

# Motivasjonsfaktorer hos ledere

Roger Lien



Høgskolen i Hedmark

Campus Rena



Høgskolen i Hedmark  
Campus Rena  
Høgskolebiblioteket

Avdeling for økonomi- og ledelsesfag

Bacheloroppgave i organisasjon og ledelse

6. semester – Våren 2010

OL 209  
ex 2

## **FORORD**

Skrivningen av bacheloroppgaven på 30 studiepoeng er nå ved veis ende – det endelige sluttproduktet, etter to og et halvt år på skolebenken. Det har vært en tidkrevende, ufordrende og lærerik prosess før avhandlingen ble ferdig. Og jeg har fått lært meg selv bedre å kjenne, og fått erfaringer jeg vil ta med meg videre, som jeg vil kunne benytte meg av ved senere anledninger.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Sigrun Odden, som har vært både behjelpelig og forståelsesfull under denne lange prosessen min.

Ellers vil jeg og rette en takk til bekjente og medstudenter som har vært til god hjelp underveis. Samt en stor takk til respondentene for at de stilte opp.

Jeg vil også rette en stor takk til familien og nære venner som har gitt meg motivasjon, støtte og styrke gjennom hele perioden.

Og til slutt vil jeg takke mine foreldre som alltid har hatt stor tro på meg.

Rena, 10. mai 2010

Roger Lien

# Norsk sammendrag

Forfatter: Roger Lien

## **Sammendrag**

### **Motivasjonsfaktorer hos ledere.**

Problemstillingen til denne oppgaven var; "Hva er motivasjonsfaktorene til å bli leder og hva er motivasjonsfaktorene til å være leder?". Ønsket var å sammenligne motivasjonsfaktorene man hadde for å bli leder, med motivasjonsfaktorene man har for å være i en lederjobb. Ved å se på forskjellen mellom indre og ytre motivasjonsfaktorer på før og etter man hadde fått seg en ledende stilling. Kvalitativ metode ble brukt, der fem mellomledere ble intervjuet. Funnene i empirien drøftes opp mot motivasjonsteoriene til Maslow, Deci og Ryan, og Herzberg. Den viktigste konklusjonen ifra funnene, er at de ytre motivasjonsfaktorene har hovedfokuset for hvorfor folk ville bli ledere. Men dette endrer seg, slik at det er de indre motivasjonsfaktorene som gjør seg gjeldende for å være leder. Den indre motivasjonen er den "beste" drivkraften.

# Engelsk sammendrag (abstract)

Author: Roger Lien

## **Abstract**

### **Motivation factors of leaders.**

The question for this thesis was, "What are the motivating factors to become a leader and what are the motivation factors to be a leader?" The desire was to compare the motivational factors one had to become a leader, with motivational factors one have in being in a leadership job. By looking at the difference between internal and external motivational factors before and after one have had a leading position. Qualitative methods were used, where five middle managers were interviewed. The findings are discussed against the motivational theories of Maslow, Deci and Ryan, and Herzberg. The most important conclusion from the findings are that the external motivational factors, is the main focus of why people want to be leaders. But this changes, so that it is the internal motivational factors that make it valid to be a leader. The inner motivation is the "best" driving force.

# INNHALDSFORTEGNELSE

Forord .....	II
Norsk sammendrag .....	III
Engelsk sammendrag (abstract) .....	IV
<b>1. Innledning</b> .....	<b>7</b>
1.1. Bakgrunn for valg av tema og problemstilling .....	7
1.2. Problemstillingen .....	8
1.3. Avgrensninger .....	9
1.4. Definisjoner av sentrale begreper .....	10
1.5. Oppgavens oppbygging .....	11
<b>2. Teori</b> .....	<b>12</b>
2.1. Motivasjon .....	12
2.2. Motivasjonsteorier .....	13
2.3. Behovsteori .....	14
2.4. Kognitiv evalueringsteori .....	15
2.5. Jobbkarakteristikamodeller .....	16
2.5.1. Herzbergs tofaktorteori .....	17
2.5.2. Tofaktorteorien og jobb-berikelse .....	20
2.6. Begrunnelse av teori .....	20
<b>3. Metode</b> .....	<b>22</b>
3.1. Valg av metode .....	22
3.2. Utvalg og fremgangsmåte .....	24
3.3. Sterke og svake sider ved metoden .....	26
3.4. Analyse og tolkning .....	28
3.5. Reliabilitet og validitet .....	29
3.5.1. Reliabilitet – pålitelighet .....	29
3.5.2. Begrepsvaliditet – troverdighet .....	30
3.5.3. Overførbarhet – ekstern validitet .....	30
3.6. Etske retningslinjer .....	31

<b>4. Presentasjon og drøftelse</b> .....	32
4.1. Respondentene .....	32
4.2. Ytre motivasjonsfaktorer til å bli leder .....	32
4.2.1. Økonomiske godtgjørelser .....	33
4.2.2. Jobbsikkerhet .....	34
4.3. Indre motivasjonsfaktorer til å bli leder .....	35
4.3.1. Interesse .....	35
4.3.2. Selvbestemmelse og kompetanseopplevelse .....	35
4.3.3. Anerkjennelse .....	36
4.4. Ytre motivasjonsfaktorer for å være leder .....	36
4.4.1. Synet på lønn og frynsegoder .....	36
4.4.2. Andre ytre faktorer gjør seg gjeldende .....	37
4.5. Indre motivasjonsfaktorer for å være leder .....	38
4.5.1. Selvrealisering .....	38
4.5.2. Selvbestemmelse .....	39
4.5.3. Prestasjoner .....	40
4.6. Oppsummering .....	41
4.6.1. De ytre og indre motivasjonsfaktorene til å bli leder .....	41
4.6.2. De ytre og indre motivasjonsfaktorene til å være leder .....	43
<b>5. Avslutning</b> .....	45
5.1. Konklusjon på problemstillingen .....	45
5.2. Sterke og svake sider ved oppgaven .....	46
5.3. Videre forskning .....	47
<b>Referanseliste</b> .....	48
<b>Figurer</b>	
Figur 1. Herzbergs teori om motiverings- og hygienefaktorer .....	18
<b>Vedlegg</b>	
Vedlegg 1: Informasjonsskriv om oppgaven	
Vedlegg 2: Intervjuguide	
Vedlegg 3: Intervjukontrakt	

# 1. Innledning

Tiden for å skulle skrive bacheloroppgaven er nå kommet – det endelige sluttproduktet – i forbindelse med utdannelsen i studiet organisasjon og ledelse. Jeg har tatt for meg motivasjon; motivasjonsfaktorer hos ledere. I innledningen vil jeg redegjøre for bakgrunn for valg av tema, og utdypning av problemstillingen. Videre presenterer jeg problemstillingen og avgrensinger jeg har foretatt. Til slutt definerer jeg sentrale begreper og sier litt om oppgavens oppbygning.

## 1.1. Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

I løpet av studietiden har temaet motivasjon dukket opp i noen av de forskjellige obligatoriske fagene jeg har hatt, og da med forskjellige vinklinger. Det har vært rettet en del mot hvordan organisasjonen kan motivere medarbeiderne sine, som i den forstand er nyttig og relevant i forhold til utdannelsen jeg tar. Men jeg er interessert i å finne ut om hva som motiverer det enkelte individ, både i forkant og etterkant av at man har fått jobb i en ledende stilling. Derfor endte jeg på temaet motivasjonsfaktorer hos ledere. Samtidig har jeg lagt merke til at i løpet av denne tiden har dette temaet også vært en del i media og samfunnsdebatten, og da særlig både med tanke på indre og ytre motivasjonsfaktorer. Man hører at unge skifter jobb for å få høyere lønn, samtidig blir det sagt at lønn ikke er så viktig, men motivasjonen er viktigst. Samt at riktig form for belønning gir rett motivasjon, dermed er det ikke lett å vite hvordan det faktiske bildet er. Derfor er jeg interessert i å finne ut hva som faktisk motiverer folk, hva slags motivasjon folk har i forhold til denne motstridene informasjonen man får gjennom media - og samfunnsdebatten.

Jeg ser på motivasjon som et spennende og interessant tema, og alle har i og for seg et forhold til motivasjon, om ikke alltid like bevisst. Personlig har denne oppgaven fått meg til å bli litt mer bevisst med tanke på hva som motiverer meg angående ulike saker. Nå som man er snart ferdig utdannet og skal ut på arbeidsmarkedet, vil nok trolig lønn som ytre motivasjon spille en faktor, selv om finanskrisen påvirker arbeidsmarkedet. Min antakelse er at ytre motivasjonsfaktorer gjør seg gjeldende når man er på jakt etter en jobb, men etter hvert når man har fått en jobb, er det de indre motivasjonsfaktorene som driver oss og som er fokuset, mens ytre motivasjonsfaktorer få mindre betydning.

Samtidig viser studier også at vi forklarer vår egen motivasjon med de indre motivene at jobben er interessant og spennende, mens vi tror at andre trenger ytre motiver for å gjøre en god jobb (Kuvaas, 2005). Jeg har selv opplevd at folk antar at grunnen til at andre folk tar en jobb er knytter opp til de ytre motivasjonsfaktorene, og da særlig bundet i lønn. Jeg vil med oppgaven prøve å få belyst hva som er motivasjonsfaktorene til de som faktisk har en ledende stilling. Og om det stemmer med min antakelse at ytre motiver ligger til grunn ved valg og oppstart i en ny jobb, mens når man er i selve jobben vil det utvikle seg til at det er de indre motivasjonsfaktorene som får fokuset.

