

Handelshøgskolen

## **Motivasjon hos ledere**

*En studie av ledernes motivasjon i bygg- og anleggsbransjen*

—  
**Malin Holm Nilsen**

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked – Juni 2015





## Forord

Dette studiet er avslutningen på min mastergrad i ledelse, innovasjon og marked ved Universitetet i Tromsø. Det har vært to lærerike år og jeg ser nå fram til å starte på karriereløpet i arbeidslivet. Forskningsprosessen har til tider vært svært utfordrende med mange travle dager og lange kvelder. Det har på samme tid vært en svært lærerik prosess med et spennende tema, og jeg ville ikke vært denne opplevelsen foruten.

Jeg kan ikke ta på meg æren for dette arbeidet alene da det er mange som har vært med å hjulpet meg på veien. Uten disse personene vet jeg ikke om jeg hadde klart å gjennomføre dette, til tider krevende, studiet.

Først og fremst vil jeg rette en stor takk til min veileder Giovanna Bertella for hennes faglige kunnskap, gode innspill og at hun gjennom hele prosessen klarte å motivere meg, spesielt i tider med motgang.

Takk til mine informanter som, på tross av en travel hverdag, tok seg tiden til å bidra til studiet mitt. Uten deres bidrag hadde ikke dette studiet latt seg gjennomføre. Videre vil jeg takke mine testinformanter, Mone Holm Borch og Jørgen Holst, for deres hjelp med å forberede meg til intervjuprosessen. Jeg vil også takke Tine Storhaug som har støttet meg i denne prosessen og har tatt seg tiden til å lese min oppgave gang på gang for å hjelpe meg å forbedre den.

Sist men ikke minst vil jeg rette en stor takk til Marie Klaussen for godt samarbeid på tvers av studieretninger. Takk for støtten, hjelpen og den gode stemningen vi klarte å opprettholde gjennom hele prosessen. Takk for at jeg ikke måtte jobbe de lange kveldene alene.

Tromsø, 01.06.2015

---

Malin Holm Nilsen

## Sammendrag

Tema for dette studiet er motivasjon blant ledere. Dette temaet er viktig å forske på ettersom motiverte ansatte er essensielt for en bedrifts presentasjoner, spesielt motiverte ledere. Et klart flertall av studier som undersøker motivasjon fokuserer på de ansatte. Motivasjon blant ledere virker i stor grad å være et oversett tema i forsknings verden. Hensikten med dette studiet er derfor å medvirke til en bedre forståelse av lederes motivasjon.

Problemstillingen «*I hvilken grad og hvordan påvirker personlighet lederes motivasjon?*» er undersøkt gjennom en kvalitativ forskningsmetode, der bedrifter i bygg- og anleggsbransjen er benyttet som case. I denne sammenheng er datamateriale innhentet gjennom intervjuer med ledere på førstelinje og mellomleder nivå i forskjellige bedrifter.

For å undersøke lederes motivasjon er expectancy theory og Helle Heins teori om forskjellige typer medarbeidere benyttet. Med bakgrunn i disse teoriene er det utviklet en ny modell for dette studiet.

Funnene i studiet tyder på at det er en sterk sammenheng mellom en leders personlighet og hvilke faktorer lederen motiveres av, men at lederen ikke blir motivert av disse faktorene om han ikke forventer å oppnå disse. Dermed er det forventningene som avgjør om lederen blir motivert eller ikke. Funnene tyder også på at dersom forventningene til de motiverende faktorene er lav, vil lederen skifte fokus og bli motivert av faktorer som ikke er typisk for deres personlighet. Valensen til belønningene de har mulighet å oppnå spiller også inn på lederens motivasjon. Om valensen til belønningene er lav vil ikke belønningene virke motiverende på lederen uansett om forventningene er høye.

**Nøkkelord:** Motivasjon, Ledelse, Expectancy theory, Personlighet, Bygg- og anlegg

# Innhold

<b>1 INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN .....	1
1.2 PROBLEMSTILLING .....	1
1.3 DISPOSISJON AV OPPGAVEN.....	2
<b>2 TEORI</b> .....	<b>3</b>
2.1 MOTIVASJON.....	3
2.1.1 Definisjon.....	4
2.2 YTRE OG INDRE MOTIVASJON .....	5
2.3 LEDERENS ROLLE OG FUNKSJON .....	6
2.4 MOTIVASJON TIL Å LEDE.....	8
2.5 PERSONLIGHET.....	9
2.6 EXPECTANCY THEORY .....	15
2.7 ANALYSEVERKTØY.....	17
<b>3 METODE</b> .....	<b>20</b>
3.1 VITENSKAPSTEORETISK UTGANGSPUNKT .....	20
3.2 FORSKNINGSDESIGN .....	21
3.3 METODER FOR DATAINNSAMLING .....	22
3.3.1 Valg av metode .....	23
3.3.2 Intervjuguide og testing .....	24
3.3.3 Utvalg .....	26
3.3.4 Innsamling og bearbeiding av data.....	29
3.3.5 Lydopptak og transkripsjon.....	30
3.3.6 Rollen som kvinnelig forsker i et mannsdominert yrke.....	31
3.4 METODER FOR DATAANALYSE .....	32
3.5 METODEKVALITET.....	33
3.5.1 Pålitelighet .....	34
3.5.2 Gyldighet .....	35
3.5.3 Overførbarhet.....	36
<b>4 EMPIRI</b> .....	<b>37</b>
4.1 CASE / BESKRIVELSE AV KONTEKST.....	37
<b>5 ANALYSE OG DRØFTING</b> .....	<b>39</b>
5.1 INFORMANTENES PERSONLIGHETSTYPE .....	39
5.2 FORVENTNINGER .....	51
5.3 LEDERES MOTIVASJONSFAKTORER .....	57
<b>6 AVSLUTNING</b> .....	<b>65</b>
6.1 KONKLUSJON .....	65
6.2 IMPLIKASJONER OG BEGRENSNINGER .....	66
<b>REFERANSELISTE</b> .....	<b>68</b>
<b>VEDLEGG</b> .....	<b>71</b>
VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE .....	71
VEDLEGG 2 - INFORMASJONSBREV .....	72
VEDLEGG 3 - SAMTYKKESKJEMA .....	73

## TABELLER

Tabell 1: Oversikt over medarbeidertyper og motivasjonsfaktorer .....	14
Tabell 2: Informasjon om informanter .....	27
Tabell 3: Informantenes personlighetstype .....	51
Tabell 4: Oversikt over informantenes forventninger .....	57

## FIGURER

Figur 1: Forenklet Expectancy theory modell inspirert av Lunenburg (2011, s.2). .....	16
Figur 2: Motivasjonsmodell .....	17

# **1 Innledning**

## **1.1 Bakgrunn**

Det er helt nødvendig for en bedrifts overlevelse at ansatte er motivert til å utføre arbeidsoppgavene sine, og utfører de på best mulig måte når det gjelder kvalitet og kvantitet. Bedriften er avhengig av at de ansatte samlet er motivert i arbeidet for å prestere best mulig, og ha mulighet å realisere sine mål (Cerasoli, Nicklin, & Ford, 2014).

Ettersom ledere i stor grad påvirker de ansatte, både gjennom handling og ord, er det derfor viktig at også lederne er motivert til å utføre sin rolle på best mulige måte (Bryman, 1999).

Det er gjort mange studier om motivasjon (Edwardsen, 2007; Grimstad, 2010; Widerøe & Ramsland, 2009). Av studier som er gjennomført er det en stor overvekt av studier der fokuset er rettet mot hvordan lederen skal motivere sine ansatte, ledernes ansvarsoppgaver og hvordan lederens atferd påvirker ansattes motivasjon. Hva lederne selv blir motivert av er det et klart mindretall av studier som har rettet fokuset mot (Kark & Van Dijk, 2007).

Det virker som det er tatt forgitt at ledere alltid er motivert, og derfor skal benytte sin tid og ressurser for å motivere de ansatte. Er det slik at det å være leder er ensbetydende med en person som alltid har motivasjonen på topp, og hvor enhver form for påvirkning av motivasjonen ikke eksisterer?

## **1.2 Problemstilling**

Lederens rolle har i senere år blitt en stadig viktigere funksjon i samfunnet. Arbeidet er preget av høy kompleksitet med utfordrende krav både fra kunder og medarbeidere, men også gjennom teknologiske og organisasjonsmessige omstillinger. Dette er forhold som utsetter individer i slike stillinger under press, som igjen fører til en stresset hverdag der lederen ofte må akseptere uklare mål og manglende kompetanseutvikling (Bech, Andersen, Tønnesen, & Agnadóttir, 2002).

For ledere på det laveste nivået i en bedrift kan rollen beskrives som en «mellom barken og veden» rolle. Det er mye usikkerhet knyttet til hvilke arbeidsoppgaver og utfordringer en ny arbeidsdag har med seg. De har derfor ofte liten kontroll på egen arbeidssituasjon, og dette

skaper ekstra stress i hverdagen (Gjørseter, 2009). Generelt kan en si at en leders hverdag, uansett nivå, er preget av mange krevende utfordringer og tidsmangel. Det vil derfor være interessant å se hva som motiverer lederne i deres arbeidshverdag med tanke på de forholdene de jobber under. På bakgrunn av dette blir problemstillingen for dette studiet:

*I hvilken grad og hvordan påvirker personlighet lederes motivasjon?*

En bransje som er interessant å undersøke disse lederne innenfor er en arbeidsintensiv bransje som bygg- og anleggsbransjen. Bygg- og anleggsbransjen er en av de største og viktigste næringene i Norge målt i verdiskapning og sysselsetting. I noen kommuner representerer denne næringen den største arbeidsgiveren, og det er betydelige ringvirkninger knyttet til denne bransjen (Virke, 2013). Det er en konjunkturutsatt bransje, men også en bransje myndighetene prøver å stimulere i perioder med lavkonjunktur. Dette er for å holde oppe sysselsettingen og verdiskapning i den private sektoren, noe som viser at bransjen også spiller en viktig rolle samfunnsmessig (Virke, 2013).

### **1.3 Disposisjon av oppgaven**

Studiet er delt inn i seks kapitler hvor det første kapitlet har vært en gjennomgang av bakgrunnen for studiet, tema og forskningsspørsmål. Videre følger kapittel 2 hvor det teoretiske rammeverket presenteres. Dette kapitlet vil ta for seg begrepene ledelse og motivasjon og se disse i sammenheng.

Deretter vil kapittel 3 ta for seg den metodiske forankringen av studiet, her vil også studiets pålitelighet, gyldighet og overførbarhet diskuteres. Kapittel 4 er en beskrivelse av konteksten og case for studiet, hvor bygg og anleggsbransjen presenteres grundig.

Kapittel 5 utgjør analysen og diskusjon av dataene som er samlet inn omkring lederes motivasjon. Kapittel 6 utgjør konklusjonen av oppgaven. Her besvares problemstillingen og forskningsspørsmålet. Kapitlet vil også presentere implikasjoner og begrensninger, samt forslag til videre forskning på temaet



## 2 Teori

Det finnes flere forskjellige perspektiver når det kommer til forskning som er gjort på ledere. Avolio m.fl. (2009) tar for seg 12 forskjellige perspektiver i deres artikkel, et av disse er kognitivt lederskap. Forskningen innenfor dette perspektivet tar sikte på å forklare hvordan ledere og deres underordnede tenker og bearbeider informasjon. Motivasjon er en del av en kognitiv prosess. Ettersom det er motivasjon hos lederen dette studiet tar sikte på å utforske, er det naturlig at dette studiet faller inn under forskingsfeltet kognitivt lederskap (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

I dette kapittelet vil de teoretiske rammene for studiet bli presentert. Først blir begrepet motivasjon forklart og definert. Etter dette vil kapittelet ta for seg lederne; de forskjellige nivåene av ledelse som finnes og hvilken rolle og funksjon lederne på de forskjellige nivåene har. Deretter samles disse to begrepene i underkapittelet om motivasjon til å lede.

Videre vil teori om personlighetstyper presenteres med utgangspunkt i Helle Heins fire typer medarbeidere. Etter dette vil den andre av de to teoriene som er grunnlaget for oppbygningen av forskningsmodellen i dette studiet bli presentert, nemlig expectancy theory.

Expectancy theory er en anerkjent teori innenfor motivasjonsforskning. Det vanligste er å bruke denne teorien til å måle motivasjon gjennom kvantifiserbare data (Renko, Kroeck, & Bullough, 2012; Schmidt, 1973; Wabba & House, 1974).

Formålet med studiet er ikke å tallsette motivasjon. Det vil derfor bli presentert en ny modell i slutten av dette kapittelet som setter expectancy theory i sammenheng med forskjellige typer av personlighet som også påvirker motivasjonen.

### 2.1 Motivasjon

De første forsøkene på å forstå motivasjon fokuserte på hedonisme og en forståelse av at individer handler på bakgrunn av søken etter å oppleve tilfredsstillelse eller unngå smerte. Denne tankegangen ble revurdert og videreutviklet på 17- og 1800-tallet, og på slutten av 1900-tallet ble begrepet motivasjon interessant innenfor forskning på psykologi.

Funnene som ble presentert var at motivasjon ikke bare var avhengig av de hedonistiske faktorene som tilfredsstillelse og smerte, men at det også oppstod i tilfeller hvor ingen av disse faktorene var tilstede. Som følge av dette ble tanken om at individers handlinger er basert på

rasjonelle vurderinger revurdert. Individens handlinger kan like fullt være et resultat av instinkt (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004).

På 1950-tallet ble det utviklet flere modeller for å forklare individens motivasjon hvor alle fokuserte på behov. Rundt 1960 tallet ble motivasjonsteoriene igjen revurdert. Individuelle forskjeller og behov stod ikke lenger like sentralt. Det nye fokuset var at aktiviteter og jobben i seg selv var avgjørende for motivasjon og prestasjonene (Steers, Mowday, & Shapiro, 2004).

Siden den gang har disse teoriene blitt gjennomgått og videreutviklet gjentatte ganger. Det mest sentrale i disse teoriene er at en må utforme organisasjonen slik at den dekker forskjellige menneskelige behov, og dermed påvirker individens atferd. Teoriene kan sammenfattes i to punkter på bakgrunn av de forutsetningene de gir for å motivere ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Det første er at individer motiveres av muligheter til å tilfredsstille sine behov. En kan dermed ikke gå ut fra at alle de ansatte i bedriften vil motiveres av det samme. Noen motiveres av lønn, andre det sosiale samholdet og positive tilbakemeldinger på arbeidet de utfører.

Det andre punktet er at en bør skille mellom indre og ytre belønning. Dette går på om belønningen den ansatte mottar er noe de gir seg selv i form av gode følelser knyttet til arbeidet, eller om det er noe som bedriften gir den ansatte i form av forskjellige påskjønnelser (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Dette vil bli forklart nærmere senere i kapittelet.

### **2.1.1 Definisjon**

Ordet motivasjon kommer fra det latinske ordet movere, som betyr «å bevege». Ordet motiv stammer fra det latinske ordet motivus, noe som betyr å sette i bevegelse (Steiro & Torgersen, 2011).

Motivasjon er det som gir uttrykk for hva en person trenger eller ønsker, hvilke interesser han/hun har og personens indre drivkraft. Motivasjon forklarer hvorfor en legger mye energi i noe og lite energi i andre ting. Det er et komplekst fenomen som er forskjellig fra individ til individ, da alle individer har ulike behov. Dessuten er motivasjon noe som ikke er statisk, men endrer seg over tid avhengig av alder, livssituasjon og hvilke sosiale forventninger som gjelder individet (Busch, 2012).

I det dagligdagse språket er begrepet motivasjon noe uklart. Det kan bety alt fra at personer har lyst å gjøre noe til at de må gjøre noe. Også når ledere snakker om å motivere sine ansatte brukes begrepet i mange betydninger. Alt fra å gjøre medarbeiderne glad og tilfreds, til at de bruker virkemidler for å få ansatte til utøve en ønsket atferd (Hein, 2009).

Dette studiet benytter Pinder 1998 sin definisjon av motivasjon oversatt til norsk.

*«Motivasjon er et sett med energiske krefter som kommer både innenfra så vel som utenfor et individs vesen, og starter arbeidsrelatert atferd, bestemmer dens form, retning, intensitet og varighet»* (Oversatt fra Latham & Pinder, 2005, s. 486).

Denne definisjonen trekker frem at motivasjon er noe som forklarer hvorfor et individ handler slik det gjør. Motivasjon er det som gir individet energi til å starte arbeidet, gir retning og er grunnlaget for arbeidet. Motivasjon bestemmer også intensitet og utholdenhet i arbeidet. Denne definisjonen trekker også fram en viktig faktor, at motivasjon kan både komme fra individets indre tanker og følelser, men også utenfor individet selv. Dette kalles indre og ytre motivasjon. Kort sagt kan en si at motivasjon er forklaringen på hvorfor en person legger mye energi i noen og lite i andre oppgaver (Busch, 2012).

## **2.2 Ytre og indre motivasjon**

En kan også skille mellom to forskjellige typer motivasjon. Den første går på individets interesse og engasjement for arbeidet i seg selv. Dette betyr at individet er motivert uten at det finnes noen spesiell belønning eller straff deres resultater vil føre til. Det er en indre drivkraft som styrer innsatsen deres og ikke noen ytre faktorer, dette kalles derfor indre motivasjon. Belønningen ved indre motivasjon kalles indre belønning, og er noe den enkelte gir seg selv. Som for eksempel positive følelser knyttet til arbeidet (Latham, 2012; Steiro & Torgersen, 2011).

Den andre typen en skiller mellom kalles ytre motivasjon. Innsatsen startes og opprettholdes i denne formen for motivasjon ved at det er noe individet ønsker å oppnå når arbeidet er avsluttet. Det er en belønning en arbeider mot, arbeidet og målet i seg selv trenger derfor ikke være viktig for individet så lenge de oppnår belønningen. Belønningen ved ytre motivasjon er belønninger som mottas av bedriften slik som lønn, frynsegoder og lignende (Latham, 2012; Steiro & Torgersen, 2011).

## 2.3 Lederens rolle og funksjon

Ledelse kan deles inn i tre forskjellige nivåer fra øverst til nederst. Det øverste nivået kalles det institusjonelle nivå, også kjent som toppledelsen i det dagligdagse språket. Som ordet institusjonell også indikerer er det disse som har ansvar for hele institusjonen som er bedriften. Dette innebærer ansvar for målformulering, budsjetter, de langsiktige planene og det å skape verdigrunnlaget for bedriften i sin helhet (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Dette vil si at topplederen har totalansvaret for bedriften både når det gjelder bedriftens mål og effektivitet (Strand, 2001).

Det er også topplederen som er bedriftens ansikt utad og virker som rollemodeller. Det er de som viser hva som er viktig i bedriften og hva som er uakseptabelt. Slik topplederen opptrer er det som er tillatt i bedriften, det samme med det han lar passere. Det er også topplederens ansvar at målsettinger og forskjellige incentiver er tilpasset bedriften. De har ansvar for å utvikle systemer for belønning, kontroll, kvalitet og så videre. Toppledelsen har tilgang til større ressurser enn ledere på lavere nivåer. Resurser i form av autoritet og makt; de har større tilgang til informasjon og kan fordele belønninger og straff (Strand, 2001).

Det neste nivået som er det mellomste nivået kalles det administrative nivå også kjent som mellomledelsen. De administrerer og organiserer arbeidet den delen av bedriften som de har ansvaret for (Osterman, 2008).

Hovedoppgaven til en mellomleder består av å gjennomføre de forskjellige planene vedtatt av toppledelsen, slik som å opprettholde en godt koordinert og effektiv organisasjon. Ettersom mange av planene fra toppledelsen kan være svært brede og lite håndfast i forhold til hva som egentlig skal gjøres, vil det være mellomlederens oppgave å gjøre disse planene mer håndfast, forståelig og implementere dem i organisasjonen (Osterman, 2008).

Mellomlederne har et kortere tidsperspektiv i arbeidet enn lederne over dem. Det er viktig at ledere på dette nivået innehar både administrative og operasjonelle kunnskaper, ettersom operasjonelle kunnskaper blir mindre viktig lengre opp i ledelseshierarkiet de kommer. Mellomledernes arbeid er krevende ettersom det krever gode mellommenneskelige og administrative ferdigheter. De må ha evner til å oversette brede planer fra toppledelsen til konkret handling i koordinering av de ulike avdelingene. Denne kombinasjonen av kunnskaper gjør arbeidet utfordrende ettersom de ikke vil være eksperter på noen av områdene, men inneha grader av kunnskap innenfor begge.

Ettersom en mellomleder ofte har ansvar for flere forskjellige avdelinger som driver med forskjellige aktiviteter, er det ikke overraskende at mellomlederens operasjonelle kunnskap er manglende. Derimot er kostnadskontroll, setting av standarder, utvalg og plassering noe en mellomleder har ansvar for, som lederne på lavere nivå ikke har fullt så god innsikt i (Nealey & Fiedler, 1968).

På bakgrunn av dette kan en si at mellomlederens oppgave, først og fremst er å sy sammen strukturen i en organisasjon. Det vil si at han må bli ekspert på prosedyrer, lære hvor han skal henvende seg for å få tilgang til nødvendige midler og virke som et bindeledd mellom de forskjellige delene av organisasjonen. Dessuten må mellomlederen ha en bred base av både formelle og uformelle kanaler. Han må vite når det er forsvarlig å bruke de uformelle framfor de formelle kanalene for at organisasjonen skal nå sine mål. Han må kjenne til uformelle så vel som formelle kanaler og vite når det er sikkerhetsmessig forsvarlig å bruke uformelle kanaler for å nå organisasjonens mål (Kanter, 2004).

Det laveste nivået av ledelse en finner er det som kalles det operative nivå eller også førstelinjeledere. De har den daglige kontrollen og ansvaret for kjerneaktivitetene i bedriften, og skal koordinere disse. Ansvaret deres er begrenset til kun den arbeidsgruppen de er leder for. Disse lederne må ha mye praktisk kunnskap om arbeidet og vite detaljert hvordan arbeidet skal utføres. De har nære relasjoner med sine ansatte og deres rolle vil ofte inkludere oppmuntring, støtte og motivering. De har ofte en praktisk utdanning og erfaring fra de underordnedes arbeidsoppgaver. Etter en tid blir de gjerne forfremmet til lederstillingen uten noe ledererfaring fra tidligere eller lederutdanning (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Historisk sett er ikke jobben som leder på laveste nivå noe ny stilling. Denne stillingen var gjenstand for forskning fra 1940-tallet til 1970-tallet. Betegnelsen på stillingen var da formann, eller det engelske ordet «supervisor». Forskningen kom fram til at en formanns rolle gikk ut på å holde produksjonen i gang og gjennomføre de planer som bedriften hadde. Dette innebar overvåkning av framgangen i arbeidet, opprettholde disiplin, takle uforutsette hendelser, assistere med det operasjonelle arbeidet og så videre (Hales, 2005). Denne oppfattelsen av rollen til formannen endret seg ikke mye fram til 80-tallet. Rollen omfattet fortsatt å ha kontroll over de daglige aktivitetene, men var mer involvert i avgjørelser som omfattet antall ansatte, metoder og tidsplaner. De var fortsatt lite eller ikke involvert i de strategiske planene og budsjetter (Hales, 2005).

