



Høgskulen på Vestlandet

Bacheloroppgave

ØKB3113

Predefinert informasjon

Startdato:	21-04-2020 09:00	Termin:	2020 VÅR
Slutt dato:	08-05-2020 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave - med muntlig presentasjon		
SIS-kode:	203 ØKB3113 1 PRO-1 2020 VÅR HAUGESUND		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Kandidatnr.: 325

Informasjon fra deltaker

Tittel *: Kvaliteten på leder og medarbeider relasjonen og medarbeiders arbeidsmotivasjon

Engelsk tittel *: Quality of leader - employee relationship and employee's motivation

Sett hake dersom Nei **Egenerklæring *:** Ja
besvarelsen kan brukes **Inneholder besvarelsen Nei**
som eksempel i **konfedensielt**
undervisning?: **materiale?:**

Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 8

Andre medlemmer i gruppen: 315, 323

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Ja, Hydro Karmøy



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Kvaliteten på leder og medarbeider
relasjonen og medarbeiders
arbeidsmotivasjon

Quality of leader – employee relationship
and employee's motivation

**Marie K. Apeland, Hans G. Krokedal og Ida
M. Samuelsen**

Institutt for økonomi og administrasjon

Fakultet økonomi og administrasjon

Veileder Maryna Zhuravlyova Solesvik

08.05.2020

Forord

Da vi startet vårt siste år på Høgskulen på Vestlandet begynte vi å se på de ulike emnene vi hadde hatt gjennom studiet for å finne inspirasjon til bacheloroppgaven. Vi fant tidlig ut at vi ønsket å se nærmere på relasjonen mellom leder og medarbeider da dette temaet engasjerte oss alle. Etter å ha gått mer i dybden på tema ble det bestemt at dette skulle bli bacheloroppgaven vår.

Det har vært en utfordrende tid for oss alle etter at Covid-19 oppstod og det har også gitt oss en del utfordringer når det gjelder bacheloroppgaven. Det har blant annet ikke vært mulig for oss å møtes fysisk og alt av samarbeid har gått gjennom meldinger, e-poster og videosamtaler på grunn av retningslinjene rundt viruset.

Men vi mener likevel at oppgaven har hjulpet oss med å nå nye kunnskapsmål, samt lært oss teknikker til hvordan man skal løse utfordringer og det å samarbeide i en gruppe under slike omstendigheter.

Først vil vi takke veilederen vår, Maryna Solesvik som har vært til god hjelp. Hun er faglig sterk, og vi er takknemlig for den kunnskapen hun har delt med oss. Hun har også vært en fin støtte for oss når vi har møtt på utfordringer.

Så vil vi takke Torbjørn Heyerdahl, HR-leder ved Hydro Karmøy for sitt unike engasjement og for at han har tatt oss godt imot og kommet med avgjørende, gode innspill. Og ikke minst vil vi takke alle informantene ved Hydro Karmøy for det gode samarbeidet, og for at de valgte å åpne seg opp, slik at det var mulig for oss å gjennomføre denne bacheloroppgaven.

Abstract

According to recent research, the quality of the relationship between a leader and an employee is a critical factor such that the employee has an increase in work motivation (Erichsen et al., 2018). Therefore, it is interesting to see how the quality of the relationship between the leader and the employee influences their work motivation, when it comes to the employees at Hydro Karmøy. This has been researched by using a data collection method where we interviewed five different employees by the help of a more structured interview.

On the other hand, by discussions and deep analysis of the gathered data, can one conclude that the quality of a relationship between a leader and an employee has a magnificent effect on the employees work motivation. If the quality of this relationship is well preserved, it will have a positive end result when it comes to the employees work motivation. However, there are other factors that could have been accounted for when talking about the relation and work motivation, such as age, hierarchy, culture, the relation between employees, decision making and self-improvement.

Sammendrag

Ifølge forskning hevdes det at kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider er en viktig faktor for arbeidsmotivasjonen til en medarbeider (Erichsen et al., 2018). Det ble derfor interessant å se på hvordan kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider påvirket arbeidsmotivasjonen til de ansatte på Hydro Karmøy. Dette skulle forskes på gjennom datainnsamlingsmetode hvor vi intervjuet fem ansatte ved hjelp av strukturerte intervjuer.

Etter å ha drøftet og analysert den innsamlede dataen, kan man konkludere med at kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider har en påvirkning på medarbeiders arbeidsmotivasjon. Om kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider er god vil dette gi de ansatte en økt arbeidsmotivasjon. Det var i tillegg også andre faktorer som kunne spille inn på relasjonen og arbeidsmotivasjonen som alder, hierarki, kultur, relasjon mellom medarbeidere, beslutningstaking og selvutvikling.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Abstract	II
Sammendrag	III
Figuroversikt	VI
Tabelloversikt.....	VI
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven	1
1.2 Problemstilling	1
1.3 Oppgavestruktur	2
2 Teori.....	3
2.1 Norsk Hydro ASA	3
2.2 Relasjon	3
2.2.1 Tillit	4
2.2.2 Kommunikasjon.....	4
2.2.3 Anerkjennelse	5
2.3 Ledelse	5
2.3.1 Kvinner og Ledelse	6
2.3.2 Relasjonsorientert ledelse	6
2.3.3 Hierarkisk posisjon	7
2.4 Organisasjonskultur	8
2.5 Personlighet.....	8
2.6 Motivasjon	9
2.6.1 Tiltak for å fremme indre og ytre motivasjon	10
2.7 LMX- teorien.....	10
2.7.1 LMX-7 Spørreskjema.....	11
2.8 Frederic Herzberg tofaktor-teori	11

2.8.1	Kritikk av Frederick Herzberg motivasjons- og hygieneteori.....	12
3	Metodisk tilnærming	14
3.1	<i>Innledning</i>	14
3.2	<i>Metodiske valgmuligheter</i>	14
3.3	<i>Metodisk valg</i>	15
3.4	<i>Gjennomføring av intervju</i>	16
4	Empirisk funn	18
4.1	<i>Innledning</i>	18
4.2	<i>LMX-7</i>	19
4.3	<i>Relasjon</i>	19
4.3.1	Tillit	20
4.3.2	Kommunikasjon.....	21
4.3.3	Anerkjennelse	21
4.4	<i>Oppsummering av sentrale funn</i>	22
4.5	<i>Tilleggsfunn</i>	22
4.5.1	Alder	23
4.5.2	Hierarki	23
4.5.3	Selvutvikling	23
4.5.4	Kultur	24
4.5.5	Andre faktorer	24
5	Drøfting	26
5.1	<i>Relasjon</i>	26
5.1.1	Tillit	26
5.1.2	Kommunikasjon.....	27
5.1.3	Anerkjennelse	27
5.2	<i>Hvordan har kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider påvirkning på medarbeiderens arbeidsmotivasjon</i>	28
5.3	<i>Tilleggsfunn</i>	28
6	Oppsummering og konkluderende kommentarer	30

6.1	<i>LMX-7</i>	30
6.2	<i>Relasjon</i>	31
6.3	<i>Tilleggsfunn</i>	31
7	Kritikk til bacheloroppgaven	33
	Referanser	34
	Vedlegg 1	36
	Vedlegg 2	37
	Vedlegg 3	39

Figuroversikt

Figur 1: Herzbergs tofaktor teori.....	12
--	----

Tabelloversikt

Tabell 1: Informant informasjon.....	18
Tabell 2: Resultat LMX-7	19
Tabell 3: Gruppe 1 og Gruppe 2	19

1 Innledning

1.1 *Bakgrunn for oppgaven*

Av egne erfaringer i arbeidslivet har vi opplevd at kvaliteten på relasjonen til leder kan føre til både økt og nedsatt arbeidsmotivasjon. Vi har også erfart at god kvalitet på relasjonen mellom leder og medarbeider er viktig. Dette kan føre med seg mange goder, både for den enkelte medarbeider, virksomheten, og for samfunnet. En svekket relasjon derimot kan føre til nedsatt arbeidsmotivasjon, både på og utenfor arbeidsplassen.

Om erfaringene stemmer, vil bedriften ha goder av en god kvalitet på relasjonen mellom leder og medarbeider. Når arbeidsmotivasjonen er på plass, vil man gjerne yte mer for bedriften.

Regjeringen ønsker å holde befolkningen lengst mulig i arbeid, og minst mulig sykemeldt for økonomien til landet. Ved gode relasjoner mellom leder og medarbeider, som kan føre til økt arbeidsmotivasjon vil man tro at den enkelte medarbeider selv ønsker å være aktiv i arbeidslivet lengst mulig, uten for hyppige sykemeldinger.

1.2 *Problemstilling*

Formålet med denne oppgaven er å se på hvordan kvaliteten på leder og medarbeider relasjonen har en påvirkning på medarbeiderens arbeidsmotivasjon. Forskning hevder at kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider er en viktig faktor for arbeidsmotivasjonen til en medarbeider (Erichsen et al., 2018). Med utgangspunkt i slik forskning, ble det interessant å se om dette også gjaldt på Hydro Karmøy. Det ble da utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan har kvaliteten på leder og medarbeider relasjonen en påvirkning på medarbeiderens arbeidsmotivasjon?

Denne oppgaven er gjort i samarbeid med Hydro Karmøy. Dialogen mellom bachelor gruppen og HR-leder har vært løpende gjennom hele perioden. Vi fikk hjelp av fem medarbeidere som jobbet på samme nivå i bedriften, men som jobbet i ulike skift. Hensikten med oppgaven er å finne ut hvordan kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider har en påvirkning på medarbeiderens arbeidsmotivasjon.

1.3 Oppgavestruktur

Bacheloroppgaven er delt inn i seks deler, hvor første del beskriver hva oppgaven går ut på og oppgavens problemstilling blir presentert. I neste del av oppgaven tar vi for oss relevante teorier. Videre beskrives de ulike metodene som benyttes for innhenting av data og det metodiske valget for bacheloroppgaven blir presentert. Den fjerde delen omhandler de empiriske funnene som er basert på de innsamlede dataene, som tas med videre i del fem som er drøfting. Del seks inneholder oppsummering og konkluderende kommentarer, og kritikk til egen oppgave.

