



## BACHELOROPPGAVE:

Motivasjonsfremmende ledelse: En kvalitativ case-studie av  
leder- og medarbeiderperspektiver

Leadership that promotes motivation: A qualitative case  
study from the perspectives of leaders and employees

**Lucian Nistor, Joakim Finsæther & Ingeborg Skage Gullbrå**

Økonomi og Administrasjon

Fakultetet for økonomi og samfunnsvitenskap

Veileder: Egzon Krasniqi

Innleveringsdato: 11.05.2023

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. *Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.*

## Bacheloroppgave / Hovedprosjekt

Referanseside: Institutt for økonomi og administrasjon

Campus Bergen

<i>Tittel på norsk:</i> Motivasjonsfremmende ledelse: En kvalitativ case-studie av leder- og medarbeiderperspektiver <i>Tittel på engelsk:</i> Leadership that promotes motivation: A qualitative case study from the perspectives of leaders and employees	<i>Dato:</i> 11.05.2023
<i>Forfattere:</i>  Lucian Nistor, Joakim Finsæther & Ingeborg Skage Gullbrå	<i>Antall sider u/vedlegg:</i>  46
	<i>Antall sider vedlegg:</i>  8
<i>Fordypning:</i>  Økonomi og administrasjon,  Generell bachelor	
<i>Veileder:</i>  Egzon Krasniqi	
<i>Evt. Merknader:</i>  Organisasjonen er anonymisert	

*Sammendrag:*

Grunnet globalisering av verdensmarkedet, har individuelle virksomheters behov for konkurransefortrinn økt de siste tiårene. Dette har ført til et forsterket fokus på elementer som kan forbedre en bedrifts effektivitet og resultater i en organisatorisk sammenheng. En av faktorene som har vist seg å være fordelaktige i en slik kontekst er å skape motiverte medarbeidere. Motiverte ansatte kan skape konkurransefortrinn, da det fører til at produktiviteten, kvaliteten, og innovasjonen innad virksomheten øker. Et av elementene som har direkte innvirkning på motivasjon er ledelse. Dette understreker viktigheten av ledernes motivasjonsfremmende arbeid.

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvordan ledere arbeider med å fremme motivasjon, og hvordan de ansatte opplever dette. For å belyse aspektene benyttes teorier som omfatter ulike ledelsesperspektiver og motivasjonsteorier. For å besvare oppgaven har vi gjennomført en case-studie. Datamaterialet baserer seg på fem ansattinformanter og tre lederinformanter for å få frem det tosidige perspektivet ved oppgaven. Senere diskuteres de empiriske funnene i lys av teori. Dette er en kvalitativ studie som har semistrukturerte intervjuer som datainnsamlingsteknikk.

Resultatene tilsier at de ansatte er drevet av indre motivasjon. De mest sentrale motivasjonsfaktorene er kommunikasjon, autonomi og tilhørighet. Lederne fremmer motivasjon med en mellommenneskelig tilnærming, der de vektlegger god kommunikasjon med de ansatte. Inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse er ledelsesstiler som beskriver ledernes lederegenskaper.

*Stikkord:*

Ledelse	Motivasjon	Kommunikasjon
---------	------------	---------------

*Abstract:*

Due to globalization of the world market, the need for individual companies to have a competitive advantage has increased in the last few decades. This has led to a reinforced focus on elements that can improve a company's efficiency and economic results in an organizational context. One of the factors that has proven to be advantageous in such a context is creating motivated employees. Motivated employees can create competitive advantages, as it leads to increased productivity, quality, and innovation within the company. One of the elements that has a direct impact on motivation is leadership. This emphasizes the importance of leaders' motivational work.

The purpose of this thesis is to study how leaders promote motivation and how employees perceive their methods. Theories entailing different leadership perspectives and motivation theories will be used to shed light on these aspects. To answer the issue at hand, we have conducted a case study. The data material is based on five employee-informants and three leader-informants to bring out the two-sided perspective of the matter in question. Later, the empirical findings are discussed in the light of theory. This is a qualitative study that uses semi-structured interviews as a data collection technique.

The results indicate that employees are driven by intrinsic motivation. The most essential motivational factors are communication, autonomy, and relatedness. The leaders promote motivation with an interpersonal approach, where they emphasize good communication with the employees. Inspiring motivation and idealized influence are leadership styles that describe the leaders' leadership characteristics.

*Keywords:*

Leadership	Motivation	Communication
------------	------------	---------------

## Forord

Bacheloroppgaven markerer vår avslutning på det treårige studiet Økonomi og Administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet, campus Bergen. I denne oppgaven har vi fått muligheten til å gjennomføre et omfattende selvstendig arbeid. Vi har fått anledning til å benytte kunnskap vi har opparbeidet oss i studieløpet.

Vi vil rette en stor takk til alle som har bidratt i arbeidet med oppgaven. Vår veileder, Egzon Krasniqi, har vært en stødig støttespiller gjennom hele prosessen. Hans tydelige og konkrete tilbakemeldinger, samt nyttige innspill har vært et positivt bidrag i arbeidet med prosjektet.

Vi vil også takke case-organisasjonen for at de ønsket å samarbeide med oss. Spesielt vil vi rette en takk til alle informantene som satt av tid til å gjennomføre intervju, på tross av travle arbeidsdager. Det har vært fascinerende og givende å undersøke deres synspunkter og erfaringer. Det har bidratt til en interessant oppgave. Til slutt vil vi takke vår kontaktperson i organisasjonen som var imøtekommende og har bidratt med planlegging. Oppgaven hadde ikke vært gjennomførbar uten dere!

I skriveprosessen har vi støtt på oppturer og nedturer. Vi har følt på frustrasjon, men mest av alt har vi opplevd arbeidet med oppgaven som engasjerende. Å fordype seg i et prosjekt innenfor et tema som alle har en felles interesse for, har ført til et lærerikt prosjekt. Vi opplever å ha utfylt hverandres styrker og svakheter fordelaktig for resultatet. Våre ulike perspektiver har bidratt til å skape en oppgave med større nyanser. Hele prosessen har vært lærerik, og vi håper oppgaven kan være nyttig for videre forskning på temaet.

God lesing!

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>8</b>
1.2 Problemstilling .....	9
1.3 Case beskrivelse .....	10
1.4 Oppgavens struktur .....	10
<b>2.0 Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>11</b>
2.1 Motivasjon .....	11
2.1.1 Indre og ytre motivasjon .....	11
2.1.2 Herzberg Tofaktorteori .....	12
2.1.3 Vrooms forventningsteori .....	13
2.1.4 Deci og Ryan´s selvbestemmelsesteori .....	13
2.2 Ledelse .....	15
2.2.1 Transformasjonsledelse .....	15
2.2.2 Transaksjonsledelse .....	17
2.2.3 Situasjonsbestemtledelse .....	18
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>19</b>
3.1 Forskningstilnærming .....	19
3.2 Valg av metode .....	19
3.3 Forskningsdesign.....	20
3.4 Datainnsamling .....	20
3.4.1 Intervjuguide .....	20
3.4.2 Utvalg .....	21
3.4.3 Intervjuprosessen .....	22
3.5 Analyse av datamaterialet .....	22
3.6 Evaluering av metode .....	23
3.6.1 Reliabilitet .....	23
3.6.2 Validitet .....	24
<b>4.0 Funn</b> .....	<b>25</b>
4.1 Ansattes motivasjon .....	25
4.1.1 Arbeidsoppgavens karakter .....	25
4.1.2 Autonomi .....	25
4.1.3 Inkludering .....	26
4.1.4 Tilbakemeldingskultur.....	28
4.1.5 Tilhørighet .....	28
4.1.6 Økonomiske belønningssystem .....	29
4.1.7 Oppsummering av ansattes motivasjon .....	29
4.2 Ledernes arbeid for å fremme motivasjon .....	30
4.2.1 Kommunikasjon .....	30
4.2.2 Tilpasningsevne.....	30
4.2.3 Tilhørighet.....	31
4.2.4 Økonomiske belønningssystem .....	32

4.2.5 Oppsummering av ledernes arbeid med å fremme motivasjon .....	32
<b>5.0 Drøfting</b> .....	<b>33</b>
5.1 Ansattes motivasjon .....	33
5.1.1 Økonomiske belønningssystemer .....	33
5.1.2 Autonomi .....	34
5.1.3 Tilhørighet .....	34
5.1.4 Tilbakemeldingskultur .....	35
5.2 Ledernes arbeid med å fremme motivasjon .....	36
5.2.1 Kommunikasjon .....	36
5.2.2 Fremme tilhørighet .....	37
5.2.3 Tilpasningsevne .....	37
5.3 Lederstil .....	38
<b>6.0 Konklusjon</b> .....	<b>41</b>
<b>7.0 Bibliografi</b> .....	<b>43</b>
<b>8.0 Vedlegg</b> .....	<b>47</b>
Vedlegg 1: Intervjuguide ansatte .....	47
Vedlegg 2: Intervjuguide ledere .....	48
Vedlegg 3: Samtykkeskjema ledere .....	49
Vedlegg 4: Samtykkeskjema ansatte .....	51
Vedlegg 5: Vurdering fra SIKT .....	53

## 1.0 Innledning

Dagens globale næringsliv er preget av vesentlig konkurranse (Busch & Vanebo, 2003). Dette medfører at virksomheter er i stadig behov for økt produktivitet, innovasjon og effektivisering for å oppnå konkurransefortrinn (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Grunnet globaliseringen som har funnet sted det siste århundre, er det derfor ikke noe annerledes i en norsk kontekst. Verdensmarkedet er sammenvevd, slik at de samme konkurransefortrinnene er ønsket uansett land en organisasjon befinner seg i. En av de mest sentrale faktorene for å oppnå slike fortrinn, og dermed organisasjonssuksess, er motivasjon (Deci et al., 1999; Gagne & Deci, 2005). Deci og Ryan (2008) argumenterer for at motivasjon er avgjørende for menneskers utvikling og helse, som videre kan påvirke både individuell og organisatorisk ytelse. Derfor vil det være avgjørende å forstå sammenhengen mellom motivasjon og en virksomhets prestasjon.

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) kan motivasjon føre til operativ effektivitet, som betyr at ansatte vil kunne løse oppgaver på egenhånd uten å belaste andre ressurser eller kollegaer. Høyere motivasjonsgrad vil dermed bidra til at produktiviteten, kreativiteten, og nyskaping innad i virksomheten øker. Følgelig vil dette medføre til bedre økonomiske resultat, varige konkurransefortrinn, et bedre arbeidsliv samt høyere grad av trivsel for ansatte. Mangel på motivasjon kan føre til redusert produktivitet, økt fravær og lavere kvalitet på arbeidet (Deci & Ryan, 2008; Spreitzer, 1995).

Likevel er det å motivere ansatte en krevende arbeidsoppgave for enhver organisasjon, ettersom det kan være vanskelig å forstå hva som motiverer hver enkelt ansatt. Tidligere forskning har vist at ledelse er en av de viktigste faktorene for å fremme ansattes motivasjon (Yukl, 2013; Deci et al., 1999). Samtidig omhandler arbeidet som leder også å representere organisasjonen utad, veilede medarbeidere, samt å være initiativtaker i møte med omgivelser som kontinuerlig endrer seg (Martinsen, 2016). Det krever jevnlig innsats og tilpasning fra ledelsens side for å bidra at organisasjonen lykkes i sine utfordringer som omhandler motivering av ansatte. Eksempelvis vil overdreven bruk av eksterne belønninger kunne føre til en reduksjon av indre motivasjon, noe som tilfører et ekstra lag med variabilitet til utfordringen (Deci et al., 1999; Cameron & Pierce, 1994). Faktorer som påvirker virksomhetens evne til å fremme ansattes motivasjon kan blant annet være arbeidsmiljø, tilbakemeldinger, belønninger, arbeidsoppgaver, ansvar, karrieremuligheter og fleksibilitet i arbeidstiden (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Busch & Vanebo, 2003). Disse faktorene har en tydelig innvirkning av ledelsen i en organisasjon.

Hovedtemaene for bacheloroppgaven er følgelig motivasjon og ledelse. Vi ønsker å undersøke om, og hvordan, motivasjon og ledelse henger sammen ved hjelp av en case-studie.



## 1.2 Problemstilling

Problemstillingen er valgt på bakgrunn av kontekstuelle faktorer og med hensyn på allerede eksisterende forskning innenfor feltet. Tidligere forskning tyder på en vesentlig sammenheng mellom motivasjon og ledelse (Yukl, 2013; Gagne & Deci, 2005; Steers & Porter, 1996). Lederes evne til å påvirke ansattes adferd på en positiv måte er avhengig av deres grunnleggende forståelse av hva som motiverer dem. Dermed er det en uløselig sammenheng mellom motivasjon og ledelse (Meyer & Allen, 1997). Selv om dette temaet er viktig og har fått økt oppmerksomhet de siste tiårene fra forskere, finnes det likevel forskningshull som videre kan undersøkes. Eksempelvis er en betydelig andel av ledelsesforskningen preget av kvantitativ metodebruk. I tillegg er det ofte slik at studiene innehar et ensidig fokus på leders påvirkning på sine underordnede, istedenfor å avspeile det gjensidige spillet mellom ansatte og leder (Helander, 2021). I en norsk sammenheng fremheves dette forskningsgapet enda tydeligere, ettersom det ikke virker som det er tilstrekkelig forsket på. For å øke kunnskapen på dette feltet vil det derfor egne seg å utføre et kvalitativt forskningsprosjekt med fokus på både leder og ansatt.

Innen organisatorisk sammenheng er det mange faktorer som kan ha en innvirkning på en virksomhet sine økonomiske resultater, produktivitet, måloppnåelse, arbeidsmiljø og trivsel. Kontinuerlig utvikling av passende begreper og forståelsesmodeller som kan anvendes for å undersøke, forstå og diskutere hendelser i organisasjoner vil likevel ha stor nytteverdi for teorier og forskning. For å forstå ledelse, motivasjon, samt andre fenomener i organisasjoner, er det nødvendig å stadig betrakte dem i sammenheng (Martinsen, 2016).

Igjennom vårt bachelorstudium, med en generell fordypning, har vi opparbeidet oss en sterk «organisasjonsprofil» som har skapt en unison interesse for hvordan organisasjoner ledes. Det er av stor interesse å knytte oppgaven opp mot en organisasjon som er tilknyttet næringslivet på Vestlandet når vi studerer i Bergen. Hovedproblemstillingen blir presentert i form av følgende forskningsspørsmål:

*Hvordan arbeider ledelsen i organisasjonen med å fremme ansattes motivasjon, og hvordan opplever de ansatte dette?*

Følgende delproblemstillinger blir benyttet for å bidra til å besvare hovedproblemstillingen:

1. Hva motiverer de ansatte i organisasjonen?
2. Hvordan jobber lederne med å fremme ansattes motivasjon?
3. Hvilken lederstil utøves for å fremme motivasjon?

### 1.3 Case beskrivelse

En av grunnene for at vi valgte å benytte oss av en kvalitativ case-studie er at det gir oss muligheten til å undersøke et fenomen i dybden og i sin naturlige kontekst. Gjennom denne metodikken kan vi tilegne oss detaljert kunnskap om spesifikke situasjoner og kontekster, og bidra til å forbedre praksis og teori (Dul & Hak, 2007).

