

Bacheloroppgave

**Lederens evne til å fremme arbeidsmotivasjon hos  
sine ansatte**

**En kvantitativ undersøkelse**

Amanda Høsøien Aasen

Bachelorstudium i planlegging og administrasjon  
Vår 2020



HØGSKULEN  
I VOLDA

## **Forord**

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av bachelorstudiet i planlegging og administrasjon ved Høgskulen i Volda. Arbeidet med denne bacheloroppgaven har vært krevende. Det har samtidig vært interessant og lærerikt å jobbe selvstendig med noe jeg finner svært interessant. Jeg har lært å være tålmodig, samtidig stole på egne vurderinger. Dette er erfaringer jeg vil kunne ta med meg i videre studier og jobb.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder Odd Staurset, som har gitt meg gode tilbakemeldinger, vært fleksibel og motivert meg. Jeg ønsker å takke kollektivet mitt som under hele perioden har vært tålmodige og svart om det var noe jeg stod fast på. Videre vil jeg også takke alle respondentene som har tatt seg god tid til å svare på spørreundersøkelsen min, og gjort det mulig for meg å fullføre oppgaven.

**Juni 2020**

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>1</b>
<b>1.0 Innledning</b> .....	<b>5</b>
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	5
1.2 Formål.....	6
1.3 Avgrensning og disposisjon.....	6
<b>2.0 Teori</b> .....	<b>8</b>
2.1 Motivasjon.....	8
2.1.1 Indre og ytre motivasjon.....	9
2.2 Motiv og mål.....	10
2.2.1 Jobb, karriere eller kall.....	11
2.3 Forventningsteori.....	12
2.4 Delegering.....	13
2.5 Sanksjoner.....	13
2.6 Situasjonsbestemt ledelse.....	15
2.6.1 Forholdet mellom utfordringer og kompetanse.....	17
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>18</b>
3.1 Kvantitativ metode.....	18
3.2 Valg av respondenter.....	18
3.2.1 Populasjon og utvalg.....	19
3.3 Gjennomføring av spørreundersøkelse.....	19
3.3.1 Målenivå.....	19
3.3.2 Operasjonalisering.....	20
3.3.3 Pretesting.....	20
3.4 Validitet og reliabilitet.....	21
3.5 Etikk.....	21

<b>4.0</b>	<b>Empiri</b> .....	<b>22</b>
4.1	Indre og ytre motivasjon .....	22
4.2	Faktorer for motivasjon.....	23
4.3	Leders evne til å tilpasse seg og selvstendig arbeid .....	24
4.4	Tilbakemelding, belønning, konstruktiv kritikk og medarbeidersamtaler .....	25
4.5	Eierskap og forpliktelse til å utføre oppgaver .....	26
<b>5.0</b>	<b>Drøfting</b> .....	<b>26</b>
5.1	Indre og ytre motivasjon .....	26
5.2	Leders evne til å tilpasse seg og selvstendig arbeid .....	27
5.3	Tilbakemelding, belønning, konstruktiv kritikk og medarbeidersamtaler .....	28
5.4	Eierskap og forpliktelse til å utføre oppgaver .....	31
<b>6.0</b>	<b>Konklusjon</b> .....	<b>32</b>
	<b>Litteraturliste</b> .....	<b>34</b>
	<b>Vedlegg</b> .....	<b>35</b>
	<b>Figurliste:</b>	
	Figur 2.1 - utfordringer og kompetanse.....	17
	Figur 4.1 - Mening med jobben .....	23
	Figur 4.2 - Hvorfor drar du på jobb?.....	23
	Figur 4.3 – Hva motiverer respondentene mest? .....	24
	<b>Vedlegg:</b>	
	Vedlegg 1 – Spørreundersøkelse .....	35
	Vedlegg 2 – Resultat: Leders evne til å tilpasse seg og selvstendig arbeid.....	38
	Vedlegg 3 – Resultat: Tilbakemelding, belønning, konstruktiv kritikk og medarbeidersamtaler.....	39
	Vedlegg 4 – Resultat: Eierskap og forpliktelse til å utføre oppgaver.....	41

## 1.0 Innledning

I 1924 ble det gjort forsøk for å finne ut av hvordan man kan øke produktivitet på arbeidsplassen. Forskerne antok at det kun var produksjonsaspekter som ville påvirke produktiviteten, men de fant senere ut at de menneskelige aspektene er mye viktigere. Disse forsøkene kalles for Hawthorne-studiene, som vil bli sett nærmere på i teorikapittelet (Hersey & Blanchard, 1988, s. 51).

Disse funnene ble et viktig vendepunkt i forskningen om individer i organisasjoner, og har ført til at vi nå har et svar på hvor viktig menneskeligheten er for produktivitet i organisasjoner. For å yte maksimalt er mennesket avhengig av en indre drivkraft - motivasjon. Denne indre drivkraften er forskjellig fra individ til individ. Det er derfor viktig med en leder som evner å se behovene til de ulike individene, for på den måten klare å motivere og skape et meningsfullt arbeid. På bakgrunn av dette skal undersøkelsen forske på hva slags faktorer som påvirker motivasjon og hvordan lederen møter disse faktorene.

### 1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Oppgaven skal undersøke forholdet mellom leder og motivasjon ut i fra de ansattes ståsted. Dette ståstedet er personer med en bachelorgrad i planlegging og administrasjon ved Høgskulen i Volda. I problemstillingen er «Institutt for planlegging og administrasjon» forkortet til IPA. Problemstillingen er som følger: *«Hvilke faktorer påvirker arbeidsmotivasjon for tidligere IPA-studenter, og hvordan klarer lederen å imøtekomme disse faktorene?»*.

Som problemstillingen presenterer skal det kartlegges hvilke faktorer for motivasjon som er viktigst for denne målgruppen, samtidig hvordan lederen tar hensyn til dette i praksis. I lys av dette har oppgaven to forskningsspørsmål:

- Hva kan være mulige grunner til at respondentene setter stort fokus på noen faktorer og anser andre som mindre viktige?
- Hva kan være grunnen til at lederen enten klarer eller ikke klarer å møte deres behov?

## **1.2 Formål**

Gjennom mine tre år på planlegging og administrasjon i Volda, har jeg lært mange teorier om motivasjon, samtidig har fag som ledelse og organisasjonsteori, vekket en stor interesse for meg. Av den grunn skal jeg starte på «Master of Science in Leadership and Organisational Psychology» til høsten. Det har derfor lenge vært klart at jeg ville ha noe innenfor organisasjonspsykologi som tema.

Temaet er et relevant forhold å belyse på bakgrunn av bachelorutdanningen min.

Grunnen til at jeg ønsket å basere oppgaven på de ansattes perspektiv og ikke lederen, er fordi det er dette som er mest aktuelt for meg, da jeg snart også vil være en uteksaminert student fra IPA som skal ha sin første, ordentlige jobb. Gjennom min bachelor har jeg blitt langt mer oppmerksom på viktigheten av å oppleve mestringsfølelse og ha en god selvfølelse i jobben. Dette er noe jeg aldri vil være foruten, derfor er det interessant for meg å undersøke dette temaet.

Om jeg skal se bort i fra mitt personlige formål med bacheloroppgaven, må det nevnes at jeg gjennom disse tre årene har forstått hvor viktig arbeidsmotivasjonen er for livskvaliteten. Gjennom min oppgave ønsker jeg derfor å øke bevisstheten rundt dette for både ledere og ansatte.

## **1.3 Avgrensning og disposisjon**

Oppgaven er avgrenset til å fokusere på hvordan lederen kan tilrettelegge for å skape motivasjon for sine ansatte på arbeidsplassen. Det er klart at det finnes mange ulike faktorer for motivasjon på en arbeidsplass. Enkeltindividet har mye makt over egen motivasjon og de kollegene man samarbeider med kan ha påvirkning på ens motivasjon. Men for å avgrense oppgaven vil det kun bli fokusert på faktorer en leder kan være med på å påvirke. Det er sett bort i fra sosioøkonomiske forskjeller, livssituasjon og identitet hos leder og respondenter.

Når det kommer til teoretiske avgrensninger vil det fokuseres på den operative ledelsen, altså det daglige samspillet mellom leder og medarbeider. Det vil også bli en liten gjennomgang av den ideologiske ledelsen. Den strategiske og administrative ledelsen vil det ikke settes fokus på.

For å avgrense problemstillingen og gjøre den mer relevant er det valgt en nokså liten populasjon. Dette er personer som har uteksaminert fra planlegging og administrasjon ved Høgskulen i Volda, og nå har en jobb med denne bachelorgraden. I oppgaven er det valgt en kvantitativ tilnærming for å få med så mange fra populasjonen som mulig.

Det må nevnes at målet med oppgaven ikke er å generalisere funnene, men få bedre innsikt i hvordan ledere kan påvirke motivasjon hos sine ansatte.

I kapittel to blir det sett på sammenhenger mellom ledelse og motivasjon. Her blir begrepet «*motivasjon*» definert, i tillegg ulike ledelses- og motivasjonsteorier. I kapittel tre blir valg av metode for undersøkelsen presentert, og fremgangsmåte for data redegjort. Kapittel fire viser funnene fra undersøkelsen, og i kapittel fem skal funnene drøftes opp mot de valgte teoriene. Kapittel seks består av en konklusjon, der det vil være en oppsummering av det jeg har funnet ut i løpet av undersøkelsen.

## 2.0 Teori

Hawthorne-forsøkene som ble foretatt ved Western Electric Company i 1924 fanget opp så uante resultater at vi nesten kan kalle det som skjedde for et paradigmeskifte. Her ble det funnet andre faktorer for å øke produktivitet, enn det man først hadde antatt (Hersey & Blanchard, 1988, s. 51).

Det startet som et forskningsprogram om å øke produktivitet hos de ansatte. De trodde dette ville handle om produksjonsaspekter, som arbeidsmetoder, arbeidstimer og fysiske forhold. Dette ble fort fullstendig forkastet, og førte til det vi er kjent med i dag – menneskelige aspekter (Hersey & Blanchard, 1988, s. 52).

På bakgrunn av dette ble organisasjonell atferd til. Organisasjonell atferd handler om at det er personer og grupper, samtidig relasjonen disse har til den organisasjonsmessige konteksten som står i sentrum. Med dette i fokus ble det sett på helt andre faktorer enn tidligere. Nå så de på gruppenormer, arbeidernes kontroll over sin egen arbeidssituasjon, individuelle forskjeller i behov og ledelsens villighet til å lytte til arbeiderne (Skogstad & Einarsen, 2016, s. 103).

*«Organisasjoner er til for å oppfylle menneskelige behov, samtidig er organisasjoner og individer gjensidig avhengige av hverandre»* (Skogstad & Einarsen, 2016, s. 103).

### 2.1 Motivasjon

Det er mange definisjoner på motivasjon: Manger definerer det som en tilstand som forårsaker aktivitet hos individet, og styrer aktiviteten i bestemte retninger og holder den ved like (Manger, 2012, s. 14). Motivasjon kommer av ordet motiv, det betyr *«som setter i bevegelse»*. Om motivasjonen er dyp, er det lettere å hente den frem om man trenger den. Er man ikke grunnleggende motivert vil det være mer vanskelig å motivere seg selv for de oppgavene man skal gjøre (Arnesen & Gangdal, 2005, s. 93).

Å ha motiverte arbeidere betyr at de ønsker å yte noe ekstra for organisasjonen, at de ønsker å ta i bruk sine ferdigheter, og at de for egen motor jobber for å gjøre det som er godt for organisasjonen. Organisasjoner som klarer å motivere sine ansatte, vil høyst sannsynlig kunne oppnå både operative og økonomiske fordeler (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 241).



### 2.1.1 Indre og ytre motivasjon

I organisasjonspsykologien skilles det mellom to typer motivasjon, dette er indre og ytre motivasjon. For å forklare hva som først og fremst motiverer de ansatte til å komme på jobb hver dag, er den ytre og indre motivasjonen svært sentral. Den ytre motivasjonen styres av faktorer i omgivelsene, mens den indre kommer fra innsiden av mennesket (Skogstad & Einarsen, 2016, s. 112).

Den ytre motivasjonen skaper motivasjon i form av belønning, derfor er dette en type motivasjon som organisasjonen aktivt er med på å påvirke. Ytre motivasjon kan deles inn i materialistisk og symbolsk belønning. Materialistisk er noe man kan ta på, gjerne pengemessig, mens symbolsk er i form av ord og handlinger – blant annet det å få anerkjennelse og tilbakemelding på arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 253).

