

## Lederskap og motivasjon

*Motiveres vitenskapelige ansatte og administrative ansatte av ulike faktorer, og hvilke sammenhenger er det mellom lederskap og motivasjon i de to gruppene?*

—

**Nils-Tore Trondsen**

*Masteroppgave i organisasjon og ledelsesvitenskap - November 2016*





## **Forord**

Denne masteroppgaven er det siste leddet i masterutdannelsen min i organisasjon og ledelsesvitenskap ved UiT, Norges arktiske universitet. Engasjerte og dyktige forelesere har bidratt til at studiene har vært både lærerik og morsom.

Jeg har tidligere studert bachelor i psykologi, og min interesse for de menneskelige sidene ved lederskap bidro til at jeg valgte lederskap og motivasjon som tema for oppgaven. Jeg føler meg heldig som har hatt mulighet til å fordype meg et helt år innenfor mitt interessefelt.

Mange fortjener takk for at jeg kom i mål med oppgaven. Takk til informantene som stilte opp og delte sine erfaringer. Jeg ønsker også å takke veileder Rudi Kirkhaug, for alle faglige samtaler og oppfølging. Det har vært et privilegium å diskutere ledelse med en ekspert på feltet.

Min nærmeste familie og mine venner fortjener en stor takk. Spesielt foreldrene mine, Inger og Atle, har vært enestående støtte for meg gjennom alle studieårene. Tusen takk!

Tromsø, november 2016

Nils-Tore Trondsen

## Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er lederskap og motivasjon. Hovedfokus for oppgaven har vært om vitenskapelige og administrative ansatte motiveres av ulike faktorer, og hvilke sammenhenger det er mellom lederskap og motivasjon. Til de empiriske undersøkelsene har jeg brukt kvalitativ metode, som har bestått av semi-strukturerte intervju. Resultatene indikerte at vitenskapelige ansatte var i større grad indre motivert, men hadde også behov for mer anerkjennelse. De administrative ansatte ble i større grad motivert av sosiale faktorer. Resultatene viste også det ble utøvd tilbakeholdent og demokratisk lederskap, ved fakultetet der informantene jobbet.

Funnene har jeg diskutert i lys av betingelsesteori, lederskap som paradoksal funksjon og tillit. Hos de vitenskapelige ansatte tydet det på at ekspertise i faget erstattet oppgaveorientert lederatferd, mens indre motivasjon erstattet delvis relasjonsorientert lederatferd. Hos de administrative ansatte tydet det på at deres ekspertise erstattet oppgaveorientert lederatferd, mens relasjoner med kollegaer erstattet relasjonsorientert lederatferd.

De vitenskapelige ansatte ønsket at ledelsen skulle "skjære igjennom" oftere, samtidig som de verdsatte friheten i jobben sin. Dette aktualiserte lederskap som paradoksal funksjon, der innslag av autoritær ledelse kan bidra positivt til motivasjonen, ved å redusere usikkerhet. Kalkulert tillit mellom ledere og ansatte, bidro til at tilbakeholdent lederskap kunne utøves ved fakultetet.

# Innholdsfortegnelse

<b>1. TEMA OG PROBLEMSTILLING</b> .....	<b>7</b>
<b>2. TEORI</b> .....	<b>8</b>
2.1 LEDERSKAP .....	8
2.2 TRADISJONELL LEDERSKAPSTEORI .....	9
2.2.1 Trekkteori .....	9
2.2.2 Lederatferd .....	10
2.3 NYERE LEDERSKAPSTEORI.....	10
2.3.1 Betingelsesteori.....	11
2.3.2 Transaksjonsledelse .....	12
2.3.3 Transformasjonsledelse .....	13
2.3.4 Lederskap som paradoksal funksjon.....	13
2.3.5 Tillit og lederskap .....	17
2.3.6 Makt og lederskap.....	19
2.3.7 Oppsummering lederskap .....	21
2.4 MOTIVASJON .....	21
2.4.1 Maslows behovsteori.....	22
2.4.2 Målsettingsteori .....	23
2.4.3 Indre motivasjon.....	25
2.4.4 To-faktor teori .....	27
2.4.5 Oppsummering motivasjon .....	28
2.5 SAMMENHENG MELLOM LEDERSKAP OG MOTIVASJON .....	28
2.5.1 Makt og motivasjon .....	28
2.5.2 Lederstiler og motivasjon .....	29
<b>3. METODE</b> .....	<b>30</b>
3.1 KVALITATIV METODE .....	30
3.1.1 Fenomenologisk tilnærming.....	30
3.2 FORSKNINGSINTERVJU .....	31
3.2.1 Utvalg og informanter.....	31
3.2.2 Intervjuguide.....	32
3.2.3 Semi-strukturert intervju .....	32
3.2.4 Transkripsjon.....	32
3.3 ANALYSE .....	33
3.4 PÅLITELIGHET OG TROVERDIGHET .....	33
3.5 ETISKE VURDERINGER.....	34
<b>4. RESULTATER</b> .....	<b>35</b>
4.1 MOTIVASJONSFAKTORER FRA BEHOVSPYRAMIDEN.....	36
4.1.1 Fysiologiske behov.....	36
4.1.2 Behov for sikkerhet.....	36
4.1.3 Sosiale behov .....	37
4.1.4 Behov for aktelse .....	39
4.1.5 Selvaktualisering .....	41
4.2 MÅL .....	42
4.3 INDRE MOTIVASJON.....	43
4.4 JOBBKARAKTERISTIKA.....	46
4.5 HVA MOTIVERTE MEST?.....	48
4.6 TRANSAKSJONSLEDELSE .....	49
4.7 TRANSFORMASJONSLEDELSE.....	50
4.8 LEDERVERKTØY .....	53
4.8.1 Visjoner .....	53
4.8.2 Verdier.....	54
4.8.3 Kontroll.....	55

4.9 ORIENTERING .....	55
4.9.1 Oppgaveorientering og relasjonsorientering.....	55
4.9.2 Strategi .....	57
4.10 Lederes opptreden.....	58
<b>5. DISKUSJON.....</b>	<b>59</b>
5.1 FORDELING AV MOTIVASJONSFAKTORER BLANT YRKESGRUPPENE .....	59
5.1.1 Indre motivasjon.....	59
5.1.2 Anerkjennelse.....	61
5.1.3 Sosiale faktorer .....	62
5.2 OPPLEVD LEDERSKAP OG BETYDNING FOR MOTIVASJON.....	63
5.2.1 Opplevd lederskap .....	63
5.2.2 Sammenhenger mellom lederskap og motivasjon.....	65
<b>6. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....</b>	<b>66</b>
<b>7. VIDERE FORSKNING.....</b>	<b>67</b>
<b>8. REFERANSER.....</b>	<b>69</b>
<b>9. VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE.....</b>	<b>74</b>
<b>10. VEDLEGG 2 - INFORMERT SAMTYKKE .....</b>	<b>77</b>

## 1. Tema og problemstilling

Det overordnede temaet for denne masteroppgaven er lederskap og motivasjon blant vitenskapelige og administrative ansatte ved et universitetsfakultet i Norge. Motivasjon er et sentralt tema både innenfor psykologifaget og ledelsesfaget. Psykologifaget har en bred tilnærming til temaet motivasjon i mange forskjellige sammenhenger, både innenfor grunnforskning og anvendt forskning. Ledelsesfaget har en mer avgrenset tilnærming der man er opptatt av å forstå hva som påvirker ansattes motivasjon, og hvordan en leder kan motivere de ansatte. Motivasjon er relevant for ledelsesfaget fordi det er nødvendig med motiverte ansatte for at en organisasjon skal være effektiv, og nå sine mål. Kravet til effektivitet legger et press på at organisasjoner må få mest mulig ut av de ressursene som er til rådighet, også de menneskelige ressursene.

Mange lærebøker om lederskap, organisasjonsteori og organisasjonspsykologi gir ofte innføringer i motivasjonsteorier og ledelsesteorier hver for seg, men sier ikke mye hvilken betydning de har for hverandre. I forskningslitteraturen er det også mangler på dette området. Særlig lite forskning har det vært i akademiske organisasjoner.

I denne masteroppgaven skal jeg utforske hvilke motivasjonsfaktorer som er virksomme blant ansatte med ulike oppgaver og funksjoner i academia, og hvilke sammenhenger det er mellom lederskap og motivasjon. Jeg har valgt å utforske denne koblingen gjennom å sammenligne to yrkesgrupper ved et universitetsfakultet. Å undersøke to ulike yrkesgrupper gir et bedre grunnlag for å finne ut hvilke motivasjonsfaktorer som har betydning i arbeidslivet, og hvilken betydning lederskap har å si for motivasjonen.

Problemstillingen min er derfor som følgende:

*Motiveres vitenskapelige ansatte og administrative ansatte av ulike faktorer, og hvilke sammenhenger er det mellom lederskap og motivasjon i de to gruppene?*

## 2. Teori

I dette kapitlet skal jeg gjøre rede for teoriene som jeg vil anvende som forståelsesramme rundt problemstillingen, de spørsmål jeg spør informantene og de svar jeg har etter den empiriske undersøkelsen. Jeg skal først gjøre rede for teori om lederskap og deretter teori om motivasjon. Deretter skal jeg belyse koblingen mellom lederskap og motivasjon.

Mengde litteratur som finnes om disse to temaene er enorm, så jeg må gjøre noen avgrensninger. I teoridelen om lederskap kommer jeg til å konsentrere teksten rundt hvordan forskning på lederskap i *hovedtrekk* har utviklet seg på en historisk linje fra tidlig teori om "the great man" til nyere teori om transformasjonsledelse og paradokstilnærminger. I teoridelen om motivasjon, gjør jeg rede for arbeid av de "store kanonene", fra Maslows behovsteori til teori om indre motivasjon.

### 2.1 Lederskap

Hos mange vil ordene "lederskap" eller "leder" gi assosiasjoner til personer som Cæsar, Napoleon, Hitler, Thatcher, Gandhi, Paven, Steve Jobs eller Nils-Arne Eggen. Disse har drevet med forskjellige ting til forskjellige tider, men har minst en ting til felles - de har vært inspiratorer eller forførelere for andre mennesker, enten det har vært en mindre gruppe, en bevegelse, en hel nasjon eller et multiglobalt selskap. I dag utøves lederskap både i privat og offentlig sektor, frivillige organisasjoner og flere andre.

Hva innebærer det å lede? Det finnes mange definisjoner på hva lederskap er, og ofte er lederskap definert som det å gjøre de rette tingene for å oppnå visse mål. Yukl (2013, s. 23) definerer lederskap slik:

*"Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives".*

Denne definisjonen fremhever altså at lederskap er å skape enighet om hva som skal gjøres og hvordan det skal gjøres, samt støtte individer og grupper for å oppnå felles mål.



Videre gjør jeg rede for flere sentrale teorier om lederskap, som kan grovt sett deles inn i tradisjonelle og nyere tilnærminger. Tradisjonelle tilnærminger har vært opptatt av lederes personlighet gjennom trekkforskningen, men også en del atferdselementer gjennom den såkalte stiltilnæmingen. Nyere tilnærminger har konsentrert seg mer om lederskap som et situasjonsbetinget fenomen, og om endrings- og utviklingsfunksjoner.

## **2.2 Tradisjonell lederskapsteori**

I dette kapitlet skal jeg gjøre rede for de tradisjonelle lederskapsteoriene. Disse er trekkteori og teori om lederatferd.

### **2.2.1 Trekkteori**

Tidlig i det nittende århundre gikk tenkingen om lederskap ut på at mektige mannlige ledere hadde avgjørende innflytelse på historiske hendelser. Denne tenkingen ga grunnlag til "Great man theory" som hovedsakelig forklarte lederskap med at de beste lederne var ekstraordinære menn med spesielle personlighetstrekk og fysiske karakteristikk. Ideen om den store mann ble popularisert av Thomas Carlyle i 1840 med utgivelsen *On Heroes, Hero-Worship and Heroic in History* som uttrykker en romantisk dyrkelse av ledere som *helter* (Carlyle, 2013). Det hersket en oppfattelse av at disse ekstraordinære individene hadde spesielle trekk som var medfødt eller gudgitt. Denne deterministiske oppfatningen ble påvirket av blant annet Galton (1869) som hevdet at suverene egenskaper kunne i hovedsak forklares ut fra arvelighet. En slik oppfatning står i kontrast til moderne teorier som er mer romslig med tanke på at lederskap kan *læres*. Teorien om den store mann var i stor grad basert på enkeltobservasjoner, anekdoter og myter.

Etterhvert ble det et vitenskapelig fokus på å forsøke å identifisere hva slags trekk som suksessfulle ledere hadde. Eksempel på trekk man så etter var intelligens, hukommelse, grad av energi og hvorvidt det var til stede en naturlig evne til å overtale eller utøve innflytelse overfor andre (Steers, Porter, & Bigley, 1996). I første halvdel av det attende århundre ble det utført mange slike studier. Stogdills (1948) litteraturgjennomgang viste at koblinger mellom godt lederskap og spesielle trekk var såpass svak at interessen for å forske på lederes trekk minket. Fokuset på trekk ble avløst av fokus på lederatferd.

### **2.2.2 Lederatferd**

To store forskningsprosjekter på lederatferd ble utført på 1940 og 1950-tallet, det ene ved Ohio State University og det andre ved University of Michigan. Disse to forskningsprosjektene konkluderte med at lederatferd kunne kokes ned til de to typene "initiating structure" og "consideration" (Steers et al., 1996), eller det vi kaller oppgaveorientert og relasjonsorientert atferd. Oppgaveorientert atferd innebærer at man orienterer seg mot utføring av arbeidsoppgaver ved å utvikle prosedyrer, gi ansatte retningslinjer, korrigere avvik, fordele ressurser og andre gjøremål som er rettet mot planlegging, utførelse og evaluering av arbeidsoppgaver (Bass, 1990). Relasjonsorientert atferd innebærer å bygge gode relasjoner, lytte til og vise omtanke for underordnedes velferd (Bass, 1990).

Senere forskning viste at ledere med større grad av oppgaveorientert atferd fikk flere formelle klager fra sine underordnede, sammenlignet med antall klager fra underordnede til ledere med større grad av relasjonsorientert atferd (Fleishmann & Harris, 1962).

Spørreskjemaene som ble brukt til å måle lederatferd ble kritisert for å blant annet å være slagsidet av halo-effekter, og det ble reist spørsmål om deres indre validitet (Schriesheim & Kerr, 1974). Halo-effekten oppstår når man gjør en logisk feiltakelse ved å overføre et generelt inntrykk av en person over til personens enkelte egenskaper (Thorndike, 1920). Ledelsesatferd har også blitt målt ved at lederen selv responderer på et spørreskjema, noe som har skapt tvil om hvilke fremgangsmåte som er beste egnet (Judge, Piccolo, & Ilies, 2004). Teori om lederatferd har også blitt kritisert for å være beskrivende og ikke forklarende eller predikerende (Korman, 1966).

### **2.3 Nyere lederskapsteori**

Fra rundt 1970-tallet utviklet det seg et mangfold av teorier om lederskap. De nyere lederskapsteoriene jeg skal gjøre rede for, er mer innholdsrik og kompleks sammenlignet med tidlig trekkteori og atferdsteori. Disse fokuserer på lederskap som et situasjonsbetinget fenomen og som en paradoksal funksjon, hvor blant annet transformasjonsledelse og transaksjonsledelse er sentrale begreper. I tillegg er det blitt fokusert på tillit og makt.

Jeg gjør først rede for teori betingelsesteori fordi jeg i denne oppgaven undersøker to ulike yrkesgrupper, administrative og vitenskapelige ansatte. Betingelsesteori er relevant fordi

jeg undersøker om ulikt lederskap er blitt utøvd overfor dem og om de har ulike behov for motiverende lederskap.

Så gjør jeg rede for transaksjonsledelse og transformasjonsledelse fordi de få korrelasjonsstudier som finnes om lederskap og motivasjon har dreid seg om å sammenligne disse to lederstilene. Studiene har vist at transformasjonsledelse har noe større motiverende effekt for ansatte (Barbuto, 2005).

Deretter gjøre jeg rede for lederskap som paradoksal funksjon, fordi det utfordrer svart-hvitt tenking om lederskap. Lederskap som paradoksal funksjon betyr at det vil være riktig å bruke forskjellige typer lederverktøy selv om de står paradoksalt i motsetning til hverandre.

Til slutt belyser jeg hva tillitt og makt har å si for lederskap. Tillit er relevant for min problemstilling fordi lederskap utøves ofte gjennom relasjoner, og tillitt har betydning for relasjoners kvalitet. Makt er relevant fordi det kan brukes til å påvirke forhold i de ansattes arbeidshverdag som har betydning for deres motivasjon.

### **2.3.1 Betingelsesteori**

Betingelsesteori innebærer at effektivt lederskap er å ta hensyn til situasjonelle variabler og tilpasse sitt lederskap deretter. Situasjonelle variabler kan hovedsakelig deles opp i egenskaper ved ansatte (e.g. om de er erfaren eller umoden), egenskaper ved arbeidet (e.g. komplekse eller entydige oppgaver), eller egenskaper ved lederen (e.g. lederstil, faglig kompetanse) (Yukl, 2013). Rundt 1970-tallet ble det utviklet flere teorier om situasjonsbetinget lederskap, og jeg skal gjøre rede for ledersubstitutteori (Kerr & Jermier, 1978) og Hersey og Blanchards (1977, i Yukl 2013) teori om at lederskap må tilpasses de ansattes modenhet.

I følge ledersubstitutteori så blir behov for oppgaveorientert eller relasjonsorientert lederskap erstattet av egenskaper ved de ansatte, arbeidsoppgavene eller organisasjonen (Kerr & Jermier, 1978). For eksempel så er det ikke behov for sterke innslag av oppgaveorientert lederatferd når ansatte er erfarne eller høyt utdannede eksperter. Hvis de ansatte har en høy indre motivasjon til å utføre arbeidsoppgavene, så kan en tenke seg at det er mindre behov for støttende eller motiverende lederskap. I tillegg, hvis organisasjonen består av høyt utviklede arbeidsgrupper der det er tett samhold, kan ansatte oppleve de mellommenneskelige relasjonene tilfredsstillende, slik at det erstatter for behovet for relasjonsorientert lederatferd.

Hersey og Blanchard (1977, i Yukl, 2013) utviklet en teori om at effektivt lederskap innebærer å tilpasse lederatferden til underordnedes nivå av modenhet. Hvis de ansatte har lav modenhet så burde en leders atferd være oppgaveorientert, som for eksempel å fokusere på opplæring, oppfølging og korrigerende. Når de ansatte behersker arbeidsoppgavene og har et moderat nivå av modenhet, burde en leder instruere mindre og heller vektlegge en relasjonsorientert atferd som å lytte og gi emosjonell støtte. Når de ansatte har en høy grad av modenhet, er eksperter i å utføre arbeidsoppgavene, samt har lite behov for støtte, burde lederen vektlegge delegering og tilrettelegging av selvstendig arbeid, og vektlegge mindre både oppgaveorientert og relasjonsorientert atferd.

### 2.3.2 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse innebærer at det er et gjensidig formelt bytteforhold mellom organisasjonen og ansatte, der ansatte ledes ved bruk av belønning og straff. De ansatte mottar belønning når arbeidsoppgavene blir utført på en tilfredsstillende måte, og straffes hvis de ikke gjør jobben godt nok. Belønning kan for eksempel være lønnsforhøyelser, bonuser og attraktive arbeidsoppgaver. Straff kan for eksempel være trekk i lønn, verbale irettesettelser eller at man blir avskjediget. Denne type ledelse kan ta i form av *aktiv ledelse ved unntak* og *passiv ledelse ved unntak* (Bass, 1990).

Aktiv ledelse ved unntak innebærer at lederen følger aktivt med på om arbeidsoppgaver blir utført i henhold til instruksjoner og standardiserte rutiner. Lederen griper inn og korrigerer hvis arbeidsoppgaver ikke utføres tilfredsstillende.

Passiv ledelse ved unntak innebærer også at lederen korrigerer og bruker straff hvis det er nødvendig. Men, lederen overvåker ikke de ansatte aktivt, men griper inn hvis det foreligger beskjeder eller rapporter om at arbeidsoppgaver ikke blir utført tilfredsstillende.

Ensidig praktisering av denne formen for lederskap passer dårlig for organisasjoner som har fokus på innovasjon, fordi nyskapende arbeid ofte dreier seg om å eksperimentere, prøve og feile. Transaksjonsledelse kan passe bedre i organisasjoner som har institusjonaliserte rutiner, veletablerte standarder og prosedyrer.

### 2.3.3 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er en lederstil som består av komponentene idealisert innflytelse, intellektuell stimulering, individuelle hensyn og inspirerende motivasjon (Bass, 1996; 2014). I senere tid har også karismatisk ledelse blitt integrert som en viktig komponent.

*Idealisert innflytelse* innebærer at lederen har innflytelse overfor de ansatte ved å fremstå som et godt ideal. Lederen kan være et godt ideal ved å lykkes i å nå sine mål, være et godt moralsk eksempel og opptre slik at det er sammenheng mellom hva en sier og hva en gjør.

*Intellektuell stimulering* kan man oppnå ved å gi de ansatte oppgaver som er faglig utfordrende, og oppmuntrer dem til å forsøke å løse problemer på innovative og kreative måter. Dette står i kontrast til transaksjonsledelse der avvik fra rutiner eller prosedyrer kan resultere i korreksjoner eller straff.

