsmiljøet bidra ifølge behovsteoriene til Maslow og selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci, til å være med på å dekke henholdsvis et sosialt behov og behovet for tilhørighet. I tillegg viser alle ledere relasjonsorientert lederatferd, som er primært opptatt av gjensidig tillit, samarbeid og trivsel (Yukl, 2011, s. 287) og som kan tenkes til å stå i samsvar med og å være positiv for ledernes motivasjonsfokus.

Vi kunne ikke avdekke noen store forskjeller eller ulikheter mellom organisasjonene når det kom til motivasjon, selv om disse er organisert på forskjellige måter noe som blant annet innebærer forskjellige arbeidsoppgaver. Selv om lederne kom fra forskjellige avdelinger og organisasjoner, fant vi mange likhetstrekk når det kommer til motivasjon av de ansatte. Gjennom intervjuene kom det også frem enkelte ulike nyanser hos lederne i forbindelse med motivasjon av sine ansatte. To av lederne hadde blant annet stort fokus på at motivasjon er en individuell prosess, noe som stemmer overens med Maslows behovsteori som viser til at mennesker kan være i ulike livsfaser og dermed har ulike behov (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Videre hadde de to lederne med lengst ledererfaring fokus på sammensetting av team, med tanke på karakter, alder og kjønn, noe som samsvarer med teorier som viser til at team som består av en viss homogenitet og heterogenitet vil kunne fungerer godt og bidra til effektivitet og motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I tillegg var en leder tydelig på at hun brukte arbeidsoppgaver som et motivasjonsmiddel, noe som stemmer overens med hva de ansatte oppga som motiverende. Også Herzberg anser arbeidsoppgavenes karakter som en motivasjonsfaktor (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Inntrykket vi sitter igjen med er at lederne motiverer sine ansatte gjennom å tilfredsstille flere ulike behov, som bidrar til indre motivasjon. Dette står i samsvar med behovsteoriene til Maslow og Ryan & Deci, hvor en kombinasjon av å dekke ulike behov vil kunne føre til *indre motivasjon*.



## 6.1 Forslag til videre forskning og kritisk refleksjon av egen oppgave

Dette forskningsprosjektet har vist at det er spesielt indre faktorer ledere appellerer til for å øke motivasjon hos de ansatte. Våre funn og vår konklusjon kan ikke generaliseres eller overføres til andre, men kan anses å være interessant for andre organisasjoner både innen offentlig og privat sektor. Ved å gjennomføre tilsvarende forskning i en større skala i flere offentlige organisasjoner vil en kunne bekrefte eller avkrefte våre funn og dermed også kunne gjøre funnene mer overførbare til andre organisasjoner. I tillegg bør det gjennomføres slik forskning både på kvalitativt og kvantitativt nivå for å øke kunnskapen rundt dette temaet ytterligere.

I intervjuprosessen oppdaget vi tidlig at intervjuene genererte mye data, og vi ser i ettertid at vi utarbeidet og brukte en veldig stor intervjuguide som ga oss mye informasjon og som til dels inneholdt uklare spørsmål som var vanskelig å tolke for informantene. Med bakgrunn i tidsperspektivet til denne oppgaven måtte vi derfor velge å ikke ta hensyn til data som ikke var relevant for besvarelsen av problemstillingen. Innenfor teoridelen i denne oppgaven finnes det mye forskning av både motivasjons- og ledelsesteorier. I arbeidet med masteroppgaven var det flere av teoriene innenfor disse temaene som kunne vært relevante å trekke inn. Det finnes både tradisjonelle og moderne teorier om motivasjon og ledelse, vi forsøkte derfor å opprettholde en viss balanse av disse. Samtidig ville andre teoretiske perspektiver muligens gitt et annet utfall, både av funn og hvordan problemstillingen ville blitt tolket i sin helhet. Underveis i prosessen ble det fjernet og lagt til teorier for at vi skulle ende opp med et best mulig teoretisk utgangspunkt. Funnene i oppgaven ville muligens gitt andre resultater dersom intervjuene ble gjort ved andre organisasjoner eller avdelinger innenfor offentlig sektor. Men den offentlige sektoren er svært stor, derfor ble det av hensyn til tidsaspektet og oppgavens omfang ikke mulig å utvide dette prosjektet ytterligere.