Jacobsen & Thorsvik forteller også at innenfor materialistisk belønning er det to insentiver som er mest sentrale å bruke i organisasjoner, dette er lønssystemer og karrieresystemer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 253). I følge tradisjonell teori er de ansattes innsats i en bedrift avhengig av ytre belønning. Jo mer innsatsen belønnes, desto mer vil arbeidstakerne yte. Det er derimot ikke alle som er enig i dette utsagnet. Deci og Ryan, med teorien om selvdeterminasjon, mener at i noen tilfeller kan ytre belønning virke i mot sin hensikt. Ved at andre setter målene og bestemmer hva som skal gjøres. Jo mer som bestemmes av andre, og jo mindre innflytelse en har over sitt eget arbeid, jo mer vil det ødelegge følelsen av autonomi (Skogstad & Einarsen, 2016, s. 112).

Spurkeland forteller at ytre belønning, som lønn, kan trekke den indre motivasjonen for arbeidet ned, mens å bruke positiv tilbakemelding konsekvent kan ha positiv virkning. Dette tyder på at om man som leder skal bruke ytre belønning som insentiv i organisasjonen, bør man fokusere på symbolsk belønning (Spurkeland, 2017, s. 119). Spurkeland forteller videre at indre motivasjon er sunnere og virker over lengre tid. Tilrettelegging av spennende oppgaver vil lønne seg mer enn å gi belønning i form av goder (Spurkeland, 2017, s. 124). Skogstad & Einarsen støtter Spurkeland sitt utsagn, som gjør teorien mer pålitelig. De mener at ytre belønning for atferd som i utgangspunktet var indre motivert, har en tendens til å svekke den indre motivasjonen. Når dette skjer kalles det i psykologien for overrettferdigjøring (Skogstad & Einarsen, 2016, s. 112).

Indre motivasjon er knyttet til en følelse av å gjøre noe godt og utvikle seg som menneske. Dette bør det være lettere å skape en realistisk forventning om, i stedet for stadig høyere materialistiske belønninger på arbeidsplassen. En leder bør først og fremst satse på å skape et miljø på arbeidsplassen der de ansatte er indre motivert. For å lykkes med dette er det daglige samspillet mellom leder og medarbeider svært viktig (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 253).

## **2.2 Motiv og mål**

Hersey & Blanchard forteller at mennesker skiller seg ikke bare i sin evne til å gjøre, men også i sin vilje til å gjøre, altså deres motivasjon. Motivasjonen til mennesker avhenger av styrken i motivene deres. Motiv er bakgrunnen til oppførsel og defineres ofte som behov, ønsker eller impulser i individet. Motiv er også direkte knyttet til mål, som kan være bevisste eller underbevisste (Hersey & Blanchard, 1988, s. 19).

Ansatte har ulike motiv på arbeidsplassen. De som er der for å utvikle seg ser gjerne arbeidet som meningsfullt og er flinke til å motivere seg selv og lage mål. Andre har kun et mål om å overleve dagen og gjøre akkurat det de skal. De trenger mer hjelp til å se arbeidet som meningsfullt, og krever derfor en annen form for oppmerksomhet fra lederen. Derfor må en leder evne å tilpasse seg ulike situasjoner, slik at det passer den enkelte medarbeider. Klarer man dette, kan man være med å påvirke motivene til de ansatte. På den måten kan man skape en arbeidsplass der de ansatte føler motivasjon i selve arbeidet (Spurkeland, 2017, s. 117).

For å påvirke motiv bør en leder være flink til å få sine ansatte til å se hva de er med på å skape, slik at de føler at det de bidrar med er meningsfylt og gir resultater for bedriften. Dette kan man få til gjennom ideologisk ledelse. Ideologisk ledelse handler om de grunnleggende verdier og ideer som skal gjennomsyre organisasjonen, for eksempel gjennom å utforme visjon og mål (Berg, 2017, s. 89). Jacobsen & Thorsvik forteller at mål kan ha en motiverende effekt på de ansatte. Om man ikke har mål, vet man ikke i hvilken retning man arbeider. Dette kan føre til at arbeidet virker endeløst og strevsomt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 36).

Manglende motivasjon skyldes nemlig ofte at ansatte ikke føler eierskap til virksomhetens mål og resultater. De fleste blir mer motivert om de får være med på å bestemme hvilke mål de skal nå, og hvordan de må arbeide for å nå dem. Dette vil gjøre at de ansatte vet hvilke mål de skal nå, og de får se resultatene av å nå dem. Å gi rom for at de ansatte skaper egne mål,

kan gjøre at deres motiv blir sterkere ved at de får et behov og et ønske om å nå de, som vil føre til økt motivasjon (Arnesen & Gangdal, 2005, s. 93).

### **2.2.1 Jobb, karriere eller kall**

I en undersøkelse foretatt av Wrzesniewski, McCauley, Rozin og Schwartz i 1997, ble 135 personer fra forskjellige yrker intervjuet. Undersøkelsen viser hvordan motivene til de ansatte kan være med på å skape eller ødelegge motivasjonen for seg selv og fellesskapet.

Undersøkelsen handler om jobborientering - om hvordan individet opplever og tolker jobben sin, altså hva slags syn de har på arbeidsoppgavene de utfører. Undersøkelsen resulterte i at det var tre kategorier deltakerne falt under. Dette er (a) Om man ser verdi og mening i jobben, (b) Om man synes jobben er et ork, eller (c) Om man har jobben som en brekkstang til videre karriere (Berg & Ribe, 2013, s. 147).

De som faller under kategori (a) ser på jobben som et kall. De er mer tilfreds med livet og jobben enn andre. En slik innstilling vil skinne gjennom og inspirere andre på jobben, i motsetning til de som er karriereorienterte. Her forteller Berg & Ribe at team som er preget av karriereorienterte mennesker gjerne har dårlig lagånd, dårlig kommunikasjon og flere konflikter. Det er tydelig at om man er under kategori (b) og ser på jobben som et ork, har man manglende indre motivasjon. Her er man nok mer interessert i de materialistiske godene man får ut fra jobben, og er følgelig mer preget av ytre motivasjon. Som nevnt tidligere er som regel ikke ytre motivasjon bra nok i lengden. En slik holdning som vi ser i kategori (b) vil smitte over til andre, som kanskje i utgangspunktet synes arbeidet var interessant (Berg & Ribe, 2013, s. 148).

Ved å ha en viss kartlegging av hvilke kategorier de ansatte faller under, har man mulighet til å tilrettelegge arbeidet slik at det passer for dem (Berg & Ribe, 2013, s. 148).

En måte å gjøre dette kan være gjennom medarbeidersamtaler. Disse samtalene er et godt utgangspunkt for å utvikle relasjonen mellom leder og ansatt, og kan føre til større tillit til hverandre. Tillit til leder er essensielt om man skal våge å si sannheten om arbeidsforholdene. Det kan være lurt å ha en smule uformell tone i samtalene slik at praten flyter lettere. Dette kan føre til at samtalen blir sett på som noe positivt og givende for både leder og medarbeider. Får man til dette er medarbeidersamtalen et godt verktøy for lederen å bruke, for å vite bedre

hvordan han kan legge til rette arbeidet for hver enkelt ansatt, med målet om å gjøre det mer meningsfullt (Spurkeland, 2017, s. 111).

En annen måte å gjøre arbeidet meningsfullt er gjennom ideologisk ledelse. Ved å få de ansatte til å føle en eierfølelse til bedriften, får de se hva de er med på å skape. Dette kan bli gjort ved at de kan være med på å forme bedriftens visjon og mål. Dette gjør at de får en dypere forståelse av bedriftens formål enn bare akkurat det de sitter og holder på med dag ut og dag inn (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 38).

Visjon tegner bilde av ønsket fremtid, den informerer om både retning og ambisjon. Om utformet riktig, skal visjonen appellere til våre drømmer, følelser og egeninteresse (Berg, 2017, s. 92). Jacobsen & Thorsvik forteller at sterke visjoner skaper felles verdier og gir en retning for arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 55). For at det skal fungere på denne måten er det viktig at de ansatte er fullt klar over og forstår visjonen til bedriften. Eller bedre, er med på å utforme den, slik at de føler seg forpliktet og ansvarlig for å overholde den. Mange opplever mangel på mening i arbeidet sitt, dette er typisk for ansatte som befinner seg i kategori (b). De føler en usikkerhet over bedriftens fremtid og egen karriere. Derfor holder det ikke å få høre hva du skal gjøre, men hvorfor du skal gjøre det, gjennom bedriftens visjon (Berg, 2017, s. 93).

### **2.3 Forventningsteori**

En teori som ofte brukes i sammenheng med motivasjon i organisasjoner er forventningsteori. Denne teorien baserer seg mye på belønningssystemer, som er typisk brukt for å forklare motivasjon på arbeidsplassen.

Forventningsteori handler om at man tenker at motivasjon drives av en forventning om at man vil få belønning for arbeidet. For at belønning skal være et effektivt verktøy å bruke, må man passe på at belønningen faktisk er ønskelig for personen. Om ikke blir det irrelevant. Dette betyr at lederen må vite hva som er en god belønning for hvert enkelt individ (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 249).

En faktor som kan gjøre teorien problematisk er at den ansatte må tro på at han når resultatet som gir belønning, om ikke blir det en demotiverende faktor. Det er derfor viktig at leder

delegerer oppgaver som samsvarer med den enkeltes kompetanse, slik at den ansatte har tro på seg selv og er motivert til å nå resultatet som gir belønningen. Det kan dessuten ikke være for enkelt å nå resultatet, fordi det er viktig at den ansatte kjenner på en mestringsfølelse. Det må derfor være en balanse mellom kompetanse og utfordringer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 250). Dette vil vi se nærmere på litt senere.

## **2.4 Delegering**

Å få ansatte til å føle seg selvstendig i arbeidet, samtidig å føle eierskap til bedriften vil skape større motivasjon. *«Dersom bedriften har lykket med å utvikle disiplin blant medarbeiderne, trengs ikke hierarki eller byråkrati. Er det disiplin i tenkemåte, væremåte og læremåte, trengs ikke mange regler og mye kontroll»* (Berg, 2017, s. 213).

En arbeidsplass der de ansatte vet hva de skal gjøre til enhver tid og får mye ansvar for egne oppgaver, kan føre til at lederen ikke trenger å kontrollere sine ansatte så mye, som fører til at de ansatte begynner å tro på seg selv. Dette krever at lederen har tillit til sine ansatte, og klarer å delegerer oppgaver (Spurkeland, 2017, s. 69).

Delegering fører til at man får utnyttet all kunnskap, innsikt og erfaring de ansatte har. Mange ledere velger å ikke delegerer fordi de ikke stoler på kompetansen de ansatte har. Dette er en stor feil de gjør, fordi det leder til at de ikke får muligheten til å se hvor mye de ansatte kan bidra med. Studier viser at når ledere gir makt til sine ansatte, kan det bidra til å fremme motivasjon, oppslutning og lojalitet omkring organisasjonsmessige mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 191). En forutsetning for at delegering skal fungere motiverende er at lederen delegerer riktig oppgaver til riktig person – riktig mengde utfordringer i forhold til kompetanse (Martinsen, 2019, s. 188).

## **2.5 Sanksjoner**

*«Belønning er en av de sterkeste og mest grunnleggende rettesnorene for å få både store og små til å yte mer og gjøre de riktige tingene»* (Arnesen & Gangdal, 2005, s. 113).

Sanksjoner er en negativ eller positiv reaksjon på noens atferd. Sanksjoner kan være i form av straff eller belønning, både materialistisk og symbolsk (Martinussen, 2012, s. 36).

*«Menneskets atferd er ofte en konsekvens av atferdens belønning – mennesket gjør det det blir*

*belønnet for å gjøre»* (Berg, 2017, s. 168). Ved å bruke straff og belønning kan man til en viss grad påvirke mennesket til å gjøre det man ønsker, fordi mennesker ofte ønsker å gjøre det de vet de blir belønnet for, og unngår å gjøre det de blir straffet for. Mange går i fellen med å glemme å rose sine ansatte når de gjør det bra og heller gi dem ris om de gjør noe galt. Det kan være svært ineffektivt, fordi om man er flink nok til å rose for godt arbeid, kan det hende man slipper å gi ris. Dette fordi den ansatte får selvtillit og motivasjon til å gjøre godt arbeid av å få ros (Berg, 2017, s. 169).