2 Teori

2.1 *Norsk Hydro ASA*

Norsk Hydro ASA er en global aluminiums organisasjon som har base i 40 land rundt i verden og sysselsetter 36 000 arbeidere. Norsk Hydro ASA ble grunnlagt i 1905, og har hovedkontor i Norge. De tilbyr tjenester og produkter innen alle markedssegment for aluminium (kort om Hydro, 2020).

I bacheloroppgaven vår har vi fokus på Hydro Karmøy, som har ulike anlegg tilknyttet aluminium. Produksjonsstart ved Hydro Karmøy startet i 1967, og i dag sysselsetter de 730 arbeidstakere. De har to enheter på Karmøy, *Karmøy Primary Production* og *Hydro Aluminium Rolled Products AS Karmøy*. I tillegg til disse enhetene har de en avdeling som har fokus på forskning og utvikling ved Hydro Karmøy (Hydro Karmøy, 2020).

AMPS som står for *Aluminium Metal Production System* og er et produksjonssystem som ble innført ved Hydro Karmøy i 2011 (Vellykket bruk av lean prinsipper i Hydro, 2014). Systemet skal hjelpe bedriften med forbedringer ved å standardisere arbeidsprosesser, optimalisere arbeidsflyt, definerte kunde- og leverandørforhold, synlig lederskap og dedikerte team, og innenfor hvert enkelt prinsipp er det prosesser som er veiledende (forbedrede arbeidsprosesser, 2008).

2.2 *Relasjon*

Erichsen et al. (2018, s.78) definerer en relasjon som følger: «En relasjon er en forbindelse eller et forhold mellom to eller flere mennesker. Det handler om å knytte bånd til et annet menneske». I arbeidslivet vil dette båndet både være arbeidsrelatert, men også på menneske plan (Erichsen et al., 2018). Det er valgt å fokusere på følgende tre faktorer i relasjonen.

2.2.1 Tillit

Tillitsforhold mellom leder og medarbeider er et av kjennetegnene på gode relasjoner i virksomhets sammenheng. En leder ønsker å kunne påvirke sine medarbeidere, men for å ha muligheten til det så må lederen ha tillit. Dette blir ofte kalt for tillitsbasert ledelse, og tillitsbasert ledelse går ut på å lede og skape resultater gjennom tillit. Erichsen et al. (2018, s.79) definerer tillitsbasert ledelse som “evnen og viljen leder har til å stole på sine medarbeideres kompetanse og motivasjon, slik at de gjør en god jobb” (Erichsen et al. 2018).

Det er viktig at tillitsforholdet går begge veier, og at det ikke bare er leder som har medarbeiders tillit. Tillitsbasert ledelse er avhengig av at tillits mottaker har visse egenskaper. Medarbeideren må ha nødvendig kompetanse og kunne jobben sin. I dette legger man oppgave relevante kunnskaper, evner, ferdigheter og holdninger. Medarbeideren må også være motivert og velvillig til å utføre oppgaven (Erichsen et al., 2018).

Tillitsbasert ledelse viser seg å ha positive effekter. For dersom lederen klarer å praktisere tillitsbasert ledelse, vil han få motiverte og engasjerte medarbeidere. Dette skyldes at medarbeiderne er mer tilfredse og trives på jobb (Erichsen et al., 2018).

2.2.2 Kommunikasjon

Ansvar for å bidra til god kommunikasjon mellom og med mennesker i og utenfor virksomheten ligger på leder. For å inneha godt samspill, samarbeid og god motivasjon på arbeidsplassen er kommunikasjon avgjørende. Enveis kommunikasjon som handler mer om å snakke til enn å snakke med en annen person, er en utbredt form for kommunikasjon i virksomheter. Mange ledere tror at så lenge man har presentert en sak for medarbeiderne enten skriftlig eller muntlig, så har informasjonen nådd frem. Men enveis kommunikasjon kan lett misforstås, fordi mulige tilbakemeldinger utelukkes. Man har også toveis kommunikasjon som omhandler kommunikasjon mellom to likeverdige parter, og leder er åpen for å lytte til argumenter og innspill (Erichsen et al., 2018).

2.2.3 Anerkjennelse

Det er viktig for en ansatt å føle seg satt pris på. Derfor har lederen et ekstra ansvar for å bidra til å skape en kultur der man gi hverandre tilbakemeldinger, anerkjennelse og ros. Det er viktig at positive tilbakemeldinger ikke bare blir gitt fra leder til medarbeider, men også fra medarbeider til leder og medarbeidere seg imellom. Tilbakemeldinger bør skje underveis i en prosess, for da vet medarbeiderne når og hvordan de blir sett (Erichsen et al., 2018).

Mange virksomheter mister medarbeidere på bakgrunn av at de ikke føler seg satt pris på. Det handler derfor om å skape nære og gode relasjoner til medarbeiderne samt å skape en organisasjonskultur preget av dialog og positiv kommunikasjon (Erichsen et al., 2018).

2.3 Ledelse

Ledelse handler først og fremst om mennesker. En ledelse skal påvirke de ansatte positivt, slik at de sammen kan skape gode resultater. Ifølge Colbjørnsen (2004, s. 33) blir lederskap definert som "å bidra til å realisere virksomhetens mål gjennom medarbeiderne". Definisjonen er normativ i den forstand at den sier hva som bør være formålet med godt lederskap, og ikke nødvendigvis noe om hvordan lederoppgaver faktisk utøves og ivaretas i praksis (Colbjørnsen, 2004, s 33).

En leder skal i tillegg til å skape en god relasjon til medarbeider ha fokus på målet til virksomheten, strukturen til virksomheten og gode relasjoner til andre aktører. Økonomi er også noe som påvirker den enkelte lederen, og som i noen tilfeller er med på å påvirke beslutningene man er nødt til å ta, noe som ikke alltid blir like godt mottatt hos medarbeider. I noen tilfeller kan det dreie seg om beslutninger som går ut over relasjonen til en medarbeider, der eksempelvis en medarbeider er nødt til å gå ned i stilling eller lønn mot sin vilje for at bedriften skal kunne overleve. En medarbeider vil gjerne forstå at det er lederens ansvar å holde bedriften over vann i tøffe perioder, men kan oppleve et svik fra lederen som kan gå ut over relasjonen (Einarsen & Skogland, 2015).

Selvinnsikt er en viktig del av en leders egenskaper, og dette er ikke noe man lærer på et kurs gjennom virksomheten eller på skolebenken. Når man skal lede andre mennesker sies det at det er viktig med selvinnsikt slik at man har evnen til å se seg selv på godt og vondt. Samtidig skal man ha en forståelse for at medarbeiderne er forskjellige og at de har forskjellige behov og forventninger til en leder (Einarsen & Skogland, 2015).

Det er mange meninger rundt lederskap, hvilken bakgrunn en leder skal ha og hva som bør stå i stillingsinstruksen til en person med en lederstilling. I dagens samfunn er det mye fokus på at en leder har en “*relasjonstilling*” der det skapes resultater ut fra gode relasjoner mellom leder og medarbeider. Man går mer vekk fra den autoritære lederstilen og retter fokuset mer over på en god relasjon mellom leder og medarbeider (Einarsen & Skogland, 2015).

En leder får mye av æren når bedriftens resultater går som ønsket, men må óg tåle presset og misnøye når resultatene ikke blir som ønsket (Einarsen & Skogland, 2015).

2.3.1 Kvinner og Ledelse

Kvinner og ledelse er et aktuelt tema i dagens næringsliv. Det er kjent at andelen mannlige ledere er høyere enn andelen kvinnelige, spesielt i toppledelse posisjonene. I 2016 var andelen kvinnelige ledere 36 prosent, og i toppledelsen var andelen kun 20 prosent (Egerdal, 2018).

Ifølge Colbjørnsen (2004, s. 226) sies han at kvinner er mer relasjonsorienterte enn oppgaveorienterte, og de er mer bevisste på å være en coach. Norge er ett av de landene i verden som kjemper ekstra for likestilling, og i 2003 var Norge det første landet som innførte en lovfestet prosentandel kvinner i bedriftsstyrer på minimum 40 prosent (Martinsen, 2019, s. 247). Disse bestemmelsene gjelder både privat og offentlig sektor (Martinsen, 2019, s. 247).

Det kan oppleves ulikt å ha en kvinnelig leder kontra en mannlig leder, men det behøver ikke å være slik. Vi har ulike personligheter, både de som har en lederstilling og de som har en medarbeider stilling. Du kan finne ledere som er autoritære og ledere av den mykere variant både hos kvinner og menn. Hva medarbeideren foretrekker hos en leder trenger ikke å være avgjørende for hvilket kjønn det er som leder, men hvordan personligheten til lederen er og hvordan lederen utøver stillingen sin.

Selv om kvinnene i Norge har kommet langt med likestilling, er det fremdeles en vei å gå og man vil fortsatt finne medarbeidere som ikke ønsker å ta imot ordre fra en kvinnelig leder på bakgrunn av kjønn.

2.3.2 Relasjonsorientert ledelse

Relasjonsorientert ledelse er en samlebetegnelse for lederatferd, og omhandler ledere som bryr seg og ønsker å ta vare på sine medarbeidere. Lederne oppleves omtenkssomme og har fokus på jobbtrivsel, kvalitet på arbeid samt støtte sine medarbeidere (Einarsen & Skogland, 2015).

Når det skapes positivitet i relasjonen mellom leder og medarbeider er dette med på å øke motivasjonen til medarbeider. Om en leder er autoritær og nedlatende mot sine medarbeidere, er dette noe som påvirker motivasjonen deres, og man vil få nedstemte medarbeidere med liten arbeidslyst (Erichsen et al., 2018).

Relasjonsorientert ledelse er følelsesstyrt, og det er ikke slik at man alltid har gode dager. Når de *tunge* dagene kommer er det viktig å opptre profesjonelt ovenfor sine medarbeidere slik at det ikke oppstår situasjoner der man drar ned motivasjonen og arbeidslysten (Erichsen et al., 2018).

Relasjonsorientert lederskap påvirker på to ulike måter. Lederen påvirker med å ivareta de sosiale behovene til medarbeiderne, samtidig er det også lederen som i hovedsak påvirker relasjonsbyggingen mellom leder og medarbeider (Colbjørnsen, 2004).