Vår første tanke var å velge en organisasjon som var kjent og tilgjengelig for oss, slik at vi kunne få tilgang til nødvendig informasjon og data. Vi vurderte flere alternativer, som store kjeder og velkjente organisasjoner, men vi innså at å velge den optimale organisasjonen for vår case vil være en utfordring. Vi ønsket å samarbeide med en tradisjonsrik organisasjon, som har overlevd i sin bransje over lengre tid. En slik organisasjon vil kunne gi oss relevant innsikt på temaet om motivasjon og ledelse, ettersom det blir vanskeligere for bedrifter å overleve langsiktig i et mer konkurranseutsatt marked om den har utilfredsstillende ledelseskultur og umotiverte ansatte. Til slutt fant vi en passende organisasjon som var villig til å samarbeide med oss.

Fokuset i casen vil være en produksjonsbedrift i tekstilbransjen. Organisasjonen er sammensatt av en fabrikk som omfatter flere avdelinger. Det er verdt å påpeke at kontoret som toppledelsen benytter seg av er lokalisert i en annen del av landet enn selve tekstilfabrikken. Avdelingene vi har vært i kontakt med er fordelt på to ulike produksjonsavdelinger og en lageravdeling. Organisasjonen har flere ansatte med langvarig ansenitet, noe som gjør det interessant å undersøke om det er noen særskilte faktorer som fører til at de ansatte er motiverte til å forbli i organisasjonen langsiktig. Dessuten fikk vi inntrykk av at graden av tilhørighet i denne organisasjonen var særdeles høy, noe som tilføyer et ekstra element av dynamikk til vårt forskningsprosjekt. Grunnet anonymisering blir case-studiebedriften referert til som organisasjonen i oppgaven.

### 1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er bygd opp med et teoretisk rammeverk, som definerer ulike aspekter av motivasjon og ledelse. Teorikapittelet er fordelt på fire ulike motivasjonsteorier og tre teorier om ledelse. I det påfølgende kapittelet presenteres den kvalitative metoden som er benyttet til case-studien. Følgelig presenteres funnene fra datainnsamlingen i en analyse. Analysen er en inneledende del til diskusjons- og drøftingsdelen av oppgaven. Videre vil funn fra analysen diskuteres i sammenheng med teoretiske perspektiver og tidligere forskning. Avslutningsvis vil oppgaven oppsummeres i en konklusjon, før vi peker på muligheter for videre forskning.

## 2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres det teoretiske underlaget til bacheloroppgaven. Teoriene skaper et grunnlag for å kunne besvare forskningsspørsmålet. Innholdet i kapitlet er relevante teorier knyttet opp mot motivasjon og ledelse. I første del av kapitlet presenteres skille mellom indre og ytre motivasjon. For å få en helhetlig forståelse av begrepet motivasjon vil følgende sentrale motivasjonsteorier presenteres: Herzberg tofaktorteori, Vrooms forventingsteori og Deci og Ryans selvbestemmelsesteori. Kapitlet avsluttes med teorier om ledelse. Innholdet vil følgelig være en gjennomgang av transformasjons-, transaksjons- og situasjonsbestemt ledelse.

### 2.1 Motivasjon

Motivasjon er en sentral og essensiell menneskelig driver (Busch & Vanebo, 2003). Det er motivasjon som gir mennesker lysten til å utføre handlinger, fullføre oppgaver, og skaper reaksjonen til å yte det lille ekstra (Thomas, 2009). Motivasjon er en indre psykologisk prosess som fører til handlinger, som gir retning til handling, og som forsterker viljen til å handle (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Konseptet om motivasjon kan skilles imellom to kategorier, indre og ytre motivasjon (Deci et al., 2001).

#### 2.1.1 Indre og ytre motivasjon

Begrepet motivasjon kan defineres på en rekke ulike måter. Det er et klart skille mellom to sentrale typer motivasjon, ytre og indre motivasjon (Deci et al., 2001; Herzberg et al., 2011). Ytre motivasjon er karakterisert ved at årsaken til motivasjonen foreligger utenfor selve arbeidsoppgaven. Det vil si at kilden til motivasjonen fremkommer av en forventning om eksterne belønninger for utført arbeid. Tiltak for å fremme ytre motivasjon omfatter tilrettelegging av karrieremuligheter og implementering av belønningssystemer (Busch & Vanebo, 2003). Indre motivasjon er derimot når kilden til motivasjon direkte knyttes opp mot arbeidsoppgaven, og/eller opplevelsen av å arbeide med oppgaven (Pink, 2009). Følgelig vil dette innebære at en engasjeres av oppgaven, at man opplever den som betydningsfull og tilfredsstillende å arbeide med, og/eller at en finner mening i arbeidet som utføres. Tiltak for å fremme indre motivasjon omfatter arbeids- og jobbutforming

Empiriske studier viser til at indre motivasjon har en betydelig sterkere (positiv) effekt på produktivitet, arbeidsprestasjon, tilstedeværelse, samt ønsket om å være en del av organisasjonen, sammenlignet med ytre motivasjon (Deci et al, 1999; Cameron & Pierce, 1994; Vallerand 1997; Hackman & Oldham, 1975; Ryan & Deci, 2000). Virksomheter som retter stort fokus på ytre motivasjon kan risikere å skape en kultur og holdning hos de ansatte som fører til at arbeidsoppgaver ikke blir gjennomført med mindre det foreligger en stor nok belønning (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Likevel er det slik at motivasjonsformene overlapper hverandre på flere områder. En forståelse av dette vil være av stor betydning for en organisasjon, og vil hjelpe med utformingen av systematiserte tiltak for å motivere sine ansatte (Deci et al., 2001; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dersom et individ opplever en dypere mening i arbeidet de utfører og finner glede i oppgaven (indre motivasjon), samt har muligheten og systemene på plass for å kunne motta belønninger (ytre motivasjon), vil det kunne forme en ansatt med høy grad av motivasjon. En må være oppmerksom på at dominerende vektlegging av ytre motivasjonsfaktorer kan bidra til å undertrykke faktorene som påvirker indre motivasjon (Cameron & Pierce, 1994; Vallerand 1997; Hackman & Oldham, 1975).

### 2.1.2 Herzberg Tofaktorteori

Indre motivasjon er som tidligere nevnt kun knyttet til selve arbeidet en utfører og ikke til ytre faktorer utenfor arbeidsoppgavene. Denne formen for motivasjon kan føre til positive opplevelser, mening, trivsel og glede (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Herzberg (1968) arbeidet med forskning innenfor trivsel på arbeidsplassen. Han konkluderte med at tilfredshet og mistriivsel var baserte på to ulike sett av forhold, som er uavhengige av hverandre (Herzberg et al., 2011). En språklig forståelse av dette vil være, dersom en forbedrer en av faktorene som fører til utilfredshet hos de ansatte, fører ikke det nødvendigvis til at de ansatte blir mer tilfredse og motiverte. Herzberg (1968) avdekket at arbeidstakernes trivsel i stor grad er relatert til karakteren av arbeidsoppgavene, mens mistriivsel er knyttet opp mot hvordan de ansatte ble behandlet og deres opplevelse av arbeidsmiljøet. Kategoriene skilles mellom motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Motivasjonsfaktorer skaper motivasjon og trivsel i den grad de er til stede, men fører nødvendigvis ikke til mistriivsel om de er fraværende. Det kan tolkes som at motivasjonsfaktorene fører til likegyldighet når de er fraværende. Hygienefaktorer skaper mistriivsel dersom de ikke er til stede, men ikke nødvendigvis tilfredshet og motivasjon om de er implementert (Busch & Vanebo, 2003). I tabellen under presenteres det noen eksempler på motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer:

<b>MOTIVASJONSFAKTORER</b>	<b>HYGIENEFAKTORER</b>
Arbeidsoppgavenes karakter (utfordrende, varierte, interessante)	Bedriftens personalpolitikk og administrative systemer
Grad av ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon (autonomi)	Kompetansen og lederstilen til de overordnede
Prestasjoner og tilfredshet ved å utføre en bra jobb	Mellommenneskelige forhold mellom ledelse og ansatte
Mulighet til forfremmelse	Forholdene omkring arbeidsoppgaven
Mulighet for personlig og profesjonell vekst	Lønn
Arbeidsmestring	Status
	Jobsikkerhet
	Forhold som påvirker fritid og privatliv

Figur 1 (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 245)

For å stimulere en ansatt sin indre motivasjon er det viktig å benytte begge sider av spekteret. Det er lite hensiktsmessig å ha varierte spennende arbeidsoppgaver, med høy grad av tilfredshet og muligheter for forfremmelse dersom arbeidsmiljøet, jobbsikkerheten og ledelsen oppleves suboptimal.

### 2.1.3 Vrooms forventningsteori

Vrooms forventningsteori (1964) tar utgangspunkt i at mennesker verdsetter visse mål og utfall høyere enn andre mål og utfall (Miner, 2015). Forventningsteorien påstår at medarbeidere vil jobbe hardt for å oppnå belønninger som de verdsetter og anser som oppnåelige. Teorien baserer seg på en forventning om at mennesker velger mellom handlingsalternativer for å maksimere positivt utbytte (Vroom, 1964).

En viktig variabel i modellen er forventning. Mennesker har ulike syn på opplevd sannsynlighet for at en bestemt handling vil inntreffe, og føre til det ønskede resultatet (Porter & Lawler, 1968). Ifølge Vroom (1964) er det kombinasjonen av verdsettelse og forventninger som påvirker medarbeiderens motivasjon. For å anvende teorien kreves det at tre faktorer er innfridd (Miner, 2015). For det første må belønningene være noe som er verdsatt av de ansatte. Deretter må det være oppnåelig å realisere ønsket resultat eller gjennomføre oppgaven. Til slutt må det være en tydelig kobling mellom ytelse og belønning. Det vil si at dersom medarbeideren ser på måloppnåelse som usannsynlig, eller ikke verdsetter belønningen, vil ikke vedkommende være motivert til å gjennomføre oppgaven. Det er en kombinasjon av forventningen og ønsket om belønning som vil påvirke medarbeiderens ønske om å yte. Ledere bør tilby belønninger som de ansatte verdsetter. De bør sette oppnåelige mål som de ansatte kan strekke seg etter og sørge for at forholdet mellom ytelse og belønning er tydelig (Latham & Pinder, 2005).

### 2.1.4 Deci og Ryan's selvbestemmelsesteori

Selvbestemmelsesteorien belyser de sosialkontekstuelle forholdene som kan forbedre, eller forverre indre motivasjon, selvregulering og trivsel (Deci & Ryan, 2017). Denne teorien består av flere underteorier. Videre kommer en gjennomgang av grunnleggende behovsteori og kognitiv evalueringsteori, da vi vurderer disse underteoriene som mest relevante for vår oppgave.

#### 2.1.4.1 Grunnleggende behovsteori

Teorien argumenterer for at mennesker har tre medfødte psykologiske behov; kompetanse, autonomi og tilhørighet (Ryan & Deci, 2000). Dersom behovene blir tilfredsstilt vil en oppleve indre motivasjon. Mennesker har grunnleggende behov for å føle at de kan noe (kompetanse), har kontroll over egen arbeidssituasjon (autonomi), og at de er knyttet til andre gjennom positive relasjoner

(tilhørighet). De tre nevnte faktorene er elementære for å oppnå indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000).

Behov for autonomi handler om følelsen av å ha valg og kontroll for egne handlinger. I arbeidssammenheng beskrives det gjerne som å ha innflytelse på hvordan en skal jobbe, eller hvilke arbeidsoppgaver dagen skal inneholde. For å dekke behovet for autonomi kan ledere tilrettelegge for medvirkning og medbestemmelse.

Kompetansebehovet handler om mestring. Dersom en føler mestring knyttet til en utfordrende oppgave appellerer dette til kompetansebehovet. Manglende kompetanse kan svekke indre motivasjon. Dersom en får bruke sin kunnskap og ferdigheter til å løse krevende oppgaver, som en føler seg kompetent til, vil dette øke den indre motivasjonen (Deci & Ryan, 2017).

Behovet for tilhørighet handler om følelsen av å knytte positive relasjoner til andre mennesker. Deci og Ryan (2017) hevder at det sosiale behovet er grunnleggende for mennesker. Dersom mennesker opplever tilhørighet til en gruppe, vil de få muligheten til å føle seg trygge. Dette belyser viktigheten av at lederen jobber aktivt med å skape et trygt og inkluderende arbeidsmiljø for de ansatte.

Sosiale kontekster påvirker motivasjon og personlig vekst, derfor er det situasjonsavhengig hvorvidt et menneske er motivert. Forskningen som er gjort på faktorene som kan hemme og fremme positive menneskelige potensialer kan forklare årsak til menneskelig adferd, og hvordan sosiale miljøer påvirker menneskers mulighet til å yte og utvikle seg. Forskning utført av Baard, Deci og Ryan (1998) viser i hvilken grad de ansattes tilfredsstillende av de nevnte elementene (autonomi, kompetanse og tilhørighet) kan forutse hvordan de ansatte presterer og trives på arbeidsplassen.

#### 2.1.4.2 Kognitiv evalueringsteori (CET)

Denne teorien tar for seg to motivasjonssystemer, indre og ytre. Indre motivasjon handler om utførelsen av arbeidet og stammer fra menneskers behov for autonomi og kompetanseutvikling. Ytre motivasjon er blant annet belønninger som bonus, frynsegoder og muligheten til forfremmelse.

Delteorien legger vekt på effekten av belønninger, tilbakemeldinger og andre eksterne hendelser. Teorien argumenterer for at tilbakemeldinger, kommunikasjon og belønninger kan bidra til en følelse av kompetanse, som kan føre til økt indre motivasjon knyttet til den handlingen. Resultatet av forskningen til Ryan og Deci (2000) viser at optimale utfordringer, effektfremmende tilbakemeldinger, samt å unngå nedverdiggende evalueringer fremmer indre motivasjon. Forskningen har avslørt at håndfaste belønninger, i tillegg til trusler, pressende evalueringer, pålagte mål og tidsfrister reduserer indre motivasjon. En betydelig fokusering på ytre belønninger kan ifølge teorien trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved å utføre oppgaven.

I motsetning vil valg, anerkjennelse av følelser, og mulighet til å styre seg selv øke indre motivasjon, fordi det gir en følelse av autonomi (Ryan & Deci, 2000). Selvbestemmelsesteorien antar at indre motivasjon vil blomstre i kontekster preget av trygghet og beslektethet. CET-rammeverket viser at sosiale miljøer kan legge til rette for, eller forhindre indre motivasjon basert på hvilken grad en støtter deres medfødte psykologiske behov.