*Individuelle hensyn* går ut på å ta hensyn til variasjoner blant de ansatte som for eksempel deres kompetanser, behov, ambisjoner og personligheter. Denne komponenten har sin begrensning i at det ikke alltid vil være mulig for en leder å bli kjent med særegenhetene til hvert enkelt individ, som når kontrollspennet er for bredt, eller at tid og ressurser må brukes på andre lederoppgaver.

Den fjerde komponenten er at lederen er dyktig til å *inspirere og motivere* de ansatte. Dette kan oppnås ved å opptre entusiastisk og optimistisk, bruke visjoner og gi de ansatte klare og tydelig mål å strebe etter (Bass (2013)).

Den siste komponenten er *karisma*. Karismatisk lederskap innebærer å være visjonær og appellere til folks emosjoner. Max Weber fremhevet at karismatiske ledere ofte får oppslutning i turbulente tider eller i kriser (Allen, 2004). Karismatiske ledere kjennetegnes ved at de bruker visjoner, bruker emosjonelle virkemidler, skaper appellerende mål, gir folk selvtillit, inspirerer, fremstår med dominans, har gode retoriske evner og opptre ukonvensjonelt (Conger & Kanungo, 1987).

### 2.3.4 Lederskap som paradoksal funksjon

Organisasjoner møter ofte komplekse utfordringer og motstridende krav som for eksempel stabilitet og innovasjon, kontroll og fleksibilitet, høy effektivitet og lavt sykefravær. For å effektivt håndtere komplekse utfordringer og motstridende krav så burde ledere være i stand til å bruke et bredt spekter av lederverktøy, selv om verktøyene skulle stå paradoksalt i

motsetning til hverandre (Kirkhaug, 2015). Et eksempel på dette er at en leder kan bruke både autoritære og demokratiske virkemidler, alt etter hva som er mest hensiktsmessig i en gitt situasjon.

Et studie av Schriesheim, House og Kerr (1976) viste at oppgaveorientert og relasjonsorientert atferd hos ledere korrelerte så mye som 0.45 med hverandre, noe som viser at ledere ikke bare har *en* type atferd. Et annet studie viste at ledere som utøver større grad av variasjon i sitt lederskap blir vurdert som mer effektiv (Denison, Hoojberg, & Quinn, 1995).

#### **2.3.4.1 Utvidet syn på lederatferd**

Kirkhaug (2015) foreslår en modell som illustrerer hvordan en kan imøtekomme behovet for lederskap som kan håndtere organisasjoners kompleksitet og motstridende krav. Modellen utvider lederatferd til fire kategorier som er 1) oppgaver og plikter, 2) verktøy, 3) orientering og 4) opptreden.

#### **Oppgaver og plikter: Proaktive, Prosessaktive og Reaktive**

Oppgaver og plikter kan man dele opp som proaktive, prosessaktive og reaktive. *Proaktivt lederskap* går ut på å skape en retning for organisasjonen ved å etablere mål og visjoner samt utarbeide strategier og budsjetttramme. Andre proaktive oppgaver er valg av organisasjonsdesign og involvering i å dyrke frem verdier og organisasjonskultur. *Prosessaktivt lederskap* er ofte relasjonsorientert lederskap som koordinering, kommunikasjon, motivasjon og sosial støtte. *Reaktivt lederskap* innebærer å utøve kontroll ved å følge med på om resultater er nådd i henhold til målsettinger.

#### **Lederverktøy**

Kirkhaug (2015) vektlegger ni essensielle lederverktøy. Disse er mål, visjoner, rammer, planer, verdier, regler, kontroll, belønning og straff. Jeg skal gjøre nærmere rede for disse, bortsett fra rammer og planer da jeg vurderer disse to som mindre relevant for problemstillingen.

*Mål.* I kapitlet 2.2.2 om målsettingsteori beskriver jeg hvordan konkrete mål kan påvirke ansattes motivasjon. Mål kan også brukes på organisasjonsnivå slik at man kan koordinere ressurser og skape retning for organisasjonen. Mål kan deles opp i delmål,

leveransemål og formål (Kirkhaug, 2015). Delmål er de milepæler som man når på veien mot hovedmålene. De ferdige produktene man til slutt ønsker å skape, kan man beskrive som leveransemål. Formål er det man til slutt ønsker å oppnå, som f.eks. at formålet med å bygge universiteter er å bidra til høyere utdanning i befolkningen.

*Visjoner* er typisk fremtidsbilder av ønskelige tilstander. De appellerer til følgeres verdier, håp og drømmer (Yukl, 2013). I lederskapslitteratur blir visjoner ofte nevnt som et viktig verktøy for å motivere ansatte.

*Verdier* er veivisere i forhold til hva som er rett og galt, og har betydning for menneskers overbevisning og standarder for holdninger og atferd (Kirkhaug, 2015). Man kan skille mellom to overordnede typer verdier: *instrumentelle* og *terminale* verdier (Kirkhaug, 2013). De *instrumentelle verdiene* kan videre splittes til to undertyper; mellommenneskelige moralske verdier og interpersonelle kompetanseverdier. Eksempler på mellommenneskelige moralske verdiene er tillit, respekt og vennlighet. Disse verdiene gir grunnlag for funksjonell atferd i sosiale sammenhenger. Eksempler på interpersonelle kompetanseverdier verdier er logikk og rasjonalitet - verdier som er moralsk nøytrale og har som funksjon å gi veiledning til individers mål (Kirkhaug, 2013). *Terminalverdier* er rettet mot permanente tilstander som man streber etter, enten de er på personlig nivå (lykke, popularitet), eller mellommenneskelig/samfunnsnivå (vennskap, hjelpsomhet eller konfliktfrihet) (Kirkhaug, 2013).

*Regler* kan brukes som lederverktøy til blant annet for hvordan arbeidsoppgaver skal løses til regler for lønn og bonuser. Regler er tidssparende og effektivt. Regler kan bidra til rettferdighet for både ansatte og tjenestemottakere. Det ideelle er å finne en balanse i bruk av regler, slik at det på den ene siden ikke blir for mye kaos og forvirring, og på den andre siden at regler ikke blir for kneblende for hver enkelt ansatt (Kirkhaug, 2015).

*Kontroll*. Kirkhaug (2015) fremhever at kontrollbruken må være legitim hos alle interessenter for at det skal kunne brukes som et reelt lederverktøy. Det må brukes hensiktsmessig blant annet i tilknytning til mål, visjoner og verdier.

*Belønning og straff* er sentrale lederverktøy i transaksjonsledelse, som er gjort rede for i kapittel 2.3.2.

## Lederorientering

Man kan kategorisere type orientering i oppgaveorientering og relasjonsorientering (disse er gjort rede for under kapittel 2.2.2 om lederatferd), endringsorientering og strategiorientering.

Å være *endringsorientert* betyr at endring og utvikling står sentralt i lederskapet. Man er bevisst endringer i organisasjonens omgivelser som blant annet konkurranse, endrede behov hos kunder eller tjenestemottakere og teknologisk utvikling. For å håndtere de forskjellige endringer i organisasjonens omgivelser, så er den endringsorienterte lederen fokusert på kreativitet, innovasjon, læring og nytenking (Kirkhaug, 2015).

*Strategiorientert* lederskap er å bestemme langsiktige mål, kartlegge kunders og tjenestemottakeres behov, kartlegge konkurranse, kartlegge egne styrker og svakheter, finne ut hva organisasjonens kjernekompetanse er, og identifisere de beste strategiene (Yukl, 2013).

## Lederopptreden

Man kan kategorisere en lederopptreden som autoritær, demokratisk, tilbakeholden og karismatisk. Karismatisk ledelse er gjort rede for tidligere i teksten (jfr. kapittel 2.3.3), så her skal jeg gjøre rede for de tre andre.

*Autoritær* lederskap kjennetegnes ved at beslutninger som blir tatt i organisasjonen, er svært sentraliserte. Man kan skille mellom tre typer autoritære ledere - den *streng* (som styrer ved å kritisere underordnede, bruker straff og andre aversive metoder), den *velvillige* (er autoritær og effektiv, men bruker ikke aversive metoder) og den *inkompetente* (som er autoritær for å unngå å avsløre sin inkompetanse) (Karthick, 2009). Autoritær lederskap gjør det mulig å ta raske beslutninger, fungerer for mennesker som trives med å jobbe under en sterk autoritær figur og passer til å lede ansatte som ikke har kompetanse selv til å planlegge eller å ta beslutninger (Karthick, 2009).

*Demokratisk* lederskap er en form for deltakende lederskap, der underordnede inkluderes og har reell innflytelse på beslutninger som tas, selv om lederen har det siste ordet. Demokratiske prosesser tar tid og kan derfor være ineffektiv når raske beslutninger må tas under tidspress. Det kan skje at beslutninger tas for sent eller så har premissene slik de var i utgangspunktet endret seg.

*Tilbakeholden lederskap* kjennetegnes ved at lederen har en tilbaketrukket rolle. Man kan si at det finnes forskjellige grader av tilbakeholdenhet. På den ene siden der mange typiske lederoppgaver er overlatt til de ansatte og at lederen eventuelt griper inn hvis ting ikke fungerer, til den klassiske laissez-faire lederen som i sin ekstreme variant er totalt fraværende (Kirkhaug, 2015).



Man kan bruke denne modellen til å løse lederoppgaver ved å bruke elementer på tvers av disse kategoriene, som f.eks. å fokusere på proaktive oppgaver, bruke visjoner, benytte seg av spesielle ferdigheter, være endringsorientert og opptre karismatisk. Eller man kan benytte flere elementer innenfor samme kategori som f. eks. kontroll, belønning og straff. Avhengig av hva situasjonen krever, velger man de mest funksjonelle kombinasjonene. Denne tilnærmingen fanger opp de paradoksale sidene ved lederskap, som at man kan bruke flere ledelsesverktøy samtidig selv om de i tradisjonell forstand ville være gjensidig ekskluderende.

### **2.3.5 Tillit og lederskap**

Tillit er et viktig premiss som må ligge til grunn for at lederskap skal kunne utøves hensiktsmessig. Høy grad av tillit mellom ledere og ansatte vil kunne virke positivt inn på sosiale relasjoner, samarbeid om oppgaver, forpliktelse til å oppnå felles mål og bedre muligheter til å oppnå ønskede endringer i organisasjonen (Kirkhaug, 2015). Jeg skal videre gjøre rede for tre typer tillit. Disse er relasjonell tillit, kalkulert tillit, og institusjonell tillit. Til slutt skal jeg beskrive hvilke betingelser som ligger til grunn for å skape relasjonell tillit, da denne typen tillit kan sees på som mest sentralt for lederskap.

Relasjonell tillit er et viktig grunnlag for at en leder skal kunne utøve relasjonsorientert lederskap (se kapittel 2.2.2). Denne type tillit går ut på at partene er åpen, lojal, innfrir hverandres forventinger og stoler på hverandre i en slik grad at en er villig til å dele sensitiv informasjon med hverandre (Kirkhaug, 2015). Relasjonell tillit kan innebære en risiko de ganger man gjør seg sårbar overfor hverandre. For eksempel hvis en ansatt har delt personlige opplysninger til sin leder i situasjoner der det har vært behov for sosial støtte, er det en risiko for at opplysningene kan bli misbrukt på et senere tidspunkt. Et slikt misbruk kan permanent svekke den relasjonelle tilliten til lederen. I tillegg til at tillit betyr noe for menneskelige relasjoner, betyr tillit også noe i "byttehandler" mellom parter og da snakker man om kalkulert tillit.

Kalkulert tillit innebærer at parter som har med hverandre å gjøre, forventer at ytelser fører til motytelser i henhold til de avtaler som er inngått på forhånd (Kirkhaug 2015). Dette kan for eksempel være en ansatt som har tillit til at arbeidsgiver utbetaler lønn etter utført arbeid i henhold til arbeidskontrakten. Kalkulert tillit kan også handle om at organisasjoner har tillit til at samarbeidspartnere opptrer som forventet, som for eksempel samarbeid med leverandører, outsourcing-selskap eller andre måter å samarbeide på med eksterne aktører (Kirkhaug, 2015).

Institusjonell tillit er den tilliten som man har til en organisasjon som helhet. Denne tilliten er avhengig av om verdier, lover og regler er akseptert og skaper gode betingelser for de ansatte, og om de oppfatter at beslutninger som tas av ledere er legitime og rettferdige (Kirkhaug, 2015). Institusjonell tillit kan bidra til at de ansatte føler tilhørighet, noe som kan ha en positiv effekt for motivasjonen, da sosial tilhørighet er viktige motivasjonsfaktorer både hos Maslow (1943) og i teori om indre motivasjon (Deci og Ryan, 2000) (jfr. kapittel 2.2.1 og 2.2.3).

Av disse tre typene tillitt kan relasjonell tillit sees på som det viktigste, fordi lederskap ofte utøves gjennom relasjoner til de ansatte. Videre kan man spørre hvordan man *skaper* relasjonell tillit. Kirkhaug (2015) trekker frem fem betingelser som er sentral for å skape tillit. Disse er omtanke, diskresjon, kommunikativ åpenhet, atferdsmessig konsistens og integritet samt dyder.

Når en leder viser omtanke ved å genuint bry seg om de ansatte og gjør en innsats for å sørge for at de føler seg trygg og inkludert, bidrar det til å skape relasjonell tillit (Kirkhaug, 2015). Som nevnt innledningsvis er det også viktig at en leder utøver diskresjon, slik at de ansatte føler seg trygg nok til å snakke med sin leder om ting som kan være personlig eller gjøre en sårbar.

Det er også essensielt for den relasjonelle tilliten at kommunikasjonsflyten foregår på en åpen måte uten lureri og taktikkeri (Kirkhaug 2015). Hvis en leder systematisk holder tilbake viktig informasjon, kan det utvikles en skepsis blant de ansatte i forhold til den informasjonen som gis.

I tillegg er det sentralt for den relasjonelle tilliten at en leder har en atferd som både er konsistent og har integritet. Med konsistent atferd menes det at man opptrer adekvat i forskjellige situasjoner som oppstår, og at man gjør det på en forutsigbar og pålitelig måte (Kirkhaug, 2015). Integritet kan kort oppsummeres med at det er samsvar mellom ord og handling eller "liv og lære".

Begrepet "dyd" er som oftest assosiert med moralfilosofi og er relevant i sammenheng med relasjonell tillit fordi visse dyder danner grunnlag for de andre betingelser som er med på å skape relasjonell tillit. Disse dydene er klokskap, mot, humanitet, rettferdighet, måtehold og storhet (Kirkhaug, 2015). En leder som opptrer i tråd med disse dydene kan fremstå som et tillitsvekkende eksempel for hvordan man skal opptre og hvilke verdier og atferder man burde følge.

Oppsummeringsvis kan man si at tillit er viktig for både vertikalt og horisontalt samarbeid i en organisasjon. Ansatte har et behov for å kunne stole på sine ledere og

kollegaer. At andre mennesker man forholder seg til i arbeidshverdagen opptrer forutsigbart og med beste hensikt er viktig for å oppleve trygghet og trivsel. Spesielt relasjonell tillit bidrar til at et lederskap kan utøves hensiktsmessig, som for eksempel i de situasjoner der det er behov for relasjonsorientert lederskap.

### **2.3.6 Makt og lederskap**

De som har lederposisjoner kan bruke makt til å påvirke flere essensielle forhold i sin organisasjon. Man kan for eksempel påvirke de ansattes motivasjon ved bruk av makt til å bestemme blant annet mål, medbestemmelse, arbeidsmengde, type arbeidsoppgaver, rutiner, regler, lønn og grad av kontroll. Det finnes flere typer makt og jeg skal først gjøre rede for de typer makt som er de mest relevante og hensiktsmessige å bruke som analyseverktøy i diskusjonsdelen i denne oppgaven. Disse makttypene er belønningsmakt, tvangsmakt, ekspertmakt og institusjonell makt. Til slutt skal jeg gjøre rede for sammenhengen mellom makt og tillitt.

En leder har belønningsmakt hvis de ansatte oppfatter at lederen besitter goder som blant annet lønn, bonuser, attraktive arbeidsoppgaver eller andre ting som de ansatte opplever som ønskelig (Yukl, 2013). Belønningsmakt er sentralt i det som kalles transaksjonsledelse (kapittel 2.3.2) og kan brukes til å påvirke ansatte til å utføre arbeidsoppgaver. Men, ledere har ikke alltid anledning til å bruke belønningsmakt på en effektiv måte, fordi lønn og andre goder er ofte bestemt av ansiennitet og avtaler i arbeidskontrakter (Vecchio, 2014). Selv om mulighetsrom til å bruke belønningsmakt kan variere fra organisasjon til organisasjon, så er denne type makt generelt et viktig element i lederskap. Mens belønningsmakt kan brukes til å lede etter "gulrot-metoden", kan tvangsmakt brukes til å lede etter "piske-metoden".

Tvangsmakt innebærer at en leder kan tvinge igjennom beslutninger som de ansatte er nødt til å forholde seg til enten de ønsker det eller ikke. For eksempel så kan det i nedskjæringsperioder fattes beslutninger om at de ansatte skal pålegges ekstra arbeidsoppgaver, selv om at de ikke ønsker det selv. Bruk av tvangsmakt kan virke inn både negativt og positivt for de ansattes motivasjon. For eksempel så er selvbestemmelse og autonomi viktige elementer for indre motivasjon (jfr. kapittel 2.2.3) og dermed kan tvang spille negativt inn. Men, bruk av tvangsmakt har sine fordeler i situasjoner der det hersker kaos eller når kritiske beslutninger må tas i løpet av kort tid (Kirkhaug, 2015). Tvangsmakt kan brukes til å ta tydelige beslutninger slik at de ansatte får redusert sin opplevelse av usikkerhet i tvetydige situasjoner, noe som kan sees i sammenheng med Maslows (1943)

behovspyramide, der behov for sikkerhet er en grunnleggende motivasjonsfaktor (jfr. kapittel 2.2.1). En mindre dramatisk og kontroversiell type makt er ekspertmakt.

En person har ekspertmakt hvis han eller hun har ekspertise innenfor visse fagområder eller arbeidsoppgaver som få eller ingen andre har. Ekspertmakt kan brukes til å ha innflytelse på hvordan ansatte skal utføre sine arbeidsoppgaver (Yukl, 2013). Ekspertmakt er derfor nødvendig for å kunne utøve oppgaveorientert lederskap. Men, i mange tilfeller har ansatte like mye eller mer ekspertmakt som sine ledere. Dette kan være tilfelle i organisasjoner der de ansatte er høyt utdannet eller har ervervet unik kompetanse gjennom lang og praktisk arbeidserfaring.

Selv om en leder ikke har ekspertise i de operasjonelle arbeidsoppgavene i organisasjonen, kan lederen ha ekspertmakt ved å være dyktig i å utøve sitt lederskap. En leder kan ha unik innsikt i hvordan organisasjonen fungerer som helhet, eller ha unik kompetanse på å utøve situasjonsbetinget lederskap (Kirkhaug, 2015). Mens ekspertmakt er noe som er avhengig av personens ekspertise, er institusjonell makt noe som er til stede uavhengig av en persons kompetanse eller atferd.

Institusjonell makt er makt til å ta beslutninger i kraft av organisasjonens lover, regler og verdier (Kirkhaug, 2015). Denne type makt følger formelt med stillingen i organisasjonen og er derfor ikke personavhengig. Institusjonell makt gir ikke automatisk reell makt, men er avhengig av i hvor stor grad rammeverket av lover, regler og verdier er respektert og oppfattet som legitim blant de ansatte (Kirkhaug, 2015). Jo mer respektert dette rammeverket er, jo større betydning kan den institusjonelle makten ha å si for lederskapet. Beslutningsmakten som følger med institusjonell makt kan ha mye å si de ansattes motivasjon, fordi man kan ta beslutninger som påvirker forhold i de ansattes arbeidshverdag.

De fleste makttypene jeg har beskrevet står ikke nødvendigvis på egne ben, men er avhengig av at det eksisterer tillit i organisasjonen. Forskjellige typer makt er avhengig av forskjellige typer tillitt.

Tvangsmakt og institusjonell makt er avhengig av at de ansatte har institusjonell tillit (Kirkhaug, 2015). For at tvangsmakt skal oppfattes som legitim, må den være begrunnet ut i fra gjeldene lover samt organisasjonens regler og verdier. Hvis de ansatte ikke oppfatter at lover, regler og verdier er legitim, har de heller ikke institusjonell tillit. Da blir det vanskelig å utøve tvangsmakt. Det samme gjelder ved bruk av institusjonell makt, som er avhengig av at de ansatte har tillit til lover, regler og verdier (Kirkhaug, 2015).

Kalkulert tillit til lederen er en viktig forutsetning for å ha belønningsmakt (Kirkhaug, 2015). Hvis de ansatte ikke har tillit til at belønningen vil bli gitt som avtalt, vil heller ikke en leder kunne bruke belønning for å påvirke de ansatte slik som ønsket.

Man konkludere at makt er nødvendig for å utøve lederoppgaver i en organisasjon, og at det må fortjenest tillit fra de ansatte for at utøvelsen av makten skal være mulig. Jeg har trukket spesielt frem belønningsmakt, tvangsmakt, ekspertmakt og institusjonell makt som relevant for min problemstilling.