Hensikten med oppgaven, er å se om motivasjonsteorien og det jeg kommer frem til i oppgaven ved å gjøre en kvalitativ undersøkelse stemmer overens. Det å bli bevisstgjort på motivasjonsfaktorene og i hvilken grad av fokus de har, er viktig i forhold til meg selv og andre. Denne oppgaven vil få meg til å reflektere og gi klarhet i hva som er drivkraften min, som jeg vil tenke over i fremtiden også. Nettopp derfor er temaet motivasjon og da særlig de faktorene som spiller inn en vesentlig rolle i forhold til hvorfor motivasjon er så fengende.

## **1.2. Problemstillingen**

Når temaet var valgt, så gjenstod det å utarbeide en klar og presis problemstilling. Der spørsmålene; hva innen fagområdet motivasjon skulle jeg undersøke og hvem skulle være i fokuset i forhold til dette, var sentrale. Jeg har jo hele tiden hatt lyst til å ha en bachelorgrad i "ryggsekken" min som omhandler sentrale elementer i studiet organisasjon og ledelse. Derfor ville jeg ha noe med en eller annen form for ledelse med i oppgaven. Valget falt dermed på at det å finne ut noe om hva slags motivasjon individer har til å velge å bli ledere og hva som er motivasjonen til å ha en ledende stilling.

Jeg har prøvd på best mulig måte å få til en konkretisert problemstilling som er presis og klar innenfor et begrenset område i temaet motivasjon hos ledere. Så med bakgrunn i dette formulerte jeg følgende problemstilling med underspørsmål slik;



***”Hva er motivasjonsfaktorene til å bli leder og hva er motivasjonsfaktorene til å være leder?”***

- 1. Ønsker å sammenligne motivasjonsfaktorene man hadde for å bli leder med motivasjonsfaktorene man har for å være i en lederjobb.*
- 2. Er det ytre motivasjon i form av ytre belønninger som lønn og frynsegoder eller er det indre motivasjon der tilfredsheten og gleden som ligger i jobbutførelsen, som gjør seg gjeldende?*

Ved å formulere problemstillingen slik håper jeg på å kunne si noe om hva som blir oppfattet som motivasjonsfaktorene hos lederne, der jeg får frem konkrete faktorer som er med på å hjelpe meg å besvare problemstillingen min sammen med den teorien jeg har valgt.

Gjennom denne problemstillingen vil jeg få greie på flere aspekter ved motivasjonen til de jeg intervjuer i undersøkelsen; hva som har vært motivene for å bli leder og til å forsette i ledende stillinger. Der jeg vil se på om de indre og ytre motivasjonsfaktorene deres har endret seg underveis. Med dette skal jeg prøve å peke på motivasjonsfaktorene individene har til å bli leder og forsette som leder. På den måten blir det en sammenligning mellom hva som er motivasjonsfaktorene før og etter man har fått seg en ledende stilling. Jeg vil knytte funnene opp mot teorien og forsøke å forklare empirien ved å kategorisere dem innefor de ulike motivasjonsfaktorene.

### **1.3. Avgrensinger**

Ut i fra den problemstillingen jeg har formulert, er det nødvendig med visse avgrensinger i forhold til den og mitt fokus av tema, samt i forhold til tid og omfang på oppgaven. Her presenterer jeg de avgrensingene som må presiseres og avklares overfor oppgavens lesere.

Til å begynne med kan jeg si at når det gjelder motivasjon, så har jeg begrenset det til hva slags motiver som spiller inn og er vesentlige faktorer som virker motiverende hos ledere. Der fokuset i oppgaven kommer til å være hvordan mennesker i arbeidslivet motiveres til å bli ledere og til å bli værende i ledende stillinger. Og da særlig med tanke på om det er noen forskjeller knyttet til om det er indre eller ytre motivasjonsfaktorer som er fokuset. På denne måten har jeg benyttet meg av motivasjonsteorier, men vinklet det slik at fokuset blir på hva

som er menneskers motivasjon og ikke hvordan en virksomhet kan motivere sine medarbeidere.

Når det gjelder ledere, så har jeg for det første, avgrenset dette til å gjelde forholdsvis yngre folk som innehar en ledende stilling. Dette har jeg gjort fordi jeg skal knytte motivasjonen deres opp mot før de ble ledere og etter at de har blitt ledere – for å se om det er noen forskjell som kommer til syne. Videre har jeg avgrenset ledere til å gjelde ledere fra mellomledernivået, og som jobber i mellomstore bedrifter i privat sektor.

Jacobsen og Thorsvik (1997) deler ledelse inn i tre nivåer, det institusjonelle nivået, her finner vi toppledelsen. Så kommer det administrative nivået, hvor vi finner mellomledere og til sist har vi det operative nivået, som for eksempel avdelingsleder ”på gulvet” i en virksomhet. Det er ikke folk i toppledelsen jeg er interessert i, da det ses som en liten mulighet til å få intervjuet disse, da de ofte ikke har tid. Derfor har jeg havnet på mellomledernivået, i forhold til relevans til problemstillingen ser jeg på dette som et godt grunnlag å utføre undersøkelsen min knyttet til det nivået. Samt at det gir meg større mulighet til å få folk til å stille opp på intervju. Det vil være interessant å finne ut hva som har motivert dem til å bli leder, og det å inneha en stilling i mellomledernivået.

#### **1.4. Definisjoner av sentrale begreper**

Her vil jeg klargjøre begreper som er sentrale for leserens forståelse av oppgaven.

Busch og Vanebo (2000) definerer en leder som ”en person som har fått ansvaret for å nå bestemte mål i organisasjonen, og som er tildelt myndighet til å fatte nødvendige beslutninger” (s.246). For lettere å forstå det har jeg brukt leder i den forståelsen av at det er en person som har en ledende stilling, på mellomledelses nivå, i en bedrift.

Videre har jeg valgt å bruke definisjonen til Kaufman og Kaufman (2003) som definerer ”*motivasjon som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulik grad av intensitet i forhold til måloppnåelse*”(s.43).

Motivasjon er en indre drivkraft, som påvirker våre handlinger, og får oss til å bevege oss i retning av et mål vi har. Ofte er motivasjon forstått som en glede, interesse og entusiasme vi har overfor noe, som gir oss lyst til å gi litt ekstra og holde på med.

Når det gjelder følgende begreper har jeg benyttet meg av Kaufman og Kaufman (2003) sine definisjoner;

- Motivasjonsfaktorer/ motiveringsfaktorer; "er egenskaper ved jobben som aktivt fremmer jobbtilfredshet når de er til stede" (s.58). Dette er faktorer som spiller en avgjørende rolle i forhold til det som motiverer mennesker til å trives, og for arbeider mot et mål de har satt seg, og dermed er med på å styre våre handlinger dit hen. Det går an å dele disse faktorene opp i to; indre og ytre motivasjon.
- I indre motivasjon ligger "kilden til motivasjon i selve utførelsen av arbeidet" (s.51). Med det menes det at man motiveres av å gjøre en god jobb og oppleve selvrealisering.
- Mens i ytre motivasjon "ligger motivasjonen utenfor selve jobbaktiviteten" (s.51). Da er det ofte en form for ytre belønning som ligger til grunn for motivasjonen, for eksempel penger, statussymboler og lignende.

### **1.5. Oppgavens oppbygging**

Det første kapittelet inneholder en innledning der begrunnelse for valg av tema og problemstilling blir presenter, og det blir redegjort for de avgrensingene som er blitt tatt i forhold til oppgaven. I kapittel 2 blir det teoretiske rammeverket, der sentrale teorier innenfor motivasjonsteorien som er relevante for å belyse problemstillingen blir presentert og begrunnet. Kapittel 3 redegjør for metode, der valg av metode blir begrunnet og tar for seg fremgangsmåten og undersøkelsens reliabilitet og validitet. Mens kapittel 4 omhandler presentasjon av funnene, samtidig som de blir drøfter opp mot teorien, for å kunne få belyst problemstillingen. Videre blir det en større oppsummerende drøftning av funnene, for å skape mer helhet. I avslutningskapittel 5 trekkes trådene tilbake for å gi en konklusjon på problemstillingen i oppgaven, samt sterke og svake sider ved oppgaven og videre forskning blir tatt opp.

## 2. TEORI

I dette kapittelet vil jeg først og fremst gjøre rede for den teorien jeg mener er hensiktsmessig og relevant for å besvare min oppgave, og som vil være med på å kunne belyse problemstillingen min. Problemstillingen har vært styrende for hva slags teori jeg har kunne benyttet meg av. Ut i fra mitt fokus og vinkling på oppgaven er det motivasjonsteorier som gjør seg gjeldende. Først presenteres de teoriene jeg har valgt ifra motivasjonsteoriene, deretter begrunner jeg hvorfor jeg har valgt dette teoretiske utgangspunktet.

### 2.1. Motivasjon

Begrepet motivasjon kommer fra det latinske ordet "movere" og betyr "å bevege". Det handler om hvilke drivkrefter; hva slags motiv det er som får oss mennesker til å handle. Samtidig er motivasjonspsykologien opptatt av å forklare retningen i vår atferd, hvorfor vi velger en handling fremfor en annen. Med andre ord er vi inne på hva som er målet vårt og hvilke hensikter vi har for handlingene, og intensiteten i handlingene spiller også inn. Kaufman og Kaufman (2003) definerer begrepet "*motivasjon som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulik grad av intensitet i forhold til måloppnåelse*"(s.43).