I relasjonsledelse legges det mer vekt på toveis kommunikasjon enn enveis kommunikasjon. Toveis kommunikasjon skjer mellom to likeverdige parter og oppstår når ledere er åpne for å lytte til innspill og argumenter fra medarbeidere. Kommunikasjon fremstår som et middel for å skape, påvirke og bevare åpne relasjoner, og er derfor veldig sentral i arbeidet med å oppnå gode relasjoner (Erichsen et al., 2018).

2.3.3 Hierarkisk posisjon

Hierarkisk posisjon er hvor en person i en overordnet posisjon har formell myndighet til å gi ordre til en medarbeider i en underordnet stilling (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

En leder har en hierarkisk posisjon, men det betyr ikke at relasjonen mellom leder og medarbeider trenger å være hierarkisk. En leder delegerer oppgaver til sine medarbeidere og har hovedansvaret for at oppgavene blir fullført. I de fleste bedrifter er medarbeideren selvdreven og man som leder slipper å overvåke arbeidet som blir utført. Om det skulle dukke opp tilfeller der medarbeideren svikter, har man myndigheten til å beordre medarbeideren til å fullføre arbeidsoppgaven punktlig (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Å ha sterke hierarkiske posisjoner i en virksomhet kan føre til at medarbeideren mister arbeidsmotivasjonen sin. En leder og medarbeider burde inngå et partnerskap foran en hierarkisk posisjonering, da et partnerskap vil skape større motivasjon for medarbeiderne. Samtidig vil et partnerskap styrke relasjonen ved at man føler at en spiller på samme lag. Om

man skal ha et partnerskap, er det viktig at leder og medarbeider har god tillit til hverandre slik at kvaliteten og trygghetsfølelsen på relasjonen blir forsterket (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

2.4 *Organisasjonskultur*

Alle virksomheter har en kultur og i større virksomheter finnes det gjerne flere subkulturer, som vil si egne grupper som danner sin egen kultur innad i virksomheten. Mennesker er opptatt av å holde på tradisjoner og er ofte styrt av verdier og normer, og man tar gjerne beslutninger på grunnlag av disse.

Ifølge Colbjørnsen (2004, s.100) definerer han kultur som “et sett av delte verdier, normer og tenkemåter som organisasjonens medlemmer i fellesskap har lært seg å bruke, og som kontinuerlig overføres til nye medlemmer”.

Kultur er noe man ikke alltid tenker over, det er “bare slik det er her”, på grunnlag av at det alltid kanskje har vært samme kultur. Historiene, verdiene og normene fra virksomheten ble etablert overføres fra den ene generasjonen til den neste. Kulturen kan samle medarbeiderne og lederne til sosialt fellesskap. Man føler tilhørighet, det øker trivsel og noe som kan være trygt er normen i kulturen som forteller hvordan man skal oppføre seg i gitte situasjoner. Et felles syn i virksomheten. Hvordan man skal opptre, om man skal samarbeide sammen med medarbeidere og ledere, eller om man er konkurrenter (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

En kultur kan være med på å forenkle relasjonen mellom leder og medarbeider. Kulturen sier gjerne noe om hvilket forhold man skal ha mellom leder og medarbeider, og om tilliten dem imellom er høy eller lav i akkurat deres kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

2.5 *Personlighet*

Når man snakker om personlighet i dagliglivet benyttes dette ofte for å karakterisere mennesker som gir et inntrykk ved måten de oppfører seg på. Det kan eksempelvis være hvor introvert eller ekstrovert man er. Det kan også være hvor følelsesmessig stabil man er og ikke minst nivåer på de ulike egenskapene våre. Dette danner en profil som kan karakterisere det enkelte individ (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Ekstroersjon eller utadvendt. Dette er personer som ofte er vennlige og sosiale. De er i tillegg til dette optimister og aktive mennesker. Så har man den andre enden av skalaen som

kalles *introversjon* eller innadvendt. Personer her er som oftest reserverte og kan virke distanserte. Introverte personer har mindre positive følelsesmessige opplevelser enn ekstroverte personer. De kan også ha færre sosiale kontakter (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

2.6 *Motivasjon*

Motivasjon er det som driver oss til å gjennomføre en handling. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019, s.228), skriver de at “motivasjon er kort sagt hva som driver oss, hva som får oss til å yte noe ekstra, legge oss litt ekstra i selen”. Den enkeltes kompetanse, og hvordan man bruker og deler den med teamet er viktig for å nå suksess i virksomheten.

Virksomheter som har motiverte medarbeidere, vil ha en fordel med at medarbeiderne yter mer enn hva det står i stillingsinstruksen. De er gjerne selvdrevne, noe som er til fordel for lederen ved virksomheten som slipper unødvendig oppfølging av medarbeidere. Motiverte medarbeidere fører også med seg et godt arbeidsmiljø. Å ha et godt arbeidsmiljø er viktig for arbeidsmotivasjonen til arbeidsgruppen og for den enkelte medarbeider. Mange av medarbeiderne tilbringer gjerne mer tid på arbeidsplassen enn hjemme med familien (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019, s.229) sier de at man i nyere studier ser at motiverte medarbeidere har en positiv effekt på virksomhetens økonomi. Motiverte medarbeidere føler ofte en stor tilknytning til virksomheten de er ansatt i, som er til fordel for virksomheten som får en stabil arbeidskraft.

Man kan skille mellom to former for motivasjon - indre og ytre motivasjon.

Indre motivasjon kan beskrives som lysten til å løse en oppgave og mestringen ved det. Motivet for å gjøre denne innsatsen er å mestre nye ting (Rosland, 2018). I indre motivasjon finnes det to grunnleggende behov som; behov for kompetanse og behov for selvbestemmelse (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Man kan si at indre motivasjon er en sunnere motivasjon som går på egen motor, som gjør at den holder seg mer stabil over tid (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Når det gjelder ytre motivasjon er det snakk om motivasjon som gir belønning i form av høyere lønn, bonus og andre goder. Dette kan også være belønning i form av høyere stilling. Motivasjonen ligger utenfor selve jobbutførelsen (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

2.6.1 Tiltak for å fremme indre og ytre motivasjon

Tiltak som fremmer indre motivasjon handler om de daglige arbeidsoppgavene, der arbeidsoppgavene får medarbeideren til å føle seg betydningsfull, skaper gode opplevelser og gir glede (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

De to viktigste tiltakene for å *fremme ytre motivasjon* hos medarbeiderne er karrieremuligheter og lønnsbetingelser (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.237).

Det er fremtidige, materielle belønninger som trigger medarbeideren til å holde arbeidsmotivasjonen oppe. Andre tiltak som kan være med på å fremme ytre motivasjon er anerkjennelse av nærmeste leder ved ros under arbeid, eller ved premieutdeling på jobb sammenkomster. Det er viktig for medarbeiderne som skal finne ytre motivasjon at målene de skal nå er tydelige og realistiske, slik er det lettere å motivere seg til å nå målet (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

2.7 LMX- teorien

Teorien om leder-medarbeider-utveksling, også kalt LMX, er en teori som har vært studert en stund, men som har fått mer fokus i nyere tid (Jacobsen og Thorsvik 2013). I LMX-teorien beskrives kvaliteten på forholdet mellom leder og medarbeider. Teorien blir av enkelte sett på som et alternativ til trekk-, atferds- og situasjonelle teorier. Selv om teorien dreier seg om en form for utveksling eller bytte mellom leder og medarbeider, så dreier den seg ikke om en form for bytte hvor leder krever innsats av medarbeider mot belønning. Teorien handler derimot om utveksling hvor leder og medarbeider har gjensidig respekt, tillit og det er god kvalitet på relasjonen. Og det er nettopp på område rundt relasjonen mellom leder og medarbeider det meste av forskningen på LMX har dreid seg om (Martinsen, 2005).

Relasjonsbygging mellom leder og medarbeider er en tidkrevende, men viktig oppgave. Selve initiativet til relasjonen bør ligge hos leder, men leder skal være bevisst på hvilke grep som bygger og utvikler en relasjon. Når man har knyttet kontakt, vil det være viktig å opprettholde, forsterke og utvikle relasjonen. Et kjennetegn på gode relasjoner i virksomhets sammenheng er at leder og medarbeider oppnår et tillitsforhold. Men for at dette skal være mulig må både leder og medarbeider tilstrebe dialog, likeverdighet, respekt og gjensidig samspill (Erichsen et al., 2018).

Dersom en leder ønsker å beholde gode medarbeidere og kunder vil det være viktig å skape gode mellommenneskelige relasjoner både internt og eksternt. Dette må gjøres da fundamentet for langvarige og stabile forbindelser er en sterk relasjon. Forskning viser at dersom leder og medarbeider har en nær og god relasjon, vil sykefraværet reduseres og færre medarbeidere slutter. Videre tyder det også på at nær relasjon mellom leder og medarbeider vil gi økt arbeidsmoral, større engasjement for virksomheten og medarbeiderne får ta mer del i beslutninger (Erichsen et al., 2018).

Forskning på LMX kan vise til mange positive faktorer som resultat av god kvalitet på relasjonen mellom leder og medarbeider. Men forskningen viser også at det er en variasjon i hva leder og medarbeider vektlegger når de vurderer relasjonen. Ledernes vurdering er sterkt preget av medarbeidernes kompetanse og hvor viktig den enkelte er for å gjennomføre organisasjonsmessige mål. Mens medarbeidernes syn på relasjonen preges av blant annet hvor støttende og rettferdig lederne oppleves i forhold til arbeidet som gjøres (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

2.7.1 LMX-7 Spørreskjema

LMX-7 er et spørreskjema utviklet for å måle kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider. I dette skjemaet med syv spørsmål, rapporterer informanten selv mengden av den gjensidige respekten, plikten og tilliten som er mellom en selv og sin leder (Worthington & Bodie, 2017).