Arnesen & Gangdal forteller at riktig belønning for riktig arbeid til riktig tid er en forutsetning for å oppnå gode resultater. Dette forutsetter at lederen kjenner sine ansatte godt og vet hva som motiverer dem til arbeid (Arnesen & Gangdal, 2005, s. 115).

En god metode er å ta seg tid til å snakke med sine ansatte og høre om de er interessert i ros.

Noen mennesker krever mye oppmerksomhet, de ønsker å få mye ros for arbeidet og mye oppfølging. Andre kan oppleve det som slitsomt å ha en leder som henger over seg hele tiden for å gi skryt. Hos de kan det være nok å få tilbakemelding på arbeidet. Det er derfor viktig at lederen kjenner hver enkelt av medarbeidernes drivkrefter og vite at ikke alle lar seg motivere av det samme (Spurkeland, 2017, s. 117).

Motivasjon kommer ofte fra å føle at man får anerkjennelse for det man har gjort. Å jobbe med noe og vite at ditt gode arbeid blir lagt merke til, gjør at man får en følelse av å ha lyktes. Det trenger ikke nødvendigvis bare være skryt som har en motiverende effekt. Det å få tilbakemelding på hva som kan bli gjort bedre har også en motiverende effekt, fordi man kan skape seg selv et mål om hvordan man skal gjøre det bedre neste gang (Arnesen & Gangdal, 2005, s. 93). I følge Spurkeland vil det være direkte demotiverende og i siste instans helsefarlig å ikke motta noe form for tilbakemelding. Taushet og ignorering er den verste formen for tilbakemelding (Spurkeland, 2017, s. 123). Ledere som kun utfører den tause tilbakemeldingen lider gjerne av relasjonell latskap. Dette begrepet skal forklares nærmere i slutten av dette kapittelet.

Når det kommer til straff er det to ting som er spesielt viktig at lederen er god på. Det første er at lederen er forsiktig med valg av straff fordi han vet ikke alltid hvordan personen vil reagere på straffen. Straff skal ikke brukes for å demotivere den ansatte, men heller at den ansatte

forstår hva som gikk galt og er motivert til å gjøre det bedre neste gang. For eksempel om en leder konfronterer sin ansatt med å si at han har gjort et slurvete stykke arbeid – etter dette begynner den ansatte og se hva som har blitt gjort galt og begynner å jobbe mer nøye - da har straffen virket etter sin hensikt. Etter at lederen ser at dette fungerte på den ene ansatte, prøver han samme metode på en annen. Denne ansatte reagerer annerledes enn førstnevnte, og begynner å gjøre arbeidet enda dårligere. Vedkommende får dårlig selvtillit, vet ikke hvordan han skal gjøre det bedre, og blir demotivert (Hersey & Blanchard, 1988, s. 258). Én type straff kan fungere bra på en person, men dårlig på en annen.

Det andre er at lederen har et relasjonelt mot til å si i fra om ting. Noen lider av relasjonell latskap. Dette er typisk for de som tenker: «jeg skulle gjort det», «jeg burde egentlig kontaktet han». Man er klar over at samarbeidet med de ansatte ville vært bedre om man bare tok mer kontakt. Å tenke slikt som dette kan føre til at man ender opp i en ond sirkel, der det blir mer og mer vanskelig å nå ut til de man ønsker. Dette kan føre til at man blir handlingslammet (Spurkeland, 2017, s. 38).

## **2.6 Situasjonsbestemt ledelse**

I kapitlene over er det tatt for seg teorier om hva som driver mennesket til å yte på arbeidsplassen. Mye av det som er skrevet, handler om at lederen må ta en relasjonsorientert rolle. Nemlig kjenne sine ansatte for å lykkes med å motivere de. Dette bunner ut til at lederen bør sette seg inn i situasjonsbestemt ledelse.

Innenfor ledelsesfaget blir det brukt ledelseslogikker for å forklare ulike ledelsestyper en kan benytte seg av. Av disse fire logikkene vil det her fokuseres på den tre-dimensjonale. Innenfor denne vil det kun kastes lys over den mest kjente tre-dimensjonale teorien, som er situasjonsteorien til Hersey & Blanchard (Berg, 2017, s. 67).

I følge Hersey & Blanchard er det tre kompetanser en leder må inneha. Den første er at lederen må forstå situasjonen han prøver å påvirke. Den andre handler om evnen til å kunne tilpasse seg og sine ressurser for å imøtekomme situasjonen. Den siste handler om at en leder må kunne kommunisere på en måte som gjør at mennesker enkelt forstår det og aksepterer det (Hersey & Blanchard, 1988, s. 5). Grunnen til at det er viktig at en leder innehar disse kompetansene er fordi mennesker er forskjellige og må motiveres og inspireres på ulike

måter. «Et menneske som har kunnskap og er selvmotivert, trenger mindre oppmerksomhet enn et menneske som er mindre motivert og usikker på hva jobben egentlig innebærer» (Berg, 2017, s. 67).

Situasjonsbestemt ledelse har tre dimensjoner: det handler om at en leder må være orientert mot selve oppgaven som skal løses (styrende atferd) og mot sine medarbeidere (støttende atferd), samtidig som at han tilpasser sin lederstil til medarbeiderne (Berg, 2017, s. 67).

Denne lederstilen handler om at det er lederens totale situasjon som bestemmer hvilken lederstil som skal velges (Busch & Vanebo, 2003, s. 305). Måten lederen finner ut av hvordan lederstil han skal benytte seg av i en konkret situasjon, er ved å foreta en situasjonsvurdering. Martinsen forteller at de viktigste variablene for en slik vurdering er medarbeidernes utviklingsnivå, altså medarbeidernes kompetanse og forpliktelser til å utføre oppgaver. Vi ser hvor viktig det er at lederen tar seg tid til å bli kjent med sine ansatte, fordi han må velge lederstil etter riktig vurdering av medarbeidernes utviklingsnivå. Dette krever et godt samspill mellom leder og medarbeider (Martinsen, 2019, s. 189).

Berg mener at en leder kan skille mellom fire utviklingsnivåer:

Utviklingsnivå 1: Lav kompetanse og høy forpliktelse

Utviklingsnivå 2: Lav til noe kompetanse og lav forpliktelse

Utviklingsnivå 3: Moderat til høy kompetanse og varierende forpliktelse

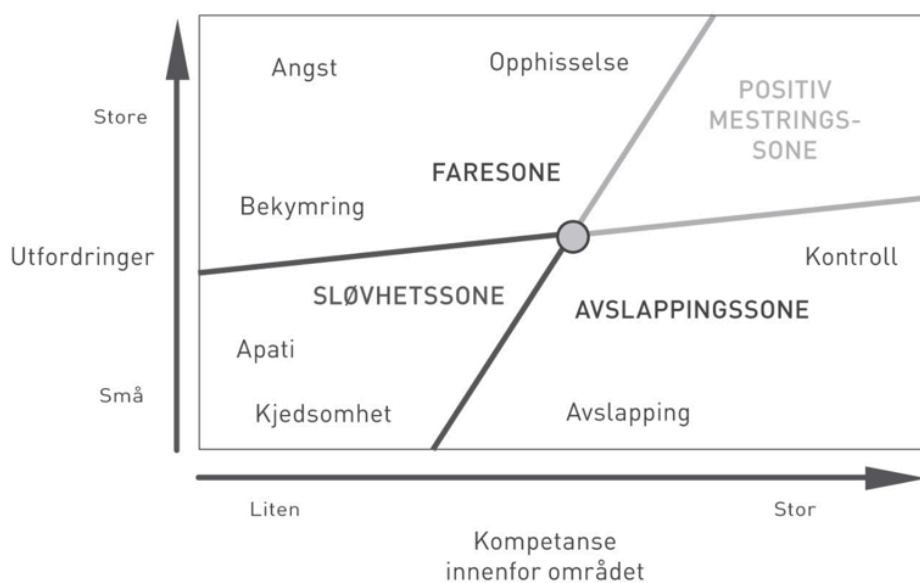
Utviklingsnivå 4: Høy kompetanse og høy forpliktelse

(Berg, 2017, s. 70).



## 2.6.1 Forholdet mellom utfordringer og kompetanse

Figur 2.1 - Utfordringer og kompetanse



(Johannessen & Olsen, 2008, s. 73)

I kapittelet om forventningsteori ble det avsluttet med at lederen må gi oppgaver etter kompetanse. På figur 2.1 ser vi hvor viktig det er at leder vurderer riktig utviklingsnivå for sine ansatte, og gir riktig utfordring til kompetanse. Det er viktig å nevne at når utviklingsnivået blir vurdert, er dette snakk om for en bestemt oppgave, ikke medarbeiderens generelle utviklingsnivå (Martinsen, 2019, s. 189).

Vi ser i figur 2.1 at om en ansatt med lite kompetanse innenfor området får store utfordringer, vil det føre til angst, opphisselse og bekymring. Å være i faresonen over lenger tid vil føre til dårlig selvtillit og lite motivasjon. Samtidig vil det å gi for små utfordringer i forhold til kompetansen føre til en sløvhetszone. For å oppnå en positiv mestringszone må det man gjør, være koblet til oppfattelsen av kompetansestrekk. Dette vil si at oppgaver som krever liten grad av utfordringer, ikke får en inn i den positive mestringssonen. Den positive mestringssonen er der lederne bør hige etter å få medarbeiderne sine i. Her får ansatte store nok utfordringer i forhold til kompetansen, som fører til en positiv mestringszone. Denne mestringssonen vil føre til at arbeidet blir motiverende og meningsfylt (Johannessen & Olsen, 2008, s. 74).

## 3.0 Metode

*«Hensikten med forskning er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten.*

*For å klare dette må forskeren ha en strategi for hvordan han eller hun skal gå fram»*

(Jacobsen, 2018, s. 15). I dette kapitlet presenteres metoden som er brukt i oppgaven og fremgangsmåten i undersøkelsen, som forhåpentligvis vil føre til frambringning av gyldig og troverdig kunnskap.

### 3.1 Kvantitativ metode

I undersøkelsen er det brukt en kvantitativ tilnærming, der informasjon er innhentet gjennom en kvantitativ spørreundersøkelse. Jacobsen forteller at kvantitativ tilnærming kjennetegnes av at vi kan beskrive et gitt forhold relativt presist, spesielt når det gjelder utstrekning eller omfang av et gitt fenomen (Jacobsen, 2018, s. 134). En av grunnene til at denne metoden ble valgt, er fordi ved å bruke en kvalitativ metode ville ikke omfanget av fenomenet blitt oppdaget like bra. Da målet med problemstillingen var å finne omfanget av et fenomen var det gitt at det måtte bli brukt en kvantitativ tilnærming.

### 3.2 Valg av respondenter

I undersøkelsen består respondentene av uteksaminerte studenter fra planlegging og administrasjon ved Høgskulen i Volda. Grunnen til at denne målgruppen ble valgt, er fordi med tanke på problemstillingen var det hensiktsmessig med en populasjon som har visse ting til felles. Dette er blant annet at de har en bachelorgrad og at de jobber innenfor administrative stillinger. Bachelorgraden i planlegging og administrasjon inneholder fag som handler om både motivasjon og lederrollen. Dette gjør at respondentene sannsynligvis har kunnskap rundt området, og har stor mulighet til å drøfte sine meninger rundt dette temaet. Dette vil trolig føre til mer saklige og gyldige svar.

Grunnet COVID-19 var det samtidig mer gunstig å gjøre det på denne måten. Takket være sosiale medier er det lett å nå ut til mange mennesker. På Facebook er det en egen gruppe for personer som har uteksaminert fra planlegging og administrasjon. Dette gjorde det enkelt å sende ut undersøkelsen, fordi populasjonen er samlet på et sted. Samtidig er populasjonen interessant å bruke fordi det er personer fra ulike byer, med ulike jobber og ledere. På denne måten blir det fanget opp ulikheter i forhold til problemstillingen.

### 3.2.1 Populasjon og utvalg

I denne oppgaven ble populasjonen definert til alle som har uteksaminert fra planlegging og administrasjon ved Høgskulen i Volda. Populasjonen består av omtrent 120 personer.