### **2.3.7 Oppsummering lederskap**

Jeg har gjort rede for et bredt spekter av teorier om lederskap. De tradisjonelle teoriene har fokusert på lederes personlighetstrekk og lederatferd. I nyere tid har det blitt utviklet mer komplekse og innholdsrike teorier. Betingelsesteori innebærer at lederskap må tilpasses situasjonen for å være effektiv. Videre har jeg beskrevet de to lederstilene transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, der den ene er orientert mot å opprettholde rutiner, prosedyrer og stabilitet, mens den andre er orientert mot endring, vekst og utvikling. Vi har også sett på at en leder ikke nødvendigvis må være bundet til en spesiell lederstil. Lederskap som en paradoksals funksjon viser at man kan variere mellom mange forskjellige lederverktøy, orienteringer og måter å opptre på, selv om disse skulle stå paradoksalt i motsetning til hverandre. Til slutt belyste jeg tillitt og makt som sentrale elementer i lederskap. Tillit er spesielt viktig for relasjonen mellom leder og ansatt, mens makt gir lederen handlingsrom til blant annet å ta beslutninger som har betydning for de ansattes arbeidshverdag.

## **2.4 Motivasjon**

Motivasjon er et fenomen som er blitt forsket på i mange forskjellige sammenhenger og i denne oppgaven skal jeg se på motivasjon hos akademiske ansatte. Hva innebærer begrepet *motivasjon*? Motivasjon kan defineres som:

*"..et sett av energiske krefter som har sitt utspring både i og bortenfor et individs væren, som initierer arbeidsrelatert atferd, bestemmer dets form, retning, intensitet og varighet" (fritt oversatt fra Pinder, 1998 i Latham, 2012 s. 124).*

Motivasjon er altså en energi som potenserer et individ til en atferd som har en spesifikk retning, intensitet og varighet. Det finnes mange motivasjonsteorier som i sum inneholder en lang rekke av faktorer som motiverer. Jeg skal undersøke om vitenskapelige og administrative ansatte i et universitetsfakultet motiveres av ulike motivasjonsfaktorer og hvilke sammenhenger det er mellom lederskap og motivasjon. Videre skal jeg gjøre rede for noen av de mest sentrale motivasjonsteoriene. Disse er Maslows behovsteori, målsettingsteori, teori om indre motivasjon og to-faktor teori.

### **2.4.1 Maslows behovsteori**

I følge Maslow (1943) så motiveres mennesker til å dekke forskjellige typer behov som er arrangert i et hierarki. Hierarkiet er bygd opp av både underskuddsbehov og behov for vekst. Man må først dekke behov på ett trinn før man motiveres til å dekke behovet på trinnet over. Det vil si at fysiologiske behov (at man f.eks. mottar lønn nok til å dekke utgifter til mat), og sikkerhetsbehov (trygg arbeidsplass) må tilfredsstilles før man blir motivert til å tilfredsstille sosiale behov. Maslows (1943) hierarki består av fem behovstrinn:

#### **Underskuddsbehov**

*1. fysiologiske behov.* Mennesker har en lang rekke grunnleggende fysiologiske og biologiske behov som behov for næring, søvn, oksygen og ideell kroppstemperatur. Hvis man opplever sterk sult er man mer motivert til å utføre en handling hvis resultatet av handlingen er at man får næring, sammenlignet hvis resultatet er en hyggelig sosial aktivitet.

*2. Sikkerhetsbehov.* Når de grunnleggende fysiologiske behovene er tilfredsstillt, så blir behovet for sikkerhet den viktigste kilden til motivasjon. På en arbeidsplass er det vanlig å tenke på sikkerhet som enten fysisk beskyttelse mot skade og helseproblemer eller andre trygghetsfaktorer som jobbsikkerhet, pensjonsavtaler og forsikringer.

*3. Sosiale behov.* Mennesker har behov for å sosialisere, føle tilhørighet og samhold med andre mennesker. Et godt psykososialt arbeidsmiljø vil kunne gjøre oss motivert til å jobbe og prestere, mens isolasjon og dårlig psykososialt arbeidsmiljø kan være demotiverende.

## Vekstbehov

4. *Behov for aktelse*. Når man har tilfredsstilt biologiske, sikkerhetsmessige og sosiale behov så utløses nye drivere til motivasjon. Disse driverene er personlig vekst og behovet for å bli respektert og anerkjent av mennesker rundt oss. Annerkjennelse som ansatte mottar fra ledere kan gi en opplevelse av å være betydningsfulle og verdsatt.

5. *Selvaktualisering*, som er det øverste trinnet i behovshierarkiet er behovet for å aktualisere de latente potensialene vi bærer i oss, men som fortsatt ikke er realisert. I en organisasjonskontekst kan det både være arbeidsoppgaver og nye karriereutfordringer som fasiliteter selvaktualisering.

En gjennomgang av forskning har vist at det finnes lite empirisk støtte for Maslows teori i jobbsammenheng samt at teorien har flere konseptuelle problemer (Wahba & Bridwell, 1976). Andre studier har vist at Maslows praktiske verdi ikke kan avskrives, spesielt fordi den anvendes og er nærmest institusjonalisert i arbeidslivet i store deler av verden (Ajila, 1997 og Kamalanabhan *et al.*, 1999 i Latham, 2012).

### 2.4.2 Målsettingsteori

Blir vi motivert av å få beskjed om å gjøre vårt beste eller er det mer motiverende å strekke seg etter konkrete mål? Latham og Locke (2007) har vært pionerer i utviklingen av målsettingsteori. Nøkkelhypoteser i målsettingsteori er at man a) presterer bedre hvis man har konkrete mål å strekke seg etter, sammenlignet hvis man kun forsøker å gjøre sitt beste, b) høye mål fører til bedre prestasjon sammenlignet med lave mål og c) det å ha konkrete mål er motiverende fordi at man får konkret tilbakemelding om hvordan man har prestert. Latham (2012) hevder at mål har flere positive sider ved seg - mål gir en klar og entydig retning hvor yting og innsats er siktet mot, man får et grunnlag til å lage strategier som stimulerer til å yte innsats over tid, til målene er nådd.

I tillegg legger målsettingsteori også til grunn at individuelle variasjoner i subjektiv mestringsevne, har en betydning for hvilke mål en velger (Latham & Locke, 2007). Personer med lav subjektiv mestringsevne har en tendens til å velge lavere mål sammenlignet med personer med høy subjektiv mestringsevne, som har en tendens å velge høyere mål.

Målsettingsteori er en av motivasjonsteoriene med sterkest empirisk støtte. Latham og Yukl (1976) viste gjennom sitt studie at personer som jobbet med maskinskrivere, økte produktiviteten etter at målsettingsteori ble implementert på arbeidsplassen. Økt produktivitet var også et resultat av implementering av målsettingsteori blant tømmerarbeidere (Latham & Baldes, 1975), hvor effekten av konkrete mål ga arbeidsoppgavene en ny mening:

*"Målsetting hadde skapt en følelse av betydning, utfordring og mening i noe som tidligere hadde vært oppfattet av dem som langtrekkelig og fysisk utmattende arbeid. Kort fortalt, så hadde målsetting og oppnåelse ledet til økt interesse for oppgavene, stolthet over å prestere og en økt følelse av effektivitet samt øking i lønnen." (Fritt oversatt fra Latham, 2012, s. 64).*

Senere så har flere litteraturstudier konkludert med at med at Lathams og Lockes målsettingsteori har et solid og holdbart empirisk fundament (Mento, Steel, & Karren, 1987; Tubbs, 1986), og regnes derfor som en av de mest vitenskapelige valide motivasjonsteorier.

Mange organisasjoner har implementert oppskrifter som baserer seg på målsettingsteori. En av de mest kjente oppskriftene er *målstyring* (management by objectives). Målstyring en organisasjonsoppskrift som inneholder de tre trinnene målsetting, iverksetting og evaluering (Kaufmann & Kaufmann, 2013). Det første trinnet går ut på at ledere gir (eller blir enig med) underordnede hvilke mål som man skal oppnå etter en viss tid. Det andre trinnet er å iverksette tiltak som er strategisk mest effektivt. Det siste trinnet er at underordnede får tilbakemelding og eventuelt korrigeringer eller ros for gjennomførte tiltak.

Å implementere målsettingsteori i organisasjoner kan ha sine baksider. Ett av nøkkelementene til teorien er å sette seg høye og oppnåelige mål. Et høyt mål skal få ansatte til å yte maksimalt av innsats og bruke de ferdigheter som de besitter. Men, høye mål kan også ha uintenderte konsekvenser, som for eksempel uetisk atferd. Det sterke fokuset på mål og målinger kan i enkelte tilfeller føre til at ansatte jukser med tall for å oppnå de målene som er satt (Barsky, 2008).

Et annet kritikkpunkt er at målsettingsteori er mer relevant når det dreier seg om å utføre arbeidsoppgaver med høyt nivå av kvantitet, men ikke nødvendigvis høyt nivå av kvalitet (Bavelas & Lee, 1978). Målsettingsteori gir mening når det kommer til arbeidsoppgaver som er strukturert, entydig og hvor output kan enkelt måles (som maskinskriving og tømring). Samfunnet preges av økt satsing og større muligheter til høyere utdanning blant befolkningen, samt øking av kunnskapsbaserte arbeidsplasser, der ytelse og



resultater ikke nødvendigvis lar seg måle i kvantitativt. Man kan stille seg tvilende til hvor relevant målsettingsteori er der arbeidsoppgaver er abstrakte, og kreativitet og innovasjon har en større rolle.

### 2.4.3 Indre motivasjon

Deci (1971) utførte et eksperiment som undersøkte om ekstern belønning, enten i form av penger eller i form av verbal tilbakemelding, påvirket grad av indre motivasjon. Med indre motivasjon så menes det i denne sammenhengen at man utfører en oppgave for sin egen skyld, og ikke for å oppnå ekstern belønning. I det første eksperimentet så gikk en eksperimentgruppe og en kontrollgruppe gjennom tre forsøk der de måtte løse et puslespill. Det eneste forskjellen mellom de to gruppene var at i andre forsøk fikk eksperimentgruppen penger i belønning, mens i første og tredje forsøk var betingelsene lik. Resultatene fra eksperimentet viste at gruppen som mottok penger i andre forsøk, viste mindre interesse for pusle-oppgavene i tredje forsøk, sammenlignet med første forsøk. Deci (1971) konkluderte med at etter andre forsøk, hadde pengene "tatt over" for den indre motivasjonen, og deretter slo ikke den indre motivasjonen tilbake igjen.

Senere lanserte Ryan og Deci (2000) selvbestemmelsesteori innebærer at indre motivasjon oppstår når mennesker får imøtekommet sine behov for *kompetanse, tilknytning og autonomi*.

Med kompetanse menes at man utvikler ferdigheter og evner til å mestre de arbeidsoppgaver man arbeider med. Det å få til noe, skape noe eller løse et problem kan gi mestringsglede. Når en slik glede over å mestre noe oppstår, gir det næring til vår behov for å være kompetent.

Det andre behovet, som vi også ser hos Maslows behovspyramide, er sosial tilhørighet, er også en viktig del av indre motivasjon. Den sosiale tilhørigheten fungerer som en trygg havn som gjør at en tør å være kreativ, utfolde seg og leve ut nysgjerrigheten sin.

For det tredje må behovet for autonomi bli imøtekommet. Med autonomi menes det at man føler at man har kontroll over egen atferd og de mål som man setter seg. Deci og Ryan (1995) hevder at autonomi gir næring til ekte selvfølelse, fordi man handler i tråd med egne verdier. Motsatt, hvis man kun streber etter å oppnå mål og standarder som andre bestemmer for deg, så vil også selvtilliten variere i takt med hvorvidt man blir anerkjent av andre. Det vil

altså oppstå en mer robust, varig og ekte selvtillit hvis man handler i takt med egne verdier og egen innflytelse.

Deci (1975, i Latham, 2012) utelukker ikke at penger har en motiverende kraft, men at penger har sine begrensninger og er også potensielt skadelig for den indre motivasjonen som man eventuelt allerede er til stede. Han peker på at hvis vi utfører en arbeidsoppgave og mottar belønning, så trekker vi den slutning at vi er kontrollert og under oppsyn av noe ytre, og at vi ikke utfører oppgaven av egen vilje og interesse. Hvis vi derimot ikke mottar belønning, så mener Deci vi trekker den slutning av at vi utfører oppgavene av egen interesse.

Teori om at belønning kan redusere motivasjon strider i en viss grad i mot "sunn fornuft" og tradisjonell tenking omkring belønnings rolle i forhold til motivasjon. Belønning er et vanlig verktøy for å få ansatte til å jobbe, enten det er fast timebetaling og /eller bonus for å oppnå gitte mål, som for eksempel antall salg av en gitt vare. Men, nyere forskning vist at det ikke er noe sammenheng mellom lederes lønnsordninger og bedrifters økonomiske suksess, men heller at høye lønner fører til dårligere prestasjoner hos ledere (Jacquart & Armstrong, 2013).

Det er flere punkter hvor Deci og Ryan har blitt kritisert. Den kritikken som går igjen er metodiske svakheter. Et eksempel er at i puslespill-eksperimentet (Deci, 1971), så fjernes belønning for en aktivitet i ett av forsøkene slik at motivasjonen synker til et lavere nivå enn det nivået var før belønning ble introdusert. Deci tolker dette som at den indre motivasjonen ble svekket etter at belønning ble introdusert, mens Bandura (1977 i Latham, 2012) mener at Deci overser at hvis noen får fjernet en belønning, kan det oppleves som straff og at straffen er årsaken til at motivasjonen blir lavere i slike studier. Teori om indre motivasjon ble svekket da Cameron og Pierce (1994) i en metaanalyse av 96 eksperimenter, ikke fant noen holdepunkter for at ytre belønning generelt sett har en svekkende effekt på indre motivasjon. De fant at ytre belønning, i form av positiv verbal tilbakemelding, ga positiv utslag i indre motivasjon. Eisenberger and Cameron (1996) hevder at teori om indre motivasjon har nådd mytiske proporsjoner, spesielt med tanke på at både skoleverk og arbeidsliv har i økende grad har fryktet skadelige effekter av å anvende behavioristiske prinsipper, som kontingent belønning. I sin metaanalyse fant de at det var empiriske grunnlag for å hevde at belønning kan øke motivasjon til å være kreativ.

#### 2.4.4 To-faktor teori

Herzberg (1987) mente at det vitenskapelige studie av motivasjon frem til slutten av 1960-tallet var inne på et feil spor. Han hevdet at forskningen så lang dreide for mye om bruk av gulrot eller pisk. Herzberg etterlyste mer kunnskap om hvordan man genuint motiverte de ansatte, og ikke bare hvordan man endret atferd ved hjelp av belønning eller straff.

I et studie spurte Herzberg (1987) en rekke yrkesgrupper om hvilke sider ved jobben som gjorde dem svært fornøyd eller svært misfornøyd. Basert på funnene fra studiet, utviklet Herzberg en to-faktor teori som innebærer at det er faktorer som virker motiverende (motivatorer) og faktorer som virket hemmende på motivasjon (hygienefaktorer).

Motiverende faktorer er knyttet til de øvre behovene i behovspyramiden til Maslow (1943) - å kunne oppnå noe, få anerkjennelse, arbeidet i seg selv, ansvar og mulighet for karriereutvikling. Hvis disse faktorene er til stede så fremmer de motivasjonen, mens fraværet av faktorene fører ikke nødvendigvis til demotivasjon og misnøye.

Eksempel på hygienefaktorer er arbeidsforhold, administrasjon, formelle retningslinjer og relasjoner til overordnede. Hvis disse faktorene oppleves som negativ, vil de virke hemmende på motivasjonen. Hvis disse faktorene ikke er til stede som negative momenter, betyr det ikke nødvendigvis at det er motiverende. Et eksempel er hvis man jobber med et datasystem som krasjer ofte, så skaper det misnøye og man blir demotivert. Men, hvis man jobber med et datasystem som ikke krasjer, så vil det ikke nødvendigvis ha en motiverende effekt, det bare sørger for at et irritasjonsmoment ikke er til stede.

For å øke motivasjonen til ansatte kan man berike arbeidet ved å følge en rekke anbefalte retningslinjer (Herzberg, 1987). Man burde blant annet ha større fokus på å involverer faktorer som motiverer og mindre fokus på faktorer som er relatert til hygiene. Man burde for eksempel konkret instruere hvordan jobben skal legges opp, slik at arbeidsoppgavene blir mer variert. Man burde også strebe etter å gjøre mer vertikale endringer og mindre horisontale endringer. Eksempler på dette er å gi ansatte mer kontroll, ansvar, deltagelse og valgmuligheter.

To-faktor teori har noen begrensinger. Fremgangsmåten som er brukt, *critical incident technique*, kan ha vært årsak i seg selv til Herzbergs funn (King, 1970). Funnen kan ha vært slagsidet av at folk har en tendens til å ta ære selv for positive hendelser og skyldte på eksterne faktorer for negative hendelser (Vroom, 1964 i Kerr, Harlan, & Stogdill, 1974). To-faktor teorien sier også lite om hva individuelle forskjeller har å si for motivasjon (Tietjen & Myers, 1998).

### **2.4.5 Oppsummering motivasjon**

I dette kapitlet har jeg gjort rede for Maslows (1943) behovsteori, målsettingsteori (Latham & Locke, 2007), teori om indre motivasjon (Deci og Ryan, 2000) og to-faktor teori (Herzberg, 1987). Teoriene viser oss at det finnes mange kilder til motivasjon. Man kan bli motivert av å dekke menneskelige behov, ha interesse for arbeidsoppgavene, ha varierte arbeidsoppgaver, jobbe mot konkrete mål og flere andre forhold. Motivasjon er et komplekst fenomen, og teoriene fanger opp store deler av denne kompleksiteten.

## **2.5 Sammenheng mellom lederskap og motivasjon**

Jeg skal presentere to måter man kan se på sammenhengen mellom lederskap og motivasjon. Den ene er at ledere har forskjellige typer makt til å påvirke forhold i de ansattes arbeidshverdag, som kan ha betydning for deres motivasjon. Den andre måten er at ulike lederstiler har ulik effekt på de ansattes motivasjon.

### **2.5.1 Makt og motivasjon**

Lederskap kan utøves indirekte ved å bruke forskjellige typer makt til å påvirke formelle strukturer, arbeidsprosedyrer og policyer i organisasjoner som kan ha betydning for ansattes motivasjon. En leder kan altså påvirke motivasjonen til en ansatt uten å ha direkte kontakt. For eksempel kan man bruke beslutningsmakt til å vedta at ansatte skal bestemme i større grad over arbeidstiden sin, eller sørge for at ansatte ikke trenger å forholde seg til demotiverende hygienefaktorer (jfr. Herzberg, 1987). Et annet eksempel er at belønningsmakt kan bruke til å lage bonussystemer ved gode resultater.

### 2.5.2 Lederstiler og motivasjon

Tidligere forskning på lederskap og motivasjon, har hovedsakelig fokusert på hvordan transformasjonsledelse og transaksjonsledelse påvirker motivasjon. Disse studiene er oftest korrelasjonsstudier og er designet typisk slik at underordnede svarer på spørreskjema (som f.eks. *multifactor leadership questionnaire* som plasserer lederen på et kontinuum mellom transformasjon -og transaksjonsledelse) og i hvor stor eller liten grad de er motiverte (Barbuto, 2005). De fleste funnene peker på at transformasjonsledelse oppleves noe mer motiverende sammenlignet med transaksjonsledelse.

Hva sier forskning om hvorfor to lederstilene har forskjellig effekt? Shamir, House og Arthur (1993) hevder at det er hovedsakelig tre grunner til at transformasjonsledere har en positiv effekt på motivasjon. I følge dem er det særlig de karismatiske egenskapene som trigger forskjellige selv-konsepter som igjen trigger motivasjonsmekanismer. I artikkelen *The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory* konkluderer de på teoretisk grunnlag at transformasjonsledelse fører til mer motivasjon fordi underordnede føler ofte mer selvbestemmelse, opplever en sterkere tilknytning til gruppen de er en del av, og de opplever oftere at deres verdier stemmer med verdiene til jobben. I tråd med dette fant Bono og Judge (2003) at transformasjonsledere evnet å få sine ansatte til å se på sine arbeidsoppgaver som viktige og i tråd med deres egne verdier. Andre forslag har gått ut på at transformasjonslederen påvirker sine underordnede motivasjon på to måter - emosjonelt og kognitivt (Ilies, Judge, & Wagner, 2006). Ansatte bli emosjonelt påvirket av at lederen fremstår som et godt eksempel med sin energi og entusiasme som har en *smittende* effekt på de underordnede. En slik effekt vil kunne forklares av komponenten *idealisert innflytelse* i teori om transformasjonsledelse. For det andre kan transformasjonslederens evne til å kommunisere visjoner og bruke utfordrende mål påvirke underordnede på en *kognitiv måte*.

## 3. Metode

I dette kapitlet skal jeg gjøre rede for hvilken metodisk tilnærming jeg har benyttet meg av i denne masteroppgaven. Først skal jeg beskrive hva kvalitativ metode i hovedtrekk dreier seg om. Deretter skal jeg gjøre rede for prosessene før og etter forskningsintervjuene.