2.8 *Frederic Herzberg tofaktor-teori*

Frederic Herzberg satt i gang forskning rundt trivsel på arbeidsplassen på 1960-tallet. Konklusjonen etter forskningen til Herzberg var at mistrivsel og tilfredshet var relatert til to sett av forhold. Herzberg delte forholdene inn i to kategorier; motivasjonsfaktorene og hygienefaktorene. Han mente at motivasjonsfaktorene fikk de ansatte til å yte bedre og faktorene relatert til mistrivsel kalte han for hygienefaktorer, hvor han mente det sto på arbeidsmiljøet (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

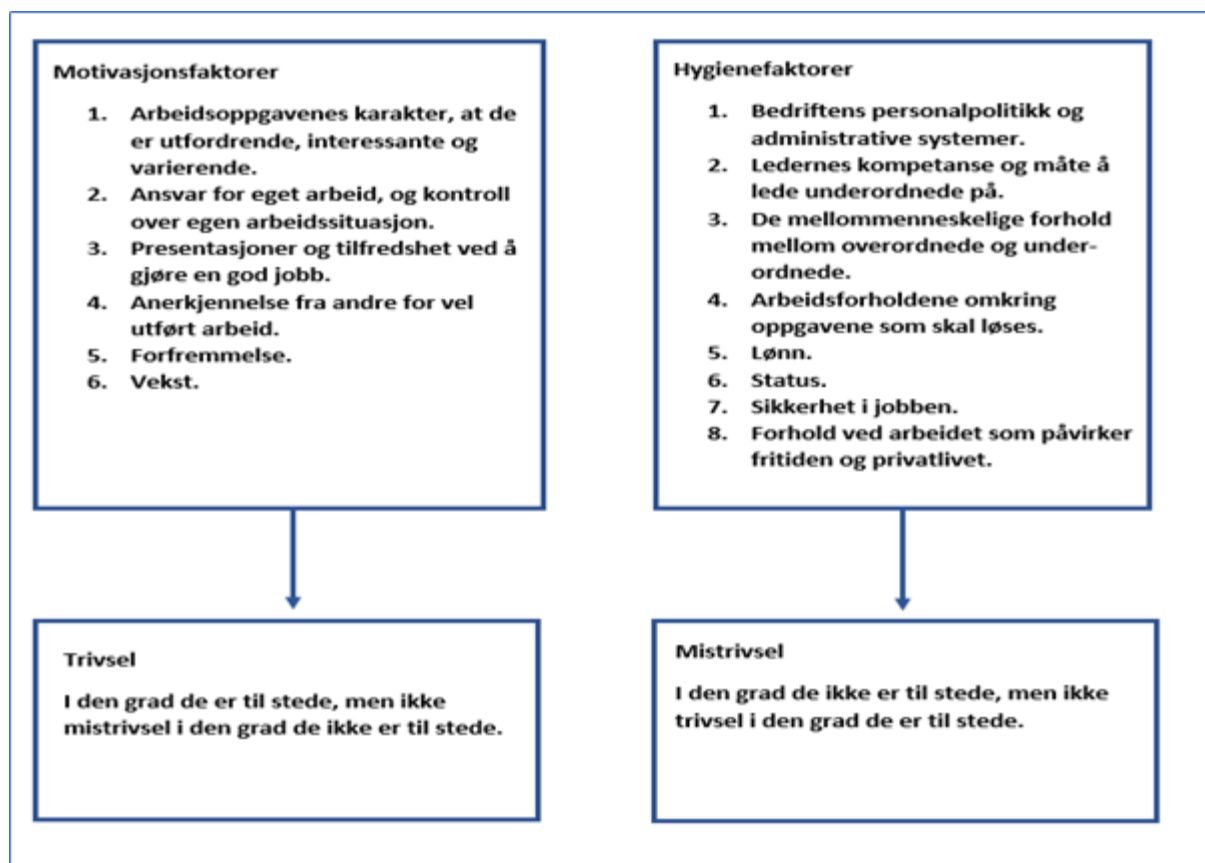
Herzberg sa at motivasjonsfaktorene skapte trivsel da de var til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke var til stede. Hygienefaktorene skaper mistrivsel dersom de ikke er til stede, men ikke trivsel dersom de er til stede. Å være en del av et godt arbeidsmiljø skaper

nødvendigvis ikke trivsel, men å være en del av et dårlig arbeidsmiljø skaper mistrivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

I forskningen til Herzberg ble det rapportert forhold som fremmet trivsel og mistrivsel.

Poenget til Herzberg kan presiseres i tre punkter:

- 1) Det er ulike forhold som på den ene siden skaper tilfredshet og derved motiverer medarbeiderne, og på den andre siden skaper mistrivsel.
- 2) Medarbeiderne blir ikke tilfredse og motiverte dersom organisasjonen endrer forhold som skaper mistrivsel.
- 3) Bare trekk ved arbeidsoppgavene kan fremme trivsel og motivasjon blant medarbeiderne (Jacobsen & Thorsvik, 2019).



Figur 1: Herzbergs tofaktor teori

2.8.1 Kritikk av Frederick Herzberg motivasjons- og hygieneteori

Herzberg sin teori er blitt mye diskutert i organisasjonslitteraturen og flere er kritiske til

hvordan Herzbergs metode er gjennomført. Dette med tanke på hvordan rapporteringen har foregått. De som var med i studien har blitt bedt om å rapportere når de har følt misnøye eller tilfredshet på arbeidsplassen. Noe som er veldig kjent er at man ikke ønsker å ta skylden for resultater eller arbeidsoppgaver som ikke er oppnådd, da det er enklere å skylde på andre eller omgivelsene rundt. Når man får gode resultater i bedriften, har man et ønske om å ta æren for å ha dratt lasset i positiv retning. Mennesker vil assosieres med det som sees på som positive, og ikke det som kan relatere til negativt. Det er derfor det er diskutert at kartleggingen av motivasjonsfaktorene og hygienefaktorene reflekterer en slik tendens (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

3 Metodisk tilnærming

3.1 *Innledning*

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan man skal innhente informasjon fra virkeligheten. Den forteller hvordan informasjonen som blir innhentet skal analyseres og hva informasjonen forteller. Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg kort fortalt om hvordan man innhenter data, analyserer den og tolker den riktig (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Det finnes to metoder å velge mellom når en skal innhente data til en studie. Man kan velge mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Med utgangspunkt i problemstilling var kvalitativ metode det rette valget (Johannessen et al., 2011).

3.2 *Metodiske valgmuligheter*

Det som kjennetegner den kvalitative metoden ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s.103) er ”kvalitative metoder samler inn og registrerer data i form av lyd, bilde og tekst”. Formålet med den kvalitative metoden er som regel det at man ønsker å komme nær innpå en person slik at man kan få mer detaljerte svar (Johannessen et al., 2011).

Det finnes to grunnleggende måter å samle inn data på når det gjelder kvalitativ metode. Dette kan skje gjennom observasjon, der data lages ut fra hva forsker sanser av handlinger i visse situasjoner, eller gjennom intervjuer, hvor data blir laget ut fra hva informanten sier til forskeren. Kvalitative undersøkelser resulterer ofte i tekst når det er snakk om observasjons- og intervjudata. Teksten brukes da i analysen videre. Man kan også ha data i form av lydopptak og bilder. Fordelen ved dette er at man kan registrere ting som man ikke ellers kan i tekst, som tonefallet og reaksjonene til informanten (Johannessen et al., 2011).

Det som kjennetegner den kvantitative metoden er at man anvender tall, den har mer formaliserte prosedyrer når man skal innhente data og analysere den. Den er også utviklet statistiske prosedyrer (Johannessen et al., 2011).

I kvantitative undersøkelser kaller man gjerne de som skal undersøkes for enheter og det man skal undersøke for variabler, som igjen kan klassifiseres i forskjellige målenivåer (Johannessen et al., 2011).

Når man skal gjennomføre en undersøkelse kan man hente data fra ulike kilder. Disse datakildene kalles for primærdata og sekundærdata. Det kan velges mellom den ene eller den andre, eller man kan kombinere disse (Sundbye, 2018).

Primærdata kan også kalles felldata, dette er på grunn av at når man skal finne svarene man trenger, så går man ut i felten og spør informantene, fysisk eller digitalt. Det er tre måter å gjøre primærundersøkelser på; observasjon, eksperiment og intervjuer. Disse kan brukes sammen eller de kan brukes hver for seg (Sundbye, 2018).

Når man skal bruke sekundærdata er dette datakilder som eksisterer fra før. Det kan være markedsundersøkelser som er gjort tidligere og man kan finne dette i eksempelvis aviser og offentlige registre (Sundbye, 2018).

Kvalitativ og kvantitativ metode har både sterke og svake sider. Dette kommer helt an på hva som skal studeres. Fordelen med kvalitative undersøkelser er at det høy grad av fleksibilitet og åpenhet. Når man som forsker skal intervjuer trenger man ikke forholde seg slavisk til intervjuguiden og i løpet av intervjuet så kan strukturen endre seg. Det kan i tillegg til dette oppstå nye tema som må følges opp der og da. Dette gjelder ikke for kvantitative undersøkelser hvor det bærer stort preg av struktur og ikke særlig rom for fleksibilitet. Det er eksempelvis ikke mulig å endre et spørreskjema i ettertid. Ulempen med kvantitativ data er at man må gjøre et grundig arbeid i forkant og det er da ikke rom for endringer etterpå. Fordelen med kvantitativ data er at man kan telle opp svarene man får i undersøkelsen ved hjelp av statistiske teknikker og få svaret svart på hvitt. Som bringer oss til ulempen ved kvalitativ undersøkelse hvor man må tolke svarene man får og de kan stadig være i bevegelse mellom det man skal tolke og hvilken kontekst denne skal tolkes i. I tillegg til dette kommer forskers egen forståelse inn (Johannessen et al., 2011).

3.3 *Metodisk valg*

På grunnlag av problemstillingen vår falt valget av metode på kvalitativ undersøkelse, nærmere bestemt intervjuer. Grunnlaget for dette er at i denne oppgaven trengs det utfyllende informasjon og mer dybde i hvert svar, noe som intervjuer gir rom for. Valget falt på et strukturert intervju hvor spørsmål og rekkefølge var bestemt, men spørsmålene var åpne slik at informanten kunne formulere svarene med egne ord. Denne oppgaven inneholder for det meste primærdata, men det er også tatt i bruk sekundærdata som LMX-7 spørsmål spørreskjema (Johannessen et al., 2011).

3.4 Gjennomføring av intervju

Man kan skille mellom ustrukturerte intervjuer, strukturerte intervjuer og semi-strukturerte intervjuer. Som nevnt ovenfor falt valget på strukturerte intervjuer, men man så under intervjuene at det grenset til det semi-strukturert intervjuet som vil si at spørsmål og rekkefølge varierte i tillegg (Johannessen et al., 2011).