## 7 Referanser

- Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. (2015). Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological Empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 304-323. <https://doi.org/10.1177/1548051814565819>
- Asting, C. (2016). Ledelse før og nå. Hentet 20. mars 2020 fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/10/ledelse-fra-instruks-til-involvering/>
- Eriksen, T. H., Gad, T., Martinsen, Ø. L. & Thompson, G. (2003). *Selvledelse : menneskelig kapital i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Grant, A. M. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1975). *Path-Goal Theory of Leadership* (75-67). Hentet fra <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a009513.pdf>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner : ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Karp, T. (2016). *Til meg selv : det er ikke det jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv : om selvledelse*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap : person og funksjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Lillemyr, O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse : hva ligger bak det vi gjør?* Oslo: Universitetsforl.
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse* (4. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- NAV. (2019, 2020, 29. april). Fakta om NAV. Hentet 24. mai 2020 fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/om-nav/fakta-om-nav>
- NHO, N. H. (2018). Verden og oss. Næringslivets perspektivmelding 2018 (3. utg.) Hentet 23. Mai 2020 fra [https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/naringslivets-perspektivmelding/pdf-er-30okt18/nho\\_perspektivmeldingen\\_hele\\_web\\_lowres.pdf](https://www.nho.no/siteassets/publikasjoner/naringslivets-perspektivmelding/pdf-er-30okt18/nho_perspektivmeldingen_hele_web_lowres.pdf)
- Odumeru, J. A. & Ifeanyi, G. O. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355.
- Regjeringen. (2019, 14. august). Oversikt over landets helseforetak. Hentet 24.mai fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/helse-og-omsorg/sykehus/innsikt/oversikt-over-landets-helseforetak/id485362/>
- Regjeringen. (2019, 02. desember ). Derfor må offentlig sektor effektiviseres. Hentet 23. mai. 2020 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/derfor-ma-offentlig-sektor-effektiviseres/id2680583/>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory : basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York, New York ;,London, England: The Guilford Press.

- Teigen, E. (2019 ). Ny generasjon: Dette skiller de unge fra eldre på jobb. Hentet 24. mai 2020 fra <https://www.nettavisen.no/na24/dette-skiller-de-unge-fra-eldre-pa-jobb/3423584659.html>
- Yukl. G (2011). Contingency Theories of Effective Leadership. I A. Bryman, D. Collison, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-bien (Red.), *The SAGE Handbook of Leadership* (s. 286-299). London: SAGE Publications Ltd.
- Yukl. G & Mahsud, R. (2010). WHY FLEXIBLE AND ADAPTIVE LEADERSHIP IS ESSENTIAL. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81-93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>

## Vil du delta i forskningsprosjektet

### «Hva motiveres ansatte i offentlig sektor av, og hvordan motiverer lederne sine ansatte?»

#### Formål

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å avdekke hvordan ledere i offentlig sektor motiverer sine medarbeidere. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg. Prosjektet er den avsluttende delen av MBA i ledelse studiet ved Nord universitet. Masteroppgavens omfang vil vanligvis tilsvare omtrent 60-80 sider. I denne masteroppgave ønsker vi å undersøke følgende hoved- og underproblemstillinger:

#### *Hva motiveres ansatte i offentlig sektor av, og hvordan motiverer lederne sine ansatte?*

For å besvare hovedproblemstillingen benytter vi oss av følgende underliggende forskningsspørsmål:

- 8 Hvilke motivasjonsvirkemidler benytter lederne seg av?
- 9 I hvilken grad har økonomiske midler eller tid betydning for motivasjon?
- 10 Hvordan oppleves motivasjonstiltakene hos medarbeiderne?

Gjennom intervjuer ønsker vi å se på hvordan ledere i offentlig sektor motiverer sine ansatte. I oppgaven ønsker vi å intervjuer ansatte og ledere innenfor offentlig sektor, mer konkret NAV og sykehussektoren.

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord universitet er ansvarlig for prosjektet.

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I forskningsprosjektet skal vi intervjuer to ledere og 2 respektive ansatte ved to ulike offentlige etater (NAV og sykehus). Ledere ved disse institusjonene skal har minst 2 års erfaring i organisasjonen, utover det er utvalget av intervjuobjektene trukket vilkårlig.

## **Hva innebærer det for deg å delta?**

Informasjon innhentes gjennom intervjuer. Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det et personlig intervju. Intervjuet er strukturert, og alle ledere vil få samme spørsmålene og alle ansatte vil få de samme spørsmålene. Intervjuet vil vare i ca. 60 minutter og vil bli tatt opp på lydopptak, for å deretter bli transkribert. Intervjuet vil bestå av spørsmål tilknyttet din bakgrunn (kjønn, alder, utdanning) og spørsmål tilknyttet motivasjon. All informasjon tilknyttet din organisasjon og intervjuet vil bli anonymisert i oppgaven, slik at det ikke kan gjenkjennes.

## **Det er frivillig å delta**

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

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

- Julian Froholt og Vanessa Skagen (studenter) vil ha tilgang til informasjonen.
- Navn og andre opplysninger tilknyttet deg vil bli erstattet med et fiktivt navn.

