

748750
985469
748553

MELLOMLEDERENS PÅVIRKNINGSKRAFT



Bacheloroppgave
BCR3102 - Ledelse og Servicestrategi

Høyskolen Kristiania
18.05.2017

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Antall ord 14747

FORORD

Denne bacheloroppgaven er skrevet av tre avgangsstudenter fra studieretningen Ledelse og Servicestrategi ved Høyskolen Kristiania. Bacheloroppgaven markerer en fin avslutning på tre år ved Høyskolen Kristiania. Årene har vært fylt med interessante diskusjoner, spennende forelesninger og personlig vekst for oss alle tre. I vårt studie ledelse har vår interesse for motivasjon og dens påvirkningskraft økt gjennom de tre siste årene, og ble derfor et soleklart valg av tema for vår Bacheloroppgave. Det teoretiske grunnlaget er hentet ut fra faglitteraturen som har blitt introdusert til oss i løpet av disse tre årene, samt relevante artikler og annen litteratur som har en relevans til vår oppgave.

Først og fremst ønsker vi å takke alle våre respondenter for at de tok av sin fritid og fortalte åpent om sine erfaringer. Uten de hadde vi ikke kunnet skrevet denne oppgaven.

Vi ønsker også å takke hverandre for godt samarbeid de tre siste årene.

Og til slutt vil vi takke vår veileder Terje Grann, tidligere forelesere, gjesteforelesere og medstudenter på Høyskolen Kristiania, som har gjort vår tid her spennende og lærerik.

God lesning!

Oslo 18. Mai 2017.

748750, 985469 & 748553

SAMMENDRAG

Vi ønsker i denne oppgaven å studere relasjoner mellom mellomleder og ansatte i ulike bransjer, og hvilken påvirkningsgrad mellomledere har for ansattes motivasjon. Kvalitative intervjuer, relevant teori fra pensum, case-studier og forskning, blir vektlagt for å kunne danne en god oversikt over fagfeltet. Dybdeintervjuene gjøres for å kunne snevre inn problemstillingen til å omhandle *“Hvordan påvirker mellomleder de ansattes motivasjon?”*

Vår motivasjon for å velge dette tema springer ut fra vår generelle interesse og kunnskap om mellomlederes påvirkningskraft, og relasjoner mellom leder og ansatt i tre ulike bedrifter fra tre ulike bransjer. Studentene har selv relevant erfaring fra de valgte bransjene, både som mellomleder og ansatt. Gjennom kvalitative intervjuer, analyser, tolkning og koding av disse, vil vi kunne se på positive og negative påvirkninger i relasjonene, og i hvilken grad en mellomleder har påvirkningskraft på de ansatte.

Relevant teori innenfor forskning vil også vektlegges i stor grad i denne oppgaven. Begreper som empirisk vitenskap, utvelgelsesprosessen, og utvelgelsesstrategier, forskningsspørsmål, koding, etikk og validitet er begreper som er relevante å drøfte i oppgaven.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD.....	2
SAMMENDRAG.....	3
DEL 1 INTRODUKSJON.....	6
1.1 INNLEDNING OG PRESENTASJON AV TEMA	6
1.2 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	6
1.3 FORMÅL MED TEMA	7
1.4 PROBLEMFOMULERING.....	7
1.4.1 PROBLEMSTILLING.....	7
1.4.2 NØKKELBEGREPER.....	8
1.4.3 INTRODUKSJON TIL ANALYSESPØRSMÅL	8
1.5 ANALYSEPROSESSEN.....	9
DEL 2 METODISK TILNÆRMING	10
2.1 SAMFUNNSVITENSKAPELIG METODE.....	10
2.1.1 FORSKNINGSDESIGN.....	11
2.2 METODEVALG	11
2.3 UTVALG	12
2.4 VALG AV KVALITATIV FORSKNINGSETIKK	14
2.4.1 DATAINNSAMLING.....	14
2.4.2 INTERVJUGUIDE.....	15
2.4.3 GJENNOMFØRING AV INTERVJU.....	15
2.4.4 FORSKNINGSETIKK OG ANONYMITET.....	16
2.4.5 TRANSKRIBERING.....	16
2.4.6 KODING.....	17
2.4.7 KRAV TIL RELIABILITET OG VALIDITET	17
DEL 3 TEORETISK GRUNNLAG.....	18
3.1 MELLOMLEDER.....	18
3.1.1 MAKT.....	19
3.1.2 TILLIT OG MISTILLIT.....	19
3.1.3 KONFLIKTHÅNDTERING	20
3.2 MOTIVASJON	20
3.2.1 FIRE TYPER MOTIVASJONSTEORIER	21
3.2.2 TILBAKEMELDINGER.....	27
3.2.3 JOBBHOLDNINGER	28

3.3 KOMMUNIKASJON	28
3.3.1 INTERN KOMMUNIKASJON	30
DEL 4 PRESENTASJON OG ANALYSE AV DATA	31
4.1 INDUKTIV TEMATISK ANALYSE	31
4.1.1 ANALYSETABELL - MELLOMLEDER	31
4.1.2 ANALYSETABELL - ANSATTE	33
4.2 DRØFTING AV ANALYSESPØRSMÅL	36
4.3 RESULTATER	39
DEL 5 KONKLUSJON	41
5.1 KRITIKK AV EGEN OPPGAVE	41
5.2 ANBEFALING TIL VIDERE FORSKNING	42
SAMLET LITTERATURLISTE	43

VEDLEGG:

VEDLEGG 1 – KONTRAKT

VEDLEGG 2 – INTERVJUGUIDE MELLOMLEDER

VEDLEGG 3 – INTERVJUGUIDE ANSATTE

DEL 1 INTRODUKSJON

1.1 INNLEDNING OG PRESENTASJON AV TEMA

Etter tre år med innholdsrike forelesninger med ledelsesfag var det enkelt å komme frem til et tema for denne oppgaven. Det første vi var enige om var at oppgaven vår skulle omhandle ledelse. Ledelse er et stort fagområde, så vi var nødt til å finne et tema som først og fremst ville fange vår interesse, og om mulig også andres interesse til senere videreutvikling. Det første steget i denne prosessen var å sette oss ned å diskutere, deretter sette opp ulike temaer innenfor ledelse opp mot hverandre, etterfulgt av å se på ulike fordeler og ulemper de. Dette dannet grunnlaget for oppgaven, og vi hadde fokus på å finne noe som skulle være utfordrende og spennende å forske på. Dette er en stor og lang prosess som tok mye av tiden vår, så det var meget viktig at vi hadde en felles interesse for å gjøre prosjektet spennende. Etter å ha gjort en grundig gjennomgang av ledelse og dens omfang som tema, endte vi opp med å velge å ta utgangspunkt i mellomlederens rolle i en bedrift. En mellomleder er ofte et bindeledd mellom de øverste leddene og de ansatte i en bedrift. De har ofte ansvaret for de daglige rutinene, oppfølging av de ansatte, og generell daglig drift og gjøremål. Vinklingen av oppgaven tar utgangspunkt i relasjonene mellom mellomledere og ansatte i tre ulike bedrifter i tre ulike bransjer, for deretter å utforske mellomleders påvirkningskraft hos de ansatte.

1.2 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA

Temaet i vår oppgave ble som tidligere nevnt utarbeidet i samarbeid med utgangspunkt i gruppe-medlemmenes felles interesse for ledelsesområder, og spesielt mellomledernes rolle i en bedrift. Vi har erfaring fra arbeid, i tre ulike bransjer og vi har hatt forskjellige relasjoner til mellomledere og har et eget syn på påvirkningskraften han eller hun kan ha i vår egen jobbhverdag. I artikkelen til Audun Farbrot (2015) beskrives det at det er mindre kunnskap om hva som får mellomledere til å gjøre en god jobb, enn hva vi vet om medarbeiderne deres. Det er forsket mye på toppledere og medarbeidere, men det foreligger mindre forskning på mellomlederne og deres relasjoner med de ansatte. Denne artikkelen trigget vår nysgjerrighet ytterligere, og var sterkt medvirkende til å arbeide videre med det valgte temaet, da ønsket å få en dypere forståelse for mellomlederens rolle i en bedrift, og hvordan samspillet mellom mellomleder og ansatt fungerer i praksis.

1.3 FORMÅL MED TEMA

Formålet med det valgte tema er å kunne avdekke effekten av involvering ulike mellomledere har i ulike typer bransjer. Herunder ulike grader av involvering og hvordan dette påvirker bedriften og dens ansatte. Oppgaven vår tar for seg viktigheten av gode mellomledere, gjort gjennom en studie av tre ulike bedrifter fra tre ulike bransjer. Det blir videre lagt vekt på graden/effekten av involvering, konflikthåndtering, ressursbruk, oppfølging og kunnskap. Vårt fokus er å etablere kunnskap om motivasjon i hvor stor grad motivasjon vektlegges hos en mellomleder kontra de ansatte. Hvilke tiltak iverksettes for å øke motivasjonen hos de ansatte, og fungerer dette i praksis? Dette er ulike spørsmål vi ønsker å finne svarene på gjennom dybdeintervjuer av flere respondenter. Oppgaven vil søke å avdekke sammenhengen mellom de nevnte faktorene og hvordan dette spiller inn på de ansattes motivasjon, arbeidsoppgaver samarbeidsevner.

1.4 PROBLEMFORMULERING

1.4.1 PROBLEMSTILLING

Etter vi hadde bestemt oss for et tema vi ønsket å gå videre med, startet vi å formulere en problemstilling. Johannessen, Tuft og Christoffersen (2016, 54) forklarer følgende: “En problemstilling er vanligvis spørsmål som viser hva undersøkelsen skal gi svar på.” I denne prosessen undersøkte vi flere problemstillinger som var relevante å se videre på. Hovedtemaet til oppgaven vår inneholder i hovedsak mellomleder og ansattes motivasjon, og ut ifra disse begrepene utarbeidet vi følgende problemstillinger:

- *Hvordan kan mellomledere bidra til økt motivasjon hos de ansatte?*
- *Hvorfor er mellomleders rolle viktig?*
- *Hvordan kan bedrifter utnytte mellomledernes rolle for å øke motivasjonen hos de ansatte?*
- *Hvordan kan en mellomleder bli bedriftens viktigste ressurs?*
- *Hvordan påvirker mellomleder de ansattes motivasjon?*

Etter flere diskusjoner og videre utforskning av tema valgte vi å gå videre med problemstillingen ”*Hvordan påvirker mellomleder de ansattes motivasjon?*”.

Dette er en relativt åpen problemstilling, da vi tidlig i oppgaven oppdaget at vi stadig fikk flere spørsmål som var interessante å forske videre på. Den valgte problemstillingen er både

spennende og utfordrende, og skal bidra til å gi oss bedre forståelse av samspillet mellom mellomleder og ansatt, og hvordan motivasjon virker inn på en daglig basis i ulike bedrifter og ulike bransjer. Studentene har gjennom personlig erfaring en oppfatning om at mellomledere kan være en viktig ressurs for bedriften, og vi vil gjennom forskning og analyser av innsamlet datamateriale se videre på om ansatte i ulike bedrifter deler den samme oppfatningen.

1.4.2 NØKKELBEGREPER

De mest relevante nøkkelbegrepene vi benytter oss av er motivasjon, kommunikasjon, holdninger og påvirkningskraft. I det videre arbeidet vil vi referere til og sammenligne flere forskjellige kilder som beskriver ulike forhold og faktorer mellom en mellomleder og de ansatte. Vi tror dette vil kunne bidra til å utforske og analysere dybdeintervjuene sett opp mot ny og eksisterende forskning for å kunne komme frem til et mulig svar på valgte problemstilling. Oppgaven er teoretisk forankret med ulike studier, forskning, faglitteratur og forskningsartikler som er relevant til tema. Andre nøkkelbegreper vi tar med i oppgaven er konflikthåndtering, trivsel, tillitsforhold og mestringsfølelse.

Nøkkelbegreper er en definisjon av problemstillingens sentrale begreper.

1.4.3 INTRODUKSJON TIL ANALYSESPØRSMÅL

Som en viktig del av oppgaven vår har vi valgt å lage noen analysespørsmål som skal hjelpe oss å besvare problemstillingen. Analysespørsmålene tar utgangspunkt i dybdeintervjuene, og skal fungere som spørsmål vi som forskere skal kunne svare på, og gi en større helhetlig forståelse av oppgaven og dens hensikt. Med bakgrunn fra vår problemstilling kom vi frem til følgende analysespørsmål:

- *ANALYSESPØRSMÅL 1: Om mellomleder besitter en lav grad av kunnskap om motivasjon, kan dette ha en direkte påvirkning på de ansattes motivasjon?*
- *ANALYSESPØRSMÅL 2: Er ansattes motivasjon er stort sett drevet av mellomleders påvirkning?*
- *ANALYSESPØRSMÅL 3: I hvilken grad fungerer ulike tiltak mellomleder iverksetter for å øke de ansattes motivasjon?*
- *ANALYSESPØRSMÅL 4: Har tillit til mellomleder mye å si for de ansattes motivasjon?*

- *ANALYSESPØRSMÅL 5: Er det et kausalt forhold mellom kommunikasjon og motivasjon?*

1.5 ANALYSEPROSESSEN

Det ble gjennomført en tematisk analyse, som er en kvalitativ metode for å finne og organisere innhold og mening, samt se mønstre i datamaterialet. (Braun og Clarke, 2006; Willig, 2013). Det ble tatt utgangspunkt i Braun og Clarke (2006) sitt forslag til hvordan en tematisk analyse kan gjennomføres. Følgende fem steg beskriver hvordan den tematiske analysen ble gjennomført:

1. Gjøre seg kjent med datamaterialet.

Ved starten av oppgaven ble det identifisert temaer av interesse. Datamaterialet ble transkribert og skrevet ned. Dette ble gjort for å kunne analysere datamateriale på en oversiktlig måte.