Da det skulle velges informanter var kriteriet at medarbeiderne måtte jobbe på samme nivå i virksomheten og at de hadde en leder. Det måtte også finnes ut hvor mange som skulle intervjues. Med hjelp fra HR-leder på Hydro Karmøy skaffet han fem medarbeidere som ønsket å stille opp og som skulle kontaktes. Det ble avtalt klokkeslett for intervju med hver enkelt av medarbeiderne og to uker i forveien ble det booket møterom på Hydro Karmøy. Siden det metodiske valget falt på strukturert intervju, var spørsmål og rekkefølge klar på forhånd. Det skulle stilles samme spørsmål til alle informantene slik at svarene kunne sammenlignes.

Dagen før intervjuene skulle finne sted sendte HR-leder på Hydro Karmøy en e-post hvor han fortalte at på grunn av de nye retningslinjene angående Covid-19 var det ikke mulig å gjennomføre intervjuene på møterommet som var booket hos dem. Informantene måtte da kontaktes på nytt for å avtale gjennomføringen av intervjuene via appen Teams. Dette er en app som gjør det mulig å føre videosamtaler med andre. Grunnen til valget av videosamtale er at det er mest mulig likt den opprinnelige planen, hvor man i tillegg til svar kan se informantens ansiktsuttrykk og væremåte slik som i virkeligheten.

Da dagen var kommet for intervjuer, satt gruppen seg på hver sin dataskjerm hjemme og ringte til en felles dataskjerm på Hydro Karmøy hvor hver enkelt informant rullerte etter hvert som de ble ferdig med intervjuet. Når en informant var ferdig med intervjuet, hentet han inn neste som satt på rommet ved siden av. Først presenterte gruppen seg, før det så ble forklart hva intervjuet skulle handle om. Det ble forklart betydningen av å delta i intervjuet og hva dataene skulle brukes til.

Det ble også forklart at dette skulle være en anonym undersøkelse, hvor dataene ville bli slettet etter endt oppgave. Videre ble det informert om at de kunne avbryte intervjuet når som helst. Det ble ikke tatt lydopptak, men under intervjuene var det en som stilte spørsmål og to som noterte. Informantene fikk beskjed om at intervjuet skulle ta omkring 25 minutter, noe som viste seg å være ganske korrekt (Johannessen et al., 2011).

Det er tatt hensyn til at det i denne type intervju kan oppstå flere feil. Det finnes flere påvirkningsfaktorer som at informantene kan tolke spørsmålene på forskjellige måter eller at spørsmål kan misforstås. Det skal derfor nevnes at vi har plukket ut hva som virker mest relevant for oppgaven vår.

4 Empirisk funn

4.1 Innledning

Under intervjuene kom det frem at det både var likhetstrekk og ulikheter mellom deltakerne på hvordan kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider har påvirkning på arbeidsmotivasjonen. Funnene baserer seg på LMX-7 spørsmål spørreskjema, og spørsmålene under selve intervjuene.

Informantene er delt inn i to grupper, der gruppe 1 er informanter mellom 18-40 år, og gruppe 2 er informanter mellom 41-65 år. Det er totalt fem informanter, der det kun er en kvinnelig informant. Samtlige informanter er operatører i 100% stilling. Ansienniteten til hver enkelt medarbeider varierer fra 3-32 år. Informasjon om hver enkelt informant er ført inn i tabell (1) under, men det er ikke tatt med alder, kjønn og ansiennitet med hensyn til personvern.

Deltagere	Stilling	Introvert eller ekstrovert
Informant 1	Operatør, 100%	Ekstrovert
Informant 2	Operatør, 100%	Blanding
Informant 3	Operatør, 100%	Blanding
Informant 4	Operatør, 100%	Blanding
Informant 5	Operatør, 100%	Ekstrovert

Tabell 1: Informant informasjon

4.2 LMX-7

For å finne ut av hvordan kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider var, ble det benyttet LMX-7 spørreskjema som ligger under LMX-7 teorien over i oppgaven. Resultatet av spørreskjema ble følgende:

Deltager	Score	
Informant 1	18 poeng	lav kvalitet
Informant 2	19 poeng	lav kvalitet
Informant 3	24 poeng	moderat kvalitet
Informant 4	20 poeng	moderat kvalitet
Informant 5	27 poeng	høy kvalitet

Tabell 2: Resultat LMX-7

Gruppe 1

Alder: 18-40 år

Gruppe 2

Alder: 41-65 år

Moderat til Høy kvalitet på relasjonen	Lav til Moderat kvalitet på relasjonen
--	--

Tabell 3: Gruppe 1 og Gruppe 2

Det kan nevnes at på LMX-7 var det ingen av informantene som havnet under kategoriene 30-35 som tilsvarer veldig høy kvalitet på leder og medarbeider relasjon, eller 7-14 som tilsvarer veldig lav kvalitet på leder og medarbeider relasjon.

Inndelingen av poengscorene finnes vedlagt nederst i oppgaven.

4.3 Relasjon

Når spørsmålet om hvordan informantene ville beskrive kvaliteten på relasjonen de hadde til sin nærmeste leder ble stilt, ble det observert både likhetstrekk og ulikheter. En av forskjellene som ble observert var hvor lenge medarbeideren hadde hatt sin nærmeste leder. Flertallet hadde hatt lederen over tre år, men et par av informantene hadde hatt lederen sin i underkant av seks måneder. Det ble uttrykt at de som hadde hatt sin nærmeste leder over tre år, var trygg på hvilken relasjon de hadde til sin leder, mens de som hadde hatt lederen under

seks måneder var enda i en “bli kjent fase” der de jobbet med å bygge en god relasjon. Informantene som hadde hatt lederen sin under seks måneder påpekte at lederen deres var god på relasjonsbygging, der de følte de ble både sett og hørt.

Noe gruppe 2 mente hadde stor innvirkning på relasjonen var avstanden mellom leder og medarbeider etter at produksjonssystemet AMPS ble innført på Hydro Karmøy. Før AMPS ble innført var det større takhøyde for å komme med innspill til hvordan produksjonen burde foregå. Etter AMPS ble innført følte gruppe 2 at erfaringene de sitter med ikke blir hørt, på grunn av skillet mellom leder og medarbeider. På bakgrunn i informantenes svar om hva som gav dem arbeidsmotivasjon, kan man si at arbeidsmotivasjonen har blitt redusert i etterkant av AMPS, da informantene ønsker å ta del i beslutningstakingen.

Jeg ønsker mer takhøyde for å komme med egne meninger rundt produksjonen, da jeg sitter på mange års erfaring.

Etter AMPS ble innført, føler jeg avstanden mellom vi som jobber på gulvet og ledelsen er mye større enn hva den var før AMPS kom.

Om lederen var kvinne eller mann hadde ingen betydning for kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider, informerte samtlige. Det var heller ingen betydning om hvilket kjønn medarbeideren er. Alder på medarbeiderne så ikke ut til å ha effekt på kvaliteten på relasjonen til leder.

På spørsmålet om kvaliteten på relasjonen har en påvirkning på arbeidsmotivasjonen, svare alle informantene ja. Dette er en viktig faktor som tas hensyn til videre i oppgaven.

4.3.1 Tillit

Da informantene ble spurt hvordan kvaliteten på tilliten mellom leder og medarbeider var svarte de aller fleste at tilliten var god eller bra. Det var kun et tilfelle hvor en informant uttrykte at tilliten mellom seg selv og leder var brutt. Dette kom av at det hadde oppstått en hendelse hvor tilliten mellom leder og medarbeider hadde blitt brutt ned.

Under to av intervjuene fikk man inntrykk av at lederen til disse informantene opptrådte styrende i perioder, der informantene gjerne ønsket mer tillit i det daglige arbeidet.

To av informantene svarte at tilliten mellom dem og leder var over gjennomsnittet.

Det kom frem i intervjuene at informantene som hadde god tillit til sin leder også hadde høyere kvalitet på relasjonen enn de som hadde dårligere tillit til lederen. Som nevnt tidligere, uttrykte informantene at kvaliteten på relasjonen har påvirkning på arbeidsmotivasjonen. Informantene forklarte også i intervjuene at den gode tilliten som førte til høyere kvalitet på relasjonen gav dem økt arbeidsmotivasjon.

4.3.2 Kommunikasjon

Flertallet fortalte at de hadde jevnlig kommunikasjon med sin leder, som regel opptil flere ganger daglig. De fleste svarte at de var fornøyde med kvaliteten på kommunikasjonen, men de fortalte også at det ble mindre kommunikasjon når driften gikk bra, enn når driften gikk dårlig. Det var kun en informant som sa at det er ønskelig med mer kommunikasjon med sin nærmeste leder. Tre av informantene mente det var en god toveiskommunikasjon, mens to av informantene syntes det var et forbedringspotensial hos lederen, da det følte mer som at de ble snakket til enn snakket med. Det ble også påpekt fra to informanter at det var ønskelig at leder informerte mer om de andre avdelingene, drift og Hydro Karmøy generelt.

Om driften vår går bra er det ok med kommunikasjon, men går driften dårlig kommuniserer vi oftere.

Informantene som har god kommunikasjon med lederen, uttrykker at kvaliteten på relasjonen er høyere enn når kommunikasjonen er dårlig. Samtidig uttrykte en informant at kommunikasjonen var dårlig, og at kvaliteten på relasjonen ble dårligere på grunn av dette. Informantene gir også uttrykk for at arbeidsmotivasjonen påvirkes av hvor god kommunikasjonen med leder er.

4.3.3 Anerkjennelse

Tre av informantene fortalte at det var relativt sjeldent det ble gitt anerkjennelse på arbeidet de utførte, men at de har en viss forståelse om hva lederen mener om utførelsen av arbeidsoppgavene de blir tildelt. En av informantene uttrykte at det som regel var under medarbeidersamtalen informantene fikk vite hva leders mening var om informantene. To av informantene fortalte begge at de jevnlig fikk anerkjennelse fra leder.

For å kunne bli bedre er det viktig med tilbakemeldinger, samtidig gir det også motivasjon når du får positive tilbakemeldinger og anerkjennelse.