Personopplysninger, f.eks. navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data slik at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene

Alle informantene vil ikke kunne gjenkjennes i den endelige publikasjon av oppgaven, det samme gjelder den konkrete organisasjonen. Det vil vises til et NAV kontor i Norge og et sykehus i Norge, men lokasjon til disse vil ikke kunne gjenkjennes.

## **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.05.2020. Personopplysninger og lydopptak blir slettet etter sensur er gitt.

## **Dine rettigheter**

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

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

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

### Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen e-post: [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no)
- Nord Universitet ved Thomas Lauvås, telefon: 476 66 997.
- Vanessa Skagen (student) telefon 41584379 og Julian Froholt (student) Telefon: 930 02 166
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Thomas Lauvås

Julian Froholt og Vanessa Skagen

Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

( *student* )

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hva motiveres ansatte i offentlig sektor av, og hvordan motiverer lederne sine 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, ca. *15.05.2020*

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 2 – Intervjuguide

### Intervjuguide – Ledere

#### Bakgrunns spørsmål

1. Kjønn? Alder?
2. Hva er din utdanningsbakgrunn?
3. Hva er din tidligere arbeidserfaring?
4. Hvor lenge har du vært ansatt i organisasjonen?
5. Hvor lenge har du vært leder i organisasjonen?
6. Hvor mange ansatte har du lederansvaret for?

#### Spørsmål om lederstil

7. Har du noen verdier som er viktig for deg å inneha som leder?
8. Hvordan vil du beskrive deg som leder?
9. Hvordan tror du dine ansatte vil beskrive deg som leder?
10. Har du opplevd noen stress situasjoner? Hvordan har du håndtert dem?
11. Hvordan håndterer du konflikter? (har du noen eksempler)

#### Spørsmål om motivasjon

12. Hva legger du i begrepet motivasjon?
13. Hva motiverer deg? (som leder)
14. Hvordan motiverer du dine ansatte?
15. Bruker du konkrete motivasjonsmidler? (Ris, ros, mer lønn, bedre kontor, kursing, involvering i prosesser) (Hvis ja hvilke?)
16. Har du fokus på motivasjon i din arbeidshverdag? (Hvis ja hvordan?)
17. Hva tenker du om kompetanseutvikling?
18. Opplever du at kompetanseutvikling (kursing ect.) påvirker motivasjon?
19. Hva tenker du om tilhørighet til arbeidsplassen?
20. Opplever du at tilhørighet til arbeidsplassen påvirker motivasjon?
21. Hva tenker du om autonomi? (mulighet til å påvirke sin arbeidshverdag, utforme sine arbeidsoppgaver?)
22. Opplever du at autonomi påvirker motivasjon?
23. Hvilken betydning opplever du høyere lønn og andre materielle motivasjonsmidler har?
24. Har du mulighet å benytte materielle motivasjonsmidler? (høyere lønn, overtid, finere kontor etc.) Og bruker du disse motivasjonsmidlene?

## **Avslutning**

1. Er det andre forhold som, etter din mening, kan påvirke medarbeiderens motivasjon som du ønsker å nevne?
2. Ønsker du å tilføre noe?



## **Intervjuguide – Ansatte**

### **Bakgrunns spørsmål**

1. Kjønn? Alder?
2. Hva din tidligere arbeidserfaring?
3. Hva er din utdanningsbakgrunn?
4. Hvor lenge har du vært ansatt i organisasjonen og denne avdelingen?
5. Hvor lenge har du hatt din nåværende leder?

### **Spørsmål om lederstil**

6. Er det noen verdier som du synes er viktig for en leder å ha?
7. Hvordan vil du beskrive din leder?
8. Hvordan tror du din leder vil beskrive seg selv?
9. Hvordan håndterer din leder stress situasjoner?
10. Hvordan håndterer din leder konflikter?

### **Spørsmål om motivasjon**

11. Hva legger du i begrepet motivasjon?
12. Hva motiverer deg?
13. Hvordan opplever du din leder motiverer deg?
14. Hvordan motiverer du deg selv i jobbsammenheng?
15. Opplever du bruk av konkrete motivasjonsmidler i arbeidshverdagen? (Hvis ja hvilke?)
16. Føler du at det er fokus på motivasjon i din arbeidshverdag? (Hvis ja hvordan?)
17. Hva tenker du om sammenhengen mellom kompetanseutvikling og motivasjon?
18. Hva tenker du om sammenhengen mellom tilhørighet og motivasjon?
19. Hva tenker du om sammenhengen mellom autonomi og motivasjon?
20. Hvilken betydning har høyere lønn og andre materielle motivasjonsmidler for deg?
21. Opplever du bruk av materielle motivasjonsmidler? (Hvis ja hvilke?)

Har du noe du vil legge til?