Forståelsen av denne definisjonen er at motivasjon er noe som får oss mennesker til å handle på en bestemt måte i forhold til en annen, og det er en individuell drivkraft. Motivasjonen er med på å opprettholde og forsterke handlingene våre. Når vi i dagligtalen tenker på motivasjon, forstår vi det ofte som "lysten til" å gjøre noe, rettet mot en engasjerende aktivitet som gir oss mål og mening, entusiasme og ønske om å prestere. Siden motivasjon er en individuell drivkraft, vil også motivene for våre handlinger være forskjellige. Jeg kommer nærmere inn på de ulike motivasjonsfaktorene som er presentert i teorien, samt indre og ytre motivasjon.

De kjente Hawthorne – undersøkelsene som ble foretatt ved Western Electrics fabrikk i USA i slutten av 1920- og begynnelsen av 1930- årene, studerte hvordan forandringer i det fysiske arbeidsmiljøet innvirket på medarbeidernes effektivitet og produktivitet (Hatch, 2001). Resultatene fra undersøkelsene gav uventede konklusjoner, for produktiviteten økte uansett

hva slags fysiske endringer som ble gjort. Dette kom av den oppmerksomheten forskerne viste de ansatte, ble sett på som omtanke og interesse overfor dem og den jobben de gjorde (Aarø 2005; Hatch, 2001). Når de ansatte får følelsen at arbeidet de gjør er viktig, og følelsen av å prestere noe, samt muligheter for å bruke sine evner, resulterer det i personlig vekst og selvspekt. Sammen med å få anerkjennelse fra både ledere og medarbeidere går dette på indre motivasjon. Dermed viser dette at behovet for ytre motivasjon i form av at penger, lønn, frynsegoder, bonuser ikke er det eneste som driver motivasjonen til mennesker.

Formålet med oppgaven er å kunne si noe nærmere om hva som blir oppfattet som motivasjonsfaktorene hos ledere. En slik problemstilling frembringer flere interessante aspekter. Hva har vært motivene for å bli leder? Hva motiverer dem til å fortsette å være leder? Har motivasjonsfaktorene endret seg – ut i fra min antakelse? Og i hvor stor grad det er indre eller ytre motivasjonsfaktorer som virker inn på leders motivasjon. For å kunne diskutere slike aspekter, finner jeg det hensiktsmessig å beskrive og gjøre rede for det teoretiske rammeverket som mitt tema og forskningsspørsmål kan sees innenfor.

## **2.2. Motivasjonsteorier**

I følge Kaufman og Kaufman (2003) er det vanlig i moderne organisasjonspsykologi å skille mellom fire typer motivasjonsteorier når det gjelder motivert atferd i arbeidslivet.

- Behovsteorier: den motiverte atferden blir utløst av ulike typer grunnleggende behov.
- Kognitive teorier: motivasjonen er et resultat av de forventinger et individ har om måloppnåelse, belønning og egen ytelse, samt evalueringer av kilder til motivasjon.
- Sosiale teorier: motivasjon basert på et individs opplevelse av rettferdighet.
- Jobbkarakteristikamodellen: motivasjonselementer i selve jobben. Man forsøker å kartlegge hvilke faktorer i jobbsituasjonen som virker motiverende og demotiverende.

Innenfor disse fire hovedteoriene er det flere spesialteorier som tar for seg ulike sider ved motivasjon. De som jeg har funnet relevante i forhold til min problemstilling kommer jeg nærmere inn på etter hvert. Man må huske på at teoriene utfyller hverandre, da de bygger på hverandre og er blitt videreutviklet. Derfor vil det noen steder forekomme overlappinger, ved at teorien tar for seg samme emne.

### 2.3. Behovsteori

Innenfor behovsteoriene om motivasjon, er nok Abraham Maslows behovshierarki trolig det mest innflytelsesrike bidraget, men også den som er blant de mest diskuterte teoriene. Jeg skal ikke gå så dypt inn i denne teorien, fordi det er kun deler av den jeg synes er relevant i forhold til min problemstilling. Derfor blir det ikke en utfyllende beskrivelse av hele teorien, men heller den delen jeg fokuserer på og som blir relevant senere.

Maslow deler de menneskelige behovene inn i fem hovedkategorier, og innenfor disse kategoriene er det to hovedtyper; behov for underskuddsdekning (fysiologiske behov, sikkerhetsbehov og sosiale behov) og behov for vekstmuligheter (aktelse og selvaktualisering). Behovene er organisert i et hierarki, motivene er rangert fra lavest til høyest. Grunntanken i teorien er at de laveste behovene må tilfredsstilles for å kunne gå videre og tilfredsstillte det neste behovet ovenfor. Akkurat dette med at man er nødt til å tilfredsstillte et behov for å kunne gå videre er kritikken rettet mot Maslow. Andre forskere har kommet frem til at man kan bevege seg innenfor dette hierarkiet. Og at lavere behov ikke nødvendigvis trenger å være tilfredsstillt for å kunne gå videre til neste.

De fem grunnleggende behovene til Maslow er følgende: 1) fysiologiske behov, som sult, tørst og søvn, 2) sikkerhetsbehov, i form av følelsesmessig og fysisk sikkerhet, 3) sosiale behov, for eksempel venner, kolleger, tilhørighet i sosiale grupper, 4) behov for anerkjennelse, omfatter status og prestisje, 5) behov for selvrealisering, handler om den enkeltes utnyttelse av evner og potensial (Jacobsen og Thorsvik, 1997).

I forhold til min oppgave vil jeg ha fokuset rettet mot punkt fire og fem ifra Maslows behovshierarki, da det er spesielt relevant i forhold til ledere. Punkt fire om anerkjennelse handler om behovet for å utvikle selvrespekt og få anerkjennelse fra andre. Prestasjonsønske, nyte suksess i livet, ha prestisje og nyte andres aktelse er av stor betydning her. Mens punkt fem betyr å kunne realisere sine potensialer, ved å ha muligheten til å kunne utvikle de egenskaper og evner man har inni seg. Disse to punktene blir betraktet som behov for vekstmulighet, som handler om mulighetene til vekst og utvikling av personlige egenskaper (Kaufman og Kaufman, 2003). Behovet for anerkjennelse og selvaktualisering hos Maslow ser jeg på som vesentlige i forhold til det jeg vil prøve å få svar på i oppgaven, og som ligger innenfor de motivasjonsfaktorene som antakeligvis vil fremkomme ved selve undersøkelsen.

Behovsteoriene for menneskelig motivasjon er generelt utformet, og tar for seg de grunnleggende behovene. Videre ønsker jeg derfor å ta med noen andre teorier for å belyse andre sider ved motivasjonen.

#### **2.4. Kognitiv evalueringsteori**

De kognitive teoriene tar for seg hvordan et individ motiveres av bevisste og rasjonelle valg og som er resultatet for våre handlinger. Den teorien jeg har valgt å fokusere på innenfor her er kognitiv evalueringsteori, som vektlegger evaluering av oppgavens iboende motivasjonsverdi. Det man kan spørre seg selv om her er; hva er det som driver oss? Er det indre eller ytre motivasjon?

E.L.Deci og R.M.Ryan skiller mellom to motivasjonssystemer som de kaller ytre motivasjon og indre motivasjon. Ytre motivasjon er de motivasjonsfaktorer som ligger utenfor selve jobbaktiviteten, som i tradisjonell forstand og er belønning i form av lønn, bonus og frynsegoder. Selve jobben blir her sett på som en måte å oppnå disse belønningsformene på (Kaufman og Kaufman, 2003). Med indre motivasjon ligger motivasjonen i selve jobbutførelsen. Den indre motivasjonen springer ut i fra to grunnleggende behov: behovet for kompetanseopplevelse, som går på at man mestrer oppgavene i arbeidet sitt. Og behovet for selvbestemmelse, som går på følelsen av å bestemme selv over det en gjør.

Deci og Ryan mener at den indre motivasjonen er med på å fremme kompetanse og selvregulering i tilpasningen til omgivelsene. Samtidig fremhever de at hvis den ytre belønningen blir overfokuseret, så kan det være med på å skade den indre motivasjonen. Den ytre belønningen kan ta vekk gleden og interessen man har ved å utføre jobben, slik at man i stedet arbeider for å oppnå den ytre belønningen. I analysen av 128 studier fant Deci at fokusering på ytre belønning reduserer den indre motivasjonen betydelig for å utføre arbeidsoppgaver. Særlig der det er kopling mellom forventet ytelse og belønning. Den destruktive effekten av ytre belønning er særlig fremtredende når belønningsopplegget utøves på en kontrollerende måte (Kaufman og Kaufman, 2003). Kontroll kan være med på å føre til lavere motivasjon, noe som igjen kan gå utover kvaliteten på det arbeidet som gjøres og sluttresultatet kan bli dårlig. Selvbestemmelse kan være en viktig faktor for å øke motivasjonen, da det ikke alltid lønner seg med belønning. I følge Grimsø (2005) viser

undersøkelser at når ansatte skal rangere hva de vurderer høyest i arbeidssituasjonen sin så kommer lønn ofte et stykke ned på listen.

I noen situasjoner vil både indre og ytre motivasjon være til stede samtidig. Man opplever en tilfredshet ved å utføre en oppgave, men samtidig føler man også tilfredshet med at det følger med en ytre belønning for utførelsen av oppgaven. Forholdet mellom indre og ytre motivasjon kan i følge Thomas (2000) ses på som forholdet mellom bakgrunn og forgrunn. I forgrunnen kommer ofte den ytre motivasjonen og ytre belønningen, for eksempel ved bytting av jobb, lønnsforhandlinger eller et nytt prosjekt. Mens indre motivasjon og indre belønning er det som er i forgrunnen når den daglige jobben blir gjort, det som går på glede og interesse knyttet til den jobben som utføres.