### 3.1 Kvalitativ metode

Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode og semi-strukturert intervju. Jeg har ikke funnet tidligere studier som er lik problemstillingen til denne masteroppgaven. Jeg ønsker derfor å tilnærme meg problemstillingen på en fordomsfri og eksplorativ måte. Kvalitativ intervju som metode gir rom for en slik utforskning, fordi svaralternativene ikke er bestemt på forhånd. I tillegg kan jeg bruke min faglige kunnskap til å stille oppfølgingsspørsmål for å undersøke dypere de temaer som er interessante.

Hva er forskjellen på kvantitativ og kvalitativ metode? Kløften mellom disse to kan spores tilbake til sosiologene Emilie Durkheim og Max Weber (Moses & Knutsen, 2012). Durkheim argumenterte for at samfunnsvitenskapelig metode burde følge naturvitenskapelige idealer, der man forsøker å finne objektive statistiske sammenhenger mellom variabler. Denne retningen er også kalt *logisk positivisme*, der empirisk observasjon gjennom sansene våre, og logiske utledninger er sentral for vår erkjennelse. Korrelasjon -og regresjonstudier av transformasjonsledelses effekt på grad motivasjon, er typiske eksempler.

Weber argumenterte for at man ikke kan studere mennesker på samme måte som man studerer objekter i fysikken, fordi mennesker har følelser, kan tenke og har en fri vilje (Travers, 2004). Jeg skal undersøke hvilke faktorer som motiverer de vitenskapelige og administrative ansatte, og hvordan de opplever lederskapet på sitt fakultet, ved å bruke en *fenomenologisk* tilnærming.

#### 3.1.1 Fenomenologisk tilnærming

Fenomenologi er opprinnelig en retning innenfor filosofien og kan spores tilbake til Edmund Husserl (1859-1938). Husserl fokuserte på konkrete subjektive opplevelser og erfaringer, som befester seg i bevisstheten gjennom våre opplevelser (Moran, 1999). Giorgi (1997) trekker frem ytterlige to nøkkelaspekter ved fenomenologi. For det første så er det ikke objekter eller

hendelser i seg selv som er interessant, men heller hvordan individer intuitivt opplever og legger *mening* i objekter og hendelser som man erfarer. For det andre er begrepet *intensjonalitet* viktig i forståelsen for fenomenologi. Det betyr at det for at bevissthet skal oppstå, må det være en intensjon mellom subjektet og det utfor subjektet man er bevisst (hvis man er motivert, finnes det *noe* som motiverer, altså man har en bevisst relasjon til det man blir motivert av). I følge fenomenologer så eksisterer ikke en objektiv virkelighet, men virkeligheten skapes og tolkes av mennesker - og det er nettopp den subjektive tolkningen som er i hovedfokus (Evers & de Boer, 2012).

## **3.2 Forskningsintervju**

Forskningsintervjuet er en prosess som krever både planlegging, gjennomføring og slutføring ved bruk av transkripsjon. Det er både teoretiske og praktiske faktorer man skal ta hensyn til, samt at man skal ta en rekke forskningsetiske hensyn. Videre skal jeg beskrive og forklare intervjuprosessen.

### **3.2.1 Utvalg og informanter**

I dette studiet deltok tilsammen seks informanter, to kvinner og fire menn. Tre jobbet som vitenskapelig ansatte og tre jobbet som administrativt ansatt. Den ideelle størrelsen på et utvalg i kvalitative studier er at man har nok informanter til at man når en teoretisk metning, e.g. at det kommer til et punkt der eventuelt nye informanter ikke bidrar til mer informasjon, en den mengde informasjon man allerede har gjennom tidligere intervju (Bachiochi & Weiner, 2004). Det var spesielt to faktorer som la begrensninger på antall mulige informanter som deltok i studiet. For det første, skulle masteroppgaven skulle fullføres innen en viss tidsfrist. Derfor må jeg ta hensyn til hva som er mest effektiv bruk av tiden. For det andre, så var det ikke alle de ansatte som jeg kontaktet som hadde anledning til å delta. Derfor kunne jeg ikke nødvendigvis nå en teoretisk metning, fordi det er begrenset hvor mange informanter jeg har hatt tid og kapasitet til å intervju.

Et annet poeng som er viktig er at det var ønskelig med informanter som har lang nok erfaring til å kunne bidra med svar på mine spørsmål. Derfor brukte jeg såkalt *judgmental sampling*, som er en ikke-probabilistisk samplingsteknikk der man velger ut informanter

basert på faglig skjønn (Doyle, 2011). De fleste informantene hadde informasjon om dem selv som var presentert på universitetets hjemmeside, som jeg brukte som vurderingsgrunnlag.

### **3.2.2 Intervjuguide**

I kvalitative intervju stiller man typisk spørsmål om opplevelser, motiv, følelser, atferd, persepsjon, prosesser og spørsmålene er ofte formulert som "hva" og "hvordan" (Evers & de Boer, 2012). Det anbefales også at stiller mer spesifikk oppfølgingsspørsmål av det som er av interesse. Disse spørsmålene kan være både forberedt på forhånd, men jeg som intervjuer kan også bruke min faglige kompetanse til å spontant spørre relevante oppfølgingsspørsmål.

Spørsmålene jeg stilte var operasjonalisert fra både teori om lederskap og teori om motivasjon. I teorikapitlet gjorde jeg rede for relativt mange teorier, fordi jeg ønsket å utvikle en intervjuguide som hadde et bredt spekter av spørsmål. Det var vanskelig å vite på forhånd hvilke teorier som kom til å være relevant og irrelevant. Hvis jeg kun hadde hatt fokus på for eksempel transformasjonsledelse, ville jeg risikerte jeg at informantene ikke hadde vært i kontakt med ledere som hadde en slik stil. Etter intervjuene hadde jeg grunnlag til å sile bort teori som ble irrelevant, og fokuserte heller på teorier som ble relevant.

### **3.2.3 Semi-strukturert intervju**

Giorgi (1997) anbefaler at når man gjennomfører intervju innenfor den fenomenologiske tilnærmingen, er det viktig å stille spørsmål som gir informanten rikelig med anledning til å fortelle om sine tanker, følelser og opplevelser. Giorgio fremhever også viktigheten av at man skal la informanten fortelle så detaljert og autentisk som mulig. Hvis man lykkes i å fange detaljerte beskrivelser, så vil det drive intervjuet fremover til målet. Evers and de Boer (2012) peker på at målet med kvalitativ intervju er å forstå hvordan informantene tolker deres omgivelser, og hvordan disse tolkningene påvirker informantenes atferd. For å etterleve disse retningslinjene på en best mulig måte har jeg valgt intervju informantene etter prinsipper til semi-strukturert intervju.

### **3.2.4 Transkripsjon**

Jeg sikret god kvalitet på lydopptakene fra intervjuene ved å bruke Olympus digital voice recorder VN-731PC. Da jeg transkriberte lydopptakene brukte jeg VLC player, slik at det var



mulig å justere tempo de gangene talen var uklar. Når man transkriberer burde man ta et valg om man skal inkludere ansiktsuttrykk, latter, pauser, tonasjon, kroppsspråk o.l., eller om man skal transkribere med en formell stil (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg valgte å transkribere med en ren formell stil der jeg transkriberte intervjuene saklig og ordrett, uten å legge vekt på andre uformelle uttrykk. Dette vurderte jeg som tilstrekkelig for å belyse problemstillingen.

### **3.3 Analyse**

Etter transkripsjon av de intervjuer som er gjennomført var neste steg å analysere datamaterialet. Først har det vært viktig å lese gjennom alt som en hel tekst. Den fenomenologiske tilnærmingen er holistisk, og derfor er det viktig å først se det "store bildet" (Giorgi, 1997). Når intervjuene var ferdig så presenterte jeg de mest essensielle svarene som var relevante for problemstillingen i en kategorisk rekkefølge i henhold til de teorier jeg brukte.

### **3.4 Pålitelighet og troverdighet**

Jeg velger å bruke begrepene pålitelighet og troverdig, fordi reliabilitet og validitet er begreper som helst brukes i den positivistiske tradisjonen. Validitet handler om at man måler det man har intendert å måle, mens reliabilitet handler om at det man måler gir samme resultat ved gjentatte målinger, hvis betingelsene er like (Nahid, 2003).

Stenbacka (2001) argumenterer for at formålet med kvalitativ metode er å generere forståelse og finne særegne kvaliteter ved et fenomen, og ikke å måle det man ønsker å undersøke. Hun argumenterer videre at et kvalitativt studie har god validitet, hvis informantene har fått anledning til å snakke fritt etter sin egen kunnskap og virkelighetsforståelse, om det fenomenet man har ønsket å undersøke. De informantene jeg intervjuet fikk en slik anledning til å bruke egne erfaringer, refleksjoner, observasjoner og synspunkter, til fortelle om hvilke motivasjonsfaktorer som har var til stede i deres arbeidsdag, og hvordan de opplevde lederskapet på sitt fakultet.

Jeg ga informantene informasjon om masteroppgaven før intervjuene startet, men jeg ga dem ikke intervjuguiden på forhånd. Dette valgte jeg fordi jeg ønsket å unngå at informantene brukte lang tid på å forberede seg. Lange forberedelser kunne ført til at svarene ble i stor grad kalkulert, strategiske eller lojale, og dermed mindre autentisk.

Jeg var også bevisst på å unngå å stille ledende spørsmål, for at jeg som intervjuer ikke skulle påvirke svarene. Etter jeg transkriberte intervjuene, oppdaget jeg at jeg noen få ganger likevel hadde stilt ledende spørsmål. I disse tilfellene tok jeg ikke med svarene i resultatdelen.

Jeg vil også fremheve at det styrket troverdigheten og påliteligheten at jeg transkriberte intervjuene i sin helhet og diskuterte resultatene sammen med veileder.

### **3.5 Etiske vurderinger**

Det er viktig at man følger formelle forskningsetiske retningslinjer og at man selv gjør etiske refleksjoner i forskningsprosessen. Det var hovedsakelig fire etiske forhold som jeg var bevisst på når jeg gikk i gang med intervjuundersøkelsene. Disse forholdene var informert samtykke, fortrolighet, konsekvenser og forskerens rolle (Kvale & Brinkmann, 2009).

*Informert samtykke.* Alle informantene fikk informasjon om de overordnede målene med masteroppgaven, at deltakelse var frivillig og at de kunne trekke seg når som helst uten å oppgi grunn. I tillegg ble de informert om at det som blir sagt gjennom intervjuet kunne bli sitert i den endelige oppgaven, men i anonymisert form. Etter denne informasjonen ble forelagt skriftlig, ga informantene samtykke ved å signere et informert samtykke-skjema.

*Fortrolighet.* Det har vært et absolutt premiss at informantene skulle anonymiseres. For det første har informantene blitt omtalt med kodenavn. For det andre har fagområde og stilling blitt anonymisert ved at jeg har brukt de generelle begrepene "vitenskapelig ansatt" og "administrativt ansatt". For det tredje skal ingenting av det som er blitt gjengitt i form av parafraaser eller direkte siteringer, være mulig å spore tilbake til hver enkelt informant. En slik fortrolighet er viktig når man gjør undersøkelser i en organisasjon, og spesielt når man intervjuer underordnede om forhold som gjelder sine ledere. Mine forskningsspørsmål utforsker forskjellige sider ved informantenes opplevde lederskap, og ansatte kan føle ubehag når de snakker om egne ledere, blant annet fordi maktforholdet er asymmetrisk. Ved å bevare informantenes anonymitet, så sikrer jeg trygghet hos informantene, samt at det legges til rette for ærlige og autentiske svar i intervjuene.

*Konsekvenser.* Kvale and Brinkmann (2009) foreslår at man burde være bevisst eventuelle konsekvenser av forskningsintervjuene. Hvis informanten utvikler tillit til intervjuer og åpner seg i stor grad, kan det hende at intervjuet tar form som en kvasi-terapeutisk samtale, og at informanten kan i ettertid oppleve ubehag ved å angre på enkelte ting som ble sagt. Jeg må være bevisst på at målet mitt er å samle data som kan belyse min

problemstilling, og ikke opptre som en organisasjonspsykolog som skal drive intervensjon eller rådgivning.

*Forskerens rolle.* Siden jeg er student så kan jeg ikke titulere meg som "forsker", men jeg skal strebe etter å opptre etter samme standarder som en forsker. Som jeg har vært inne på, så er det viktig at jeg er bevisst min rolle. Kvale og Brinkmann (2009, s. 93) fremhever at "(...) forskerens integritet, er avgjørende for kvaliteten af den videnskabelige viden og af de etiske beslutninger, der træffes i kvalitativ forskning." Dette betyr blant annet at man er tro mot det datamaterialet man har samlet inn, og at man ikke fusker når man presenterer de funn som er gjort.

## 4. Resultater

I resultatkapitlet skal jeg presentere informantenes svar som er mest relevant for problemstillingen. Under hver kategori presenterer jeg først svarene fra de vitenskapelige ansatte, så presenterer jeg svarene fra de administrative ansatte og deretter foretar jeg en kort sammenligning mellom svarene til begge yrkesgruppene.

Jeg har lagt spesielt vekt på at hvis to eller tre i den ene eller den andre gruppen har kommet med svar som ligner hverandre. Dette fordi at like svar mellom informantene kan indikere et viss mønster, selv om utvalget er lite og jeg ikke kan foreta en statistisk generalisering. I tillegg har jeg tillagt ekstra verdi når informanter har gitt svar som er generaliserende, e.g. at en informant sier at han eller hennes opplevelser er noe som er representativ for også de andre ansatte.

I tillegg er det verdt å nevne at noen spørsmål har ført til svært korte svar, mens andre svar har vært lengre og fyldig. Dette fordi noen av spørsmålene har vist seg i etterkant å ikke være relevant for informantene. Et eksempel at da alle informantene svarte "nei" på om de opplevde at ledere brukte straff som verktøy for å lede dem, så ble det ikke hensiktsmessig å gå mer i dybden på temaet "straff". På den andre siden så gikk jeg mer i dybden på temaer som for eksempel anerkjennelse og indre motivasjon, da flere informanter hadde mye å si om disse temaene.

Informantene har fått anonymiserende kodenavn, der VIT1 betyr vitenskapelig ansatt nummer en og ADM1 betyr administrativ ansatt nummer en osv.

## 4.1 Motivasjonsfaktorer fra behovspyramiden

I starten av intervjuene undersøkte jeg om motivasjonsfaktorer fra Maslows (1943) behovspyramide var til stede. Her tok jeg meg frihet til å la begrepet *behov for sikkerhet* inkludere faktorer som *inntekt til å forsørge* og *jobbsikkerhet*, og la mindre vekt på fysisk sikkerhet.

### 4.1.1 Fysiologiske behov

Alle vitenskapelige ansatte påpekte at luften og ventilasjonen ikke var bra nok. De mente årsaken til dette var at bygget var gammelt. VIT1 påpekte at vedvarende plagsom støv og støy som kom utenfra begrenset mulighetene til å lufte ved å åpne vinduene. VIT1 fortalte også at kontoret har dårlig temperaturreguleringer og at det er for varmt om sommeren og for kaldt om vinteren. VIT2 og VIT3 sa at de ellers var fornøyd med de fysiske arbeidsforholdene.

ADM1 syntes det var tung luft på kontoret, samt mye støv utenfra. Også ADM3 sa at støy utenfra begrenser mulighetene til å lufte, men at det varierte fra kontor til kontor. De administrative ansatte var også ellers fornøyd med de fysiske arbeidsforholdene.

Ut ifra hva flere av informantene beskriver så var tilgang til frisk luft ikke på et tilfredsstillende nivå, men ellers var de fysiske motivasjonsfaktorene til stede. De to yrkesgruppene skilte seg ikke noe fra hverandre på dette punktet.

### 4.1.2 Behov for sikkerhet

VIT1 og VIT3 hadde fast ansettelse. VIT2 hadde midlertidig ansettelse, men uttrykte ingen bekymring i for å stå uten jobb i fremtiden. VIT 1 fortalte at:

*"Universitetet er en dårlig arbeidsgiver på den måten. Det er veldig mange midlertidig ansatte..jeg vet at det kjennes utrygt."*

VIT2 fortalte at han tidligere hadde midlertidig ansettelse i en lengre periode, og at det var knyttet mye usikkerhet til den perioden:

*"Det var jo en usikkerhet i det..Det var en usikkerhet om hva du hadde å gjøre, hvor lenge du kunne regne med å bli..det er en sånn psykisk greie, men det går også på økonomi og sånne ting..det skaper en usikkerhet rundt livssituasjonen din"*

VIT2 trakk fram at midlertidige ansettelse ikke kun innebar en økonomisk usikkerhet, men at det også medførte faglig usikkerhet og begrensinger:

*"Du vet ikke helt hva slags rolle du har i et kollegium, med de du jobber med. Hvor lenge du er der, om du kan planlegge videre, planlegge nye ting på sikt..Kanskje din stemme eller dine meninger ikke blir tillagt så mye vekt hvis du er midlertidig.."*

Også alle de administrative ansatte hadde fast ansettelse og var ikke bekymret for å miste stillingen sin. ADM1 fortalte at overgang fra midlertidig til fast ansettelse gjorde at fokuset kunne dreies fra jakt etter arbeid, til langsiktig planlegging som blant annet boligkjøp.

På spørsmål om lønnen ga gode forsørgermuligheter, så ga både de vitenskapelige og de administrative ansatte uttrykk om at lønnen var god nok til å forsørge seg selv og eventuelt familie. De to yrkesgruppene skilte seg ikke vesentlig fra hverandre på dette punktet.

#### **4.1.3 Sosiale behov**

De vitenskapelige ansatte fortalte at de jobbet for det meste selvstendig, men at det var gode muligheter til å ha kontakt med andre i arbeidstiden, både med kollegaer og studenter. Det ble fortalt at det er lav terskel for å besøke kollegaer på hverandres kontor, og at det var enkelte som man hadde mer kontakt med en andre. Arbeidsmiljøet ble beskrevet som generelt godt, men konflikter kunne skje. VIT1 fortalte at:

*"Det er klart vi har konflikter som har vært ganske dramatiske i perioder. Vi har det ikke nå, men vi har hatt. Og da går det utover hele miljøet selv om det kanskje bare involverer bare noen få personer."*

Om en av de mindre givende sider med jobben beskriver VIT 3 slik:

*"At det er dårlig stemning med noen kolleger, det er ikke morsomt, og det trenger ikke være deg som er involvert, men det er liksom dårlig vibrasjon rundt det, så det er ikke bra."*

På spørsmål om det er mulig å få sosial støtte hvis man for eksempel opplever stress, frustrasjon eller bare trenger noen å snakke fortrolig med, sa alle de vitenskapelige ansatte at de hadde enkelte kollegaer som de kunne snakke med. VIT 3 forklarer hvorfor han i slike tilfeller foretrakk å oppsøke kollegaer fremfor ledere:

*"Jeg vil vel kanskje si at hvis det var en eller annen alvorlig situasjon så ville jeg kanskje snakket med en kollega før jeg eventuelt gikk til en leder eller overordnet. Dels handler det om hva slags relasjon du har til folk, men det handler også om hvem som har tid. De som er i lederposisjon er ofte opptatt, de har mange andre ting å holde på med, så det er ikke lett å avbryte dem å få det kvarteret eller halvtimen du trenger. Det er lettere hos en kollega."*

De administrative ansatte opplevde også gode muligheter for å treffe andre i arbeidshverdagen, og ga inntrykk av at de hadde i stor grad faste tidspunkter som de møtte hverandre for kaffepauser og lunsj. ADM1 fortalte at:

*"Det der å møtes til de faste tidspunktene er mer en administrativ greie en det er en vitenskapelig greie."*

På spørsmål om hvorfor det var slik:

*"Dagene deres kan være mer splittet mer opp i type oppdrag ute, de kan være på reise, på undervisning, så det er kanskje ikke like lett for dem å ha sånn som oss..vitenskapelige ansatte har andre forhold som påvirker deres timeplan"*

Samtlige av de administrative ansatte fortalte at det var mulig å få sosial støtte hvis det skulle være behov for det.

Begge yrkesgruppene har til felles at de opplevde gode muligheter til å være sammen med andre i løpet av arbeidsdagen, samt at de opplever at de kan få sosial støtte når de trenger det. Det er primært hos kollegaer de henter støtte, og ikke ledere. De to yrkesgruppene skilte

seg ved to tilfeller. Det første var at de vitenskapelige ansatte fortalte at konflikter hadde vært tilfelle (blant annet hvor ledelse har vært involvert), mens administrative ansatte ikke nevnte noe om konflikter. For det andre så ga de administrative ansatte uttrykk for at kaffe og lunsjpauser var i større grad fast og "spikret" i timeplanen, mens pausene var litt mer flytende hos de vitenskapelige ansatte. Man kan dette tolkes som at de administrative ansattes faste rutiner kan ha bidratt i en viss grad til et mer sosialt sammenspleiset arbeidsmiljø.

#### 4.1.4 Behov for aktelse

De vitenskapelige ansatte erfarte at anerkjennelse og ros hovedsakelig kunne potensielt komme fra a) ledelse, b) kollegaer, c) oppmerksomhet fra media, d) studenter og c) resultater av arbeidsinnsats.