I dag kan en si at rollen som formann har endret seg. Rollen har ikke endret seg radikalt og bærer fortsatt med seg noen av oppgavene som ble forbundet med den tradisjonelle formannen. Den daglige driften er fortsatt hovedfokuset, men ikke like detaljert som tidligere. I dag bærer situasjonen preg av at en stoler på at de ansatte utfører arbeidet korrekt og på tid. Førstelinjelederens oppgave er derfor å støtte, oppmuntre og motivere de ansatte slik at de gjør en best mulig jobb, samt legge til rette slik at arbeiderene har det nødvendige utstyret for å utføre arbeidet (Purcell & Hutchinson, 2007). I tillegg har førstelinjelederen fått en del oppgaver som tidligere kun var tillagt mellomlederne slik som kostnadsovervåkning, bemanning osv. En kan si at endringen i førstelinjeledernes rolle er større fokus på kjernearbeidet til den tidligere formannen, men inkluderer nå også en bredere rolle innenfor ledelse i bedriften (Hales, 2005).

## **2.4 Motivasjon til å lede**

Blant studier gjort av ledes motivasjon står Chan & Drasgow (2001) sitt studie, «motivation to lead», sentralt. De peker på at ledes motivasjon, i likhet med ansattes motivasjon, er basert på individuelle forskjeller. Chan & Drasgow (2001) utviklet et teoretisk rammeverk som fokuserer på individuelle forskjeller som påvirker en ledes, eller framtidige ledes, valg om å ta på seg både rollen og ansvaret som følger med det å være leder. Det teoretiske rammeverket forklarer motivasjon til å lede med tre forskjellige dimensjoner og personlige karakteristikk. Den første dimensjonen, av motivasjon til å lede, kalles affective-identity motivasjon. Dette innebærer at noen mennesker bare liker den rollen med å lede andre. Den andre dimensjonen kalles Non-calculative motivasjon og innebærer at noen er ledere fordi stillingen gir dem fordeler, eller muligheter til å oppnå ønskede belønninger. De har ofte ikke tatt i betraktning ansvaret og ofringene som ofte følger med lederstillinger. Den siste dimensjonen kalles Social-Normative motivasjon, som innebærer at noen velger å være leder på grunn av en sterk pliktfølelse eller ansvarsfølelse (Chan & Drasgow, 2001).

En ledes personlige karakteristikk inkluderer både lærte kunnskaper gjennom tidligere erfaringer, og relativt stabile individuelle forskjeller som verdier og personlighet (Bobbio & Rattazzi, 2006). Slike individuelle forskjeller vil være med på å bestemme en ledes handlinger gjennom den individuelle motivasjon til å lede, som igjen påvirker individets deltakelse i aktiviteter og roller innenfor lederskap.



En leders personlighet og motivasjon er, i tillegg til kreativitet og evner til å løse problemer samt gode sosiale evner, en vesentlig faktor for en leders suksess (Connelly et al., 2000). Hoved hypotesen til Chan og Drasgow (2001) er at en leders evner og lederstil er noe som er lært gjennom deltakelse i aktiviteter og erfaring. De påpeker også at motivasjon til å lede kan endre seg over tid (Bobbio & Rattazzi, 2006). Chan og Drasgow (2001) konkluderte med at personlighetstrekk, verdier og tidligere ledererfaring har stor påvirkning på motivasjonen til å lede. Dette skjer direkte og indirekte gjennom lederens egen mestringssevne. De fant også ut at motivasjon til å lede har sammenheng med deltakelse i ledertrening og aktiviteter (Chan & Drasgow, 2001).

Motivasjon er avhengig av flere faktorer, noe som også gjelder motivasjonen til å lede. Personlighetstrekk og verdier er noen faktorer som påvirker motivasjonen til å lede. Videre i dette kapitlet vil det bli presentert teorier om hva som motiverer forskjellige personlighetstyper, hvilke forventninger et individ har og hvilken verdi de tillegger belønningene de mottar.

## **2.5 Personlighet**

Som nevnt tidligere vil forskjellige belønninger ha forskjellig verdi for de ansatte ut fra i hvilken grad de selv vektlegger belønningen. Hein (2009) identifiserte fire forskjellige typer ansatte i en organisasjon og hva som motiverer de forskjellige typene.

Hun fokuserer på de høyspesialiserte arbeiderne, noe som kan sies å beskrive arbeidere i bygg og anleggsbransjen. Disse typene krever alle forskjellige faktorer for at de skal motiveres i arbeidet. Det som kjennetegner disse høyspesialiserte arbeiderne er at de har spesialisert seg på feltet enten gjennom utdanning eller lang erfaring og at de i en eller annen grad arbeider kreativt.

Hein (2009) påpeker også at det å arbeide kreativt skal forstås meget bredt. Det vil si at de bruker sin kunnskap for å finne løsninger på komplekse problemstillinger når situasjonen oppstår. Uansett om denne kunnskapen de besitter kommer gjennom utdanning eller lang erfaring, vil de i begge tilfeller kunne benytte kunnskapen til å løse komplekse oppgaver. Selv om arbeidsoppgavene også kan være rutinepreget (Hein, 2009).

På bakgrunn av den brede forståelsen av kreativt arbeid og høyspesialiserte arbeidere er det mange faggrupper som kan passe inn i denne gruppen. Ingeniører, IT-eksperter, spill-

programmerere, sykepleiere, terapeuter, prester, psykologer, politifolk, soldater, lærere, pedagoger, arkitekter, designere, markedsførere, grafikere, leger, jurister, økonomer, forskere, analytikere, journalister, kunstnere og musikere er alle eksempler Hein trekker fram som høyspesialiserte kreative medarbeidere (Hein, 2009a).

De er avgjørende for både konkurransesituasjonen i privat sektor, og for kvalitet og effektivitet i offentlig sektor. Hein (2009) mener derfor det er behov for teorier som fokuserer på disse arbeidernes drivkraft og behov for ledelse. Den eksisterende teorien innenfor motivasjon er i stor grad basert på industriarbeideren. Hein mener dette ikke er nyansert nok for den høyspesialiserte arbeideren. Hun utviklet derfor en ny motivasjons og ledelsesteori med fokus på de høyspesialiserte kreative medarbeiderne.

Teorien til Hein er basert på forskning fra 3 års intensivt feltstudie innenfor teater. 30 øvelser og forestillinger ble observert, intervju ble gjennomført og administrative møter ble observert. Hein framhever også at ettersom dette studiet ble gjennomført i teaterbransjen er det forskjellige faktorer som gjelder denne bransjen i forhold til andre bransjer, og at videre forskning kan være med å avdekke slike forskjeller. Samtidig preges det av en rekke fellesnevnerer som vil gjøre at forskjellen mellom en ballettdanser og ingeniør ikke er så stor (Hein, 2009a).

Innenfor bygg- og anleggsbransjen vil disse høyspesialiserte medarbeiderne i stor grad befinne seg på ett av de tre ledernivåene som ble presentert tidligere. Det hører til sjeldenhetene at disse befinner seg på et lavere nivå enn ledernivåene i denne bransjen.

### **Primadonnaen**

Den første typen av ansatte identifisert av Hein (2009) er primadonnaen. Denne typen medarbeider føler jobben som et kall for å tjene en høyere mening. Det følger også med en sterk pliktfølelse av at en må oppnå den høyeste standarden, som også støttes av et sterkt verdisett som fungerer som et moralsk kompass i arbeidet. Denne typen ansatt er villig til å ofre mye for arbeidet, også privatlivet og fritiden sin. De er ute etter at det arbeidet de gjør er med på å gjøre en forskjell, og skiller ikke mellom arbeid og fritid. Primadonnaen er avhengig av arbeidet for å skape en profesjonell og personlig identitet, samt for å ha mulighet å oppleve motivasjon som tilstand (Hein, 2009).

Det finnes tre sterkt motiverende tilstander en primadonna kan oppnå. Den første kalles for Kick. Dette er når primadonnaen opplever at alt fungerer og tydelig merker at han eller hun

gjør en forskjell. Det er da primadonnaen blir minnet på hvorfor all den tiden og alt de ofrer er verdt det. Dette oppleves relativt sjeldent men har til gjengjeld en langtidsvarende effekt på motivasjonen når det inntreffer (Hein, 2009).

Den andre tilstanden kalles Flow. Dette opplever primadonnaen når han er hundre prosent fokusert på å løse en kompleks oppgave. Her forutsetter det gode ferdigheter og utfordrende oppgaver som tar dem ut av sin komfortsone. Dette oppleves oftere enn Kick, men kan også medbringe frustrasjon. Mange ledere reagerer på denne frustrasjonen ved å gjøre oppgavene enklere, men fratar da også denne typen ansatt motivasjonsfaktoren som betyr mest for dem i hverdagen (Hein, 2009).

Den tredje tilstanden er identitet. Dette går ut på at primadonnaen har behov for at organisasjonen han eller hun er en del av gjenspeiler kallet og verdisettet til primadonnaen (Hein, 2009).

Primadonnaen motiveres i stor grad av feedback. Dette kan komme fra lederen, men det vil virke aller mest effektivt om det kommer fra dem som er brukere av deres arbeid. Det er sjelden det finnes muligheter for dem å få denne feedbacken fra kundene, og indirekte feedback som målinger av tilfredshet og lignende betyr ikke like mye for primadonnaen som direkte feedback (Hein, 2008).

Feedback, uansett om det kommer fra lederen eller kundene, har en viktig funksjon med å gi arbeidet til primadonnaen mening. Det hjelper dem å vite at de gjør en forskjell og kan føre til det Kick som betyr mye for primadonnaen (Hein, 2008). De trenger feedback i det daglige arbeidet, også kritikk. Selv om denne typen medarbeider trenger kritikk er ikke dette noe som blir tatt godt imot. Det er derfor viktig at kritikken blir gitt på rett måte. Dette hjelper primadonnaen å utfordre og utvikle seg så de har mulighet å oppleve Flow. Denne type medarbeider trenger også ros, men det er viktig at det kun gis når primadonnaen har utført eksepsjonelt godt arbeid. Lederen har kun så mye makt som primadonnaen selv velger å gi. Hvis lederen gir ros uten at primadonnaen selv synes arbeidet har vært eksepsjonelt vil dette føre til tvil om lederens standarder (Hein, 2008).

### **Prestasjonstripperen**

Denne type ansatt er i likhet med primadonnaen villig til å ofre mye til fordel for arbeidet, men for egen del og ikke for en høyere mening. En kan dele denne typen inn i to undertyper; den ekstroverte og den introverte (Hein, 2009).

Den ekstroverte prestasjonstripper ønsker å være anerkjent som den beste innenfor sitt felt. Han eller hun blir motivert av å prestere, men det er først når omgivelsene anerkjenner prestasjonene som noe spesielt at denne typen ansatt føler at de har prestert. Symboler på prestisje som lønn, forfremmelser og lignende, støtter denne følelsen av å ha prestert. Anerkjennelse og ros er viktig så fremst det foregår framfor et «publikum». Hvis ingen andre hører det teller det ikke.

Den introverte prestasjonstripperen motiveres også av prestasjoner, men det er ikke like viktig for dem at andre anerkjenner dette. De motiveres av å løse en vanskelig oppgave og utfordre seg selv slik at prestasjonene øker. Det er prosessen som er motiverende, men også det å gjøre en forskjell (Hein, 2009).

Den ekstroverte prestasjonstripper trenger stor grad av feedback og ros i form av prestisjefylte symboler og offentlig anerkjennelse. Målsetninger er også et viktig punkt for disse da de strever for å nå målene. Det er viktig at målene ikke er urealistiske da disse personene skyr fiaskoer og vil derfor ikke ta til seg prosjektet.

Den introverte prestasjonstripper må ha stor grad av selvstendighet på samme måte som med den ekstroverte og primadonnaen, men dette for at den introverte selv skal få lov å skaffe seg samarbeids – og sparringspartnere i sitt eget nettverk (Hein, 2009).

### **Pragmatikeren**

For pragmatikeren vil balanse mellom jobb og fritid være den største kilden til motivasjon. De er svært oppgaveorientert og setter sin ære i at arbeidet blir utført ordentlig. Han eller hun har behov for en organisert hverdag og blir stresset hvis ikke arbeidet utføres ordentlig og innenfor den normale arbeidstid.

Denne personen er svært sosial, og hovedfokuset er å være en god kollega og en god medarbeider. Rettferdighet er svært viktig for denne type ansatt og de sammenligner sine resultater med andres. Dersom andre får større belønning for mindre innsats vil dette virke demotiverende og frustrerende på pragmatikeren (Hein, 2009).

Det er viktig for pragmatikeren å utføre arbeidet riktig og trenger derfor kontinuerlig feedback eller arbeidsbeskrivelser, veiledning og lignende. Klare rammer og mål er også viktig for denne typen ansatt. Arbeidsmiljøet er også viktig for dem. Det kan være teambuilding, firmafester, julefrokoster og lignende. Sammen med ros og anerkjennelse vil dette støtte opp

om pragmatikerens fokus på balanse mellom jobb og fritid, og vil derfor virke motiverende (Hein, 2009).

### **Lønsmottakeren**

For lønsmottakeren er arbeidet et middel mot et mål. De har en helt annerledes tilnærming til arbeidet enn de tre medarbeidertypene ovenfor.

Disse er ute etter å gjøre så lite som mulig for så mye belønning som mulig. Fritiden er viktigere enn jobben. De er opptatt av at pauser skal overholdes, hvorfor enkelte oppgaver ikke kan utføres, hvorfor det skal betales ut tillegg og hvorfor arbeidstiden ikke skal overskrides selv om fristen nærmer seg. De er opptatt av rettferdighet, men føler seg berettiget til en større bidrag-belønnings balanse enn andre. Urettferdighet vil bli møtt med kraftige reaksjoner fra disse menneskene gjennom tillitsvalgte og demonstrasjoner av utilfredshet (Hein, 2009).

Faktorer som kan brukes til å motivere denne personlighetstypen er lønn, frynsegoder, avspasering og overtidsbetaling. Ros kan motivere til ekstra innsats og straff for uønsket atferd. Målsetninger kan også brukes som motivasjon, men kun hvis det kombineres med økt belønning. Dette kan kun benyttes i korte perioder hvis ikke vil denne ansatte frykte at det skal bli vanlig praksis (Hein, 2009).

Videre følger en oversikt over de motivasjonsfaktorene som gjelder hver enkelt av de forskjellige medarbeidertypene i tabell 1.

Tabell 1: Oversikt over medarbeidertyper og motivasjonsfaktorer

Medarbeidertype	Primadonna	Prestasjonstripper		Pragmatiker	Lønsmottaker
		Introvert	Ekstrovert		
<b>Motivasjonsfaktorer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gjøre en forskjell</li> <li>• utfordringer</li> <li>• Frihet i arbeidet</li> <li>• Feedback</li> <li>• Kritikk</li> <li>• Ros for eksepsjonelt godt arbeid</li> <li>• Høy standard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utfordringer</li> <li>• Prosessen med å løse en oppgave</li> <li>• Frihet og selvstendighet</li> <li>• Eget nettverk med sparringspartnere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anerkjennelse</li> <li>• Lønn</li> <li>• Ros framfor publikum</li> <li>• Feedback</li> <li>• Oppnåelige mål</li> <li>• Skyr fiasko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balanse mellom jobb og fritid</li> <li>• Organisert hverdag</li> <li>• Sosiale forhold</li> <li>• Rettferdighet</li> <li>• Arbeidsmiljø</li> <li>• Teambuliding</li> <li>• Ros</li> <li>• Anerkjennelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fritid</li> <li>• Pauser</li> <li>• Tillegg i lønn</li> <li>• Rettferdighet</li> <li>• Lønn</li> <li>• Ikke overtid</li> <li>• Avspasering</li> <li>• Overtidsbetaling</li> <li>• Ros</li> <li>• Mål i kombinasjon med belønning i korte perioder</li> </ul>



## 2.6 Expectancy theory

Expectancy theory tar utgangspunkt i kognitive prosesser. Teorien baserer seg på at individer tror at det er et forhold mellom deres innsats, resultater og belønningene de mottar. Enklere formulert er at individer blir motivert hvis de tror at høy innsats vil føre til gode resultater, og gode resultater vil føre til ønsket belønning (Lunenburg, 2011).

Teorien er basert på fire antakelser. Den første er at personer har forventninger til arbeidet basert på deres behov og tidligere opplevelser, noe som vil påvirke hvordan individet forholder seg til bedriften. Den andre er at individets handlinger er basert på beviste valg. Det vil si at individer står fritt til å velge handlinger basert på deres forventninger. En tredje antakelse er at forskjellige individer ønsker forskjellige ting fra bedriften slik som lønn, trygghet i jobben, utvikling eller utfordringer. Den siste antakelsen er at individer vil velge mellom alternativer for å optimere resultatene for dem personlig (Lunenburg, 2011).

Basert på disse antakelsene er motivasjon et resultat av tre forskjellige «beliefs» individer har. Disse er forventninger, Instrumentalitet og valens. Det vil si at en person er motivert i den grad de forventer at innsats vil lede til resultater (forventninger), resultatene de oppnår vil bli belønnet (instrumentalitet), og at den belønningen de mottar vil være verdifull (valens) (Lunenburg, 2011).

Forventninger refererer til en persons oppfatning om sannsynligheten for at innsats i arbeidet vil føre til resultater. Med andre ord at det er en forventning om at det er et forhold mellom innsats og resultater (Lunenburg, 2011). Noen tror at det å gjøre en ordentlig innsats betyr at de vil oppnå mye, mens andre tenker at deres innsats ikke har noen effekt på hvor mye de klarer å oppnå. Et eksempel på dette er ansatte som opererer med utdatert og dårlig utstyr, hvor deres innsats ikke kan påvirke framdriften på maskinen (Greenberg, 2011).

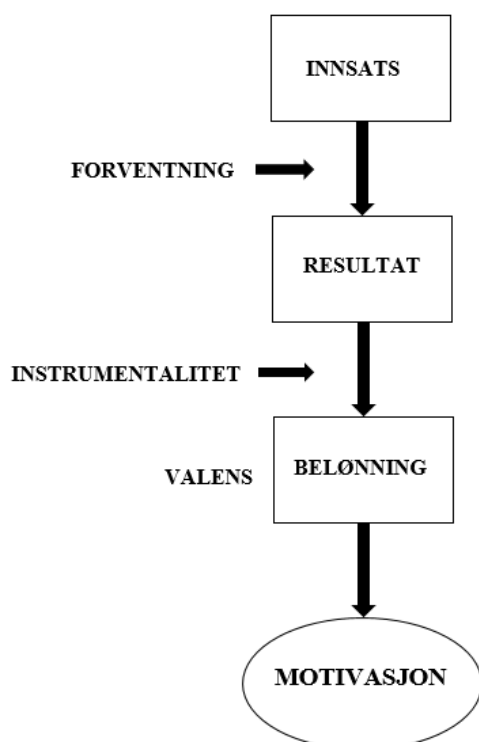
Instrumentalitet er et individs oppfatning av muligheten for at ens innsats vil føre til resultater og at de vil motta belønning for disse resultatene. Et eksempel kan være at en ansatt blir motivert hvis en ser at de gode resultatene de oppnår alltid fører til økt lønn for den ansatte personlig (Lunenburg, 2011). Det er også viktig å merke seg at hvis belønningen ikke står i stil med resultatene den ansatte har oppnådd vil motivasjonen til den ansatte lide. Det er derfor viktig å ha systemer som fanger opp suksessen til de ansatte slik at man kan belønne i henhold til dette. Denne type svikt skjer ofte med mennesker som allerede har nådd toppen

når det gjelder lønn og derfor ikke kan bli betalt mer for deres resultater. Dette fører til at motivasjonen deres synker (Greenberg, 2011).

Valens betyr verdi. Det går på den ansattes oppfatning av verdien til belønningen han mottar. Dette refererer til den oppfatningen en har av attraktiviteten til den potensielle belønningen (Schmidt, 1973). Økt lønn, forfremmelse, anerkjennelse, eller hvilken som helst annen belønning vil ha forskjellig verdi for forskjellige ansatte. Dette kan være enten positivt eller negativt avhengig av hvilken verdi den ansatte tillegger belønningen (Lunenburg, 2011).

Selv om ansatte forventer at høy innsats vil gi resultater og at disse resultatene vil bli belønnet i henhold til deres resultater, vil ikke motivasjonen øke hvis belønningen de mottar ikke betyr noe for dem personlig. Dette betyr at de som ikke legger noen verdi i belønningene organisasjonen gir vil ikke bli motivert til å prøve å skaffe dem. Et godt eksempel på dette er en millionær som mottar 1 000 kr i belønning. Han vil ikke legge den samme verdien i dette som det en vanlig person vil gjøre, og dermed ikke motivere denne personen i motsetning til en vanlig person som legger mere verdi i denne belønningen (Greenberg, 2011).