## 2.2 Ledelse

Ledelse kan ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) defineres som en adferd der mennesker har som hensikt å påvirke andre menneskers adferd. En leder kan beskrives som «en som leder andre mennesker, utvikler og skaper endring, og som har ansvar for de store og viktige grepene i en organisasjon» (Mongstad, 2022, s.15). Ifølge Dwight Eisenhower kan en definisjon på ledelsesbegrepet tolkes som det å få noen andre til å gjøre noe for deg fordi de selv har lyst til det (H.E. Butt Foundation, 2023). Utsagnet gir en illustrasjon på sammenhengen mellom ledelse og motivasjon. For å lede noen, må en få de til å ønske å gjøre arbeidet. For at vedkommende skal ønske å gjennomføre oppgaven, er en avhengig av at de er motiverte. Dette utsagnet legger ingen føringer på hvordan en skal oppnå målet, men det fremkommer tydelig at motivasjon er en essensiell variabel. Dette belyser sammenhengen mellom ledelse og motivasjon. Videre i oppgaven kommer en gjennomgang av lederkontinuumet som inkluderer transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Deretter presenteres situasjonsbestemt ledelse, som handler om å tilpasse lederstilen til den enkelte medarbeider. Teoriene vil bidra til å belyse relevante aspekter innenfor emnet om ledelse. For å kunne besvare hvilke former for ledelse case-organisasjonen benytter, er en avhengig av en grundig forståelse av temaet.

### 2.2.1 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en prosess som bidrar til å transformere organisasjoner. Prosessen skal bidra til å transformere etikk, verdier, standarder og langsiktige mål i organisasjonen. Formålet med transformasjonsledelse er å løfte underordnedes motivasjon, tilfredsstille deres behov for læring, utvikling og utfordringer, og behandle dem som kompetente voksne. Grunnlaget for prosessen er å få de ansatte til å opptre på måter som fremmer felleskapets interesser fremfor enkeltpersoners eget beste. Virkningen av denne prosessen er å hjelpe de ansatte til å nå sitt fulle potensiale (Glasø & Thomspson, 2013).

#### **Inspirerende motivasjon**

Kjennetegnet med denne lederstilen er at lederen skaper en visjon om fremtiden. Lederen ønsker å mobilisere de ansatte igjennom optimistisk og entusiastisk fremstilling av fremtiden, samt muligheten til organisasjonen. Lederen presenterer ambisiøse mål. Ved å formidle visjonen ønsker

lederen å bidra til at de ansatte kan være med på å realisere både visjon og mål. Som følge av å være delaktige i prosessen med å realisere visjonen, vil de ansatte føle på meningen av å være involvert i et større prosjekt. Klar visjon er med på å skape grunnlag for nye arbeidsoppgaver som videre fører til at den underordne skaper personlig vekst (Antonakis et al., 2003).

### **Idealisert innflytelse**

Gjensidig tillit mellom lederen og de underordnede er avgjørende for å kunne lykkes med implementeringen av visjonen. Dette forutsetter at lederen sine verdier korrelerer med de fundamentale grunnverdiene i visjonen. Idealisert innflytelse kjennetegnes ved at lederen «walk the talk» og drives av noe mer enn egeninteresse. Lederen opptrer som en sterk rollemodell igjennom å utøve høy moral og ha gode etiske standarder. Igjennom en slik tilnærming skaper lederen stolthet hos de ansatte og inspirerer dem til å tilsidesette egeninteressen av hensyn til organisasjonens beste (Glasø & Thomspson, 2013).

### **Intellektuell stimulering**

Kjennetegnet med denne delen av transformasjonsledelse er at lederen anvender intellektuell stimulering for å oppmuntre til kreativitet og nytenkning hos de ansatte. Lederen ønsker at de ansatte skal stille spørsmålstegn til nåsituasjonen i organisasjonen. Lederen er både villig og i stand til å vise de ansatte nye måter å angripe tidligere utførelser. Igjennom denne tilnærmingen ønsker lederen å skape en kultur for læring, kreativitet og problemløsning (Martinsen, 2015).

### **Individuell støtte**

Individuell støtte innebærer at lederen er nøye med, og flink til å ivareta enkeltes behov. Lederen behandler sine ansatte som enkeltindivider igjennom å anerkjenne deres unike egenskaper, styrker og utviklingsbehov. Lederen har en utpreget tendens til å delegerer arbeidsoppgaver som de ansatte oppfatter som utfordrende og lærerike, samtidig som oppgavene gir muligheter for personlig vekst. Samspillet mellom lederen og den underordnede er personlig. For å optimalisere denne tilnærmingen oppmuntret lederen til toveiskommunikasjon. Ved hjelp av god kommunikasjon vil lederen kunne utforme en klar plan for kompetanseheving, slik at den ansatte når sitt fulle potensiale (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

De fire foregående lederaktivitetene er en del av den øvre delen av ledelseskontinuumet, altså transformasjonsledelse. Neste trinn er å undersøke den nedre delen, nemlig transaksjonsledelse.





Figur 2 (Northouse, 2016, s. 170)

### 2.2.2 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse er når lederen belønner den ansatte basert på vedkommende sine presentasjoner, og i hvilken grad personen følger gjeldene instruksjoner og retningslinjer (Glasø & Thompsen, 2013). Transaksjonsledelse deles i to ulike kategorier, i positiv form betinget belønning eller de mer negative og passive formene for avviksstyring.

#### Betinget belønning (CR)

Denne formen for transaksjonsledelse kjennetegnes igjennom at lederen tydeliggjør hvilken belønning den ansatte vil få når de oppnår presentasjonsmålene. Lederen og den ansatte blir enige om en tilfredsstillende belønning for en bestemt mengde jobb. Det er en transaksjon mellom lederen og den ansatte. Dersom den ansatte gjennomfører oppgaven og/eller målene, vil vedkommende bli belønnet. I forbindelse med å motivere de ansatte til å oppnå høyere nivå av utvikling eller prestasjon, har slike transaksjoner vist seg å være effektive. Likevel er de ikke like effektive som transformasjonsaktivitetene (Avolio, 2010).

#### Avviksstyring (MBE)

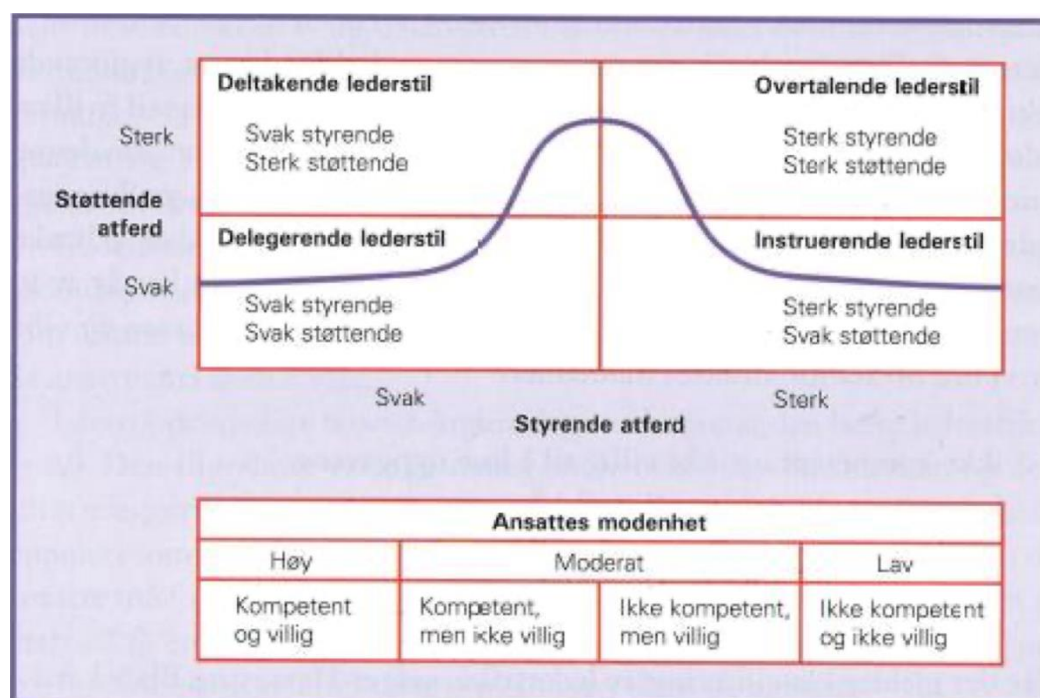
Denne formen for ledelse kjennetegnes ved at lederen setter søkelys på uregelmessigheter, feilgrep eller avvik fra standarder. Det er to ulike former for avviksstyring. I den aktive versjonen konsentrerer lederen seg om å ta hånd om feilgrep, klager og svikt ved å korrigere den ansattes adferd i forhold til gjeldene regler, forskrifter og rutiner. I den passive formen for avviksstyring holder ikke lederen seg oppdatert til enhver tid på de ansattes adferd omkring regler og rutiner. Lederen agerer kun når alvorlighetsgraden av avvikene blir høy (Bass & Riggio, 2006).

### 2.2.3 Situasjonsbestemtledelse

Situasjonsbestemtledelse er når lederen veksler mellom ulike lederstiler, og evner å tilpasse lederadferd for å skape en positiv effekt på sine ansatte. Det er særlig to situasjonsvariabler som bør være førende for valg av lederstil, nemlig grad av kompetanse og modenhet hos de ulike ansatte (Karp, 2014). Hershey og Blanchard (1977) har laget en modell for som regelmessig benyttes innen situasjonsbestemtledelse. Modellen omfatter fire ulike lederstiler basert på de ulike kombinasjonene av kompetanse og modenhet.

Utgangspunktet for situasjonsbestemtledelse er at forskjellige medarbeidere krever ulik tilnærming og lederstil på bakgrunn av at grad av motivasjon, kompetanse, erfaring og villighet vil variere (Karp, 2014). Det er store variasjoner mellom hvor beredt ulike medarbeidere er for å løse arbeidsoppgavene. Graden av hvor beredt de ansatte er, består av komponentene kompetanse og vilje. Komponentene er satt sammen til fire unike kombinasjoner som påvirker i hvilken grad de ulike medarbeiderne har behov for støtte og styring fra leder (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Hershey og Blanchard (1977) kombinerer støttende og styrende lederstil, og bruker disse i ulik grad for å kunne lede ansatte som har ulik grad av modenhet. Lederstilene Blanchard og Hersey (1977) har kommet frem til er *deltakende lederstil*, *delegerende lederstil*, *overtalende lederstil* og *instruerende lederstil* (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Antagelsen bak teorien er at ansatte med høy grad av modenhet, som er både kompetente og villige, har mer behov for autonomi enn støtte (Jacobsen & Thorsvik, 2019).



Figur 3 (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 438)

## 3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil vi gå nærmere inn på forskningstilnærming, forskningsdesign, valg av metode, fremgangsmåte for innsamling og analyse av data, og evaluering av metode.

### 3.1 Forskningstilnærming

Innenfor forskningstilnærming skilles det mellom deduktiv og induktiv tilnærming. En deduktiv tilnærming tar utgangspunkt i teori og gjør empiriske undersøkelser ved hjelp av problemformulering og teoritestning, mens en induktiv tilnærming tar utgangspunkt i empiri for å danne teorier ved hjelp av fortolkning (Creswell, 2013; Denzin & Lincoln, 2011). I vår bacheloroppgave tar vi utgangspunkt i våre empiriske funn og drøfter dem opp mot eksisterende teorier og tidligere forskning på dette feltet for å belyse dem. En induktiv forskningstilnærming blir dermed benyttet.

### 3.2 Valg av metode

Valg av riktig forskningsmetode er en avgjørende faktor for å oppnå pålitelige og relevante resultater. Innenfor samfunnsforskningen skilles det mellom kvantitativ og kvalitativ metode (Grønmo, 2016). Vi skiller mellom de to metodene ut fra egenskaper ved dataene og hvordan de samles inn. Kvantitative undersøkelser baserer seg ofte på et større antall informanter, der dataene som blir samlet inn er uttrykt som tall eller tallmengder. Metoden baserer seg på mange enheter og få variabler. Kvalitativ metode benyttes dersom en ønsker mer utfyllende informasjon om et fenomen (Patton, 2014).

Denne bacheloroppgave vil benytte en kvalitativ tilnærming ettersom vi er interessert i et dybdeperspektiv som ikke kan måles i tallmengder. Primærdata er data som er samlet inn av forskeren selv, mens sekundærdata er data som er samlet inn av andre (Johannessen et al., 2021). På bakgrunn av valgt tema og problemstilling er det passende å samle inn primærdata fra organisasjonen. Den best egnede datainnsamlingsmetoden er semi-strukturerte intervju, da motivasjon er noe som i liten grad kan observeres. Denne typen intervju omhandler å utforme en intervjuguide som skal bidra til å opprettholde struktur under intervjuet. De samme spørsmålene blir stilt i samme rekkefølge til hver informant. Oppfølgingsspørsmål blir stilt fortløpende til informanten på bakgrunn av svarene de gir oss. En slik teknikk fører til at samtalen flyter naturlig, men samtidig oppleves som profesjonell og strukturert (Merriam & Tisdell, 2015). En fordel ved semi-strukturerte intervju er at en får frem meninger og oppfatninger fra intervjuobjektene. Gjennom utdypende svar fra både ansatte og ledere oppnår vi dybdekunnskap. En helhetlig forståelse vil da kunne skapes av hvordan lederne jobber med motivasjon, samt hvordan de ansatte opplever dette. Sterke sider ved

semi-strukturerte intervju er at alle informanter blir gitt samme grunnlag, og at hele situasjonen oppleves mer som en samtale enn et avhør. Utfordringene kan være at samtalen kan digredere inn i irrelevante temaer, noe som kan gjøre det vanskelig å sammenligne svarene til de ansatte (Academic Work, 2023).

### 3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en strategi eller plan for å samle inn og analysere data for å kunne besvare forskningsspørsmålet (Creswell, 2013). Det finnes ulike typer studier, som avhenger av hva en ønsker å undersøke og hva formålet med studien er. Noen designtyper er eksplorerende/utforskende, deskriptive/beskrivende og forklarende (Silverman, 2016). Eksplorerende design brukes når innsikten i problemstillingen er mangelfull fordi man vet lite om temaet på forhånd. Deskriptivt design er egnet når en skal beskrive verden/samfunnet som det er. En legger som regel ikke vekt på å finne årsaker eller teste hypoteser. Forklarende forskningsdesign benyttes for å utforske årsakssammenhenger, altså kausalitet. En er interessert i å finne ut om en variabel påvirker andre parametere (Creswell, 2013). En eksplorativ case-studie egner seg best for vårt studieprosjekt. Vi fokuserer kun på én organisasjon, derav en case-studie. Designet er eksplorativt av natur grunnet at det er begrenset forskning tilgjengelig om dette emnet i en norsk kontekst.

### 3.4 Datainnsamling

I dette delkapittelet vil vi legge frem hvordan vi utformet intervjuguide, hvordan informantene ble valgt ut, og hvordan vi gjennomførte datainnsamlingen.

#### 3.4.1 Intervjuguide

Det er to utvalgsgrupper, en består av ansatte, mens den andre består av ledere. Derfor har vi utformet to ulike intervjuguides, spesifikt tilegnet hver av gruppene. Spørsmålene i guiden ble utformet basert på hovedproblemstillingen, samt de tre ulike delunderproblemstillingen som tidligere ble presentert.