Utvalgsrammen består av de som tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen innenfor det tidsrommet den var åpen. I følge Grenness må alle enheter i populasjonen ha en kjent mulighet for å komme med i utvalget, for at utvalget skal være representativt nok (Grenness, 2001, s. 164). Ettersom spørreundersøkelsen lå åpen på Facebook-siden i to uker, kan det fastslås at populasjonen hadde en kjent mulighet for å delta, og derfor er utvalget representativt nok.

Et viktig spørsmål er hvor stort utvalget må være for å kunne generalisere. Jacobsen forteller at jo større utvalget blir, desto mindre blir feilmarginen. Samtidig har han en tommelfingerregel som er følgende: «*Utvalg på mindre enn 100 enheter vil vanskeliggjøre en fornuftig analyse av informasjonen, samtidig som feilmarginene vil bli svært høye*» (Jacobsen, 2018, s. 300). Av omtrentlig 120 personer som utgjorde populasjonen, ble det 40 svar på spørreundersøkelsen, dette utgjør 1/3 av populasjonen. Av den grunn vil det være vanskelig å generalisere funnene. Det er viktig å nevne at spørreundersøkelsen har en 100% fullføringsgrad, som gjør undersøkelsen mer pålitelig.

### 3.3 Gjennomføring av spørreundersøkelse

Gjennom hele arbeidet med bacheloroppgaven har spørreundersøkelsen vært i bakhodet. Det har gått mye tid på å tenke ut hvilke spørsmål som skal stilles for å få best mulige svar til oppgaven. Målet med spørreundersøkelsen var å kartlegge hva som motiverer og hvordan lederen påvirker motivasjon i praksis. Ved hjelp av nettsiden surveymonkey.no ble det utarbeidet en spørreundersøkelse. Denne siden er systematisk og lett å bruke. Det har vært stort fokus på å oppfylle kravene om personvern og anonymitet i oppgaven, dette blir beskrevet i kapittelet om etikk.

#### 3.3.1 Målenivå

Jacobsen forteller at om man ønsker å måle intensiteten i enkelte forhold, bør man benytte seg av rangordnede svar. Dette gjør at man får målt visse nyanser i respondentens svar, ved å måle i hvilken grad de er godt fornøyde eller ikke fornøyde ved en spesifikk ting (Jacobsen, 2018, s. 269). I spørreundersøkelsen blir det hovedsakelig brukt rangordnede svar fordi

oppgaven er interessert i mer enn å bare finne ut om respondentene er forskjellige eller ikke. Den ønsker også å se hvor forskjellige de er. Det ble stilt spørsmål som dreier seg om både hyppighet og intensitet i en vurdering.

Jacobsen advarer om bruk av åpne svaralternativer, fordi det bryter med hele hensikten med kvantitative undersøkelser. Han forteller likevel at det kan benyttes om man ikke har oversikt over alle tenkelige svaralternativer (Jacobsen, 2018, s. 265). I oppgaven er det brukt åpent svaralternativ én gang fordi det var ønskelig å få et spesifikt svar på spørsmålet. Det viste seg derimot at det ble for omfattende med bruk av åpent svaralternativ. Resultatene fra dette spørsmålet er derfor ikke med i drøftingen. Det var spørsmål åtte (se vedlegg 1).

### **3.3.2 Operasjonalisering**

Jacobsen forteller at en grunnleggende forutsetning for å gjennomføre en god kvantitativ undersøkelse er at det er mulig å konkretisere problemstillingen såpass mye, slik at man kan stille avgrensede og entydige spørsmål. For å få til dette må begrepene operasjonaliseres slik at de blir målbare (Jacobsen, 2018, s. 252). Det holder ikke å stille spørsmålet: er du motivert? Motivasjon er et abstrakt begrep, og vil tolkes ulikt fra person til person. Av den grunn ble det jobbet lenge med å utarbeide de korrekte spørsmålene for å få svar på det problemstillingen spurte om. Måten dette ble gjort på var ved å gå grundig gjennom teorien. På denne måten ble det funnet ulike faktorer til motivasjon, som gjorde at det var mulig å finne spørsmål som kan indikere en persons motivasjon, uten å måtte bruke selve ordet.

### **3.3.3 Pretesting**

Pretesting handler om at man tester spørreundersøkelsen på flere personer før man publiserer den til utvalget sitt. Man bør også teste undersøkelsen på et utvalg av den samme målgruppen som skal undersøkes. Selnes forteller at målet med en slik pretest er å skjære bort unødvendige spørsmål, fjerne uklarheter og forbedre dårlig formulerte spørsmål (Selnes, 1999, s. 214).

Ulempen med kvantitative undersøkelser er at respondenten ikke har mulighet til å stille spørsmål hvis noe er uforståelig. Dette kan føre til at spørsmålene blir misforstått og dermed at svarene blir ugyldige. Det er samtidig en fare for at respondentene ikke fullfører undersøkelsen fordi den kan bli for lang og kjedelig. På grunn av dette ble undersøkelsen

testet på familie og venner. Dette for å være sikker på at alle spørsmålene var forståelige, og at undersøkelsen ikke ble for lang. Etter godkjenning fra flere, ble undersøkelsen publisert på Facebook-siden. Undersøkelsen er derimot ikke testet på et utvalg av samme målgruppe som respondentene, noe som kan føre til noen komplikasjoner med å svare på spørsmålene.

### **3.4 Validitet og reliabilitet**

I følge Thurén må man være spesielt oppmerksom på reliabilitet og validitet i kvantitative undersøkelser (Thurén, 2015, s. 31). For at undersøkelsen skal være troverdig må kravene om validitet og reliabilitet oppfylles. Reliabilitet handler om at målingene man foretar er korrekt utført. Dette handler om mulige feilkilder som kan påvirke resultatene (Jacobsen, 2018, s. 377). En feilkilde kan være at man ikke har et representativt utvalg av personer, dette kan føre til at tilfeldigheter påvirker resultatet. I kapittelet om populasjon og utvalg blir det nevnt at man har et representativt utvalg om hele populasjonen har hatt en kjent mulighet til å delta, derfor er det ikke sannsynlig at dette påvirker resultatet. På den andre siden må det nevnes at ettersom det ikke kom så mange svar som ønsket på undersøkelsen, kan det hende at dette påvirker undersøkelsens reliabilitet.

Intersubjektiv testbarhet er et viktig begrep innenfor vitenskapsteori. Det handler om at en undersøkelse vil ha høy reliabilitet om samme metode brukes av ulike personer, og de kommer frem til samme resultat (Thurén, 2015, s. 32). I kapittelet over om pretesting blir det nevnt at undersøkelsen ikke har blitt testet på samme målgruppe som utvalget, samtidig har ikke undersøkelsen blitt brukt av noen andre før. Derfor er det ikke mulig å avklare om undersøkelsen er intersubjektiv testbar.

Validitet handler om at man undersøker det man vil undersøke og ingenting annet. Dette går ut på at svarene i undersøkelsen faktisk svarer på problemstillingen. Det er vanskelig å svare på hvorvidt undersøkelsen har høy validitet før undersøkelsen er analysert.

### **3.5 Etikk**

For å øke sjansen for at respondenten svarer på undersøkelsen er man avhengig av at det er tillit til forskeren. Denne tilliten går blant annet ut på at respondentene må stole på at forskeren tar hensyn til personvern, at forskeren ikke pynter på svarene og at respondentene vet hva som er hensikten med spørreundersøkelsen (Selnes, 1999, s. 35).

Ettersom jeg var et nytt ansikt inne på Facebook-siden skrev jeg et kort innlegg om meg selv for å skape tillit, slik at de skulle forstå at det var en seriøs henvendelse. I innlegget nevnte jeg kort hva som var formålet med spørreundersøkelsen. Det ble også nevnt at det var frivillig deltakelse.

Spørreundersøkelsen ber ikke om sensitiv informasjon, det eneste faktumet er at respondentene er tidligere studenter ved planlegging og administrasjon. Med tanke på at Facebook-gruppen består av omlag 120 personer, kan det fastslås at det ikke er mulig å spore opp noen av respondentene. Spørreundersøkelsen har vært lukket hele tiden, slik at det kun har vært jeg som har hatt tilgang på resultatene. Surveymonkey.no gir ikke tilgang til IP-adresse eller navn på respondentene, derfor har ikke jeg hatt mulighet til å se hvem som har svart hva. Spørreundersøkelsen ble slettet etter analyseringen av funnene.

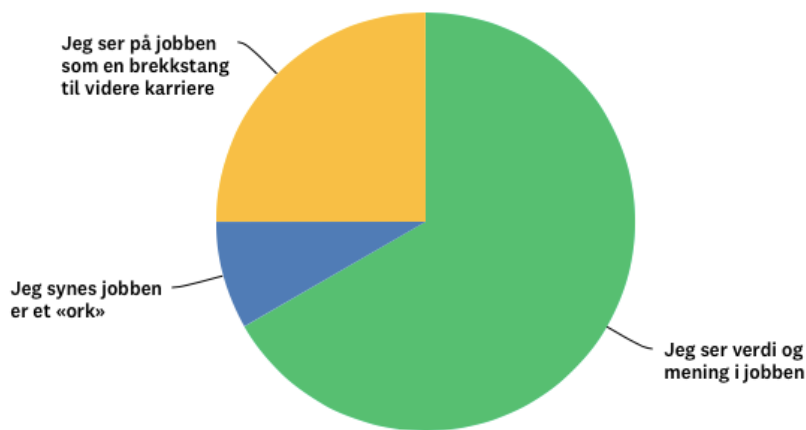
## **4.0 Empiri**

I denne delen vil funnene fra spørreundersøkelsen bli presentert. Noen av funnene vil bli fremstilt ved hjelp av diagrammer fra surveymonkey.no, mens andre funn vil ha en tekst med henvisning til vedlegg. Spørsmålene som har en tilknytning til hverandre er samlet i et felles delkapittel, slik at det skal være mer systematisk lagt opp.

### **4.1 Indre og ytre motivasjon**

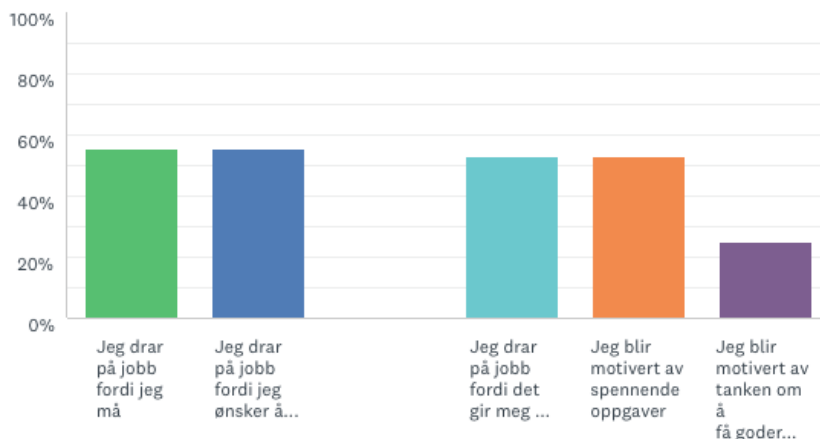
For å bli bedre kjent med respondentenes motiv til jobben og for å kartlegge noenlunde om de føler seg indre og/eller ytre motivert, ble det stilt to ulike spørsmål som fremviser dette. På spørsmålet om hvordan respondentene ser på jobben sin, måtte de velge mellom én av tre utsagn (fig. 4.1). Mens på fig. 4.2 kunne de krysse av for flere alternativer ettersom hva som passet for dem.

**Figur 4.1 - Mening med jobben**



Vi ser at mangfoldet (24 personer) oppga at de ser verdi og mening i jobben, 9 personer svarte at de ser på jobben som en mulighet for å komme seg videre i arbeidslivet, og 3 personer synes jobben er et «ork».