A) *Anerkjennelse fra ledelse.* VIT1 uttrykte at det var for lite anerkjennelse og positiv oppmerksomhet i rundt publiseringer av artikler. VIT1 sitt synspunkt var at ledelsen burde gjøre noe mer for å gi denne type anerkjennelse. Den ansatte fortalte at før i tiden var det noe bedre. Da ble det skapt positiv oppmerksomhet rundt publikasjoner ved at man hadde en liten festlig seanse hver gang noen publiserte. Før ble det også regelmessig laget lister med oversikt over hvem som hadde publisert og antall publiseringer, slik at det ble synliggjort. Denne synliggjøringen førte ofte til gratulasjoner fra andre og dette opplevdes som anerkjennende.

VIT3 fortalte at ledelsen av og til ga positiv tilbakemelding, og at denne tilbakemelding fra ledelsen syntes han var både morsomt og stimulerende. Han påpekte at det var vanskelig for folk i lederposisjoner å få med seg alle de forskjellige arbeidsoppgavene de ansatte gjorde, som f.eks. veiledning eller undervisning, og dermed var det ikke lett for ledelsen å registrere når de gjorde et godt arbeid.

VIT2 syntes det ikke var alltid ville vært naturlig hvis ledere på universitetet skulle "mikromanage" og forsøke å gi ros anerkjennelse i direkte kontakt med de vitenskapelige ansatte. Han fortalte at universitetet var et sted der forhold mellom ledelse og vitenskapelige ansatte var "avhierarkisert". I tillegg mente han at det kunne virke kunstig for enkelte ledere hvis de skulle aktivt gi ros:

*"Det kan godt hende ledelsen kunne tenkt på det der på en annen måte men jeg vet ikke, jeg tror det kunne blitt rart..det har med ledelsestyper å gjøre, det er ikke alle ledere som passer til å gå rundt å klappe folk på skuldrene hele tiden".*

Han fortalte at han ikke savnet eller hadde noe særlig forventning om å motta anerkjennelse eller ros fra ledere, og at slik hadde det vært med flere tidligere ledere også.

B) *Anerkjennelse fra kollegaer.* VIT3 mente at kollegaer burde være flinkere til å anerkjenne hverandre.:

*"Jeg tror kanskje at vi ikke er flink nok til å anerkjenne andres innsats, altså på universitetet, men også på mitt eget institutt. Det er å gi folk en klapp på skuldra og si at dette var bra."*

VIT2 mente også at kollegaer seg i mellom ikke anerkjente hverandre i noe betydelig grad, men skulle ønske at det var mer av det. Jeg spurte om hvorfor kollegaer ikke ga hverandre mer anerkjennelse, for eksempel etter man fikk publisert artikler. VIT 2 svarte at det kanskje var en kultur for å ikke fremheve enkeltpersoner, men heller forsøke å holde alle likeverdige. Hvis noens publiseringer ble fremhevet, så kunne andre komme i skyggen. VIT2 understreket at det å anerkjenne var primært et lederansvar.

C) *Media.* Både VIT 2 og VIT3 fortalte at de opplevde anerkjennelse når media tok kontakt for å intervju om temaer som de hadde faglig ekspertise på. Denne type anerkjennelse har noen nyanser. Når media tok kontakt med ledere på universitetet, så formidlet lederen kontakten videre til utvalgte eksperter. VIT2 opplevde anerkjennelse fra ledelsen når de valgte ut nettopp *han* til å snakke med media. VIT3 beskrev at bidrag til aviser eller andre populære medier, gjorde at arbeidet ble synlig for et større publikum, og førte til flere positive tilbakemeldinger. Dette opplevdes som anerkjennende.

D) *Studenter.* Samtlige vitenskapelige ansatte rapporterte om at positive tilbakemeldinger fra studenter var kanskje den type anerkjennelse som de satt mest pris på. VIT1 forteller enkelt at: *"Jeg synes det er fantastisk å få ros fra studenter. Det er veldig veldig viktig"*. Videre fortalte VIT3 at den anerkjennelsen eller rosen man fikk fra studenter kunne bety mer i forbindelse med utdannelsessiden av arbeidet, sammenlignet med den rosen eller anerkjennelsen man fikk fra kollegaer. Når en student ble fornøyd så var det uttrykk for at man som underviser hadde nådd frem til dem det angår, og at det var motiverende.

E) *Resultater av arbeidsinnsats.* Selv om det ikke var så mye positiv oppmerksomhet verken fra ledelse eller kollegaer når det ble publisert noe, så kunne publiseringen i seg selv fungere som en anerkjennelse av arbeidet som ble utført.



Alle tre administrative ansatte fortalte at de av og til fikk ros og anerkjennelse gjennom positive muntlig tilbakemeldinger. Oftest var det fra kollegaer som takket hvis de hadde bidratt med noe, og av og til kom det muntlige tilbakemeldinger fra personer i lederposisjoner. ADM1 fremhevet at det var spesielt anerkjennende å se at jobben han hadde gjort eller ting han hadde utviklet, ble brukt av andre i forskjellige sammenhenger. Det ble en sterk bekreftelse på at han hadde gjort en god jobb. Ingen av de administrative ansatte følte at det var for lite anerkjennelse eller ros, og etterlyste derfor ikke noe mer anerkjennelse fra ledelsen. ADM2 beskrev det slik at han kunne jobben så godt, at han visste hva han var god for, og trengte derfor ikke å høre det fra andre.

De to yrkesgruppene skilte seg fra hverandre på spørsmål som gjaldt anerkjennelse. To av de tre vitenskapelige ansatte syntes at både kollegaer og ledelse burde bidra til mer ros og anerkjennelse, fordi det var ikke så mye av det, selv om det skjedde av og til. I motsetning, så syntes de administrative ansatte ikke at de hadde behov for noe mer anerkjennelse og ros. De tilbakemeldingene som de fikk, opplevde de som tilstrekkelig. ADM2 syntes det var viktigere for anerkjennelsen at noen fra ledelsen heller viste interesse for hva de gjorde, i stedet for å gi ros.

#### **4.1.5 Selvaktualisering**

Samtlige av de vitenskapelige ansatte hadde en opplevelse av at de har fått utviklet seg faglig og at de fortsatt følte den faglige utviklingen var kontinuerlig. De fortalte også at de syntes de hadde fått realisert seg selv. Selv om at de hadde en opplevelse av selvrealisering, så betydde ikke det at de anså seg som ferdig eller tilfreds. VIT1 fortalte at man alltid hadde litt dårlig samvittighet, fordi man gikk med en følelse av at man alltid kunne gjøre litt mer en det man gjorde.

De administrative ansatte ga litt forskjellige svar på spørsmål om de hadde fått utviklet seg faglig. ADM2 fortalte at det var stort sett de samme arbeidsoppgavene som ble gjort på samme måte over flere år, men dette var ikke noe problem, fordi hun hadde ingen store ambisjoner og hun trivdes likevel. ADM3 syntes at arbeidsoppgavene hadde begrensinger i forhold til hvor mye man kunne utvikle seg, og at det var lite en leder kunne gjøre noe med det. Han sa videre at de av og til ble sendt på kurs, og at dette var utviklende. ADM1 opplevde at han fikk utviklet seg faglig fordi jo mer tillit han fikk fra lederen sin, jo nyere arbeidsoppgaver fikk han. Da leste han seg opp til de nye områdene innen for faget.

ADM1 syntes at han gradvis fikk realisert seg selv. ADM3 mente at det skjer en selvrealisering i en viss grad, men at han aldri kommer til å få realisert seg fullt ut i jobben. ADM2 synes jobben er helt grei, og gir uttrykk for at det med selvrealisering ikke var et viktig tema.

Det ser ut til at begge yrkesgruppene får utviklet seg faglig, men at de vitenskapelige ansatte ga et mer tydelig uttrykk for at de fikk utviklet seg faglig og realisert seg i sterkere grad.

## 4.2 Mål

De vitenskapelige ansatte beskrev at de vanligste målene var visse arbeidsoppgaver. For eksempel var det forskningsartikler som skulle være ferdig til visse tidsfrister, eller undervisning til faste tider. VIT1 opplevde at tidsfrister noen ganger kunne være korte, men at det positive med tidsfrister var at det motiverte til å jobbe effektivt. VIT3 syntes også tidspress var effektiviserende:

*"Når du er litt presset tidsmessig, så kan du godt jobbe mer effektivt og det kan godt være at du gjør en god jobb, og kanskje like god jobb som når du bruker lang tid".*

Både VIT1 og VIT3 opplevde at de kunne være med å bestemme tidsfrister og mengde arbeidsoppgaver.

Når det gjaldt spørsmål om kvantitet kan gå ut over kvalitet, så forklarte VIT1 at mye av det så gjøres *måtte* holde høy kvalitetsstandard, som for eksempel forskningsartikler som ble refusert hvis de ikke var god nok. Det var ikke mulig å levere noe som var dårlig. VIT3 sa at hvis det i perioder ble for mye undervisningsarbeid, kunne det gå ut over kvalitet på arbeidet.

Tilbakemelding på om mål var nådd skjer relativt automatisk forhold til forskningsarbeidet, der artikler enten blir publisert eller ikke. Det kom heller ikke frem om de fikk noen systematisk tilbakemelding på om mål i forhold til undervisning var nådd.

Også de administrative ansatte fortalte at konkrete mål var arbeidsoppgaver som måtte gjøres innenfor visse tidsfrister. Hvert år gjentok samme syklus seg, at det var arbeidsoppgaver knyttet til forskjellige tidspunkter på året som for eksempel begynnelse og

slutten av semestrene. ADM1 forklarte at: *"Man har noen viktige datoer eller perioder på året ting skal være ferdig..det er jo noen mål å være ferdig innenfor."*

Han fortalte videre at de overordnede målene kom fra fakultetsledelsen, mens de administrative ansatte på instituttnivå besluttet hvordan de overordnede målene skulle brytes ned til delmål og deretter operative mål. ADM1 opplevde at det var en demokratisk prosess på instituttnivå. ADM2 og ADM3 valgte i liten grad hvilke arbeidsoppgaver de skulle gjøre, men de hadde et handlingsrom der de kunne legge opp arbeidsdagene, og utføre arbeidsoppgavene slik de ønsket det.

På spørsmål om kvantitet på arbeidsmengden kunne gå utover kvalitet på gjennomføringen, svarte både ADM2 og ADM3 at på grunn av endringer og flytting av stillinger, så overtok de arbeidsoppgaver til de tidligere stillingene. Dette førte til at arbeidsmengden økte betydelig. Begge svarte at derfor måtte noen arbeidsoppgaver prioriteres fremfor andre.

ADM1 fortalte at det ble evaluert internt på instituttet om delmålene var nådd, og at de jobbet helt til de konkluderer at de var nådd. ADM2 sa at det ikke var behov for tilbakemelding fra andre, fordi hun visste selv når arbeidsoppgavene er utført bra nok. ADM3 sa at det ble kontrollert enkelte ganger at arbeidsoppgavene ble utført, men at det ikke var vanlig med noe spesiell regelmessig tilbakemelding.

Både de vitenskapelige og administrative ansatte opplevde at de konkrete målene var arbeidsoppgaver som måtte gjøres innenfor gitte tidsfrister. De vitenskapelige ga uttrykk for at de kunne i større grad påvirke disse målene, sammenlignet med de administrative ansatte. I tillegg var vitenskapelige ansattes resultater i større grad evaluert av eksterne aktører som f.eks. tidsskrift eller eksterne fagfeller.

### **4.3 Indre motivasjon**

For å undersøke grad av indre motivasjon, spurte jeg de ansatte om de kunne gjort noen av arbeidsoppgavene av ren interesse, uten å få betalt for det. I tillegg spurte jeg om de ansatte opplevde at de fikk brukt sin faglige kompetanse, om de kunne velge arbeidsoppgaver (autonomi) og om de opplevde tilhørighet. I følge teori om indre motivasjon, så bidrar disse faktorene til indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000).

De vitenskapelige ansatte opplevde at de fikk brukt sin faglige kompetanse i jobben og at de jobbet med de fagområdene de var interessert i. VIT1 fortalte at dette gjaldt spesielt forskning, men også at deler av undervisningen var interessebasert. VIT2 trakk frem den empiriske delen av et forskningsprosjekt han holdt på med, som noe han ville ha jobbet med

av ren interesse. VIT3 syntes at mange arbeidsoppgaver var spennende og morsom i seg selv, og fremhevet at det var ekstra morsomt å jobbe med studenter og veiledning.

Denne yrkesgruppen ga uttrykk for at de hadde høy grad av frihet og selvbestemmelse innenfor visse rammer, selv om at det var noen pålagte administrative oppgaver. VIT1 beskrev det slik:

*"..Det er helt klart at hele forskningssiden er interessebasert, så det styres i stor grad av deg selv..det er ikke sånn at du velger helt selv. Altså du har en studieplan og du har emner som skal undervise i.."*

VIT 2 uttrykte at han setter pris på friheten som jobben medførte: *"Jeg syntes det er veldig stor frihet i denne type jobb. Det er jo en av grunnene til at dem er såpass attraktive som de er"*.

De vitenskapelige ansatte ga også uttrykk for at de følte tilhørighet til arbeidsplassen. VIT3 trakk frem blant annet interesse for faget, det å kjenne folk og det å kjenne arbeidsoppgavene, som sentrale faktorer som bidro til tilhørighet. Både VIT1 og VIT2 sa at de hadde jobbet der såpass lenge, at det ble utviklet en opplevelse av tilhørighet over tid. VIT2 mente også at det ikke bare var de ansatte man følte tilhørighet overfor, men også universitetet som institusjon.

Alle de vitenskapelige ansatte oppsummerte med at de opplevde en indre motivasjon i arbeidet sitt.

De administrative ansatte opplevde også at de fikk brukt sin faglige kompetanse og tidligere ervervet yrkeserfaring. ADM3 fortalte at han hadde en generell kompetanse, som gjorde at man klarte å løse de spesielle tingene. ADM2 sa at han ikke ble satt i "bås" av sin nærmeste leder, men at han ble delegert arbeidsoppgaver som sto i forhold til hans kompetanse.

På spørsmål om de kunne gjøre noen av arbeidsoppgavene av ren interesse, uten å få betalt for det så svarte ADM3 at han ikke ville gjort det:

*"De arbeidsoppgavene jeg har, det gjelder stort sett alle i administrasjonen, vil jeg tro at det er ingen av de arbeidsoppgavene som er sånn av den typen at du for eksempel på fritiden kunne hatt det som hobby eller, det tror jeg ikke er tilfelle."*

Han nevnte videre at han trodde at det var mer aktuelt for forskere å gjøre deler av arbeidsoppgavene uten å få betalt for det, og at for dem kunne arbeid og fritid gå mer i ett.

ADM1 mente heller ikke det var noen av arbeidsoppgavene som var så interessant at han kunne gjort dem av ren interesse, men at det var spesielt *en* arbeidsoppgave som *nesten* var så interessant. ADM2 syntes det var vanskelig å svare på om hun kunne gjort oppgavene av ren interesse, men landet på at hun syntes det var morsomt å jobbe, og hun trivdes med å hjelpe til, selv om hun ikke skulle få betalt for det.

Alle de administrative ansatte opplevde tilhørighet fordi de enten var vokst opp i samme by som universitetet, følte seg knyttet til kollegaer og arbeidsoppgaver, samt at de hadde jobbet på universitetet over flere år.

På direkte spørsmål om de opplever en indre motivasjon til å jobbe, så nevnte ADM2 at det var mer en lønnen som motiverte: *"Nei jeg jobber ikke bare for lønnen. Jeg synes det er fint å gå på jobb og ha den kontakten."* Jeg tolker dette svaret som at den sosiale tilhørigheten er med å skape motivasjon. ADM3 gir et lignende svar:

*"Jeg føler jeg er ganske motivert i det arbeidet jeg gjør..Det som har størst betydning for indre motivasjon er flere faktorer, blant annet det jeg nevnte om det psykososiale miljøet i kollegiet, hvordan ledelsen opptrer og de type tingene. Det gjør om hvorvidt man ønsker å gå på jobb eller ikke. Og det er klart at trivsel skaper motivasjon."*

ADM1 har også ved flere anledninger i intervjuet trukket frem at han synes det er gode forhold for å ha faste sosiale møtepunkter. På spørsmål om indre motivasjon så trekker han *vekst* og det å *bidra* som viktig:

*"Man har jo hele tiden lyst til å forbedre seg, man har lyst å vokse som både person og fagperson..man lærer og vokser på en måte sånn at det kanskje er det som er motivasjonen, sånn indre motivasjon til å være med å bidra."*

Når man sammenligner svarene fra disse to yrkesgruppene så ser man at de vitenskapelige ansatte opplever en indre motivasjon som er knyttet til at arbeidsoppgavene er interessante, og at de opplever en frihet og selvbestemmelse. På den andre siden hos de administrative ansatte, så er det ikke arbeidsoppgavene i seg selv som bidrar mest til motivasjon.

#### 4.4 Jobbkarakteristika

Jeg spurte informantene om de syntes de hadde varierte arbeidsoppgaver, om de følte de oppnådde noe betydningsfullt i jobben, hvordan muligheten til å utvikle karrieren var, hva de syntes om nivået av ansvar, og om det var noen irritasjonsmomenter i arbeidsdagen.

VIT 3 trakk frem at det var mulig å variere mellom flere arbeidsoppgaver:

*"Du kan jo jobbe med både med undervisning, forskning og administrasjon, så vi er ganske fri til å organisere det. Vi har ikke stemplingsur eller sånne formelle ting, så du kan bestemme over arbeidstiden"*

VIT3 opplevde at både frihet og selvbestemmelse er knyttet til variasjon mellom arbeidsoppgavene. VIT 1 syntes arbeidsoppgavene var "ekstremt variert" og hun syntes det var både fordeler og ulemper ved variasjonen: *"Det gjør at du aldri har en kjedelig dag, men på den andre siden kan det bli for mye, du må spre deg på så mange ting."*

Også VIT 2 syntes at hadde varierte arbeidsoppgaver:

*"Jeg synes de er bra variert. Altså de henger jo sammen, men samtidig så er det å forelese såpass forskjellig opplevelse fra å sitte på kontoret å forske, at de er nesten to helt forskjellige arbeidsoppgaver som henger sammen. Men variasjonen mellom dem er ganske stor."*

Videre så ble de spurt om de hadde en opplevelse av å oppnå noe gjennom arbeidet. VIT3 fremhevet spesielt faglig anerkjennelse som noe han følte han hadde oppnådd og at arbeidet hadde vært nyttig for andre, at andre har blitt fornøyd og syntes forelesing eller foredrag har vært interessant. VIT1 og VIT2 trakk frem doktorgraden som det største de hadde oppnådd, at det var en viktig og betydningsfull milepæl i karrieren.

Alle tre vitenskapelige ansatte svarer at de synes at det har vært gode muligheter å utvikle jobbkarrieren sin på universitetet. De trakk frem et logisk forløp fra doktorgrad til amanuensis, og hvis man hadde publisert nok så kunne man kvalifisere deg til professorstilling. Informantene hadde enten fullført eller var på et annet stadium i dette forløpet. VIT3 mener det burde være mer bevissthet i organisasjonen rundt det å utvikle karrieren:

*"..kanskje burde det være mer litt sånn press i retning og kvalifisere seg. Kanskje først og fremst deg selv som er opptatt av å gjøre det. Da tenker jeg at det kunne vært litt mer sånn puffing for å få det til. Litt mer sånn strukturert og mer trykk på det i organisasjonen."*

Alle de vitenskapelige ansatte opplevde at de hadde ansvar, og at graden av ansvaret var passelig. VIT3 oppsummerte det slik:

*"Ansvaret er jo på en måte individuelt. Du har et ansvar selv for å forske og holde på med faglige ting. Du har også et ansvar for den undervisning du gir. Du har et ansvar for å følge opp studenter så godt det lar seg gjøre, og du har et ansvar for å formidle."*

VIT2 opplevde at ansvaret han og universitetet har overfor studenter var meningsfylt:

*"Det ligger i utdanningsinstitusjonen særegenart, man er jo sett og vis ansvarlig for at de som kommer hit kommer ut på andre siden og har lært noe som er samfunnsnyttig, både for dem og for samfunnet..Så det at man klarer å lære de menneskene som vandrer gjennom fra den ene siden til de andre, det er jo et tungt ansvar."*

På spørsmål om det var noen irritasjonsmomenter i arbeidshverdagen, så syntes de vitenskapelige ansatte det var lite av dette, bortsett fra at det kunne være problemer med kopimaskin, systemet som gjaldt booking av rom og at de måtte bruke sin private mobiltelefon som jobbtelefon. VIT 2 forklarte at *"jeg tror det er felles for mange at det er sånne tekniske løsninger som er forsøkt å bli implementert for raskt. Men det er bagateller."*

Samtlige av de administrative ansatte fortalte at de opplevde arbeidsoppgaven sine som variert. Det var forskjellige arbeidsoppgaver knyttet til forskjellige tider til året og at denne variasjonen gjentok seg på samme måte år etter år. Ingen av dem etterlyste mer variasjon.

På spørsmål om de hadde en opplevelse av å oppnå noe, så syntes de som jobbet i administrasjonen at de oppnådde forskjellige type ting som det å ha gjort en god jobb, å se at det man lager blir brukt og nyttiggjort av andre, og det å få anerkjennelse. Med andre ord så oppnådde de noe som ga mening og betydning.