Teoretisk sett er den indre motivasjonen "bedre", på den måten at man går litt for egen drivkraft med engasjement for en arbeidsoppgave og som er mer stabil over tid, enn den ytre motivasjonen. Man finner en konsekvent positiv effekt av positiv tilbakemelding på godt utført arbeid, i tråd med kognitiv evalueringsteori. Betydningen av kompetanseopplevelse som motivasjonsfaktor stemmer dermed med teorien (Kaufman og Kaufman, 2003).

Den fokuseringen det er i samfunnet i dag på lønn og bonus gjør at vi kanskje glemmer å se på motivasjon i en større sammenheng, som for eksempel at motivasjonen kan komme fra det å utføre en interessant jobb. Man hører ofte at det som motiverer folk mest, er utfordringer knyttet til et arbeid som de finner interessant og engasjerende. Dette er eksempler på typiske indre motivasjonsfaktorer som motiverer individer i jobbsammenheng.

## **2.5. Jobbkarakteristikamodeller**

Jobbkarakteristikamodeller er teorier som fremhever at det er egenskapene ved selve jobben som påvirker motivasjon og prestasjoner hos arbeidstakerne. Motivasjonen kommer dermed ut ifra egenskaper ved selve jobben. Innenfor denne hovedteorien finner vi Herzbergs tofaktorteori, som jeg ser på som veldig relevant i forhold til det jeg vil prøve å finne ut av med denne oppgaven.



### 2.5.1 Herzbergs tofaktorteori

Herzberg utvidet Maslows opprinnelige ideer, der han tok utgangspunkt i en stor litteraturstudie, og konkluderte med at forhold som gav positive holdninger, var forskjellige fra de som skapte negative holdninger i jobben (Haukedal, 2005). Basert på dette foretok Herzberg en rekke intervjuundersøkelser, der han ba arbeidere om;

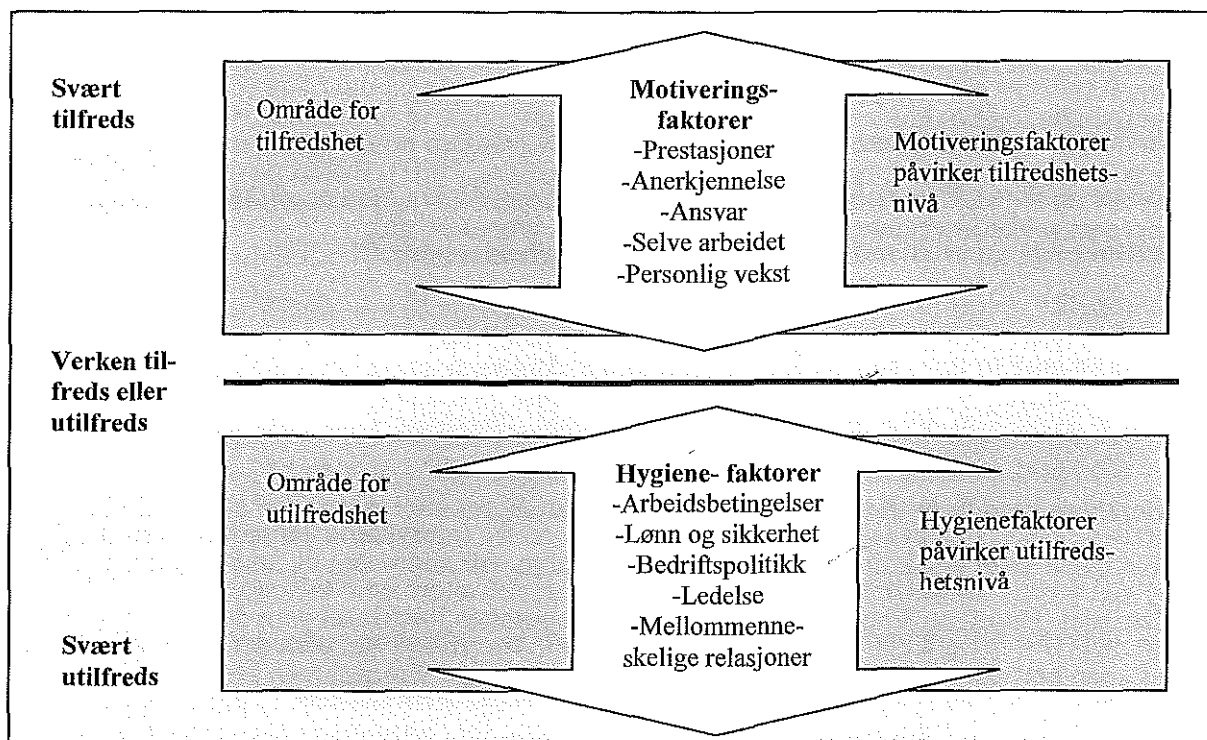
- Å beskrive forhold som hadde ført til trivsel på jobben
- Å beskrive forhold som hadde ført til mistriivsel på jobben.

Det Herzberg kom frem til i sine analyser av resultatene fra intervjuene var at de faktorene som ble vist å være årsak til trivsel i de fleste tilfellene, var andre enn de årsakene som førte til mistriivsel (Busch og Vanebo, 2000). Vanligvis oppfattes mistriivsel som det motsatte til trivsel, men her viste det seg at de refererer til to uavhengige dimensjoner. Herzberg kalte dermed forhold som fremmer trivsel i jobbsammenheng for "motivasjonsfaktorer" (indre faktorer), siden det motiverer de ansatte til å nå mål og prestere. I forhold til tilfredshet med jobb var dette, sammen med anerkjennelse, ansvar, interessant arbeid og karrieremuligheter, de viktigste faktorene for intervjuobjektene. Mens faktorene relatert til mistriivsel kalte han for "hygienefaktorer" (ytre faktorer), på grunn av at de dreier seg om arbeidsmiljøet. Disse faktorene omhandlet; dårlig forhold til kolleger og sjefen, administrasjon og policy, ugunstige arbeidsforhold med mer (Haukedal, 2005).

Ut i fra dette så konkluderte Herzberg med at;

- Motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistriivsel dersom de ikke er til stede.
- Hygienefaktorene kan skape mistriivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel dersom de er til stede. (Se figur 1.)

For å gjøre det litt lettere forståelig kan det sies på den måten at gode arbeidsforhold skaper for eksempel ikke trivsel, men dårlige arbeidsforhold skaper mistriivsel. Det som skaper trivsel blant de ansatte er interessante og utfordrende arbeidsoppgaver, mens det motsatte fører til at de ikke er tilfreds – men de føler ikke mistriivsel. (Jacobsen og Thorsvik, 1997).



Figur 1. Herzbergs teori om motiverings- og hygienefaktorer. (Kaufman og Kaufman 2003:58)

Ut i fra figuren skal jeg utdype litt om de forholdene som hyppigst fremkom som årsaker til trivsel (motivasjonsfaktorene) og mistrivsel (hygienefaktorene) i arbeidssituasjoner, fra Herzbergs undersøkelser.

Faktorene som kom frem som årsak til trivsel (motivasjonsfaktorer):

- Prestasjoner og selvtilfredshet ved å gjøre en god jobb, løse problemer og se resultater av det arbeidet man gjør.
- Anerkjennelse fra andre for vel utført arbeid, i motsetning til en alminnelig og generell følelse av "å bli satt pris på".
- Ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon, og det å få ansvaret for andres arbeidsutførelse.
- Arbeidet i seg selv, at det er interessant, utfordrende og variert i forhold til arbeidsoppgaver.
- Forfremmelse – konkrete tilfeller der man får en høyere formell status.
- Personlig vekst, gjennom læring av nye ferdigheter, som gir større mulighet for forfremmelse og videre vekst.

Mens faktorer som var årsaker for mistriivsel (hygienefaktorer) var:

- Bedriftens politikk og administrasjon som helhet, i motsetning til forholdet over-/underordnede.
- Lederens kompetanse og måte å lede underordnede på.
- Arbeidsforholdene som går på det fysiske slik som lys- og temperaturforhold, hjelpemidler, plass til arbeidsmengden.
- De mellommenneskelige forhold mellom overordnede og underordnede.
- Økonomisk godtgjørelse – lønn.
- Status (og frynsegoder) i form av statussymboler som egen sekretær, størrelse på kontor og lignende.
- Sikkerhet i jobben, på den måten at bedriften er solid, tjenestetid – objektive tegn på trygghet.
- Privatlivet, forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet.

(Haukedal, 2005; Busch og Vanebo, 2000).

Hvis det tilrettelegges for gode fysiske arbeidsforhold, gode mellommenneskelige relasjoner, og at det gis gode lønninger, kan det bidra til at det ikke oppstår mistriivsel. Men det kan ikke skape triivsel gjennom slike faktorer, men det opprettholder en tilstand av ”ikke mistriivsel”. Derimot hvis de ansatte får interessante, varierte og utfordrende arbeidsoppgaver, samt anerkjennelse for godt utført jobb med mer, vil det være med på å skape triivsel. På den andre siden vil ikke fravær av disse faktorene skape mistriivsel, men heller en tilstand av ”ikke triivsel” (Busch og Vanebo, 2000).

Når en ser nærmer på Herzbergs motivasjonsfaktorer, slike som anerkjennelse, prestasjoner, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter, ser vi at de ligger ganske nærme de to øverste behovene hos Maslow. Ved fravær av disse motivasjonsfaktorene, er man i en nøytral tilstand, men om de er fordelaktige vil de virke aktivt og fremmende på tilfredshet (Kaufman og Kaufman, 2003). Når det gjelder hygienefaktorene ser vi at de ligger hos Maslows tre nederste behov, i form av sosiale og fysiske arbeidsforhold, lønn, status og trygghet i jobben. Så lenge disse hygienefaktorene er til stede, er faren for mistriivsel minimal eller borte.