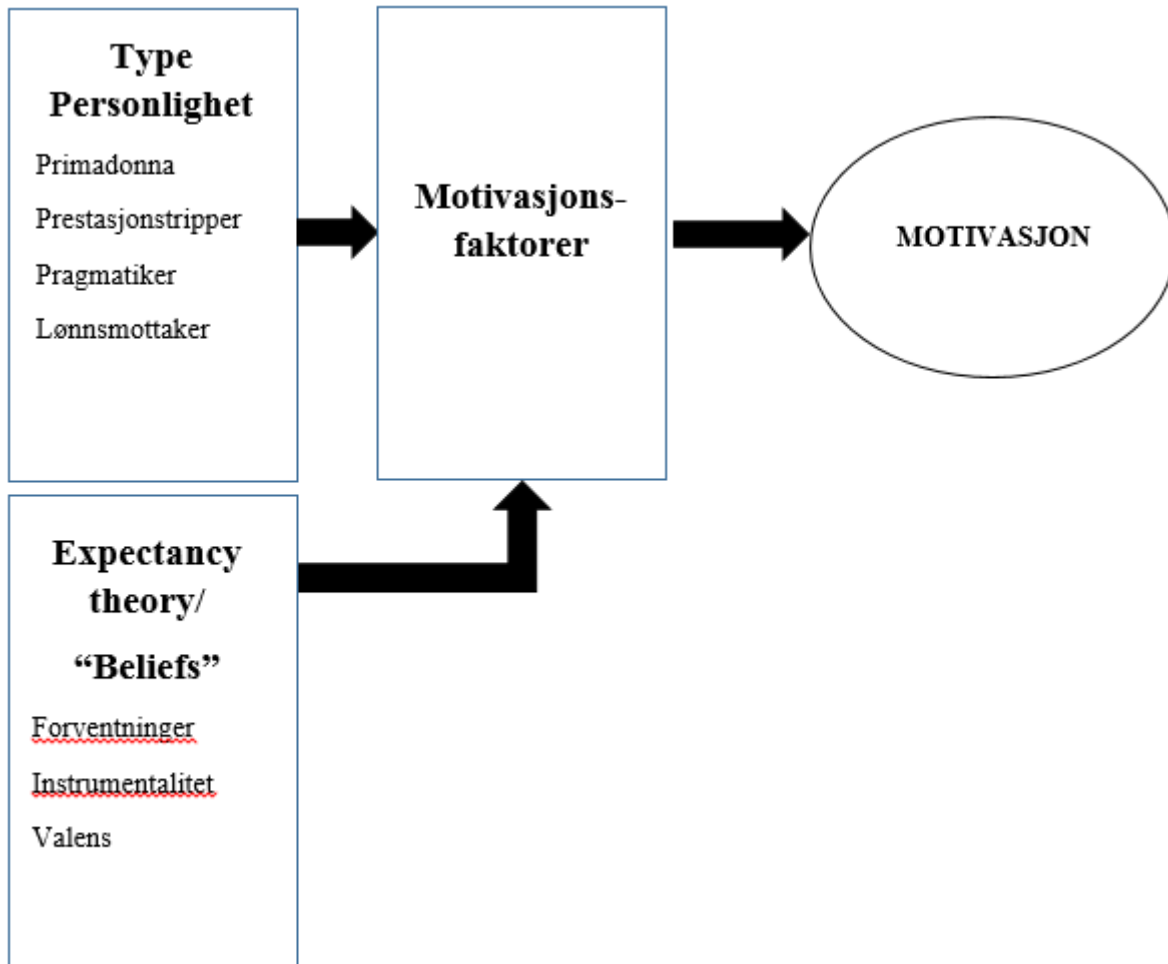
Ideen er at personer blir motivert til å jobbe når de forventer at det er mulig for dem å oppnå de tingene de ønsker fra jobben. Det er viktig at alle komponentene er tilstede. Hvis en av komponentene er fraværende vil også motivasjon være fraværende uansett hvor stor grad de andre to er tilstede (Greenberg, 2011). Dette illustreres i figur 1 under.



Figur 1: Forenklet Expectancy theory modell inspirert av Lunenburg (2011, s.2).

## 2.7 Analyseverktøy

Dette studiet tar utgangspunkt i en modell basert på Heins (2009) fire typer medarbeidere og expectancy theory (Lunenburg, 2011). Ved hjelp av denne modellen tar dette studiet sikte på å forklare hvilke faktorer som påvirker en leders motivasjon.



Figur 2: Motivasjonsmodell

Modellen tar utgangspunkt i Heins (2009) teori om fire personlighetstyper. En leder vil motiveres av forskjellige faktorer, avhengig av hvilken type personlighet lederen har. Heins (2009) teori påpeker at medarbeidertypen lønnsinntaker realiserer sine mål utenfor jobben. Dette betyr at denne type leder blir motivert av faktorer som for eksempel fleksitid og større bestemmelse over egen arbeidstid. En leders motivasjon vil dermed være avhengig av tilgangen på motivasjonsfaktorer som stemmer overens med dens personlighetstype.

Det som er nytt for dette studiet er at modellen inkorporerer expectancy theory som en faktor som også påvirker ledernes motivasjon. Hein (2009) trekker fram faktorer som motiverer hver enkelt type medarbeider. Teorien fremstiller motivasjon som noe en enten har eller ikke har.

Ved å inkorporere expectancy theory er målet med studiets modell å vise at motivasjon ikke er så klart avgrenset som «enten/eller», men at det heller er snakk om forskjellige grader av motivasjon. Modellen er derfor bygd opp slik at motivasjon avhenger av tilstedeværelsen av forskjellige motivasjonsfaktorer. Her finnes det et bredt utvalg. Hva som virker motiverende på forskjellige personer avhenger av deres personlighetstype og «beliefs» En må derfor starte med å avgjøre hvilken personlighetstype den enkelte er og hvilke faktorer som er typisk motiverende for denne personlighetstypen. Deretter spiller expectancy theory sin rolle i å avgjøre hvilken grad de forskjellige faktorene faktisk motiverer denne personen på bakgrunn av deres «beliefs» om muligheten til å oppnå forskjellige faktorer.

Ser en for eksempel på medarbeidertypen lønsmottaker vil det i den virkelige verden ikke være slik at lederen vil være 100 % motivert dersom han får fleksitid som belønning, og ikke være motivert dersom han ikke får det. Det vil heller ikke være slik at lederen verdsetter de forskjellige motivasjonsfaktorene, Hein (2009) presenterer, like mye. Ved hjelp av modellen dette studiet presenterer vil en kunne rangere de forskjellige motivasjonsfaktorene basert på den grad de motiverer den enkelte leder. Expectancy theory inkorporeres i denne modellen for å hjelpe med å forklare hvorfor ulike motivasjonsfaktorer motiverer samme leder i ulik grad.

Det at en lønsmottaker har tilgang til fleksitid vil ikke automatisk si at lederen er optimalt motivert. Motivasjonsnivå vil også avhenge av lønsmottakerens forventninger om at hans innsats vil føre til resultater, som igjen vil bli belønnet med for eksempel fleksitid. For å oppnå optimal motivasjon forutsetter dette at fleksitid er den belønningen lederen tillegger mest verdi. På denne måten ser en at innsats, resultat og valens påvirker hvor stor motivasjon lederen vil kunne oppnå for hver motivasjonsfaktor.

Dersom en lønsmottaker ikke forventer at innsats vil føre til resultater som vil bli belønnet med fleksitid, vil ikke fleksitid være en motivasjonsfaktor så lenge han anser dette som uoppnåelig. Det er derfor viktig at lederen har troen på at innsats vil føre til ønskelige resultater, samtidig som det er viktig at han tror at han vil motta en belønning for disse resultatene.

Lederens verdsettelse av belønningen han mottar vil også påvirke motivasjonen. Dersom han mottar en belønning som han selv tillegger liten verdi, vil han ikke bli like motivert som når han mottar en belønning han verdsetter høyt.

Lederne vil ha ulik grad av «beliefs». For eksempel vil lederen ha ulik grad av tro på at innsats vil gi resultater. Det er graden av «beliefsene», sammen med personlighetstypen, som bestemmer hvilke faktorer og i hvor stor grad de forskjellige faktorene vil føre til motivasjon hos lederen.

Ved hjelp av denne modellen tar en også høyde for at en person kan bli mer motivert av faktorer som ikke nødvendigvis er typiske for deres personlighetstrekk, enn de blir motivert faktorer som er typisk for deres type personlighet. Dette kan skje i tilfeller hvor en leder anser den optimale belønningen som uoppnåelig, men ser at den alternative belønningen er godt innenfor rekkevidde.

Det er derfor viktig at bedriften ikke bare vet hva som motiverer de forskjellige personlighetstypene, men også synliggjør for de ansatte at den ønskelige belønningen er tilgjengelig for dem. På denne måte vil ansatte i bedriften ha troen på at det er mulig for dem å oppnå ønsket belønning. Ved hjelp av denne modellen vil bedriften i stor grad kunne utforme belønningssystemer som virker motiverende på forskjellige typer ansatte.

Videre i dette studiet vil begrepet forventning brukes om begrepet «beliefs». Der det er snakk om forventninger til egen innsats vil dette bli gjort eksplisitt.

### **3 Metode**

Dette kapittelet vil gjøre rede for den metodiske tilnærming til forskningsprosjektet. Kapittelet viser hvordan studiet er gjennomført og hvilke avveininger og valg som er gjort.

Innledningsvis presenteres studiets vitenskapsteoretiske utgangspunkt før det blir gitt en presentasjon av studiets forskningsdesign. Videre presenteres valget av metode for innhenting av data om det er kvalitativ eller kvantitativ tilnærming til datainnsamlingen. Deretter tar kapittelet for seg metoden som ble benyttet for datainnsamlingen, nemlig intervjuprosessen. Her vil intervjuguidens utvikling og hensikt beskrives, utvalget for studiet presentert og gjennomføringen av intervjuer beskrives. Bruk av lydopptak drøftes deretter i forhold til de innvirkningene dette kan ha på intervjusituasjonen, samt prosessen med å transkribere intervjuene. Avslutningsvis i dette kapittelet om den metodiske forankringen vil sikringen av kvaliteten i studiet bli gitt oppmerksomhet. For å diskutere dette har jeg benyttet begrepene pålitelighet, gyldighet og overførbarhet.

#### **3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt**

Dette studiet inngår i den fenomenologiske vitenskapsteoretiske retningen. Utgangspunktet er at virkeligheten bare eksisterer på grunn av individets oppfatning av virkeligheten og at virkeligheten derfor en sosial konstruksjon. Studiet tar sikte på å undersøke hvordan virkeligheten oppfattes av individer, ikke hvordan noe faktisk er (Grenness, 2001).

Studiet vil falle inn under den fenomenologiske retningen ettersom målet med studiet er å undersøke hvordan ledere oppfatter deres motivasjon og muligheten de har til å oppnå forskjellige motivasjonsfaktorer, ikke om de faktisk er motivert eller om de har mulighet å oppnå forskjellige belønninger.

I forskning som baserer seg på en fenomenologisk forståelse av verden gir det ingen mening å snakke om «absolutt kunnskap». Dette har noen viktige konsekvenser for valg av metode. Det er komplisert å studere individers følelser, tanker og handlinger, de ulike innfallsvinklene og metodene for å undersøke slikt kan komplementere hverandre framfor å utelukke hverandre (Grenness, 2001). Forskning innenfor retningen fenomenologisk vitenskapsteori er basert på en forforståelse av fenomenet som undersøkes og retningen kan derfor beskrives som et møte mellom en person som søker forståelse og et saksforhold. Det er derfor viktig at en sørger for at de som studeres og du som forsker har en felles forståelse av språket og begreper som



benyttes slik at det ikke oppstår misforståelser. Forskeren må da sette seg inn i normene og erfaringsverden som finnes hos informantene. At informantene og forskeren snakker samme språk er avgjørende for kvaliteten på studiet (Grenness, 2001).

### **3.2 Forskningsdesign**

Forskeren står overfor forskjellige metoder eller strategier for å gjennomføre et forskningsprosjekt. En må vurdere ut fra problemstillingen hvordan en kan gjennomføre undersøkelsen (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2010). Med andre ord må en bestemme seg for et forskningsdesign. Dette er en systematisk plan for hvordan studiet skal organiseres og gjennomføres for på best mulig måte å besvare studiets problemstilling.

Dette studiet har benyttet et intensivt tilnærming i forskningsdesignet. Formålet med forskningen er å finne ut hva som motiverer ledere. Et intensivt design gir muligheten til å få en dypere forståelse av fenomenet og en mer helhetlig beskrivelse av ledernes motivasjon. Det gir også muligheten å få fram flere detaljer og nyanser enn en ville fått gjennom et ekstensivt design, noe som er viktig for å bedre kunne forstå hva som er kildene til ledernes motivasjon i arbeidet (Johannessen et al., 2010).

Forskningsdesign kan deles inn i tre forskjellige grupper; eksplorerende-, beskrivende- og forklarende design (Lewis, Thornhill, & Saunders, 2012). Et beskrivende forskningsdesign tar sikte på å besvare spørsmål som hvem, hva, hvor, og hvordan, og gir en grundig beskrivelse av et fenomen. Denne type design er basert på en allerede etablert forståelse av fenomenet i forkant av studiet. En søker da å teste dette mot virkeligheten og undersøke om det finnes forskjeller innad i samfunnets forskjellige grupper (Zikmund, 2003). Dette gjelder for dette studiet da hensikten med studiet er å undersøke i hvilken grad og hvordan personlighet påvirker leders motivasjon, og studiet bygger på etablerte teorier innenfor motivasjon. Studiet benytter forskningsstrategien casestudiedesign.

Casestudier er benyttet i mange situasjoner for å bidra til kunnskap om individ, grupper, organisatoriske, sosiale, politiske og relaterte fenomener (Yin, 2003). Spørsmål et casestudie ofte omfatter et spørsmål om hvorfor eller hvordan noe skjer eller spørsmål som er knyttet til forståelse slik som hva, hvorfor og hvordan (Johannessen et al., 2010). Denne type design er utmerket til en studie som krever mye informasjon om få enheter. Casestudier opererer med

tre dimensjoner; konteksten for studiet, hvorvidt en arbeider med en eller flere caser og om en benytter en eller flere analyseenheter (Yin, 2003).

I følge Yin (2003) er det ofte ikke noe klart skille mellom case og kontekst i et casestudie design. Jeg valgte som sagt å ta utgangspunkt i én bransje noe som kan beskrives som konteksten for studiet; bygg- og anleggsbransjen. Konteksten for studiet er viktig i og med at dette kan ha en innvirkning på resultatene en kommer fram til og vil beskrives nærmere i kapittel 4. Casene i min studie er de forskjellige bedriftene innenfor bransjen hvor de forskjellige analyseenheter ble valgt ut. Lederne vil utgjøre analyseenheter i dette studiet. Dette faller inn under kategorien flercasestudie med flere analyseenheter.

### **3.3 Metoder for datainnsamling**

Som forsker kan du bruke flere forskjellige metoder for å innhente data. Disse kan deles inn i kvalitativ og kvantitativ metode (Johannessen et al., 2010). Jeg valgte å bruke kvalitativ metode for å undersøke problemstillingen. Som Albert Einstein uttalte “Not everything that counts can be counted, and not everything that can be counted, counts.” (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2009, s. 292). Dette viser viktigheten av kvalitative metoder.

Selv om dette er en kjent metode er det relativt nylig at denne metoden har fått fotfeste når det kommer til studier av ledere. Det er først de siste 30 årene at kvalitative studier på ledere har fått en økende interesse og blir benyttet i større grad (Bryman, 2004). Motvilligheten til å benytte metoden innenfor studier av ledere kan skyldes tendensen til at psykologiske studier ofte baserer seg på design som eksperimenter, noe som passer dårlig innenfor kvalitative studier (Bryman, 2004).

Jeg valgte å bruke kvalitativ metode på grunn av mulighetene metoden gir i forhold til rik informasjon og mulighetene for å få en god forståelse av et komplekst fenomen i en gitt setting (Patton, 2002). Metoden egner seg godt når en ønsker å gå i dybden på et smalt felt, noe som gjør den passende for dette studiet.

Ved å bruke kvalitativ metode er det mulig å få en forståelse av hvordan respondentene tenker og føler med tanke på deres egen motivasjon. I motsetning til kvantitativ metode hvor formålet ville blitt å finne ut hvor mange som for eksempel er motivert og ikke. Dette gjør kvalitativ metode velegnet for dette studiet ettersom motivasjon er et komplekst fenomen, hvor detaljert informasjon om tanker og følelser er sentralt.

Dataen innsamlet i dette studiet består av primærdata og sekundærdata. Sekundærdata ble brukt for å gi en beskrivelse av konteksten for studiet. Sekundærdata er hentet fra forskjellige rapporter, artikler og lignende for å få en best mulig beskrivelse av casen og konteksten for studiet. Fordelen med sekundær data er at det er lett tilgjengelig, lite tidskrevende og koster lite. Ulempen er at en får mye data som også kan vise seg å være lite relevant for oppgaven (Ghauri & Grønhaug, 2010).

Jeg valgte å bruke primærdata til å innhente informasjon om lederes motivasjon fordi det er godt egnet når en ønsker å forså forklaringen bak et fenomen (Ghauri & Grønhaug, 2010). Det er vanskelig å finne ut hva som motiverer individer uten å faktisk spørre dem selv hva de mener. Hoved ulempen med denne type data er at det tar lang tid å samle inn og kan koste mye. Det kan også være vanskelig å finne personer som er villige til å delta i studiet, spesielt når temaet er sensitivt. En fordel er at de dataene en samler inn er konsistent med det en forsker på slik at man eliminerer innhenting av informasjon som ikke er relevant for studiet (Ghauri & Grønhaug, 2010).

### **3.3.1 Valg av metode**

Ettersom formålet med dette studiet er å få en forståelse av lederes motivasjon, har jeg valgt å bruke dybdeintervju som metode for datainnsamling.

I en intervjuopprosess kan en velge tre forskjellige typer av intervjuer for å samle inn informasjon; strukturerte, semistrukturerte og ustrukturerte intervjuer. Jeg valgte å bruke intervjuformen semistrukturert intervju i dette studiet. Eksempelvis vil ikke et spørreskjema gi samme fylde i informasjonen som denne typen intervju vil kunne gi (Johannessen et al., 2010).

I dette studiet er det nødvendig å få dype beskrivelser og følelser fra informantene for å i bedre grad kunne forstå hva som ligger bak deres motivasjon. Ved å benytte denne metoden i datainnsamlingen gjør man det mulig å få nyanserte svar og informasjon, som ligger utenfor det spørsmålene legger opp til som man ikke ville fått gjennom andre metoder.

Jeg besluttet at intervju var den beste metoden for mitt studie ettersom personer er forskjellige og muligheten for at jeg som forsker klarer å samle alt de forskjellige personene motiveres av i et spørreskjema er forsvinnende liten. Ved å bruke semistrukturerte intervju åpner en for en rekke forskjellige svar og nyanser fra informantene slik at de kan relatere spørsmålene til sin

egen livssituasjon. Det gir også muligheten for å komme med utdypende spørsmål underveis i intervjuet, men begrenser temaene til at de holder seg innenfor studiets problemstilling. Det gjør det mulig å sammenligne svarene i etterkant (Johannessen et al., 2010).

### **3.3.2 Intervjuguide og testing**

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en intervjuguide som skulle sikre at informasjon som kom frem var innenfor rammene for studiet, samt at en berørte alle temaene nødvendig for å svare på problemstillingen (Jacobsen, 2005). Etersom motivasjon kan være et sensitivt tema for mange, er intervjuguiden utformet slik at en startet med å stille generelle og «ufarlige» spørsmål rundt informantens stilling og arbeid, hva erfaringen deres var og hvilken utdanning de hadde. Dette ble gjort for å lette stemningen mellom meg som forsker og informanten, og sette i gang samtalen da intervjusituasjonen var litt uvant og skremmende for noen.

Etter dette gikk en over på introduksjonsspørsmål slik at temaet for intervjuet ble presentert for informanten. Her ble informanten bedt om å beskrive begrepet motivasjon slik han forstod det og forklare hva motivasjon betyr for han personlig. Tanken bak dette spørsmålet var at informanten skulle rette oppmerksomheten mot temaet for intervjuet og komme med egne tanker rundt dette (Jacobsen, 2005).

Informanten ble så, med motivasjonsbegrepet klart i tankene, bedt om å forklare en perfekt dag/arbeidsdag for han. Spørsmålet var ment slik at informanten skulle fortelle fritt og er en logisk overgang til hovedspørsmålene, ettersom dette spørsmålet kan få informanten til å slappe mer av og åpne seg mer for meg som forsker. Spørsmålet var også et av spørsmålene som hjalp å plassere informanten innenfor en av medarbeidertypene, ettersom en beskrivelse av deres perfekte dag også vil si mye om hva som er viktig for dem.

Hovedspørsmålene er den største delen av intervjuet. Her legger spørsmålene opp til utdypning og gode forklaringer rundt temaet (Kvale, 2007). Første delen av hovedspørsmålene går ut på å få informanten til å reflektere over egen arbeidssituasjon, hva som er viktig for dem i arbeidet og hvordan de stiller seg til ulike faktorer som arbeidsplaner, risiko osv. Disse spørsmålene var ment for å kunne avgjøre hvilken av medarbeidertypene informanten kunne plasseres under, men også slik at jeg kunne finne ut hva som motiverer dem uten at de sa de i klartekst.

Siste delen av hovedspørsmålene gikk ut på at informantene skulle oppgi forskjellige ting som virket motiverende for dem personlig, for så å rangere disse fra det som var mest motiverende og lavere. De ble så bedt om å forklare hvilke av disse motivasjonsfaktorene de kunne oppnå i sitt arbeid, og hva bakgrunnen var for at de eventuelt ikke kunne oppnå andre. De ble også bedt om å reflektere over egen innsats på jobb og hvorvidt dette ble belønnet med den ønskelige belønningen.

Siste delen av hovedspørsmålene var med for å undersøke informantens forventninger i forhold til muligheten de hadde til å oppnå det som virker motiverende på dem, og hvilken verdi eksisterende belønninger hadde for dem. Det bidro til å gradere de forskjellige motivasjonsfaktorene til informantene i forhold til deres forventninger om muligheten til å oppnå disse.

Det var viktig å avslutte intervjuet på en ryddig måte. Når intervjuet nærmet seg slutten var det derfor nødvendig å legge inn en kommentar som fortalte informanten hvor mange spørsmål det var igjen (Johannessen et al., 2010). Det var også satt av tid etter intervjuet for å oppklare eventuelle uklarheter. Informanten kunne stille spørsmål og komme med innspill de mente var viktig å få med i intervjuet. Den komplette intervjuguiden med alle operasjonaliseringene av variablene i modellen finnes i vedlegg 1.

Intervjuguiden ble gjennomgått og testet ut i forkant av intervjuene. Flere testintervjuer, med personer som ikke skulle delta i studiet ble gjennomført. Alle personene, bortsett fra én, hadde kjennskap og erfaringer fra bransjen. Testintervjuene ble gjennomført for å sikre at spørsmålene i intervjuguiden ikke var uklare, at informantene forstod spørsmålene, at spørsmålene ville gi svar relevant for studiet, førte til en flyt i samtalen og ikke gjorde informanten ukomfortabel.