De administrative ansatte hadde litt forskjellig syn på det som gjaldt muligheter for karriereutvikling. En av informantene syntes det var en viss mulighet, og hadde gått fra konsulent, til førstekonsulent og så til rådgiver. De to andre hadde vært i samme stilling siden de hadde begynt der. En av informantene hadde ingen ønske om å avansere noe mer, og en annen hadde sa at *"man må jo søke på lik linje med andre, men man har et fortrinn ved at man kjenner til organisasjonen"*. Jeg tolker det slik at de administrative ansatte ikke var veldig mye opptatt å avansere vertikalt i hierarkiet .

På spørsmål om de syntes de hadde passe med ansvar så svarte ADM1 sa at han ikke opplevde at det fulgte mye ansvar med stillingen. ADM2 sa at hun hadde et passe mengde ansvar. ADM3 hadde allerede svart på tidligere spørsmål at det var mange arbeidsoppgaver han hadde ansvar for, spesielt i omorganiseringsfaser.

Når det gjelder ting som kan være irriterende blir også nevnt her at kopimaskinen kunne være irriterende når den ikke fungerte. ADM2 at noen ganger kunne det være irriterende med rigide regler, og at det i noen tilfeller kunne vært bedre å bruke skjønn. ADM1 sa også at noen ganger var det irriterende med regler som ikke var intuitiv, selv om de var nyttig for det meste.

Når man sammenligner de to yrkesgruppene innenfor denne kategorien, så svarer de mye likt, men skiller seg noe på to punkter: Det første punktet er utvikling av jobbkarriere, som de vitenskapelige ansatte virket noe mer bevisst på, og de ga uttrykk for at mulighetene til å avansere var større for deres yrkesgruppe, sammenliknet med de administrative ansatte.

Det andre punktet er at de administrative ansatte ga uttrykk for at regler i større grad kunne være et irritasjonsmoment. Dette står i kontrast med hva de vitenskapelige ansatte har svart på andre spørsmål, nemlig at de opplever en frihet i arbeidet sitt.

#### **4.5 Hva motiverte mest?**

Jeg ba informantene oppsummere om hva som de syntes var mest motiverende. VIT1 svarte at det som motiverte mest var interessante og spennende arbeidsoppgaver, samt det å kunne oppnå resultater. Resultater kunne være det å publisere eller få tilslag på forskningsprosjekter. Hun mente videre at hvis ting ikke var spennende, ble det heller ikke resultater av det. VIT2 trakk frem at faglig vekst og frihet var det som motiverte mest. VIT3 fremhevet at de viktigste motivasjonsfaktorene var at ting var spennende, meningsfylt, utvikle nye sosiale relasjoner og møte nye studenter.



ADM1 mente det som var mest motiverende var at andre i organisasjonen brukte det han hadde utviklet, å se at det var nyttig for andre. ADM2 pekte på at de viktigste tingene som motiverte var at hun trivdes med arbeidsoppgavene, relasjoner til kollegaene og lønnen. ADM3 trakk frem flere faktorer som mest motiverende; å ha eierskap til arbeidet, trivsel, sosiale relasjoner, anerkjennelse og rettferdig behandling.

Begge yrkesgruppene trakk frem arbeidsoppgavene som viktig, enten av faglige årsaker eller på grunn av trivsel. De vitenskapelige ansatte syntes i større grad at det var viktig at arbeidsoppgavene burde være spennende hvis de skulle være motiverende. De administrative fremhevet at sosiale relasjoner var i noe større grad viktigst.

#### **4.6 Transaksjonsledelse**

Jeg tolker det slik at det ikke ble utført det som kan kalles for transaksjonsledelse overfor VIT1. Hun erfarte ikke at hennes leder brukte belønning eller straff som verktøy. Hun pekte også på at korrigeringer ikke var relevant for leder å bruke, siden korrigeringer kom eksterne aktører, f.eks. fra fagfeller i forbindelse med publisering. VIT1 hadde heller ikke opplevd noen form for straff eller ekstra belønning fra leder. Hun trakk frem annuum som belønningssystem for publisering.

Også VIT2 svarte slik at jeg tolker at transaksjonsledelse ikke ble utøvd overfor ham. Han ble ikke ledet gjennom belønning og straff og mottok ikke korrigeringer fra ledelsen. Han pekte på at det ble gitt annuumsmidler som belønning hvis han publiserte. Han mente at disse midlene ikke hadde noe spesiell motiverende effekt, fordi summene var for små til det.

VIT3 opplevde heller ikke at elementer fra transaksjonsledelse ble utøvd overfor ham. Han erfarte ikke at belønning og straff ble brukt av leder, og bare av og til han fikk tilbakemeldinger på opplegg som ikke fungerte.

Heller ingen av de administrative ansatte opplevde at typiske elementer fra transaksjonsledelse ble utøvd overfor dem. De opplevde ikke at det ble ledet ved bruk av belønning eller straff og fortalte at det var lite bruk av korrigeringer, da det ikke var behov for det. De administrative ansatte hadde heller ikke opplevd episoder med straffereaksjoner, og mottok heller ingen belønninger utenom fastlønnen.

Felles for begge yrkesgruppene var at få elementer fra transaksjonsledelse var til stede og at eventuelle korrigeringer utførte de overfor seg selv, eller mottok fra andre steder enn fra lederhold. Forskjellen mellom yrkesgruppene var at vitenskapelige ansatte mottok annuumsmidler som belønning hvis de publiserte.

## 4.7 Transformasjonsledelse

Jeg undersøkte om de ansatte opplevde at det ble utøvd elementer fra det som kalles for *transformasjonsledelse*. Jeg spurte dem om de opplevde lederen sin som et godt ideal, om det ble delegert faglige utfordrende arbeidsoppgaver, om arbeidsoppgavene var intellektuelt stimulerende, om de ble oppfordret av leder til å være kreativ eller tenke nytt, om det ble tatt individuelle hensyn og om deres leder var inspirerende eller karismatisk.

VIT3 hadde ikke noe særlig forhold til om den nærmeste lederen var et godt ideal eller ikke: *"Jeg er ikke særlig opptatt av det. Jeg vil ikke si at det betyr noe sånn. Jeg merker veldig lite til folk over meg. Jeg holder på med mine ting.."* Derimot så opplevde de to andre informantene sin nærmeste leder som et godt ideal eller eksempel. VIT2 beskrev at ledere var gode ideal eller gikk foran som et godt eksempel:

*"Det er nå bare den generelle tilnærmingen at de som jobber i ledelsen på fakultetet og instituttet, det er folk som kommer fra faglig bakgrunn og som gjør det dem skal gjøre og som bidrar og som er tilgjengelig for oss hvis vi trenger noe..Altså vi har støttende ledelse."*

Ut i fra samtalen med de vitenskapelige ansatte, ble det ikke gitt inntrykk at de nærmeste lederne hadde noe betydelig *motiverende* effekt i kraft av å være gode idealer eller gode eksempler. De ansatte så ikke opp til dem som forbilder, selv om at de syntes de gjorde en god jobb. VIT2 trakk frem at faglige nestorer kunne være forbilder, men at disse personene sjelden var i lederstillinger.

Når det gjaldt om de hadde faglige utfordrende og intellektuelt stimulerende arbeidsoppgaver så ga vitenskapelige ansatte uttrykk for at dette var tilfelle. Jeg tolker at dette ikke nødvendigvis skyldtes at ledere ga dem slike arbeidsoppgaver, men at det lå i universitetets natur at de hadde slike arbeidsoppgaver.

Ingen av de vitenskapelige ansatte har erfart at noen av lederne oppfordrer dem direkte til å tenke nytt eller kreativt. VIT1 ga uttrykk for at arbeidet i seg selv krevde at man er kreativ: *"Du må ha en stor porsjon kreativitet i de her jobbene..Når ting skal løses så må man ofte tenke nytt altså, det ligger i sakens natur"*. VIT3 ga uttrykk for at kreativitet skjer ofte i samarbeid med andre: *"Veldig ofte er det sånn som oppstår i samhandling eller skjæringspunkt med andre ansatte."* VIT 2 opplevde at ledelsen er imøtekommende for å

drøfte nye ideer, men at kreativitet og nyskapning er ikke sentralt i arbeidet: *"Det er et universitet og en av de tingene som kjennetegner universiteter at det ikke er så mye nyskapning. Altså vi gjør stort sett ting på samme måte som vi gjorde i fjoråret"*

Samtlige av de vitenskapelige ansatte mente at ledelsen tok individuelle hensyn når det kom til hvilken faglig kompetanse de hadde og hva de skulle undervise i (at de fikk undervise i det fagfeltet de jobber med). Ellers så nevnte de ingen andre områder der de hadde behov for at det ble tatt individuelle hensyn.

På spørsmål om de noen ganger ble inspirert av sin leder så svarte VIT3 at det hadde hendt, men at det var hovedsakelig arbeidsoppgavene som motiverte, og at lederen ikke var en sentral kilde til motivasjon. De to andre vitenskapelige ansatte ga et viss uttrykk for samme syn i forbindelse med andre spørsmål, at de ikke så på personer i lederposisjoner som inspiratorer.

De vitenskapelige ansatte syntes generelt heller ikke sine nærmeste ledere var noe spesielt karismatisk, men at enkelte i toppledelsen hadde vært karismatisk enten nå eller tidligere.

De administrative ansatte har forskjellige oppfatninger om sin nærmeste leders idealiserte innflytelse. Verken ADM2 eller ADM3 uttrykte at deres leder hadde en funksjon som et godt ideal eller et godt eksempel for dem selv. ADM3 sa det slik:

*"Altså det har ingen betydning i det hele tatt, altså jeg er jo den personen jeg er og hvordan lederen er, det har jo betydning for min situasjon, men utover det, jeg ser ikke opp til ledere eller andre."*

Derimot så syntes ADM1 at lederen fremsto som et godt ideal og et godt eksempel, både faglig og som menneske. Han svarte at det å fremstå som et godt ideal betydde noe for motivasjonen og forklarte hvorfor:

*"Man blir jo veldig trygg og på en måte trenger ikke å gå å frykte det der, altså reprimander eller på en måte bli kjeftet på hvis noe er feil eller bli snakket med til på den måten så oppleves det veldig tillitsbyggende".*

Han oppfattet altså lederen sin som et godt ideal ved at han ikke opptrådte som en som kjeftet på sine underordnede. ADM1 har tidligere svart på at han synes at han fikk gradvis mer faglige utfordringer fra ledelsen ettersom han gjorde en bra jobb og fikk tillitt. ADM2

opplevde å bli tildelt nye arbeidsoppgaver som hun ikke behersket, noe som opplevdes frustrerende. Ellers fortalte både ADM2 og AMD3 at de fikk ekstra arbeidsoppgaver i forbindelse med omorganisering, og at det var mer en utfordring for arbeidskapasiteten og mindre en faglig interessant utfordring.

Både ADM1 og ADM3 sa at de fikk arbeidsoppgaver som til en viss grad var intellektuell stimulerende. De trakk frem at det var stimulerende hvis man kunne bruke det man var flink på, selv om det var en del rutine også. ADM1 syntes det hadde litt å si for motivasjonen å ha intellektuelle stimulerende arbeidsoppgaver, men det var mer motiverende å se resultatene bli brukt av andre.

De administrative ansatte syntes at ikke at de fikk konkrete direkte oppfordringer fra ledelsen til å tenke nytt eller kreativt, men to av dem ga uttrykk for at de likevel lå i arbeidsoppgavens natur å tenke nytt eller kreativt når man løste problemer sammen med kollegaer. ADM2 syntes det ikke var så mye rom for å tenke nytt: *"..mye er styrt av reglement og forskrifter og sånn, og det er egentlig ikke noe rom for å gjøre noe annet"*.

ADM2 trakk frem at det ble tatt individuelle hensyn når det gjelder ergonomisk tilrettelegging, men syntes at ledelsen burde ta mer hensyn når det gjaldt hvilke arbeidsoppgaver som ble delegert. Noen arbeidsoppgaver lå utenfor den ansattes fagområde. Hos de to andre administrative ansatte så sporet samtalen til andre temaer, slik at det ikke kom tydelig frem hva de opplevde av individuelle hensyn.

ADM1 erfarte at lederne inspirerte i en viss grad med visjoner og de store målene. ADM2 mente at det har hendt at lederen har inspirert, men at hun ikke kan huske noen konkrete eksempler av de gangene det har skjedd. De administrative ansatte syntes heller ikke at de hadde ledere med noe særlig karisma utover det vanlige.

Det fremkommer ikke at det som betegnes som *transformasjonsledelse* ble utøvd overfor verken de vitenskapelige eller administrative ansatte, selv om noen sentrale elementer fra teori om transformasjonsledelse var til stede: a) *Idealisert innflytelse*; her ga begge yrkesgruppene uttrykk for at dette ikke var særlig tilfelle. b) *Faglig utfordrende arbeidsoppgaver*; de vitenskapelig ansatte ga uttrykk for at arbeidsoppgavene var faglig utfordrende, mens de administrative ansatte la vekt på at arbeidsoppgavene var hovedsakelig en utfordring for kapasitet. Det at de vitenskapelige ansatte opplevde arbeidsoppgavene som utfordrende kan skyldes at de jobber på et universitet, og at det skyldes mindre at ledere har aktivt jobbet for å gi dem faglige utfordringer. c) *Intellektuell stimulerende*; både de vitenskapelige og administrative ansatte opplevde arbeidsoppgavene som intellektuelt stimulerende. d) *Kreativitet*; begge yrkesgruppene opplevde ikke at ledelsen aktivt oppfordret

til nyttekning. e) *Individuelle hensyn*; Vitenskapelige ansatte opplevde at ledelsen tok individuelle hensyn når det gjaldt deres faglige kompetanse, mens dette fremsto litt mer uklart hos de administrative ansatte. F) *Inspirasjon og karisma*; De vitenskapelige ansatte syntes ikke lederen forårsaket noe betydelig inspirasjon, mens de administrative svarte i noen grad litt mer positivt til at det var tilfelle. De ga heller ikke uttrykk for at ledere var i noe særlig grad karismatiske.

## **4.8 Lederverktøy**

Videre spurte jeg dem om hvilke lederverktøy de opplevde sine ledere brukte. Spesielt var jeg sensitiv overfor svar som antydte at det ble brukt lederverktøy som opplevdes som motiverende, eller som sto i motsetning til hverandre (jfr. paradoksteori). Lederverktøy som jeg undersøkte var visjoner, verdier og kontroll.

### **4.8.1 Visjoner**

VIT2 fortalte at han hadde blitt presentert for visjoner, men var i tvil om det hadde noe å si for han, bortsett fra at han av og til vinklet søknader om forskningsmidler i henhold til visjonene. Han opplevde ikke visjoner som motiverende, men så på visjoner som et verktøy til å kommunisere med omverdenen. VIT3 var orientert over at universitetet hadde visjoner, men husker dem ikke og mente de ikke hadde betydning for han. Han trakk frem at det å være med å utvikle universitetet som organisasjon, hadde større betydning for motivasjonen.

ADM1 var klar over visjoner som toppledelsen hadde utformet og beskrev dem som *"litt ullent der fremme i tiden. Dit skal vi komme oss på et eller annet tidspunkt, men vi vet ikke helt når tid eller hvordan"*. Han fortalte at ikke alle visjonene for universitetet som helhet passet å operasjonalisere i enheten der han jobbet, men de forsøkte å lage noen strategier som passet. ADM1 syntes ikke visjonene hadde betydning for verken sin egen motivasjon, eller motivasjonen for mange andre i administrasjonen. ADM2 mente at hun hadde blitt presentert for visjoner både på seminar og via hefter som hadde blitt delt ut. Hun syntes visjoner og fremtidsplaner kom i forbindelse med stadige omorganiseringer. Visjonene hadde veldig lite betydning for henne, fordi de var for mange år i fremtiden. ADM3 mente visjoner var viktig for ledelsen i forbindelse med endringer og tenke nytt. Han var selv ikke spesielt interessert å orientere seg om hvilke visjoner som var formulert, og opplevde de heller ikke som motiverende.

Når man sammenligner de vitenskapelige og administrative ansatte så ga begge yrkesgruppene generelt uttrykk for at visjoner ikke spilte stor rolle for dem, og at de ikke hadde noe spesielt å si for motivasjonen deres.

#### 4.8.2 Verdier

Jeg forsøkte å finne ut hvilke verdier som de oppfattet var sentrale for arbeidsplassen deres, samt om de oppfattet om ledelsen forsøkte aktivt å skape og bruke verdier som et verktøy.

VIT2 mente at verdiene *åpenhet, kreativitet og forskjellighet* var mest sentral. Han oppfattet disse verdiene som naturlige verdier for et universitet, og at ledelsen ikke forsøkte å aktivt skape noen verdier. Han fortalte at han sjeldent tenkte på dette, og da tolket jeg det som at det ikke betydde noe særlig for hans motivasjon. VIT3 syntes de mest sentrale verdiene var de faglige standarder som fulgte med *faget*. For eksempel var det å stille faglig krav en viktig verdi. Denne informanten har tidligere svart at faget i seg selv er motiverende, så jeg tolker det slik at verdier knyttet til faget kan være relatert til hans motivasjon. Han registrerte at ledelsen forsøkte å skape verdier gjennom enkelte stikkord, men at han syntes de ble kunstig og konstruert. Derfor ga det ikke han noe betydning.

ADM1 pekte på tilstedeværelse og det å by på seg selv, både faglig og sosialt, som sentrale verdier i hans enhet. Han opplevde ikke at ledelsen hadde forsøkt å skape verdiene, men at de var en naturlig del av kulturen. Han syntes ikke verdiene hadde noe direkte å si for motivasjonen. ADM2 oppfattet vanlig folkeskikk og det å være sosial som sentrale verdier i enheten. Hun tenkte at disse verdiene var noe som kom naturlig fra de ansatte og ikke skapt av ledelsen. Hun har tidligere gitt uttrykk for at det sosiale er en motivasjonsfaktor. ADM3 pekte ikke på noen spesielle verdier som fremtredende, men oppfattet at ledelsen forsøkte å skape verdier gjennom å presentere enkelte stikkord, f.eks. gjennom skriv. Han syntes det ga en positiv opplevelse at ledelsen var bevisst det med gode verdier, og at de kunne virke positivt for motivasjonen.

Det som var likt for begge yrkesgruppene, var at de generelt ikke oppfattet at ledelsen hadde aktivt jobbet frem og skapt de verdiene som var mest sentrale. Det som er verdt å merke seg er at de administrative ansatte også i forbindelse med verdier (konsistent med slik de svarte på andre spørsmål) fremhevet de sosiale aspektene i større grad enn de vitenskapelige ansatte. Det fremkom ikke helt klart i hvilken grad verdier virket motiverende.

### **4.8.3 Kontroll**

Jeg spurte informantene om hvilken grad av kontroll de opplevde at ledelsen utførte overfor dem. Hvis de enkelte informantene opplevde utøvd kontroll over dem, så fulgte jeg opp med å spørre om det påvirket deres motivasjon.

De vitenskapelige ansatte oppleve at det utførtes lav grad av kontroll. VIT1 nevnte at arbeidstidskjemaer måtte skrives hvert halvår, og at det var mulig å sjekke publiseringspoeng i en database. VIT1 syntes det var flott at publiseringen var synlig, og at dette var positivt for motivasjonen. VIT3 mente kanskje at det kanskje ikke burde være mer kontroll, men at det burde være mer oppfølging for å følge med på hvordan det gikk.

Ingen av de administrative ansatte ga uttrykk for at det ble utøvd noe særlig kontroll fra sin nærmeste leder, men at de var klar over at ting av og til ble sjekket av personer som jobbet høyere i hierarkiet. Det kom ikke frem noe som tydet på at dette hadde noe å si for deres motivasjon.

Begge yrkesgruppene opplevde i liten grad at ledelsen kontrollerte eller overvåket dem, samt at det ikke hadde stor betydning for motivasjonen hos de fleste. Med andre ord så kan dette tolkes som at kontroll ikke var et sentralt lederverktøy som ble brukt i lederskapet overfor dem.

## **4.9 Orientering**

I tillegg til at jeg undersøkte hvilke lederverktøy som de opplevde ledelsen brukte, forsøkte jeg også å finne ut om hvilken orientering de opplevde at sin nærmeste leder hadde. Med begrepet *orientering* mener jeg om en leder i sin kontakt med de ansatte, er orientert mot å fokusere på arbeidsoppgavene, relasjoner, eller var fokusert på strategi i sitt lederskap.

### **4.9.1 Oppgaveorientering og relasjonsorientering**

De vitenskapelige ansatte svarte litt forskjellig på spørsmål om deres nærmeste leder fokuserte på deres arbeidsoppgaver eller på relasjoner og dem som person. VIT1 ga uttrykk for at det var mest fokus på oppgaver, men at det kunne handle om personlige forhold hvis situasjonen tilsa det. Hun syntes dette var positivt for motivasjonen. VIT2 erfarte at ledere tok sjeldent aktivt kontakt verken for å ta opp ting som gjaldt arbeidsoppgaver eller ham som

person. Han pekte på at han ikke hadde behov for at ledere tok aktivt kontakt fordi arbeidsoppgavene var standardisert, og at det ville følt kunstig hvis en leder tok kontakt og bry seg om han som person. VIT3 ga uttrykk for at ansatte i lederposisjoner viste interesse for personlige forhold:

*"..de følger jo med på ting som er nært deg, hvis du for eksempel har sykdom eller noen i familien er syk eller sånt..Opplever at folk rundt meg er opptatt av hvordan du har det. Også de som er ledelsen."*

På spørsmål om hva dette hadde å si for hans motivasjon, utdypet han:

*"Det betyr jo noe, det er jo andre som ser deg. Det er jo en form for motivasjon det. Det gir jo en trygghet for å kunne gjøre de oppgavene du skal".*

Han fremhevet også at det at når ledelsen ikke fokuserte på arbeidsoppgavene, så kunne det være positivt, fordi han tolket det som en stille bekreftelse fra ledelsen av at han gjorde ting riktig.