Informantene var enige om at det var ønskelig med jevnlig tilbakemeldinger, da det vil være fint å vite hva lederen mener om arbeidet som blir utført. Informantene som fortalte at de fikk jevnlig anerkjennelse fra leder sa at dette hadde en positiv innvirkning på både kvaliteten på relasjonen og arbeidsmotivasjonen.

4.4 Oppsummering av sentrale funn

LMX-7 spørreskjemaet og kvaliteten på relasjon i intervjuene samsvarer så og si med hverandre. De informantene som havnet under lav kvalitet på relasjonen i LMX-7 fortalte i intervjuene at tilliten, kommunikasjonen og anerkjennelse var lite til stede. De som havnet på moderat kvalitet på relasjonen i LMX-7 svarte noe variert på hvordan tilliten, kommunikasjonen og anerkjennelsen var. Den ene informanten som scoret høyt på kvalitet på relasjonen i LMX-7 hadde veldig god tillit til leder, samt at kommunikasjonen og anerkjennelsen var god.

Det ble også et avvik i sammenligningen av LMX-7 og intervjuene hvor en informant svarte at han hadde over gjennomsnittet god tillit til leder, han hadde god kommunikasjon med leder og anerkjennelse var til stede. Likevel havnet han på moderat kvalitet på LMX-7. Det kan være flere grunner til dette, slike som at spørsmålene kan misforstås eller tolkes feil.

Som nevnt tidligere svarte informantene at kvaliteten på relasjon påvirket arbeidsmotivasjonen. Når en ser på de ulike faktorene som påvirker kvaliteten på relasjonen, ser man at arbeidsmotivasjonen til informantene samsvarer med hvor god eller dårlig de ulike faktorene er.

4.5 Tilleggsfunn

Under forskningen så man flere funn som var med på å påvirke arbeidsmotivasjonen til den enkelte medarbeider, og funn som påvirket kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider, som presenteres her:

4.5.1 Alder

Når man ser på aldersgruppene kommer det tydelig frem forskjeller. Informantene i gruppe 1 opplevde en jevn arbeidsmotivasjon, mens gruppe 2 ikke følte på samme arbeidsmotivasjon som gruppe 1. Grunnen til dette ble forklart med at: *“Jeg ønsker bare å fullføre jobben jeg blir tildelt, for å så gå hjem til familien”*, og hadde ikke ambisjoner om å jobbe noe hardere eller målrettet for å nå et mål. Noen av deltakerne kjente seg sliten i kropp, og så på tiden utenfor arbeidsplassen som mer meningsfull.

Gruppe 1 forklarte at de følte de hadde godt med overskudd og friske kropper, noe som de fortalte at hjalp til på arbeidsmotivasjonen.

4.5.2 Hierarki

Etter AMPS ble innført på Hydro Karmøy har gapet mellom leder og medarbeider blitt betydelig større ifølge informantene. De forklarte at før AMPS kom var Hydro Karmøy et stort fellesskap, der de fleste følte eierskap til virksomheten. Informantene var stolte av å identifisere seg med arbeidsplassen, men for mange av dem føles det ikke slik i dag. I dag føler de seg bare som et tall i rekken. Den hierarkiske posisjoneringen virker ikke til å ha minsket motivasjonen til alle, men den ser ut til å ha en dårligst effekt på medarbeiderne som jobbet der før AMPS ble innført. Gapet mellom leder og medarbeider blir forklart av informantene at har påvirkning på relasjonen mellom leder og medarbeider, da de føler de ikke jobber sammen lenger, men på to forskjellige plan.

Nå er vi ikke lenger en del av hydro-familien, men kun et nummer i rekka.

4.5.3 Selvutvikling

Her så man tydelig forskjeller på hvem som hadde god arbeidsmotivasjon og ønsket å videreutvikle seg. Gruppe 1 hadde et større ønske om å få mulighet til å kurse seg mer, for å kunne utvikle seg i jobben de allerede hadde. Noen av informantene var under utdanning, og hadde som mål om å klatre i hierarkiet på Hydro Karmøy ved å gjennomføre videreutdanning. Det ble forklart fra gruppe 2 at etter de har innført AMPS har det blitt vanskeligere å stige i hierarkiet på Hydro Karmøy, noe som har ført til at motivasjonen for selvutvikling ikke er like stor i enkelte grupper lenger.

4.5.4 Kultur

Kulturen ved Hydro Karmøy, og spesielt subkulturen inne hos hvert enkelt skift ser ut til å ha stor påvirkning på arbeidsmotivasjonen til hver enkelt medarbeider. Hvert skift ser ut til å ha hver sin kultur. Man ser at i de skiftene der de gjør en ekstra innsats for å ta vare på utstyret de bruker, med vask og vedlikehold fører til økt arbeidsmotivasjon. Skift der det er gjensidig respekt mellom medarbeiderne, uavhengig stilling, og takhøyde for å diskutere utfordringer og gi hverandre tilbakemeldinger er også noe som flertallet sa at førte til god arbeidsmotivasjon.

det er mer motiverende å ha rent utstyr når du starter arbeidsdagen, enn om utstyret er skittent og ødelagt.

I de arbeidsmiljøene der det var skille mellom hvem som har lengst ansiennitet så man at arbeidsmotivasjonen til enkelte var middels, da de forklarte det med at de ikke ble like mye hørt som de eldre, og at det oftest var de med lengst ansiennitet eller de som ropte høyest som fikk gjennomslag på felles beslutninger som påvirket hele gruppen. I de skiftene som det var godtatt å klage på både smått og stort, så man også en tendens til at enkeltpersoner kunne dra ned arbeidsmotivasjonen til hele gruppen, men dette var kun i tilfeller der klaging foregikk over tid. To informanter i gruppe 2 trekker også frem at kulturen mellom leder og medarbeider er endret etter AMPS ble innført, noe som har ført til at leder og medarbeider er mer adskilt, og relasjonen de mellom svekkes.

4.5.5 Andre faktorer

Det viste ingen forskjeller på arbeidsmotivasjonen til de som mente de var introvert eller de som mente de var ekstrovert, og heller ingen forskjell på om medarbeideren var kvinne eller mann.

Den største faktoren, som ble gjentatt i hvert enkelt intervju var viktigheten med gode relasjoner mellom medarbeiderne. De forklarte dette med at det var de andre medarbeiderne på skiftet de forholdt seg til mest, og derfor var det viktig at relasjonen de imellom var god, slik at stemningen rundt gruppen forholdt seg bra, selv under perioder der produksjonen ikke går som den skal, og de alle må ta i et ekstra tak.

På spørsmål om hva leder gjorde for å påvirke arbeidsmotivasjonen, var den enkelte faktorer som gikk igjen. Ledere som ikke hadde vansker med å ta i et tak, og som engasjerte seg i daglige gjøremål, ble nevnt av alle informantene. Andre faktorer som medarbeiderne la vekt på var god tillit til leder, noe som varierte ut fra hvordan kvaliteten på relasjonen var til sin leder. At leder har et stabilt godt humør, er også en viktig faktor for både stemningen i arbeidsgruppa og for den daglige arbeidsmotivasjonen til den enkelte medarbeider.

Det varierer hvor mye medarbeiderne får være med på beslutningstaking, og ved de fleste avgjørelsene føler samtlige at det ikke er noe problem. Men beslutninger som blir tatt *over hode* på medarbeiderne, der de gjerne har mer kunnskap og erfaring av eksempelvis utstyr og prosesser enn hva ledelsen har, fører til nedsatt arbeidsmotivasjon og en følelse av å ikke bli sett eller hørt. I to intervjuer fikk vi også inntrykk av at enkelte føler seg mindreverdige når slike hendelser oppstår.

5 Drøfting

Vi har gjennom analysen av den kvalitative undersøkelse funnet ut hvordan kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider påvirker arbeidsmotivasjonen. Vi skal nå se om teorien samsvarer med funnene, eller om det er avvik fra teorien som er valgt til oppgaven.

Drøftingen er delt inn i tre deler, der vi først drøfter relasjon, andre del er drøfting av relasjonens påvirkning på arbeidsmotivasjon for å så drøfte tilleggsfunn.

5.1 Relasjon

LMX teorien handler blant annet om utveksling hvor leder og medarbeider har gjensidig respekt, tillit og det er god kvalitet på relasjonen. (Martinsen, 2005) Mesteparten av informantene svarte at de hadde en grei relasjon til leder og at kvaliteten på det som inngår i relasjonen, som tillit, kommunikasjon og anerkjennelse som regel var god. Det står også i LMX teorien at relasjonsbygging mellom leder og medarbeider er tidkrevende (Erichsen et al. 2018). Dette er noe som samsvarer med funnene da de som har hatt lederen i noen få måneder fremdeles var i bli kjent fasen, og fremdeles jobbet med å bygge en god relasjon. Samtidig uttrykker de som har hatt lederen i flere år at de var trygge på relasjonen til sin leder, som også samsvarer med teorien.

Ifølge LMX teorien (Erichsen et al. 2018) kan et kjennetegn på gode relasjoner i en virksomhet være at leder og medarbeider oppnår et tillitsforhold. De fleste har hatt tillit til leder og føler den er god, men som tidligere nevnt, føler enkelte at det er mindre rom for å komme med egne erfaringer etter AMPS ble innført. Disse informantene føler heller ikke på likeverdigheten som man hadde før. Dette samsvarer med teorien da de som har mistet litt av tillit hadde lavere kvalitet på relasjonen. I tillitsforholdet mellom leder og medarbeider må det være en god dialog, likeverdighet, respekt og gjensidig samspill (Erichsen et al. 2018). I og med at enkelte av informantene føler at det er mindre respekt og tillit nå enn før har dette en negativ påvirkning på kvaliteten på relasjonen, noe som samsvarer både med LMX-7 og LMX teorien. Informantene som uttrykte at de hadde god tillit til leder, samt følte at de ble inkludert og hørt, hadde høyere kvalitet på relasjonen. Dette samsvarer også med LMX teorien.

5.1.1 Tillit

Ifølge teori er tillitsforhold mellom leder og medarbeider en viktig faktor for kvaliteten på relasjonen (Erichsen et al. 2018). Når informantene ble spurt om hvordan tilliten mellom

informanten og lederen var, varierte svarene noe. Flertallet uttrykte at tilliten var god, men det var også en informant som uttrykte at tilliten ikke var så god. Når man sammenligner svarene fra dybdeintervjuet med LMX-7 spørsmålene så ser man at det informantene uttrykker om tillit, samsvarer med kvaliteten på relasjonen. Her ser man også at teorien samsvarer med funnene om tillit.