**Figur 4.2 - Hvorfor drar du på jobb?**

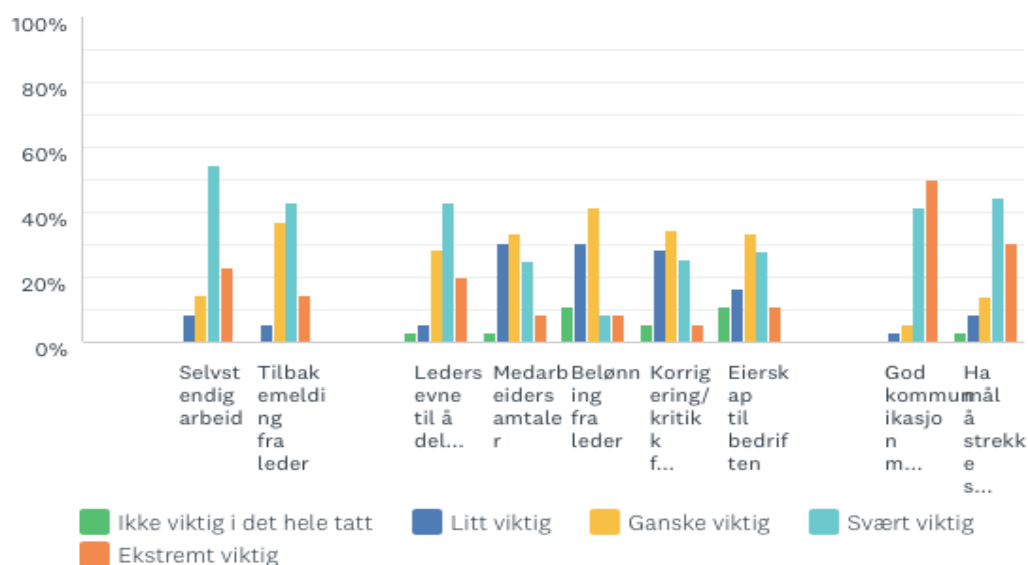


Her kan vi se at det er ganske stor enighet i svarene. Nesten halvparten har svart at de drar på jobb fordi de må, fordi de ønsker å utvikle seg, fordi det gir en god selvfølelse og at de blir motivert av spennende oppgaver. Det er samtidig færre som har svart at de blir motivert av tanken om å få goder for arbeidet.

## 4.2 Faktorer for motivasjon

For å videre bli kjent med respondentene og hva som motiverer dem var det ønskelig å ha et spørsmål der de kunne krysse av for flere alternativer samtidig, i tillegg at de krysser av for intensiteten i hvert alternativ. Her får vi vite hva lederen kan gjøre for å motivere dem. I senere spørsmål vil vi dermed se hvordan lederen tar hensyn til deres behov i praksis.

**Figur 4.3 – Hva motiverer respondentene mest?**



Vi kan se at det er selvstendig arbeid, leders evne til å delegere, tilbakemelding fra leder, eierskap til bedriften, god kommunikasjon med leder og å ha mål å strekke seg til, som blir sett på som de viktigste faktorene for motivasjon. Medarbeidersamtaler, belønning fra leder, korrigerings/kritikk fra leder er ikke like viktige som de andre, men er samtidig sett på som viktige faktorer.

### **4.3 Leders evne til å tilpasse seg og selvstendig arbeid**

På dette spørsmålet er det interessant å se i hvilken grad lederen evner å bruke lederstilen som kalles situasjonsbestemt ledelse. I spørsmålet blir respondentene spurt om hvordan de føler at lederen evner å tilpasse sin lederstil slik at det passer for dem og deres behov (se vedlegg 2 om leders evne til å tilpasse seg). Grunnen til at det er interessant å spørre om, er for å se hvordan de selv oppfatter dette i praksis. De fleste svarte at de føler at lederen «ganske mye» evner å tilpasse sin lederstil.

Det andre spørsmålet handler om hvordan lederen klarer å imøtekomme deres kompetanse i forhold til å dele ut riktige oppgaver. Samtidig kartlegge lederen sin evne til å delegere og gi selvstendig arbeid (se vedlegg 2 om selvstendig arbeid). Her kan vi se at de fleste svarte at lederen er flink til å gi selvstendig arbeid, men det mest interessante å se er om lederen klarer å delegere riktige oppgaver. De fleste svarte at de «ganske mye» og «svært mye» får mestringfølelse ved oppgavene de får tildelt, men vi ser også en liten del som «i liten grad» kjenner på noe mestringfølelse ved oppgavene. Videre ser vi at litt over halvparten oppgir at



de ikke får tildelt for utfordrende oppgaver, mens den andre halvparten ser på oppgavene som for utfordrende i forhold til deres kompetanse. Bare 5,56% forteller at de «ganske ofte» må gi opp på oppgaver.

#### **4.4 Tilbakemelding, belønning, konstruktiv kritikk og medarbeidersamtaler**

I figur. 4.3 ble respondentene spurt om hva som motiverer dem mest. Her er det interessant å se hvordan medarbeiderne opplever at lederen tilpasser seg deres behov i forhold til hva de forventer.

De fleste respondentene oppga at de «ganske mye» får tilbakemelding på arbeidet sitt (se vedlegg 3 om tilbakemelding). Ved spørsmål om belønning er det flest som har svart at de «i liten grad» får belønning av leder for arbeidet sitt (se vedlegg 3 om belønning). Det er relativt delte meninger om belønningen de mottar er med på å motivere til videre arbeid, men de fleste har svart at det «i liten grad» er motiverende. Mangfoldet forteller at de «ganske mye» forventer å få belønning for arbeidet. Det siste spørsmålet om belønning handler om lederen klarer å møte medarbeidernes kompetanse slik at de klarer å nå resultatet som gir belønning. Her har flest svart at lederen evner dette «ganske mye».

Spørsmålet om konstruktiv kritikk har tre ulike spørsmål (se vedlegg 3 om konstruktiv kritikk). Her forteller flesteparten av respondentene at lederen «i liten grad» gir konstruktiv kritikk. Det er omtrent like mange som forteller at konstruktiv kritikk «i liten grad», «ganske mye» og «svært mye» er med på å fremme deres motivasjon, mens flesteparten forteller at konstruktiv kritikk ikke er med på å svekke deres motivasjon.

På spørsmålene om medarbeidersamtaler, er halvparten fornøyd med antall samtaler i året, mens andre halvparten er misfornøyd (se vedlegg 3 om medarbeidersamtaler). Det viser seg at de fleste har god nok tillit til å si hva de mener til sin leder, de fleste synes at samtalen bidrar til videre utvikling i arbeidet og de fleste synes at medarbeidersamtalen bidrar til økt motivasjon.

#### **4.5 Eierskap og forpliktelse til å utføre oppgaver**

Her var det ønskelig å finne ut i hvilken grad respondentene føler eierskap til bedriften, samtidig om dette kan ha noe å si for deres forpliktelse til å utføre oppgaver (se vedlegg 4 om eierskap). Omtrent halvparten føler at de «ikke i det hele tatt» og «i liten grad» får være med på å bestemme hvilke mål de skal nå. Mer enn halvparten føler eierskap til bedriftens mål og flesteparten føler eierskap til bedriftens visjon og resultater.

Ved spørsmål om forpliktelse til å utføre oppgaver var det 88,9% som føler seg enten «ganske mye», «svært mye» og «ekstremt mye» forpliktet. Bare 11,1% krysset av for at de «ikke i det hele tatt» eller «i liten grad» føler seg forpliktet (se vedlegg 4 om forpliktelse til å utføre oppgaver).

### **5.0 Drøfting**

I denne delen skal funnene fra spørreundersøkelsen bli drøftet opp mot teorien fra teorikapittelet. Dette vil bli gjort ved å dele funnene i kapitler på samme måte som det ble gjort i empirikapittelet (4.3 - 4.5), med unntak av at drøftingsdelen starter med et kapittel om indre og ytre motivasjon.

#### **5.1 Indre og ytre motivasjon**

I spørreundersøkelsen var det et ønske å kartlegge om respondentene føler seg indre eller ytre motivert i jobben. Det er fordi det er dette som hovedsakelig forklarer hvorfor respondentene drar på jobb hver dag.

Vi ser i fig. 4.1 at de aller fleste kan fortelle at de ser verdi og mening i jobben sin.

Som Berg & Ribe viser i undersøkelsen, vil mennesker som ser verdi og mening i jobben være mer tilfreds med livet og jobben enn andre (Berg & Ribe, 2013, s. 148). Med et slikt motiv kan man si at respondentene har en indre motivasjon for jobben. I fig. 4.2 ser vi blant annet at de drar på jobb for å utvikle seg og fordi det gir en god selvfølelse. Dette viser at når man har en indre motivasjon for jobben vil man sette høyere fokus på det daglige samspillet med leder, fordi man ønsker å utvikle seg og få en god selvfølelse av å dra på jobb.

Tradisjonell teori sier at de ansattes innsats er avhengig av ytre belønning (Skogstad & Einarsen, 2016, s. 112). Dette avviser flere teoretikere som Spurkeland og Skogstad & Einarsen. I forhold til svarene i undersøkelsen (se fig. 4.2), viser det seg at respondentene ikke må ha ytre belønning for å yte sitt beste. Her viser det seg at de setter mer pris på de indre belønningene. Dette kan støttes opp med sitatet fra Spurkeland: «*Tilrettelegging av spennende oppgaver vil lønne seg mer enn å gi belønning i form av goder*» (Spurkeland, 2017, s. 124). Det var nemlig bare 1/4 som ble motivert av tanken om å få goder for arbeidet, i forhold til over 2/4 som ble motivert i form av å få spennende oppgaver (se fig. 4.2).

I henhold til Jacobsen & Thorsvik sin teori, vil ansatte som ser på arbeidet som meningsfullt være flinke til å motivere seg selv og lage mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 36). De er selvstendige og trenger ikke så mye oppfølging for å føle seg motivert. Det kan derfor tenkes at de fleste respondentene er selvstendige i arbeidet sitt og ikke har behov for så mye oppmerksomhet.

## **5.2 Leders evne til å tilpasse seg og selvstendig arbeid**

I spørreundersøkelsen var det 97,23% som svarte at god kommunikasjon med lederen er en viktig faktor for deres motivasjon. Dette viser hvor stor rolle de ansatte tillegger sin leder, og hvor avhengig de er av et godt forhold til lederen sin om de skal føle seg motivert. Dette støtter situasjonsteorien til Hersey & Blanchard som forteller om hvor viktig det er at lederen kommuniserer på riktig måte, og at han klarer å justere seg til hver enkelt (Hersey & Blanchard, 1988, s. 5).

Hersey & Blanchard forteller om de tre kompetansene en leder må inneha (Hersey & Blanchard, 1988, s. 5). Ved å spørre respondentene hvordan de føler at lederen evner å tilpasse sin lederstil til hver enkelt ansatt (se vedlegg 2 om leders evne til å tilpasse seg), får man se om respondentene føler at lederen innehar de tre kompetansene. Det viser seg etter de ansatte sitt syn, at lederen ganske ofte evner å tilpasse sin lederstil. Dette kan tyde på at deres leder er god på situasjonsbestemt ledelse, ved at de klarer å se hvilket utviklingsnivå hver enkelt er på og justerer lederstilen deretter. I vedlegg 2 om selvstendig arbeid kan man se om dette egentlig stemmer.

De fleste respondentene forteller at leders evne til å delegere og gi selvstendig arbeid er en svært viktig faktor for motivasjon. Dette underbygger teorien til Berg som sier at om de ansatte føler seg selvstendige i arbeidet, vil det føre til større motivasjon og de ansatte får troen på seg selv. Han forteller at en forutsetning for at det skal fungere motiverende, er at lederen klarer å delegere oppgaver (Berg, 2017, s. 213). Det var stor enighet blant respondentene med at de ofte får tildelt selvstendig arbeid fra lederen sin. Dette viser at lederen er flink til å møte deres behov på dette punktet og klarer å delegere oppgaver. I følge Spurkeland viser dette at lederen har tillit til sine ansatte (Spurkeland, 2017, s. 69). Martinsen forteller også at dette viser at lederen stoler på kompetansen til sine ansatte, og at dette kan bidra til å fremme motivasjon (Martinsen, 2019, s. 188).

I følge Martinsen og Hersey & Blanchard er det viktig at lederen delegerer riktig oppgaver til riktig person for at det skal fungere motiverende (Martinsen, 2019, s. 188).

Ved spørsmål om i hvilken grad de får tildelt oppgaver som skaper mestringsfølelse, var det overraskende mange som svarte at de «ganske mye» og «svært mye» får tildelt slike oppgaver. De fleste respondentene er derfor innenfor den positive mestringssonen, som vil si at lederen evner å gi store nok utfordringer i forhold til kompetansen. Dette vil gjøre arbeidet mer motiverende og meningsfylt i følge Johannessen & Olsen (Johannessen & Olsen, 2008, s. 74).