Intervjuguiden for medarbeidere (vedlegg 1) inneholder innledningsspørsmål knyttet til informantens rolle, arbeidsoppgaver og hvor lenge vedkommende hadde jobbet for organisasjonen. Videre er det spørsmål om deres oppfatning av god ledelse, og hvordan ulike aspekter ved ledelse påvirker motivasjonen deres, og hvorvidt de er motivert. Tilsvarende for lederne (vedlegg 2) handlet innledningsspørsmålene om rolle, ansenitet og arbeidsoppgaver. Deretter spurte vi om hva de mener om ledelse, deres egen ledelse og egen motivasjon, samt hvordan de arbeider med motivasjon hos ansatte og hva de mener påvirker ansattes motivasjon. De fikk også muligheten til å tilføye noe på slutten av intervjuet om de ønsket det. Begge intervjuguidene ble utformet med åpne

spørsmål, der vi kunne komme med oppfølgingsspørsmål underveis. Vi testet intervjuet på hverandre, foretok noen justeringer i utforming, og sendte forslag til intervjuguide til samarbeidspersonen i organisasjonen. Når organisasjonen godkjente intervjuguiden, sendte vi den til Norsk senter for forskningsdata (SIKT) for vurdering.

### 3.4.2 Utvalg

Utvelgelsen av intervjuobjekter ble gjort i samarbeid med en kontaktperson innad i organisasjonen, som sammen med daglig leder hadde plukket ut tre avdelinger. Disse tre avdelingene jobber i selve produksjonsdelen av organisasjonen med produksjon av varer og lagerhåndtering. Fra de tre avdelingene hadde de plukket ut tre mellomlederne, samt to medarbeidere fra hver av de tre avdelingene. En av informantene trakk seg, og det var dessverre ingen andre fra den avdelingen som ønsket å stille. Dette resulterte i totalt tre ledere og fem ansatte, istedenfor seks ansatte.

Følgende kommer en tabell med en oversikt over de ulike informantene. Her kommer det frem hvilken rolle de har i organisasjonen, kjønn, intervjutid og ansenitet. Vi har valgt å legge frem både ansiennitet i nåværende stilling, samt ansienniteten totalt i organisasjonen.

<b>Informantnummer</b>	<b>Rolle</b>	<b>Kjønn</b>	<b>Ansenitet, totalt</b>	<b>Ansenitet, nåværende stilling</b>	<b>Intervjutid</b>
1, ansatt 1	Ansatt	Kvinne	38år	22år	16min.
2, leder 1	Mellomleder	Kvinne	33år	15år	20min.
3, ansatt 2	Ansatt	Kvinne	43år	23år	21min.
4, ansatt 3	Ansatt	Mann	1,5år	1,5år	22min.
5, leder 2	Mellomleder	Kvinne	40år	7år	22min.
6, ansatt 4	Ansatt	Mann	28år	17år	20min.
7, ansatt 5	Ansatt	Mann	27år	10år	28min.
8, leder 3	Mellomleder	Mann	30år	6år	27min.

*Tabell 1*

Utvalget består av like mange menn og kvinner, der begge kjønn blir representert innen begge roller. Informantene har i snitt 30 års ansenitet i organisasjonen, der en informant avviker med en ansenitet på 1,5 år. Ved å undersøke motivasjonen hos informantene som har jobbet lenge i organisasjonen, kan det undersøkes om det er noen særskilte faktorer som fører til at de ansatte er motiverte til å forbli i organisasjonen langsiktig.

### 3.4.3 Intervjuprosessen

Etter intervjuguiden var laget og utvalget gjennomført, sendte vi ut en invitasjonsmail til de ulike mellomlederne. E-posten inneholdt informasjon om prosjektet, med vedlagt intervjuguide (vedlegg 1 og 2) og samtykkeskjema (vedlegg 3 og 4). På denne måten kunne de ulike intervjuobjektene få muligheten til å se spørsmålene i forkant av intervjuet. Dette førte til at informantene kunne forbedre seg og være trygge under gjennomføringen av intervjuet. Videre ble intervjutidspunkt avtalt. Prosjektet var meldt inn og godkjent av SIKT (prosjektnummer: 215497).

Det var minst to (av tre) gruppemedlemmer til stede under utførelsen av intervjuene. I de tilfellene hele gruppen var til stede var det en av gruppemedlemmene som styrte intervjuet, en intervjuassistent som fulgte med og hadde ansvar for å komme med oppfølgingsspørsmål, og en som tok notater. Under intervjuene med to av oss til stede, tok én rollen som assistent samt ansvar for notatskriving. Vi rullerte på de ulike rollene. Hvert intervju varte mellom 15 og 30 minutter. En kan se en progressiv utvikling i intervjulengden, noe som kan forklares med at vi er uerfarne intervjuere. I tillegg varierte det hvor utfyllende informantene besvarte spørsmålene. Samtidig hadde informantene forberedt seg ulikt. Noen hadde lange og utfyllende svar, mens andre svarte mer kort og konsist. Vi ønsket å holde intervjuene organisert ved å følge intervjuguiden, men samtidig komme med oppfølgingsspørsmål og la samtale flyte naturlig. Strukturen førte til at vi klarte å stille de samme spørsmålene til alle innen samme utvalg og at vi dermed klarte å hente den relevante informasjonen vi trengte. Samtidig bidro oppfølgingsspørsmålene med å innhente relevant informasjon som ikke nødvendigvis hadde kommet frem ved hjelp av de fastsatte spørsmålene i intervjuguiden.

Når informanten ankom til intervjurommet ble samtykkeskjema gjennomgått og forklart før det ble underskrevet. Deretter startet intervjuet. Intervjuene ble gjennomført fysisk, på bakgrunn av at nonverbal kommunikasjon var noe vi følte var et vesentlig og relevant element. I utgangspunktet ønsket vi å gjennomføre intervjuene på et nøytralt sted, men siden det er få egnede og tilgjengelige steder i nærheten av fabrikken, viste dette seg å være en utfordring. Dermed ble et møterom i lokalene til organisasjonen den mest optimale lokasjonen, slik at informantene kunne stille til intervju i løpet av sin arbeidsdag. Intervjuene ble gjort individuelt med de ulike informantene.

### 3.5 Analyse av datamaterialet

Organisasjonen forblir anonym grunnet sensitiviteten til organisasjonens identitet og konfidensialitet. Dette er for å bevare informantenes personvern, og sørge for at de ikke kan identifiseres. Personvern er en menneskerettighet som skal sikre hensynet til den enkeltes individ personlige privatliv og integritet (Datatilsynet, 2019). Dessuten er organisasjonens identitet (i form

av navn, logo, merkevare) irrelevant til case-studien vår. Vi vil heller fokusere på læringsutbyttet vi kan utvinne, og se våre funn i en bredere organisatorisk sammenheng.

Etter intervjuene var gjennomført, ble de transkribert ordrett for å få en klar oversikt over bacheloroppgavens datamateriale. Deretter analyserte gruppemedlemmene intervjuene hver for seg og noterte ned det vi mente var de viktigste funnene fra dataen. På den måten kunne vi få frem ulike innfallsvinkler, uten at vi ble påvirket av hverandre. Etter å ha gjennomgått materialet hver for oss, samlet vi gruppen for å diskutere og sammenligne funnene vi hadde gjort, der vi delte inn funnene i ulike kategorier og valgte ut hovedfunnene som dannet grunnlag for vår analyse. Til slutt fant vi koblinger mellom de ulike funnene, slik at vi kunne legge det frem på en oversiktlig måte.

### 3.6 Evaluering av metode

For å sikre at resultatene fra den kvalitative forskningen er av god kvalitet, benyttes reliabilitet og validitet som kriterier for kvalitet (Johannessen et al., 2021). I dette delkapittelet vil vi gå gjennom hvordan vi gikk frem for å sikre pålitelighet og validitet ved innsamling av data.

#### 3.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet viser til hvor pålitelig datamaterialet er, og handler om man vil få samme resultat dersom man gjentar undersøkelsen (Silverman, 2016). Vi vil nå gå gjennom hvilke faktorer som kan ha styrket eller svekket reliabiliteten i studien vår.

Det er vanskeligere å sikre reliabilitet i kvalitative studier, sammenlignet med kvantitative (Johannessen et al., 2021). Dette er på grunn av at en intervjuer et begrenset antall informanter. Selv om dette er en begrensende faktor, så gjennomførte vi semi-strukturerte intervju på henholdsvis fem ansatte og tre ledere. Dette gjorde dataene mer pålitelig enn dersom vi for eksempel skulle ha intervjuet kun en informant fra hvert utvalg. I tillegg styrket det reliabiliteten at vi var tre forskere i stedet for en, der minimum to forskere var til stede under hvert intervju. På den måten var vi flere til stede for å observere, samt sørge for at alle spørsmål ble stilt i alle intervju. Alle intervjuene ble tatt lydopptak av slik at informasjonen ble nøyaktig ivaretatt, slik at vi kunne transkribere ordrett. Dette bidro til å styrke vår pålitelighet.

Dersom noen andre forskere hadde intervjuet samme informanter angående samme tema, er det trolig at forskningen ville gitt lignende resultater. Vi kan ikke generalisere og si at tankene gjelder alle ansatte i organisasjonen, men det var klare sammenhenger blant informantenes svar, noe som kan tyde på at dette er noe som gjelder flere i organisasjonen.

### 3.6.2 Validitet

Validitet handler om relevans for studiet (Grønmo, 2016). Innenfor kvalitativ forskning handler det om «i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten» (Johannessen et al, 2011). Vi skiller mellom intern og ekstern validitet.

Intern validitet handler om i hvilken grad undersøkelsen i seg selv er gjennomført på en tilfredsstillende måte (Merriam & Tisdell, 2015). Vi har utarbeidet et samtykkeskjema til ledere og medarbeider (henholdsvis vedlegg nr. 3 og 4), som forklarer studiens formål og personvern. Vi opplyste også om at det var en mulighet å trekke seg på et hvilket som helst tidspunkt, og oppga at all informasjon blir konfidensielt behandlet. Vi foretok intervjuene separat for å skape en trygghetsfølelse, slik at informantene kunne komme med ærlige svar. I tillegg sørget vi for at intervjuguidene inneholdt spørsmål som var enkle å forstå, og sørget for å ikke stille ledende spørsmål. Intervjuguidene ble sendt ut på forhånd slik at informantene fikk tid til å reflektere over spørsmålene i forkant av intervjuet. Et representativt utvalg er også viktig for å styrke intern validitet. På bakgrunn av at informantene er valgt ut i samarbeid med organisasjonen, samt at utvalget er overrepresentert av ansatte med lang ansenitet, kan vi ikke med sikkerhet si at datainnsamlingen er representativ for alle ansatte innad i organisasjonen. Dette er noe som potensielt kan svekke studiets interne validitet. Samtidig har vi sørget for lik kjønnsfordeling blant informantene, og sørget for at vi har både menn og kvinner i begge utvalgene.

Ekstern validitet betegnes som i hvilken grad undersøkelsens resultater kan generaliseres til lignende situasjoner i samfunnet (Grønmo, 2016). Vår studie tar utgangspunkt i en organisasjon, der vi har gjennomført intervjuer med et utvalg, noe som kan svekke ekstern validitet. Dette gjør at vi ikke kan generalisere resultatene slik at det er gjeldende for hele samfunnet.



## 4.0 Funn

I dette kapittelet presenteres funn fra datamaterialet. I den første delen av analysen rettes det oppmerksomhet til motivasjon. Det vil legges frem funn knyttet til hva som motiverer de ansatte i sitt arbeid. I den andre delen presenteres funn relatert til hvordan lederne arbeider med å fremme de ansattes motivasjon.

### 4.1 Ansattes motivasjon

Ut ifra datamaterialet har vi identifisert flere faktorer som motiverer de ansatte. I dette delkapittelet presenteres funn relatert til hva som motiverer de ansatte, sett i lys av deres perspektiver.

Avslutningsvis oppsummeres de mest sentrale motivasjonsfunnene.

#### 4.1.1 Arbeidsoppgavens karakter

De fleste ansatte opplevde arbeidsoppgavens karakter som motiverende. Det var likevel stor variasjon blant informantene om hva som gjør arbeidsoppgavene motiverende. Flere av de ansatte trekker frem at variasjon i hverdagen er viktig. Ansatt 1 beskriver jobben som givende på bakgrunn av at arbeidsdagene er «*varierte*» og forteller at «*ingen dager er like, det er noe nytt hele tiden*», og at hun opplever arbeidet med å utvikle nye modeller som «*spennende*». Samtidig er ikke variasjon like viktig for alle. Ansatt 2 bekrefter at mange av hennes dager kan bestå av «*repetitive oppgaver*». På spørsmål om hvordan dette påvirker motivasjonen hennes, responderer hun at siden hun er «*innstilt på det*» oppleves det «*ikke noe negativt*» for hennes motivasjon.

Flere informanter trekker frem utvikling av produkter som motiverende, altså at arbeidet i seg selv er givende og motiverende. Ansatt 4 sa at «*å være med å få utviklet flotte produkter*» var motiverende. Informanten legger til at utfordrende oppgaver er viktig, han sier det var «*essensielt for å bli*» i organisasjonen, og beskriver det som motiverende at lederne tilrettela for at han fikk muligheten til å «*stige litt i gradene*».

#### 4.1.2 Autonomi

Et betydelig antall av informanter la særdeles trykk på det å ha autonomi i sitt arbeid. Dette er et tema som var gjennomgående i mange av intervjuene, til tross det ikke eksplisitt ble stil spørsmål om. Dette indikerer at flere av informantene verdsetter å ha frihet i arbeidet og muligheten til å delegere arbeidsdagen, samt følelsen av tillit fra sin leder. I forbindelse med spørsmål om hva som motiverer i arbeidet, responderte ansatt 3 at det oppleves positivt at han har fått «*frihet*» og «*ansvar*», og at det er motiverende «*å disponere tiden min selv*». Det er tydelig i måten informanten forklarer seg, at han verdsetter å ha frihet og ansvar. Det fremkom åpenlyst at det å ha autonomi var en hovedfaktor i hans motivasjon.

Arbeidsrelatert autonomi fremkommer i flere av intervjuene. Ansatt 4 beskriver ikke eksplisitt at autonomi er en motivasjonsfaktor, men det er klare antydninger til at tillit fra leder i forbindelse med utføring av arbeidsoppgaver er sentralt. Det vises ut ifra utsagnet:

*«Mine forventninger til min leier er at han eller hun stoler på den jobben jeg utfører.»*

Videre formulerer informanten at han anerkjenner gjensidig tillit med lederen, og at lederen aktivt motiverer han. Det er tydelig at autonomi og tillit er en motivasjonsdriver for informanten.

*«Han stoler jeg veldig på. Jeg vet at han stoler på meg. Ja vi har hatt mange fortrolige samtaler [...] Jeg hadde vært veldig skuffet hvis han ikke holdt ord, og jeg tror det har vært begge veier.» (Ansatt 4)*

Ansatt 5 uttrykker at han blir motivert av å få muligheten til å jobbe selvstendig uten å bli kontrollert av sin leder. Informanten beskriver at lederen viser han tillit. Det kommer tydelig frem i intervjuet at dette er noe han ser stor verdi i:

*«Han viser tillit og at jeg får jobbe selvstendig uten at jeg blir eventuelt kontrollert [...] Det med tillit er veldig greit og at jeg får jobbe selvstendig.» (Ansatt 5)*

Fleksibel arbeidstid (fleksitid) er et annet aspekt som kan knyttes opp mot følelsen av autonomi. Intuitivt kan fleksitid anses som en belønning eller et gode en oppnår ved ekstraordinær innstas eller arbeidspresentasjon. I organisasjonen er fleksitid derimot avdeling- og stillingsbasert. Til tross for dette beskriver flere av informantene positive aspekter ved at deres stillingsbeskrivelse inneholder fleksitid. Vedrørende spørsmål om motivasjon i arbeidet responderer ansatt 5 at det oppleves «*optimalt*» at han kan «*komme og gå litt sånn når jeg vil*», noe som gjør at han «*setter pris på*» fleksitid. Ansatt 4 berørte også emne fleksitid under intervjuet. Han beskriver fleksitid som «*veldig gunstig*», siden han kan «*styre arbeidsdagen*». Han sier at han opplever fleksitid som «*belønning*» og beskriver det som «*veldig motiverende*» å få velge arbeidstid.