### **2.5.2 Tofaktorteorien og jobb-berikelse**

Tofaktorteorien til Herzberg peker på både jobbinnhold og forholdene rundt for å sikre motiverte og tilfredse ansatte. Denne teorien ledet dermed opp til at organisasjoner burde satse på jobb-berikelse for å ruste opp hygiene- og motivasjonsfaktorene. Jobb-berikelse handler om å få mer positivt innhold inn i jobben, og unngå negativt innhold. Dette kan for eksempel gå ut på 1) at man gir slipp på den direkte kontrollen over arbeidstakeren og legger til grunn at de ansatte innehar den kunnskapen som trengs, 2) arbeidstakeren får større kontroll og dermed også økt ansvar overfor egne arbeidshandlinger. 3) At arbeidet blir organisert i helhetlige oppgaver, slik at det enkelte individ kan fullføre ett arbeid fra begynnelse til slutt, 4) man får mer frihet i arbeidet og bedre informasjonstilgang, slik at man kan se sitt eget arbeid i en større sammenheng. 5) Å sørge for at den enkelte arbeidstaker får mulighet til å utvikle seg, ved å gi dem nye og utfordrende arbeidsoppgaver (Kaufman og Kaufman, 2003). Ved å benytte seg av jobb-berikelse kan man stimulerer og engasjere den enkeltes indre motivasjon for arbeidet.

### **2.6. Begrunnelse av teori**

Problemstillingen min har vært førende for hva slags teori jeg har kunnet benytte meg av, og innenfor motivasjonsteorier finnes det et mangfold av spesialteorier innenfor de fire hovedteoriene. Jeg kunne sikkert ha benyttet meg av noen av de andre teoriene enn dem jeg har beskrevet og presentert her i forhold til min oppgave. Men jeg mener at de teoriene jeg har valgt ut, er de som er best egnet til å fange opp det jeg er ute etter, i forhold til fokus og avgrensning på mine forskningsspørsmål.

I fra Maslows behovshierarki er det de to øverste punktene som jeg regner med er mest sentrale i forhold til det jeg vil prøve å undersøke om lederes motivasjon. Disse går på behovet om status og prestisje og selvrealisering, da disse blir sett på som vekstbehov (behov for anerkjennelse og personlig utvikling). Det interessante her er at studier utført av Porter (1961 i Kaufman og Kaufman, 2003) viser at det er folk med høyere stillinger som har større sjanse for å få tilfredsstilt vekstbehovene sine. Dette er med på å støtte valget av Maslows to øverste punkter som jeg tar utgangspunkt i, ifra denne teorien, da det er motivasjon hos ledere jeg skal undersøke.

Videre har jeg tatt med kognitiv evalueringsteori for å belyse den delen av problemstillingen som går på forholdet mellom ytre og indre motivasjon. Den siste teorien jeg har tatt med er Herzbergs tofaktorteori, og det er særlig de motivasjonsfaktorene han har kommet frem til gjennom sine undersøkelser, som jeg finner relevant og nyttig i forhold til å belyse min oppgave. Siden mitt fokus i oppgaven går ut på ledere, eller folk i lederstillinger, så lurer jeg på hva som motiverer dem – hva er faktorene for motivasjon hos dem – og da kan jeg ta utgangspunkt og benytte meg av det Herzberg har kommet frem til. Men ikke om de trives eller ikke, men heller mer som konkrete faktorer som kan være med på vise hva som motiverer dem. Jeg bruker teorien med en annen vinkling for å få belyst oppgaven min, det gjenstår jo å se hva jeg kommer frem til av resultater i undersøkelsene mine, når jeg gjennomfører den. Det vil bli spennende å se om hva slags faktorer for motivasjon som lederne vil fremheve. Motivasjonen kan, som Kaufman og Kaufman (2003) påpeker, oppleves forskjellig fra individ til individ ut i fra deres evner, kompetanse og kunnskaper.

### 3. METODE

I dette kapitlet vil jeg skrive generelt om metode og metodebruk, før jeg gjør rede for den metoden jeg har benyttet meg av for å samle inn data, som skal være med på å besvare problemstillingen. Jeg vil redegjøre for utvalg av informanter, fremgangsmåte under datainnsamling. Samt det blir pekt på sterke og svake sider ved den metoden som er valgt, en del av disse kommer frem underveis i argumentasjonen for valgene som er tatt. Videre har jeg tatt med noe om analyse og tolkning av datamaterialet før jeg tar for meg reliabilitet og validitet. Til slutt er det kort om etiske retningslinjer.

#### 3.1. Valg av metode

Når det gjelder valg av metode i forhold til oppgaven er dette noe som blir styrt av problemstillingen og de spørsmålene jeg ønsker å besvare i denne oppgaven. Til å begynne med tar jeg med en definisjon av hva metode er, slik at man får en forståelse av hva det innebærer.

Metode, av det greske *methodos*, betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram når vi skal hente inn informasjon om virkeligheten, og ikke minst hvordan vi skal analysere hva denne informasjonen forteller oss slik at den gir ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2005:32).

Metode handler om hvordan man går frem for å samle inn data om det man vil undersøke. Ved å utføre undersøkelser får man avklart de faktiske forholdene; om antakelsene og spørsmålene stemmer med virkeligheten eller ikke. Empiri er et annet ord for data som jeg kommer til å bruke. Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2002) definerer data som "registrerte observasjoner som gjenspeiler og representerer det fenomenet/ den virkeligheten man ønsker å undersøke" (s.344).

Den undersøkelsesmetoden som velges må være egnet til å belyse problemstillingen som er valgt, både i forholdt til å få tak i den informasjonen som man trenger for å kunne besvare oppgaven. Og i forholdt til den tiden og ressursene man har tilgjengelig for å kunne gjennomføre undersøkelsene. Samtidig må man passe på at man får inn best mulig pålitelig

data, som skal brukes i analysen og tolkningen for å komme frem til en gyldig konklusjon på problemstillingen sin.

Det finnes to hovedformer for tilnærming innen samfunnsvitenskapelig metode; kvalitativ og kvantitativ tilnærming. Det kommer an på hvilke formål man har med undersøkelsen.

Kvantitativ metode brukes når man vil si noe om mange og velges når undersøkelsen dreier seg om å beskrive omfang eller hyppighet. Empirien presenteres i form av tall og passer best å benyttes når det skal undersøkes mange. Spørreundersøkelser er et eksempel på en kvantitativ tilnærming, når man er opptatt av å telle opp fenomener, det vil si å kartlegge deres utbredelse og for eksempel sammenligne grupper (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2002). Kvalitativ tilnærming har som siktemål å gi dypere innsikt og forståelse av fenomener uten å tallfeste dem, man vil si noe om særpreget i et bestemt miljø. Empirien her er i form av ord og legger vekt på fortolkning av empirien. Denne formen egner seg best på et begrenset antall informanter.

En informant er "betegnelsen på en person som deltar i en kvalitativ undersøkelse særlig kvalitative intervjuer" (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2002, s. 105). Skille mellom informant og respondent defineres ulikt i faglitteraturen, noen bruker respondent om de som undersøkes i en kvantitativ undersøkelse og informant om de som undersøkes i en kvalitativ undersøkelse. Sigmund Grønmo påpeker at betegnelsen respondenter kan brukes når den som utspørres, gir informasjon om seg selv, og informant når personen gir informasjon om andre (1996). Jeg kommer i presentasjonen av empirien til å bruke begge disse. Sammen med ord som leder, mellomleder og ledende stilling blir brukt om hverandre for å få mer variasjon i språket.

Meningen med kvalitativ tilnærmingen er å få fram detaljerte og fyldige beskrivelser av meninger og opplevelser individer har, som er med på å nyansere informasjonen. Intervju er den formen for kvalitativ tilnærming som ofte er brukt til å samle inn data, og som er mye åpnere enn fastlagte spørreundersøkelser. Selv om disse tilnærmingene er ulike, så er de ikke uforenlige. Det går godt an å kombinere kvalitativ og kvantitativ tilnærming i samme undersøkelse, metodetrianglering, for å samle inn data (Jacobsen, 2005).

Jeg har valgt å anvende den kvalitative metoden for å få belyst min problemstilling. Jeg ønsker å finne ut hva som er motivasjonsfaktorene hos ledere, dermed vil det være mest

hensiktsmessig for meg å intervjuere ledere om dette. På den måten vil respondentene kunne fortelle meg og beskrive meg egne ord hva som har vært deres motivasjonsfaktorer. Slik vil jeg få en fylldig beskrivelse og dermed får jeg dypere innsikt i temaet. Samtidig som det gir meg muligheten til å fange opp nyanser ved å kunne stille oppfølgingsspørsmål.

Kvalitativt forskningsintervju er en samtale med struktur og et formål, der temaene er fastlagt på forhånd, men rekkefølgen blir til underveis. Jeg har benyttet meg av denne intervjuformen som er delvis strukturert. Strukturen ligger i rollefordelingen mellom deltakerne i intervjuet, intervjueren stiller spørsmål og følger opp de svar som informanten gir. Intervjuet bærer et preg av å være mer en dialog, enn rene spørsmål og svar. Som utgangspunkt har jeg en overordnet intervjuguide, se vedlegg 2, som er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet der rekkefølgen kan variere og man beveger seg frem og tilbake (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2002). Kvalitativ metode kjennetegnes ved at den fanger opp variasjoner i respondentens oppfatninger om et tema og dermed gir et bilde av en mangfoldig og kontroversiell verden (Kvale, 1997). Jeg har som mål å skaffe beskrivelser av den intervjuedes livsverden, for så å kunne foreta en fortolkning av de beskrevne fenomenene.