2. Kode data.

All data ble deretter kodet der vi noterte ned stikkord, viktige setninger og sammenhenger. Dette ble gjort for å kunne trekke ut interessante deler av dataen som har relevans for analysen.

3. Samle koder til temaer.

Under analyseprosessen har vi valgt et kodesystem med koder som HML (holdninger mellomleder), EML (evne mellomleder), HA (holdning ansatt) og EA (evne ansatt). Kodene beskriver holdninger til motivasjon, kunnskap og evner til å motivere, sett fra mellomleder og dens ansattes perspektiv. Kodingen blir deretter kort oppsummert i tekst.

4. Se om temaene passer med data og koding.

Våre valgte tema passet godt med data og koding, vi så dermed ingen grunn til å endre disse. Kodingen blir deretter kort oppsummert i tekst. Hensikten med dette er å ha en enkel oversiktlig skjema for hva vi faktisk har lært av våre respondenter. Gjennom analyseprosessen var hensikten å forstå innsamlet data uavhengig av teori i så stor grad det var mulig. Kodingen gir derfor en tydelig bilde av oppgavens forskningsresultater og hvordan disse dataene er utviklet.

5. Definere og navngi temaer.

Til slutt ble hovedtema definert. Hovedtemaet er “motivasjon hos ansatte” og “mellomleders evner”. utfordringer i analyse ligger ofte i å skille mellom tilgang man har tilegnet seg gjennom intervjuene og egen vurdering av denne kunnskapen.

DEL 2 METODISK TILNÆRMING

Om metodelæren sier Johannessen, Tuft og Christoffersen: “Metodelæren dreier seg blant annet om hvordan vi kan gå fram for så langt som mulig å undersøke om våre antakelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke.” (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 26) Begrepet metode betyr opprinnelig “veien mot målet” (Kvale og Brinkmann 2010, 121). Vi må vite hva målet er før vi kan finne veien. Denne oppgavens mål er å besvare problemstillingen “*Hvordan påvirker mellomleder de ansattes motivasjon?*”. Vårt utgangspunkt er virkeligheten og vi bruker metoder og design for å nå målet som skal beskrive den virkeligheten folk opplever.

2.1 SAMFUNNSVITENSKAPELIG METODE

Før vi går videre på den metodiske tilnærmingen ser vi det hensiktsmessig å gå dypere inn på vitenskapsteorien. Med den grunn at vitenskapsteori er den grunnleggende teoretiske bakgrunnen til metodelæren. Dette skal gi leseren en bedre forståelse før vi går løs på metodelæren. Samfunnsvitenskapelig metode omhandler fremgangsmåter med hensikt om å få fram informasjon om den sosiale virkeligheten, og hvordan dette skal analyseres og ikke minst hva disse resultatene forteller oss om samfunnsmessige forhold og resultater. Om vitenskap forteller Kristen Ringdal: “Vitenskap kan overflatisk defineres som systematiske studier av fysiske eller sosiale fenomener. De fleste vitenskapene er empiriske eller erfaringsbaserte, der vitenskapelig kunnskap skapes i et samspill mellom teori og observasjoner av virkeligheten.” (Ringdal 2012, 37) De viktigste kjennetegnene innen empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet. Ottar Hellevik (2002, 17) forklarer hvordan metodelæren hjelper oss å treffe hensiktsmessige valg ved å gi oss oversikt over alternative fremgangsmåter, men også konsekvensene av å velge diverse alternativer. Vi kan gjennom metodelære dra nytte av tidligere erfaringer forskere har, slik at vi ikke bare trenger støtte oss på prøving og feiling. Ved å følge disse rådene kan vi også få hjelp til å motstå

fristelsen ved å bruke fremgangsmåter som gir oss de resultatene vi ønsker. Som tidligere nevnt i under problemformuleringen, har studentene egne oppfatninger og holdninger til tema. Derfor er det viktig at oppgaven tar utgangspunkt i respondentenes oppfatning, slik at resultatene fremstilles på riktig måte.

Vi er klar over at vår egen erfaring og forståelse vil kunne påvirke det vi observerer i tillegg til hvordan disse observasjonene tolkes og vektlegges. Undersøkelsen ble ikke startet på bar bakke og uten oppfatninger om hvordan eventuelle resultater ville bli. Problemstillingen er utarbeidet i forkant ut i fra selvvalgt tema, samt en intervjuguide som skal hjelpe til med å bestemme hva som skal undersøkes. På denne måten er vi med på å konkretisere hva vi ønsker å få svar på.

2.1.1 FORSKNINGSDESIGN

Forskningsdesign blir valgt for å ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes og hva slags fremgangsmåte som skal bli brukt. Forskningsdesignet skal først og fremst passe til den valgte problemstilling. Dette vil være fremgangsmåten som benyttes som struktur for forskningsprosessen. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 69) sier at forskning dreier seg om formgivning, hvor en forsker starter med problemstilling for å gjennomføre en vurdering om det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til mål. For å besvare vår problemstilling har vi valgt å benytte fenomenologisk-design, som Johannessen, Tufte og Christoffersen definerer: “ som kvalitativ design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen.” (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, 78) I denne oppgaven vil derfor et fenomenologisk-design kunne gi oss et beskrivende bilde av hvordan våre respondenter opplever temaet. Vi fant ut at denne typen design passet best for vår oppgave, og ville gi oss den mest riktige prosessen og fremgangsmåten for å kunne svare på den valgte problemstillingen. Fenomenologisk tilnærmingen vil kunne gjøre det mulig å beskrive og utforske våre respondenters erfaringer innenfor motivasjon og relasjon opp mot mellomleder og andre ansatte.

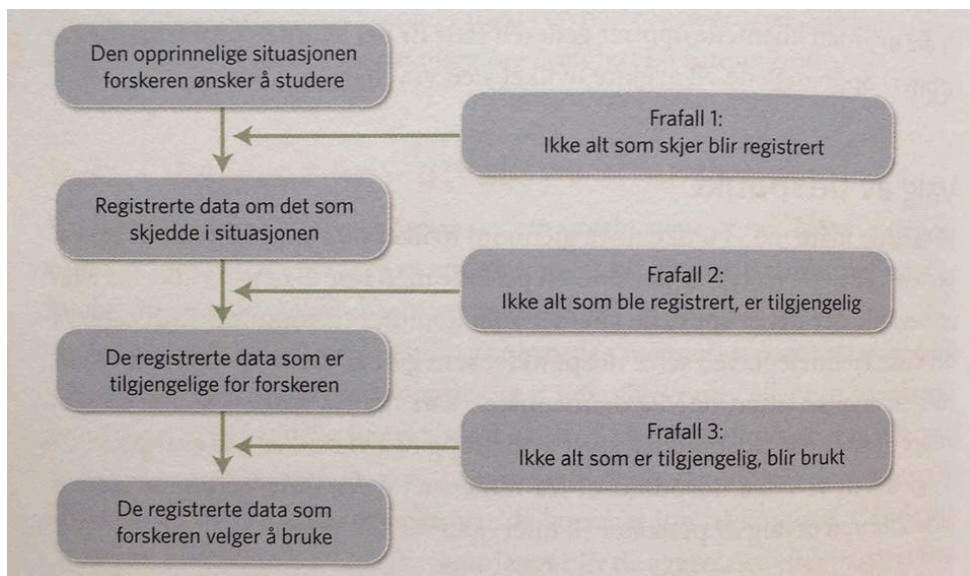
2.2 METODEVALG

Ved valg av valg av metode er det viktig å kjenne til de to mest brukte metodologiske tilnærmingene og utføre en undersøkelse om hvilken metode som passer til prosjektet. Valget står mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitative tilnærminger genererer dataene fra

en undersøkelse i tallform som analyserer ved hjelp av statistiske eller økonometriske metoder mens kvalitativ metode vil bli brukt på få forekomster som intervju, observasjon og fokusgrupper. Om kvalitativ metode sier Johannessen, Tufte og Christoffersen: “Kvalitative metode er særlig hensiktsmessig hvis vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer fyldigere.” (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, 28). Valget for denne oppgaven falt da på kvalitativ metode med bakgrunn i ønsket om undersøke et snevert tema som er forsket lite på. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016) uttrykker tydelig at det er oppgavens problemstilling som styrer valg av metode og avgjør suksessraten av prosjektet ved å angi spørsmål til utvalgsstrategi, rekruttering av informanter utarbeidelse av intervjuguide/spørreskjema, datainnsamling, dataanalyse, fortolkning og rapportering styres av problemstillingen. Metodevalget ble derfor besluttet etter at endelig problemstilling var ferdigstilt.

2.3 UTVALG

Oppgavens utvalg vil i all grad bestemme hvilken informasjon vi får inn, det er derfor hensiktsmessig å være oppmerksom på hvem og hva vi undersøker. Utvalgsprosessen blir illustrert på følgende måte:



Kilde: (Jacobsen 2016, 188)

Figuren viser oss utsiling av informasjon i en prosess hvor vi som forskere har liten kontroll over utfallet. Det eneste vi kan kontrollere er den siste fasen, altså utvalget av kildene som er tilgjengelige. Dette forteller oss at vi må være kritisk til kildene som benyttes. Jacobsen (2016, 179) henviser til utvalgsprosessen ved å gå gjennom ulike faser og steg. Disse tre

stadiene vil først være å skaffe en oversikt over alle som er ønskelig å undersøke om vi hadde ubegrenset med penger, analysemuligheter og tid. Deretter spesifisere inkluderings- og ekskluderingskriterier, og til slutt velge kriterier for utvelgelse av respondentene. Vår strategi var å benytte kriteriebasert utvelgelse da vi ønsket spesifikke fellestrekk for våre respondenter. Siden vår forskning har basert seg i tre forskjellige selskaper, hvor ansattes tid har vært begrenset valgte vi et utvalg på til sammen ni intervjuobjekter. Dette utvalget ikke er stort nok til å gi et metningspunkt men det kan derimot bidra til å gi en økt forståelse og indikasjon av teorien, og vil være med på å undersøke teorien på et mer overordnet plan.

For å begrense utvalget har vi likevel valgt følgende fellestrekk for mellomlederne:

- Mellomleder med minimum 10 ansatte under seg
- Alder 25-30 år
- Fulltidsjobb
- Bor i Oslo
- Har vært mellomleder i over et år
- Jobber ”på gulvet” med sine ansatte

Videre har vi valgt å lage en oversikt over ulike fellestrekk for de ansatte:

- Faste vakter (ikke ringehjelp)
- Alder 21-32 år
- Ansatt fra 1-4 år

For til slutt å sette opp fellestrekkene som gjenspeiler de ulike bransjene:

- Relativt ungt miljø
- Hektisk hverdag
- Servicebransje

Ved å avgrense utvalget til disse fellestrekkene har vi mulighet til å se mønstre i kandidatenes holdninger og verdier. Våre respondenter sees på som gode informanter som innehar kunnskapen vi er ute etter å få innsikt i. Etter avtale med våre informanter ble vi enige om anonymisering av intervjuene og at transkriberingen ikke skulle vedlegges oppgaven.

2.4 VALG AV KVALITATIV FORSKNINGSETIKK

I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 29) finnes det tre ulike datainnsamlingsteknikker innenfor kvalitativ analyse. Disse er observasjoner, intervju og fokusgrupper. I denne rapporten har vi valgt å bruke dybdeintervju som teknikk, da vi hadde spesifikke grunnspørsmål vi ønsket svar på og dette er med på å hente frem individuelle holdninger. Dybdeintervju ble valgt for å få et mer helhetlig bilde av ulike holdninger som intervjuobjektene besitter. Kvalitative undersøkelser bidrar til å enklere kunne måle reaksjoner til intervjuobjektets holdninger. Dette gir oss som moderatorer muligheten til å gå i dybden på hvert enkelt spørsmål og enkelt stille oppfølgingsspørsmål eller nye spørsmål som føles naturlig eller nødvendig, ved å bruke en såkalt semistrukturert intervju. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 148) Etterfulgt av transkribering vil svarene analyseres ved bruk av forskjellige verktøy som analysetabeller, koding og tolkning. Vi har valgt å bruke verktøy som lydopptak fremfor videoopptak, fordi lydopptak ofte kan bli oppfattet som mindre truende for intervjuobjektet. Ulempen her kan være at vi ikke får med kroppsspråket, men her finnes det andre verktøy vi kan benytte oss av. Dette blir beskrevet lengre ned i vår oppgave.

2.4.1 DATAINNSAMLING

Det som skiller forskning fra hverdagslige vurderinger er at det må samles inn dokumentasjon og/eller data som gjenspeiler den virkelighet som skal undersøkes. Under dybdeintervju er det gode muligheter for å få en åpen og avslappet dialog mellom moderator og intervjuobjekt. Man får også mulighet til å observere eventuelle reaksjoner til intervjuobjektet ved å lese og tolke reaksjonene til de spørsmålene som er valgt. Fokuset ved dybdeintervjuet vil være å innhente informasjon, ikke måle teoretiske variabler.

Vi har valgt å gjennomføre dybdeintervju med tre forskjellige mellomledere fra tre ulike bransjer, samt seks ansatte, to fra hver av bedriftene. Intervjuundersøkelsen ble gjort av en mellomleder og to ansatte i samme bedrift. Dybdeintervjuene er teoretisk forankret fra fenomenologisk design, der det tas utgangspunkt i læren om det som viser seg. Om kvalitativ design sier Askheim og Grennes: "Som kvalitativ design er fenomenologien opptatt av å forstå fenomener på grunnlag av de studertes perspektiv, og beskrive virkeligheten slik disse oppfatter den" (Askheim og Grennes 2008, 69) Vi valgte å ta utgangspunkt i denne teorien da vi var opptatt av å studere, analysere og tolke datainnsamlingen slik respondentene oppfatter

det. Denne typen design stiller visse krav til oss som forskere. Vi må være klar over at vår egen forståelse og holdninger til tema kan påvirke selve undersøkelsen og resultatene vi får. Det vil derfor være viktig at vi er bevisste på våre egne holdninger, slik at vi ikke overser funn underveis, som kan bidra til uriktig tolking eller analyse av intervjuene.