Det var også til stor hjelp for meg selv da jeg ikke hadde spesielt mye erfaring med intervjusituasjoner selv. Gjennom testintervjuene lærte jeg hvor raskt temaet kunne ta en annen vending og hvordan jeg kunne forholde meg til dette. Jeg lærte å forstå når det var behov for et utdypningsspørsmål og når det ikke nødvendigvis var på sin plass.

Testintervjuene var også med på å hjelpe meg å bruke intervjuguiden slik den er ment å brukes, nemlig som en guide. I starten var jeg veldig avhengig av denne, glemte ofte å ha øyekontakt med informanten og gjennomgikk spørsmålene nesten som et strukturert intervju. Gjennom testingen klare jeg selv å «rive» meg løs fra guiden, og heller følge samtalen og de

vendingene den tok. Intervjuguiden ble kun brukt for å holde samtalen på rett spor, og sikre at alle temaene ble berørt. Jeg ble tryggere i rollen og mer forberedt på intervjusituasjonen.

### 3.3.3 Utvalg

Det var ikke på forhånd satt et klart avgrenset mål om antall informanter til dette studiet. Tanken var å innhente så mye informasjon rundt temaet som mulig gjennom noen få, men sentrale informanter. Bakgrunnen for valg av informanter var basert på strategisk utvelgelse eller kriteriebasert utvelgelse som det også kalles. Dette innebærer at en velger en målgruppe som best kan gi den informasjonen en trenger for så å velge informanter fra denne målgruppen (Johannessen et al., 2010).

Jeg stilte to krav når informantene skulle velges ut. Først og fremst var kravet at de måtte besitte en eller annen form for lederstilling innenfor bygg- og anleggsbransjen. Jeg var klar på at dette kunne være ledere på alle nivåer alt fra formenn til øverste leder.

Det andre kravet var at de enten hadde en form for høyere utdanning eller lang erfaring innenfor bransjen. Å avgjøre hva som kan regnes som lang erfaring er vanskelig så jeg valgte å sette grensen på at de måtte ha jobbet minimum 10 år innenfor bransjen. Jeg oppdaget raskt at mange av informantene hadde vesentlig lengre erfaring enn dette. Det jeg ikke valgte å legge vekt på var om denne erfaringen var opparbeidet gjennom arbeid i én eller flere bedrifter. Det som var viktig var at erfaringen var opparbeidet gjennom arbeid i bygg- og anleggsbransjen.

Jeg benyttet også en metode som kalles snøballmetoden. Den ble benyttet etter at jeg hadde kontaktet og valgt ut to informanter. Jeg forklarte kriteriene som måtte være på plass for å være informant, og ønsket at de kunne vise til andre som kunne være mulig å kontakte. De gjorde det med glede og jeg hadde innen kort tid flere mulige informanter å kontakte.

Jeg endte dermed opp med 6 informanter totalt for dette studiet, jevnt fordelt med tanke på erfaring og utdanning. Det var en god balanse i forhold til informantene ettersom halvparten hadde utdanning, mens resten hadde lang erfaring. De var også jevnt fordelt over begge sidene av bransjen; bygg og anlegg. En kort beskrivelse av hver informant blir presentert nedenfor i tabell 2.

Tabell 2: Informasjon om informanter

<b>Beskrivelse av informanter</b>	
<p><b>Informant 1:</b>                      Førstelinjeleder (lavere nivå) på i anleggsbransjen, har jobbet stort sett bare i denne bransjen siden 15 års alderen. Har ingen høyere utdanning men har fått stillingen på bakgrunn av lang erfaring og opparbeidet kompetanse over mange år i bransjen. Har jobbet 3 år i stillingen per i dag. Har ansvar for å ta mindre avgjørelser, sørge for at man får utstyret en trenger, kontakte kommuner, byggherrer og lignende. Fungerer som bindeledd mellom høyere ledelse og de ansatte.</p>	<p><b>Informant 2:</b>                      Førstelinjeleder (høyere nivå) i byggebransjen. Videregående skole innenfor maskin og mekanikk. Har jobbet 22 år innenfor andre bransjer hvor flere av dem har vært i lederstillinger, begynte i anleggsbransjen i 2008 som lastebil- og gravemaskinsjåfør. Fikk også en lederstilling der. Gikk teknisk fagskole som 43 åring og utdannet seg fagskole ingeniør. Har siden da hatt stilling som formann/anleggsleder innen byggebransjen. Med ansvar for eget lag og egne ansatte, er også en del av lederteamet i bedriften.</p>
<p><b>Informant 3:</b>                      Mellomleder (lavere nivå) i anleggsbransjen. Ingen høyere utdanning men startet i bransjen i en alder av 17 år. 4 år i andre bransjer og tilbake i anleggsbransjen i 1991 med 20 år i mellomleder stilling. Gikk så over til oljebransjen, men gikk tilbake til anleggsbransjen etter 6 måneder. Har nå stilling som driftskoordinator og har hatt stillingen i 10 måneder. Har ansvar for å skaffe ansatte, utstyr og alt som trengs for å utføre arbeid i henhold til kontrakt. Også ansvar for tilleggs jobber utover kontrakt med prosjektering, beregning og gjennomføring. Samt ansvar for intern økonomi.</p>	<p><b>Informant 4:</b>                      Mellomleder (høyere nivå) i anleggsbransjen. Utdannet Siviløkonom i 2005 og har for det meste hatt stillinger innenfor regnskap tidligere. Men har jobber innenfor flere forskjellige bransjer, inkludert byggebransjen, med alt fra regnskapsmedarbeider til økonomisjef. Startet i anleggsbransjen i 2014 med stillingen som avdelingssjef. Har ansvar for å styre alt innenfor avdelingen inkludert økonomistyring og personalansvar. Hadde ansvar for å bygge opp avdelingen og startet med «blanke ark».</p>

<p><b>Informant 5:</b></p> <p>Mellomleder i byggebransjen. Har jobbet hele sin arbeidskarriere innenfor denne bransjen. Begynte ”gulvet” som vanlig håndtlanger og fagarbeider etterhvert. Har med årene steget i gradene og besitter idag stilling som prosjektleder. Har hatt stillingen i 3 år i denne bedriften, men har hatt samme stilling i en annen bedrift med samme ledelse i 6 år før dette. Har ansvar for å lede hele prosjekter fra start til slutt, alt fra planlegging til ferdigstilling. Sørge for at prosjektene fungerer, tids og økonomistyring.</p>	<p><b>Informant 6:</b></p> <p>Mellomleder i byggebransjen. Startet i byggebransjen starten av 80-tallet på «gulvet» som håndtverker. Drevet egen virksomhet innenfor bransjen i 6 år med opptil 9 ansatte. Utdannet ingeniør i 2007 og drevet privat virksomhet innenfor bransjen etter det fram til 2012, da på rådgiversiden. Startet etter dette i stilling som Prosjektleder. Har per i dag ansvar for styre prosjekter innenfor formålsbygg og få de i havn, blant annet underentreprenører, tids og økonomistyring.</p>
---	---



### 3.3.4 Innsamling og bearbeiding av data

I starten av prosessen da det ble opprettet kontakt med informantene sendte jeg ut et informasjonsbrev med informasjon om studiet, hva den handlet om, anonymitet og så videre. Dette er lagt ved i sin helhet i vedlegg 2.

I forkant av intervjuet ble det satt av tid til briefing hvor jeg kort gjentok formålet med studiet, selv om det var sendt ut skriftlig i forkant (Kvale, 2007). Jeg ga også informantene et samtykkeskjema og brukte denne tiden til å svare på eventuelle spørsmål fra informantene. Samtykkeskjema informerte i likhet med informasjonsbrevet at å delta på intervju var frivillig og at de kunne trekke seg når som helst i prosessen og er lagt ved i sin helhet i vedlegg 3.

Min kontaktinformasjon var også listet opp på samtykkeskjemaet i tilfelle de ønsket å kontakte meg i etterkant av intervjuet. Dette med bakgrunn i at jeg ønsket å oppnå god kontakt med informantene før selve intervjuprosessen startet. Dette er viktig for å gi informanten tid til å godta meg som forsker ettersom det kan hjelpe dem å snakke mer fritt og fortelle om deres følelser og opplevelser enn hvis de føler de snakker til en fremmed (Kvale, 2007).

Intervjuet ble gjennomført ansikt til ansikt, derfor er rammen for intervjuet en viktig faktor. Rammen for intervjuet vil si stedet hvor intervjuet foregår. Det er viktig at informanten føler seg avslappet og ikke blir forstyrret. På grunn av dette lot jeg informantene selv velge stedet for intervjuet (Johannessen et al., 2010). De fleste intervjuene foregikk enten på informantens eget kontor eller på et møterom i deres lokaler. I de tilfellene hvor informantene selv ikke hadde noen plass de ønsket å gjennomføre intervjuet leide jeg et møterom på et hotell slik at intervjuet foregikk på en nøytral grunn å ikke på mitt kontor. Da det er fare for at informanten kan føle seg underlegen eller assosiere det med en eksamenssituasjon hvis det foregår på forskerens kontor (Jacobsen, 2005).

Jeg var, så langt det var mulig, påpasselig med at jeg ikke skulle sitte rett ovenfor informanten under intervjuet ettersom dette kan gi en følelse av avhør og prøvde derfor enten å sitte vedsiden av eller på skrå framfor (Johannessen et al., 2010).

Informasjonen som kan fram i intervjuet ble fanget opp og lagret i form av lydopptak. I tillegg noterte jeg på selve intervjuguiden hvis det var ting som kom fram under intervjuet som ikke ville bli fanget opp av lydopptaket, slik som kroppsspråk, ansiktsuttrykk og lignende.

Det er ingen fordel å la intervjuer vare mer enn 1,5 timer fordi en slik situasjon er veldig utmattende for både forsker og informant. Det er derfor viktig å begrense tiden for intervjuet for å klare å opprettholde konsentrasjonen til begge parter. En tidsramme på under 30 minutter kan være for kort til å få fram all relevant informasjon, derfor vil en tidsramme på 1 til 1,5 time regnes som optimal tid (Jacobsen, 2005). Hvert intervju hadde en varighet på 30 minutter til 1 time. Jeg hadde derfor i forkant bedt hver av informantene om å sette av minimum 1 time.

Det var viktig å bruke litt tid på debrifing i slutten av intervjuet. Denne tiden ble brukt til å spørre informantene om de hadde noe tilføyelser, de mente intervjuet ikke hadde fanget opp. Informanten fikk da muligheten til å kommentere forskjellige ting de har tenkt på i løpet av intervjuet (Kvale, 2007). Jeg takket for hjelpen og forklarte for informanten at de hadde bidratt mye til min forskning. Jeg understreket igjen at det var et anonymt intervju og at det ikke kom til å være mulig å knytte enkeltpersoner til studiet. Jeg mente dette var viktig ettersom mange kan føle seg tomme, og begynne å angre på at de kanskje fortalte for mye i etterkant av intervjuet (Kvale, 2007). Det var derfor viktig å forsikre dem om at det de hadde fortalt var av stor verdi og at de ikke kunne bli konfrontert med noe i ettertid.

Etter intervjuene noterte jeg ned tanker jeg hadde gjort meg i løpet av intervjuet. Dersom jeg hadde to intervjuer rett etter hverandre på samme dag, brukte jeg tiden etter det siste intervjuet var gjort til å notere ned tanker fra begge intervjuene mens de enda var friskt i minnet.

### **3.3.5 Lydopptak og transkripsjon**

For å sikre at informasjon fra intervjuene ikke skulle gå tapt, ble det benyttet lydopptak i alle seks intervjuene. Dette gjorde det mulig for meg å ha mer tilstedeværelse under intervjuene, noe som var en sentral grunn for valget om å bruke lydopptak (Jacobsen, 2005). Det gjør det mulig å virkelig lytte til det informanten sier, komme med oppfølgingsspørsmål og be de utdype svar som er uklare.

Det er imidlertid ikke bare fordeler knyttet til denne måten å sikre informasjonen på. Tekniske problemer kan oppstå og distansen mellom intervjuer, informanten og opptaker kan føre til at

opptaket ikke blir tydelig nok til å benytte det i ettertid (Saunders, et al., 2012). En annen feilkilde som kan oppstå ved bruk av lydopptak er at enkelte personer kan bli ukomfortabel og kan finne det vanskelig å være helt ærlig i sine svar når de vet at det de sier blir tatt opp (Jacobsen, 2005).

Tekniske problemer har jeg forsøkt og minimere ved å ha fullt oppladet batteri i forkant av hvert intervju. Teste at opptakeren fanget opp lyd og alt virket ok rett før intervjuet, samt ha en reserveopptaker med meg i bakhånd om noe skulle være galt med den opprinnelige.

Distansen mellom opptaker og informant ble i første omgang minimert ved at jeg satte meg ved siden av informanten eller på skrå ovenfor. Dermed ble ikke avstanden mellom lyd og opptak for stor. Det andre tiltaket jeg gjorde var å plassere opptakeren nærmest mulig informanten og selv gjøre et poeng ut av at jeg snakket høyt og tydelig når jeg stilte spørsmålene.

For å redusere usikkerheten til de informantene som ikke var komfortabel med å snakke på opptak var det viktig å informere dem om at intervjuet kun ville bli benyttet av meg og slettet etter at studiet var fullført.

Etter at intervjuene var gjennomført ble hvert intervju transkribert ordrett i sin helhet før opptaket så ble slettet. Dette var en tidskrevende prosess, hvor jeg endte opp med et stort antall sider av nedskrevne intervjuer.

### **3.3.6 Rollen som kvinnelig forsker i et mannsdominert yrke**

Ettersom caset for dette studiet er en bransje som kan beskrives som en mannsdominert bransje, er det viktig å si noe om min rolle som kvinnelig forsker i denne bransjen. I forkant av min datainnsamling og mitt studie fikk jeg høre mange fordommer som forskjellige individer har om denne bransjen og menneskene i den. Flere av fordommene gikk på utdanningsnivået og kompetansen til menneskene som arbeider i denne bransjen, «er ikke dette bare en gjeng gutter uten utdanning som kjører lastebil da?». Noen av fordommene gikk også ut på hvordan jeg som kvinnelig forsker ville bli mottatt av dette mannsdominerte miljøet «du må være forsiktig, du vet ikke hvordan de vil se på en kvinne i det miljøet, de er ikke vant til det».

Etter fullført datainnsamling kan jeg vel si at det eneste som jeg synes har stemt med denne bransjen er at den er mannsdominert i og med at det er flest menn som jobber i bransjen. Dette vises også på mine informanter ettersom alle er menn. Jeg gjorde et ærlig forsøk på å finne kvinnelige ledere i bransjen også, men lyktes ikke med dette.

Når det kommer til utdanningsnivået og kompetansen i bransjen vil jeg si at fordommene i stor grad er feil når det gjelder lederne. Halvparten av mine informanter har høyere utdanning ved universitet og høyskoler. De lederne som ikke har denne form for utdanning kunne fortelle meg om mange forskjellige kurs og seminarer de hadde deltatt på for å lære seg jobben og det å lede andre. De har ingen tittel på slik type utdanning, men det kan diskuteres i hvilken grad dette er utdanning likevel.

Som kvinnelig forsker kan jeg si at jeg ikke opplevde noen av de negative tingene jeg ble advart om og hadde lest om på forhånd i forhold til kvinnelige forskere i mannsdominerte miljøer, som for eksempel seksuell trakassering (Fangen, 2001; Lutkehaus, 1986). Det å være kvinnelig forsker i denne bransjen opplevde jeg heller som en fordel. Fangen (2001) trekker fram at en som kvinne reduserer muligheten for å bli sett på som en trussel og at det derfor er enklere å opparbeide seg tillit hos informantene.

Det at jeg fikk tillit hos informantene kan illustreres i følgende utsagn fra informant 4: «*Dette skulle jeg egentlig ikke fortalt deg. Det er litt hemmelig så det må du ikke sitere meg på*». Om det var på bakgrunn av at jeg er kvinnelig forsker eller om det var min egen erfaring og kjennskap til bransjen at jeg fikk denne tilliten skal jeg ikke spekulere i, kanskje begge deler spilte inn her.

### **3.4 Metoder for dataanalyse**

Etter intervjuene var gjennomført startet prosessen med å analysere dataene. Jeg hadde en stor mengde skriftlig data etter transkripsjonen, og datareduksjon har derfor vært viktig.

Datareduksjon innebærer at en bruker transkripsjonen av hvert enkelt intervju og trekker ut den informasjonen som er relevant for studiet. Dette ble gjort etter at all dataen var samlet inn og skrevet ned fordi det på det tidspunktet var mulig å avgjøre hva som var relevant og ikke.

De relevante dataene ble så delt inn etter koder. Kodene ble brukt for å systematisere den innsamlede relevante dataen og var basert på analysemodellen. Dette for å lettere kunne

kategorisere informantene innen de ulike personlighetstypene, få fram deres «forventninger» til belønning, samt deres personlige motivasjonsfaktorer.

Teknikken jeg brukte for å kode den relevante data var at forskjellige utsagn og historier fikk koder etter hvilken del av forskningsmodellen de beskrev. Hvis et utsagn sa noe om informantens personlighetstype, ble dette utsagnet plassert under koden jeg hadde valgt for personlighetstyper. På samme måte ble historier og utsagn som beskrev forventninger og motivasjonsfaktorer plassert under egne koder. Dette vil si at analysen gjennomføres som en systematisk meningskategorisering, også kalt innholdsanalyse (Grønmo, 2004). En innholdsanalyse er basert på at det mennesker sier kan kategoriseres til færre temaer eller kategorier. Kategoriene eller kodene, vil si at en samler dataen i grupper slik som ble gjort i kodingen. Det vil si at dataene som omhandlet samme tema ble plassert under en kode slik at de kunne sammenlignes og en kunne få fram mangfoldet av utsagn slik at temaet ble belyst fra flere vinkler.

### **3.5 Metodekvalitet**

De valgene en tar i forhold til metoden påvirker kvaliteten til studiet, noe som forteller oss hvor mye vi kan stole på resultatene studiet har kommet fram til. For å sikre kvaliteten i kvalitativ forskning trekkes ofte spørsmålet om reliabilitet og validitet inn. Dette er begreper som har opprinnelse i kvantitativ forskning, men har en litt annen betydning i kvalitativ forskning (Thagaard, 2009).

Validitet i kvalitativ forskning kan knyttes til forskningens gyldighet og relevans, mens reliabilitet kan knyttes til forskningens troverdighet eller pålitelighet. I tillegg brukes begrepet overførbarhet. For å kunne vurdere om resultatene som kommer fram, gjennom en enkelt undersøkelse, kan være gjeldene i andre sammenhenger (Thagaard, 2009).

I dette kapitlet vil jeg derfor diskutere styrker og svakheter ved den studiet jeg har gjennomført. For å diskutere kvaliteten i studiet er det nødvendig å diskutere kvaliteten innenfor tre forskjellige begreper; pålitelighet, gyldighet og overførbarhet.

### 3.5.1 Pålitelighet

Påliteligheten til en studie sier om forskningen i studiet er gjennomført på en måte som er troverdig. Det er viktig å gjøre rede for påliteligheten i min studie ettersom dette er knyttet tett opp mot framgangsmåten for studiet. Dette gjøres for at andre forskere skal kunne etterprøve de resultatene jeg har kommet fram til i min studie ved å kunne gjennomføre et tilnærmet identisk studie. Det er derfor viktig og dokumentere framgangsmåten for studiet på tilfredsstillende måte (Thagaard, 2009). Nedenfor vil jeg derfor diskutere hva som gjør min studie pålitelig.

I en intervjusituasjon er det flere faktorer som påvirker de dataene en mottar. Intervjuereffekt er en av faktorene, som går på at forskeren selv kan ha en effekt på fenomenet som undersøkes. Den som intervjues kan bli påvirket av forskeren både gjennom hvordan forskeren ser ut, klær, kroppsspråk og lignende. Hvis en forsker er aggressiv og pågående kan forskeren motta helt andre data enn om forskeren virker uinteressert (Jacobsen, 2005). Jeg mente det var viktig å ta hensyn til intervjuereffekten når intervjuene ble gjennomført, jeg var derfor nøye med å ikke kle meg veldig forskjellig fra informantene da dette kan skape avstand. Jeg var å påpasselig med å ikke være for pågående med mine spørsmål men heller oppfordre informantene til å utdype om det var temaer som var spesielt interessante. Det var også viktig å vise informantene at jeg ikke var uinteressert i samtalen. Dette var ikke noe jeg trengte å fokusere på ettersom jeg oppdaget at jeg oppriktig var interessert i det de fortalte om og syntes temaet var spennende selv, det var derfor naturlig for meg å virke interessert. Dette ble med stor sannsynlighet vist gjennom kroppsspråket til meg som forsker.

Konteksteffekt er effekten av hvilken sammenheng informasjonen blir innsamlet i. I unaturlige sammenhenger, slik som for eksempel på forskerens kontor, er det bevist at informanter endrer atferd i forhold til hva som er vanlig for dem (Silverman, 1993). Som sagt tidligere prøvde jeg så langt det lot seg gjøre å gjennomføre analysen på informantens eget kontor ettersom dette er en naturlig kontekst for dem. Faren er at det kan innebære flere forstyrrende elementer og at en er avhengig av at informanten kan ta seg fri denne tiden (Jacobsen, 2005). Dette opplevde jeg ikke som et problem, da det kun var i en av tilfellene at informanten ble forstyrret under intervjuet.

Som sagt tidligere ble det benyttet lydopptak i gjennomføringen av intervjuene. Dette verktøyet har gjort det mulig for en større deltakelse i intervjuet blant annet gjennom

oppfølgingsspørsmål. Det har også i ettertiden vist seg viktig for å kunne analysere dataene fra intervjuene på en korrekt måte. Jeg ser at bruk av lydopptak har vært sentralt for å ivareta den informasjonen jeg fikk gjennom intervjuene, for senere å benytte den i analysen. Dette gjelder også framgangsmåten i analysen av dataene, det å forholde seg til en måte har vært fordelaktig da det viste seg at denne innsamlingsmetoden gir store mengder data. Strukturering gjennom kodesystemer har gjort det mulig å ha større kontroll gjennom hele analyseprosessen.

### **3.5.2 Gyldighet**

Studiets gyldighet går ut på om en har målt det en ønsker å måle i studiet, da med grunnlag i om de funnene jeg kommer fram til viser den virkeligheten jeg har forsket på (Thagaard, 2009).