### **3.2. Utvalg og fremgangsmåte**

Uansett hvilken fremgangsmåte som velges hevder Johannessen, Tufte og Kristoffersen, (2002) at forskeren må velge hvem som skal delta i undersøkelsen. Størrelsen på utvalget og hvordan man velger utvalget, må vurderes. Problemstillingen har vært av avgjørende betydning på disse punktene. Utvelgingen har stor innvirkning på analysen av dataene, og de konklusjonene man kan trekke.

Angående utvalgsstørrelsen min foretok jeg et taktisk valg og begrenset antallet til fem respondenter. Det var mest praktisk i forhold til den tiden jeg hadde til rådighet å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse. Når det gjelder hvem som skulle være med i utvalget, gav problemstillingen min føringer for dette, siden jeg ville få mer forståelse og en dypere innsikt for motivasjonsfaktorer hos ledere, enn å foreta statistiske generaliseringer. Når det kom til utvalget foretok jeg strategisk utvelging som defineres som "at forskeren har bestemt seg for hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot for å samle nødvendig data" (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2002, s.107). Dermed benyttet jeg meg av kriteriebasert utvalg, der



kriteriene var at det var unge menn i alderen 25-30 år, som jobber i mellomstore i private bedrifter, og innehar en ledende stilling på mellomledernivå. Dette for å sikre at de dataene jeg fikk ville være nært knyttet opp mot underspørsmålet som gikk på før og etter at man var blitt leder. Det er lettere for en som er yngre å huske tilbake til hva som var motivasjonsfaktorene for å bli leder.

Da dette var bestemt gjenstod det å finne respondenter som var villige til å stille opp for intervju. I utgangspunktet hadde jeg tenkt å gjennomføre undersøkelsen der alle respondentene befant seg i samme bedrift. Men etter flere henvendelser til forskjellige bedrifter uten noe særlig god respons, så jeg meg nødt til å bruke en nødløsning. Jeg benyttet dermed en bekjent i nettverket mitt som jeg visste kjente ledere i målgruppen for undersøkelsen. Jeg sendte han et informasjonsskriv, se vedlegg 1, om meg og hva oppgavens undersøkelse skulle gå ut på, samt instruksjer for kriterier av deltakere. Dette sendte han videre til sine kontakter som var unge ledere i målgruppen; mellomstore private bedrifter. I begynnelsen var det vanskelig å få noe særlig respons på dette og han måtte mase litt, men det gikk. Ved å gjøre det på denne måten, ville jeg ikke kjenne informantene fra før av og kunne derfor være så objektiv som mulig.

Etter at han hadde fått svar fra fem stykker som sa seg villige til å stille opp til å bli intervjuet fikk jeg kontaktinformasjon til dem. Jeg kontaktet respondentene direkte på telefon eller e-post, og presenterte meg og oppgaven min, hvorfor jeg ville foreta intervju og hva dette skulle brukes til. Jeg la også vekt på at deltakelsen var helt frivillig og at de ville bli anonymisert i presentasjonen. Avtaler om gjennomførelsen av intervjuet i henhold til tid og sted ble avtalt. Det resulterte i at noen av intervjuene ble gjennomført hjemme hos respondentene, mens andre foregikk på et møterom på arbeidsplassen. Siden jeg lot respondentene velge sted og tidspunkt for intervjugjennomførelsen, førte det til at jeg måtte reise rundt til dem. Dette var ressurskrevende i forhold til den tiden jeg hadde til rådighet, da de befant seg på et spredt geografisk område. Når det gjelder kjennetegn ved utvalget mitt så kommer det frem i presentasjonen av empirien, se 4.1.

Noen dager før intervjuene gjorde jeg et prøveintervju, det resulterte i modifikasjoner av intervjuguiden og anslo tidsaspektet på gjennomføringen. Det gav meg litt intervjutrening som bevisstgjorde meg på å få til en meningsfull dialog innenfor det jeg var ute etter å få svar på. Samtidig som jeg ikke i for stor grad styrte utviklingen i intervjuet, siden jeg var ute etter

synspunktene av informantenes egen forståelse, men at jeg fikk respondenten til å holde seg rundt temaet og ikke havne utenfor.

Selve intervjuene foregikk etter intervjuguiden og jeg ba respondenten om å utype der det var nødvendig. Noen av informantene snakket fritt uten å få så mange spørsmål fra meg, annet enn at jeg av og til ledet dem inn på temaet. Mens andre ikke helt forstod hva jeg var ute etter, dermed måtte jeg forklare dem litt og omformulerte spørsmålene mine. Siden jeg ikke har særlig intervjutrening, fikk jeg enkelte ganger ikke stilt spontane spørsmål under intervjuet, av redsel for å påvirke svarene til respondenten. Det var viktig for meg å holde mine kunnskaper og antagelser i bakgrunnen under intervjuene.

Underveis i intervjuet oppsummerte jeg det respondenten hadde sagt, for på den måten forsikret jeg meg at jeg hadde forstått hva respondenten egentlig mente. Denne dobbelsjekken gjorde jeg for å slippe å måtte ta kontakt igjen med respondenten for å forhøre meg hva de egentlig hadde ment, og det ville føre til at analyse og tolkningsdelen min ble lettere og tidsbesparende. Intervjuguiden fungerte fint som en huskeliste i intervjusituasjonen, i tillegg gav den meg mulighet til å reflektere over intervjusituasjonen før intervjuene.

Intervjuene ble tatt opp på lydbånd, men jeg noterte i stikkordsform ting jeg ville spørre informanten om de kunne forklare og presisere, i etterkant av at de hadde fortalt. Bruken av lydopptaker kan påvirke svarene man får og informanten kan føle seg litt brydd. Min erfaring er at informanten i begynnelsen følte at det var rart, men etter hvert i intervjuet gjorde de ikke noe ut av det. Hvert intervju hadde en varighet på en til en og en halv time. Jeg la også merke til at både tema og de spørsmålene jeg hadde fikk respondentene til å reflektere over sine egne erfaringer og den dypere forståelsen av dette som hadde vært ubevisst hos en del av dem.

### **3.3. Sterke og svake sider ved metoden**

Fordelen ved kvalitativ metode der jeg benyttet en delvis strukturert form i intervjuet, er at jeg kunne gå i dybden når det var nødvendig ved å kunne stille oppfølgingsspørsmål. Dette var med på å gi meg nyanserte og detaljerte svar fra respondenten som gav med en bedre helhetsforståelse. Nettopp denne fordelen med å kunne sitte ansikt til ansikt i intervjuet er med på at jeg fikk muligheten til å be om oppklaring av svarene og på den måten unngå

misforståelser, dette er med på å sikre validiteten i undersøkelsen. Denne fleksibiliteten i forhold til fremgangsmåten ved bruk av en intervjuguide gjorde at jeg kunne tilpasse spørsmålene til respondenten og etter det som fremkommer underveis. Relevante sider ved temaet kan dukke opp, som man selv ikke hadde tenkt på.

Intervjuene ble gjort på et sted der respondentene slappet av og det var lite forstyrrelse, slik at begge fikk konsentrert seg om intervjuet, det skapet en tryggere atmosfære rundt intervjuet. Det var viktig å være bevisst over at forholdet mellom meg som intervjuer og respondenten ikke er likestilt i intervjusituasjonen. Jeg som intervjuer, stiller spørsmål og har kontroll over situasjonen, og informasjonen som kommer ut av intervjuet vil være preget av dette relasjonsforholdet. For meg var det også viktig å være klar over at det kunne oppstå en intervju-effekt; at svarene blir påvirket av intervjuersituasjonen. Min oppførsel, utseende i klær med mer, kan skape både avstand og nærhet, samt min usikkerhet og manglende intervjutrening kan også være med å påvirke. Det at intervjuet ble gjort ansikt til ansikt og med båndopptaker kan ha virket inn på respondentenes svar, der de eventuelt holder noe tilbake. Larsen (2007) påpeker at dette kan føre til at respondenten vegrer seg for å være helt ærlig, men jeg syntes respondentene var åpne og ærlige i intervjuene. Selv om det ligger en usikkerhet der, muligheten at ikke alle har svart helt ærlig, kan man jo aldri helt forsikre seg om.

Når det gjelder utvalget mitt så skal det sies at den måten jeg benyttet å få tak i respondenter på, gjennom en bekjent, verken var ønskelig eller optimal, men som sagt så ble det en nødløsning. Når det er sagt skal det jo også sies at jeg fikk tak i respondenter som likevel er gode representanter i forhold til å få belyst problemstillingen. Det er mulig om utvalget hadde vært annerledes at funnene i empirien ville ha vært andre. I utgangspunktet hadde det vært fordelaktig å hatt et utvalg bestående av en gruppe der alle hadde likt utdannelsesnivå og jobbet i samme bransje. Men når utvalget ble som det ble, får jeg frem forskjeller som kan sammenlignes på tvers av de med høyere utdanning kontra de som har jobbet seg oppover. Hadde jeg gått frem og henvendt meg til bedrifter og fått en positiv tilbakemelding, på et tidligere tidspunkt, så er det mulig utvalget og resultatene fra undersøkelsen ville ha sett annerledes ut.

Videre kan det også være en mulig svakhet i forhold til at jeg kan ha påvirket svarene til respondentene, ved å ha måttet forklare noen av dem mer om hva jeg var på utkikk etter. Og

på den måten gitt dem ledende spørsmål, selv om jeg bevisst har prøvd så godt jeg kan å unngå det.