Intervjuene ble satt opp med en person fra gruppen (forskere), og et intervjuobjekt (respondent). Som verktøy benyttet vi oss av båndopptaker, og deretter transkriberte vi alle intervjuene. Ved andre metoder som nedskrivning kan det være at man ikke skriver fort nok, som fører til at man mister viktige påstander og poeng men også at intervjuet vil ta mye lengre tid enn nødvendig og skape unødvendige pauser i samtalen. Vi har studert ulik forskning om ressursbruk i en bedrift, forskning om motivasjon, og hvilke tiltak/faktorer som kan påvirke motivasjon.

2.4.2 INTERVJUGUIDE

Oppgaven tar utgangspunkt i to utarbeidede intervjuguider. Den første intervjuguiden vi utarbeidet var utarbeidet mot mellomleder, hvor det ble stilt spørsmål med fokus på motivasjon og evnen til å motivere. Videre tok vi med elementer som trivsel, konflikthåndtering, tillitsforhold, konsekvenser- og positive innvirkninger motivasjon kan ha på en arbeidsplass. Etter disse intervjuene var gjennomført gikk vi videre med å utarbeide en intervjuguide for de ansatte. Vi fant ut tidlig i prosessen at vi var nødt til å gjennomføre intervju med mellomleder før vi kunne gå videre med de ansatte. Dette valgte vi for å kunne samkjøre intervjuene på best mulig måte. I intervjuguiden til de ansatte ble det stilt spørsmål med fokus på motivasjon opp mot mellomleder, hvor elementer som trivsel, mestring, konflikt, kommunikasjon og tillitsforhold ble undertemaer. Intervjuguiden inneholder åpne og lukkede spørsmål for å ha en variasjon i spørsmålene. Dette fordi det kan få intervjuobjektet til å slappe mer av, og få en avslappet holdning til spørsmålene og intervjuet som helhet. Ved å kun bruke lukkede spørsmål som kan være vanskelig å svare på, kan det antas at intervjuobjektet vil føle seg låst, og dermed vil det igjen kunne påvirke svarene.

2.4.3 GJENNOMFØRING AV INTERVJU

Intervjuene ble gjennomført hos intervjuobjektets kontor på arbeidsplassen, da vi trengte et rolig rom for lydopptaket. Vi startet med å intervju en mellomleder hver, deretter gikk vi videre til de ansatte. Tiden som ble brukt fra første intervju til det siste intervjuet var

gjennomført var ca. 4 uker, dette på grunn av tilgjengeligheten til respondentene og deres fritid. Vi nevnte tidligere ulempen ved lydopptak, hvor vi ikke får fanget opp kroppsspråk på lydopptak. Det verktøyet vi benyttet oss av for å fange intervjuobjektene kroppsspråk var at vi noterte ned kroppslige uttrykk underveis på et eget ark når vi så det nødvendig/registrerte uttrykk som ikke ble opplevd å være i samsvar med det som ble uttrykt muntlig. Vi noterte også ned spesielle toneleier, sarkasme og nøling. Dette brukte vi til å analysere intervjuobjektets fremtoning under intervjuet, og det ble brukt til å tolke svar og innhold.

2.4.4 FORSKNINGSETIKK OG ANONYMITET

Prosjektet inneholder enkelte hensyn som må tas. Siden vi har utført dybdeintervju med ulike intervjuobjekter foreligger det krav til anonymitet som vi må ta hensyn til. Vi har valgt å lage en kontrakt mellom oss og intervjuobjektene hvor det står at de har retten til å være anonyme. Samtlige respondenter ønsket anonymitet. Dette gjorde vi for å sikre gode riktige svar, som ikke skaper konsekvenser for objektene privat eller i arbeidssammenheng. Vi måtte derfor anonymisere gjenkjennelige detaljer og sensitive opplysninger, slik at integriteten til intervjuobjektene ble bevart på best mulig måte. Vi var klar over at det under intervjurundene kunne komme frem sensitiv informasjon og det var derfor også et krav om et skriftlig samtykke fra intervjuobjektene. Det ville være en mulighet for at objektene vil ønske å lese delene av oppgaven som omhandler dem selv, før vi kunne levere og publisere oppgaven. Det er viktig at det i oppgaven er et tydelig skille mellom skribentenes tolkninger og intervjuobjektene tolkninger.

2.4.5 TRANSKRIBERING

Etter gjennomføring av dybdeintervjuer med lydopptak transkriberte vi intervjuene hver for oss, dette resulterte i at vi satt igjen med omtrentlig lik mengde med informasjon. Det var ikke laget en typisk mal for transkriberingen. Når vi gjennomførte dybdeintervjuene satt alle gruppemedlemmene med et ark hvor vi noterte ned kroppsspråk som fremkom underveis i intervjuet, dette ble senere lagt inn i transkriberingen. Det kom også frem lyder som kremting, sukking og latter i transkriberingen vår. Intervjuene ble transkribert innen et par dager slik at det fremdeles var friskt i minnet vårt, dette gjorde det enklere for oss å huske på hver minste detalj som skal være med i transkriberingen.

2.4.6 KODING

Etter transkriberingsprosessen var vi klare for å sette i gang med analysedelen. Første steget i vår analyseprosess var koding. Om koding sier Johannessen, Tufte og Christoffersen: “Koding brukes for å avdekke og organisere de meningsfulle utsnittene og bidrar til å redusere og ordne datamateriale slik at det blir lettere å analysere.” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2005, 193) Vi har som tidligere nevnt valgt en induktiv tematisk analyse. Vi laget deretter en tabell med koder der vi har samlet datamateriale vi fikk ut fra transkriberingen, slik at vi fikk en bedre oversikt. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2005, 193) forklarer videre: “Koding blir brukt som et verktøy for å påvise og organisere meningsbærende informasjon og lar oss raskt finne, fjerne og slå sammen tekstdeler som knytter seg til begrep, tema eller spørsmål.” Vi valgte å lage vår egen kodetabell for å lettere vise til holdninger og evner, samtidig som vi kunne bruke det som et eget verktøy i senere analyse. Ved hjelp av en denne tabellen klarte vi å lettere finne fram til de funnene vi ønsket å finne for å komme frem til svaret på vår problemstilling.

2.4.7 KRAV TIL RELIABILITET OG VALIDITET

To sentrale begreper å nevne i et forskningsprosjekt er reliabilitet og validitet. Disse to begrepene har mye å si når det kommer til prosjektets datainnsamlingsmetoder å gjøre. Det bekrefter Johannessen, Tufte og Christoffer med følgende sitat: “Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides.” (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, 36) Reliabilitet forteller oss med andre ord noe om påliteligheten til dataene vi samler inn og brukes som konsistens eller stabilitet i alle målinger.

Om validitet sier Torsten Thurén: “Validitet innebærer at man virkelig undersøker det man vil undersøke, og ingenting annet.” (Thurén 2013, 32) Når man utfører et prosjekt er validitet viktig i den grad at vi undersøker det vi faktisk skal undersøke, og er en viktig del av oppgaven da det vil fortelle oss i hvilken grad vi ut fra resultatene av studiet kan trekke gyldige slutninger om problemstillingen. Dette vil være helt essensielt i oppgaven, da vi ønsker fremskaffe riktige resultater som kan sees på som valide for leseren.

DEL 3 TEORETISK GRUNNLAG

Denne delen søker å fremlegge det teoretiske grunnlaget i vår oppgave. Her går vi nærmere inn på de ulike begrepene vi har presentert tidligere, og beskriver deres definisjon og bruksområder. På denne måten får leseren bedre forståelse når vi presenterer våre funn i vår analyse. Ledelse er et stor fagområdet og det kryr av mange virkemidler og begreper å se nærmere på. Som tidligere nevnt er det i forskning større fokus på ledelse generelt og ikke så mye som mellomleder som et eget ledd, og med dette menes ledelse på høyeste nivå i en organisasjon. Med dette som bakgrunn har vi valgt å se på forholdet mellom mellomledere og de ansatte. Herunder vil vi kunne diskutere oss frem til ulike synspunkter og relasjonen mellom mellomlederen og de ansatte som kan bidra til å finne frem til svar på vår problemstilling. De sentrale begrepene innenfor det valgte fagfeltet vil være motivasjon, kommunikasjon, tillit, holdninger og konflikthåndtering.

3.1 MELLOMLEDER

Ole Hope (2015, 22) definerer en mellomleder som “enhver leder som befinner seg på to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere/førstelinjemedarbeidere som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå, og som har ansvar for minst en del av virksomhetens forretningsprosesser, men ikke forretningsprosessene som et hele”. For å forklare begrepene strategisk- og operativt nivå blir det enkelt forklart i Ole Hope sin bok. Strategisk nivå omhandler ledelsen som sitter på det øverste nivået som først og fremst bryr seg om bedriftens langsiktige utvikling. De fokuserer på tiltak som bidrar til økte inntekter og den evnen de har til å overleve i markedet. Det operative nivået er de ansatte (førstelinjemedarbeidere) som står for den kortsiktige utviklingen, med andre ord hvordan bedriften opererer fra dag til dag for å kunne opprettholde fokus på målsetting og eventuelt utvikle nye muligheter for bedriften underveis. (Hope 2015, 17) Mellomleders rolle vil være mellom disse to områdene, der de fungerer som et effektivt bindeledd mellom øverste ledelsen og de ansatte. Våre valgte bedrifter fra de tre valgte bransjene, tar utgangspunkt i en mellomleder med 10-15 ansatte. En av grunnene til at vi valgte nettopp disse var at vi har en teori om at mellomledere med færre ansatte under seg har et tettere bånd til sine ansatte. Vår teori går ut ifra at forskning på mindre grupper, har større sjans for å gi riktige opplysninger for å svare på vår problemstilling. Dette fordi mellomlederen kan ha en tettere, daglig relasjon med alle sine ansatte, og dermed kunne gi en mer detaljert og riktig beskrivelse av relasjonene mellom seg selv og de ansatte. Det kan også tenkes at de ansatte i større grad samvirker med

sin mellomleder på en hyppigere basis, og dermed kan gi en detaljert beskrivelse av denne personen.

3.1.1 MAKT

Begrepet makt er ikke til å unngå når vi snakker om ledelse, enten om det gjelder toppledelse eller mellomledelse er det relevant å dra inn begrepet makt. Om makt sier Ole Hope: “Makt handler enkelt sagt om å ha tilstrekkelig innflytelse til å få andre til å gjøre det du ønsker å få dem til å gjøre.” (Hope 2015, 54) Makt kan til og med være relevant kollegaer imellom, det kan være at to ansatte skal utføre en arbeidsoppgave sammen hvor en av de har en sterkere og tydeligere personlighet enn den andre. I en slik situasjon kan den sterkeste personen kjenne på maktfølelsen ved å “bestemme” over den andre personen, og legge mer press på at den personen skal utføre arbeidsoppgaven på en spesiell måte, en måte som den sterkeste personen ønsker. På arbeidsplassen vil det derfor være viktig at mellomlederen bruker makten sin på riktig måte, og ikke misbruker den. Som nevnt tidligere kan en mellomleder være midt i mellom to grupper, ledelsen og de ansatte, og det kan tenkes at mellomlederen oppleve press fra en eller begge av disse gruppene. Det vil ofte være at presset fra ledelsen kan forekomme oftest, da disse kan kreve økonomiske resultater og lignende. Det er viktig at ikke mellomlederen skyver presset videre på de ansatte. Mellomlederen må kjenne til sin egen rolle overfor de ansatte, og hvilken rolle mellomlederen har overfor sin sjef igjen. Det er viktig at mellomlederen klarer å skille mellom disse rollene. I hovedsak handler denne oppgaven om forholdet mellom mellomleder og ansatte, men når man snakker om makt og rollefordelinger så er det umulig å ikke nevne forholdet mellom mellomleder og den overordnede. Dette med bakgrunn i at det største presset nettopp kommer fra de overordnede. Den overordnede har ulike krav og målsetninger til mellomleder som mellomleder skal videreformidle og utvikle gjennom bruken av de ansatte.

3.1.2 TILLIT OG MISTILLIT

Vår datainnsamling inneholder noen grunnleggende spørsmål om tillitsforholdet mellom de ansatte og mellomlederen. Dette med bakgrunn for å undersøke om det foreligger noen sammenheng mellom tillit og motivasjon, samt undersøke om mistillit kan være ødeleggende for motivasjonsevnen? Rudi Kirkhaug forklarer forskjellen på tillit og mistillit slik: “Mens tillit generelt er uttrykk for tillitsfulle og positive forventninger angående en persons eller organisasjons handlemåter og atferd, er mistillit uttrykk for negative forventninger til en person eller organisasjon.” (Kirkhaug 2015, 41) Vår beslutning på å ta med tillit og mistillit i

dette prosjektet er fordi dette er elementer som spiller en stor rolle i et forhold mellom ansatte og mellomlederen. Mellomlederen har ansvar for en viss antall ansatte under seg, og som en mellomleders arbeidsoppgave havner dette under personalansvar.