Gyldigheten for studiet er forsøkt sikret ved å nøye begrunne de tolkningene som er gjort av meg som forsker. Ettersom det er forskeren som utformer og analyserer dataene i kvalitative metoder er det selvfølgelig en viss subjektivitet som medfølger.

Dette var også viktig for meg å huske på, med tanke på at jeg har bakgrunn fra bransjen. Jeg prøvde derfor å forholde meg kritisk og systematisk i forhold til min analyse for å være sikker på at det som framkommer faktisk er det som informantene fortalte. Jeg distanserte meg derfor så godt som mulig fra min egne tanker og kunnskaper om bransjen ved å innhente og analysere dataene så objektivt som mulig. Det kan likevel diskuteres hvor nøyaktig mine tolkninger er ettersom forskningsprosessen i stor grad gjenspeiles av påvirkning fra forskeren. Kanskje ville jeg ha hatt andre fokusområder om jeg ikke hadde hatt den kjennskapen til næringen som jeg har.

Innhenting og analysering har kun blitt utført av meg. Det vil derfor kun være min egen tolkning av dataene som foreligger for resultatet. For å sikre gyldigheten for studiet i større grad skulle informantene fått lest transkripsjonene og mine tolkninger, for deretter å gi tilbakemelding på hva de mente det var riktig eller ikke (Thagaard, 2009). Dette har da ikke vært mulig å gjennomføre med den tiden som var til rådighet.

### 3.5.3 Overførbarhet

Forskning innenfor kvalitativ metode og case studier har blitt møtt med sterk kritikk når det kommer til spørsmålet om generalisering i forhold til subjektiviteten som gir rom for egne fortolkninger fra forskerens side (Flyvbjerg, 2006).

Kritikken går på at et case studie ikke kan generaliseres til en større populasjon ettersom det bare gir innsikt i ett eksempel. Flyvbjerg (2006) mener derimot at tanken om generalisering som kilde til vitenskapelig utvikling er overvurdert og at eksemplers effekt er undervurdert.

Jeg vil ikke kunne med sikkerhet si at mine funn i forhold til ledere i bygg og anlegg vil være gjeldende for alle ledere, eller for alle ledere innenfor bransjen. Studiet vil fortsatt gi en innsikt i lederes motivasjon knyttet til bygg og anleggsbransjen. Utfordringene knyttet til generalisering som følger av metoden som er benyttet i dette studiet kan imøtekommes ved å foreta noe som kalles en analytisk generalisering.

Målet med dette er å avkrefte, bekrefte eller utvikle/videreutvikle teorier. I en slik generalisering vil fokuset være på å generalisere mine funn i en større sammenheng (Firestone, 1993). Funn kan dermed overføres dersom det er oppnådd en forståelse for det studiet jeg har forsket på. Et viktig poeng her er at der en klarer å relatere studiet til en eksisterende teori kan en demonstrere at de funnene man kommer fram til har en bredere teoretisk viktighet enn kun caset studiet har tatt for seg (Saunders, et al., 2012). Funnene i dette studiet kan da overføres til andre sammenhenger ettersom den kan gi en forståelse av hva som påvirker lederes motivasjon.



## 4 Empiri

### 4.1 Case / beskrivelse av kontekst

For å undersøke denne problemstillingen vil studiet ta for seg bygg- og anleggsbransjen. Dette er en bransje med mange aktører hvor mange av disse er små bedrifter. I 2012 var det 60 000 aktører registrert under denne bransjen i Norge. Av disse var de kun 23 000 som hadde flere enn 1 ansatt i bedriften. Av disse 23 000 aktørene hadde 80 % av dem mindre enn 10 ansatte og 60 % hadde mindre enn 5 ansatte. I denne perioden sysselsatte denne bransjen omlag 7% av befolkningen i Norge (DOA, 2013).

Andre kjennetegn ved bransjen er at det er mye spesialisert kunnskap og et varierende behov for arbeidskraft. Det er også mye bruk av underentreprenører og kompliserte kontraktsforhold. I denne bransjen er også anbudskonkurranser en vanlig praksis. Dette innebærer at hvis bedriften vinner et anbud vil det være stort behov for arbeidskraft, taper de vil de kanskje ikke engang ha behov for de som allerede er ansatt i bedriften. Dette er fordi behovet for arbeidskraft svinger i takt med konjunktorene i markedet (DOA, 2013).

I og med bedriftene i denne næringen i hovedsak er små bedrifter med få ansatte er det naturlig å tenke seg at det er en svært arbeidsintensiv bransje og at det er mye press og ansvar på lederne.

Det finnes et bredt spekter av yrker i denne bransjen som stiller ulike krav til kunnskap, kompetanse og utdanning. De fleste forbinder denne bransjen med de som utfører det operasjonelle arbeidet, nemlig anleggsmaskinførerne og snekkerne. Men det mange ikke tenker på er at det finnes mange flere yrker som krever både høy utdanning og lang erfaring som for eksempel landskapsarkitekter og bygg-ingeniører.

Det er ofte denne typen ansatte en finner i ledelsen i slike bedrifter. Selv om snekkere, anleggsmaskinførere og lignende i stor grad befinner seg blant de ansatte på laveste nivå i disse bedriftene, er det ikke umulig at man også finner slike utdannelser blant lederne. Disse personene innehar gjerne spesialistkompetanse på feltet, ikke gjennom offisiell utdanning, men har ofte opparbeidet seg denne kompetansen gjennom lang erfaring i bransjen.

En annen faktor som er spesielt for denne bransjen er at oppdragene bedriftene tar på seg mange ulike oppdrag, både oppdrag som er kjent for bedriften men også oppdrag som krever helt nye løsninger og byr på nye utfordringer. Selv om det å bygge et bolighus er noe

bedriften har gjort utallige ganger tidligere, kan hvert enkelt prosjekt by på sine egne unike utfordringer. Dette kan være alt fra utfordringer ved grunnarbeidet til kunder som har spesielle krav og ønsker bedriften må forholde seg til. Bygg- og anleggsbransjen er kanskje ikke det første en tenker på som en kreativ bransje, men med utfordringer som beskrevet over ser en tydelig at dette fordrer kreativitet og nytenkning hos arbeiderne for å klare å løse de forskjellige problemene de kan møte på i de prosjektene.

I dette studiet er det valgt ut 6 ledere i 5 forskjellige bedrifter. Bedriftene er omtrent like store i forhold til at alle kunne kategoriseres som små og mellomstore bedrifter basert på NHOs klassifisering. Begrepet små- og mellomstore bedrifter ofte brukes om bedrifter som har under 100 ansatte (Thorsen, 2012). Alle bedriftene og lederne befinner seg i Nord-Norge, nærmere bestemt Finnmark Fylke.

## **5 Analyse og drøfting**

I det påfølgende kapittelet vil analysen og drøftingen av dataene som ble samlet inn gjennom intervjuene finne sted. Dette kapittelet vil først ta for seg hver enkelt informant. For å se om personlighet påvirker motivasjon er det nødvendig å avgjøre hvilken personlighetstype de forskjellige lederne er. Dette gjøres i første delkapittel i dette kapittelet ved å plassere hver av lederne i henhold til Hein (2009) fire typer medarbeidere. Videre vil informantenes forventninger, eller «beliefsene», analyseres. Det undersøkes om belønningene informantene har muligheten å motta er de belønningene de tillegger mest valens, om informantene forventer å få belønning for oppnådde resultater og om de tror at deres innsats kan påvirke oppnåelsen av disse resultatene. Etter dette vil kapittelet ta for seg de forskjellige medarbeidertypene for å se hva de motiveres av, og om dette er typisk for den medarbeidertypen. Deretter undersøkes det om deres forventninger til belønning samsvarer med de faktorene de faktisk blir motivert av, eller om forventningene gjør at de blir motivert av andre ting som ligger utenfor personlighetstypen.

### **5.1 Informantenes personlighetstype**

De fleste av informantene var vanskelig å klart plassere under en kategori av medarbeidertyper i forhold til Heins (2009) teori. De fleste informantene ga informasjon under intervjuet som gjorde at en kunne plassere dem under flere forskjellige typer, ofte alle fire. For å finne ut hvilken type medarbeider de forskjellige lederne tilhører er det viktig å se på helheten av intervjuet. For å plassere lederne i riktig kategori er det viktig å se hva som gjentar seg i løpet av intervjuet, hva de valgte å fokusere på og hvor de de hadde sterke meninger. Dette vil vise hva som faktisk er viktigst for den enkelte leder. Avslutningsvis vil de forskjellige informantene bli plassert innenfor sine respektive personlighetstyper i tabell 3.

#### **Informant 1**

Informanten kan som de fleste av de påfølgende informantene til dels plasseres under alle fire typene av medarbeidere. Han er opptatt av lønn, det sosiale, å være en god kollega, å gjøre en forskjell, utfordringer, frihet med videre. Alle disse faktorene kan plassere han under hver enkelt av de fire typer medarbeidere. Det er derimot flere faktorer som peker han i retning av introvert prestasjonstripper. En introvert prestasjonstripper kjennetegnes som tidligere vist av at de er villig til å ofre mye for arbeidet, men da for sin egen del, noe som stemmer godt overens med informantens sitt utsagn om sitt forhold mellom fritid og arbeid.

*«Fritid, hva er det? Jeg velger ofte arbeidet framfor denne tiden. Dette er mest for min egen del, fordi jeg kanskje er over gjennomsnittet glad i å jobbe.» Informant 1.*

Dette tilsier at informanten ofrer mye til fordel for arbeidet, men at det ikke er for en høyere mening, men for hans egen del. En slik holdning passer godt under medarbeidertypen prestasjonstripper, men avgjør ikke hvilken av de to typene av prestasjonstripper han er. Både den ekstroverte- og introverte prestasjonstripper har denne holdningen til arbeidet. Det som gjør at denne informanten plasseres under den introverte prestasjonstripperen er forholdet han har til risiko, ros og nettverk.

*«Prosjekter med stor risiko for å mislykkes ser jeg på som en utfordring. Jeg er ikke redd for å ta på meg slike prosjekter. Det synes jeg bare er spennende. Jeg liker denne utfordringen og ansvaret det medfører og de gangene man lykkes er det veldig morsomt.» Informant 1.*

Det er lite sannsynlig at en ekstrovert prestasjonstripper ville hatt denne tilnærmingen til risikofylte prosjekter ettersom denne typen er redd for å mislykkes. Den introverte prestasjonstripperen derimot motiveres av å løse vanskelige oppgaver og utfordre seg selv, som en kan se av tabell 1. For en introvert prestasjonstripper er det ikke så viktig at andre anerkjenner deres prestasjoner. Det er viktigere for dem at de får frihet til å benytte sparringspartnere innenfor eget nettverk. Informant 1 fortalte at den beste rosen han hadde fått var via SMS sent på kvelden fra en fornøyd kunde. Dette viser at informanten ikke er avhengig av publikum når rosen blir gitt, men at det fortsatt er viktig for han å gjøre en forskjell.

Informanten forteller også om personer utenfor bedriften som er viktige sparringspartnere for han. Av tabell 1 kan en se at dette er en av motivasjonsfaktorene til den introverte prestasjonstripper.

*«Det betyr veldig mye for meg å ha disse personene, de tilbyr god hjelp og råd. Jeg vet jeg kan stole på dem og det er viktig ettersom det mange ganger er viktige avgjørelser jeg må ta. Da er det bra å bare kunne ta en telefon til dem for å få råd.» Informant 1.*

Disse sitatene er viktige for å kunne plassere informant 1 under kategorien introvert prestasjonstripper. Han ofrer mye for arbeidet for sin egen del, liker utfordringene som er forbundet med risikofylte prosjekter, er ikke avhengig av anerkjennelse men ønsker å gjøre

en forskjell og sist men ikke minst trenger han å ha friheten til å benytte sitt eget nettverk av sparringspartnere utenfor bedriften.

## **Informant 2**

Informanten har utsagn som ifølge tabell 1 kan peke både i retning av prestasjonstripper og pragmatiker. Han er opptatt av fritiden sin, men er ikke fremmed for å jobbe overtid. Det sosiale er viktig, men det er viktigere å gjøre en god jobb. Ros er veldig viktig for informanten og han er ikke redd for å ta på seg risikofylte prosjekter. Denne informanten vil likevel plasseres under medarbeider typen ekstrovert prestasjonstripper.

*«Jeg skal høyere opp på rangstigen. Jeg er ikke ferdig utlært enda, men jeg vil ikke stoppe før jeg er prosjektleder. Ser for meg en tidsperiode på 5 år.» Informant 2.*

Av dette sitatet kan en se at han arbeider for sin egen del, han drives av prestasjoner og ønsker å bli forfremmet høyere opp i systemet. Dette forteller at anerkjennelse er viktig for han, noe som stemmer godt overens med tabell 1 i forhold til den ekstroverte prestasjonstripperens motivasjonsfaktorer. Det er viktig for han med en balanse mellom jobb og fritid, og det sosiale er viktig for han noe som kunne plassert han under pragmatikeren.

*«Fritiden min er hellig! Men selvfølgelig brenner det på jobben så står jeg jo på. Det er ikke det at jeg er imot overtid, men jeg jobber ikke overtid.» Informant 2.*

*«Jeg ønsker ikke å bli sett på som en snill og god leder som jeg blir sett på som i dag. Det jeg ønsker å bli sett på som er en streng og rettferdig leder.» Informant 2.*

At fritiden til informanten er hellig gjør at man er tilbøyelig til å plassere han under pragmatikeren eller lønnsinntakeren, men som man kan se er han ikke imot å jobbe overtid. Det er bare ikke behov for det i bedriften. Det sosiale betyr mye for han på arbeidet, men en ser også at det er på grunn av hvordan han selv vil bli oppfattet. Det er ikke viktig for han å bli ansett som en god kollega, men heller en god leder i form av at han ønsker å bli sett på som «streng og rettferdig» framfor «snill og god». Det som likevel gjør at denne informanten kan plasseres under kategorien ekstrovert prestasjonstripper er hans forhold til å motta og gi ros.

*«Min tidligere sjef trakk meg fram på en samling i Tromsø og sa at jeg hadde gjort en utrolig bra jobb og at dette var noe til etterlevelse. Det var nesten den samme følelsen*

*man får når man står på scenen. Jeg får feedback fra publikum og den applausen man får. Jeg blir løftet opp i himmelen.» Informant 2.*

*«Sjefen min sendte ut en mail til alle i ledergruppen til og med sjefen i Bodø. Jeg hadde fått skryt fra et Alta-firma, at hadde det ikke vært for meg så hadde de ikke kommet i gang. De kalte meg for Bas da men det gjør ingenting så lenge navnet mitt stod der. Dette er litt deilig å dele med andre, og kanskje dele det med deg nå. Å få si det til noen jeg ikke ser hver dag.» Informant 2.*

*«Hvis jeg får skryt og belønning, ja kanskje i en eller annen form for media. Det tror jeg hadde vært god motivasjon for meg i ettertid. Hvis det liksom kommer i avisa at jeg har klart å få et prosjekt ferdig innen så kort tid, Statoil er storformøyd med det jeg har gjort. Så hadde det nok vært motivasjon til neste prosjekt.» Informant 2.*

Sitatene viser at det er svært viktig for informanten at det er publikum til stedet når han mottar ros. Han ønsker gjerne at flere skal vite at han får ros og blir anerkjent. Av tabell 1 kan en se at dette er svært viktig for den ekstroverte prestasjonstripper. Det er så viktig for han at han fokuserer på dette når han gir ros til sine ansatte.

*«Når jeg gir ros til mine ansatte sørger jeg for at det ikke er i et lukket rom, men at også andre hører at jeg gir denne personen ros.» Informant 2.*

Denne tankegangen gjenspeiler hans eget verdisett. Ettersom han selv mener det er viktig med et publikum når han mottar ros, er dette noe han overfører til sine ansatte i metoden han bruker for å gi ros. Et slikt fokus er noe som er typisk for den ekstroverte prestasjonstripper.

Noe som ikke er typisk for denne typen medarbeider er hans villighet til å ta på seg prosjekter som innebærer stor risiko for å mislykkes.

*«Jeg er ikke redd for å ta på meg slike prosjekter. Hvis du ikke gjør feil så lærer du ikke. Jeg forventer også at de over meg vet at det er høy risiko involvert. Det betyr at jeg ikke faller alene om jeg faller. Det er ikke meg som person det går utover, jeg er godt ivaretatt i bedriften. Så det vil være firmaet sitt navn det går utover, det er de som blir straffelidende og ikke meg personlig.» Informant 2.*

Ut fra sitatet ser det ut til at grunnen til at informanten ikke er redd for å ta slike prosjekter, er at han ikke anser dette som en risiko for han selv. Han føler at bedriften vil ivareta han på best

mulig måte selv om han mislykkes, og at dette ikke på noen måte vil gå på hans egen bekostning. Spørsmålet blir da om han hadde vært like villig til å ta risikoen for å mislykkes om det hadde gått utover han som person og hans rykte. På bakgrunn av dette vil jeg si at han fortsatt plasseres under kategorien ekstrovert prestasjonstripper. Ettersom villigheten til å ta på seg risiko for å mislykkes er på grunn av at han ikke anser det som noen risiko likevel.

### **Informant 3**

Informanten kan plasseres innenfor kategoriene primadonna eller prestasjonstripper, på grunn av hans forhold til jobb og fritid. Det er ikke nødvendig for informanten å ha et skille mellom jobb og fritid, og han er derfor villig til å ofre mye til fordel for arbeidet.

*«Det er ikke det at jeg trenger fritid fra jobb. Når jeg har ferie tenker jeg ikke at endelig er jeg borte fra jobb. Det er et ganske betydningsløst skille for meg mellom jobb og fritid, og jeg er veldig fornøyd med det. Jeg trives med det og har hatt det slik bestandig.»* Informant 3.

Med dette utsagnet kan en enkelt plassere informanten blant en av de to typene i tabell 1 som ikke anser fritid som viktig for dem, nemlig prestasjonstripper eller primadonna. Det er likevel noen faktorer som hjelper å plassere denne informanten.

*«Det er viktig for meg å få lov å bruke min kunnskap til å yte i jobben. Dette er viktig fordi det gir meg en følelse av å bidra til samfunnet og være litt uunnværlig på et vis. Jeg tenker sånn at hvis jeg ikke hadde vært her så hadde aldri dette blitt gjort. Jeg må få bruke skapertrangen og å være kreativ.»* Informant 3.

Dette forteller at informanten arbeider for en høyere mening enn seg selv. Han ser på seg selv som en ressurs for samfunnet, og det er jobben for samfunnet som er viktigst for han. Han ønsker å skape og yte slik at samfunnet får nytte av det, ikke for sin egen del. Dette gjør at han kan plasseres under primadonnaen i tabell 1, framfor prestasjonstripperen, ettersom primadonnaen jobber for å tjene en høyere mening i arbeidet sitt. Han har heller ikke behov for ros og tenker ofte at rosen han mottar er kun for at individer skal prøve å oppnå noe selv.

*«Det er ok å motta ros, hvis det er ærlig ment og folk er litt overasket over mine resultater. Men såkalte øyentjenere som roser meg for at de skal oppnå noe selv, de ser jeg rett gjennom.»* Informant 3.

Informanten forteller at han synes det er greit å motta ros om han har gjort en så god jobb at folk er overasket. Han tar det derimot ikke til seg om han ikke selv tenker at det er ærlig ment. Her kan man stille spørsmål om kanskje all rosen informanten mottar er ærlig ment, men at han selv ikke tar det til seg når han ikke føler at han har utført et godt nok arbeid. Det kan virke som at når han selv ikke synes arbeidet er godt nok, så vil han oppfatte all ros som smisk ettersom det er ros for lavere standard enn det han strever etter. Det andre som hjelper å plassere denne informanten i kategorien primadonna er måten han selv beskrev hva som skulle til for at han selv syntes han hadde gjort en god jobb.

*«Når ting skjer akkurat som jeg har planlagt og forventet. Når ting skjer som jeg i utgangspunktet mente de skulle skje. Da har jeg gjort en god jobb. Da har jeg vært flink å planlegge, flink å finne ressurser som trengs, flink å velge ut folk og så videre. Da har jeg gjort en god jobb i forkant av prosjektet som vises gjennom at hele prosjektet går på skinner og da mener jeg jo at jeg har gjort en kjempejobb.»*

Informant 3.

Dette kan sammenlignes med den ene av de tre motiverende tilstandene en primadonna kan oppleve, nemlig Kick. Når prosjektet går på skinner og alt fungerer som han har tenkt merker han tydelig at han gjør en forskjell og at all tiden han har brukt på prosjektet er verdt det, ettersom det er han som er grunnen for at prosjektet går knirkefritt. Informanten forteller også at han søker råd utenfor bedriften, men at han ikke alltid benytter seg av dem ettersom han mener at han har en bedre løsning selv. Dette føres igjen tilbake til primadonnaens standarder. Det kan virke som at hvis rådene han mottar stemmer overens med hans egne standarder vil han benytte seg av dem, tilfredsstillende ikke hans standarder vil han gjøre det på sin egen måte som han mener er bedre. Det er også på grunn av disse standardene at friheten i arbeidet er viktig for han.

*«Frihet betyr alt! Da får jeg bruke det jeg vet bor i meg, det jeg vet jeg kan. Hvis jeg blir holdt tilbake vil jeg vantrives for da vet jeg at jeg går rundt og ser på arbeidet og tenker «det kunne jeg gjort annerledes, det kunne jeg gjort annerledes.»»* Informant 3.

Med «annerledes» er det klart at informanten mener at den friheten han har i jobben gjør at han vil utføre et bedre arbeid for bedriften, enn om han har begrensninger å forholde seg til, noe som også gjenspeiler hans streben etter å oppnå beste standard. Et sitat som er med å



styrke plasseringen av denne informanten under personlighetstypen primadonna er forholdet han har til sine autoriteter.

*«Hvis jeg ser at det sjefen min gjør er helt feil så vil jeg ikke la han begrense bedriften. Jeg vil derfor overkjøre han og gjøre det på min måte. Det har ofte i ettertid vist seg at det jeg har gjort har vært fornuftig. Jeg stoler på meg selv og føler at jeg har veldig god kompetanse og derfor kan ta meg denne friheten rett og slett. I mange tilfeller vet jeg at jeg kan ting bedre enn sjefen.» Informant 3.*

Dette viser at i de tilfeller hvor sjefen ikke har samme standarder som informant vil informant tvile på sjefen, og derfor ikke gi han makt. Han vil heller gjøre det på sin måte som han mener er best for bedriften. De gangene han har gjort det har det vist seg å være positivt, noe som igjen styrker hans tro på sitt arbeid og sine standarder. At han overkjørte sjefen sin var noe som skjedde i en annen bedrift. Synet han har på sin sjef i den nåværende bedriften er også med på å styrke plasseringen under primadonna.