Samtidig fikk jeg masse datamateriale som skulle bearbeides, analyseres og tolkes i etterkant, som var både tidkrevende og omfattende arbeid. Muligheten for at noe relevant i forhold til problemstillingen har blitt oversett er til sted, men samtidig kan en ikke få med seg absolutt alt heller. En annen fare er muligheten for at jeg har feiltolket den virkelighetsforståelsen respondenten har uttrykt. For å minimere og unngå dette tok jeg underveis å oppsummerte det respondenten hadde fortalt, for å sjekke at jeg hadde forstått han rett.

### **3.4. Analyse og tolkning**

Etter å ha gjennomført intervjuene satt jeg igjen med en del rådata som måtte bearbeides. Denne datamengden måtte reduseres for at analysearbeidet skulle bli lettere, og få tak i det som var relevant i forhold til problemstillingen min. Analyse av kvalitative data består av å bearbeide tekst, i mitt tilfelle lydopptak og notater. Dette er en tidkrevende prosess, fordi en skal strukturere og organisere datamaterialet etter at de er samlet inn, før jeg kunne tolke dem.

Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2002) fremhever at det er en utfordring i kvalitative undersøkelsesopplegg å få noe fornuftig ut av den store mengden med ustrukturert data. Informasjonen skal reduseres slik at den blir håndterbar, identifisering av mønstre og formidling av innholdet må skje på en strukturert måte. Jacobsen (2005) påpeker at hensikten med kvalitativ metode er å fange opp nyanser, men en kan ikke få med alle detaljene av virkeligheten. Ved å sammenligne de dataene som fremkom i intervjuene kan mønstre, avvik, og regularitet vise seg. Det er de detaljene som trekkes frem som gir innsikt i det fenomenet en studerer. Dette har jeg på best mulig måte prøvd å få til, en kombinasjon av i kapittel 4.

Analysen av kvalitativ data består av tre faser i følge Jacobsen (2005). Den første fasen består av å beskrive det materialet man har fått inn gjennom intervjuene. Den neste fasen omhandler å systematisere og kategorisere, med andre ord å foreta en reduksjon og forenkling av informasjonen. Siste fase består av sammenbinding, der man fortolker data ved å lete etter meninger i dem. En forsøker å se hva som ikke ble sagt og prøver å få fram de mer skjulte forholdene.

Etter hvert intervju skrev jeg ned de delene av intervjuet som var relevant. Ved å lytte på opptakene, skrev jeg ned det vesentlige og sitater som jeg kunne benytte meg av etter den delvis strukturerte intervjuguiden. En fullverdig renskriving av lydopptakene ville tatt for lang tid av det jeg hadde rådighet til. Jeg reduserte og ordnet datamaterialet på denne måten for at det skulle bli analyserbart. Det jeg gjorde videre var å lage meg et skjema der jeg grupperte sitater som lignet med hverandre i grupper, henholdsvis i relevante temaer som kom frem av både indre motivasjonsfaktorer og ytre motivasjonsfaktorer. Dette gjorde jeg i to omganger, en for motivasjonsfaktorer for å bli leder og en som gjaldt motivasjonsfaktorene for å være leder. Dette er delanalyse der intervjuteksten kan deles opp i ulike uttalelser som kategoriseres. Denne systematiseringen var viktig for at jeg kunne formidle funnene i empirien og få til en sammenligning mellom respondentene. Deretter fortolket jeg dataene og så etter meninger i dem, samtidig som jeg prøvde å ha helhetsinntrykket jeg hadde fått fra intervjuene med meg.

### **3.5. Reliabilitet og validitet**

For å få sikrest mulig data og kvalitet på undersøkelsesopplegget er det innenfor kvalitativ forskning to sentrale begreper som brukes som kriterier for kvalitet; reliabilitet og validitetsformer (ekstern validitet og begrepsvaliditet). Ved kvalitative undersøkelser er det viktig å foreta en kritisk drøfting av dataenes gyldighet og pålitelighet. Empirien må være gyldig og relevant (valid). Man må stille spørsmålet om hvor godt de dataene som har blitt samlet inn representerer det som man undersøker. Empirien må også være pålitelig og troverdig (reliabel). Undersøkelsen må være til å stole på, ved at den er gjennomført på en troverdig måte. Dette gjøres ved å beskrive framgangsmåten i detalj. Slik at den er åpen for at andre kan gå etter i sømmene og sjekke – etterprøve det man har gjort.

#### **3.5.1. Reliabilitet – pålitelighet**

Reliabilitet gjelder nøyaktighet og pålitelighet ved dataene i kvalitativ forskning. Det handler om hvilke data som benyttes, måten de er samlet inn på og bearbeidelsen av dem. Sikring av høy reliabilitet er ikke enkelt når det gjelder kvalitative undersøkelser. For ved intervjuer er det stor mulighet for at respondenten påvirkes av situasjonen og av meg som intervjuer; intervju-effekt. Dette kan ha betydning for det som sies under intervjuet der og da. Det kan hende at respondenten ville ha svart annerledes dagen etter eller om intervjueren hadde vært en helt annen person (Larsen, 2007).

For å få best mulig reliabilitet prøvde jeg å bruke samme fremgangsmåte i intervjusituasjonen. Jeg fulgte intervjuguiden og lot respondentene snakke, uten å kommentere respondentens sin opplevelse, for på den måten å ikke påvirke svarene. Intervjuene foregikk på arbeidsplassen eller hjemme hos respondenten, og på et tidspunkt som passet for dem.

Larsen (2007) peker på at reliabilitet også handler om å behandle informasjonen på en nøyaktig måte. I bearbeidingen av informasjonen (data), var jeg nøye på å holde orden på hvem som hadde sagt hva i intervjuene, og ikke blandet dem sammen. Jeg kunne fått en større grad av høy reliabilitet om flere hadde vært med å intervjuet, samt analysert og tolket dataene.

### **3.5.2. Begrepsvaliditet – troverdighet**

I kvantitative undersøkelser defineres validitet som spørsmålet ”måler vi det vi målet?”, også betegnet begrepsvaliditet. Ut i fra dette er ikke kvalitative data valide da de ikke kan måles (kvantifiseres). Men samtidig er begrepsvaliditet også viktig i intervjuundersøkelser, i forbindelse med hvordan de sentrale begrepene fra problemstillingen er blitt operasjonalisert, det vil si gjort mer konkrete. Sagt på en annen måte kan ”validitet i kvalitative undersøkelser dreie seg om i hvilken grad forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representere virkeligheten” (Johannessen, Tuft og Kristoffersen, 2002, s.199). Validitet handler om gyldighet, at man samler inn data som er relevant i forhold til problemstillingen.

En kan sikre seg høy validitet i intervjusituasjoner hvis man underveis oppdager andre momenter enn de man i utgangspunktet tenkte på som viktig for å belyse problemstillingen, så er det mulig å foreta korreksjoner. Et slikt fleksibelt undersøkelsesopplegg hvor man kan endre på og stille nye spørsmålene underveis, bidrar til mer valid data.

I undersøkelsene mine valgte jeg å få bekreftet resultatene mine, ved å tilbakeføre resultatene til respondentene, og på den måten styrke troverdigheten. Underveis i intervjuene benyttet jeg også muligheten til å dobbesjekke om jeg hadde forstått dem riktig, ved å oppsummere det de hadde svart, ut i fra intervjuguiden.

### **3.5.3. Overførbarhet – ekstern validitet**

Johannessen, Tuft og Kristoffersen (2002) påpeker at hensikten med all forskningen er å kunne trekke slutninger utover den informasjonen som samles inn. I kvalitative undersøkelser

snakker man om å overføre kunnskapen, i stedet for generalisering som kvantitative undersøkelser gjør. Generalisering innebærer at man trekker slutninger fra det spesielle til det allmenne. Når det gjelder den kvalitative undersøkelsens overførbarhet handler det om en har lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som kan være nyttige i andre sammenhenger.

I forhold til min kvalitative undersøkelse om motivasjonsfaktorer hos ledere, er det vanskelig å si om jeg har kommet med noe som kan overføres til liknende fenomener. Utvalget mitt må tas i betraktning her, da det kan ha spesielle trekk ved seg. På grunn av at den ble til via en bekjentskapskrets, selv om jeg ikke kjente respondentene. Jeg har kanskje kommet med noe i mine undersøkelser som kan er nyttig i andre sammenhenger.

### 3.6. Ethiske retningslinjer

All forskning innebærer etiske vurderinger gjennom hele prosessen. Før hvert intervju delte jeg ut en kontrakt, se vedlegg 3, som understreket hvilke rettigheter respondenten har i en intervjusituasjon. Jeg fortalte hvordan datamaterialet ville bli brukt, og at samtale var konfidensiell. Alle ble informert om at all informasjon ville bli anonymisert og bearbeidet for å ivareta den enkelte. Samt at de innsamlede dataene kun ville bli brukt gjennom presentasjon i oppgaven og ville bli slettet etter at oppgaven var ferdig skrevet og bestått. Respondentene har deltatt på frivillig basis, og hatt muligheten til å trekke seg når som helst. Johannessen, Tuft og Kristoffersen (2002) sier at "etiske problemstillinger oppstår når forskningen *direkte* berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamlingen, [...]" (s. 91). Derfor er det viktig for meg som forsker å unngå for mye påvirkning av respondentene.

Tre grunnleggende etiske krav er knyttet til forholdet mellom forsker og den som det blir forsket på. Det er at gjengivelsen er korrekt, at forskningen bygger på et informert samtykke, og at man respekterer privatlivet til den man forsker på (Jacobsen, 2005). Kravet om korrekt gjengivelse blir sikret gjennom at intervjuene blir tatt opp på lydbånd og at jeg presenterer den dataen, for eksempel et sitat i sin rette sammenheng. Informert samtykke har jeg gjort gjennom intervjukontrakt. Når det gjelder privatliv til respondenten, så går det på hvor følsom og privat den informasjonen som jeg er ute etter er. Jeg anser mine spørsmål angående motivasjonen til å bli og å være leder som lite følsomt tema. Respondentene er blitt anonymisert, der jeg kun oppgir hva slags type bedrift de jobber i.