3.1.3 KONFLIKTHÅNDTERING

Diskusjoner, krangler, misforståelser og uenigheter foregår på alle arbeidsplasser, i små og større grader. Disse elementene er små ting som kan utvikle seg til å bli noe større, til en konflikt. Johannessen og Olsen definerer konflikt som "... strekker seg over tid, der konsekvensen ofte er at partene i en konflikt forsøker å hindre at den andre parten får sine behov oppfylt." (Johannessen og Olsen 2013, 241) Skadene en konflikt kan utgjøre for en organisasjon er individuelt fra bedrift til bedrift. Det har mye å si om hva konflikten omhandler og i hvilken grad den kan fikses igjen. Ingen bedrifter ønsker en konflikt som er skadelig for bedriften, eller enda verre, skadelige for sine ansatte. Vi har valgt å ta med noen grunnleggende spørsmål om konflikt i vår datainnsamling. I håp om å kunne redegjøre for en mulig sammenheng mellom konflikt og motivasjon i vår analysedel.

3. 2 MOTIVASJON

Definisjonen på motivasjon: "som biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse." (Kaufmann og Kaufmann 2011; Kirkhaug 2015)

Det vil alltid være noe variasjon i tilnærming til ulike teorier om motivasjon. Man bør være på trygg grunn ved å inkludere retning og intensitet på atferd i definisjonen til hovedinnholdet i valgte motivasjonsbegrep. De vanligste teoriene innenfor organisasjonspsykologisk motivasjon litteratur er behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller. I senere tid har nyere teoretiske modeller blitt etablert innen felt som omhandler indre og ytre motivasjon. For eksempel Maslows behovshierarki som søker grunnleggende behov for å forklare vår atferd og motivasjon ved å ta utgangspunkt i at mennesker har basale psykologiske, sosiale og biologiske behov som påvirker våre handlinger og intensjoner. (Wilson, Zeithaml, Bitner, Gremler 2012, 30-31)

I de fleste motivasjonsteorier vil det knyttes en forbindelse mellom menneskets personlighet og ulike behov. Andre ting som kan fremheves er verdi synspunkter og hvordan vi som mennesker har en iboende trang for selvaktualisering. Øyvind Lund Martinsen forteller oss:

“effektivt atferd oppnås ved å legge arbeidsforholdene til rette på en måte at de ”rette” behovene vekkes på en optimal måte. For eksempel vil man i teorier om presentasjons motivasjon hevde av oppgaver med middels vanskegrad i forhold til personens egen oppfatning av sine evner og oppgavens vanskegrad vil føre til sterkest vekking av motivasjon.” (Martinsen 2011, 218) Med dette kan man se på hvordan forskjellige medarbeidere vil ha optimal utbytte av forskjellige oppgaver. Nyanserte motivasjonelle tiltak må være basert på at folk ikke er like. Motivasjonsteori er et kompleks felt innenfor psykologi og man vil ikke kunne oppnå ønskede resultater om man baserer seg på forenklete bilder av problematikken uten å henses med kompleksiteten av teoriene.

3.2.1 FIRE TYPER MOTIVASJONSTEORIER

Om de fire motivasjonsteoriene sier Kaufmann og Kaufmann: “I moderne organisasjonspsykologi er vanlig å skille mellom behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller når vi snakker om motivert atferd i arbeidslivet. (Kaufmann og Kaufmann 2011, 93)

Om behovsteori sier Kaufmann og Kaufmann: “I behovsteorier betraktes motivert-atferd som noe som er utløst av ulike typer grunnleggende behov. Disse kan være utpreget biologiske, eller de kan være et produkt av læring over lang tid” (Kaufmann og Kaufmann 2011, 93). De grunnleggende behovene er fremstilt i Maslows behovspyramide og tar for seg de ulike behovene mennesker har. I hovedsak handler det om menneskets eksistens behov (fysiologiske behov og trygghet), relasjonsbehov (sosiale behov og anerkjennelse) og vekst og utvikling (selvrealisering). Disse behovene kan være med på å forklare hvorfor mennesker gjør som vi gjør, og hvilke behov som trigger den motiverte atferden. De eksistensielle behovene omhandler de grunnleggende behovene som må ligge til grunn for at mennesket skal kunne fungere. Mat, søvn, trygghet og beskyttelse legger grunnmuren for vår eksistens, og ved at man ikke klarer å dekke disse behovene vil det kunne gi store utfordringer for å kunne realisere de ytterligere behovene. (Kaufmann og Kaufmann 2011, 94) Disse grunnleggende behovene er i hovedsak ikke en mellomleders oppgave å følge opp, men enkelte av delene kan man være med på å påvirke. I hovedsak handler dette om trygghet og beskyttelse. Arbeidsplassen tilbyr en trygghet i at den ansatte har et fast sted å dra, man får lønn en gang i måneden, og man er beskyttet hvis man skulle bli syk/uføretrygdet og lignende. Dette gir også en bedre forutsetning for å kunne dekke de andre eksistensielle behovene. En mellomleder har ofte en tett kontakt og oppfølging av de ansatte, og vil derfor

kunne være med på å påvirke tryggheten som den ansatte trenger for å kunne fungere på en god måte.

De sosiale behovene og anerkjennelse er definitivt behov som i stor grad kan påvirkes av en mellomleder. De sosiale behovene omhandler blant annet tilhørighet som kan være en ekstremt viktig faktor innenfor motivasjon. Ifølge en forskningsartikkel gjort rundt hvorfor personer slutter i jobben sin, kommer det blant annet frem at det kan være en sammenheng mellom de ansattes tilhørighet til bedriften, og deres toleransegrense til å slutte i jobben. (Stranden 2014) Denne forskningen viser til viktigheten av å skape en tilhørighet mellom de ansatte og deres arbeidsplass for å kunne skape gode og motiverte personer i bedriften. I følge artikkelen avviser professor Anders Dysvik ved Handelshøyskolen BI at en viss grad av gjennomtrekk er sunt for bedriften. Han viser til årelang forskning på temaet som underbygger hans påstand. For det første er det både tidkrevende og kostnadskrevende å ansette feil personer. Bedriften må dermed starte en ny prosess med å finne nye personer, og eventuelt lære opp disse på nytt. Det foreligger et godt grunnlag for å si at dette ikke er optimalt for bedriften i et kort- eller langsiktig perspektiv. For det andre vil et gjennomtrekk på arbeidsplassen kunne føre til at det blir vanskeligere å skape gode relasjoner mellom de ansatte, som igjen kan påvirke resultatene i ulike prosjekter, oppgaver og andre situasjoner som krever en form for samarbeid mellom de ansatte. Det er allment kjent at flere bransjer sliter med et høyt gjennomtrekk av ansatte, og til stadig må ansette nye personer. Et eksempel på dette er restaurantbransjen, der det er en høy grad av deltidsansatte. Dette er en bransje som sliter med kontinuitet, der ansatte flyttes mye rundt. Dette kan gå utover arbeidsmiljøet da man kanskje ikke får satt en fast gruppe mennesker som kjenner til bedriftens systemer, arbeidsmetoder og de andre ansatte. Her foreligger det utfordringer for bedriften og mellomlederen. Mellomleder får stadig nye personer å forholde seg til, og man må bruke mye ressurser på opplæring. Dermed kan det tenkes at det kan ligge mindre fokus på å videreutvikle et team og et individ, og skape en tilhørighet til arbeidsplassen. Det vil også foreligge teorier om at en høyt gjennomtrekk av ansatte kan påvirke medarbeidernes motivasjon, da man hyppig får nye personer å forholde seg til. Dette kan være et hinder for å utvikle gode team og et godt arbeidsmiljø på sikt. Om medarbeidernes motivasjon sier Rudi Kirkhaug: “Medarbeidernes motivasjon kan være avgjørende for en organisasjons effektivitet og evner til fornying og endring.” (Kirkhaug 2015, 160) Utsagnet over underbygger påstanden om at motivasjon og bedriftens effektivitet kan ha en sammenheng.

Derfor vil det være nærliggende å konkludere med at mellomlederen kan ha en direkte innvirkning på en ansatts motivasjon, som igjen kan påvirke den motiverte atferden. Dette kan igjen påvirke bedriftens evner til fornying og endring.

Kognitive teorier ser motivasjon som et resultat av individets forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse samt evalueringer av kilder til motivasjon. (Kaufmann og Kaufmann 2011, 97) I motsetning til motivasjon sett innenfor behovsteori, tar kognitiv teori utgangspunkt i at mennesker er bevisste, rasjonelle beslutningstakere og handlingsagenter. “Kognitiv psykologi handler om hvordan mennesker behandler informasjon og bruker informasjon som grunnlag for sine handlingsvalg.” (Kaufmann og Kaufmann 2011, 97) Ved å koble opp menneskelig atferd, hvorfor vi handler som vi gjør, mot motivasjon og dens handlingsmønstre, kan vi skape oss en godt bilde over hvordan kognitiv motivasjonspsykologi påvirker ansatte og mellomledere. Menneskelig atferd vil dermed være styrt av valg som både er rasjonelle og bevisste. Om kognitiv forventningsteori sier Kaufmann og Kaufmann: “I kognitive teorier om motivasjon i arbeidslivet som går under betegnelsen forventningsteori, blir det understreket at mennesker er motiverte for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin.” (Kaufmann og Kaufmann 2011, 97) Det er nettopp her en mellomleders rolle og påvirkning kommer inn i bildet. De ansatte kan ha ulike forventninger for hvordan deres arbeid, og konsekvensen av disse påvirker belønningen av arbeidet. Ved at mellomlederen kjenner til hvordan individets forventninger påvirker deres motivasjon innenfor kognitiv forventningsteori, kan man være med på å bidra til at de ansatte klarer å oppfylle sine forventninger til eget arbeid. I kognitiv forventningsteori pekes det på tre typer forestillinger og overveielser som er særlig viktige for individets innsats i jobbsammenheng: subjektive forventninger om at innsats vil gi resultater, instrumentelle overveielser knyttet til spørsmålet om hvorvidt jobbytelsen fører til belønning, og valensvurderinger som handler om belønningens subjektive verdi for individet. (Kaufmann og Kaufmann 2011, 97-98) Det er nettopp disse tre forestillingene og overveielserne som er viktig å kjenne til. De subjektive forventningene handler om hvordan mennesket forventer at stor innsats skal være verdt strevet. Her foreligger det en oppfatning hos den ansatte at ved å legge inn en stor grad av innsats i arbeidet skal kunne belønnes. Dette kalles *høy subjektiv forventning*. (Kaufmann og Kaufmann 2011, 98) Et eksempel på dette kan være en mellomleder som får en høy belønning i form av bonus eller lignende ved gode resultater, og som har en form for “fallskjerm” ved dårlige resultater eller oppsigelse. Motsetningen til dette kalles *lav subjektiv forventning*. Her har personen liten tro på at resultatet vil stå i forhold til

innsatsen, og motivasjonen blir da svakere. (Kaufmann og Kaufmann 2011, 98) Rudi Kirkhaug referer i sin bok om noen nyttige verktøy: “Belønning og straff er viktige verktøy fordi de bidrar til at rettferdighet og motivasjon kan opprettholdes.” (Kirkhaug 2015, 100) Dette vil være en av de verktøyene det er viktig for en mellomleder å kjenne til. Hvis det i liten grad er et samsvar mellom de ansattes subjektive forventning, og den faktiske belønningen, kan dette være med på skape en sviktende motivasjon. Om belønning og verdi sier Kaufmann og Kaufmann: “Men selv om en person tror at innsatsen vil gi resultater, og han vil få belønning for det han gjør, kan motivasjonen utebli dersom belønningen ikke har noen verdi for vedkommende.” (Kaufmann og Kaufmann 2011, 98) Dette kan blant annet bidra til at det burde stilles krav til at mellomlederen kjenner til hva slags type belønning som gir en verdi for hvert enkelt individ eller gruppe. Hvis det er en lav grad av samsvar mellom forventning og utfall, kan det tenkes at det er vil være en større mulighet for å skape en arbeidsplass med færre fornøyde og motiverte ansatte. Dette er en av momentene vi har spurt respondentene om under dybdeintervjuet. Her stilte vi spørsmål om mellomleders evne til å forstå hvordan motivasjon kan påvirke bedriftens resultater. Vi spurte både mellomleder om dens egne opplevde evne, samt de ansattes oppfatning av mellomlederens evne. Gjennom koding av data fant vi ut at det både var samvariasjon mellom mellomleders opplevde evne, samt de ansattes oppfatning av mellomleders evne. Der en mellomleder mente at han hadde en god evne til å forstå hvordan de ansattes motivasjon kan påvirke bedriftens resultater, stemte dette overens med de ansattes svar på mellomlederens evne. Ut i fra noen av intervjuene, kan resultatene fra datainnsamlingen tolkes slik at det kan være en samvariasjon mellom mellomleders evne til å forstå hvordan motiverte ansatte kan påvirke bedriftens resultat, og de ansattes forventninger. Likevel ser vi fra kodingen fra de andre intervjuene at det foreligger en uenighet mellom mellomleders evner og det de ansatte opplever. Det kan tolkes slik at respondentene ikke får belønninger som gir verdi for det enkelte individet. Dette kan være fordi mellomlederen har mindre kunnskap om hver enkelt ansatt, eller at mellomleder har mindre fokus på ulike belønningssystemer. Det vil dermed være nærliggende å tro at det er en korrelasjon mellom mellomleders evner til å forstå og oppfylle de enkelte ansattes behov og forventninger og de ansattes motivasjon. Her kan vi også trekke inn forskjellen mellom indre og ytre motivasjon, som Rudi Kirkhaug forklarer slikt: ”Indre motivasjon - det å utføre arbeidsoppgavene i seg selv gir tilfredsstillelse. Ytre motivasjon - det å utføre arbeidsoppgavene gir fysisk belønning i en eller annen form.” (Kirkhaug 2015, 161) Den ytre motivasjonen blir som nevnt ovenfor ofte målt i fysisk belønning, der de ansatte mottar en belønning fra arbeidsplassen. Den indre motivasjonen går mer på individets

vekst og følelser ved å utføre en oppgave som kan sees på som suksessfull. Dette vil også være viktig for en mellomleder å kjenne til samspillet mellom disse.