#### 4.1.3 Inkludering

Å bli inkludert i arbeid og miljø motiverte flere av informantene. Det er tydelig at ansatte anser verdien av inkludering som en essensiell motivasjonsfaktor. I dette kapittelet skilles det mellom inkludering i selve arbeidsprosessen og inkludering i arbeidsmiljøet.

Inkludering i arbeidsprosessen er når de ansatte føler seg inkludert i arbeidet de gjennomfører. Det omhandler i hvilken grad de ansatte føler at arbeidsoppgavene de utfører bidrar med å ivareta organisasjonens interesser. Ansatt 4 uttrykker seg slik:

*«å få utviklet flotte produkt er motiverende for min del. Jobbe i et kreativt arbeidsmiljø er veldig motiverende. [...] Og så er det jo å jobbe med andre som brenner for denne jobben, det er motiverende.»*

Ansatt 1 forteller at motivasjonen hennes blir i stor grad påvirket av å bli inkludert i hele utviklingsprosessen. Ved å bli inkludert i hele utviklingsprosessen økes forståelsen knyttet til evolusjonen av produktene. Det som motiverer henne er å «*utvikle nye modeller*», og hun beskriver det som «*spennende å være med på nye kolleksjoner*».

Et annet funn som underbygger viktigheten av inkludering i arbeidsprosesser, er at ansatt 2 fremlegger at det er motiverende når lederen hennes inkluderer henne i diskusjoner om produkter. Hun trekker frem at det er viktig at leder er «*mottakelig for innspill*» dersom en for eksempel er «*uenige om ja si arbeidsfordeling*», men understreker at innspill «*kan gå begge veier*». Hun får frem at lederen hennes åpner for både «*innspill og utspill*».

Et inkluderende arbeidsmiljø kom også frem som et sentralt tema fra dataanalyse. Informantene legger frem at arbeidsmiljøet oppleves som behagelig og inkluderende. En av informantene uttrykket eksplisitt at hun kunne gått av med pensjon, men på bakgrunn av trivsel og arbeidsmiljøet ønsker hun å forbli i organisasjonen.

*«Vi har jo et veldig godt miljø på avdelingen og det tror jeg alle er enige om. Vi har gode relasjoner. Og dette her med motivasjon og arbeidet mitt, altså jeg er jo i den alderen at jeg kunne bare sluttet for flere år siden, men jeg er ikke moden til å gi meg enda. Men det er på grunn av trivsel og miljø.» (Ansatt 1)*

Flere av informantene verdsetter et godt arbeidsmiljø. Ansatt 2 beskriver arbeidsmiljøet som «*fint*», og ansatt 5 understreker at et godt miljø er «*viktig*». Til tross for at informantene beskriver at de føler seg inkludert og opplever dette motiverende, belyser informantene negative sider med inkludering og samhold. Bakgrunnen er at det er utfordrende med geografisk atskilte avdelinger. Informantene beskriver at dette har ført til endring i hvordan de kommuniserer, samt muligheten for inkludering.

Ansatt 2 beskriver viktigheten med kommunikasjon ansikt til ansikt. Hun forteller at menneskelig kommunikasjon er essensiell og at hun foretrekker at beskjeder «*ikke går igjennom mail*». Videre beskriver informanten at det er krevende når toppledelsen sine kontorer er lokalisert et annet sted. Kommunikasjonen var «*bedre*» når alle var «*under samme tak*». Flere av de andre informantene beskriver at kommunikasjonsflyten er mer krevende når avdelingene er spredt. Ansatt 4 beskriver at det er spesielt utfordrende at toppledelsen har valgt å dele opp designavdelingen. Informanten

beskriver det som å stå med «*litt knekte bein*» fordi de var en «*viktig del av fagmiljøet*». Han understreker at de ansatte på den nye avdelingen ikke har samme mulighet til «*å lære seg bedriften skikkelig*», noe som gjør kommunikasjonen mer «*tungvint*».

#### 4.1.4 Tilbakemeldingskultur

Alle informantene trakk frem viktigheten av tilbakemeldinger i sine dybdeintervju. Intervjuguiden inneholdt ikke et eksplisitt spørsmål om tilbakemeldingskultur, men det er gjennomgående tema i alle intervjuene, spesielt ris og ros. Videre kommer en gjennomgang av de ulike situasjonene der informantene trekker frem tilbakemeldinger i sammenheng med motivasjon.

Flesteparten av de ansatte uttrykket at de setter pris på gode tilbakemeldinger. Ansatt 3 poengterer at dersom ledelsen «*ser noe godt, så får du gjerne en veldig god tilbakemelding*», noe han understreker at oppleves «*veldig motiverende*». Flere av de andre informantene viser til en sterk tilbakemeldingskultur. Ansatt 5 eksemplifiserer tilbakemeldingskulturen igjennom å beskrive at når ledelsen legger merke til gode arbeidspresentasjoner, så får en høre at «*de er veldig fornøyde*», noe han opplever som «*en motiverende ting å høre*». Ansatt 1 formidler viktigheten av at tilbakemeldingskulturen er aktiv og tilstedeværende ved å understreke at det er «*veldig viktig*» at lederen gir «*gode tilbakemeldinger*» når det er fortjent, fordi det gir «*motivasjon til den jobben vi gjør*».

Informantene har ulike perspektiver på tilbakemeldingskulturen. Et mindre utvalg av informantene beskrev et negativt aspekt ved tilbakemeldingskulturen i organisasjonen. Ansatt 4 belyste mangel i konflikthåndtering ved å ordlegge seg slik: «*jeg synes han kan være litt mindre konfliktsky. Og kanskje bli litt flinkere til å gi litt ris når det trengs*». Ansatt 2 sin oppfatning var motsatt. Informanten ga uttrykk for mangel på ros i arbeidshverdagen ved å formulere seg slik: «*kunne vel fått litt mer positive tilbakemeldinger tenker jeg.*»

#### 4.1.5 Tilhørighet

Alle informantene uttrykket at de har tilhørighet til arbeidsmiljøet og organisasjonen. Majoriteten beskrev tilknytningen som sterk, men det kommer likevel frem at tilhørigheten til arbeidsplassen er varierende.

De ansatte fikk spørsmål om tilhørighet, der alle redegjør for sin grad av tilhørighet. Ansatt 2 beskriver det som en «*tilhørighet til medarbeiderne mine*». Ansatt 4 beskriver en «*naturlig tilhørighet til bedriften*» og understreker at han mener «*tilhørighet og motivasjonen har helt klart en sammenheng*» såvel som at den sterke tilhørigheten «*har gjort at jeg har blitt værende*». I sitatet ovenfor kommer det tydelig frem at vedkommende mener det er en klar kobling mellom tilhørighet

og motivasjon. Det kommer frem at tilhørigheten ikke kun er knyttet til arbeidsmiljøet og kollegaer, men også merkevaren. Ansatt 2 konkretiserer at hun opplever en tilhørighet til «merkevaren også», og beskriver at hun er «kry og stolt av produktene vi produserer».

Ansatt 3 har desidert lavest ansiennitet. Måten informantene ordlegger seg bekrefter at han opplever tilhørighet, og understreker at tilhørighet bidrar til å øke motivasjonen. Han beskriver tilhørighet slik:

*«selv om jeg ikke har vært her så lenge så har jeg egentlig følt på at jeg har hatt tilhørighet her hele tiden. [...] ... du føler deg veldig tatt imot av både vanlige ansatte og ledere, og det er jo selvfølgelig noe som gjør at du er motivert til å gå på jobb. Altså, hvis ikke du føler tilhørighet tror jeg det er veldig vanskelig å være motivert for å faktisk gjøre en god jobb. [...] Og det er jo en veldig kjent merkevare som er, holdt på å si, gøy å være en del av.» (Ansatt 3)*

#### 4.1.6 Økonomiske belønningssystem

De ansatte fikk alle spørsmål om bruken av tradisjonelle økonomiske belønningssystem. Det fremkommer av datainnsamlingen at organisasjonen ikke anvender økonomiske belønninger. Til spørsmålet om dette har en påvirkning på motivasjon, varierer responsen fra informantene. En av de ansatte beskriver mangel på bonusordninger slik:

*«Det at det ikke er noe bonuser, det påvirker egentlig ikke noe i det hele tatt. Altså jeg var jo innforstått det når jeg begynte jobben, at betingelsen er «sånn og slik» og det var egentlig for meg greit.» (Ansatt 3)*

På en annen side beskriver ansatt 4 at de tidligere hadde en bonusordning med akkordlønn i forbindelse med produksjonsmål. Informanten beskriver at det opplevdes «motiverende med en slik ordning», fordi man fikk en «egeninteresse som motiverer» og at det er «litt kjipt» at ordningen er skrotet. Informanten presiserer til tross for dette at det ikke kun er det økonomiske som motiverer. Dette er den eneste av informantene som trekker frem et ønske om økonomiske bonuser. Den samme informanten understrekte at lønn er viktig for han, noe ansatt 3 også påpekte.

#### 4.1.7 Oppsummering av ansattes motivasjon

De ansatte drives i stor grad av indre motivasjon. Frihet i arbeidshverdag er en motivasjonsdriver for mange. Informantene setter pris på at deres leder gir dem tillit, og dermed får muligheten til å jobbe selvstendig uten å føle at de blir kontrollert. Informantene opplever en følelse av autonomi, som mange beskriver som motiverende. Et annet funn er at tilhørighet er en viktig motivasjonsfaktor. Informantenes tilhørighet varierer i form av om de føler tilhørighet til organisasjonen, arbeidsmiljø og/eller merkevaren. Til tross for at elementene informantene føler tilhørighet til varierer, er de samstemte om at tilhørighet er motiverende. Et tredje sentralt funn er den aktive

tilbakemeldingskulturen i organisasjonen. Ansatte uttrykker økt motivasjon som følge av gode og konstruktive tilbakemeldinger. Avslutningsvis vil vi trekke frem at økonomiske belønningssystemer er fraværende i organisasjonen.

## 4.2 Ledernes arbeid for å fremme motivasjon

I denne delen skal vi se på hvordan lederne arbeider med å fremme ansattes motivasjon. Funnene baserer seg på lederne sine perspektiver, og hvordan de som ledere kan bidra til å øke motivasjonen til de ansatte.

### 4.2.1 Kommunikasjon

Lederne uttrykker at kommunikasjon og tilbakemeldinger er essensielt for å skape tillit til medarbeiderne, samtidig danner det evne og grunnlag for å tilpasses til hver enkelt. Leder 3 beskriver en lederstil som gir ansatte *«frihet under ansvar da»* rammene knyttet til arbeidsoppgavene er fastsatt. Lederne beskriver videre lederstilen sin som *«tillitsbasert»*, og underbygger det med at de ansatte kan sine fagområder bedre enn han. Avslutningsvis forklarer han at *«jeg håper inderlig at de får rom til å gjøre jobben sin uten at de føler at jeg blander meg i den.»* Han benytter *«god kommunikasjon»* som et viktig virkemiddel, og ønsker at *«de ansatte skal føle seg sett og hørt»*.

Leder 1 vektlegger *«å være ærlig»*. Hun trekker frem at god kommunikasjon og tilbakemeldinger er faktorer som kan styrke de ansattes motivasjon. Lederne trekker frem at det er givende å bidra til en god tilbakemeldingskultur. Lederinformantene synliggjorde verdien av en aktiv tilbakemeldingskultur. Eksempelvis formidlet leder 1 at hun *«prøver å gi ros»* og *«gi den tilbakemeldingen de trenger»*. Informanten understreker at kommunikasjon er viktig dersom noen er demotivert. De andre lederne er enige i at tilbakemeldinger er viktig for å motivere ansatte. Leder 2 beskriver at *«ris og ros»* er viktig, særlig om de ansatte *«har gjort en ekstra innsats og stått på»*, og understreker at det er viktig at tilbakemeldingene er *«tydelige»*.

### 4.2.2 Tilpasningsevne

Flere av lederne legger vekt på et ønske om å tilpasse arbeidsoppgavene til hver enkelt for å gi de ansatte en givende arbeidsdag der de hensyntar ansattes ulike behov. Lederne beskriver hvordan de forsøker å åpne øynene opp for ulike ansatte og i hvilken grad de kan tilrettelegge ulike arbeidsoppgaver for å maksimere potensiale til de ansatte. Leder 1 beskriver at hun forsøker å plassere de ansatte *«der de virkelig er gode»*, og dersom de ansatte mangler motivasjon forsøker hun å gi dem mulighet til å jobbe med oppgaver som hun vet *«de er veldig glade i å jobbe med»*. Leder 2 forteller at *«Jeg ser de ulike personene som har ulike behov, og hvilke arbeidsoppgaver de*

kan bli tildelt» og beskriver seg selv som «fleksibel». Leder 3 trekker frem at han mener sin «evne til fleksibilitet» er viktig, og at en viktig del av det handler om å «forstå folka».

#### 4.2.3 Tilhørighet

Lederne forsøker å fremme tilhørigheten hos de ansatte. En av lederne beskriver viktigheten av tilhørighet slik:

*«De som har vært her lenge, sånn som meg og en del andre, vi har nok et annet forhold til bedriften på en måte [...] Når det kommer noen nye så sier jeg til de andre «nå må vi lære de å forstå hva de jobber med». Vi må gi de den opplæringen, hvilken betydning det har, for å få den tilknytningen. Og det er litt vanskelig av og til på de som er yngst, for de har en annen holdning. Altså, de er på jobb, også jobber de, og det er jo riktig for så vidt. Men de har kanskje ikke den siste spissen der som vi har, at det betyr litt mer enn bare jobben.» (Leder 2)*

Sitatet ovenfor viser at lederen vektlegger at de må få de ansatte til å forstå hva de jobber med for å skape tilhørighet. Hun trekker frem at det er viktig å få en «forståelse av at det er betydning på den jobben de gjør» og at for å skape forståelse informerer hun de ansatte om «hva som skjer utenfor vår plass og utenfor vår avdeling». Hun mener at å gi «input på hva som rører seg i bedriften» kan skape forståelse og tilhørighet. Lederen påpeker at oppdelingen av organisasjonen gjør dette mer utfordrende. Hun beskriver at det oppleves «litt vanskelig» å skape den helhetlige forståelsen «når vi sitter på to poler».

Til tross for at det er eksempel på at en nyansatt opplever sterk tilhørighet på kort tid i organisasjonen, understreker leder 3 at det vil være noen som ser på det «kun som en jobb» og at «sånn må det nesten bli når du rekrutterer i lav segmentet, som er der vi rekrutterer». Likevel argumenterer han for at det er viktig å fremme tilhørighet. Han begrunner det med at han selv opplever «en sterk tilhørighet». Han beskriver seg som «knyttet til bedriften», og beskriver at han er «kry» for at bedriften gjør det godt i «den mest konkurranseutsatte bransjen i verden». Denne stoltheten ønsker han at de ansatte også skal føle på.