5.1.2 Kommunikasjon

God kommunikasjon mellom mennesker er avgjørende for å inneha godt samspill, samarbeid og motivasjon ifølge Erichsen et al. (2018). Det var som nevnt tidligere tre informanter som sa at de hadde god toveis kommunikasjon med leder. To andre informanter mente at det var forbedringspotensialet på toveis kommunikasjonen. Enveis kommunikasjon som ifølge (Erichsen et al. 2018) handler mer om å snakke til en person enn å snakke med en person, kan ha ulemper med at mulige tilbakemeldinger utelukkes. At de med enveiskommunikasjon ikke får ta del i samtalen og beslutninger på samme måte som de med toveis kommunikasjon, gjør ifølge informantene at de føler seg mindre inkludert som kan ha en negativ påvirkning på motivasjonen. Man ser da at dette samsvarer med teorien.

I relasjonsledelse legges det vekt på at toveis kommunikasjonen er et middel for å skape, påvirke og bevare åpne relasjoner og er derfor veldig sentralt i arbeidet med å oppnå gode relasjoner (Erichsen et al. 2018). Informantene som har god toveis kommunikasjon med lederen, uttrykker at de føler kvaliteten på relasjonen blir bedre av dette. Dette samsvarer med teorien.

5.1.3 Anerkjennelse

Erichsen et al. (2018) hevder at anerkjennelse og positive tilbakemeldinger er viktig for å oppnå en nær relasjon. I den empiriske delen ser man at det var to informanter som fikk tilbakemeldinger underveis, mens de resterende informantene bare fikk en generell tilbakemelding en sjelden gang. Informantene som jevnlig fikk tilbakemeldinger, uttrykte at dette var med på å gjøre relasjonen bedre. Dette samsvarer da med teorien.

5.2 *Hvordan har kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider påvirkning på medarbeiderens arbeidsmotivasjon*

Under intervjuene uttrykte alle informantene at kvaliteten på relasjonen til lederen påvirker arbeidsmotivasjonen. Det var noe variasjon i faktorene som påvirket kvaliteten på relasjonen hos de forskjellige informantene, men det var også noen felles faktorer.

To av informantene fikk som nevnt jevnlig anerkjennelse og tilbakemeldinger på arbeidet de utførte. De uttrykte som nevnt tidligere at dette var positivt for kvaliteten på relasjonen. Men også at dette førte til økt arbeidsmotivasjon da det var motiverende når leder påpekte at informantene gjorde et godt stykke arbeid. Erichse et al. (2018) hevder at anerkjennelse og positive tilbakemeldinger er viktig for å oppnå en nær relasjon, noe som samsvarer med funnene. Funnene samsvarer også med motivasjonsfaktorene i Herzbergs tofaktorteori som sier at “anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid” fører til økt trivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

5.3 *Tilleggsfunn*

I Frederick Herzbergs tofaktorteori er *forfremmelse* en motivasjonsfaktor. Det var variasjon i ønsket forfremmelse blant informantene. Man ser at informantene som ønsker forfremmelse har en høyere arbeidsmotivasjon, og et større fokus på selvutvikling, enn de som ikke har dette ønsket. Man kan dermed si at dette samsvarer med Herzbergs tofaktorteori.

På Hydro Karmøy har de flere subkulturer, da de har en turnusordning. Man så at arbeidsmotivasjonen ble påvirket av kulturen på hvert enkelt skift. I de subkulturene der de hadde respekt ovenfor hverandre og for utstyret som var i daglig bruk, var arbeidsmotivasjonen til de ansatte betydelig større, enn i de subkulturene der holdningen til utstyr og hverandre var svakere.

Frederic Herzberg sier at det å være en del av et godt arbeidsmiljø ikke nødvendigvis skaper trivsel, men å være en del av et dårlig arbeidsmiljø skaper mistrivsel (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Under stort sett alle intervjuene blir det påpekt at arbeidsmiljøet er avgjørende for trivsel og arbeidsmotivasjon, noe som samsvarer med teorien til Herzberg.

Faktor nummer tre, under hygienefaktorene i Herzbergs tofaktorteori (Jacobsen & Thorsvik, 2019), som går ut på de mellommenneskelige forhold mellom overordnede og underordnede,

viser seg å ha betydning for arbeidsmotivasjonen. Dette gjelder for flertallet av informantene som ble intervjuet. Etter AMPS ble innført på Hydro Karmøy følte flertallet at det hierarkiske gapet mellom leder og medarbeider ble større, og at man som medarbeider ble mindre betydningsfull, dette førte igjen til nedsatt arbeidsmotivasjon. Man så også tilfeller der medarbeider hadde inntrykk av en god relasjon mellom leder og medarbeider, der informanten følte på gjensidig respekt og at de var like betydningsfulle for bedriften, som førte til økt arbeidsmotivasjon. Også forholdet mellom medarbeiderne viste seg å ha påvirkning på arbeidsmotivasjonen, da samtlige svarte at gode relasjoner med resten av arbeidsgruppa var avgjørende for den daglige arbeidsmotivasjonen.

6 Oppsummering og konkluderende kommentarer

Gjennom bacheloroppgaven har vi forsøkt å besvare problemstillingen:

Hvordan har kvaliteten på leder og medarbeider relasjonen en påvirkning på medarbeiderens arbeidsmotivasjon?

Det var fem informanter som stilte opp til intervjuer for bacheloroppgaven vår fra Hydro Karmøy. Det ble benyttet en kvalitativ metode, med strukturerte intervjuer som gled litt over i semi-strukturert. Samtlige av informantene hadde stilling som operatør i 100% stilling. Det var fire menn og en kvinne i alderen 25-56 år.

6.1 LMX-7

Informantene hadde ulike svar når det gjaldt kvaliteten på relasjonen til lederen sin. Resultatene på LMX-7 for hver enkelt informant er nevnt lenger opp i oppgaven. Det er også som nevnt tidligere to informanter som scoret 15-19 som tilsvarer lav kvalitet på leder og medarbeider relasjonen, og de begge hadde god relasjon til leder, middels tillit. Noe ulikt på kommunikasjon hvor det ble svart grei kommunikasjon fra den ene informanten og dårlig kommunikasjon fra den andre. De svarte også at kvaliteten påvirket arbeidsmotivasjonen.

Det var to informanter som scoret 20-24 som tilsvarer moderat kvalitet på leder og medarbeider relasjonen. En av informantene svarte at relasjonen til leder var over gjennomsnittet god, men den andre sa at den var grei. Ellers hadde begge god tillit til leder og bra kommunikasjon. Den ene informanten sine svar, samsvarte med LMX-7 og intervju hvor kvaliteten på relasjonen som sagt ble moderat. Når det gjaldt den andre informanten samsvarte ikke resultatet på LMX-7 lå på moderat kvalitet, men han svarte i intervjuet at kvaliteten på relasjonen til leder var over gjennomsnittet god.

Informanten som scoret 25-29 som tilsvarer høy kvalitet på leder og medarbeider relasjonen hvor kommunikasjonen, relasjonen og tilliten er bra. Han påpekte viktigheten rundt relasjonen til leder og mente den påvirket arbeidsmotivasjonen.

6.2 *Relasjon*

Under intervjuene kom det frem at de informantene som hadde en lav kvalitet på relasjonen til leder påpekte at dette hadde en negativ påvirkning på arbeidsmotivasjonen. For de informantene som havnet på moderat kvalitet på relasjon til leder sa også at det hadde en påvirkning på arbeidsmotivasjonen, men for det meste positiv påvirkning. Den ene informanten som hadde høy kvalitet på relasjonen til leder, påpekte at denne relasjonen var en viktig faktor for informantens arbeidsmotivasjon.

Hva som inngår i relasjonen er nevnt tidligere i oppgaven, de tre elementene: tillit, kommunikasjon og anerkjennelse. Disse faktorene påvirkes negativ og positivt som i sin helhet beskriver kvaliteten på relasjonen. Og som det avslutningsvis ble funnet ut av, var at dersom man har en god kvalitet på relasjon til leder, øker dette arbeidsmotivasjonen. Videre ble det også funnet ut at dersom man har dårlig kvalitet på relasjonen til leder, får man også nedsatt arbeidsmotivasjon.

6.3 *Tilleggsfunn*

Underveis i oppgaven vår fant man ut at det var flere faktorer som spiller inn på relasjonen mellom leder og medarbeider, og på arbeidsmotivasjonen til den enkelte medarbeider. Faktorer man fant som hadde en betydning var alder, hierarki, selvutvikling og kultur, medarbeider relasjon, beslutningstaking.

Informantenes alder har en betydning for arbeidsmotivasjonen. Det vises forskjeller i gruppe 1 og gruppe 2, der gruppe 1 bekrefter en god arbeidsmotivasjon der de begrunner det med friske kropper som fungerer som normalt og ønske om selvutvikling for å ha muligheter lenger oppe i hierarkiet på Hydro Karmøy. Gruppe 2 bekrefter at de ikke har en pågående motivasjon, og begrunner dette med at de ikke har behov for å utvikle seg videre i hierarkiet på Hydro Karmøy da de ser på tiden utenfor arbeidsplassen som mer betydningsfull. En informant fortalte at han ønsket å utføre arbeidet han fikk tildelt, for å så gå hjem til familien.

Det hierarkiske gapet mellom leder og medarbeider var noe som påvirket flertallet av informantene. Det ble forklart at gapet mellom leder og medarbeider hadde en påvirkning på kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider, da informantene kunne føle at det ikke var det samme samholdet i bedriften nå, slik som det var før AMPS ble innført.

Noe samtlige informanter var samkjørte på var effekten av gode medarbeider relasjoner, da de påpekte hvor stor betydning det hadde for arbeidsmotivasjonen. Argumentene var at medarbeiderne jobber tettere, og i flere timer sammen enn hva de gjør med leder. Så hvordan kulturen er på skiftet, og mellom medarbeiderne var avgjørende for samtlige informanter.