Vi leser også ut i fra datainnsamlingen at det foreligger uenigheter mellom mellomleders opplevde lederevne og hvordan de ansatte opplever mellomlederen. Der mellomleder mener de har en meget god evne til å motivere, svarer de ansatte at mellomleder har en mindre god eller en dårlig evne til å motivere. Det kan finnes flere grunner til dette, men en mulig teori kan ligge under mangel på kompetanse hos mellomleder eller i feil oppfattet rolleforventning hos de ansatte. Om nødvendig kompetanse sier Kaufmann og Kaufmann: “Det hjelper lite om vi er aldri så motiverte dersom vi ikke har den nødvendige kompetansen, i form av de evner, ferdigheter eller kunnskaper som skal til for å gjøre en bestemt jobb.” (Kaufmann og Kaufmann 2011, 99) Her sier forskeren at det må ligge en grunnleggende kompetanse for å kunne utføre de arbeidsoppgavene for å nå et mål. Hvis målet er å skape motiverte ansatte, krever det derfor at mellomleder besitter kunnskap om hva som kreves for å øke motivasjon. Uten denne kunnskapen kan de ulike motiverende tiltakene være uten virkning eller uten mulighet til å kunne fungere i praksis. Feil rolleforventning kan også påvirke de ansattes motivasjon, samt mellomleders muligheter til å påvirke dette. Om rolleforventninger sier Kaufmann og Kaufmann: “Rolleforventninger handler om hva mennesker selv tror forventes av den i jobben.” (Kaufmann og Kaufmann 2011, 99) Dersom det foreligger en uenighet eller mangel på forståelse av egen rolle sett opp mot oppgavene man har, kan det være med på å skape motivasjonsproblemer eller konflikter. Det vil derfor være ekstremt viktig at mellomleder og ansatt har en felles forståelse og enighet om begge parters rolleforventninger. Det finnes flere tiltak for å kunne sikre dette. Mellomleder burde være tydelig overfor den ansatte, og hva som forventes på arbeidsplassen. Et mulig tiltak kan være å ha jevnlig medarbeidersamtaler, der man vurderer hvordan ting har vært så langt, hvordan det er på nåværende tidspunkt, og hvordan det ser ut fremover. Et annet tiltak kan være tilbakemeldinger som Kaufmann og Kaufmann forklarer slik: “Tilbakemelding er nødvendig for normal regulering av atferd. For enkeltmennesket vil kommunikasjon tjene den viktige funksjonen at en får tilbakemelding på egen jobbyttelse.” (Kaufmann og Kaufmann 2011, 298) Dette kan være med på å sikre at det en felles forståelse av rolleforventningene, og dermed bidra til å hindre eventuelle motivasjonsproblemer eller konflikter underveis.

Sosiale teorier retter oppmerksomheten mot individets opplevelse av likhet versus ulikhet og rettferdighet versus urettferdighet i forhold til medarbeidere og prosedyrer for fordeling av

goder arbeidsplassen. (Kaufmann og Kaufmann 2011, 105) Sosiale motivasjonsteorier tar utgangspunkt i å forstå individets forhold til de personene rundt seg, og hvordan disse kan påvirke motivasjonen. Under ligger flere viktige teorier som likeverdsteori og rettferdighet. Dette er faktorer som er ekstremt viktig for en mellomleder å kjenne til, da dette er noe som kan ha stor betydning for de ansatte, og kan skape store konflikter og manglende motivasjon hvis det ikke behandles på riktig måte. Likeverdsteori handler om prinsippet om at de ansatte skal bli behandlet på lik linje, både når det kommer til lønn, ferie, arbeidstid. Et godt eksempel på dette kan være at personer med lik utdannelse, ca. lik arbeidserfaring får ulik lønn for de samme arbeidsoppgavene. Dette er noe som kan virke demotiverende for de ansatte det gjelder. I verste fall kan dette føre til store konflikter, oppsigelser eller søksmål mot bedriften. Dette handler også i stor grad om en generell oppfatning av rettferdighet. I rettferdighetsteori er man opptatt av fordelingsrettferdighet, det vil si at det skal være rettferdig fordeling av utbyttet av jobben. (Kaufmann og Kaufmann 2011, 107) Dette handler i stor grad om at fordelingen av godene skal fordeles rettferdig. For de ansatte vil dette punktet være ekstremt viktig for å kunne opprettholde graden av motivasjon, derfor vil det være ekstra viktig å ha en riktig og rettferdig tildeling av godene. Hvis de ansatte opplever at godene ikke fordeles riktig, eller at noen opplever urettferdighet, kan dette være med på å skape misnøye og i verste fall konflikter.

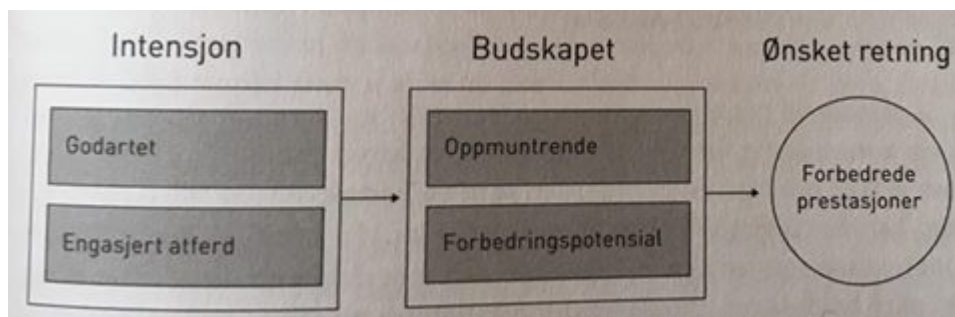
Om Jobbkarakteristika - modellen sier Kaufmann og Kaufmann: "Jobbkarakteristika-modellen handler om motivasjonselementer i selve jobben som virker motiverende og demotiverende. Modellen er et forsøk på å organisere disse faktorene i forhold til hverandre på en slik måte at man kan regne ut motivasjonspotensiale i en jobb." (Kaufmann og Kaufmann 2011, 93) Nyere forskning på dette temaet tar for et forsøk på å utvikle en mer systematiske modeller for å bygge opp en jobb på en slik måte at den gir best mulig arbeidsmotivasjon for den enkelte. En modell utarbeidet av Richard Hackman og Greg Oldham (Hackmann og Oldham 1980) tar utgangspunkt i å utvikle et detaljert og konkret system for klassifisering og måling av en jobbs motivasjonspotensial. Målet er å kunne bedre legge til rette for arbeidsoppgaver som trigger motivasjonen hos de ansatte. Dette for å kunne bidra til økt personlig vekst, som igjen skal bidra til økt motivasjon. Her igjen vil individets subjektive mening spille en rolle for hvordan man opplever motivasjon. Dermed vil jobbkarakteristika modeller muligens kun være nyttig hvis man som mellomleder kjenner til de ulike faktorene eller variablene som trigger motivasjon hos hver enkelt. Selv om det blir

satt i et system som skal måle en jobbs motivasjonspotensial, vil ikke dataen som samles inn nødvendigvis tale for alle de ansatte.

3.2.2 TILBAKEMELDINGER

Tilbakemeldinger kan være en form for belønning, som for eksempel når mellomlederen gir positive og negative tilbakemeldinger til sine ansatte bidrar til å opprettholde, og kanskje til og med økt motivasjonen blant de ansatte. Det er viktig at mellomlederen gir konstruktive tilbakemeldinger fordi dette gir den ansatte driv til å utvikle seg. God oppfølging av ansatte er veldig individuell da alle ansatte er forskjellige og trenger varierende tilbakemeldinger. Man kan anta at ansatte er mest motiverte når de føler de har oppnådd noe meningsfylt i jobben, dette kan være store gjennombrudd eller noe så enkelt som en liten, men merkbar fremdrift mot et større mål.

Figuren under viser hvilke elementer som er viktig å holde fokus på når en mellomleder skal gi tilbakemelding til sine ansatte. Om tilbakemeldinger sier Johannessen og Olsen: “Når du gir tilbakemelding, er den oppfattede hensikten, din intensjon med tilbakemelding av stor betydning for utfallet av tilbakemeldingen.” (Johannessen og Olsen 2013, 111)



Kilde: (Johannessen og Olsen 2013, 111)

Mellomlederen må være klar over hvilken intensjon han har i det tilbakemeldingen blir gitt og hvilken intensjon de ansatte oppfatter, disse to bør stemme overens for at tilbakemeldingen skal ha det beste utfallet. Tilbakemeldingen bør være konstruktiv, så hvis mellomlederen har en dårlig dag bør han eller hun vente med å gi tilbakemelding til mellomlederen er sikker på at det er konstruktiv tilbakemelding. Det kan oppstå misforståelser dersom mellomlederen gir en tilbakemelding på feil tidspunkt. Budskapet i tilbakemeldingen er også viktig, og uansett form for tilbakemelding bør budskapet som vist i figuren over inneholde oppmuntrende ord og forbedringspotensiale. Det gir de ansatte et annet syn på tilbakemeldingen, og fokuset til de ansatte blir mer motiverende til å arbeide videre med arbeidsoppgavene sine. Disse

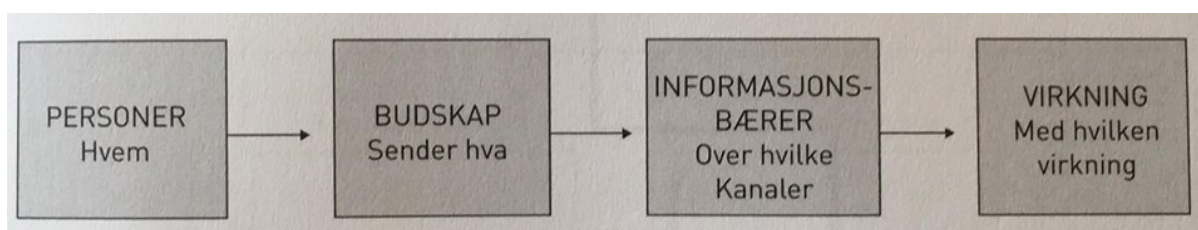
elementene kan også bidra til at tilbakemeldingen omformuleres til en mer positiv retning dersom det er en negativ tilbakemelding. Mellomlederen bør sette seg noen ønskede retninger, og eventuelt forberede sine egne prestasjoner på hvordan han eller hun fremlegger tilbakemeldingene. Mellomlederen bør ha selvinnsikt og være åpen for endring ved å gi og få tilbakemeldinger.

3.2.3 JOBBHOLDNINGER

Om jobbholdninger sier Kaufmann og Kaufmann: “Med jobbholdning menes de relativt konsistente tanker, følelser og handlinger som er knyttet til ulike sider ved jobbene våre.” (Kaufmann og Kaufmann 2011, 211) Disse sees ofte i sammenheng med jobbtilfredshet, og er et viktig tema innenfor arbeidslivet. Da vi spurte våre respondenter om holdninger knyttet til motivasjon, var vi i hovedsak interessert i jobbholdninger, men også personlige holdninger knyttet til motivasjon generelt. Dette for å kunne skape et riktig og godt bilde av respondentens opplevde holdninger som menneske, ikke kun som en mellomleder eller en ansatt. Dette fordi en rolle i arbeidslivet kan kreve at man skal ha andre holdninger eller meninger, enn når man opptrer som privatperson.

3.3 KOMMUNIKASJON

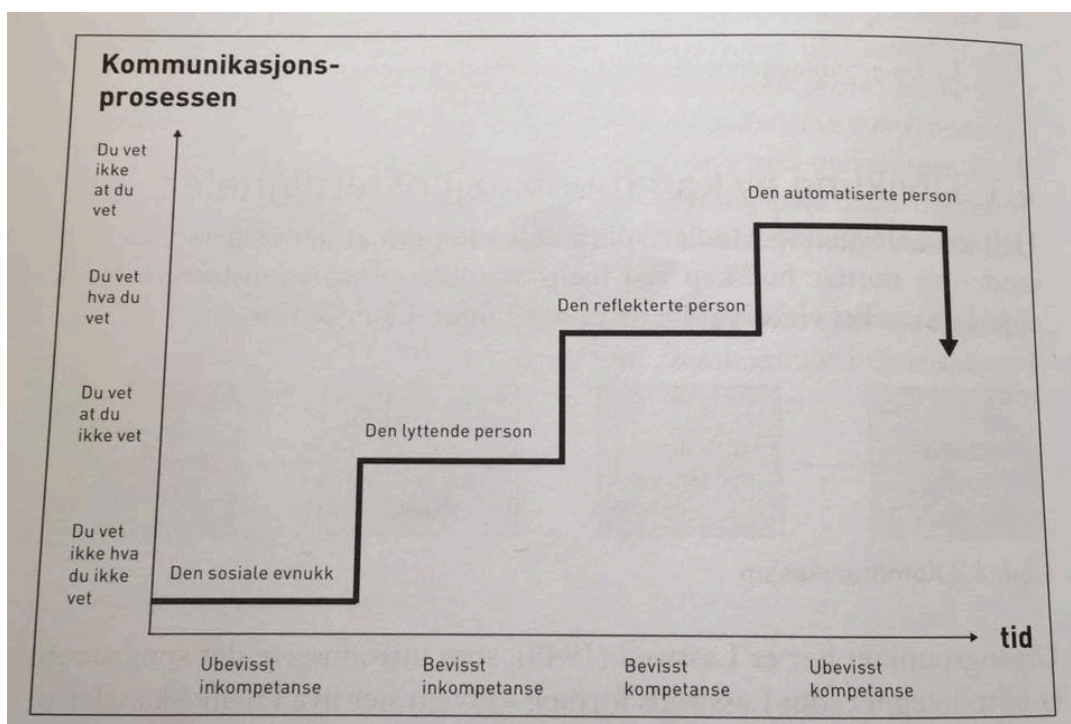
En av de største egenskapene en mellomleder benytter seg av i hverdagen på arbeidsplassen er kommunikasjon. Om kommunikasjon sier Johannessen og Olsen: “Helt grunnleggende handler kommunikasjon om at det er personer som sender og mottar budskap ved hjelp av ulike informasjonsbærere for å oppnå en ønsket virkning.” (Johannessen og Olsen 2013, 159)