En ytterligere faktor som kan bidra til at de ansatte får tilhørighet er at opplæringen og kompetanseutviklingen, grunnet at det i stor grad foregår internt på huset. Bakgrunnen for at mye av kompetansehevingen foregår internt, er fordi kompetansen organisasjonen trenger er særegen. To av lederne beskriver det slik:

*«Det blir vel mest opplæring fra de som allerede jobber her. På veldig mange felt har vi sånn spesiell spisskompetanse. Du finner ikke den utenfor «huset» allikevel.» (Leder 2)*

*«Du kan si vi har mye intern kompetanseutvikling, altså veldig lite som kommer inn utenfra. På en måte er det veldig fint, men samtidig kan det være veldig hemmende. Verden vår blir veldig liten.» (Leder 3)*

I organisasjonen utveksler ledere og ansatte informasjon og kunnskap både innad og på tvers av avdelinger. Leder 1 understreker at hun ønsker at alle på avdelingen skal komme inn så tidlig som mulig i prosesser og får et innblikk i helheten. Hun legger til at hun forsøker å utvikle de ansatte og heve deres kompetanse. Leder 2 deler de samme synspunktene, og hun ønsker å tilby oppfølging på arbeidsoppgavene, slik at de ansatte kan nå sine potensialer.

#### 4.2.4 Økonomiske belønningssystem

Lederne besvarte kortfattet omkring tradisjonelle økonomiske belønningssystemer. Det fremkommer at dette ikke styres av dem og det er en modell de har gått vekk ifra. En av lederne beskriver det slik:

*«Jeg har ingen sånne økonomiske insentiver eller belønninger i form til sånne ting som jeg kan gi dem, så jeg må spille med, hva skal vi si? Arbeidsressursene og de medmenneskelige tingene oss imellom» (Leder 3)*

De to andre lederne bekrefter at det ikke er muligheter til å tilby økonomiske belønninger, da det er utenfor deres myndighet. Lederne må derfor fremme ansattes motivasjon ved hjelp av andre virkemiddel.

#### 4.2.5 Oppsummering av ledernes arbeid med å fremme motivasjon

Lederne benytter i stor grad mellommenneskelige faktorer i sitt arbeid med å fremme motivasjon. Et sentralt funn er at lederne er avhengig av en god kommunikasjonskultur for å danne tillitsbaserte relasjoner. Lederne benytter seg aktivt av tilbakemeldinger som et hjelpemiddel i kommunikasjonen. Et annet funn er at lederne uttrykket en klar sammenheng mellom motivasjon og tilhørighet. Derfor arbeider de aktivt med å fremme tilhørighet blant de ansatte. Det siste sentrale funnet er at lederne forsøker å forstå de ulike behovene til de ansatte, slik at de kan være fleksible i, blant annet, delegering av arbeidsoppgaver.



## 5.0 Drøfting

Dette kapitlet tar utgangspunkt i oppgavens delproblemstillinger. På bakgrunn av de sentrale funnene på hva som motiverer de ansatte og hvordan lederne jobber med ansattes motivasjon, skal delproblemstillingene diskuteres, sammenlignes og drøftes opp mot teori og tidligere forskning.

### 5.1 Ansattes motivasjon

Funnene våre identifiserer ulike motivasjonsfaktorer hos de ansatte. For å oppnå en forståelse av opprinnelsen til motivasjonen deres, vil vi diskutere hvilke motivasjonsdrivere som er sentrale.

#### 5.1.1 Økonomiske belønningssystemer

Økonomiske belønningssystemer er fraværende i organisasjonen. Det er interessant å se på hvordan motivasjonen til de ansatte påvirkes uten en ytre motivasjonsfaktor. Det er utført studier som konkluderer med at belønninger kan ha både positiv og negativ påvirkningskraft på motivasjon. Vrooms forventningsteori (Miner, 2015) er en studie som belyser den positive effekten belønninger har på motivasjon. På den andre siden hevder Ryan og Deci (2000) at bruken av håndgripelige belønninger kan ha en negativ innvirkning på engasjement og motivasjon. Teorien viser til at det er viktigere med indre faktorer som optimale utfordringer, effektfremmende tilbakemeldinger og unngåelse av nedverdiggende evalueringer for å øke jobbtilfredsheten til ansatte.

En av informantene uttrykket et savn for belønningssystemet som organisasjonen benyttet tidligere, der han understrekte at dette gav han en egeninteresse. Dette kan tyde på at den tidligere bruken av økonomiske belønninger trekker oppmerksomheten vekk fra gleden ved å utføre oppgaven, der egeninteresse blir viktigere enn å jobbe for organisasjonens beste, noe som stemmer overens med den kognitive evalueringsteorien til Ryan og Deci (2000). Han beskriver at han fortsatt er motivert, men nå på bakgrunn av indre motivasjonsfaktorer. Ryan og Deci (2000) argumenterer for at håndfaste belønninger reduserer indre motivasjon, noe som kan forklare at den indre motivasjonen vokser frem når man fjerner det økonomiske belønningssystemet.

To av informantene nevnte at lønn er viktig for dem. Ifølge Herzbergs tofaktorteori (1968) defineres lønn som en hygienefaktor. Hygienefaktorer vil skape mistrivsel om de ikke er til stede, men det øker ikke nødvendigvis motivasjon at de er til stede (Busch & Vanebo, 2003). Dette stemmer overens med våre funn. På tross av at en av informantene bruker begrepet motivasjonsfaktor om lønn, så stemmer hans videre beskrivelse av lønn overens med Herzbergs tofaktorteori (1968). Han beskriver det som et grunnleggende element i hvorfor man skal jobbe. Dette er altså noe som vil skape mistrivsel om det ikke er til stede, men ikke nødvendigvis skape motivasjon i seg selv ved at det er til stede. Dermed kan beskrivelsen klassifiseres som en hygienefaktor.

### 5.1.2 Autonomi

En essensiell faktor for å oppleve motivasjon er autonomi, og å ha kontroll over egen arbeidssituasjon (Ryan & Deci, 2000). En slik egenkontroll over arbeid og situasjon kan være grunnlaget for at en arbeidstaker mestrer krav og belastninger en møter på (Willadssen, 2020). Informantene synliggjør at autonomi verdsettes høyt. Flere pekte på at det å kunne arbeide uten å bli kontrollert og regulere arbeidsdagen sin, økte motivasjonen. Forskningen til Birkinshaw (2014) på dette feltet underbygger dette funnet. Han påpekte at nivå av ansvar en arbeidstaker innehar, som et resultat av autonomi, er en vesentlig driver for ekstrarolleadferd. Et essensielt funn er at flere av de ansattes motivasjon øker når de opplever autonomi og frihet i arbeidshverdagen. Herzberg (1968) underbygger funnet med sin teori. Han argumenterte for at grad av ansvar for eget arbeid og kontroll over egen arbeidssituasjon er en viktig komponent hvis man skal få en ansatt til å føle seg indre motivert (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Busch & Vanebo, 2003).

Behovet for autonomi kan begrunnes av de ansattes modenhetsgrad. Kompetentente og villige arbeidere har større behov for autonomi enn støtte (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Våre informanter er i stor grad ansatte med høy motivasjon og lang ansenitet, noe som øker deres behov for autonomi.

Fleksitid er et relevant funn knyttet til autonomi, i den forbindelse at det øker den ansattes frihet. Informantene med fleksitid betraktet dette som en gode. På den ene siden kan fleksitid defineres som et forhold som påvirker fritid og privatliv. Således kan det klassifiseres som en hygienefaktor under Herzbergs tofaktorteori (1968). En av informantene stadfester dette ved å påpeke misnøye med at tidligere stilling ikke innebar fleksitid, og dermed hadde ugunstig vakttidspunkter. Likevel kan vi betrakte det som en motivasjonsfaktor i forbindelse med autonomi, noe som kan forklare hvorfor fleksitid påvirker motivasjonen positivt.

### 5.1.3 Tilhørighet

Sterk tilhørighet er et av hovedfunnene fra datainnsamlingen. De ansatte beskriver en tilknytning til samfunnet rundt arbeidsplassen og arbeidsmiljøet de har skapt sammen. Ryan og Deci (2000) har definert tilhørighet som en av tre medfødte psykologiske behov som er elementære for å oppnå indre motivasjon. Flere av informantene understreker at de selv mener det er en tydelig sammenheng mellom opplevd tilhørighet og motivasjon. Mange av informantene viser til at motivasjon oppstår gjennom arbeidsmiljøet. På en side argumenterer Herzbergs tofaktorteori (1968) for at mellommenneskelige forhold er en hygienefaktor, dersom de ikke er til stede skaper det mistrivsel, men at det ikke er en motivasjonsfaktor i seg selv. Til tross for dette og på bakgrunn av Ryan og Deci (2000) sin definisjon av behovet rundt tilhørighet, kan en likevel argumentere for at

dette kan defineres som en motivasjonsfaktor, hvilket igjen kan styrke den indre motivasjonen. Andre teorier benytter også sosiale behov og behov for tilhørighet som en motivasjonsfaktor, eksempelvis Maslows behovspyramide (1943). I denne sammenhengen kan derfor tilhørighet til arbeidsmiljø klassifiseres som en motivasjonsfaktor, på bakgrunn av informantenes klare respons omkring hvilken grad arbeidsmiljø påvirker motivasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Argumentet underbygges med at en av informantene har hatt muligheten til å gå av med alderspensjon, men forblir i organisasjonen som følge av trivsel og arbeidsmiljø.

Et annet fremtredende funn er informantenes tilknytning til merkevaren. I lys av hvordan informantene ordlegger seg, kan en antyde at de ansatte identifiserer seg sterk med organisasjonen. Sterk identifisering er nært knyttet til viljen til å bidra samt lojalitet ovenfor organisasjonen (Colman, 2014). Dette samsvarer godt med funnene fra datainnsamling, der flere uttrykker en sterk motivasjon til å bidra innad i organisasjonen.

En viktig del av å skape tilhørighet er inkludering av ansatte, både i form av inkludering i arbeidsmiljø og inkludering i arbeidsprosesser. Inkludering i arbeidsmiljø legger grunnlaget for samspill mellom ansatte. Samspill skaper følelse for relasjonskvalitet, motivasjon og tilfredshet (Spurkeland, 2023). Dette understreker viktigheten av et inkluderende arbeidsmiljø, som fører til at ansatte er lojale og føler seg som en viktig del av fellesskapet.

Oppdeling av organisasjonen har påvirket følelsen av tilhørighet for flere av de ansatte. De ansatte trekker frem at de som ikke har gått «*veien gjennom fabrikken*» ikke forstår helheten på samme måte som de som har vært en del av organisasjonen. Måten de ordlegger seg på tyder på at dette har ført til en motivasjonsknekk, samt svekket mulighetene til å skape tilhørighet for nyansatte da de ikke får se helheten av organisasjonen på samme måte som før. Selv om sterk identifisering med organisasjonen er knyttet til vilje til å bidra, kan det også føre til at de ansatte vil motstå endring av identitet (Colman, 2014). Dette kan være forklaringen på at de ansatte ikke er fornøyd med oppdeling av organisasjonen, så dermed kan den sterke tilhørigheten ha en negativ påvirkning for organisasjonen. Vi vil likevel argumentere for at ifølge Ryan og Deci (2000) sin argumentasjon rundt tilhørighet, så vil svekket tilhørighet ha en negativ påvirkning på den indre motivasjonen til de ansatte.

#### 5.1.4 Tilbakemeldingskultur

Et annet funn er at det er en sterk og aktiv tilbakemeldingskultur i organisasjonen. Ansatte setter stor pris på både positive og konstruktive tilbakemeldinger, og antyder at dette bidrar til økt motivasjon. Deci og Ryan (2017) understreker i sin forskning at tilbakemeldinger og kommunikasjon kan føre til en følelse av mestring, noe som stimulerer indre motivasjon positivt. En kan trekke

paralleller til Herzbergs tofaktorteori (1968) som definerer arbeidsmestring som en motivasjonsfaktor. Arbeidsmestring kan lede til ambisjon og motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Busch & Vanebo, 2003). Imidlertid kan dette også delvis kategoriseres som en hygienefaktor, ettersom en aktiv tilbakemeldingskultur i stor grad avhenger av mellommenneskelige forhold mellom ledelsen og de ansatte. En fungerende tilbakemeldingskultur indikerer dermed gode relasjoner mellom lederne og medarbeidere. Det at tilbakemeldinger både kan bli klassifisert som en motivasjons- samt hygienefaktor signaliserer verdien og betydningen av elementet i motivasjonssammenheng. Følgelig vil dette føre til at effektiv bruk av tilbakemeldinger kan forsterke motivasjon, mens ugunstig bruk kan føre til misnøye. Ros kan trigge positive emosjoner og føre til at man blir mer fleksibel, kreativ, får bedre intuisjon og presisjon (Berg, 2010).

## 5.2 Ledernes arbeid med å fremme motivasjon

Funnene har belyst hvordan lederne arbeider med å fremme motivasjon hos sine ansatte. Videre benyttes både ledernes og de ansattes perspektiver for å drøfte og framstille en forståelse av ledelsens motivasjonsfremmende arbeid. Det vil også bli lagt vekt på hvordan de ansatte opplever dette arbeidet, og i hvilken grad det påvirker deres motivasjon.

### 5.2.1 Kommunikasjon

Lederne viser til at kommunikasjon og tilbakemeldinger er vesentlige faktorer når det kommer til å være en god leder. Farbrot (2018) synliggjør hvorfor, «kommunikasjon er lederens viktigste ledelsesverktøy [...] God lederkommunikasjon er et verktøy til å engasjere og motivere medarbeidere til å prestere sitt beste. God lederkommunikasjon er også nøkkelen til gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere». Ved hjelp av Farbrot sin artikkel oppnår vi en tydeligere forståelse av verdien med god kommunikasjon mellom ledere og ansatte.

En trygg kommunikasjonskultur er nødvendig for å bygge tillitsbaserte relasjoner mellom leder og medarbeider. Ved å bygge tillit skaper det muligheten for å danne autonomi (Førde, 2009). Dette fremhever informantene, ved å formidle verdien av å ha tillit av lederen sin. Lederinformantene vektlegger dette elementet i sin tilnærming. Lederne foretrekker å gi sine ansatte autonomi og tillit, og presiserer at dette ga positive resultater. Gjensidig tillit mellom lederen og de underordnede er en viktig faktor for å inspirere de ansatte for å tilsidesette egeninteresse av hensyn til organisasjonens beste (Glasø & Thompsen, 2013). Det er viktig at lederen delegerer både ansvar og myndighet når en delegerer en arbeidsoppgave, dermed vil den ansatte ha en reell mulighet til å utføre oppgaven. Delegering kan dermed fungere som et virkemiddel for personlig vekst og faglig utvikling hos medarbeiderne (Berg, 2010).