ADM1 følte at det var mest fokus på arbeidsoppgavene i sin kontakt med sin nærmeste leder, men understreket samtidig at de hadde en god relasjon. Han uttrykte ikke noe behov for mer fokus på det personlig plan og syntes medarbeidersamtaler annenhver år var nok. ADM2 fortalte at fokuset var på henne som person og at lederen ikke blandet seg opp i arbeidsoppgavene. Hun mente at det var positivt for motivasjonen at ansatte hadde relasjoner seg i mellom, at man kunne se hverandre i øynene i stedet for å bare kommunisere via e-post. ADM3 mente at de fleste lederne han har hatt, har fokusert på arbeidsoppgaver, også i medarbeidersamtaler. Han syntes ikke det å være fokusert på arbeidsoppgaver eller relasjoner i seg selv hadde å si noe for motivasjonen, fordi det var helheten til lederens personlighet og væremåte som betydde noe. Hos enkelte ledere kunne det virke kunstig hvis de tok kontakt og spurte hvordan det gikk.

Når det gjaldt opplevd oppgave -ellers relasjonsorientert lederatferd og hva det betydde for motivasjonen, så skilte de to yrkesgruppene seg ikke særlig fra hverandre. Det var individuelle variasjoner innad i hver gruppe. Generelt gjennom intervjuene så har begge yrkesgruppene gitt uttrykk for at de kan arbeidsoppgavene sine bedre enn sine ledere, og at dermed har de indirekte gitt uttrykk for at de ikke har behov for oppgaveorientert lederskap.



#### 4.9.2 Strategi

Jeg spurte informantene om de merket noe til om ledelsen var opptatt av strategi eller konkurranse - om det var noe fokus på at deres enhet, fakultet eller universitetet som helhet forsøkte å være bedre en andre.

VIT 1 mente det var for lite fokus på konkurranse, spesielt mente hun at det var for lite fokus på publisering - noe som var viktig hvis man skulle bli et bedre universitet. Hun har tidligere i intervjuet forklart at publisering er sentralt for motivasjonen. Det fantes mange strategidokumenter, men disse ble kalt "døde" dokumenter, som helst ble tatt frem når man skulle søke om forskningsmidler.

VIT2 merket ikke noe til at konkurranse var noe tema, og var heller ikke presentert for noen dokumenter e.l. i forhold til dette. Han hadde heller ikke noen spesielle meninger om dette temaet.

VIT3 opplevde at det var noe fokus på konkurranse på det tidspunktet intervjuet ble gjennomført, men at det var mer trykk for noen år siden. Informanten syntes dette virket positivt inn på motivasjonen. Da var det mer konkrete planer om hvilke områder man skulle ha ekstra trykk på, som f.eks. fag, publiseringspoeng og antall avlagte studiepoeng og akademiske grader. På spørsmål om hvorfor det ikke var like mye trykk på konkurranse nå, svarte VIT3:

*"Det tror jeg har litt med ledertyper å gjøre..Det krever litt sånn innsats for å få det til i en sånn ledelsessammenheng for å få opp det trykket og kommunisere det trykket".*

ADM1 forklarte at han følte at det var en drivkraft på arbeidsplassen for å konkurrere med andre, og at han syntes det var motiverende. Han hadde ikke kjennskap til noen formelle strategier for det å være konkurransedyktig. ADM3 pekte på at det var hovedsakelig toppledelsen som var opptatt av konkurranse som gjaldt f.eks. publisering og antall uteksaminerte studenter, men han mente at det var et problem som angikk toppledelsen i større grad en at det angikk han selv. ADM2 merket ikke til noe konkurransedriv i hennes arbeid, og hadde heller ikke sett noe til konkurransestrategier.

Jeg tolker det slik at det var innslag av opplevd konkurranse hos begge yrkesgrupper, men at to av de tre vitenskapelige ansatte savnet mer fokus på å ha konkurransetrykk. Det er enklere for forskere å måle resultater, som. f. eks publiseringspoeng, sammenlignet med

resultater til administrative ansatte som ikke er like enkel å måle. Konkurransen syntes også å være noe mer koblet til motivasjon hos de vitenskapelige ansatte. Begge gruppene opplevde ikke at strategier var noe som var sentralt hos lederne.

#### 4.10 Lederes opptreden

Jeg spurte de ansatte om de opplevde at deres ledere opptrådte demokratisk, autoritær eller til stede/tilbakeholden i sitt lederskap.

Samtlige vitenskapelige ansatte hadde en opplevelse av at lederskapet var mer demokratisk enn autoritært, samt at alle savnet at noen kunne skjære litt mer igjennom enkelte ganger. I tillegg etterlyste VIT3 at ledelsen burde organisere flere møteforum hvor ting kunne diskuteres. Det kom ikke tydelig frem hva demokratisk lederskap hadde å si for motivasjonen deres.

VIT2 fortalte at hun forholdt seg til mer enn en leder, og at enkelte var til stede og enkelte var fraværende. Konsistent med tidligere svar, så svarte VIT2 også her at lederen ikke brukte å ta direkte kontakt, men hadde døren åpen hvis det skulle være noe. VIT3 mente lederskapet på arbeidsplassen lignet litt på *la-det-skure* ledelse: *"det er en del ting som går rundt fordi at det har gått rundt"*, og la til at det kunne være mer motiverende hvis det hadde vært mer trykk og aktiv lederskap.

De administrative ansatte opplevde også lederskapet som mer demokratisk enn autoritært, men at det var direktiver som kom som man måtte forholde seg til. De oppfattet ikke at dette berørte deres motivasjon i noe spesiell grad, bortsett fra at ADM3 trakk frem at det var viktig å føle eierskap overfor arbeidsoppgavene. De administrative ansatte opplevde at deres ledere var til stede hvis de ansatte hadde behov for å ta opp noe, men syntes ikke det betydde så mye for motivasjonen.

Begge yrkesgruppene hadde til felles at de ga uttrykk for at de opplevde lederskapet som demokratisk. Tatt i betraktning svarene i dette avsnittet og det totale inntrykket, virket det som at begge yrkesgruppene beskriver lederskapet som tilbakeholden eller noe passivt. De skilte seg fra hverandre ved at de vitenskapelige ansatte ønsket i større grad at noen kunne skjære litt oftere igjennom.

## 5. Diskusjon

Problemstillingen for oppgaven er:

*Motiveres vitenskapelige ansatte og administrative ansatte av ulike faktorer, og hvilke sammenhenger er det mellom lederskap og motivasjon i de to gruppene?*

I dette kapittelet skal jeg svare på problemstillingen ved å bruke resultater fra den empiriske undersøkelsen samt anvende teorier fra teorikapitlene. Først skal jeg belyse de motivasjonsfaktorene var ulik mellom de to yrkesgruppene. Deretter skal jeg belyse hva slags lederskap som ble opplevd, og diskutere sammenhenger mellom lederskapet og motivasjonen.

### 5.1 Fordeling av motivasjonsfaktorer blant yrkesgruppene

De to yrkesgruppene motivertes av ulike faktorer. Disse motivasjonsfaktorene var *indre motivasjon, anerkjennelse* og *sosiale faktorer*. Jeg skal diskutere hvordan resultatene i lys av teoriene og diskutere mulige årsaker til hvorfor disse motivasjonsfaktorene fordelte seg ulikt mellom de to yrkesgruppene. For å finne svar til mulige årsaker, skal jeg ta utgangspunkt i både teori, informantenes egne svar, samt min egen faglige resonering.

#### 5.1.1 Indre motivasjon

Vitenskapelige ansatte fremsto som noe mer indre motivert i arbeidet sitt. De ga uttrykk for at arbeidsoppgavene i seg selv var såpass interessante at de kunne hypotetisk sett ha utført deler av arbeidsoppgavene uten belønning, mens de administrative ansatte ga uttrykk for dette i betydelig mindre grad.

Hvis vi ser på de tre betingelsene som Deci og Ryan (2000) hevder må være til stede for å fasilitere indre motivasjon, så var det både likheter og ulikheter mellom de to yrkesgruppene. Når det gjelder a) å ha en opplevelse av å være kompetent og mestre arbeidsoppgavene, så gir begge yrkesgruppene uttrykk for at denne faktoren er til stede. På spørsmål om de opplevde b) tilhørighet, så ga også begge yrkesgruppene uttrykk for dette, men jeg tolker det slik at de administrative ansatte la noe større vekt på de sosiale faktorene. På det tredje punktet b) autonomi, så skiller de vitenskapelige ansatte seg fra de

administrative ansatte. Frihet og selvbestemmelse er temaer som gikk som en rød tråd gjennom intervjuene hos de vitenskapelige ansatte. VIT1 beskrev forskere som "anarkister som ikke lot seg styre". VIT2 fremhevet "frihet" som en sentral verdi på arbeidsplassen.

Teori om indre motivasjon (Deci & Ryan, 2000) forteller oss at hvis man gjør en aktivitet uten at man er kontrollert eller regulert av ytre faktorer, så trekker man slutning om at man gjør aktiviteten fordi man selv har lyst å gjøre det, og ikke fordi andre har pålagt at man skal gjøre det. Med andre ord så blir graden av indre motivasjon styrket av at man opplever autonomi.

Hvis man derimot utfører en aktivitet som man opplever er regulert av ytre faktorer, så har man en tendens å trekke slutning om at man gjør aktiviteten fordi man er pålagt å gjøre det av noen andre (Deci & Ryan, 2000). Informantene som jobbet med administrasjon ga uttrykk for at arbeidsoppgavene var i større grad styrt av rutiner og regler, sammenlignet med de vitenskapelige ansatte. ADM1 og ADM2 ga uttrykk for at det ikke var særlige muligheter for å bruke skjønn, hvis man vurderte det slik at regelverket ikke fungerte hensiktsmessig.

Grad av autonomi og regelstyring har mye å si for indre motivasjon, men også det å være nysgjerrig og utforske har betydning. Både VIT1 og VIT3 forklarte at forskningsprosjekter kunne være spennende, og at det var en sentral kilde til motivasjon. Det ligger i forskningens natur at man søker ny kunnskap. Deci og Ryan (2000, s. 70) beskriver viktigheten av å utforske slik:

*"Perhaps no single phenomenon reflects the positive potential of human nature as much as intrinsic motivation, the inherent tendency to seek out novelty and challenges, to explore and learn."*

Man kan tolke at det å utforske og oppleve spennende ting ikke er like mye til stede hos de administrative ansatte, som fortalte at arbeidsoppgavene gjentar seg i samme syklus år etter år. Jeg tolker det slik at et slik gjentakelse er forutsigbart, og oppmuntrer ikke til å utforske og være nysgjerrig.

Som vi ser, så er resultater fra de kvalitative intervjuene i tråd med flere sentrale deler i teori om indre motivasjon; spesielt at *autonomi* og det å bruke *nysgjerrighet* og *utforske* nye ting, er noe som bidrar til at man blir indre motivert. Men, en av de mest sentrale delene av denne teorien sier ikke resultatene så mye om, at det er et prinsipp at hvis man mottar ytre belønning for en aktivitet man i utgangspunktet er indre motivert til å gjøre, så reduseres den indre motivasjonen (Deci, 1971). Ingen av informantene ga uttrykk for at lønn eller annuum

reduerte deres indre motivasjon, eller at de opplevde fagfeltene sine som mindre interessant, etter de begynte å motta lønn.

### 5.1.2 Anerkjennelse

Et av de mest interessante funnene fra resultatene var at to av de vitenskapelige ansatte syntes i større grad at det burde være mer anerkjennelse for arbeidet de gjorde, mens de administrative ansatte ikke ga noe uttrykk for at de hadde behov for mer anerkjennelse. Dette er noe overraskende med tanke på at de vitenskapelige ansatte uttrykte større grad av indre motivasjon, samt at de hadde flere kilder som anerkjennelse kunne komme fra, som fra media og studenter.

VIT1 fortalte at tidligere år var det vanlig å ha en festlig markering når noen publiserte noe samt at det ble laget lister som synliggjorde publiseringen. Slike markeringen foregikk ikke lenger. VIT1 sine erfaringer er i tråd med hva Kaufmann og Kaufmann (2009, s. 95) foreslår som tiltak for å anerkjenne arbeidstakere:

*"Dette kan enkelt gjøres i form av små sammenkomster for å berømme en medarbeider som har gjort en spesiell god jobb, diplomer som gir konkrete bevis på takknemlighet for viktige bidrag, eller notiser og artikler i interne nyhetsartikler og liknende".*

Anerkjennelse trekkes frem som viktige motivasjonsfaktorer både av Maslow (1943) og Herzberg (1987). I Maslows (1943) behovspyramide hører anerkjennelse til under trinnet *behov for aktelse*. Aktelse er i følge behovspyramiden et behov man har for å kunne oppleve vekst og blomstring, og er ikke et behov for å dekke et underskudd man har, som for eksempel det er med søvn og næring. Hvis man får dekt behovet for aktelse, så gir det grobunn til positive følelser som blant annet at man er verdifull og nyttig - og hvis man ikke får dekt dette behovet så kan det bidra til at man føler seg hjelpeløs og mindre verdt (Maslow, 1943). Maslow utviklet behovspyramiden hovedsakelig basert på egne kliniske erfaringer og dermed var størrelsen på det empiriske utvalget noe begrenset. Senere utførte Herzberg (1987) et omfattende empirisk studie, som viste at de fleste arbeidstakere rangerte det å bli anerkjent som noe av det som var mest motiverende.

Hvorfor var det slik at de vitenskapelige ansatte, og ikke de administrative ansatte, som uttrykte at det burde være med anerkjennelse for arbeidet de gjorde? Det kan være flere

årsaker til dette. For det første så pekte VIT1 på at en av årsakene kunne kanskje være at det var en kultur for å holde alle likeverdige, at hvis noen fikk ekstra oppmerksomhet i forbindelse med publisering, så kunne noen komme i skyggen. VIT1 sa at det ofte var overraskende stille i fagmiljøet når man publiserte bøker eller artikler, og at ledelsen hadde et ansvar for å gjøre noe med dette.

For det andre er det mulig at de administrative ansatte får dekt sitt behov for anerkjennelse, ved at de ser at det arbeidet de leverer får en umiddelbar nytteverdi. ADM1 fortalte at det opplevdes som en anerkjennelse når han så at andre helt konkret brukte og nyttiggjorde seg av det han hadde levert. Dette er i tråd med målsetningsteori som innebærer at konkret tilbakemelding har en positiv effekt for motivasjonen (Locke & Latham, 2007). Når vitenskapelige ansatte publiserer forskningsartikler, så opplever de ikke nødvendigvis samme tilbakemelding i form av at den publiserte forskningen fører umiddelbart til noe konkret og nyttig. Mange fagområder jobbes med på et abstrakt nivå og har andre formål en å bli brukt instrumentelt. I tillegg kan det skje at publiserte forskningsartikler blir lest av bare en liten gruppe mennesker, og blir sitert av få eller ingen andre forskere.

For det tredje så er det en mulig forklaring at ledelsen driver mer aktiv motiverende ledelse overfor de administrative ansatte, men det var lite i dette studiet som støtter en slik forklaring. En siste hypotetisk forklaring er at mennesker med et over gjennomsnittlig psykologisk sterkere behov for anerkjennelse søker seg oftere til høy-status stillinger, slik som forskerstillinger kan oppfattes som. Men, denne siste mulige forklaringen ligger utenfor rammene til denne masteroppgaven å undersøke nærmere.

### **5.1.3 Sosiale faktorer**

De administrative ansatte ga i større grad uttrykk for at sosiale faktorer var motiverende, sammenlignet med vitenskapelige ansatte. ADM1 trakk blant annet frem at vitenskapelige ansatte hadde en noe flyktig arbeidshverdag, mens de administrative ansatte hadde en mer rutinepreget hverdag. Faste rutiner skapte forutsigbarhet i arbeidshverdagen og fasiliterte muligheter for de ansatte i seksjonen til å møte hverandre til faste tidspunkter til enten kaffepauser eller faglige møter. VIT3 mente det var potensiale for de vitenskapelige ansatte for å i større grad etablere regelmessige forum der man kunne samles med kollegaer, enten det var av sosial eller faglig art.

At sosiale faktorer betyr noe for motivasjonen er i tråd med flere motivasjonsteorier, som teori om indre i Maslows (1943) behovsteori og i teori om indre motivasjon og i

Herzbergs (1987) to-faktor teori. Maslow (1943) teoretiserte at etter fysiske og sikkerhetsbehov ble tilfredsstilt, ble man motivert at å dekke sosiale behov. Viktigheten av dette behovet understreket han i sin artikkel *A theory of human motivation*, der han opprinnelig kalte dette behovet for "*..behov for kjærlighet og affeksjon..*" (Maslow, 1943 s. 380). Han hevdet at mennesker er villig til å strekke seg langt for å etablere sosiale relasjoner og føle oss som en del av en gruppe. Først etter at de sosiale behovene blir tilfredsstilt, aktiveres behov for aktelse og selvrealisering.

Igjen ser vi at teori om indre motivasjon er aktuell igjen, fordi i tillegg til at det å være sosial er en motivasjonsfaktor i seg selv, er det også som nevnt tidligere en viktig betingelse for å skape indre motivasjon (Deco & Ryan, 2000). I tillegg viste Herzbergs (1987) studie av over 1600 arbeidstakere at sosiale faktorer var blant de 16 viktigste faktorer for motivasjon.

## **5.2 Opplevd lederskap og betydning for motivasjon**

Først skal jeg gjøre rede for hvilken type lederskap som informantene opplevde ble utøvd på deres fakultet. Det innebærer at jeg hovedsakelig blir å fokusere på tilbakeholden lederskap, demokratisk lederskap og tillit. Deretter skal jeg belyse sammenhenger mellom lederskapet og de ansattes motivasjon. Da trekker jeg inn betingelsesteori og lederskap som paradoksal funksjon.

### **5.2.1 Opplevd lederskap**

Både de vitenskapelig og administrative ansatte ga uttrykk for at de opplevde at tilbakeholden lederskap ble utøvd på fakultetet. Flertallet av informantene ga uttrykk for at de hadde mer ekspertise på arbeidsoppgavene enn sine ledere. Derfor hadde de lite behov for oppgaveorientert lederskap. De fortalte at ledere ikke "blandet" seg inn i hvordan de utførte arbeidsoppgavene. For eksempel så beskrev VIT2 at forholdet mellom ledelse og ansatt var "avhierarkisert" og beskrev ledelsen som "støttende", mens ADM3 beskrev lederskapet som tilbakeholdent: "*..det er veldig mye tilbakeholden egentlig. På grunn av de som har de arbeidsoppgavene er spesialister på sine områder, og lederen har ikke mulighet til å sette seg inn i det.*"

Videre så ga de fleste informantene uttrykk for at de i liten eller ingen grad ble ledet gjennom belønning, straff, verdier, strategi eller kontroll. De merket seg at toppledelsen presenterte visjoner, men de husket ikke hva visjonene var og de opplevde ikke visjoner som

betydningsfull for deres motivasjon. Informantene ga heller ikke uttrykk for at det ble utøvd transaksjonsledelse eller transformasjonsledelse på fakultetet, selv om enkelte elementer av lederstilene var til stede. Enkelte informanter fortalte at ledere av og til ga ros og positive tilbakemeldinger, men generelt så forekom det ikke systematisk eller så var det ikke bevissthet rundt det. De fleste informantene opplevde heller ikke at ledere tok aktivt kontakt for å snakke om hvordan det gikk med dem, men at man kunne oppsøke ledere ved behov.

Kirkhaug (2015) trekker frem to kjennetegn ved tilbakeholden lederskap. For det første så kjennetegnes tilbakeholden lederskap ved at lederen normalt ikke foretar seg noe aktivt så lenge det ikke er grunn til det (likner på *ledelse ved unntak* i transaksjonsledelse). For det andre så er lederen tilgjengelig hvis de ansatte ønsker å ta kontakt. Tilbakeholden lederskap er assosiert med *la-det-skure-ledelse*, en måte å lede på som kan gi inntrykk av at lederen ikke bryr seg om sine lederoppgaver. Men, hvis en leder er tilbakeholden kan det ha fordeler. De ansatte slipper å ha en leder som blander seg inn i oppgaver som de ansatte har bedre ekspertise i, og ved å være tilbakeholden så skaper man et rom for innovativ frihet, som igjen styrker endringsevner hos de ansatte (Kirkhaug, 2015).

At det ble utøvd tilbakeholden lederskap ved fakultetet tyder på at det eksisterte kalkulert tillit mellom ansatte og ledere. Kalkulert tillit er til stede når ledere stoler på at de ansatte gjør arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte, og at de ansatte stoler på at lønn blir utbetalt (Kirkhaug, 2015). Jeg tolker det slik at informantene og lederne i stor grad oppfylte positive forventninger til hverandre, slik at tilbakeholdent lederskap ble en funksjonell måte å lede på.