Kilde: (Johannessen og Olsen 2013, 159)

Ovenfor ser vi en figur som fremviser hvilken person som sender hvilket budskap over hvilke kanaler med hvilken virkning. Ole Hope (2015, 124) referer i sin bok at “Mellommenneskelig kompetanse som takt og tone, overbevisningsevne, konflikthåndteringsevne, forhandlingsevne, veilednings- og coachingferdigheter og rett og slett er tett knyttet til mellomlederens kommunikasjonsfunksjon.” De elementene Hope referer til her kan være ulike kanaler som blir nevnt i figuren. Har mellomlederen disse egenskapene, og klarer mellomlederen å ta i bruk disse. Dette kan ha en innvirkning på effektiv ledelse som

Kaufmann (2011, 289) formidler i sin bok: “mange forskere og praktikere hevder at det å inneha kommunikativ kompetanse, det vil si evnen til å forstå og videreformidle informasjon, er en helt avgjørende forutsetning for å få til effektiv ledelse, uansett organisasjonsform og ledelsesnivå.” For en mellomleder kan man med andre ord si at kommunikasjon er dialogen med underordnede, sideordnede og overordnede for å skape et godt arbeidsmiljø og effektive arbeidsprosesser, som er en del av kjernen i mellomlederfunksjonen. I løpet av en dag kommuniserer mellomlederen med blant annet overordnede sjefen, sine ansatte under seg og kundene sine, og i noen bransjer ulike leverandører. Dersom ikke mellomlederen har sine kunnskaper om hvor viktig kommunikasjon er på en arbeidsplass kan det utgjøre en stor trussel for bedriften. Klarer ikke mellomleder å overføre budskapet på riktig måte kan dette føre til lav produktivitet, dårlig trivsel og i verste fall konflikter. Dette er elementer som har en innvirkning på motivasjonen, som vi ønsker å undersøke gjennom et av analyse spørsmålene. Som en del av kommunikasjonsbegrepet ser vi det fordelaktig å ta med kommunikasjonsprosessen i den grunn at mellomledere bør kjenne til ulike kommunikasjonsferdigheter.



Kilde: (Johannessen og Olsen 2013, 160)

Johannessen og Olsen beskriver kommunikasjonstrappen som: “en idealisert fremstilling av utviklingen av kommunikasjonsferdighetene, koblet til fag og kontekst. På hvert av de fire stegene i kommunikasjonsprosessen foregår det en generell læringsprosess, hvor erfaringer, informasjon og handlinger opererer.” (Johannessen og Olsen 2013, 161) Videre redegjør

Johannesen og Olsen (2013, 161) for de ulike stegene i kommunikasjonstrappen. Den sosiale evnukk er det første steget, og den forteller oss at personen ikke har erfaring eller kunnskap om hvordan man skal gå frem i den aktuelle kontekst. Med andre ord som fremvist i figuren så har du en ubevisst inkompetanse, som betyr at du ikke vet at du ikke vet. Dette er et dårlig utgangspunkt for en mellomleder hvis han/hun befinner seg her. Mellomlederen vil ikke kunne utrette noen form for motiverende tiltak dersom han/hun befinner seg på dette steget.

Neste steget er den lyttende personen, som Johannessen og Olsen (2013, 161) mener er den bratteste læringskurven i figuren. Med den bakgrunn at her foreligger det en bevisst inkompetanse, med andre ord at man vet at man ikke vet. Dette er heller ingen heldig plass for en mellomleder å være, selv om man har selvinnsikt så kan man anta at personen ikke vil ha nok kompetanse til å iverksette tilstrekkelige tiltak. Det tredje steget er den reflekterte person, hvor man utfører kommunikasjon innenfor et kompetanseområde. I dette steget har mellomlederen en bevisst kompetanse, hvor han/hun har god kunnskap og vet at han/hun vet. På dette steget klarer mellomlederen bedre enn de to tidligere stegene å iverksette motiverende tiltak med bakgrunn av tidligere erfaring og kunnskap. Helt avslutningsvis forklarer Johannessen og Olsen (2013, 161) det fjerde steget i kommunikasjonstrappen, såkalt den automatiserte personen. Her skjer alt automatisk, personen som holder til på dette steget handler alt i følge av vaner og rutiner. Man kan si at det er en dårlig form for kommunikasjonsferdighet på grunn av at personen ikke vet at man egentlig vet. Dersom en mellomleder holder til på dette steget kan det fort skje en feil eller to, på grunn av at mellomlederen handler på vaner og rutiner, noe som kan føre til at mellomlederen ikke "ser" andre kommunikasjonsferdigheter som kan være relevante å benytte seg av. Mellomlederen blir litt låst i den grunn at han/hun ikke tenker lenger enn hva det automatiske forteller han/hun. Mellomlederen vil ikke kunne lære av sine egne feil innenfor kommunikasjonsferdigheter med mindre han/hun kjenner til hvilket steg han/hun tilhører. Dette kan gjøre slik at mellomlederen kommer seg videre og lærer for hver dag som går, med ulike utprøvinger av kommunikasjonsferdighetene. En mellomleder bør kjenne til virkning av god kommunikasjon. Uansett hvor dyktig man tror at man er til å kommunisere, bør en mellomleder være åpen for å se egne feil og endre disse underveis.

3.3.1 INTERN KOMMUNIKASJON

Bente Erlie definerer intern kommunikasjon som: "... informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og i ulike enheter eller deler av

organisasjonen.” (Erlieen 2006, 17) Vi har tidligere konkludert med at mellomlederen befinner seg mellom to roller i en organisasjon, og vi kan hevde at mellomlederen er den røde tråden til informasjonsflyten som skjer mellom øverste ledelse og medarbeidere. I intervjuguiden vår stiller vi spørsmål hvor vi ønsker å finne ut hvilken virkning igangsetting av tiltak har for bedriftens resultater og de ansattes motivasjon. I dette har den interne kommunikasjonen en sentrale rolle. For at mellomlederen skal sette i gang ulike tiltak for bedriften og de ansatte, må mellomlederen kjenne til medarbeidernes og øverste ledelsens kommunikasjonsbehov for å kunne oppnå best mulig resultat. Med minimal kunnskap om informasjons- og kommunikasjonsbehovene vil mellomlederen slite med å forutse hvilke klargjøringer som må til for å kunne iverksette tiltak, og ikke minst hvilke tiltak som må til for å oppnå god motivasjon hos de ansatte.

DEL 4 PRESENTASJON OG ANALYSE AV DATA

I denne delen av oppgaven skal vi analysere og drøfte dataene våre som avslutningsvis skal bidra til å svare på analyse spørsmålene våre og problemstillingen. I studien har vi valgt å utføre en tematisk analyse.

4.1 INDUKTIV TEMATISK ANALYSE

4.1.1 ANALYSETABELL - MELLOMLEDER

Vi har valgt å lage et kodesystem med kodene HML, EML, HA og EA. HML som beskriver holdninger mellomleder selv mener de besitter om motivasjon på sin arbeidsplass. EML sier noe om den evnen mellomleder selv mener han eller hun har til å motivere. Tabellene under viser hva de ulike mellomlederne har svart på i intervjuene når det kommer til deres egen synspunkt om kunnskap, evne og holdninger til motivasjon.

Intervjuobjekt	1	2	3
Kjønn	M	K	M
Bosted	Oslo	Oslo	Oslo
Antall ansatte	10	13	12

HML1: Holdninger til motivasjon generelt	HML2: Holdninger til å motivere	HML3: Generell kunnskap om motivasjon
HML1-1 Meget positiv holdning	HML2-1 Meget positiv holdning	HML3-1 Meget god kunnskap om tema
HML1-2 Positiv holdning	HML2-2 Positiv holdning	HML3-2 God kunnskap tema
HML1-3 Likegyldig	HML2-3 Likegyldig	HML3-3 Noe kunnskap om tema
HML1-4 Negativ holdning	HML2-4 Negativ holdning	HML3-4 Mindre kunnskap tema
HML1-5 Meget negativ holdning	HML2-5 Meget negativ holdning	HML3-5 Ingen kunnskap om tema

Intervjuobjekt	Koding	Kort oppsummert
MELLOMLEDER 1	HML1-1 HML2-1 HML3-2	Respondent 1 har mye å si om personlig oppfatning om motivasjon på sin arbeidsplass, meget positiv holdning til sin egen evne til å motivere ansatte og utviser god kunnskap om hva motivasjon er, og gjør på en arbeidsplass.
MELLOMLEDER 2	HML1-2 HML2-2 HML3-3	Respondent 2 har en generelt positiv holdning til motivasjon på arbeidsplassen. Mener at manglende motivasjon kan føre til konflikter og mulig ha effekt på bedriftens resultater på sikt. Respondenten har mange meninger om motivasjon, og innehar noe kunnskap om motivasjon generelt.
MELLOMLEDER 3	HML1-2 HML2-1 HML3-2	Den personlige oppfatningen til respondent 3 er meget positiv da han mener at motivasjon er alfa omega på en arbeidsplass. Generelt på hele arbeidsplassen er ikke motivasjon et eget tema som det er stort fokus på, men de har en positiv holdning. Kunnskapen er god da respondent 3 selv legger fokus på motivasjon.

EML1: Evne til å motivere	EML2: Evne til å iverksette ulike motiverende tiltak	EML3: Evne til å forstå hvordan motivasjon kan påvirke bedriftens resultater
EML1-1- Meget god evne	EML2-1 Meget god evne	EML3-1 Meget god kunnskap om tema
EML1-2 God evne	EML2-2 God evne	EML3-2 God kunnskap tema
EML1-3 Mindre god evne	EML2-3 Mindre god evne	EML3-3 Noe kunnskap om tema
EML1-4 Dårlig evne	EML2-4 Dårlig evne	EML3-4 Mindre kunnskap tema
EML1-5 Meget dårlig evne	EML2-5 Meget dårlig evne	EML3-5 Ingen kunnskap om tema

Intervjuobjekt	Koding	Kort oppsummert
MELLOMLEDER 1	EML1-2 EML2-2 EML3-1	Respondent 1 mener selv han har god evne til å motivere, samt evne til å iverksette tiltak. Respondenten viser også til meget god kunnskap om tema for hvordan motivasjon kan påvirke bedriftens resultater.
MELLOMLEDER 2	EML1-2 EML2-3 EML3-4	Respondenten har en god evne til å motivere på et generelt grunnlag. Det foreligger en mindre god evne til å iverksette ulike motiverende tiltak overfor sine ansatte. Respondenten viser mindre kunnskap om hvordan motivasjon kan påvirke bedriftens resultater.
MELLOMLEDER 3	EML1-2 EML2-3 EML3-2	Respondent 3 mener selv han er god på å motivere de ansatte, etter best mulige evne. Det foreligger mindre god evne til å iverksette ulike tiltak. Respondenten har god kunnskap om å forstå hvordan motivasjon kan påvirke bedriftens resultater.

4.1.2 ANALYSETABELL - ANSATTE

I analyse tabellene til de ansatte har vi HA som står for holdninger de ansatte har til motivasjon, og EA som beskriver ansattes syn på mellomleders evne til å motivere. Tabellene viser hva de ansatte har svart på i intervjuene når det kommer til deres synspunkt på mellomleders kunnskap, evne og holdninger til motivasjon.

Intervjuobjekt	4	5	6	7	8	9
Kjønn	K	K	M	M	K	K
Bosted	Oslo	Oslo	Oslo	Oslo	Oslo	Oslo
Tilhører mellomleder (ML)	1	1	2	2	3	3

HA: Holdninger ansatte har til motivasjon generelt	HA: Holdninger mellomleder har til å motivere	HA3: Generell kunnskap mellomleder har om motivasjon
HA1-1 Meget positiv holdning	HA2-1 Meget positiv holdning	HA3-1 Meget god kunnskap om tema
HA1-2 Positiv holdning	HA2-2 Positiv holdning	HA3-2 God kunnskap tema
HA1-3 Likegyldig	HA2-3 Likegyldig	HA3-3 Noe kunnskap om tema
HA1-4 Negativ holdning	HA2-4 Negativ holdning	HA3-4 Mindre kunnskap tema
HA1-5 Meget negativ holdning	HA2-5 Meget negativ holdning	HA3-5 Ingen kunnskap om tema

Intervjuobjekt (IO)	Koding	Kort oppsummert
IO 4, ML 1	HA1-1 HA2-3 HA3-3	Respondent 1 viser selvinnsikt for egen motivasjon men virker noe skuffet når det gjelder motivasjon fra sin mellomleder. Det er varierte tilbakemeldinger om hvorvidt mellomleders motivasjon fungerer. Respondenten mener mellomleder har noe kunnskap om tema.
IO 5, ML 1	HA1-2 HA2-3 HA3-2	Respondent 2 er positiv til motivasjon generelt men mener mellomleders holdninger til motivasjon er noe likegyldig selv om respondenten selv mener mellomleder har god kunnskap om selve temaet.
IO 6, ML 2	HA1-1 HA2-4 HA3-4	Respondent 3 har en meget positiv holdning til motivasjon generelt. Mener det danner grunnlaget for et godt arbeidsmiljø. Respondenten mener mellomleder har en negativ holdning til å motivere sine ansatte, og mener også at mellomleder har mindre kunnskap om motivasjon.
IO 7, ML 2	HA1-2 HA2-3 HA3-3	Respondent 4 har en generelt positiv holdning til motivasjon, mener det er ganske viktig. Respondenten mener mellomleder viser en likegyldig holdning til å motivere sine ansatte, men at mellomleder besitter noe kunnskap om tema.
IO 8, ML 3	HA1-3 HA2-2 HA3-2	Respondent 5 er likegyldig til motivasjon generelt. Det foreligger positiv holdning i den grad av at mellomleder gir gode tilbakemeldinger. Respondenten mener at mellomleder har god kunnskap om motivasjon.
IO 9, ML 3	HA1-1 HA2-2 HA3-2	Respondent 6 har selv meget positiv holdning til motivasjon, og mener det er en viktig egenskap å ha på en arbeidsplass. Mellomleder har positiv holdning til å motivere. Respondenten avslutter med å si at mellomlederen har god kunnskap når det kommer til motivasjon.