Andre faktorer som vi så ikke har noe innvirkning på relasjon mellom leder og medarbeider eller på arbeidsmotivasjonen til den enkelte medarbeider var om medarbeideren var introvert eller ekstrovert. Heller ikke kjønn på verken leder eller medarbeider hadde innvirkning på relasjonen mellom leder og medarbeider, og heller ikke innvirkning på arbeidsmotivasjonen.

7 Kritikk til bacheloroppgaven

Gjennomføringen av intervjuene, som ble via videosamtale kan ha svekket selve intervjuet ved å ikke være fysisk til stede. Man får gjerne en bedre opplevelse, både for informant og intervjuer om begge parter er til stede, som kan resultere i at man åpner seg mer, enn hva man gjør i et videointervju. Andre faktorer som kan ha påvirket selve gjennomføringen av intervjuet, er at informantene gjennomførte intervjuene inne på et møterom ved Hydro Karmøy, der resterende informanter var utenfor møterommet og ventet på sin tur. Om man føler man blir lyttet til, vil man gjerne være påpasselig for hvilken informasjon man deler. Informanten kan også ha blitt påvirket av kjemien til intervju takerne, da god kjemi kan være en fordel om man ønsker åpenhet.

Om man skal se på kritikk av selve metoden vi har tatt for oss i oppgaven kan man trekke frem det at på måling av kvaliteten på relasjonen er det brukt både LMX-7 spørsmålene og de kvalitative funnene fra selve intervjuene. Det hadde nok holdt med å bare fokusert på LMX-7 spørsmålene og fortsatt med intervjuene uten å fokusere så mye på det som inngår i denne. Med tanke på LMX-7 spørsmålene kunne man gått dypere inn i disse sammen med informantene slik at sjansen for misforståelse minsker. Dette kan være en av årsakene til at det ble avvik hos den ene informanten når man sammenlignet LMX-7 spørsmålene og funnene fra intervjuet.

Fokus har vært rundt to teorier, LMX-7 teorien og Fredric Herzberg tofaktorteori. Det kan være resultatet i forskningen hadde pekt en annen retning om man hadde brukt andre teorier. Det er alltid styrker og svakheter ved en teori. Hvordan teorien er satt opp og hvordan teorien ble til kan være avgjørende på hvilken effekt den har på en spesifikk problemstilling. Maslows behovspyramide kunne også vært aktuell og brukt i denne forskningen.

Hydro Karmøy sysselsetter 730 ansatte, og ved å kun intervju 5 av disse vil man ikke få en helhetlig forståelse over hvordan arbeidsmotivasjonen til alle medarbeiderne ved Hydro Karmøy blir påvirket av kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider. Dataene som vises i oppgaven, viser kun til gjeldende informanter, og ikke alle medarbeidere ved Hydro Karmøy, men man kan få en indikasjon på hvordan det kan være, og hvilke områder man først bør gripe for å øke kvaliteten mellom leder og medarbeider.

Referanser

Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Egerdal, Å. (2018). *HR boka* (1. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Einarsen, S. & Skogstad, A. (2015) *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.

Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Jacobsen, I. D. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

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

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Martinsen, L. Ø. (2005). *Lederskap - spiller det noen rolle?* (Forskningsrapport 5/2005)

Hentet fra:

[http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/\\$FILE/2005-05-martinsen.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/$FILE/2005-05-martinsen.pdf)

Martinsen, L. Ø. (2019). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.

Norsk Hydro ASA. (2008). *Forbedrede arbeidsprosesser*. Hentet 22.04.2020 fra

<https://www.hydro.com/no-NO/media/news/2008/forbedrede-arbeidsprosesser/>

Norsk Hydro ASA. (2014) *Vellykket bruk av lean prinsipper i hydro*. Hentet 22.04.2020 fra

<https://www.hydro.com/no-NO/media/news/2014/vellykket-bruk-av-lean-prinsipper-i-hydro/>

Norsk Hydro ASA. (2019). *Styringsprinsipper og verktøy*. Hentet 22.04.2020 fra

<https://www.hydro.com/no-NO/om-hydro/styring-og-ledelse/styringsprinsipper-og-verktoy2/>

Norsk Hydro ASA. (2020a). *Kort om Hydro*. Hentet 22.04.2020 fra <https://www.hydro.com/no-NO/media/kort-om-hydro/>

Norsk Hydro ASA. (2020b) *Hydro Karmøy*. Hentet 22.04.2020 fra <https://www.hydro.com/no-NO/om-hydro/hydro-worldwide/europe/norway/karmoy/>

Norsk Hydro ASA. (u.å.). *Norsk anbefaling for eierstyring og selskapsledelse*. Hentet 22.04.2020 fra <https://www.hydro.com/no-NO/om-hydro/styring-og-ledelse/compliance/>

Rosland, K. (2018). *Hva er motivasjon*. Hentet 28.04.2020 fra <https://ndla.no/nb/subjects/subject:12/topic:1:183846/topic:1:183860/resource:1:85354>

Sundbye, L (2017) *primære og sekundære datakilder* hentet 25.04.2020 fra <https://ndla.no/subjects/subject:7/topic:1:183191/topic:1:105795/resource:1:93370?fbclid=IwAR2JQ9jgf8K-EhEqvhkoZ0VbLKNkrGMxUiPuIFbxcmQsewFOCmw4Idbt2BE>

Worthington, D. & Bodie, G. (2017). *Leader-Member Exchange 7 Questionnaire (LMX-7)* hentet fra <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781119102991.ch36>

Vedlegg 1

Ledelse på Hydro

Ledelsen ved Hydro følger Norske lover for eierstyring og selskaps lover, med avvik fra tre følgende punkter i anbefalingen:

Punkt 6, Generalforsamling

Styrets leder er alltid tilstede, men øvrige medlemmer deltar etter behov da valgkomitéen ser dette som tilstrekkelig.

Punkt 7, Valgkomite

Valgkomitéen på Hydro har ingen formell regel for rotasjon av medlemmer.

Punkt 14, Selskapsovertakelse

Styret ved Hydro har valgt å ikke utarbeide eksplisitte hovedprinsipper for håndtering av overtakelsesbud. (<https://www.hydro.com/no-NO/om-hydro/styring-og-ledelse/compliance/>).

I forretningsplanen til Hydro skriver de at de ønsker å utvikle personalressursene sine, med mål om å utvikle den enkelte medarbeider (<https://www.hydro.com/no-NO/om-hydro/styring-og-ledelse/styringsprinsipper-og-verktoy2/>).

Siden 2011 har Hydro hatt fokus på *synlig ledelse* da det er et av de fem prinsippene AMPS (Aluminium Metal Production System) baserer seg på.

Under ett intervju med Per Holdø, direktør for AMPS i Hydro Aluminium, sier han at de ser at AMPS skiller seg fra det mer hierarkiske, noe som har ført til større medarbeiderengasjement – men større utfordringer under beslutningsprosesser (<https://www.hydro.com/no-NO/media/news/2014/Vellykket-bruk-av-lean-prinsipper-i-Hydro/>)

Vedlegg 2

	Spørsmål til medarbeidere LMX-7	Slett ikke	I liten grad	I noen grad	I stor grad	I svært stor grad
1	Vet du vanligvis hvor tilfreds din nærmeste leder er med arbeidet du utfører?	1	2	3	4	5
2	Hvor godt forstår din nærmeste leder problem og behov du støter på i ditt arbeid?	1	2	3	4	5
3	Hvor godt kjenner din nærmeste leder din kapasitet og dine evner?	1	2	3	4	5
4	I hvilken grad ville din nærmeste leder bruke sin innflytelse for å hjelpe deg med vansker i ditt arbeid?	1	2	3	4	5
5	I hvilken grad ville din nærmeste leder stille opp for deg hvis det gikk på hans/hennes egen bekostning?	1	2	3	4	5
		Svært uenig	Uenig	Verken enig eller uenig	Enig	Svært enig
6	Jeg har så mye tillit til min nærmeste leder at jeg vil forsvare hans/hennes avgjørelser når han/hun ikke er til stede?	1	2	3	4	5

		Ekstremt lite effektivt	Lite effektivt	Av og til effektivt	Vanligvis effektivt	Ekstremt effektivt
7	Hvordan vil du karakterisere ditt forhold til din nærmeste leder med tanke på effektivitet i samarbeidet dere imellom?	1	2	3	4	5

Score på 7 spørsmål skjema

30-35: veldig høy kvalitet på leder og medarbeider relasjon

25-29: høy kvalitet på leder og medarbeider relasjon

20-24: moderat kvalitet på leder og medarbeider relasjon

15-19: lav kvalitet på leder og medarbeider relasjon

7-14: veldig lav kvalitet på leder og medarbeider relasjon

Vedlegg 3

Intervju

Generell informasjon

2. Alder
3. Stillingsprosent
4. Stilling
5. Antall år i bedriften, i din nåværende stilling

Personlighet

6. Ser du på deg selv som introvert eller ekstrovert?

Relasjon

7. Hvor lenge har du hatt din nåværende leder som nærmeste leder?
8. Hvordan vil du beskrive relasjonen du har til den nærmeste lederen din?
9. Hvor ofte kommuniserer du med den nærmeste lederen din?
10. Får du ta del i beslutningstaking i det daglige?
11. Vet du som regel hva leder synes om arbeidet ditt?
12. Hvordan føler du tilliten er mellom deg og din leder?
13. Er lederen din styrende eller gir han deg ansvar, evt begge deler?
14. Har det betydning hvilket kjønn lederen din er?

Arbeidsmotivasjon

15. Hva er det som gir deg arbeidsmotivasjon?
16. Føler du eierskap til bedriften?
17. Føler du relasjonen til leder har en effekt på arbeidsmotivasjon?
18. Hva gjør leder for å påvirke arbeidsmotivasjonen din, og er det noe han/hun kunne gjort annerledes?
19. Føler du at du til enhver tid innehar kompetansen du trenger til å utføre jobben?
20. Hvordan vil du karakterisere din egen arbeidsmotivasjon de siste tre månedene?
(begrunne)

21. Kan du trekke frem to faktorer ved din nærmeste leder som du anser som det mest positive? Hver for seg, hvor stor betydning har disse to positive faktorene for din arbeidsmotivasjon?

22. Er det viktig for deg med personlig utvikling?