*«Det jeg er mest fornøyd med i jobben min i dag er sjefen min. Han gir meg spillerom og støtter meg i alle de tingene jeg vil prøve ut og gjøre. Det teamet jeg og han har fungerer utmerket for meg! Jeg får bare støtte og positive tilbakemeldinger hos han, også er han fæl å stille spørsmål hele tiden. Det er kjempebra ettersom det tvinger meg til å tenke gjennom ting og bruke hodet.» Informant 3.*

Dette viser også at sjefen til informant har funnet en måte å gi primadonnaen kritikk på rett måte; nemlig ved å stille spørsmål. Denne måten å gi kritikk på er med på å hjelpe informant å utfordre og utvikle seg selv, og vil derfor bli tatt godt imot av primadonnaen. Spørsmålene vil ta informant ut av sin komfortsone, men kan også hjelpe han å oppleve den andre motiverende tilstanden Flow. Det at han ser på seg selv og sjefen sin som et team framfor at sjefen er en overordnet, styrker også valget av å plassere informant 3 i kategorien primadonna.

#### **Informant 4**

På grunn av hans holdning til jobb og fritid kan informant plasseres innenfor to av de fire medarbeidertypene i tabell 1; primadonna og prestasjonstripper.

*«Jeg er tilgjengelig for jobb på telefonen døgnet rundt, til og med når jeg er syk. Jeg kan ikke bare sette meg hjemme og skru av telefonen. Hvis jeg skulle gjort det kunne*

*jeg ikke hatt denne jobben, for da bli man mer seriøs synes jeg. Men det er sånn jeg liker å ha det egentlig, jeg vil ikke ha en åtte- til- fire - jobb hvor jeg legger alt bort når jeg går hjem. Det blir kjedelig. Jeg trenger utfordringer. Jeg er ikke interessert i en rutine jobb omså jeg får en million for det. For til syvende og sist er det ikke lønna som er det viktigste.» Informant 4.*

Fra sitatet kan en se at grunnen til at informantene ikke har noe klart skille mellom jobb og fritid, og ofrer mye for jobben, i stor grad er for hans egen del. Han ønsker å være seriøs og kjeder seg lett om det blir rutiner i arbeidet som en vanlig arbeidsdag kan bli. Dette ekskluderer primadonnaen ettersom en primadonna er villig til å ofre mye for arbeidet fordi de føler en høyere mening med jobben. En prestasjonstripper derimot gjør dette kun for sin egen del, noe som passer beskrivelsen av denne informantene. Det sosiale betyr mye for han, og han søker ofte råd både innenfor bedriften og i eget nettverk.

*«Det sosiale betyr egentlig mye for meg. Det er jo litt morsomt egentlig for vi er jo bare to stykker her. Men vi går veldig godt overens og hadde vi ikke gjort det hadde hele jobben vært ren katastrofe. Jeg har liten støtte sentralt og vi driftes som en egen avdeling. Jeg og kollegaen min jobber veldig tett ettersom jeg ikke kan noe om det han jobber med og han kan egentlig ingenting om det jeg jobber med. Det er veldig bra å ha en sånn høyre hånd som sitter og fører meg med all den informasjonen jeg trenger, så nå er jeg bedre rustet til å gjøre kalkulasjoner og lignende. Det er midt i blinken for meg. Så det at vi jobber i tospann synes jeg er helt supert!» Informant 4.*

*«Jeg kan ringe noen av mine eks-kollegaer om jeg har problemer og søke råd hos dem. Det er jeg veldig lite redd for og jeg synes det er det viktigste. Litt å holde kontaktnettet og bruke de personene man har. Det betyr egentlig mye å ha disse personene å kontakte.» Informant 4.*

Samarbeidet mellom informantene og kollegaen hans, som informantene egentlig er sjefen til, viser hvor viktig han synes det er å ha samarbeidspartnere. Han legger vekt på at de jobber i «tospann» fordi de ikke har spesielt mye kunnskap om hverandres arbeidsoppgaver. Dette forteller at de bruker hverandre i stor grad som rådgivere, framfor et typisk sjef-ansatt forhold. Det samme gjelder eks-kollegaene til informantene. Han elsker utfordringer og kjeder seg lett, men trenger på samme tid å ha muligheten til å søke råd hos personer han selv føler har

kunnskap om emnet. Dette gjør at en ut fra tabell 1 kan plassere informant 4 i kategorien introvert prestasjonstripper. Plasseringen forsterkes av hans forhold til å ros og risiko.

*«Det er en veldig stor utfordring for oss å tjene penger, for vi har en lav pris på alt vi gjør. Jeg liker den utfordringen og har lyst til å få til å tjene penger her. Når jeg klarer det begynner jeg sikkert å kjede meg. Endringer er det morsomste jeg vet og jeg har sagt til sjefen min at om det ikke skjer noe spennende her innen 5 år, så kommer ikke jeg til å jobbe her mer.» Informant 4.*

Han liker utfordringen som følger med risikofylte prosjekter, det er ikke viktig for han at andre anerkjenner jobben han gjør. Det er viktigst for han å løse en vanskelig oppgave og utfordre seg selv for å øke sine egne prestasjoner.

*«Jeg mottar ros stadig vekk, men det er mer ubehagelig synes jeg. Etter en medarbeidersamtale skulle jeg sette terningkast på meg selv på forskjellige punkter etter hvor flink jeg selv syntes jeg var. Jeg sendte denne til sjefen min og så skulle han vurdere og justere det. Da justerte han faktisk opp 3 av terningkastene fordi han mente jeg var bedre enn jeg hadde sagt selv. Sånt betyr jo mye å få og jeg synes det er en finere måte å få ros på. Jeg synes det er vanskelig hvis sjefen min sitter rett framfor meg og skyter av meg. Jeg synes rett og slett det er ubehagelig.» Informant 4.*

Ettersom den ekstroverte prestasjonstripper er avhengig av et publikum når han mottar ros, kan en klart avgjøre at informant 4 ikke er den ekstroverte prestasjonstripperen. Han drives også av ros, men det er utfordringen i seg selv som er viktig for han og hans egen utvikling. Det er ikke så viktig at andre anerkjenner hans arbeid ettersom han synes ros i utgangspunktet er ubehagelig hvis andre er til stedet. Dette kommer tydelig fram ved at han heller foretrekker skriftlige former for tilbakemelding framfor muntlig ros. Velger derfor å plassere informant 4 under kategorien introvert prestasjonstripper.

### **Informant 5**

Informanten har som samtlige av de andre gitt informasjon som kan plassere han under flere av medarbeidertypene, men dette er den vanskeligste informanten å plassere innenfor én av medarbeidertypene i tabell 1. Informasjonen informanten har gitt gjør at han kan plasseres klart innenfor 2 typer som har ganske motstridende verdier. Det er derfor vanskelig å avgjøre hva som er viktigst for han.

Han er svært opptatt av at prosjekter skal fungere, og legger mye ære i at det skal leveres ordentlig og på tid, noe som stemmer godt overens med pragmatikeren. På samme tid har han ikke noe klart skille mellom jobb og fritid ettersom han arbeider mye overtid, men ikke ser på dette som overtid. Han har større fokus på at prosjektet skal fungere enn balansen mellom jobb og fritid. Fritiden benytter han først når prosjektet fungerer optimalt, noe som ikke kan sies å gjelde pragmatikeren ettersom de motiveres mest av å ha balanse mellom jobb og fritid.

*«Først skal prosjektet fungere. Ettersom jeg reiser bort for å arbeide, arbeider jeg gjerne flere timer enn en vanlig arbeidsdag. Men dette fokuserer jeg ikke på, jeg har mest fokus på å få prosjektet til å fungere. Så at jeg sitter noen timer utover kvelden på jobb ser jeg ikke på som overtid.»* Informant 5.

Ettersom informanten har motstridende verdier i forhold til Heins (2009) teori er det nødvendig å se hvilken medarbeidertype han deler flest verdier med for å få plassert han under en kategori. Det er ikke sikkert at det er denne kategorien informanten egentlig passer best med, men for videre analyse er kategoriseringen nødvendig.

*«Jeg er mest fornøyd med ledelsen i dette firmaet. Du får oppbakking og støtte til å få prosjektene til å fungere, de stiller opp med resurser om det er ting som blir stående fast. Jeg synes det er veldig motiverende med en slik ledelse. Det er ikke mye negativt. Det er den positive holdningen som gjør at jeg trives på arbeid og så lenge man får prosjektet til å fungere så legger de ikke mye begrensninger.»* Informant 5.

Informanten er veldig fornøyd med ledelsen han har over seg. Han beskriver dem som støttende og positive som stiller opp når han trenger hjelp, men som gir han den friheten han trenger så lenge han får prosjektene til å fungere. Dette er en god beskrivelse av en pragmatiker ettersom de trenger denne støtten over seg, men samtidig kan jobbe selvstendig innenfor visse rammer.

*«Det er en utfordring på disse prosjektene. Når det er så store prosjekt dukker det opp nye ting hele tiden som du må ta tak i på morgenen og må være med å planlegge. Så mange ganger når dagen er gått så har du ikke fått gjort dine egne oppgaver som du skulle gjøre. Men dette er en ting man må akseptere og lære seg å leve med i disse stillingene. Samtidig må du gjøre dine egne oppgaver så ofte blir det lange kvelder for å få alt til å fungere. Jeg trives med dette.»* Informant 5.

Selv om informanten kan beskrives som pragmatiker i forhold til hans syn på arbeidet, vil en slik uforutsigbar arbeidsdag ikke være forenelig med en pragmatikers verdier. De har behov for en organisert hverdag og kan bli stresset hvis dette ikke er på plass. Det som gjør at en likevel kan plassere denne informanten under kategorien pragmatiker i tabell 1 er hans fokus på det sosiale og sine kollegaer.

*«Det viktigste i jobben er en god ledelse i toppen og at vi får rette team på byggeplassen som fungerer. At trivselen på prosjektet er god. Vi er 5-6 stykker som er ansvarlig for prosjekter så det er viktig at kjemien mellom dem er god og at vi fungerer sammen. For hvis vi fungerer, trives sammen og har det morsomt sammen, så er det morsomt å være på jobb og gjøre de oppgavene vi skal gjøre.» Informant 5.*

*«Hadde det ikke vært for trivselen så hadde man ikke orket å ha denne stillingen. Det er jo krevende nok som det er å få et prosjekt til å fungere med alle de oppgavene som skal gjøres. Skulle det vært at man i tillegg ikke trives på prosjektet så hadde man raskt sluttet med det.» Informant 5.*

Informanten legger stor vekt på teamarbeid og det sosiale, dette er noe han snakker mye om i tillegg til ledelsen, deres positive holdninger og støtte. Han er også den eneste av informantene som fortalte at han satte stor pris på å omgås kollegaene også utenom arbeidstid.

*«Det er en viktig del for trivselsfaktoren at man kan gjøre ting sammen. Vi går ut og spiser sammen på kveldene når vi har tid til det. Vi bruker også å reise noen turer, som for eksempel med hurtigruten. Det er litt jobbrelatert da, men vi tar det som en sosial tur. Det er viktig for meg ettersom man blir bedre kjent med hverandre og bedriften, som igjen er en trivselsfaktor og en motivasjon i seg selv.» Informant 5.*

På bakgrunn av dette kan en si at Informant 5 inngår i kategorien pragmatiker, selv om han også trives med en uforutsigbar hverdag og ikke har det store skillet mellom jobb og fritid.

### **Informant 6**

Informasjon fra denne informanten gjør at han kan plasseres under flere forskjellige medarbeidertyper i tabell 1. Han er opptatt av en høyere mening med arbeidet på samme tid som fritiden og det sosiale er viktig for han.

*«Vi skal levere dette bygget til en veldig sårbar gruppe i samfunnet, eldre og syke mennesker. Ting må fungere og alt må stort sett gå på skinner. Det er også ganske*

*krevende brukere, altså personell som skal jobbe der også. Ting må derfor være på stell, vi kan ikke levere noe som ikke fungerer. Det går ikke.» Informant 6.*

Informanten har et stort fokus på at den jobben han gjør er for en høyere mening, nemlig at det han skaper skal hjelpe gamle og syke i samfunnet, samt gjøre jobben for deres pleiere enklest mulig. Dette viser også at han er opptatt av at arbeidet skal bli utført riktig, noe som understrekes av følgende sitat

*«Jeg har et øvet øye for detaljer, jeg vet bare med å se på noen som jobber om det de gjør blir bra eller ikke. Det er viktig for meg at sluttproduktet blir bra og ofte må jeg legge meg litt bort i ting som egentlig er entreprenøren sitt ansvar. Jeg ser med en gang feil og mangler ved bygget som jeg noterer ned og som må rettes opp i.»*  
Informant 6.

Han er opptatt av detaljer i arbeidet. Er det feil og mangler vil han kreve av underentreprenøren at dette skal rettes opp. Han fortalte også at om ikke entreprenøren retter opp de feilene han har påpekt så kan han bruke det ene midlet han har, nemlig å stoppe betalingene til det er gjort. Han legger mye av sin ære i at arbeidet bli utført ordentlig.

*«Vi har ganske krevende arbeidsdager og det er veldig morsomt når vi klarer å levere både på tid og budsjett.» Informant 6.*

Informanten er svært opptatt av at ting skal leveres på tid og som sagt at det skal være gjort riktig. Dette samsvarer godt i tabell 1 med det som kjennetegner en pragmatiker. Noe som også er viktig for pragmatikeren er balansen mellom jobb og fritid, som kan sies å gjelde informant 6.

*«Jeg jobber ikke overtid, det gjør jeg ikke. Kanskje 1-2 timer i perioder. Jeg begynner i ny jobb nå etter sommeren hvor lønnen er mye bedre. Jeg synes jeg har alt for dårlig lønn i forhold til det jeg yter og leverer og i forhold til den kompetansen jeg besitter. Men det er ikke lønnen som er det viktigste for meg. Det var andre ting som var viktigere, blant annet ønsker jeg en ordning hvor jeg kan være 80% av arbeidstiden på kontoret og 20% hvor jeg er tilgjengelig på telefon. Her jeg er nå er det ikke rom for slik individualisme.» Informant 6.*

At balansen mellom jobb og fritid var en av hovedgrunnene til at han takket ja til et nytt jobbtilbud er med på å forsterke plasseringen av informanten som pragmatiker, ettersom dette

er en av de største kildene til motivasjon for denne typen personlighet. Dette viser også at han er svært rettferdig ettersom han har fokus på lønn og synes den er for dårlig. Det er derfor sannsynlig at han har sammenlignet sin lønn med andre på samme nivå som han i andre bedrifter, eller i forhold til det tilbudet han fikk i den nye bedriften. Han er også svært opptatt av det sosiale noe som ytterligere forsterker klassifiseringen som pragmatiker i tabell 1.

*«Vi har et utrolig godt miljø her på avdelingen og det betyr veldig mye at vi kan ha det. Det at vi kan ha et så godt samarbeid er viktig for meg. Det er med på å motivere meg ettersom det da er koselig å komme på jobb å treffe kollegaene. Det skaper et godt klima. Men når det er sagt så må man bidra og yte litt i den potten selv. Vi har jo noen som springer opp på loftet og spiser lunsj og som ikke vil sosialisere, men jeg synes det er kjempe koselig.» Informant 6.*

Han er svært opptatt av det sosiale på jobb, men er også sitt eget ansvar bevisst om at han må bidra og være en god kollega for å få dette miljøet. Dette tyder på at han selv tar en del ansvar og fokuserer på å være en god kollega. På dette tidspunktet mens intervjuet foregikk kom det en kollega inn med en invitasjon til vårfest til informantene, noe informantene tok med godt humør og gledet seg veldig til. Det understreker igjen hvor viktig slike ting er for han, og at han trives med å ha dette miljøet rundt seg på arbeid.

Tabellen under oppsummerer funnene av informantenes personlighetstype, se tabell 3.

*Tabell 3: Informantenes personlighetstype*

Type medarbeider	Primadonna	Prestasjonstipper		Pragmatiker	Lønns-mottaker
		Introvert	Ekstrovert		
<b>Informant</b>	<i>Informant 3</i>	<i>Informant 1 Informant 4</i>	<i>Informant 2</i>	<i>Informant 5 Informant 6</i>	

## 5.2 Forventninger

Selv om det har vært mulig å plassere informantene innenfor de forskjellige typene av medarbeidere, har samtlige av dem gitt informasjon om ting som er viktig for dem og som de motiveres av som ikke er typisk for deres personlighetstype. Avvikene kan i stor grad forklares med forventninger. Dette viser at selv om personlighet er avgjørende for hva en

leder motiveres av, vil også muligheten de har til å oppnå dette påvirke deres motivasjon. En oversikt over informantenes forventninger til innsats, instrumentalitet og valens vil presenteres i tabell 4 nederst i kapittelet.

### **Informant 1**

*«Det er ikke sagt at jo mer du jobber jo bedre blir resultatet. Vi har for dårlig utstyr enkelte ganger, maskinene fungerer ikke alltid og må inn på verksted.» Informant 1.*

Dette sier mye om den første forventningen, nemlig at innsats vil føre til resultater. At utstyr og maskiner ikke fungerer optimalt er et klassisk eksempel som vil redusere den ansattes forventninger om at egen innsats kan påvirke oppnådde resultater. Dette betyr at denne informantens forventninger om hans egen innsats er lav. Det er flere ting som påvirker resultatene. En ekstra innsats fra hans side kan derfor i liten grad påvirke resultatene han oppnår.

*«Konsekvensen av å oppnå gode resultater føler jeg er at du blir satt i gang med en ny jobb, det er vel ikke så mye til belønning. Firmaet er ikke så flink å gi den klappen på skuldra så dette er ikke noe jeg forventer.» Informant 1.*

Det informanten sier er at han ikke har noen forventninger om at de resultatene han oppnår vil føre til belønning. Ikke engang den formen for ros som en klapp på skuldra er noe han forventer å få for sine resultater. Instrumentaliteten hos informant en kan derfor sies å være lav ettersom han i liten grad forventer at resultater vil bli belønnet, og at det å motta en belønning ville komme som en overraskelse for han.

*«Når man først får belønning er det koselig uansett hva det er. Jeg sitter ikke å forventer penger, men koster det firmaet så mye å kjøpe en flaske vin i slutten av uken etter en godt utført jobb? Trenger ikke være en Cognac til flere tusen kroner, men en vinflaske til under hundrelappen.» Informant 1.*

Dette gjenspeiler valensen han legger i de belønningene han mottar. Basert på denne uttalelsen er de belønningene han mottar ikke det han tillegger mest valens, selv om han ikke har de høyeste kravene til belønningen. Som en ser ville en vinflaske til under hundre kroner være mer verdt for han enn de belønningene han en sjelden gang mottar.



## **Informant 2**

*«Vi får bonus hvert år, også vet jeg at andre har fått en ekstra bonus på grunn av jobben de har gjort. Men han som fikk denne ekstra bonusen hadde stått på døgnnet rundt i 6 måneder og jobbet nesten 12 timer hver dag, så det er klart han fortjener en ekstra belønning.» Informant 2.*

På grunn av at firmaet har gitt andre ansatte belønning for resultatene de har oppnådd, har dette gitt informanten troen på instrumentaliteten; troen på at hans resultater vil bli belønnet. Det kommer også klart fram av sitatet at informanten forventer at for å oppnå resultater som blir belønnet, er det nødvendig med en ekstra innsats fra hans side. Individet som mottok belønningen hadde jobbet langt over det som var forventet av han og gjort en ekstra innsats. Informanten sammenligner seg derfor med dette og får bekreftet at hvis han gjør en ekstra innsats, på samme måte som kollegaen, så vil han også oppnå resultater som vil bli belønnet. Dette betyr at han forventer at hans innsats kan påvirke resultatene han oppnår, og at instrumentaliteten er høy.

Informanten forteller også at dersom det ikke er nødvendig, så vil han ikke jobbe med denne bonusen som mål. Dette betyr at bonus og penger ikke er det han tillegger mest verdi.

*«Jeg kan få bonus, men skulle heller ønsket å fått en form for sydenreise. Men dette ser jeg ikke for meg at jeg kan få, for min sjef er også streng men rettferdig. Så jeg ser ikke for meg at han vil forskjellsbehandle folk på denne måten.» Informant 2.*

Med dette ser en at penger ikke er den belønningen han tillegger mest valens, men han ser ikke for seg å kunne oppnå den belønningen han ønsker mest. Derfor blir bonus det nest beste. Informanten lo også av ønsket om sydenreise i belønning, ettersom han anså dette som svært usannsynlig. Dette er med på å forsterke bildet av forventningene informant har til de mulighetene han har i forhold til belønninger. Selv om han har forventninger om at hans innsats vil føre til resultater og instrumentaliteten er høy, forventer han ikke å kunne oppnå de belønningene som han synes er mest verdifull. Dette vil si at valensen av belønningene er lav.

## **Informant 3**

*«Jeg har muligheter å oppnå belønningene jeg ønsker i den jobben jeg har, men akkurat i den kontrakten jeg har nå så er det ikke mulig. Jeg vet at sjefen over meg har en veldig begrenset ramme til å belønne meg.» Informant 3.*

Informanten ser ingen mulighet til å oppnå belønninger på kort sikt på grunn av kontrakten han jobber under på dette tidspunktet. Men ut fra sitatet kan en tolke at på sikt har han troen på å oppnå det han ønsker. Dette forteller at informanten ikke tror at hans innsats vil påvirke de belønningene han mottar i den nåværende kontrakten ettersom den setter begrensinger. Han er klar over hvilke rammer sjefen har å forholde seg til å for å kunne gi belønninger. Informanten vet derfor at det ikke er hans innsats eller resultater som spiller inn på belønningene, men hvilke muligheter sjefen har til å belønne, noe som er svært begrenset. Forventninger og instrumentalitet vil ifølge figur 1 være lav. På den andre side sier også informanten at sjefen forsøker å belønne han i forhold til de mulighetene som finnes.