Omtrent halvparten svarte at de får tildelt oppgaver som er for utfordrende i forhold til kompetansen. Dette vil si at halvparten av respondentene opplever at de er i faresonen. Langt over halvparten opplever at oppgavene blir for kjedelige og dermed for lette, noe som gjør at de er i en sløvhetssone, der lederen har gitt for små utfordringer i forhold til kompetanse (Johannessen & Olsen, 2008, s. 74).

### **5.3 Tilbakemelding, belønning, konstruktiv kritikk og medarbeidersamtaler**

Tilbakemelding viser seg å være en viktig faktor, med omtrent 95% som forteller at det er viktig for deres motivasjon. Dette stemmer godt med Spurkeland sin teori om at materialistiske belønninger kan trekke den indre motivasjonen ned, mens positiv tilbakemelding kan ha en positiv virkning (Spurkeland, 2017, s. 119). Det stemmer også overens med Arnesen & Gangdal som forteller at motivasjon ofte kommer fra å føle at man

får anerkjennelse for det man har gjort (Arnesen & Gangdal, 2005, s. 93). Dette støtter teorien om at respondentene er indre motivert ettersom de er mer interessert i symbolske belønninger, enn materialistiske. Av 95% som forteller at tilbakemelding er en viktig faktor, er det bare 71% som forteller at de «ganske mye» eller «svært mye» får tilbakemelding på arbeidet sitt. I følge Spurkeland kan denne mangelen på tilbakemelding være direkte demotiverende (Spurkeland, 2017, s. 123).

*«Menneskets atferd er ofte en konsekvens av atferdens belønning – mennesket gjør det det blir belønnet for å gjøre»* (Berg, 2017, s. 168). På bakgrunn av dette sitatet var det overraskende å se at det bare var litt over halvparten av respondentene som anså belønning som en viktig faktor for motivasjon. Det kan være flere grunner til at resultatene fra undersøkelsen motsier teorien. Det kan for det første tenkes at begrepet burde vært operasjonalisert bedre, da det ikke er sikkert at respondentene ser på belønning som det vide begrepet det egentlig er.

Berg har også en teori om at mennesker som har kunnskap og er selvmotivert, ikke trenger like mye oppmerksomhet enn et menneske som er mindre motivert og usikker på hva jobben egentlig innebærer (Berg, 2017, s. 67). Det viste seg at de fleste respondentene ser verdi og mening i jobben sin, og dermed har en indre motivasjon. Derfor kan det tenkes at respondentene faller innenfor teorien til Berg, og således ikke trenger like mye oppmerksomhet i form av belønning.

I undersøkelsen nevnte flere at belønningen de mottar ikke er med på å motivere til videre arbeid (se vedlegg 3 om belønning). Dette støtter teorien til Arnesen & Gangdal, som forteller at det er viktig å få riktig belønning for riktig arbeid til riktig tid (Arnesen & Gangdal, 2005, s. 115). Det kan tyde på at leder ikke gir riktig belønning til riktig person, og belønningen blir derfor ikke sett på som motiverende. Jacobsen & Thorsvik nevner også at belønningen må være ønskelig for personen om det skal fungere (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 249). Arnesen & Gangdal sier at forutsetningen for riktig belønning er at lederen kjenner sine ansatte godt, dette kan antyde at lederen ikke kjenner sine ansatte godt nok til å vite hva som er riktig belønning.

Funnene om belønning kan også støttes opp mot forventningsteorien. Jacobsen & Thorsvik forteller at forventningsteori handler om at man tenker at motivasjon drives av en forventning

om at man vil få belønning for arbeidet sitt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 249). Ettersom undersøkelsen viser at flertallet ikke får belønning for arbeidet sitt, men flere nevner at de forventer å få belønning for arbeidet sitt, kan det tenkes at det er grunnen til at få har valgt belønning som en viktig faktor for motivasjon. Dette fordi det blir en demotiverende faktor når de ikke får belønningen som forventet. Det var 2/3 som oppga at lederen klarer å møte kompetansen slik at de klarer å nå målet som gir belønning. Dette viser at lederen jevnt over er flink til å vurdere de ansatte og gi riktig oppgaver, men de evner ikke i stor nok grad å se hvem som har behov for belønning.

Omtrent 2/3 fortalte at konstruktiv kritikk (se vedlegg 3 om konstruktiv kritikk) er en viktig faktor for deres motivasjon. Dette henger sammen med teorien til Arnesen & Gangdal om at det kan ha en motiverende effekt, fordi man kan skape seg et mål om hvordan man kan gjøre det bedre neste gang (Arnesen & Gangdal, 2005, s. 93). Dobbelt så mange forteller at de ikke, eller i liten grad, får konstruktiv kritikk fra lederen sin. Dette kan forklares med Berg sin teori om at hvis man er flink nok til å rose, kan man slippe å gi ris (Berg, 2017, s. 169). Men med tanke på at funnene om belønning viser at flere som ønsker å få belønning ikke får det, er nok ikke dette en holdbar teori. Det kan derimot henge sammen med Spurkeland sin teori om relasjonell latskap (Spurkeland, 2017, s. 38). Det kan være en tendens at lederen ikke tør eller orker å komme med kritikk, fordi han ikke vet hvordan, fordi han er redd det skal ha motsatt virkning, eller fordi han har endt i en ond sirkel der det blir vanskelig å ha det som vane.

Medarbeidersamtale som motiverende faktor ble ikke sett på som noe av det viktigste blant respondentene, men det var likevel 2/3 som fortalte at det var viktig (se vedlegg 3 om medarbeidersamtaler). I teorien til Berg & Ribe nevner de at gjennom en kartlegging av hvilke kategorier de ansatte faller under, kan man tilrettelegge arbeidet slik at det passer for dem (Berg & Ribe, 2013, s. 148). Ved å gjøre en slik systematisk kartlegging, vil man bli bedre kjent med sine ansatte og dermed vite akkurat hva de ønsker fra lederen sin for at arbeidet skal være motiverende. Av undersøkelsen viste det seg at bare halvparten var fornøyd med antall slike samtaler i året. Ettersom det har vist seg i dette kapittelet at lederen ikke vet godt nok hva de ansatte har behov for, tyder dette på at lederen ikke har nok samtaler for å kunne kartlegge hvilke kategorier de ansatte faller under og forventningene de har til lederen sin.

De fleste respondentene har derimot nok tillit til å si hva de mener under samtalene, samtidig føler de at samtalen bidrar til videre utvikling og motivasjon i arbeidet. I følge Spurkeland vil dette si at deres samtaler er et godt verktøy for at lederen skal legge til rette arbeidet for hver enkelt ansatt, med målet om å gjøre det meningsfullt (Spurkeland, 2017, s. 111). Tilliten de har til lederen sin viser at de ansatte våger å si sannheten om arbeidsforholdene.

#### **5.4 Eierskap og forpliktelse til å utføre oppgaver**

Å føle eierskap til bedriften, samtidig å ha mål å strekke seg til var to faktorer som ble verdsatt høyt. Dette samsvarer med teorien til Jacobsen & Thorsvik som forteller at mål kan ha en motiverende effekt på de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 36). Av 88,89% som synes det er viktig å ha mål å strekke seg etter, er det bare 55,56% som får være med på å bestemme hvilke mål de skal nå. Deci og Ryan forteller at om man ikke får bestemme mål, vil man ha mindre innflytelse over eget arbeid, som vil ødelegge følelsen av autonomi (Skogstad & Einarsen, 2016, s. 112). Bare 61,11% forteller at de føler eierskap til bedriftens mål, noe som kan henge sammen med at de ikke får bestemme egne mål, som svekker følelsen av autonomi.

Arnesen & Gangdal forteller at manglende motivasjon ofte skyldes at ansatte ikke føler noe eierskap til virksomhetens mål og resultater (Arnesen & Gangdal, 2005, s. 93). Det viser seg likevel at respondentenes mangel på eierskap til virksomhetens mål, ikke påvirker i stor grad eller i det hele tatt deres eierskap til virksomhetens visjon og resultater. Berg forteller at visjon og eierfølelse til bedriften er med på å skape meningsfullt arbeid for de ansatte (Berg, 2017, s. 92). Det kan derfor hende at deres sterke eierfølelse er en av grunnene til at de fleste respondentene ser verdi og mening i jobben sin. Å føle eierskap til bedriftens visjon og resultater, vil i følge Berg føre til at de er mer sikre på bedriftens fremtid og egen karriere, noe som vil si at respondentene føler seg trygge i jobben sin (Berg, 2017, s. 93).

Nesten alle respondentene følte forpliktelse til å utføre oppgaver. Dette kan henge sammen med at de ser på arbeidet som meningsfullt og at de føler eierskap til bedriftens visjon. Dette vil i følge Berg gjøre at de føler seg forpliktet og ansvarlig for å overholde visjonen (Berg, 2017, s. 93). Om lederen er klar over deres høye forpliktelse til å utføre oppgaver, vil det påvirke hvilke av de fire utviklingsnivåene de ansatte faller på. Ettersom denne vurderingen består av å se medarbeidernes kompetanse og forpliktelse til å utføre oppgaver.

## 6.0 Konklusjon

Med utgangspunkt i en praktisk og teoretisk tilnærming til oppgavens tema, som omhandler ansattes arbeidsmotivasjonsfaktorer og lederens evne til å motivere med disse faktorene, er det kommet frem til en konklusjon. Det kan ikke sies at utvalget er representativt, ettersom det ble færre svar enn forventet. Det må samtidig diskuteres om oppgaven har høy grad av validitet, ettersom det i ettertid ser ut som at noen av spørsmålene kunne blitt operasjonalisert bedre. Et av spørsmålene måtte også kuttes fra undersøkelsen fordi det ble for omfattende. Av den grunn vil ikke funnene fra spørreundersøkelsen generaliseres.

Det første forskningsspørsmålet var å finne mulige grunner til hvorfor respondentene setter stort fokus på noen faktorer og anser andre som mindre viktige. Konklusjonen er at de setter stort fokus på enkelte faktorer fordi de ser på arbeidet som meningsfullt. De ønsker å få en god selvfølelse av jobben og utvikle seg. Respondentenes indre motivasjon er derfor med på å påvirke hvilke faktorer som er viktige. I følge drøftingen ser det ut som at flertallet av respondentene har kunnskap og er selvmotivert. Av den grunn trenger de ikke så mye oppfølging fra lederen. Derfor vil noen faktorer være mindre betydelige enn andre, fordi de klarer å motivere seg selv på mange måter.

Det andre forskningsspørsmålet var å finne ut av hvorfor lederen enten klarer eller ikke klarer å møte deres behov. Det er en tendens til at lederen ikke kjenner sine ansatte godt nok til å klare å møte alle behovene, dette kan være på grunn av relasjonell latskap. Men gjennom god kommunikasjon med de ansatte klarer likevel lederen å møte deres behov til en viss grad. Medarbeidersamtalene viser seg å være givende for de fleste respondentene, fordi de har nok tillit til å si hva de mener. Det er likevel et ønske om flere medarbeidersamtaler i året, som kan være grunnen til at lederen ikke har det store bildet av hva de ansatte har behov for. Lederens evne til å delegere viser at han har tillit til sine medarbeidere og stoler på deres kompetanse. Et tillitsforhold mellom leder og medarbeider er et godt grunnlag for å kunne møte hverandres behov. Gjennom ideologisk ledelse er lederen god på å skape et meningsfullt arbeid for de ansatte. At respondentene kjenner på en eierskapsfølelse gjør at de føler seg mer tilfredsstillt i jobben, og finner selv verdi og mening i arbeidet.



Det jeg har forstått av denne oppgaven er hvor viktig det er at lederen setter seg inn i situasjonsbestemt ledelse. Grunnen til at lederen enten klarer eller ikke klarer å møte de ansattes behov, bunner nok ut i evnen til å bruke situasjonsbestemt ledelse konsekvent.

Med dette ønsker jeg å svare på den overordnede problemstillingen: *«Hvilke faktorer påvirker arbeidsmotivasjon for tidligere IPA-studenter, og hvordan klarer lederen å imøtekomme disse faktorene?»*.