EML1: Evne mellomleder har til å motivere	EML2: Evne mellomleder har til å iverksette ulike motiverende tiltak	EML3: Evne mellomleder har til å forstå hvordan motivasjon kan påvirke bedriftens resultater
EML1-1- Meget god evne	EML2-1 Meget god evne	EML3-1 Meget god kunnskap om tema
EML1-2 God evne	EML2-2 God evne	EML3-2 God kunnskap tema
EML1-3 Mindre god evne	EML2-3 Mindre god evne	EML3-3 Noe kunnskap om tema
EML1-4 Dårlig evne	EML2-4 Dårlig evne	EML3-4 Mindre kunnskap tema
EML1-5 Meget dårlig evne	EML2-5 Meget dårlig evne	EML3-5 Ingen kunnskap om tema

Intervjuobjekt (IO)	Koding	Kort oppsummert
IO 4, ML 1	EML1-2 EML2-2 EML3-1	Respondent 4 mener mellomleder har god evne til å motivere men at det ikke alltid blir utnyttet maksimalt. Mellomleder viser også god evne til å iverksette motiverende tiltak og viser til veldig god kunnskap om hvordan motivasjon påvirker bedriftens resultater.
IO 5, ML 1	EML1-3 EML2-4 EML3-2	Respondent 5 mener mellomleder har dårlige evner til å motivere, samt dårlig evne til å iverksette motiverende tiltak. Det er derfor fascinerende å se at Respondent 5 selv mener mellomleders evne til å forstå hvordan motivasjon kan påvirke bedriftens resultater er god.
IO 6, ML 2	EML1-3 EML2-4 EML3-4	Respondent 6 mener mellomleder har en mindre god evne til å motivere. Mener også at mellomleder har en dårlig evne til å iverksette motiverende tiltak, i tillegg mener respondenten at mellomleder har en mindre god evne til å forstå sammenhengen mellom motivasjon og bedriftens resultater.
IO 7, ML 2	EML1-2 EML2-3 EML3-3	Respondent 7 mener mellomleder har en god evne til å motivere sine ansatte, men har en mindre god evne til å iverksette motiverende tiltak. Mener mellomleder besitter noe kunnskap om tema, og har noen forståelse om hvordan bedriftens resultater kan påvirkes av de ansattes motivasjon.
IO 8, ML 3	EML1-2 EML2-3 EML3-2	Respondent 8 mener at mellomleder har en god evne til å motivere ved å være et godt forbilde som er effektiv og jobber godt. Når det kommer til å iverksette tiltak mener respondent 8 at mellomlederen har mindre god evne, med en begrunnelse av at mellomleder er konfliktsky og vanskeligheter med å tilpasse tiltak dersom dette er et krevende tema. Tilslutt oppsummerer respondent at mellomleder har god kunnskap om forståelse av hvordan motivasjon kan påvirke bedriftens resultater.
IO 9, ML 3	EML1-1 EML2-2 EML3-2	Respondent 9 mener at mellomleder har en meget god evne til å motivere, med den begrunnelsen av det må foreligge feedback for å kunne gjøre en god innsats på arbeidsplassen. Respondent mener mellomleder har god evne til å iverksette tiltak til å øke motivasjon. Respondenten konkluderer med at mellomleder har god kunnskap om forståelse av hvordan motivasjon kan påvirke bedriftens resultater.

4.2 DRØFTING AV ANALYSESPØRSMÅL

Vi ønsker å presentere funnene delvis for seg selv da vi fant ved hjelp av kvalitative intervjuer oppdaget at det fantes flere større faktorer for de ansattes motivasjon. I denne delen har vi derfor fokusert på følgende hovedpunkter: Mellomleders kunnskap om motivasjon, mellomleders påvirkning, ansattes behov for motivasjon, iverksettende tiltak av mellomleder, tillit til mellomleder og arbeidsmiljø. Etterfulgt av tematisk analyse gjenstår det å drøfte de ulike spørsmålene for å komme nærmere svaret på problemstillingen. Strukturen under drøftingen vil ta utgangspunkt i grunnlaget fra tidligere teori, samt utdrag fra intervjuer og hvordan disse samspilles.

ANALYSESPØRSMÅL 1: Hvis mellomleder besitter lav grad av kunnskap om motivasjon, kan dette påvirke de ansattes motivasjon på arbeidsplassen?

Svarene fra respondentene var variert under denne påstanden. Likheten var at de fleste mente mellomleder hadde god kunnskap om motivasjon, men at dette nødvendigvis ikke gjenspeilet seg i mellomleders evne til å iverksette motiverende tiltak. Flere av respondentene mente at mellomleder har en mindre god eller en dårlig evne til å iverksette tiltak som skal øke graden av motivasjon hos de ansatte. Dette kan skyldes flere ting. Mellomlederen kan som nevnt tidligere under oppgaven ha kjennskap til motivasjon generelt, men ha mangel på kunnskap om hvordan dette utøves i praksis. Under intervjuene avdekket vi at mellomleders påvirkningsevne opplevdes ulikt hos hver av respondentene.

“Han motiverer med å gi tilbakemeldinger på både positivt og negativt. Han er flink til å følge opp.”

Respondenten over hevder mellomleder motiverer i form av tilbakemeldinger, og at han er flink til å følge opp. Dette underbygger teori om at tilbakemeldinger kan være et viktig verktøy for motivasjon. Jevnlige tilbakemeldinger fra mellomleder, medarbeidersamtaler og feedback underveis er viktige elementer for å opprettholde graden av motivasjon.

Utsagnet er hentet fra et intervju med en ansatt, og underbygger påstanden om hvordan tilbakemeldinger kan ha en viktig påvirkningskraft.

ANALYSESPØRSMÅL 2: Er ansattes motivasjon er stort sett drevet av mellomleders påvirkning?

Varierte tilbakemeldinger fra respondenter. Her ser vi tydelige tendenser til at mellomleder mener han/hun motiverer mer enn de ansatte føler eller opplever. De ansatte mener i varierte former at store deler av deres motivasjon på jobb må komme fra seg selv og de andre ansatte. Mellomleder kan motivere til store prosjekter og lignende, men den daglige motivasjonen er i mindre grad til stede. Gjennom en tolkning av datamateriale oppleves det fra forskernes side at mellomledere tror de i større grad har en stor personlig påvirkningsevne på sine ansatte. Vi fant ut at dette nødvendigvis ikke stemmer, da det kan tolkes at de ansatte er mer drevet av egen indre motivasjon, som personlig vekst, eller av ytre motivasjoner i form av belønninger.

“Man har et behov for at arbeidet blitt sett, og man ønsker å prestere. Hvis mellomleder ikke ser dette, legger det en demper på motivasjonen”

Likevel skal vi ikke undervurdere mellomlederens påvirkningskraft av enkelte individet. Som sagt oppleves motivasjon forskjellig, og noen av respondentene var langt større grad åpen for mellomlederens påvirkningskraft. Utsagnet over forteller at respondenten ønsker at mellomleder skal oppfatte den ansattes innsats. Hvis respondenten får manglende tilbakemeldinger, kan dette føre til manglende motivasjon.

ANALYSESPØRSMÅL 3: I hvilken grad fungerer ulike tiltak mellomleder iverksetter for å øke de ansattes motivasjon?

De fleste av respondentene mener sin mellomleder har en mindre god evne til å iverksette motiverende tiltak. Kun to av seks respondenter mente sin mellomleder hadde god evne, resterende mente mellomleder hadde mindre og dårlig evne til å iverksette tiltakene. Ut i fra intervjuene kan se tendenser til et ønske om mer motiverende tiltak fra sin mellomleder, spesielt i hverdagen og ikke bare under større kampanjer og lignende. Her fant vi også ut at det foreligger en stor forskjell mellom mellomleders opplevde motivasjons påvirkning, og de ansattes opplevde motiverende tiltak fra mellomleder. Selv om noen mente at kunnskapen var til stede i fra bedriften, ble enten ikke tiltakene iverksatt i det hele tatt, på riktig måte eller hadde den funksjonen det opprinnelig skulle ha. Dette går nødvendigvis ikke kun på mellomleders evne til å iverksette motiverende tiltak. Det kan foreligge større mangler på høyere hold, som mangel av opplæring av mellomleder eller manglende ressurser for å kunne iverksette ulike tiltak. Respondent 5 mener mellomleder har dårlige evner til å motivere, samt

dårlig evne til å iverksette motiverende tiltak. Det er derfor fascinerende å se at respondenten selv mener mellomleders evne til å forstå hvordan motivasjon kan påvirke bedriftens resultater er god. Dette gir uttrykk for at respondenten mener det ikke foreligger en sammenheng mellom god forståelse av motivasjon, og evnen til å iverksette motiverende tiltak. Dette forteller oss at antakelsen om at god kunnskap ikke nødvendigvis er det samme som god evne til å iverksette.

ANALYSESPØRSMÅL 4: Har tillit til mellomleder mye å si for ansattes motivasjon?

Gjennomførte intervju viser til tillit som en stor faktor og har stor påvirkning for ansattes motivasjon. Ansatte viser til muligheten til å tørre å ta egne valg, fordi man nettopp innehar en høy grad av tillit fra mellomleder, og dermed kunne styre sin egen jobbhverdag i større grad. Ut ifra svarene vi fikk av intervjuobjektene kom det frem at tillit er viktig i organisasjonen, både når det kommer til motivasjon og generell trivsel på arbeidsplassen. Når de ansatte opplever mistillit faller også graden av motivasjon.

“Det hender jeg føler meg mindre verdt, fordi jeg på en måte ikke føler meg ønsket, og så kan jeg også føle meg litt utenfor. Her hører ikke jeg hjemme og her er det ikke noe for meg å gjøre.”

Med dette svaret ser vi hvordan mistillit kan ødelegge for ansattes trivsel og påvirke motivasjonen. Det kan antas at en ansatt ikke føler seg velkommen på arbeidsplassen, som kan gjøre at graden av motivasjon er lav. Her vil det være ekstremt viktig for en mellomleder å gå inn med iverksettende tiltak som skal bedre situasjonen. Dette kan være å vise tillit til sin ansatt ved ulike grep som å gi den ansatte nye arbeidsoppgaver, endringer i arbeidshverdagen eller endringer i teamet.

ANALYSESPØRSMÅL 5: Er det et kausalt forhold mellom kommunikasjon og motivasjon?

Vi ønsker å se om det er et årsak- virkningsforhold mellom kommunikasjon og motivasjon.

“Min mellomleder er flink til å si ifra hvis vi gjør noe feil, og hun sier ifra på en måte som gjør at vi ønsker å forbedre oss videre. Dette er en veldig bra måte å få oss til å ønske å gjøre ting bedre neste gang”

Ved tolkning av utsagnet over, hentet fra et dybdeintervju av en ansatt, ser vi at det kan være en sammenheng mellom kommunikasjon og motivasjon. Her er det tydelig at den ansatte er fornøyd med måten mellomleder kommuniserer, og at de ønsker å forbedre seg ytterligere. Ved at mellomleder kommuniserer på en god og riktig måte, og kjenner til hvordan det kan være en kausal sammenheng mellom de to faktorene, vil utfallet av god kommunikasjon kunne gi motiverte ansatte. Hvis kommunikasjonen er manglende, dårlig eller lite forståelig, kan dette også påvirke motivasjon negativt. Utsagnet under er hentet fra et annet dybdeintervju;

“Det forekommer at mellomlederen forteller oss at vi har gjort noe feil, men uten å fortelle eller vise oss hvordan vi kan endre på det”

Hvis mellomleder kommuniserer på en uklar måte, eller unnlater å kommunisere hva som skal endres, kan dette ha en negativ påvirkning på de ansattes motivasjon. Våre antakelser om at det er et årsak- virkningsforhold mellom kommunikasjon og motivasjon ser ut til å stemme. Våre funn underbygger påstanden om dette, og vi ser at mellomlederens kommunikasjonsevner kan en innvirkning på de ansattes motivasjon, både positivt og negativt.

4.3 RESULTATER

De ulike funnene vi sitter igjen med etter å ha analysert datamateriale gjennom en tematisk analyse gir oss mange gode svar, og mye å bygge videre på. Vi ser blant annet at motivasjon generelt for hver enkelt ansatt er meget individuell. Dette gjelder både på hvordan man selv opplever motivasjon, og hva som trigger hvert enkelt individ. Noen av respondentene gir uttrykk for at indre motivasjon har en sterkere påvirkningskraft, og at fysiske belønninger kommer som et ekstra gode. Andre respondenter hevder at de i større grad motiveres av belønninger som bonuser, lønn, ekstra feriedager og andre goder. Det er likevel flere fellestrekk mellom disse. Alle respondentene mener at motivasjon er en grunnleggende faktor for at man skal kunne trives på jobb, at arbeidet skal gi mening for hver enkelt, og at det generelle arbeidsmiljøet avhenger av en høy grad av motivasjon blant de ansatte. Problemstillingen tar for seg spørsmålet om vi hvilken grad en mellomleder kan påvirke de ansattes motivasjon. En mellomleder har ofte et tett samarbeid med de ansatte, og møter disse på en daglig basis. Det vil derfor være nærliggende å tenke at en mellomleder har en

påvirkningskraft hos de ansatte, og gjennom analyse av de kvalitative dybdeintervjuene fikk vi en større forståelse av i hvilken grad dette stemmer. De ulike mellomlederne av alle enige i at motivasjon spiller en stor rolle generelt på arbeidsplassen.