I tråd med det som er tidligere nevnt kan tilbakemeldinger delvis både bli klassifisert som motivasjons- og hygiene faktorer (Busch & Vanebo, 2003), og dermed føre til misnøye om de ikke blir utført på en tilfredsstillende måte (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dette har kommet frem i våre funn, hvor en av informantene nevnte at det kunne vært mer bruk av konstruktiv kritikk fra lederen sin. Det er viktig at en leder løfter underordnedes motivasjon, samt tilfredsstillere deres behov for læring, utvikling og utfordringer (Glasø & Thompsøn, 2013). Hvis kriteriene ikke blir møtt kan det ha negative konsekvenser på den ansattes motivasjonsnivå. Blanchard og Johnson (1982) og Lorenzi (1992) har utformet et sett med regler som ledere kan benytte for å skape en effektiv tilbakemeldingskultur. En av disse er følgelig at en skal verifisere om medarbeideren er interessert i ros eller ris. Det kan tyde på at denne regelen ikke har blitt utført og/eller oppfulgt ettersom en av våre informanter presiserer et ønske om mer ris, noe lederen ikke har fullstendig realisert.

### 5.2.2 Fremme tilhørighet

Funnene antyder at lederne ønsker å fremme tilhørighet hos nye ansatte. Lederne jobber aktivt for å integrere nye ansatte ved å jobbe med relasjonsbygging og inkludering i arbeidsmiljøet, samt gi dem innblikk i hva organisasjonen driver med som helhet. Funn hos den nye ansatte tyder på at dette er noe organisasjonen lykkes med, men likevel trekker de frem at det kan være en utfordring å få til dette arbeidet, særlig blant yngre ansatte. På bakgrunn av endret kommunikasjonsflyt etter oppdeling av organisasjonen er det spesielt viktig for organisasjonen å fokusere på å fremme tilhørigheten hos ansatte. Å fremme tilhørighet er en stor utfordring for ledere, noe som blir enda mer krevende ved fjernledelse (Molstad & Aspeli, 2020). Vi vil understreke at lederne vi har intervjuet ikke utøver fjernledelse selv, men at toppledelsen gjør det. Det kan dermed føre til følgeefferter for lederes oppfatning og arbeid med å skape tilhørighet. Informantene beskriver at oppdeling av organisasjonen også påvirker det sosiale miljøet. Ifølge Gagné og Deci (2005) er det sosiale miljøet et viktig element for å skape tilhørighet. Som følge av at oppdelingen har påvirket det sosiale miljøet, vil det oppstå utfordringer rundt lederens arbeid med å fremme tilhørighet. Vi har tidligere argumentert for at svekket tilhørighet kan ha en negativ påvirkning på den indre motivasjonen til de ansatte. Dette understreker at det er essensielt at lederne arbeider for å fremme tilhørighet, særlig etter den organisatoriske strukturendringen.

### 5.2.3 Tilpasningsevne

Selve arbeidet og de daglige arbeidsoppgavene man utfører har en stor innvirkning på motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Busch & Vanebo, 2003). Ifølge Herzberg tofaktorteori (1968) er givende og betydningsfullt arbeid et av elementene som stimulerte motivasjon. Våre funn indikerer en tydelig kobling til perspektivet. Mange av informantene har arbeidsoppgaver som de finner spennende, givende og/eller utfordrende, noe de mener at var svært motiverende. Birkinshaw

(2014) sin forskning på dette feltet underbygger funnet ytterligere, ettersom dataen indikerte at intellektuelle utfordringer var et av elementene som skaper mest ambisjon hos ansatte. At arbeidet er varierende er at annet element som nevnes, likevel er det individuelt hvorvidt dette påvirker motivasjonen. På bakgrunn av dette er det særlig viktig at lederen har evne til å se hver enkelt ansatt, og dermed legge til rette for at hver enkelt opplever arbeidsoppgavene som givende og meningsfulle. Noen informanter antydte at sine arbeidsoppgaver er varierende og spennende, mens andre beskrev likegyldighet til mer monotone oppgaver. Dette stemmer med teorien til Herzberg (1968), hvor han poengterer at motivasjonsfaktorer stimulerer motivasjonen positivt i den grad de er til stede, men ikke negativt om de er fraværende. Ryan og Deci (2000) understreker funnet videre ved at de vektlegger optimale utfordringer som en indre motivasjonsdriver. På bakgrunn av at funnene viser stor variasjon i hva de ansatte opplever som givende arbeidsoppgaver og at de definerer optimale utfordringer ulikt, understreker dette viktigheten av ledernes tilpasningsevne.

### 5.3 Lederstil

I det foregående delkapittelet er det diskutert hvordan lederne arbeider med å fremme motivasjon hos sine ansatte ved hjelp av aktuelle motivasjons- og ledelsesteorier. Kapittelet avsluttes med å identifisere hvilken lederstil lederne benytter sett i lys av hvordan ledelsens arbeid med å fremme motivasjon.

Våre funn identifiserer hvordan lederne arbeider med å fremme motivasjon, et sentralt funn er strategien lederne benytter i forbindelse med å skape tilhørighet blant de ansatte. Lederne påpeker at det er essensielt at de ansatte føler seg tilknyttet til organisasjonen og at arbeidet de legger ned er avgjørende for organisasjonens interesser. I følge Antonakis et al., (2003) er inspirerende motivasjon måten lederne engasjerer sine ansatte til å se på fremtiden med optimisme, understreke ambisiøse mål og kommunisere en visjon som er oppnåelig. I studien til Bass og Riggio (2006) beskrives inspirerende motivasjon med at de ansatte får muligheten til å være med på å realisere visjonen og føle på mening ved å bidra i et større prosjekt. Funnene sett i lys av teorien viser at lederne prioriterer å inkludere de ansatte og gi dem innblikk i helheten av organisasjonen ved å understreke betydningen arbeidet deres har for organisasjonen. Dette viser til at et element av ledernes lederstil er preget av inspirerende motivasjon.

Et av funnene er at ledernes adferd i stor grad baserer seg rundt tillit. Lederne forsøker å skape trygge tillitsbaserte relasjoner til medarbeiderne. Funnet om at de ansatte motiveres av tillitsbaserte relasjoner med sine ledere understreker at dette er et element som lederne arbeider aktivt med å skape. Dersom tilliten oppleves gjensidig og leders verdier korrelerer med grunnverdiene til organisasjonen, vil dette være et godt utgangspunkt for å utøve idealisert innflytelse (Glasø &

Thompson, 2013). Et annet viktig aspekt i idealisert innflytelse som Bass og Riggio (2006) påpeker er at lederens adferd, og hvordan adferden smitter over på ansatte. Lederen er en sterk rollemodell. En av lederne trekker frem at organisasjonen er viktig og at han er stolt over at organisasjonen klarer å gjøre det godt i en konkurranseutsatt bransje. Ønsket om at organisasjonen skal lykkes, viser til at en drives av mer enn egeninteresse. Når en leder klarer å få de ansatte til å motiveres av organisasjonens interesser istedenfor egeninteresse klassifiseres dette som idealisert innflytelse. Flere av ansattinformantene bekrefter at tilliten oppleves gjensidig og det trekkes frem at de opplever stolthet ovenfor organisasjonen. Det kan tolkes som at lederen har prestert å trekke ansattes motivasjonsdriver vekk fra egeninteresse.

Det er en unison enighet blant lederinformantene om viktigheten av å se enkelt menneske og deres ulike behov. Funnene indikerer at lederne delegerer oppgaver etter hva de ansatte opplever som meningsfullt, tar hensyn til ulike styrker og svakheter, og bruker ansatte til oppgaver de passer til. I tillegg viser funnene til at det blir tilrettelagt for at de ansatte som ønsker, skal få mer utfordrende arbeidsoppgaver. Funnene kan knyttes opp mot teorien individuell støtte. I følge Kaufmann og Kaufmann (2015), og Bass og Riggio (2006) innebærer individuell støtte at lederen er nøye med, og flink til å ivareta enkeltes behov. Lederaktiviteten forutsetter at lederen anerkjenner at de ansatte har ulike egenskaper, styrker og utviklingsbehov. Funnet understreker at lederne aktivt forsøker å tilrettelegge arbeidsoppgaver som passer til de ulike ansattes behov. Et annet relevant funn er at lederne vektlegger god kommunikasjon med de ansatte. Toveiskommunikasjon er essensielt for at ansatte skal nå sitt fulle potensiale (Glasø & Thompson, 2013). Lederens adferd sammenfaller med teorien om individuell støtte, og dermed kan en hevde at lederne benytter individuell støtte som en del av deres arbeid for å fremme motivasjon.

De foregående funnene peker på ledelsesstiler som hensyntar indre motivasjon. I kontrast står funnet om økonomiske belønningssystemer. Lederne påpeker at økonomiske belønninger er fraværende. Transaksjonsledelse er ifølge Antonakis et al., (2003) lederadferd som fokuserer på å avklare rolle- og oppgavekrav, og gi ansatte materielle eller psykologiske belønninger avhengig av oppfyllelse av forpliktelsene. Til tross for at det er identifisert ansattinformanter som savner et tradisjonelt økonomisk bonussystem, har lederne ingen mulighet til å tilby dette. Det betyr derimot ikke at transaksjonsledelse kan utelukkes som ledelsesstil. Transaksjonen kan inneholde psykologiske belønninger, ifølge Ryan og Deci (2000) kan psykologiske belønninger være anerkjennelse, ros, tilbakemeldinger, og muligheter for personlig vekst. Teorien presiserer at psykologiske belønninger kan ha en betydelig innvirkning på motivasjonen. Funnene våre identifiserer både en aktiv tilbakemeldingskultur, og ledere som gir ansatte anerkjennelse. Allikevel kan en argumentere for at transaksjonsledelse ikke er en fremtredende ledelsesstil hos lederne. Bakgrunnen for påstanden er

at byttehandelen ikke nødvendigvis kan klassifiseres som “quid pro quo”. I lys av datamaterialet er vi av den forståelsen at de psykologiske belønningene er uavhengige fra avklarte rolle- og oppgavekrav.

Ifølge Karp (2014) er situasjonsbestemt ledelse at lederen veksler mellom lederstiler ved at en tilpasser lederadferd for å skape positiv effekt på sine underordnede. Antagelsen bak teorien baserer seg på faktorer knyttet til i hvilken grad ansatte er motiverte, kompetente, villige, samt hvor mye erfaring den ansatte innehar. Funnene tilsier at lederne i organisasjonen prioriterer evnen til å tilpasse seg ansattes ulike behov. Ansattinformantene i denne studien har i all hovedsak lang ansenitet (et gjennomsnitt på 30 år). De har lang erfaring og tilsynelatende høy grad av kompetanse innenfor sine fagområder. Sett i lys av funnene fremstår ansattinformantene både motiverte og villige. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2019) har motiverte og villige ansatte mer behov for autonomi enn støtte. Funnene våre viser til at lederne i stor grad tilrettelegger for autonomi, og dette blir verdsatt av de ansatte. Datamaterialet viser ingen indikasjoner på ansatte med lav grad av modenhet, kompetanse eller vilje. På bakgrunn av dette kan vi ikke stadfeste i hvilken grad lederne evner til å utøve situasjonsbestemt ledelse, når parameterne ikke oppfylles.



## 6.0 Konklusjon

Vi har i denne oppgaven utført en case-studie der vi har undersøkt hvordan en organisasjon arbeider med motivasjon. Det har blitt kartlagt hva som motiverer ansatte og hvordan de opplever lederens arbeid med motivasjon. Videre har vi undersøkt hvordan de ulike lederne fremmer motivasjon, og hvilke verktøy de benytter for å motivere de ansatte, samt identifisert hvilke lederstiler lederne benytter i arbeidet. Vi ønsker med det å besvare forskningsspørsmålet:

*Hvordan arbeider ledelsen i organisasjonen med å fremme ansattes motivasjon, og hvordan opplever de ansatte dette?*

Når det gjelder funn som omhandler motivasjonselementer, fremheves det at de ansatte i organisasjonen er særdeles indre motiverte. Denne motivasjonen kommer av ulike faktorer, men i størst grad fra følelsen av autonomi over eget arbeid, den aktive kommunikasjonskulturen innad i organisasjonen, tilhørigheten til arbeidsplassen, og de tillitsbaserte relasjonene med sine ledere. Dette belyser viktigheten av indre motivasjon i case-studieorganisasjonen, men også i en bredere organisatorisk sammenheng. Konklusjonen fra drøftingen er at indre motiverte ansatte er inspirerte, entusiastiske og engasjerte ovenfor jobben sin, noe som fører til høyere effektivitet og bedre resultater for organisasjonen.

Lederne i organisasjonen har en sentral rolle for at nivået av motivasjon skal kunne opprettholdes. Felles for lederne er at de fokuserer på de mellommenneskelige motivasjonsfaktorene. Våre funn tilsier at de vektlegger å oppfylle de ansattes grunnleggende behov for å skape indre motiverte ansatte. Dette kommer frem ved at de benytter god lederkommunikasjon for å skape tillitsbaserte relasjoner. Dette danner videre grunnlaget for tilhørighet til både organisasjonen og arbeidsmiljøet. Lederne forsøker via gode relasjoner og kommunikasjon å sikre seg en tilpasningsevne, slik at de kan tilby individuell støtte og utvikle de ansatte til å nå sine potensialer.

Når det gjelder lederstiler tilsier drøftelsen at lederadferd er personlig, relativ og avhengig av ulike situasjoner og sammenhenger. Derfor vil det være krevende å trekke en konklusjon om hvilken spesifikk ledelsesstil som benyttes av lederne, ettersom de kombinerer ulike trekk fra flere ledelsesstiler. Til tross for dette har vi ved hjelp av funnene identifisert ulike ledelsestrekk hos lederne. Vi kan konkludere med at ledelsestrekke som er gjennomgående for å fremme motivasjon er transformasjonsledelse, med størst preg av inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse.

Det er relevant å få et innblikk i hva som motiverer ansatte i en organisasjon, ettersom det kan gi et klarere helhetsbilde i hvilken grad lederens motivasjonstiltak fungerer eller kan forbedres. På

bakgrunn av at ledernes motivasjonsfremmende arbeid samsvarer med hvilke motivasjonsfaktorer de ansatte trekker frem som mest sentrale, kan vi konkludere med at perspektivene deres er sammenfallende. Våre funn viser tydelig at de ansatte vektlegger de samme motivasjonsfaktorer som ledelsen. Lederne i organisasjonen arbeider med ansattes motivasjon ved å fokusere på de mellommenneskelige faktorene. Hovedkonklusjonen er at lederne fremmer kommunikasjon, tilhørighet og autonomi. Gjennom bruk av transformasjonsledelse tilrettelegger lederne for at de indre motivasjonsfaktorene kan blomstre. Grunnen til at de ansatte opplever dette som motiverende er at det skaper fellesskapsfølelse, trivsel på arbeidsplassen, mulighet for selvstendighet, samt gjensidig tillit.

Denne oppgaven har noen praktiske og teoretiske implikasjoner. Det teoretiske bidraget fra denne oppgaven omfatter en utvidelse av kunnskapen og forståelsen av effektive egenskaper og praksiser for å fremme motivasjon gjennom et ledelsesperspektiv i en organisatorisk sammenheng. Oppgaven belyser motivasjonsteorier og ledelsesteorier, med perspektiver fra både ledere og ansatte. Dette hjelper med å skape et gjensidig perspektiv på helhetsbildet i en organisasjonssammenheng.