Det viste seg at selvstendig arbeid, leders evne til å delegere, tilbakemelding fra leder, eierskap til bedriften, god kommunikasjon med leder og å ha mål å strekke seg etter, var de viktigste faktorene for motivasjon blant respondentene. Konstruktiv kritikk, medarbeidersamtaler og belønning var noe respondentene så på som viktig, men likevel ikke det viktigste. Dette kan være, som nevnt tidligere, at respondentene stort sett har god selvtillit i jobben og ikke har behov for mye oppmerksomhet.

Lederen er jevnt over god på å delegere oppgaver til sine medarbeidere, samtidig gi oppgaver som passer deres kompetanse. Det vil si at lederen er god på situasjonsbestemt ledelse når det kommer til å vurdere deres utviklingsnivå. Når det kommer til den daglige interaksjonen med de ansatte og se hva de trenger for å yte det lille ekstra, er det tydelig at samspillet er mer svekket. Lederen vektlegger ikke de faktorene respondentene ser på som minst viktig, noe som for så vidt er et godt tegn. Men lederen evner likevel ikke i stor nok grad å se hva som er riktig belønning for hver enkelt, hvem som trenger mer tilbakemelding, konstruktiv kritikk og medarbeidersamtaler. Lederen er derfor ikke dyktig nok til å ta en relasjonsorientert rolle.

Avslutningsvis kan vi si at respondentene viser full forpliktelse til å utføre oppgaver og lederen stoler på de ansattes kompetanse ved å delegere. Dette kan føre til at lederen setter respondentene på et høyt utviklingsnivå. Det kan derfor tenkes at lederen ikke møter alle motivasjonsfaktorene, fordi de ansatte blir sett på som selvdrevne og selvmotiverte.

## Litteraturliste

- Arnesen, L., & Gangdal, J. (2005). *Motivasjon og mestring*. Oslo: Aschehoug.
- Berg, M. E. (2017). *Ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget .
- Berg, M. E., & Ribe, E. (2013). *Coaching*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (2003). *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grenness, T. (2001). *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1988). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Manger, T. (2012). *Motivasjon og mestring*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Martinsen, Ø. L. (2019). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal.
- Martinussen, W. (2012). *Samfunnsliv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Skogstad, A., & Einarsen, S. (2016). *Den dyktige medarbeider*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Thurén, T. (2015). *Vitenskapsteori for nybegynnere*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

# Vedlegg

## Vedlegg 1 – Spørreundersøkelse

### 1. Hvilke av følgende utsagn stemmer

- Jeg ser verdi og mening i jobben
- Jeg synes jobben er et «ork»
- Jeg ser på jobben som en brekkstang til videre karriere

### 2. I hvor stor grad er følgende viktig for at du skal føle deg motivert på jobb

	Ikke viktig i det hele tatt	Litt viktig	Ganske viktig	Svært viktig	Ekstremt viktig
Selvstendig arbeid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilbakemelding fra leder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leders evne til å delegere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Medarbeidersamtaler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belønning fra leder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Korrigerende/kritikk fra leder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eierskap til bedriften	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
God kommunikasjon med leder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ha mål å strekke seg etter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 3. I hvilken grad føler du at din leder evner å tilpasse sin lederstil slik at det passer for deg og dine behov?

Ikke i det hele tatt	I liten grad	Ganske mye	Svært mye	Ekstremt mye
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 4. I hvor stor grad opplever du at du får tilbakemelding på arbeidet ditt?

Ikke i det hele tatt	I liten grad	Ganske mye	Svært mye	Ekstremt mye
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 5. Belønning

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	Ganske mye	Svært mye	Ekstremt mye
I hvilken grad gir lederen deg belønning for arbeidet ditt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad føler du at belønningen du mottar er med på å motivere deg til videre arbeid?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad forventer du å få belønning for arbeidet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad føler du at leder møter din kompetanse slik at du klarer å nå resultatet som gir belønning?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Selvstendig arbeid

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	Ganske mye	Svært mye	Ekstremt mye
I hvilken grad gir lederen deg selvstendig arbeid?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad får du oppgaver som gir deg mestringsfølelse?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad får du oppgaver som er for utfordrende i forhold til din kompetanse?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad får du tildelt oppgaver som er for lette og dermed kjedelige?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hvor ofte må du gi opp oppgaver du får tildelt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7. Konstruktiv kritikk

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	Ganske mye	Svært mye	Ekstremt mye
I hvilken grad gir lederen deg konstruktiv kritikk?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad er konstruktiv kritikk med på å fremme din motivasjon?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad er konstruktiv kritikk med på å svekke din motivasjon?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Gjerne forklar kort hvorfor konstruktiv kritikk fra lederen din enten fremmer eller svekker din motivasjon.

9. Hvilke av følgende utsagn passer for deg. (Du kan krysse av for flere)

- Jeg drar på jobb fordi jeg må
- Jeg drar på jobb fordi jeg ønsker å utvikle meg
- Jeg drar på jobb fordi det gir meg en god selvfølelse
- Jeg blir motivert av spennende oppgaver
- Jeg blir motivert av tanken om å få goder for arbeidet

10. Eierskap til bedriften

	Ikke i det hele tatt	I liten grad	Ganske mye	Svært mye	Ekstremt mye
I hvilken grad får du være med på å bestemme hvilke mål du skal nå?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad føler du eierskap til bedriftens mål?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad føler du eierskap til bedriftens visjon?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I hvilken grad føler du eierskap til bedriftens resultater?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Medarbeidersamtaler

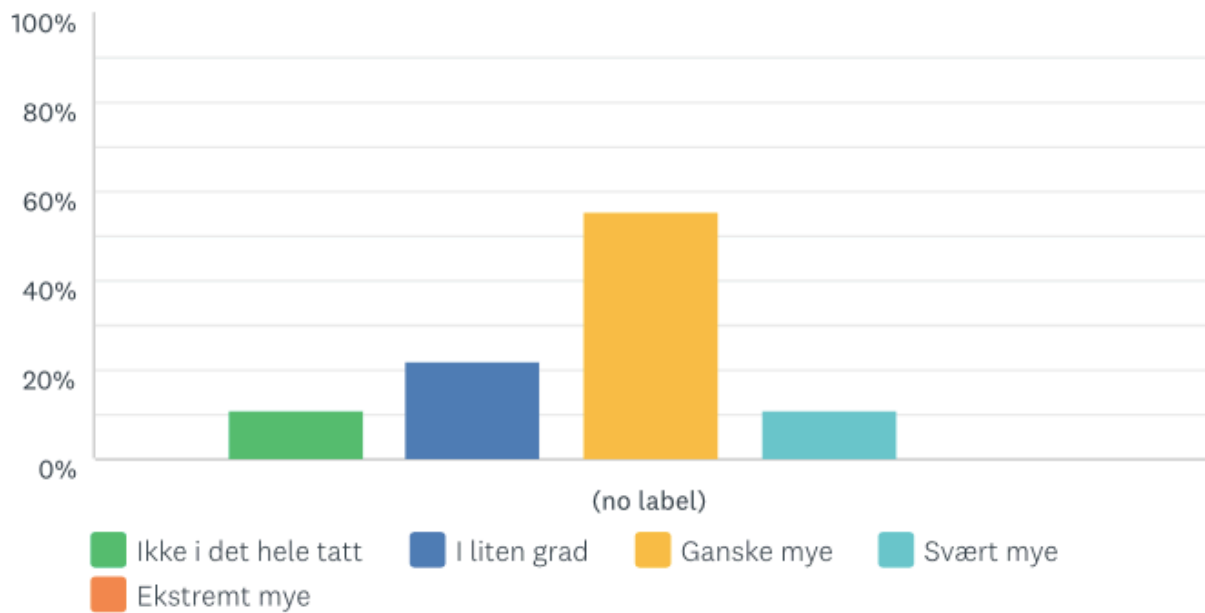
	Ikke i det hele tatt	I liten grad	Ganske mye	Svært mye	Ekstremt mye
Er du fornøyd med antall medarbeidersamtaler per år?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er tilliten mellom deg og leder god nok til at du kan si det du mener?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidrar medarbeidersamtalen til videre utvikling i arbeidet ditt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidrar medarbeidersamtalen til økt motivasjon?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. I hvor stor grad føler du deg forpliktet til å utføre oppgaver?

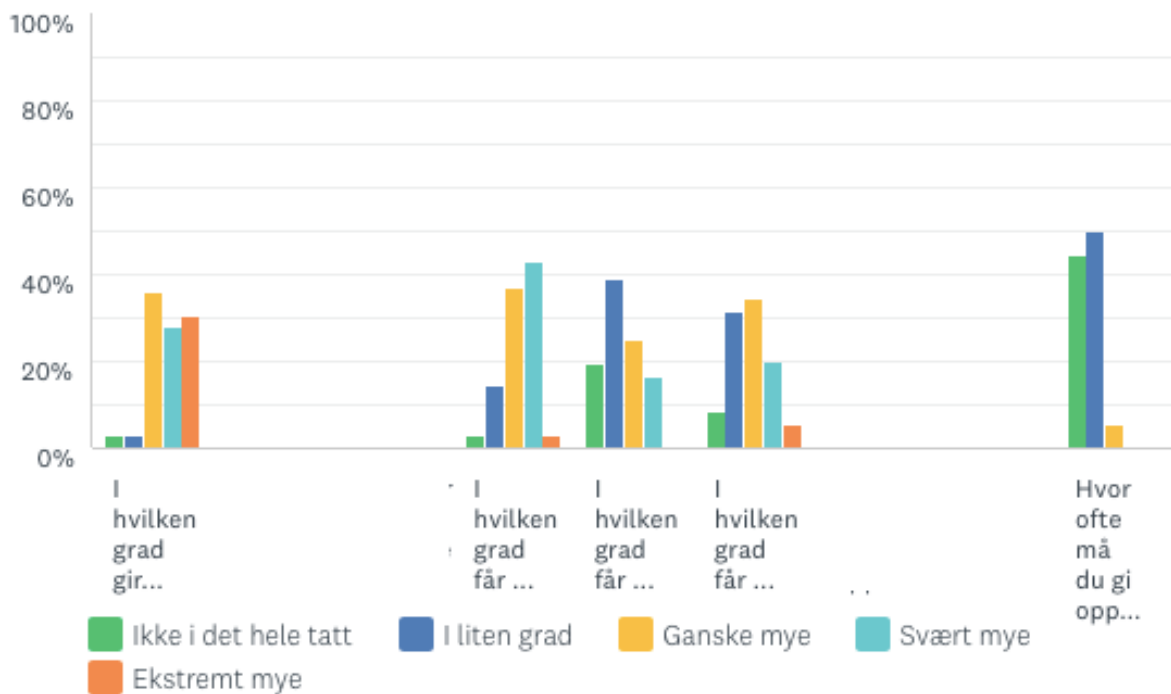
Ikke i det hele tatt	I liten grad	Ganske mye	Svært mye	Ekstremt mye
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Vedlegg 2 – Leders evne til å tilpasse seg og selvstendig arbeid