Gjennom en analyse av de fire motivasjonsteoriene fikk vi en innblikk i hvordan moderne organisasjonspsykologi ser på motivert atferd i arbeidslivet. Her koblet vi opp de fire forskjellige teoriene som legger grunnlaget for motivasjon for et individ. Alle de fire teoriene ble koblet opp mot graden av påvirkning en mellomleder kan ha mot sine ansattes motiverte adferd på arbeidsplassen.

I behovsteori lærte vi at motivert-atferd som noe som er utløst av ulike typer grunnleggende behov. Her avdekket vi at trygghet spiller en stor rolle, der arbeidsplassen tilbyr en trygghet i at den ansatte har et fast sted å dra, man får lønn, og man er beskyttet hvis man skulle bli syk/uføretrygdet og lignende. De grunnleggende behovene må ligge til grunn for videre utvikling av individet. Mellomleder kan ha en viss påvirkningskraft her, da bedriftens har et ansvar for å skape en trygg atmosfære på arbeidsplassen, og mellomleder er ofte den som skal sette ideene og tankesettet i praksis til de ansatte. Dette gjelder også oppfølging av de ansatte, der mellomlederen ofte har en tettere grad av samhandling med de ansatte, og dermed kan være den som oppdager mangler, misnøye eller konflikter. Derfor mener vi at en mellomleders rolle kan være viktig for at de ansatte skal kunne oppfylle de grunnleggende behovene.

De sosiale behovene innenfor behovsteori ga oss et innblikk i hvordan tilhørighet til arbeidsplassen kan være med på å skape et godt arbeidsmiljø. Her avdekket vi hvordan manglende tilhørighet kan bidra til et større gjennomtrekk av personer på arbeidsplassen. Dette er definitivt et punkt som er viktig for en mellomleder å ha et stort fokus på. Ved å være med på å skape et miljø som er både utfordrende, lærerikt og engasjerende for de ansatte, kan man hindre at bedriften til stadighet må ansette nye mennesker.

Vi oppdaget også at mellomleder kan ha en stor påvirkningsgrad innenfor kognitiv motivasjonsteori. Som tidligere nevnt hentet vi ut dette om kognitiv teori fra Kaufmann og Kaufmann: "I kognitive teorier om motivasjon i arbeidslivet som går under betegnelsen forventningsteori, blir det understreket at mennesker er motiverte for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin. (Kaufmann og

Kaufmann 2011,97) Mellomleder kan spille en stor rolle når det kommer til forventningsteori, da man kan være med på å forme de ansattes forventninger til arbeidsoppgaver og arbeidsrolle. Vi avdekket også viktigheten av god og riktig kompetanse hos mellomleder, som Kaufmann og Kaufmann tidligere refererte til: “Det hjelper lite om vi er aldri så motiverte dersom vi ikke har den nødvendige kompetansen, i form av de evner, ferdigheter eller kunnskaper som skal til for å gjøre en bestemt jobb.” (Kaufmann og Kaufmann 2011, 99) Gjennom dybdeintervjuene fikk vi svar på våre antagelser om at det var en sammenheng mellom mellomleders kunnskap om motivasjon, og evnen til å iverksette motiverende tiltak som faktisk fungerer. Dette sier noe om kompetansen mellomleder har til å motivere generelt, og iverksette ulike tiltak. Antakelsen gjort om at en lav grad av kunnskap om motivasjon hos mellomleder kan påvirke de ansattes motivasjon, stemte overens med de funnene vi gjorde underveis i oppgaven. Vi gjorde også viktige funn om kommunikasjon og hvordan dette kan påvirke motivasjon. En god mellomleder skal ha kunnskap om hvordan kommunikasjon kan brukes som et verktøy for å øke graden av motivasjon hos sine ansatte. Vi avdekket gjennom analyse av datainnsamlingen at mangel på riktig og god kommunikasjon, kan føre til misfornøyde ansatte og manglende motivasjon på arbeidsplassen.

DEL 5 KONKLUSJON

Våre funn har konkludert med at mellomleder kan ha en stor påvirkningskraft, men at det er mange variabler som spiller inn. Faktorer som tillit, behov, kommunikasjon, forventninger, holdninger og evne kan alle være med på å påvirke de ansattes opplevde motivasjon på arbeidsplassen. Vi har også sett at mellomleders kunnskap ikke nødvendigvis gjenspeiler evnen til å iverksette motiverende tiltak. Det foreligger også en forskjell mellom mellomleders opplevde motivasjons påvirkning, og de ansattes opplevde motivasjon.

5.1 KRITIKK AV EGEN OPPGAVE

Da vi hadde gjennomført analysen av dataene, satt vi igjen med et variert resultat som tidvis har vært vanskelig å jobbe med, og vi har i ettertid stilt oss kritisk til valget om å utføre intervju hos tre forskjellige arbeidsplasser. Hvis teorien i oppgaven hadde vært tydeligere utarbeidet ved et tidligere tidspunkt kunne intervjuguiden sett annerledes ut, og vi ville ha konkretisert spørsmålene i enda større grad. Dette for å få enda bedre og riktigere svar på våre antakelser og spørsmål. Det er umulig å si med 100% hvor stor mellomleders påvirkningskraft er, da denne undersøkelsen er utført på et bestemt tidspunkt. Livssituasjoner og kontekster vil

hele tiden forandre seg, derfor kan tiltak som oppleves som motiverende på et tidspunkt ikke fungere like godt på et annet.

5.2 ANBEFALING TIL VIDERE FORSKNING

Videre forskning vil kunne se på elementer som bedriftens ressurser og hvordan de utfører opplæring av mellomledere. Dette kan spille en stor rolle for hvordan mellomleder fremstår overfor sine ansatte. Ved eventuell videre forskning vil vi anbefale et større og mer generaliserbart utvalg og at det gjennomføres med en mer tydelig teori i bakhånd, eksempelvis med utgangspunkt i Herzbergs motivasjonsteori.

SAMLET LITTERATURLISTE

- Askheim, Ole Gaut og Tor Grennes. 2008. Kvalitative metoder. For markedsføring og organisasjonsfag. Oslo: Universitetsforlaget. ISBN: 9788215010007. Kap 6, 7. 22s.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Erlien, Bente. 2006. Intern kommunikasjon - Planlegging og tilrettelegging. 4 utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Farbrot, Audun. 2015. " Mellomledere trenger også støtte fra sjefen". Lesedato: 12.01.2017
Forskning.no: <http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-okonomi-bedriftsokonomi/2015/06/fa-mellomlederne-til-blomstre>
- Hackmann, J. & Oldham, G.R 1980. Work Design. Cambridge, MA: Addison-Wesley
- Hellevik, Ottar 2002. Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap. 7ende reviderte utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hope, Ole. 2015. Mellomlederen. 1 utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2016. Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 3. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per-Arne Tufte. 2005. «Kvalitativ Dataanalyse» i Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag. 2. utgave. Oslo: Abstrakt forlag. S. 185- 230.
- 2016. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. 5. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, Jon-Arild og Olsen, Bjørn. 2013. Positivt Lederskap. Jakten på de positive kreftene. 1 utgave. Oslo: Fagbokforlaget
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann, 2009. Psykologi i organisasjon og ledelse. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, Rudi. 2015. Lederskap - Person og Funksjon. 1 utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann 2010. Det kvalitative forskningsintervju. 2 utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Martinsen, Øyvind Lund. 2011. Perspektiver på Ledelse. 3 utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Ringdal, Kristen. 2012. Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stranden, Anne Lise. 2014. "Derfor slutter ansatte i jobben". Lesedato: 07.05.2017
Forskning.no: <http://forskning.no/2015/06/derfor-slutter-ansatte-i-jobben>

Thurén, Torsten. 2013. Vitenskapsteori for nybegynnere. 2 utgave. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Willig, C. (2013). Introducing qualitative research in psychology (3rd ed. ed.). Maidenhead: McGraw Hill Open University Press.

Wilson, Alan, Bitner, Mary Jo, Gremler, Dwayne D. 2012. Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm. 2. utgave. McGraw-Hill.

VEDLEGG 1 - KONTRAKT



Jeg _____ godkjenner opptak av intervju for bruk i denne Bacheloroppgaven.

Jeg vil bli fullt anonymisert i oppgaven.

Opptaket samt transkribering vil bli tilintetgjort innen levering av Bachelor 19.05.2017

Underskrift / Dato

Underskrift / Dato

VEDLEGG 2 - INTERVJUGUIDE MELLOMLEDER

1. Kan du beskrive din stilling, hva den går ut på, dagligdagse gjøremål osv.
2. Hvor mange ansatte har du og hvordan møter du dine ansatte i hverdagen? Beskriv en vanlig dag.
3. Hva er din personlige oppfatning av motivasjon og dens innvirkning på en arbeidsplass?
 - a. Hvor stort fokus er det på motivasjon generelt på din arbeidsplass?
 - b. Hvor viktig mener bedriften det er å ha motiverte ansatte?
 - c. Hvor viktig for deg er det at dine ansatte er motivert?
4. Hvordan håndterer du konflikter mellom ansatte?
 - a. Har dere noen faste mønstre på hvordan dere håndterer konflikter?
 - b. Gi eksempler på en konflikt (kan være fiksjon)
 - c. Har dere en form for evaluering av konflikthåndtering i bedriften?
5. Hvilke tiltak gjør du for å øke motivasjon blant dine ansatte?
 - a. Gi eksempler på ulike tiltak
 - b. Kan du sette dette i en praktisk sammenheng
 - c. Har disse tiltakene hatt noe for seg? Har de ført til økt motivasjon?
 - d. På hvilken måte tenker du det er mellomleders ansvar å motivere de ansatte?
6. Hvordan opplever mellomleder tillitsforholdet til dine ansatte?
 - a. Tenker du de ansattes tillit til deg spiller en rolle for deres motivasjon? Hvordan?
 - b. På hvilken måte kan mistillit ødelegge for de ansattes motivasjon?
7. Beskriv hvordan motivasjon hos dine ansatte gjenspeiler bedriftens resultater.
8. Kan du gi eksempler på situasjoner der manglende motivasjon har gitt konsekvenser for et arbeidsforhold?
9. Kan du gi eksempler på situasjoner der økt motivasjon har hatt virkninger for et arbeidsforhold?

Noe du vil legge til?

VEDLEGG 3 - INTERVJUGUIDE ANSATTE

1. Hva går jobben din ut på?
 - a. Hvilken stillingsprosent har du?
 - b. Hvor ofte er du på jobb?
2. Hva er din personlige oppfatning av motivasjon og dens innvirkning på din arbeidsplass?
 - a. Hvor stort fokus er det for motivasjon generelt på din arbeidsplass?
 - b. Hvor viktig er det for bedriften å ha motiverte ansatte?
 - c. Hva motiverer deg?
 - d. I hvilken grad motiverer du og dine kollegaer hverandre?
3. Hvordan møter du din mellomleder i hverdagen?
 - a. Hvordan motiverer din mellomleder i hverdagen?
 - b. Hvor mye av din motivasjon er preget av din mellomleder?
 - c. Hva er din oppfatning av mellomleders fokus på motivasjon på din arbeidsplass?
 - d. I hvor stor grad er du avhengig av motivasjon fra mellomleder?
 - e. I hvilken grad iverksetter din mellomleder tiltak som skal øke motivasjonen?
 - f. I hvilken grad opplever du at din mellomleder har forståelse for hvordan motivasjon på arbeidsplassen påvirker bedriftens resultater?
4. I hvilken grad opplever du mestring på jobb?
 - a. Har mellomleder påvirkning på din opplevde mestring? Hvordan?
 - b. Har dine med kolleger påvirkning på din opplevde mestring? Hvordan?
5. Hvordan møter du dine kollegaer på jobb?
 - a. Kan du beskrive miljøet mellom ansatte i bedriften.
 - b. I hvilken grad opplever du trivsel på jobb?
6. Har du opplevd konflikt med en kollega på din arbeidsplass?
 - a. Hvordan utspilte dette seg?
7. Eventuelt observert en konflikt kollegaer mellom?
 - a. Hvordan utspilte dette seg?
8. La oss si at det har oppstått en konflikt mellom deg og en kollega.
 - a. Hvordan ville du ha håndtert dette?
 - b. Hvilke tiltak ønsker du fra din mellomleder i en slik situasjon?
9. I hvilken grad er mellomleder et bindeledd mellom dere som ansatte og bedriftens ledelse?
 - a. I hvilke grad blir deres ideer tatt videre.
 - b. Gi et eksempel på en hendelse som beskriver dette temaet.
10. Hvordan opplever du tillitsforholdet til din mellomleder?
 - a. Tenker du tillit spiller en rolle for ansattes motivasjon? Hvordan?
 - b. På hvilken måte kan mistillit ødelegge for din motivasjon?

11. I hvilken grad opplever du god kommunikasjon på din arbeidsplass?
- a. I hvilken grad er din mellomleder flink til å kommunisere med deg og dine kollegaer?
 - b. I hvilken grad er din mellomleder flinkt til å lytte på det du har å si?

Noe du vil legge til?