I praksis kan funnene hjelpe ledere å forstå deres rolle på en bedre måte, samt bidra til at de forstår viktigheten av motivasjonsarbeid, og hvordan det kan realiseres. Videre kan denne oppgaven illustrere innvirkningen av ulike motivasjonsfaktorer i organisatorisk sammenheng. Funnene gir også en forståelse for hvordan ledere i en norsk kontekst jobber med å fremme motivasjon når muligheten til å tilby sine ansatte økonomiske belønningssystem er begrenset/fraværende.

Oppgaven har flere begrensninger. Svakheten med case-studien er at utvalget fra organisasjonen er lite i et forskningsperspektiv samtidig er det kun hentet informasjon fra én organisasjon. Dermed vil ikke funnene kunne generaliseres for verken norsk næringsliv eller tekstil bransjen. Den lange ansienniteten til informantene begrenser mulighetene for å identifisere i hvilken grad lederne anvender situasjonsbestemt ledelse i sitt arbeid med å fremme motivasjon.

Ved videre forskning kan det være relevant å analysere hvordan elementer som alder, kjønn eller etnisitet påvirker praksiser, tilnærminger og viktige egenskaper som omhandler lederstiler og motivasjonsfaktorer. Vi vil trekke frem at lederne i organisasjonen fremsto som motiverte, noe som kan påvirke i hvilken grad de ansatte er motiverte. Et ytterligere forslag til videre forskning kan dermed være ledernes motivasjon som årsaksvariabel for de ansattes motivasjon.

## 7.0 Bibliografi

- Academic Work. (2023). Semistrukturert intervju og andre intervjuteknikker. Hentet fra academicwork.no: <https://www.academicwork.no/insights/arbeidsgivere/intervjuteknikker>
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 261–295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Avolio, B. J., (2010). *Full Range Leadership Development* (2. utg) SAGE Publications Inc.
- Bass, B. M., & Bass, Ruth R. (2008). *The Bass handbook of leadership : theory, research, and managerial applications* (4th ed.). Free Press.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006) *Transformational Leadership* (2. utg) Psychology Press.
- Berg, M. E. (2010). *Ledelse verktøy og virkemidler*. Oslo : Universitetsforlaget.
- Birkinshaw, J. (2014). *Bli bedre sjef: hvorfor god ledelse er så vanskelig*. Oslo: Cappelen Damm.
- Blanchard, K., & Johnson, S. (1982). *Ett-minuttsjefen*. København: Huitfeldt Forlag.
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (2003). *Organisasjon og ledelse et integrert perspektiv*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 64(3), 363-423.
- Colman, H. L. (2014). *Organisasjonsidentitet*. Cappelen Damm akademisk.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Datatilsynet. (2019, juli 17). Hva er personvern? Hentet fra datatilsynet.no: <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/hva-er-personvern/>
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627-668.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (2001). Extrinsic Rewards and Intrinsic Motivation in Education: Reconsidered Once Again. *Review of Educational Research*, 71(1), 1-27. <https://doi.org/10.3102/00346543071001001>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage publications.

- Dul, J., & Hak, T. (2007). Case study methodology in business research. *Journal of Business Research*, <https://doi.org/10.4324/9780080552194>
- Farbrot, A. Ledelse gjennom kommunikasjon. Lederkommunikasjon er lederens viktigste lederverktøy.
- Magma 0418. <https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/2503096/Ledelse%20gjennom%20kommunikasjon%202018.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Førde, R. (2009, 3). Autonomi bygger på tillit. Hentet fra overlegen.digital:  
<https://overlegen.digital/overlegen/overlegen-3-2009/autonomi-bygger-pa-tillit/>
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.
- Glasø, L., & Thompson, G. (2013). Transformasjonsledelse. Gyldendal akademisk.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- H.E. Butt Foundation. (2023). Eisenhower on leadership. Hentet fra hebfdn.org:  
<https://hebfdn.org/portfolio/eisenhower-on-leadership/>
- Heggholmen, K. (2014). Fra drittdårlig til lærende lederskap. Fagbokforlaget.
- Helander, H. M. (2021). Lederes innflytelse på medarbeideres jobbtilfredshet: En litteraturstudie av lederatferd og deres påvirkning på medarbeiders jobbtilfredshet [Masteroppgave]. UiT Norges arktiske universitet.
- Hershey, P. & Blanchard, K.H. (1984) *The management of organizational behavior* (4.utg). Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The Motivation to Work*.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utgave.). Abstrakt forlag.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner: ideologi, teori og praksis*. Cappelen Damm akademisk.

- Kaufmann, G., Kaufmann, A. (2015). Psykologi i organisasjon og ledelse (5. utg.). Fagbokforlaget
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Martinsen, Øyvind L. (2015). Perspektiver på ledelse (4. utg). Gyldendal akademisk.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Miner, J. B. (2015). *Organizational behavior*. Routledge.
- Molstad, M. H., & Aspeli, A. K. G. (2020). *Fjernledelse Fred, frihet og ensomhet? (1. Utg.)* Gyldendal Akademisk.
- Mongstad, Åshild. (2022). *Refleksivt lederskap: på tide å stoppe opp? (1. utgave.)*. Cappelen Damm akademisk.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership*. SAGE Publications.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research and evaluation methods*. Sage publications.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Irwin.
- Respons Analyse. (2022, august 16). 5 grunner til å fokusere på kompetanseutvikling. Hentet fra responsanalyse.no: <https://responsanalyse.no/arbeidsliv/kompetanseutvikling/>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.  
<https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000, januar) Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. 55(1), 68-78, Hentet fra:  
[https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf?fbclid=IwAR0Plw\\_w\\_1eYX2JtSamN0Z6SXeSq5ZmnW9esYFWD2LZkagL6TGZTtluaiy5s](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf?fbclid=IwAR0Plw_w_1eYX2JtSamN0Z6SXeSq5ZmnW9esYFWD2LZkagL6TGZTtluaiy5s)
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press.

- Silverman, D. (2016). *Qualitative research*. Sage publications.
- Sims, H. P., & Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm: Social learning and cognition in organizations*. Sage Publications Inc.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Steers, R. M., Porter, L. W., & Bigley, G. A. (1996). *Motivation and leadership at work*. New York: McGraw-Hill.
- Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic motivation at work: What really drives employee engagement*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Advances in Experimental Social Psychology*, 29, 271-360. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60019-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60019-2)
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.
- Willadssen, B. (2020). *Arbeidsmiljø og HMS-arbeid: integrasjon - problemløsning - utvikling*. Oslo: Gyldendal.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson Education.

## 8.0 Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide ansatte

1. Hva er din stilling og hvor lenge har du vært ansatt i denne stillingen?
  2. Hvilke arbeidsoppgaver er knyttet til din stilling?
    - Hva går jobben din ut på?
  3. Hva kjennetegner en god leder?
  4. Hvilke forventninger har du til din leder?
    - Hvordan vil du beskrive din leders lederstil?
  5. Kan du utdype og forklare hva som motiverer deg i arbeidet?
  6. Opplever du at ledelsen motiverer deg, hvordan?
  7. Benytter lederne ulike former for belønning?
    - Hvordan påvirker belønninger din motivasjon?
  8. Føler du tilhørighet til arbeidsplassen?
    - Hva tenker du om sammenhengen mellom tilhørighet og motivasjon?
  9. Legger din leder vekt på gode arbeidspresentasjoner og hvordan påvirker dette deg?
  10. Hvilken rolle har din leder når det kommer til relasjonsbygging mellom ansatte?
    - Hvordan oppleves dette?
  11. Noe du ønsker å tilføye?
- Dersom vi kommer på et oppfølgingsspørsmål, er du åpen for at vi kan sende en mail for å spørre i etterkant?

## Vedlegg 2: Intervjuguide ledere

1. Hva er din stilling i bedriften?
2. Hvor lenge har du vært ansatt i denne stillingen og hva går din stilling ut på?
3. Hvor mange ansatte har du ansvar for?
4. Hva mener du kjennetegner en god leder?
- Hvilke verdier er viktig at en leder innehar?
5. Hvordan hadde du beskrevet lederstilen din?
6. Hva motiverer deg som leder?
7. Hvordan tror du dine ansatte vil beskrive deg som leder?
8. Hva tenker du som leder kan bidra til å motivere ansatte?
9. Hva gjør du for å fremme motivasjon hos ansatte, og hvilke virkemidler benytter du?

F.eks. belønningssystem, ris eller ros, kompetanseutvikling osv.

10. Hvordan håndterer du mangel på motivasjon hos dine ansatte?
11. Hva er dine tanker rundt tilhørighet til arbeidsplassen?

Føler du dette påvirker motivasjonen til de ansatte?

12. Noe du ønsker å tilføye?

- Dersom vi kommer på et oppfølgingsspørsmål, er du åpen for at vi kan sende en mail for å spørre i etterkant?



### **Vil du delta i forskningsprosjektet en case-study om ledelse og motivasjon?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut av sammenhengen mellom hvordan ledelsen arbeider med motivasjon og hvordan de ansatte opplever dette. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet med prosjektet er å finne ut sammenhengen mellom hvordan ledelsen i organisasjonen arbeider med motivasjon og hvordan dette påvirker de ansatte. Dette prosjektet er en bacheloroppgave knyttet til Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap på Høgskulen på Vestlandet. Den konkrete problemstillingen for prosjektet er «Hvordan arbeider ledelsen i organisasjonen med å fremme ansattes motivasjon, og hvordan opplever de ansatte dette?»

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Høgskulen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet.

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

Du får en henvendelse om å delta i dette prosjektet fordi du er ansatt i case-organisasjonen som leder/mellomleder.

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

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et personlig intervju. Intervjuet vil ta omkring en halvtime. Intervjuguiden skal inneholde informasjon om hvordan du som leder/mellomleder jobber for å fremme motivasjon på arbeidsplassen. Det vil bli lydopptak og transkribering av intervjuet. Det er kun deltakere i prosjektet som vil ha tilgang til lydopptak og transkriberingen. Dette vil destrueres når prosjektet er avsluttet.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Intervjuet vil ikke få konsekvenser for din arbeidshverdag.

#### **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. Prosjektgruppen som inkluderer studentene og veilederen vil ha tilgang på informasjonen (totalt 4 personer). Vi som prosjektgruppe samler inn, bearbeider og lagrer dataen på private pc-er med innloggingskoder. Det er kun vi som studentgruppe som har tilgang til innloggingskoden. Vi tar lydopptak på mobiltelefon og lagrer dette på private pc-er bak innloggingskoden. Deltakerne kan indirekte bli identifisert igjennom deres rolle i virksomheten.

#### **Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?**

Prosjektet vil etter planen avsluttes senest 16. juni 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes. Lydopptak og notater vil bli slettet når prosjektet avsluttes.

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

behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

#### Dine rettigheter

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

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

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

- Joakim Finsæther, [Joakim2204@icloud.com](mailto:Joakim2204@icloud.com)
- Ingeborg Gullbrå, [Ingeborgskage@hotmail.com](mailto:Ingeborgskage@hotmail.com)
- Lucian Nistor, [Luciannistor1999@icloud.com](mailto:Luciannistor1999@icloud.com)
- Høgskulen på Vestlandet ved veileder Egzon Krasniqi som kan kontaktes på [Egzon.krasniqi@hvl.no](mailto:Egzon.krasniqi@hvl.no) tlf: 99888393
- Vårt personvernombud: Trine Anikken Larsen som kan kontaktes på [Trine.anikken.larsen@hvl.no](mailto:Trine.anikken.larsen@hvl.no) tlf: 91365920

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Ingeborg Gullbrå, Lucian Nistor og Joakim Finsæther

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Motivasjon og ledelse: En case-study* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju
- Du som leder vil kunne bli indirekte identifisert gjennom din rolle i verksemda
- Du som leder samtykker til at de ansatte kan oppgi opplysninger om din lederstil

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vil du delta i forskningsprosjektet en case-study om ledelse og motivasjon?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut av sammenhengen mellom hvordan ledelsen arbeider med motivasjon og hvordan de ansatte opplever dette. I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### Formål

Formålet med prosjektet er å finne ut sammenhengen mellom hvordan ledelsen i organisasjonen arbeider med motivasjon og hvordan dette påvirker de ansatte. Dette prosjektet er en bacheloroppgave knyttet til Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap på Høgskulen på Vestlandet. Den konkrete problemstillingen for prosjektet er «Hvordan arbeider ledelsen i organisasjonen med å fremme ansattes motivasjon, og hvordan opplever de ansatte dette?»

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskulen på Vestlandet er ansvarlig for prosjektet.

### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får en henvendelse om å delta i dette prosjektet fordi du er ansatt i case-organisasjonen som medarbeider.

### Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et personlig intervju. Intervjuet vil ta omkring en halvtime. Intervjuguiden skal inneholde informasjon om hvordan du som medarbeider opplever lederens arbeid knyttet til motivasjon. Det vil bli lydopptak og transkribering av intervjuet. Det er kun deltakere i prosjektet som vil ha tilgang til lydopptak og transkriberingen. Dette vil destrueres når prosjektet er avsluttet.

### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Intervjuet vil ikke få konsekvenser for din arbeidshverdag.

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

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Prosjektgruppen som inkluderer studentene og veilederen vil ha tilgang på informasjonen (totalt 4 personer). Vi som prosjektgruppe samler inn, bearbeider og lagrer dataen på private pc-er med innloggingskoder. Det er kun vi som studentgruppe som har tilgang til innloggingskoden. Vi tar lydopptak på mobiltelefon og lagrer dette på private pc-er bak innloggingskoden. Deltakerne kan indirekte bli identifisert igjennom deres rolle i virksomheten.

### Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes senest 16. juni 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes. Lydopptak og notater vil bli slettet når prosjektet avsluttes.

**Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?** Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

#### **Dine rettigheter**

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

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

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

- Joakim Finsæther, [Joakim2204@icloud.com](mailto:Joakim2204@icloud.com)
- Ingeborg Gullbrå, [Ingeborgskage@hotmail.com](mailto:Ingeborgskage@hotmail.com)
- Lucian Nistor, [Luciannistor1999@icloud.com](mailto:Luciannistor1999@icloud.com)
- *Høgskulen på Vestlandet* ved veileder *Egzon Krasniqi* som kan kontaktes på [Egzon.krasniqi@hvl.no](mailto:Egzon.krasniqi@hvl.no) tlf: 99888393
- Vårt personvernombud: Trine Anikken Larsen som kan kontaktes på [Trine.anikken.larsen@hvl.no](mailto:Trine.anikken.larsen@hvl.no) tlf: 91365920

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Ingeborg Gullbrå, Lucian Nistor og Joakim Finsæther

---

#### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Motivasjon og ledelse: En case-study* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



[Meldeskjema](#) / [Motivasjon og ledelse](#) / Vurdering

## Vurdering av behandling av personopplysninger

<b>Referansenummer</b> 215497	<b>Vurderingstype</b> Standard	<b>Dato</b> 29.03.2023
----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

**Prosjekttittel**  
Motivasjon og ledelse

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

**Prosjektansvarlig**  
Egzon Krasniqi

**Student**  
Joakim Finsæther

**Prosjektperiode**  
12.01.2023 - 16.06.2023

**Kategorier personopplysninger**  
Alminnelige

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 16.06.2023.

[Meldeskjema](#)

**Kommentar**  
OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.)

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!