De fleste informantene svarte at de syntes lederne opptrådte i større grad demokratisk en autoritært. Vitenskapelige ansatte trakk frem at de kunne være med å bestemme hvilke fagområder de skulle undervise i, og at de ellers ikke opplevde å bli styrt av overordnede. Også de administrative ansatte beskrev lederskapet som demokratisk, selv om de ikke hadde like mye innflytelse over arbeidsoppgavene sine som de vitenskapelige ansatte. Både ADM1 og ADM3 trakk frem at i arbeidshverdagen ble de stort sett *spurt* om de kunne utføre gitte oppgaver, og ikke *kommandert* til å gjøre det. Selv om de administrative ansatte ikke beskrev ledelsen som autoritær, så tolker jeg det slik at det kunne bli utøvd autoritært lederskap enkelte ganger, som under omorganiseringer. ADM2 ble pålagt arbeidsoppgaver hun ikke ønsket, men ledelsen avviste ønskene. Hun syntes dette skapte mistriivsel.



### 5.2.2 Sammenhenger mellom lederskap og motivasjon

Alle de ansatte i begge yrkesgruppene fremsto som motiverte, selv om lederskapet på fakultetet var tilbakeholden. Dette skal jeg drøfte i lys av Kerr og Jermiers (1978) ledersubstitutteori og Hersey og Blanchards (1977, i Yukl 2013) teori om at lederskap må tilpasses de ansattes modenhet.

I følge ledersubstitutteori er det forhold ved arbeidsoppgavene, hos organisasjonen eller hos de ansatte som enten erstatter, nøytraliserer eller forsterker en leders oppgaveorienterte eller relasjonsorienterte atferd (Kerr og Jermier, 1978). Først skal jeg se på hva dette har å si for de administrative ansatte og deretter de vitenskapelige ansatte.

ADM2 og ADM3 ga uttrykk for at de hadde større ekspertise i arbeidsoppgavene sine, sammenlignet med sine ledere. ADM1 hadde ikke behov for mer opplæring og leste seg selv opp på nye oppgaver som ble delegert. I tillegg så repeterte rutinene til de administrative arbeidsoppgavene seg år etter år. De fortalte at ledere "blandet" seg i liten grad inn i når og hvordan de utførte arbeidsoppgavene. Dette er på linje med Kerr og Jermier (1978) som hevder at den ansattes høye ekspertise og rutinebaserte arbeidsoppgaver, erstatter oppgaveorientert lederatferd.

De administrative ansatte ga også uttrykk for at det var gode muligheter til å ha sosial omgang med andre. ADM1 fortalte at de som jobbet i administrasjonen hadde mer faste rutiner sammenlignet med de vitenskapelige ansatte, slik at det ble enklere å ha faste pauser og møter. Dette førte til at man ble en sammenspleiset gjeng. Ingen av de administrative ansatte fortalte at lederen normalt tok aktivt kontakt for å snakke om personlige forhold. Dette kan tolkes som at de sosiale relasjonene blant kollegaer var motiverende og erstattet behov for relasjonsorientert lederatferd, noe som er i tråd med Kerr og Jermiers (1978) ledersubstitutteori.

De administrative ansatte var altså motivert både av trivsel i forbindelse med arbeidsoppgaver og sosiale faktorer. Jeg tolker at dette erstattet behov for et lederskap som jobbet aktivt med å motivere de ansatte.

Jeg tolker at også ekspertisen til de vitenskapelige ansatte, erstattet behov for oppgaveorientert lederatferd. Faglig samarbeid med kollegaer eller andre fagfolk kan også ha erstattet behov for oppgaveorientert lederatferd.

I følge Kerr og Jermier (1978) blir behovet for relasjonsorientert lederatferd erstattet av ansattes iboende interesse for arbeidsoppgavene. Dette er ikke i tråd med hva to av de

vitenskapelige ansatte opplevde. De hadde høy grad av indre motivasjon og opplevde samtidig behov for mer anerkjennelse. Indre motivasjon erstattet altså ikke behov for relasjonsorientert lederatferd. Her er det viktig å poengtere at den indre motivasjonen hos de vitenskapelige ansatte, kan ha vært nok til at de generelt var motivert, men at et mer aktivt lederskap som bidro til mer anerkjennelse, kunne bidratt til mer motivasjon.

At de vitenskapelige ansatte hadde høy grad av indre motivasjon og uttrykte behov for mer anerkjennelse, går også i mot Hersey og Blanchards (1977, i Yukl 2013) teori om at ansatte som har toppnivå av modenhet, har mindre behov for både oppgaveorientert og relasjonsorientert lederatferd.

Tidligere har jeg gjort rede for at de vitenskapelige ansatte trakk frem at *frihet* er et svært positivt aspekt ved arbeidet deres (jfr. kapittel 4.3), og at dette er i tråd med teori om at autonomi er viktig for indre motivasjon (Deci og Ryan, 1995). I tillegg så har jeg tolket det slik at begge yrkesgruppene opplevde sitt lederskap mer demokratisk en autoritært, men at de vitenskapelige ansatte mente at lederne burde "skjære i gjennom" oftere. Det var altså behov for innslag av autoritært lederskap, selv om frihet og demokrati var mest verdsatt. Dette er på linje med teori om at effektivt lederskap utøves ved at man varierer bruken mellom ulike lederverktøy, selv om de skulle stå i et paradoksalt forhold til hverandre (Kirkhaug, 2015). Innslag av autoritært lederskap kan redusere usikkerhet hos de ansatte, og som jeg gjorde rede for i kapittel 4.1.2, så er sikkerhet en grunnleggende motivasjonsfaktor i Maslows (1943) behovspyramide.

## 6. Oppsummering og konklusjon

I denne masteroppgaven har jeg undersøkt om vitenskapelige ansatte og administrative ansatte motiveres av ulike faktorer, og hvilke sammenhenger det er mellom lederskap og motivasjon i de to gruppene.

De empiriske undersøkelsene avdekket hovedsakelig tre forskjeller mellom hvilke faktorer som motiverte de vitenskapelige ansatte og administrative ansatte. De vitenskapelige ansatte hadde i større en *indre motivasjon*, samt at de uttrykte større behov for *anerkjennelse*. Hos de administrative ansatte var de *sosiale* motivasjonsfaktorene i større grad til stede.

Alle informantene fremsto generelt som motiverte på tross av at de opplevde sitt lederskap som det man kan kalle for *tilbakeholden lederskap* - at det ikke ble utøvd aktivt motiverende lederskap ved fakultetet. Dette kan sees i sammenheng med ledersubstituttteori

(Kerr & Jermier, 1978), der forhold ved arbeidsoppgaver, den ansattes ekspertise og sosiale faktorer har erstattet deler av behovet for oppgaveorientert og relasjonsorientert lederatferd generelt, og motiverende lederskap spesielt. Empirien var delvis i tråd med Hersey og Blanchards (1977 i Yukl, 2013) teori om situasjonsbetinget lederskap, fordi begge yrkesgruppene tilhørte kategorien "høy modenhet" og hadde ikke behov for oppgaveorientert lederskap. Det som ikke var i tråd med Hersey og Blanchards modell var at de vitenskapelige ansatte hadde behov for mer relasjonsorientert lederatferd, i form av anerkjennelse, på tross av at de var i kategorien "høy modenhet".

Begge yrkesgruppene ga uttrykk for at lederskapet ved fakultet mer demokratisk enn autoritært. De vitenskapelige ansatte ytret behov for at noen kunne "skjære igjennom" oftere, selv om at de generelt syntes friheten og selvbestemmelsen i arbeidet var positivt. Dette er i tråd med synet på lederskap som en paradoksals funksjon at effektivt lederskap krever at man noen ganger bruker lederverktøy som står i motsetning til hverandre, slik som å både være demokratisk og autoritær. (Kirkhaug, 2015). Innslag av autoritær lederskap kan bidra til å redusere usikkerhet, og i følge Maslows (1943) behovspyramide, så er vi motivert til å søke sikkerhet.

## **7. Videre forskning**

Jeg tolker funnene fra dette studiet at man kan løse ut et potensiale for enda høyere motivasjon hos vitenskapelige ansatte, ved at man i større grad imøtekommer denne yrkesgruppens behov for anerkjennelse. Dette kan oppnås ved at det praktiseres aktivt og systematisk motiverende lederskap som fokuserer på anerkjennelse. En begrensing ved å bruke mitt studie som grunnlag for videre forskning er at det deltok seks personer som informanter, og derfor kan resultatene ikke generaliseres utover de seks informantene.

I fremtidig forskning vil det være interessant å studere sammenhengen mellom anerkjennelse og motivasjon hos vitenskapelige ansatte og administrative ansatte, ved å bruke kvantitativ metode, og et større utvalg.



## 8. Referanser

- Allen, K. (2004). *Max Weber : A Critical Introduction*. London, GBR: Pluto Press.
- Bachiochi, P. D., & Weiner, S. P. (2004). Qualitative Data Collection and Analysis. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of Research Methods in Industrial and Organizational Psychology*. USA: Backwell Publishing.
- Barbuto Jr, J. E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26-40.
- Barsky, A. (2008). Understanding the Ethical Cost of Organizational Goal-Setting: A Review and Theory Development. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 63-81.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook Of Leadership* (Third ed.). New York: The Free Press A division of Macmillan, Inc.
- Bass, B. M. (2013). *Transformational leadership* (2nd ed. ed.). New York: Psychology Press.
- Bavelas, J., & Lee, E. S. (1978). Effects of Goal Level on Performance: A Trade-Off of Quantity and Quality. *Canadian Journal of Psychology*, 32(4), 219-240.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders. *The Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571. doi: 10.2307/30040649
- Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, Reward, and Intrinsic Motivation: A Meta-Analysis. *Review of Educational Research*, 64(3), 363-423.
- Carlyle, T. (2013). *On Heroes, Hero Worship, and the Heroic in History*: Yale University Press.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.

- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115. doi: 10.1037/h0030644
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1995). *Human Autonomy The Basis for True Self-Esteem*. New York Plenum Press.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540.
- Doyle, C. (2011). *A Dictionary of Marketing*. Online: Oxford University Press.
- Eisenberger, R., & Cameron, J. (1996). Detrimental effects of reward: Reality or myth? *American Psychologist*, 51(11), 1153-1166. doi: 10.1037/0003-066X.51.11.1153
- Evers, J., & de Boer, F. (2012). *Qualitative Interview : Art and Skill*. Hague, NLD: Eleven International Publishing.
- Fleishman, E. A., & Harris, E. F. (1962). Patterns of Leadership Behaviour Related To Employee Grievances and Turnover. *Personnel Psychology*, 15(1), 43-56. doi: 10.1111/j.1744-6570.1962.tb01845.x
- Galton, F. (1869). *Commanders Hereditary genius: An inquiry into its laws and consequences* (pp. 141-166). London, Great Britain: Macmillan and Co.
- Giorgi, A. (1997). The Theory, Practice, and Evaluation of the Phenomenological Method as a Qualitative Research Procedure. *Journal of Phenomenological Psychology*, 28(2), 235.
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 5-16.
- Ilies, R., Judge, T., & Wagner, D. (2006). Making Sense of Motivational Leadership: The Trail from Transformational Leaders to Motivated Followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 1-22.
- Jacquart, P., & Armstrong, J. S. (2013). The Ombudsman: Are Top Executives Paid Enough? An Evidence-Based Review. *Interfaces*, 43(6), 580-589.

- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology, 89*, 36-51. doi: 10.1037/0021-9010.89.1.36
- Karthick, K. K. (2009). *Organisational Behaviour*. Mumbai, IN: Himalaya Publishing House.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2013). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kerr, S., Harlan, A., & Stogdill, R. M. (1974). Preference For Motivator and Hygiene Factors In A Hypothetical Interview Situation. *Personnel Psychology, 27*(1), 109-124. doi: 10.1111/j.1744-6570.1974.tb02067.x
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance, 22*(3), 375-403. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)
- King, N. (1970). Clarification and evaluation of the two-factor theory of job satisfaction. *Psychological Bulletin, 74*(1), 18-31. doi: 10.1037/h0029444
- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse, Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap: Person og Funksjon*. Oslo: Universtetsforlaget.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview: Introduksjon til et håndverk*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Latham, G. P. (2012). *Work Motivation*. California: Sage Publications.
- Latham, G. P., & Baldes, J. J. (1975). The "practical significance" of Locke's theory of goal setting. *Journal of Applied Psychology, 60*(1), 122-124. doi: 10.1037/h0076354
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist, 12*(4), 290-300. doi: 10.1027/1016-9040.12.4.290
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370-396. doi: 10.1037/h0054346
- Mento, A. J., Steel, R. P., & Karren, R. J. (1987). A meta-analytic study of the effects of goal setting on task performance: 1966–1984.

- Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39(1), 52-83. doi: 10.1016/0749-5978(87)90045-8
- Moran, D. (1999). *Introduction to Phenomenology*. Florence, KY, USA: Routledge.
- Moses, J. W., & Knutsen, T. L. (2012). *Ways of Knowing*. New York: Palgrave Macmillan.
- Nahid, G. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.68
- Schriesheim, C., & Kerr, S. (1974). Psychometric properties of the Ohio State leadership scales. *Psychological Bulletin*, 81(11), 756-765. doi: 10.1037/h0037277
- Schriesheim, C. A., House, R. J., & Kerr, S. (1976). Leader initiating structure: A reconciliation of discrepant research results and some empirical tests. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 297-321. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90043-X](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(76)90043-X)
- Steers, R. M., Porter, L. W., & Bigley, G. A. (1996). *Motivation and Leadership at Work* (Sixth ed.). USA: The McGraw-Hill Companies.
- Stenbacka, C. (2001). Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management Decision*, 39(7), 551-556. doi: 10.1108/EUM0000000005801
- Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25-29. doi: 10.1037/h0071663
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231.
- Travers, M. (2004). *Qualitative Research through Case Studies*. London, GBR: SAGE Publications.
- Tubbs, M. E. (1986). Goal setting: A meta-analytic examination of the empirical evidence. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 474-483. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.474



Vecchio, R. P. (2014). Makt, politikk og innflytelse. *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.

Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 212-240. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90038-6](http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(76)90038-6)

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Edinburgh, England: Pearson Education Limited.

## **9. Vedlegg 1 - Intervjuguide**

### **Fysiske behov**

1. Hvordan er de fysiske sidene ved arbeidsplassen din?

### **Trygghet og sikkerhet**

2. Har du fast eller midlertidig ansettelse?

3. Hvordan påvirker dette din opplevelse av trygghet?

4. Gir inntekten gode forsørgermulighet?

5. Hvordan ser du på fremtiden med tanke på jobbsikkerhet og trygghet?

6. Har du noen gang bekymret deg for å miste jobben?

### **Sosial tilhørighet**

7. Hvordan opplever du arbeidsmiljøet her?

8. Hvordan er mulighetene for å ha kontakt med andre mennesker?

9. Jobber du mest selvstendig eller i team?

10. Opplever du støtte fra kollegene dine?

### **Behov for aktelse**

11. Erfarer du at du får anerkjennelse eller ros for jobben du gjør? Burde det ha vært mer?

12. Hvilken type anerkjennelse eller ros mottar du?

13. Hvem er det du får ros hos? Eventuelt hvem ønsker du å få ros hos?

### **Behov for selvaktualisering**

14. Hvordan opplever du at du får utviklet deg faglig og som person?

15. Føler du at du får realisert deg selv?

### **Mål**

16. Har du konkrete mål å jobbe mot?

17. Opplever du målene for høye, for lave eller passe utfordrende?

18. Får du tilbakemeldinger på om målene er nådd?

19. Er du med å bestemme hvilke mål du skal ha?

20. Synes du krav om arbeidsmengde går utover kvaliteten på arbeidet?

### **Indre motivasjon**

21. Opplever du at du får brukt din faglige kompetanse og dine personlige evner i jobben din?
22. Kunne du utført noen av arbeidsoppgavene av ren interesse, uten å få betalt for det?
23. Er det rom for at du selv kan velge hvilke arbeidsoppgaver du skal gjøre?
24. Føler du generelt at du bestemmer over din egen arbeidshverdag?
25. Har du en opplevelse av tilhørighet til arbeidsplassen din?
26. I hvilken grad føler du deg indre motivert til å jobbe?

### **Jobbkarakteristika**

27. Synes du at du har varierte eller ensformige arbeidsoppgaver?
28. Har du opplevd at du har oppnådd noe på jobb?
29. Hvordan syns du muligheten er for å utvikle jobbkarrieren din, med tanke på avansement?
30. Tenker du at du har for lite, for mye eller passe med ansvar?
31. Er det noe i jobben som irriterer deg eller som hindrer deg å utføre jobben din?

### **Åpent spørsmål**

32. Hva motiverer deg mest?

### **Transaksjonsledelse**

33. Opplever du at din leder styrer dine oppgaver gjennom belønning og straff?
34. Bruker du å motta tilbakemelding eller korrigeringer hvis du har gjort en eller flere feil når du har utført arbeidsoppgaver?
35. Får du like ofte tilbakemelding på noe du har gjort riktig som noe du har gjort feil?
36. Har du noen gang opplevd å få noe form for straff som f.eks. verbal irettesettelse eller tap av goder, eller blir fratatt attraktive arbeidsoppgaver?
37. Mottar du belønning utenom fastlønnen? (f. eks. belønning for publisering)

### **Transformasjonsledelse**

38. Opplever du at du din nærmeste overordnede fremstår som et godt ideal eller går foran som et godt eksempel? *Hva har dette å si for motivasjonen din?*
39. Synes du arbeidsoppgavene dine er faglig utfordrende? *Hva har dette å si for motivasjonen din?*

40. Opplever du at ledelsen gir deg arbeidsoppgaver som er intellektuelt stimulerende? *Hva har dette å si for motivasjonen din?*

41. Blir du oppfordret til å tenke nytt eller kreativt for å løse arbeidsoppgaver?

42. Opplever du at din leder tar individuelle hensyn?

43. Blir du noen gang inspirert av din leder?

### **Verktøy**

44. Er du blitt presentert for noen visjoner? *Hva har visjoner å si for motivasjonen din?*

45. Er det noen spesielle verdier (holdninger og atferder) som vektlagt på arbeidsplassen? *Hva har verdiene å si for motivasjonen din?*

46. Hva tenker du om regler og prosedyrer som du må forholde deg til? *Hva har dette å si for motivasjonen din?*

47. Hva synes du om graden av kontroll som ledelsen utøver over deg? *Hva har dette å si for motivasjonen din?*

### **Orientering**

48. Opplever du at din leder er opptatt av hvordan arbeidsoppgavene skal gjøres? *Hva har dette å si for motivasjonen din?*

49. Opplever du at din leder er opptatt av mellommenneskelige forhold som relasjoner, støtte eller personlig utvikling? *Hva har dette å si for motivasjonen din?*

50. Opplever du at din leder er opptatt av konkurranse eller at denne enheten eller utdanningsinstitusjonen skal være bedre enn andre? *Hva har dette å si for motivasjonen din?*

51. Er du blitt presentert for noen strategier?

### **Opptreden** (autoritær, demokratisk, tilbakeholden, karismatisk)

52. Opplever du din leder som autoritær eller demokratisk eller begge deler? *Hva har dette å si for motivasjonen din?*

53. Opplever du at din leder er tilstede eller fraværende? Synlig eller tilbaketrasket? *Hva har dette å si for motivasjonen din?*

54. Opplever du at din leder er karismatisk?

## **10. Vedlegg 2 - Informert samtykke**

**Informert samtykke til intervju i forbindelse med masteroppgave i organisasjon og ledelse ved UiT, Norges arktiske universitet.**

*Tema: Lederskap og motivasjon*

*Problemstilling: Motiveres vitenskapelige ansatte og administrative ansatte av ulike faktorer, og hvilke sammenhenger er det mellom lederskap og motivasjon i de to gruppene?*

### **Bakgrunn og formål**

Med denne masteroppgaven ønsker jeg finne ut om vitenskapelige ansatte og administrative ansatte motiveres av ulike faktorer, og hvilke sammenhenger er det mellom lederskap og motivasjon i de to gruppene.

Dette er en forespørsel til deg som oppfyller disse kriteriene som informant:

- Har arbeidsoppgaver som består enten av kontor/administrasjon eller forskning.
- Jobber ved xxx Universitet

### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Deltakelse i undersøkelsen innebærer at du blir stilt noen spørsmål som dreier seg rundt temaet ledelse og motivasjon, hvor lengden av intervjuet har estimert tid på ca. 60-90 minutter. Det vil være rundt seks informanter i studien. Intervjuet blir tatt opp med båndopptaker.

## **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil være kun jeg, Nils-Tore Trondsen, som har tilgang til dine personopplysninger. Lydopptak av intervjuet skal etter transkribering slettes fra opptaker. Personopplysninger vil bli oppbevart i låst rom som kun jeg har tilgang til.

Alle informanter anonymiseres strengt slik at det ikke blir mulig for noen å bli gjenkjent. Som de fleste masteroppgaver blir også denne oppgaven publisert elektronisk på universitetets sin database munin.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.11.2016. På dette tidspunktet skal alle båndopptak og intervju-dokumenter være slettet.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke deg uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg slettes umiddelbart.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studiet, og er villig til å delta:

-----  
----