*«Jeg vet at sjefen min ønsker å gi meg belønning, og at han bruker alle mulighetene han har innenfor den rammen han har for å gi meg de belønningene han ønsker å gi meg.» Informant 3.*

En kan stille spørsmål ved hvorvidt vissheten om sjefens ønske om å gi belønning og rammene sjefen må forholde seg til, gjør at de belønningene som mottas vil ha stor verdi for informanten uansett hva det er. Det at informanten vet at sjefen gjør alt han kan for å belønne han er kanskje belønning nok i seg selv. I og med at rammene for hva sjefen kan gi er så begrenset, vil den minste lille ting av belønning bety mye for informanten. Dette kan tyde på at valensen av belønningene er høy.

#### **Informant 4**

*«For at jeg skal motta belønning ligger det stort sett noen økonomiske krav til grunn. Det er en ganske kompleks bonusavtale som jeg ikke har satt meg så godt inn i. Jeg er nok et godt stykke fra å oppnå det. Den er i stor grad basert på lønnsomheten i min avdeling.» Informant 4.*

Informant 4 har lave eller ingen forventninger om at hans egen innsats kan påvirke resultatene han oppnår, ettersom de er basert på lønnsomheten i avdelingen. Han har tidligere sagt at det er en utfordring for avdelingen å tjene penger ettersom de har svært lav pris på alt de gjør. En kan derfor se at dette er avgjørende, og at han forventer at hans innsats i liten grad kan påvirke de oppnådde resultatene. En kan også se at han har forventninger til at dersom han oppnår resultater vil det føre til belønning, selv om han i liten grad forventer å oppnå dette. Dette viser at instrumentaliteten til informanten er høy på tross av at forventningene til innsats er lav. Det viser også at bonus og penger ikke er det informanten tillegger mest verdi, ettersom

han ikke har satt seg inn i bonusavtalen han har, noe som ytterligere understekes av følgende utsagn.

*«Jeg har en bonusavtale i den stillingen jeg er i nå og har hatt det tidligere også, men ingen andre typer belønninger. Jeg sa til min tidligere sjef at jeg ønsker ikke bonusavtale. Jeg vil heller at dette skal legges inn som fast lønn, for jeg motiveres ikke av bonus.»* Informant 4.

Av dette utsagnet kan en forstå at penger ikke er det informanten tillegger mest valens. Han sier selv at dette ikke motiverer han, men at dette er den eneste belønningen han tror han kan motta. Valensen av den mulige belønningen for informant 4 kan derfor sies å være svært lav.

### **Informant 5**

*«Hovedkontoret anerkjenner når du har gjort en god jobb og det påvirker jo lønns- og arbeidsavtalen. Når det gjelder disse avtalene i våre stillinger så påvirkes de i stor grad av anerkjennelse og erfaring. Det kan variere ganske mye hos en som nylig begynner og som akkurat starter opp som prosjektleder hvis han ikke har drevet noe før. Da vil han starte lavere ned. Hvis han da får prosjektene til å fungere framover så stiger han ganske raskt i lønnsavtalen.»* Informant 5.

På bakgrunn av dette kan en si at informant 5 forventer at hans innsats vil føre til resultater og at de resultatene han oppnår vil bli belønnet, ettersom resultatene han oppnår direkte påvirker lønns- og arbeidsavtalen hans. I tillegg til dette trekker han fram at hvis de leverer et prosjekt til rett tid og økonomi så får de bonus.

*«Det er ganske bra bonuser, men prosjektene er så store at det er vanskelig å si når du starter om det vil bli bonus eller ikke. Så man jobber ikke ut ifra at det skal bli bonus. Men selvfølgelig hvis det blir bonus så har du jo også levert et godt prosjekt. Da er det jo skikkelig motiverende til neste gang. Men det er ikke sånn at du har daglig fokus på det.»* Informant 5.

Dette understreker det faktum at informanten forventer at hans innsats påvirker resultatene, og at resultatene blir belønnet. Forventningene og instrumentaliteten i figur 1 kan derfor sies å være høy hos informant 5. Det faktum at han ikke fokuserer på å oppnå bonusen, men at bonusen for han er en bekreftelse på at han har levert et godt prosjekt, tyder på at det ikke er pengene han tillegger valens men det å levere et godt utført arbeid. Penger i form av bonus

ikke er det han verdsetter mest som belønning, men det er dette han forventer å motta. Valensen vil derfor være lav for informant 5 på tross av at instrumentaliteten og forventninger til innsats er høy.

### **Informant 6**

Det som er spesielt med informant 6 er at han forlater den stillingen han har i dag for å begynne i en stilling høyere opp i hierarkiet i en annen bedrift. På bakgrunn av flere av hans utsagn kan en si at han ikke har de største forventningene til belønning i den stillingen han er i per i dag. Det blant annet nevnt tidligere at det ikke var rom for individualisme i jobben han har i dag, og at det ikke var mulig for de hans nåværende arbeidsgiver å konkurrere på det tilbudet han fikk fra det nye firmaet.

*«Jeg ga de mulighet til å svare opp, men lønnsmessig var tilbudet såpass mye bedre at det ikke var aktuelt for dem å gjøre noe med lønnen, selv om dette ikke er det viktigste for meg. Det er andre ting som er viktigere.»* Informant 6.

Dette viser at i den stillingen informanten besitter i dag har han ingen forventninger om at hans innsats vil føre til resultater som vil bli belønnet. Det at han nevner at det ikke var mulig å øke lønnen hans er typisk for en slik person som allerede har nådd toppen og bedriften ikke ser muligheten å betale mer for hans resultater. Dette gjør at motivasjonen hans synker, selv om han påpeker at lønnen ikke var det viktigste for han. At bedriften ikke kunne konkurrere på flere av tilbudene fra den andre bedriften, hvor en av dem var lønn, viser at lønn også er viktig for informanten ettersom det er en av årsakene til at han går over i ny jobb.

Når det gjelder den nye jobben er informanten derimot svært entusiastisk. Ettersom han selv har stort fokus på den nye jobben, kan en tenke seg at han mentalt sett allerede er sluttet i den stillingen han har i dag. Det er derfor de faktorene han legger til grunn for den nye jobben som vil utgjøre analysen av forventningene til informant 6.

*«Nå tar jeg over roret selv. Jeg ser på det som en fantastisk mulighet til å utvikle kontoret til bedriften i Hammerfest. Jeg vet nøyaktig hva vi trenger for å få det hele opp å gå. Det ligger også noen gulrøtter i løypen hvis jeg klarer å få kontoret opp å gå i løpet av 2,5 år, da blir det jo noen kroner i min egen lomme.»* Informant 6.

Dette viser at han har stor tro på at hans innsats vil føre til resultater. Forventningene til innsats kan derfor sies å være høy. Han er klar på at dette er hans prosjekt og at det er han

som må stå på å gjøre de tingene som trengs innen tidsfristen. Han forteller også at dersom han klarer dette innen fristen vil han motta belønning for dette. Noe som forteller at hans instrumentalitet også er høy. Han vet at om han lykkes i å leverer et godt resultat vil dette bli belønnet med bonus. Selv om dette ikke er det han verdsetter aller mest er det dette han forventer å motta. Valensen for belønningene kan derfor sies å være lav.

Tabell 4: Oversikt over informantenes forventninger

	Forventning	Instrumentalitet	Valens
Informant 1	Lav	Lav	Lav
Informant 2	Høy	Høy	Lav
Informant 3	Lav	Lav	Høy
Informant 4	Lav	Høy	Lav
Informant 5	Høy	Høy	Lav
Informant 6	Høy	Høy	Lav

### 5.3 Lederes Motivasjonsfaktorer

I dette kapittelet vil det bli foretatt en analyse av ledernes motivasjon basert på hvilken kategori av medarbeidere de er plassert under. Her vil en se nærmere på hva som faktisk motiverer lederne, om dette stemmer overens med den typen de er plassert under og hvordan forventningene deres påvirker hva de blir motivert av. Ettersom ingen av informantene kunne plasseres under kategorien lønnsinntaker vil det være de tre resterende medarbeidertypene dette kapitelet dreier seg om. Avslutningsvis vil det bli redegjort for fellestrekk ved ledernes motivasjonsfaktorer uavhengig av hvilken personlighetstype de tilhører.

#### Primadonna

Én av informantene ble plassert under denne kategorien. I følge Heins (2009) teori kjennetegnes denne medarbeideren av at jobben er et kall for å tjene en høyere mening, de er villig til å ofre mye av privatlivet og fritiden sin for arbeidet, og føler en plikt om å oppnå den høyeste standarden. Informant 3 ble plassert i denne kategorien på grunn av hans behov for å gjøre en forskjell for samfunnet, det ubetydelige skille mellom jobb og fritid, forholdet til ros, hans standarder og hans forhold til sine autoriteter. Basert på tabell 1 er det flere forskjellige faktorer som kan virke positivt på primadonnaens motivasjon, blant annet utfordringer, frihet i arbeidet, feedback og arbeidet med å oppnå høyeste standard. Dette stemmer godt overens med at frihet i arbeidet betydde alt for informant 3, og at ros kunne motivere under riktige omstendigheter, mens kritikken han mottok ble gitt i form av spørsmål. Dette viser at

feedback er viktig for hans motivasjon også kritikken så lenge den hjelper han å forbedre seg. Noe som er forenelig med primadonnaens verdisett.

*«Jeg ønsker å være så god i den stillingen jeg er at andre rundt misunner sjefen min den gode driftslederen sin. Jeg ønsker å være best i den plassen jeg er og at det ikke er noen i bedriften som er en så god driftsleder som meg. Men jeg har ikke det karrierejaget, jeg ønsker ikke sjefen min sin jobb for eksempel.» Informant 3.*

Dette er forenelig med primadonnaens verdisett ettersom de ønsker å oppnå høyeste standard. Det at informanten ønsker å være best i sin jobb peker tilbake på primadonnaens motivasjon i å oppnå den høyeste standard, men også hans behov for arbeidet for å skape en egen profesjonell identitet. Han har stort fokus på seg selv som driftsleder og ønsker at andre skal se på han som den beste driftslederen, noe som da kan sies å være det han identifiserer seg selv som, og ønsker at andre skal identifisere han som. Informanten ønsker også feedback i forhold til det arbeidet han gjør, da i form av at andre misunner sjefen hans for at han har en god ansatt. Dette går også på anerkjennelse, men ikke i den grad en prestasjonstripper ønsker anerkjennelse. Derfor vil dette spille tilbake på primadonnaens standarder og feedbacken i forhold til å oppnå denne standarden. Noe som forsterkes ved at den største motivasjonsfaktoren for denne informanten ville vært å ha få begrensninger økonomisk i bedriften.

*«Den største belønningen for meg er hvis vi kunne hatt god økonomi i bedriften, med små begrensninger til hva man kan bruke. Dette fordi det gir meg det spillerommet jeg trenger for å gjøre en forskjell. Men vi har så dårlig økonomi at vi må legge bort prosjekter som jeg vet ville vært bra for bedriften.» Informant 3.*

Informanten ville blitt motivert hvis det hadde vært mulig for han å gjennomføre prosjekter han vet ville vært bra uten de store økonomiske begrensningene. Dette er ikke noe han forventer å oppnå ettersom økonomien i bedriften ikke tillater det. Informanten listet opp flere ting som ville virket positivt på hans motivasjon slik som frihet i forhold til arbeidstid, i den betydning av at han kunne jobbet når og så mye som han ønsker. En god lønn til seg selv var også en av motivasjonsfaktorene ettersom dette er en tilbakemelding på at han er en god ansatt. Utstyret, den private arbeidsbilen, ville vært motiverende ved å være tilpasset det arbeidet han skal gjøre og at han kunne fått valgt den selv. Det siste informantene pekte på som kunne virket positivt på hans motivasjon er tillit til å kunne gjøre det som trengs i arbeidet når

det trengs, helt fritt. Det meste av informantens motivasjonsfaktorer er forenelig med primadonnaens verdsett. Det at han nevner lønn som motivasjonsfaktor kan i stor grad forklares av hans forventninger til å motta de andre faktorene.

*«Vi har ikke så store muligheter til å få belønninger. Men jeg har jo god lønn. Friheten er der men litt begrenset på grunn av økonomi. Egentlig er jo mye på plass for jeg stortrives jo i jobben min. Så mye må jo være oppnådd selv om man ikke ser det. Slik som den bilen, det er jo ikke den jeg ville ha men det er jo nok da. Men økonomien i bedriften er dårlig så dette setter en del begrensninger.»* Informant 3.

Dette understreker at personligheten i stor grad påvirker hva informanten motiveres av, men at forventningene avgjør hvordan dette motiverer. Han ikke vil motiveres av ting som han anser som uoppnåelige, selv om hans personlighet tilsier at han skulle blitt motivert av dette. Dermed er det andre fokusområder som gjelder for denne informanten.

### **Ekstrovert prestasjonstripper**

Én av informantene kunne plasseres under denne kategorien. I følge Heins (2009) teori kjennetegnes denne personlighetstypen av at de er villige til å ofre mye for arbeidet sitt i likhet med primadonnaen, men at dette er for sin egen del og ikke en høyere mening. De motiveres av å prestere og å være anerkjent innenfor sitt felt. Det som er spesielt med denne type medarbeider er at de ikke føler at de har prestert før omgivelsene anerkjenner prestasjonene. Det er likevel den ekstroverte prestasjonstripper sitt forhold til ros og anerkjennelse som klart skiller denne typen fra de andre medarbeidertypene. Det er informant 2 sitt forhold til ros og anerkjennelse som gjorde at han klart kunne plasseres under denne personlighetstypen.

Basert på tabell 1 er det flere faktorer som kan virke positivt på den ekstroverte prestasjonstrippers motivasjon, blant annet symboler på prestisje som lønn og forfremmelser, stor grad av feedback, offentlig anerkjennelse og målsettinger i form av realistiske mål. Dette stemmer godt overens med at informant 2 mente a ros var viktig for han, men la vekt på at dette måtte skje ved at andre også fikk vite at han mottok ros. Han hadde en målsetning om å bli forfremmet til prosjektleder innen 5 år, noe som er forenelig med den ekstroverte prestasjonstrippers fokus på anerkjennelse og prestasjoner.

*«Min største motivasjon må være å nå målene, å se det ferdige produktet. Når jeg kjører forbi og ser på bygget og vet at det har jeg vært med på å lage og styrt, så løfter*

*det meg opp. Det er sluttresultatet tror jeg som kan være motivasjonsbyggende for meg.» Informant 2.*

Det er naturlig at sluttproduktet er viktig for motivasjonen til en prestasjonstripper ettersom de er svært opptatt av prestasjoner. Et ferdigstilt bygg vil derfor være en fysisk bekreftelse på at de har prestert, noe som også andre kan anerkjenne som en prestasjon. Informanten nevner også utfordringer, bonus, tillit, reiser, at bedriften går med overskudd og offentlig anerkjennelse som motivasjonsfaktorer for han, noe som stemmer godt overens med en ekstrovert prestasjonstrippers verdisett. Han nevner også avspasering som motivasjonsfaktor og at han foretrekker dette framfor lønn. Dette er noe som ikke stemmer like godt overens med verdisettet til medarbeidertypen, men kan i stor grad forklares av forventninger.

*«Vi har jo det som kalles fast lønn i disse stillingene, det vil si at jeg må jobbe 16 timer ekstra før jeg kan få overtidsbetalt. Jeg foretrekker lønn om jeg ikke selv kan bestemme når jeg tar avspaseringen, men hvis jeg selv får bestemme så velger jeg avspasering.» Informant 2.*

Han må jobbe 16 timer ekstra for at det skal resultere i høyere lønn, da det ikke er et stort behov for overtid i den jobben informanten har er ikke dette noe han forventer. Avspasering er derimot noe han forventer å oppnå, og kan derfor være forklaringen på hvorfor dette virker motiverende på han. Personlighetstypen har stor betydning for hva som virker motiverende på denne informanten, men forventningene han har til å oppnå forskjellige belønninger er med å endre hans fokus ettersom det er enkelte ting han ikke forventer å oppnå.

### **Introvert prestasjonstripper**

To av informantene kunne plasseres under denne kategorien av medarbeidere. I følge Heins (2009) teori kjennetegnes også denne typen medarbeideren av at de er villige til å ofre mye for arbeidet, men at dette er for sin egen del. De motiveres også av å prestere, men det er ikke viktig for dem at andre anerkjenner det. Det er prosessen med å løse en vanskelig oppgave og utfordringene dette medfører som er motiverende ettersom dette vil øke deres prestasjoner. Det er svært viktig for dem å ha friheten til å skaffe seg og benytte samarbeidspartnere i sitt eget nettverk. Det er med bakgrunn i disse faktorene informant 1 og 4 er plassert under denne kategorien.

*«Det som er mest motiverende med den jobben jeg har er ansvaret og utfordringene, det gjør at jeg føler meg litt bedre.» Informant 1.*



*«Det som motiverer meg er egentlig å få til ting, lære meg ting og få det til å fungere, for så å flytte videre til neste oppgave. Utfordringer er veldig viktig, å bli satt krav til og bli fulgt opp er noe av det viktigste for meg.» Informant 4.*

Av dette kan en se at utfordringen i seg selv er motiverende for disse informantene, noe som stemmer godt overens med deres personlighetstypes verdsett. Som informant 4 forteller er det motiverende for han å løse en oppgave og så flytte videre. Dette tyder på at han alltid er på utkikk etter nye utfordringer for å øke sine egne prestasjoner.

*«Nå har vi vært gjennom en vinter og det har gått bra, nå kommer sommeren. Men etter det blir de neste fire årene egentlig repetisjon, repetisjon og repetisjon. Det tror jeg vil bli kjedelig for min del. Jeg har lyst å utvide, kanskje få en til kontrakt eller noe annet. Som jeg sa jeg kommer ikke til å jobbe her om 5 år om det ikke skjer noe spennende.» Informant 4.*

Dette viser viktigheten av utfordringer som motivasjonsfaktor for informant 4. Han er motivert nå som det er utfordrende oppgaver på jobb, men så er han relativt ny i jobben og har bare vært der en vinter. Spørsmålet en kan stille er om han ville vært like motivert dersom intervjuet hadde funnet sted om tre år og ingenting nytt hadde skjedd siden da. Utfordringene er så viktig for hans motivasjon at han sier i klartekst at hvis han ikke får utfordringer vil han se seg om etter annen jobb, hvor det er mulig for han å få disse utfordringene. Denne tankegangen er i tråd med Heins (2009) teori om denne personlighetstypen.

Informant 1 gir uttrykk for at han får de utfordringene han trenger gjennom sin jobb, og at dette motiverer han. I følge Hein (2009) skulle denne informanten da vært topp motivert, men det er fortsatt noe han savner i arbeidet. Det han savner i sitt arbeid er bekreftelsen på at han gjør en god jobb, en type feedback eller ros som bekrefter at han har prestert. Dette er ikke noe som er typisk for en introvert prestasjonstripper ettersom de ikke er opptatt av at andre skal anerkjenne prestasjonene deres. Det kan tenkes at ettersom informant 1 får de utfordringene han trenger i jobben er dette også noe han forventer å oppnå. Han trenger derfor andre motivasjonsfaktorer i tillegg til utfordringer for å øke motivasjonen. I informant 1 sitt tilfelle er dette den feedbacken som bekrefter at han har prestert.

*«Firmaet er ikke så flink å gi den klappen på skuldra, så dette er ikke noe jeg forventer å få. Men dette savner jeg ettersom det får en til å føle at man blir satt pris på. I den*

*forrige jobben min var de veldig flink på det. Bidro du mye fikk du også mye tilbake, og det var veldig motiverende.» Informant 1.*

Dette viser at personlighetstypen informantene tilhører har stor påvirkning på hva de blir motivert av, men at forventningene de har til å oppnå forskjellige faktorer også spiller en rolle i deres motivasjon. De vil ikke bli motivert hvis de ikke ser mulighetene for å oppnå faktorene. De vil da heller endre fokus til å ha andre faktorer som virker motiverende enn det som er typisk for personlighetstypen, og det de i utgangspunktet kunne motiveres av dersom det hadde vært mulig å oppnå.

### **Pragmatiker**

To av informantene ble plassert under denne kategorien. I følge Heins (2009) teori kjennetegnes denne medarbeideren av at balansen mellom arbeid og fritid er viktigst for dem. De legger sin ære i at arbeidet blir utført ordentlig og på tid. De er svært sosiale og har en utpreget rettferdighetssans. Det er på bakgrunn av flere av disse faktorene, som for eksempel fokuset på det sosiale, æren og den oppgavefokuserede holdningen til arbeidet, at informant 5 og 6 ble plassert under denne kategorien. Begge informantene er også svært opptatt av planer og det å forholde seg til dem. Planer og detaljer er viktig for dem. Det som skiller disse lederne fra vanlige arbeidere, er at arbeiderne får tildelt slike planer å forholde seg til. Informant 5 og 6 er i stor grad med å utvikle disse planene og sørge for at de blir overholdt. I følge teorien er ros, anerkjennelse, kontinuerlig feedback og sosiale sammenkomster i forbindelse med jobb noe som er viktige motivasjonsfaktorer for denne typen medarbeider.

*«Jeg har en god ledelse i toppen som bare gir ros, det er aldri noe negativt. Det kan jo finnes negative ting i prosjektet som kanskje ikke fungerer helt, men i stedet for å gi negativ tilbakemelding så gir dem oppbakking.» Informant 5.*

*«Jeg synes det er utrolig viktig med ros når det er grunnlag for det. Jeg har fått mange positive tilbakemeldinger, spesielt nå etter jeg hadde sagt opp. Det var mange som ga uttrykk for at de syntes det var trist og syntes det hadde fungert veldig bra med meg som prosjektleder. Det var moro med slike tilbakemeldinger og det tar jeg til meg.» Informant 6.*

Det er naturlig at ros virker positivt på disse ledernes motivasjon. Dette passer godt overens med den type medarbeider de er. Ros er også noe informantene forventer å motta som en kan se av informant 5 sitt syn på toppledelsens tilbakemeldinger og støtte. Balansen mellom jobb

og fritid er ifølge Heins (2009) det viktigste for denne type medarbeider. Dette kan sies å gjelde informant 6 i stor grad ettersom han slutter i den nåværende jobben på grunn av blant annet mulighetene for bedre balanse mellom jobb og fritid i den nye jobben. For informant 5 er dette mer uklart. Det kan virke som han har større fokus på at et prosjekt skal fungere enn på balansen mellom jobb og fritid, men han har også en ordning som skaper en balanse hans medarbeidertype kan motiveres av.