### Leders evne til å tilpasse seg

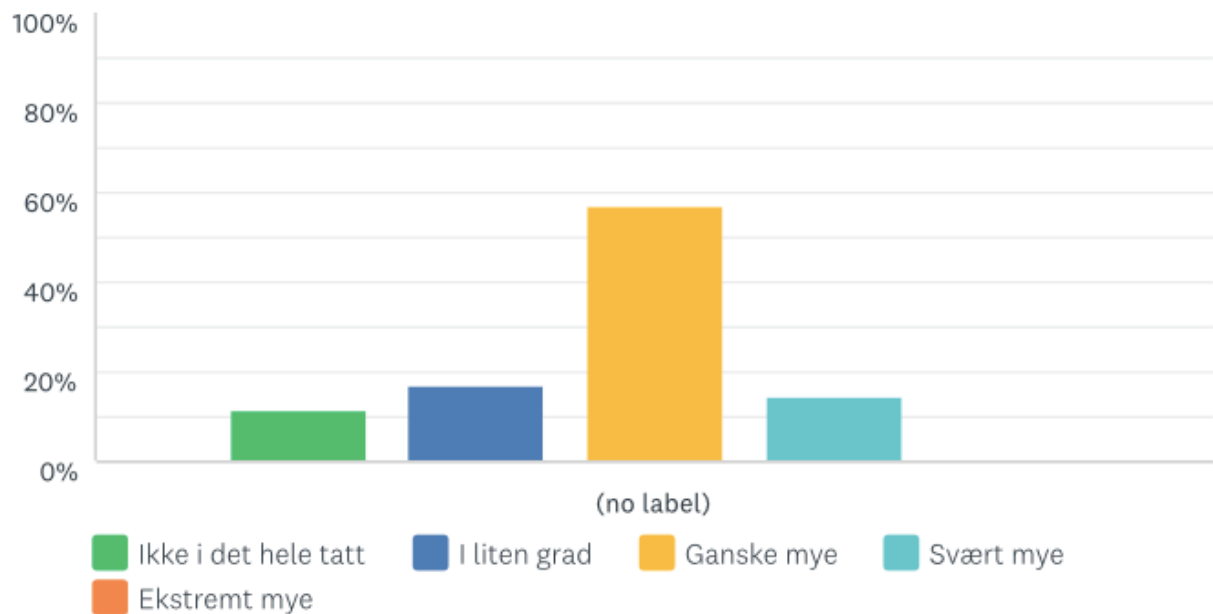


### Selvstendig arbeid

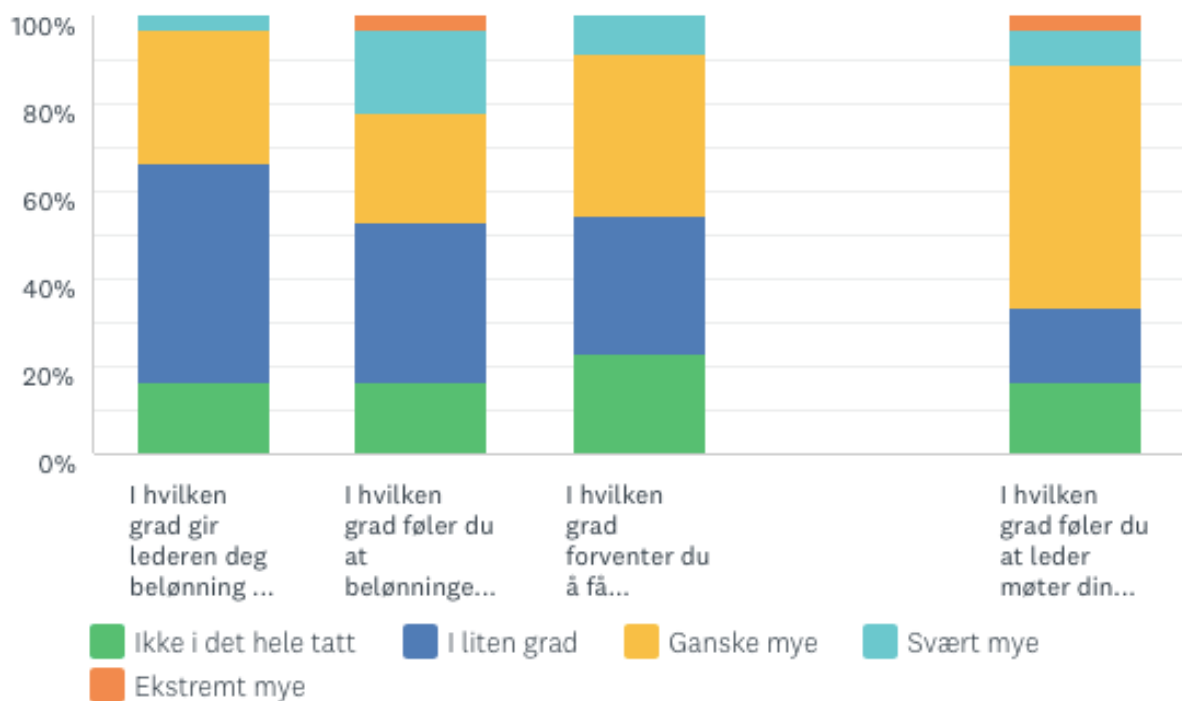


## Vedlegg 3 – Tilbakemelding, belønning, konstruktiv kritikk og medarbeidersamtaler

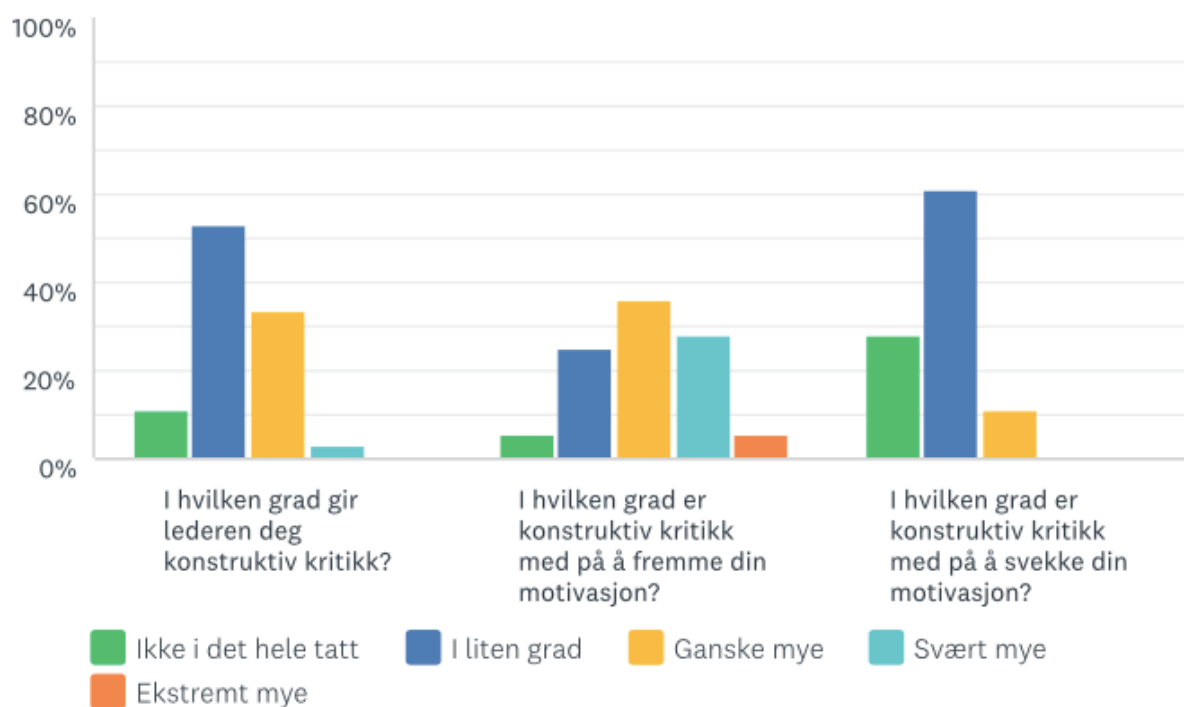
### Tilbakemelding



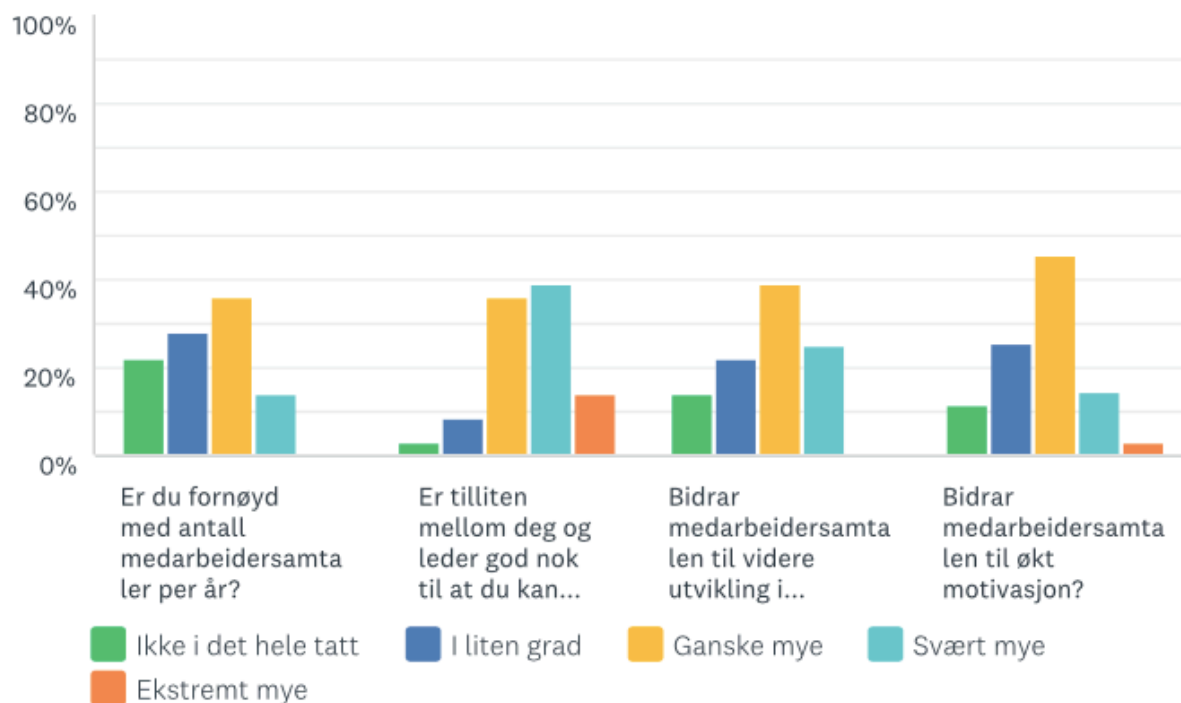
### Belønning



## Konstruktiv kritikk



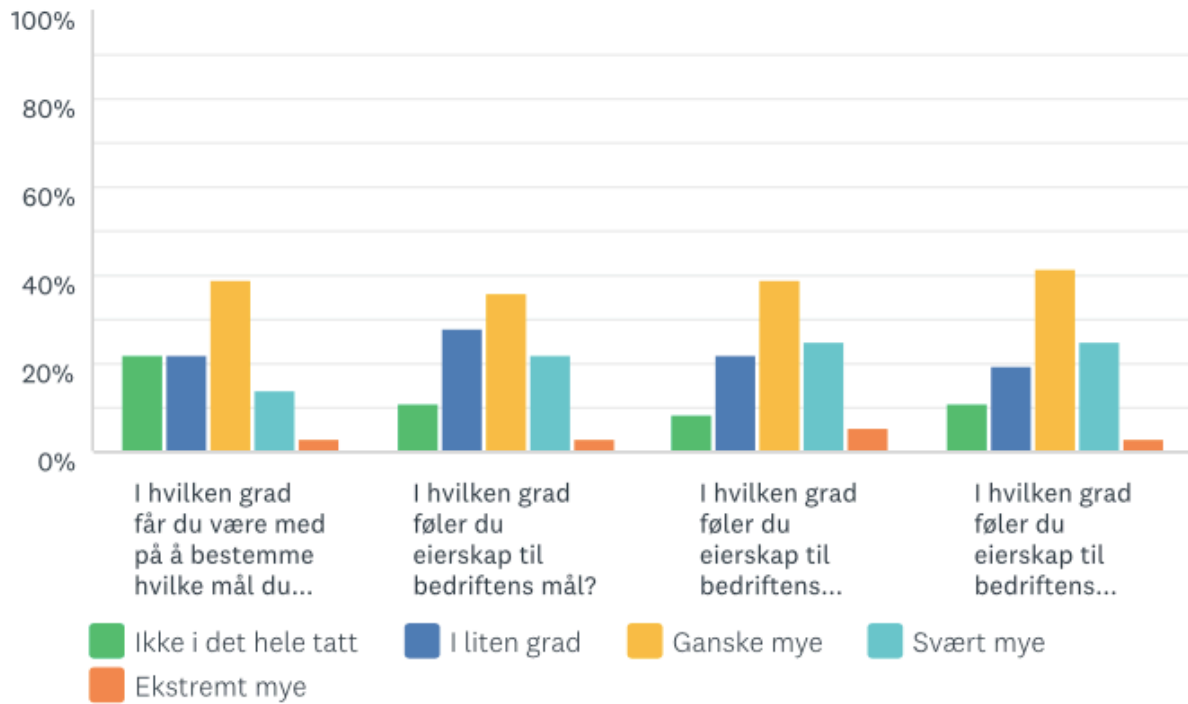
## Medarbeidersamtaler





## Vedlegg 4 – Eierskap og forpliktelse til å utføre oppgaver

### *Eierskap*



### *Forpliktelse til å utføre oppgaver*