*«Jeg synes min balanse mellom jobb og fritid fungerer veldig bra. Jeg har en sånn pendlerordning. Jobber fra mandag til torsdag, så reiser jeg hjem på torsdag. Da har jeg jo fri. Da har jeg langhelg. Man jobber nok lengre dager de dagene man er på jobb. Men jeg tar fri denne tiden. Så lenge prosjektet fungerer kan man ta seg fri denne tiden. Det er viktig med denne balansen, det kan ikke være slik at jobb og fritid blir det samme.» Informant 5.*

Det kan virke som balansen mellom jobb og fritid er viktig for begge informantene, men at prosjektene fungerer er viktigere for dem. Ettersom prosjektene fungerer og blir utført ordentlig ser de mulighetene for å ha denne balansen, men de ofrer gjerne balansen til fordel for prosjektene. Det kan derfor sies å være i stor grad opp til prosjektene om informantene forventer denne balansen eller ikke. Dette viser at personligheten i stor grad styrer hva disse informantene blir motivert av, slik som balansen mellom jobb og fritid. Deres forventninger til å oppnå dette blir i stor grad styrt av prosjektene.

### **Fellestrekk**

Selv om lederne i stor grad har forskjellige faktorer som motiverer dem, er det også noen faktorer som er like for alle, som ikke kan forklares av modellen. Under intervjuene begynte samtlige ledere å snakke om hvordan de motiverte sine ansatte og kollegaer, selv om det var gitt klar beskjed om at det var dem som person og deres motivasjon som var temaet. Dette viser at alle lederne fokuserer mer på å motivere de ansatte og ofte ikke tenker helt over hva som er deres egen kilde til motivasjon.

*«Alle mennesker har forskjellige ting som motiverer dem. En god leder klarer å se de tingene og egentlig på et vis spille på det. En god leder klarer å motivere sine ansatte, men den generelle «flokk-motivasjonen» den tror jeg ikke passer. Ikke i vår bransje.» Informant 3.*

Da de ble gjort oppmerksom på dette var det mange som måtte tenke lenge før de kunne svare på spørsmål angående egen motivasjon. Dette tyder på at ledere er mer fokusert på å motivere andre i form av belønninger enn de selv fokuserer på å oppnå sine belønninger. Noe som kan tyde på at lederne i dette studiet i hovedsak drives av en indre motivasjon og at materielle belønninger ikke er noe de retter stor oppmerksomhet til.

*«Jeg føler at hvis jeg som leder klarer å motivere de jeg har rundt meg, smitter litt av denne effekten tilbake på meg. Så det gir veldig motivasjon også tilbake til meg selv.»*

Informant 6.

Samtlige ledere hadde et høyt fokus på at bedriften var viktigst. De hadde fokus på lønnsomheten og budsjettene til bedriften. Hvis bedriften går med overskudd så vil dette være en av motivasjonsfaktorene for dem personlig. Dette viser at lederne i dette studiet har et tett og svært personlig forhold til den bedriften de arbeider i. De føler et ansvar ovenfor bedriften og arbeider ikke bare for sin egen del.

*«Ledere motiveres også av forskjellige ting. Noen er CV-ryttere, andre blir kanskje motivert av lønnskontoen sin og noen er kanskje som meg. Jeg blir motivert av å få lov å være leder.»* Informant 3.

Flere av lederne i dette studiet ble, i likhet med informant 3, motivert av rollen som leder i seg selv. Dette kan ikke forklares av modellen, men stemmer godt overens med Chan og Drasgow (2001) sitt studie og dimensjonen affective-identity.

## 6 Avslutning

I dette avsluttende kapittelet vil hovedfunnene i studiet i forhold til problemstillingen presenteres. Deretter vil det bli redegjort for studiets begrensninger og implikasjoner. Implikasjonene deles opp i forskningsmessige implikasjoner og praktiske implikasjoner.

Studiets formål var å undersøke lederes motivasjon med utgangspunkt i deres personlighet. Dette på bakgrunn av at det har vært et stort fokus på temaet motivasjon, men et klart mindretall av studier som fokuserer på lederes motivasjon. Motiverte ansatte er svært viktig for at bedrifter skal lykkes og fungere optimalt. Dette gjelder også inkludert motiverte ledere. Ettersom ledere i stor grad er oversett med tanke på tidligere studier av motivasjon er det derfor viktig å sette fokus på dem i videre studier.

I den forbindelse undersøker dette studiet ledere i bygg- og anleggsbransjen sin motivasjon. Seks ledere fra forskjellige bedrifter i bransjen har vært gjenstand for analyse. Problemstillingen i denne oppgaven var derfor:

*«I hvilken grad og hvordan påvirker personlighet lederes motivasjon?»*

### 6.1 Konklusjon

Funnene i dette studiet kan deles i tre deler. Først tyder funnene på at det er en sterk sammenheng mellom personlighet og motivasjon blant ledere. Hvilken personlighet en leder har avgjør i stor grad hvilke motivasjonsfaktorer lederen motiveres av. Dette vises ved at ledere plassert under samme personlighetstype i dette studiet i stor grad ble motivert av samme faktorer. Funnene i dette studiet peker på at Heins (2009) teori om hva som motiverer forskjellige typer medarbeidere kan overføres til ledere i bygg- og anleggsbransjen. Samtlige ledere i dette studiet oppga motivasjonsfaktorer som samsvarer med deres personlighet i henhold til Heins (2009) teori. En kan dermed si at personlighet i stor grad påvirker lederes motivasjon, og hvilke faktorer de motiveres av.

Et annet funn er at lederne oppga motivasjonsfaktorer som ikke var typisk for personlighetstypen de var plassert under. Dette kan i stor grad forklares av forventningene lederne har om deres muligheter til å oppnå belønninger, og valensen av belønningene de kunne motta. Dermed kan en si at selv om personlighet i stor grad påvirker motivasjonen til en leder, er det ikke bare personlighet som er avgjørende for lederes motivasjon.

Forventninger spiller også inn på motivasjonen ved at lederne ofte endrer fokus i forhold til om de forventer belønning eller ikke, og hvilken valens belønningene har for dem.

Det tredje funnet er at lederne også ble motivert av faktorer som ikke kunne forklares av forskningsmodellen. Funnene tyder på at lederne i dette studiet ble motivert av å motivere andre. Dette er noe som ikke kan forklares gjennom hverken personlighet eller forventninger i dette studiet og vil derfor kreve videre forskning. En kan spekulere i om dette er noe som er typisk for ledere og at dette har noe med en leders personlighet å gjøre, men er ikke noe en kan konkludere med på bakgrunn av dette studiet.

Avslutningsvis vil hovedkonklusjonen for dette studiet være at personlighet i stor grad påvirker hva en leder motiveres av, og derfor lederens motivasjon. Det er dermed ikke sagt at personlighet i seg selv gir motivasjon. Personligheten avgjør faktorer som virker motiverende, det er gjennom forventninger til muligheten for å oppnå faktorene at lederen enten blir motivert eller ikke. Valensen av belønningene de mottar vil også avgjøre om de skaper motivasjon eller ikke.

## **6.2 Implikasjoner og begrensninger**

### **Forskningsmessige implikasjoner**

Funnene i studiet inkluderer funn som ikke kan forklares av det teoretiske rammeverket. Lederne har et stort fokus på bedriftens suksess som kilde til egen motivasjon, og ikke faktorer de selv kan oppnå. Om dette fokuset er for bedriftens del, eller at det at bedriften fungerer vil gi muligheter for dem personlig skal ikke spekuleres i. At lederne i stor grad blir motivert av å motivere sine ansatte kan heller ikke forklares av modellen. En kan stille spørsmål om dette skyldes spesielle personlighetstrekk hos ledere, men kan ikke konkludere med dette. Videre forskning vil være nødvendig for å forstå disse funnene.

I forskningssammenheng er det som sagt mange studier som fokuserer på hvordan ledere kan motivere ansatte, og de ansattes motivasjon. Det er derimot relativt få studier av motivasjon som har lederens motivasjon i fokus. Med dette i betraktning kan dette studiet være et bidrag i litteraturen om lederes motivasjon.

### **Praktiske implikasjoner**

Med tanke på praktiske implikasjoner kan dette studiet bidra til økt forståelse av lederes motivasjon. Funnene i studiet kan gi bedrifter i bygg- og anleggsbransjen innsikt i hva deres

ledere motiveres av, og dermed hjelpe dem å utarbeide belønningssystemer som er bedre tilpasset lederes motivasjon.

Studiet kan også hjelpe ledere med å gjenkjenne ting ved seg selv slik at de kan se hvilke faktorer som har mulighet til å virke motiverende på dem. Ved å gjenkjenne faktorer som kan virke positivt på egen motivasjon og tenke over sine forventninger til mulighetene, vet de også hvilke tiltak deres arbeidsplass kan gjøre for å øke deres motivasjon.

Funn i forbindelse med ledernes motivasjon som ikke kunne forklares av modellen leder til at videre forskning vil være interessant. I neste avsnitt kommenteres dette studiets begrensninger og flere forslag til videre forskning.

### **Begrensninger og videre forskning**

Dette studiet åpner for videre forskning av motivasjon på flere områder. Som nevnt tidligere går expectancy theory ut på å tallsette motivasjon, og det kan med fordel gjennomføres en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ studie med utgangspunkt i dette studiets modell. I et slikt studie kan en benytte kvalitativ metode for å undersøke ledernes personlighet og kvantitative metoder for å måle og tallsette deres forventninger, instrumentaltitet og valens. Modellen i dette studiet er ikke benyttet for å tallsette motivasjon på en slik måte, men en slik framgangsmåte kan være interessant for videre forskning.

En utvidelse av studiet kan med fordel gjøres ved å inkludere flere bransjer og flere ledere. Ved å inkludere et større utvalg av ledere og bransjer vil det gis en mer eksakt innsikt i leders motivasjon, og hvilke motivasjonsfaktorer som er viktig for forskjellige typer ledere på tvers av bransjer. Det kan også være interessant for videre forskning å undersøke om det finnes forskjeller på lederes motivasjon i forhold til om de jobber i offentlig eller privat sektor. Dette studiet fokuserte kun på ledere i et svært kort tidsrom, en kan dermed ikke si noe om motivasjonen endrer seg over tid eller med alder. Videre forskning kan bidra til å avdekke slike faktorer.

Toppledere er også noe dette studiet ikke fikk inkludert. De fleste lederne fortalte mye om deres tanker om egne sjefer, et spørsmål som da kan stilles er om sjefene øverst i hierarkiet, altså topplederne, vil ha et annet utgangspunkt for motivasjon enn ledere på mellomlinje og førstelinje nivå. Som nevnt var det flere funn som ikke kunne forklares av forskningsmodellen i dette studiet. Det vil derfor være interessant for videre forskning å undersøke disse funnene videre.

## Referanseliste

- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Bech, P., Andersen, M. B., Tønnesen, S., & Agnadóttir, E. (2002). *Stress hos ledere i Danmark: årsager, udbredelse og konsekvenser*: København: Ledernes Hovedorganisasjon. Hentet fra: <https://www.lederne.dk/NR/rdonlyres/404B29B8-03D5-4605-8BCE-AC8023088B27/0/Stressrapport.pdf>
- Bobbio, A., & Rattazzi, A. M. M. (2006). A contribution to the validation of the motivation to lead scale (MTL): A research in the Italian context. *Leadership*, 2(1), 117-129. Hentet fra: <http://lea.sagepub.com/content/2/1/117.short>
- Bryman, A. (1999). Leadership in organizations. I Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (Red.), *Managing organizations: Current issues* (26-42.). London: SAGE Publications Ltd.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 729-769. doi:10.1016/j.leaqua.2004.09.007
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008. doi: 10.1037/a0035661
- Chan, K.Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481. Hentet fra: <http://psycnet.apa.org/journals/apl/86/3/481/>
- Connelly, M. S., Gilbert, J. A., Zaccaro, S. J., Threlfall, K. V., Marks, M. A., & Mumford, M. D. (2000). Exploring the relationship of leadership skills and knowledge to leader performance. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 65-86. doi:10.1016/S1048-9843(99)00043-0
- Direktoratet for arbeidstilsynet [DOA]. (2013). *Tilstandsanalyse i bygg og anlegg – kunnskapsunderlag for arbeidstilsynets satsing 2014-2015*. Oslo: Direktoratet for arbeidstilsynet Hentet fra <http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=244408>.
- Edvardsen, T. H. (2007). *Evaluering av IA-arbeidet basert på samtale med ledere og stabsansatte*. (Mastergradoppgave) Hentet fra: [www.duo.uio.no/handle/10852/18366](http://www.duo.uio.no/handle/10852/18366)
- Fangen, K. (2001). *Pride and power : a sociological study of the Norwegian radical nationalist underground movement*. Oslo: Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, Universitetet i Oslo.
- Firestone, W. A. (1993). Alternative arguments for generalizing from data as applied to qualitative research. *Educational researcher*, 22(4), 16-23. doi: 10.3102/0013189X022004016
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245. doi: 10.1177/1077800405284363
- Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies* (4). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Gjøsæter, Å. (2009). *Førstelinjeledelse: Rapport fra studie av førstelinjeledelse innenfor petro-maritime virksomheter*. Stord: Høgskolen Stord/Haugesund. Hentet fra: <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/151463>
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations*. Boston: Pearson Education Limited.
- Grenness, T. (2001). *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Oslo: Universitetsforlaget.



- Grimstad, L. (2010). *Motiverende ledelse: " Hvordan kan ledere motivere personalet til å arbeide mot strategiske mål i en organisasjon?"*. (Mastergradsoppgave) Hentet fra: <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/269291>
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hales, C. (2005). Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager. *Journal of Management Studies*, 42(3), 471-506. doi: 10.1111/j.1467-6486.2005.00506.x
- Hein, H. H. (2008). Ledelse af primadonnaer – myter og fakta. *Lederne. bringer dig videre*, 2. Hentet fra: [www.lederne.dk/ledelseidag/Artikler/Seogeftermndogaar/2008/nr2februar/ledelseafprimadonnaermyterogfakta.htm](http://www.lederne.dk/ledelseidag/Artikler/Seogeftermndogaar/2008/nr2februar/ledelseafprimadonnaermyterogfakta.htm)
- Hein, H. H. (2009). *Motivation – Motivationsteori og praktisk avendelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hein, H. H. (2009 a). Motivation og ledelse af højtspesialiserede kreative medarbejdere. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 74(4), 21-33. Hentet fra: <http://ej.lib.cbs.dk/index.php/log/article/view/2903/2915>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kanter, R. M. (2004). The middle manager as innovator. *Harvard business review*, 82(7-8), 150-161.
- Kark, R., & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2), 500-528. Hentet fra: <http://amr.aom.org/content/32/2/500.short>
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. London: SAGE publications, Inc.
- Latham, G. P. (2012). *Work Motivation - History, Theory, Research and Practice*. Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Reviews of Psychology*, 56, 485-516. Hentet fra: <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Lewis, P., Thornhill, A., & Saunders, M. (2012). *Research methods for business students*. London: Pearson Education Limited.
- Lunenburg, F. C. (2011). Expectancy theory of motivation: motivating by altering expectations. *International Journal of management, business, and administration*, 15(1), 1-6. Hentet fra: <http://www.nationalforum.com>
- Lutkehaus, N. (1986). "she was very Cambridge": Camilla Wedgwood and the history of women in British social anthropology. *American ethnologist*, 13(4), 776-798.
- Nealey, S. M., & Fiedler, F. E. (1968). Leadership functions of middle managers. *Psychological Bulletin*, 70(5), 313. Hentet fra: <http://psycnet.apa.org/journals/bul/70/5/313/>
- Osterman, P. (2008). *The truth about middle managers: Who they are, how they work, why they matter*. Boston: Harvard Business Press
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. Oaks, California: Sage Publications.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20. doi: 10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x

- Renko, M., Kroeck, K. G., & Bullough, A. (2012). Expectancy theory and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 39(3), 667-684. doi: 10.1007/s11187-011-9354-3
- Saunders, M. N. K., Thornhill, A., & Lewis, P. (2012). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson education limited.
- Schmidt, F. L. (1973). Implications of a measurement problem for expectancy theory research. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 243-251. Hentet fra: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507373900160>
- Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative data : methods for analysing talk, text and interaction*. London: SAGE Publications inc.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to Special Topic Forum: The Future of Work Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379-387. doi: 10.2307/20159049
- Steiro, T. J., & Torgersen, G. E. (2011). *Bedre motivasjon - Praktisk tilnærming for å skape drivkraft hos deg og andre*. Stjørdal: Læringsforlaget DA.
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thorsen, T. L. (2012). *Fakta om små- og mellomstore bedrifter i Norge*. Hentet fra <http://www.bedreskatt.no/artikler/fakta-om-sm%C3%A5-og-mellomstore-bedrifter-i-norge>
- Virke Hovedorganisasjon. (2013). *Virke Bygg og Anlegg (Virke Rapport 2013)*. Oslo: Virke Hovedorganisasjon.
- Wabba, M. A., & House, R. J. (1974). Expectancy theory in work and motivation: Some logical and methodological issues. *Human Relations*, 27(2), 121-147. doi: 10.1177/001872677402700202
- Widerøe, N. C. B., & Ramsland, K. (2009). *Ledelse av kunnskapsmedarbeidere: ledelsens betydning for ansattes motivasjon og trivsel. (Mastergradsoppgave)*. Hentet fra: [www.duo.uio.no/handle/10852/32555](http://www.duo.uio.no/handle/10852/32555)
- Yin, R. K. (2003). *Case study research - Design and methods*. London: Sage Publications, Inc.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Services marketing : integrating customer focus across the firm*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Zikmund, W. G. (2003). *Business research methods*. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.

## Vedlegg

### Vedlegg 1 - INTERVJUGUIDE

#### **Introduksjon:**

Fortelle litt om deg selv?

Din stilling og ansvar i bedriften?

Hvor lenge har du jobbet i bedriften?

Hvor lenge har du jobbet i den stillingen du har nå?

Hvordan ble du rekruttert til den stillingen? internt eksternt? Utdanning?

#### **Motivasjon:**

Hva tenker du rundt begrepet motivasjon og hva legger du i dette begrepet?

Kan du beskrive den perfekte dagen for deg, fra du står opp til du legger deg på kvelden?

#### **Personlighetstype/motivasjon:**

Hva er viktig for deg i jobben? Hvorfor?

Hva ønsker du å oppnå med ditt arbeid?

Hva er ditt forhold til å motta og gi ros? Kan du fortelle om en gang du har mottatt ros og hva som gjorde denne gangen spesiell?

Hvordan er ditt forhold mellom jobb og fritid? er du tilfreds med dette? Hvorfor?

Hvordan stiller du deg til overtidsarbeid?

Hva betyr det sosiale på jobben for deg?

Hva vil du si du er mest og minst fornøyd med i jobben din?

Hva skal til for at du selv skal synes du har gjort en god jobb?

Søker du råd hos andre utenfor bedriften? I så fall hvor viktig er det for deg å ha disse personene og hvorfor? (Hvorfor ikke)

Vil du si at du har forutsigbarhet i forhold til arbeidsdagene dine? Hva synes du om dette?

Hva tenker du om å ta på deg prosjekter som innebærer en risiko for å mislykkes?

Hvor viktig er detaljer i arbeidet for deg? Hvorfor?

Hvordan forholder du deg til arbeidsbeskrivelser og planer?

Er frihet i arbeidet viktig for deg? På hvilken måte og hvorfor?

Hva vil du si er den største kilden til motivasjon for deg personlig?

Hvis du ser for deg en verden uten begrensninger, kan du nevne noen ting som ville virket positivt på din motivasjon?

Kan du rangere dette etter hvor viktig de forskjellige er for deg?

Nå har du listet opp en del ting som motiverer deg. Er det mulig for deg å oppnå dette gjennom den jobben du har i dag? Hvordan? hvorfor ikke?

Hvilke av de tingene du listet opp har du mulighet å oppnå gjennom arbeidet ditt?

## Vedlegg 2 - INFORMASJONSBREV

### **Bakgrunn og hensikt:**

Jeg er student ved Universitetet i Tromsø i masterstudiet Ledelse, innovasjon og marked. Jeg holder på å skrive en masteroppgave om motivasjon, og i den forbindelse ønsker jeg å intervjuere ledere i bedriften. Dette gjelder ledere på alle nivå alt fra formenn til daglig leder.

### **Tema for oppgaven:**

Motivasjon hos ledere, hva som skaper motivasjon og hvordan en kan opprettholde den.

### **Praktisk Informasjon:**

Intervjuene vil ha en varighet på ca. 30 – 60 minutter, og vil bli tatt opp på lydopptak. Det som kommer fram under intervjuet skrives ned, og opptaket blir slettet. De som blir intervjuet kan få lese gjennom transkripsjonen av sitt intervju om det er ønskelig. Det er kun jeg og min veileder ved universitetet som kan lese transkripsjonen utenom personen som har gjennomført intervjuet.

Intervju vil i hovedsak bli gjennomført i løpet av mars og april 2015 men andre tidspunkt kan avtales. Oppgaven skal være ferdig innen 1. juni 2015.

Jeg er veldig fleksibel, tidspunkt og sted for intervju vil derfor være opp til de som ønsker å delta på intervjuene. Dette kan da avtales nærmere.

### **Din informasjon:**

Ditt og bedriftens navn vil ikke bli nevnt i oppgaven. All informasjon vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert slik at ingen kan kytte enkeltpersoner til opplysninger i oppgaven. Samtykkeskjemaet vil bli oppbevart nedlåst, og adskilt fra oppgaven.

### **Frivillig deltakelse:**

Om du ønsker å delta på intervju til denne oppgaven er dette frivillig. Hvis du skulle ombestemme deg kan du gjøre dette når som helst i løpet av prosessen. Hvis du har vært med på intervju kan du også få lese den ferdige oppgaven om du ønsker det.

Har du spørsmål er det bare å kontakte meg:

Mail: [REDACTED]

Telefon: [REDACTED]

På forhånd takk!

Med Vennlig Hilsen  
Malin Nilsen.

## Vedlegg 3 - SAMTYKKESKJEMA

# Samtykke til deltakelse på intervju

Det er frivillig å delta på intervju i forbindelse med masteroppgaven om motivasjon i bygg- og anleggsbransjen. Informasjon som kommer fram under intervjuet vil være anonymt. Dersom du ombestemmer deg kan du trekke ditt samtykke tilbake.

Se tilhørende informasjonsbrev for mer utfyllende informasjon om oppgavens bakgrunn og annen praktisk informasjon.

Jeg samtykker til å delta på intervju til masteroppgave

Sted:

Dato:

Signatur:

**Tusen takk!**

Med vennlig hilsen

Malin Nilsen

Mail: [REDACTED]

Tlf: [REDACTED]