## 4. PRESENTASJON OG DRØFTELSE

I dette kapitlet vil jeg presentert funnene i fra det innsamlede datamaterialet, der jeg kommenterer og tolker det som har kommet frem i intervjuene. Samtidig som jeg drøfter dette opp mot teorien underveis. Jeg har delt dette kapitlet inn i indre og ytre motivasjonsfaktorer som kom frem før de ble ledere og mens de er ledere. Videre har jeg tatt ut de motivasjonsfaktorene som kom frem og konsentrert noen av temaene sammen, da jeg har sett de i sammenheng med hverandre. Og til slutt har jeg tatt en drøftelse av funnene opp mot hverandre ut i fra den teorien jeg har benyttet meg av i oppgaven, med hensyn til motivasjonsfaktorer til å bli ledere og det å være ledere.

### 4.1. Respondentene

Jeg intervjuet fem personer, der alle hadde en ledende stilling på mellomledernivå i en mellomstor bedrift i privat sektor. Informantene var i alderen 25-30 år, og alle var menn. I utgangspunktet hadde jeg tenkt å få tak i personer bare med høyere utdanning, men dette ble ikke tilfellet, da to av disse hadde jobbet seg oppover i arbeidslivet uten utdanning, men fått kursing innenfor ledelse. Allikevel fikk jeg respondenter som var representanter for en gruppe som hadde noe å si om problemstillingen min. Jeg har i presentasjonen anonymisert respondentene og gitt dem de fiktive navnene Kristian, Hans, Petter, Ole og Håkon. Bedriftene de jobbet i var også av forskjellige arter, tre jobbet innenfor rederinæringen og to jobbet salgsorganisasjoner, men alle var i mellomledernivået i virksomheten. Lengden på tiden de hadde jobbet i bedriften varierte fra tre til seks år, hvorav de hadde ledererfaring på tre-fire år.

### 4.2. Ytre motivasjonsfaktorer til å bli leder

Her presenterer jeg funnene av det som kom frem i empirien, så har jeg kommenter dem før jeg drøfter dette opp mot teorien. Jeg har delt de ytre motivasjonsfaktorene inn i økonomisk godtgjørelse, som omhandler lønn og frynsegoder. Jeg kommer også inn på andre ytre faktorer her, som jeg har valgt å se under frynsegoder. Og så har jeg et avsnitt som omhandler jobbsikkerhet.



#### 4.2.1. Økonomiske godtgjørelser

På spørsmålet mitt om hva som motiverte dem til å bli leder, fikk jeg omtrent samme svar fra alle respondentene, det kom direkte og konsist; "lønn". En sa det slik; "Det er greit å ha en god inntekt" (Kristian 29 år). Videre ble lønn begrunnet med at; "det er vel i grunn det som motiverer alle, uansett hva slags type jobb det er" (Ole 27 år). Respondenten forklarte at lønn var en del av det å ville bli leder, og at det ikke var noe forskjell på om folk ønsket å bli mellomleder eller bare vanlig ansatt. Lønn er en faktor som spiller inn uavhengig av hva slags arbeid man har ambisjon om å ha, gav "Ole" uttrykk for.

Jeg ba respondentene om å utdype mer; fordi jeg lurte på om det var noen andre ytre motivasjonsfaktorer enn bare lønn som hadde motivert dem til å bli mellomleder, uten at jeg la ordene i munnen på dem. Dette fikk respondentene til å tenke seg om, selv om svarene deres kanskje var blitt påvirket av deres nåværende erfaringer og meninger, men det var med på å gi meg en fyldigere beskrivelse. Alle respondentene nevnte dermed også andre ytre motivasjonsfaktorer til hvorfor de hadde valgt å bli ledere.

Når jeg her snakker om ulike typer frynsegoder er det fordi jeg har betraktet og plassert dem under dette begrepet. Det er ulike deler av hygienefaktorene til Herzberg som kommer til uttrykk om respondentenes motivasjon til å få seg en ledende stilling. Tre av dem kom ikke med så mye konkret om andre ytre motivasjonsfaktorer utover lønn, annet enn at de så på andre frynsegoder som fordeler og goder som fulgte med jobben i forhold til å ha en ledende stilling. På den måten kan det tolkes som om at det ikke har vært en avgjørende del av det å ville bli leder, mens "Petter" og "Håkon" skilte seg ut her.

"Det å kunne ha arbeidsfrihet i jobben er noe som motiverte meg til nettopp å ville bli leder. For eksempel det å kunne ha muligheten til å flekse på arbeidstiden og eventuelt jobbe hjemmefra" (Petter 26 år). Dette kunne jeg ha tolket opp i mot en indre motivasjonsfaktor i forhold til det å ha ansvar og selvbestemmelse over arbeidsdagen sin. Men jeg fikk inntrykket av at dette var en ytre motivasjonsfaktor og ble sett på som et frynsegode av "Petter" i forhold til det å ville bli leder.

Videre fortalte "Håkon" at; "selve arbeidstiden tilknyttet jobben med turnus fem uker på og fem uker av; som gir meg et klart skille mellom jobb og privatliv, var motiverende for å ville bli leder". For han var ikke dette bare en motivasjonsfaktor, men også et stort frynsegode; der

han kunne ha fri i fem uker. Der skillet mellom jobb og privatliv blir holdt i to forskjellige sfærer, og jobben blir værende igjen på jobben når han har jobbet de fem ukene.

Disse to som skilte seg ut var de som ikke hadde høyere utdanning, men jobbet seg oppover. Deres fokus var mer på ytre motivasjonsfaktorer, og særlig frynsegoder. Det at de kunne arbeide hjemmefra og skillet mellom jobb og fritid når det gjelder privatlivet, hadde betydning for dem i forhold til den ytre motivasjonen deres. I følge Herzbergs tofaktorteori og da med tanke på hygienefaktorene, finner jeg igjen det med frynsegodene som "Håkon" og "Petter" fortalte om. Dette kan komme av at de har jobbet seg oppover og dermed så på de ytre belønningene som en motivasjon til å få en ledende stilling. Mens de resterende tre ikke pekte på frynsegoder i like stor grad som "Petter" og "Håkon", kanskje fordi de ikke hadde den direkte kjennskapen om hva slags frynsegoder virksomheter har, slik som de to andre hadde. For disse tre var lønn hovedmotivasjonen til å ta høyere utdanning.

#### **4.2.2. Jobsikkerhet**

"Ole" gav uttrykk for at han hadde valgt å ta en høyere utdanning fordi han ville ha sikkerheten i å få seg jobb, ved å si; "tryggheten ligger i utdannelsen slik at man står sikrere ved å være kvalifisert til jobben". Når jeg analyserte empirien så jeg angående spørsmålet om hva som hadde motivert dem til å bli ledere, at de tre respondentene med utdanning ikke bevisst hadde gått med det målet om å bli leder. Mens de som har jobbet seg oppover hadde nok en mer bevisst motivasjon i å få seg en ledende stilling. "Ole" viste til det å ha sikkerhet knyttet til å ha utdanning og dermed også en sikrere måte på å være kvalifisert og har en større sjans for å få en jobb. I følge Maslow er dette et av de grunnleggende behovene, av underskuddsbehov som folk trenger å få tilfredsstilt for å kunne gå videre til neste behov. Herzberg viser også til dette med trygghet i arbeidet, som er en del av hygienefaktorene.

Respondentene fokuserte på lønn som en vesentlig del av de ytre motivasjonsfaktorene for å ville ha en mellomlederstilling. Samt frynsegoder ble også påpekt som faktorer, da særlig hos to av dem. Innenfor den kognitive evalueringsteori, påpeker Deci og Ryan at den ytre motivasjonen som er belønning i form av lønn, frynsegoder og bonuser, er det en vil oppnå ved å utføre selve jobben. Mine funn bekrefter at det er den ytre motivasjonen spiller en vesentlig rolle, når det gjelder motivasjonsfaktorene for å ville bli leder. Jobben blir sett på som et redskap for å oppnå den ytre belønningen på, og da særlig fokuset på lønn, i og med at

alle respondentene gav sterkt uttrykk for dette som det første svaret på hvorfor de ville ha en ledende stilling.

### **4.3. Indre motivasjonsfaktorer til å bli leder**

Det var ikke bare ytre motivasjonsfaktorer som var grunnene til at respondentene ville bli ledere, selv om den hadde hovedtyngden av fokuset. Empirien viste også noen indre motivasjonsfaktorer, som jeg skal ta for meg her, selv om de var av mindre betydning for respondentene. Men det viser at det ikke bare står og faller på ytre motivasjon til hvorfor respondentene ville ha ledende stillinger.

#### **4.3.1. Interesse**

Det kom frem at respondentene hadde valgt å holde på med noe som de liker i den forståelsen at de hadde utdannet seg eller jobbet innenfor et fag og emne som de interesserte seg for. Dette gjaldt alle sammen, både de som hadde jobbet seg oppover og de som hadde tatt utdanning. Det er nok en vanlig forutsetning for folk å velge å jobbe med noe de synes er spennende og interessant, hvis ikke ville nok motivasjonen for arbeidet være heller lav. Herzberg viser i sin teori at arbeidet i seg selv er en motivasjonsfaktor som fremmer trivsel. Og nettopp trivsel er viktig i forhold til motivasjonen våres, som får oss til å handle slik vi gjør.

#### **4.3.2. Selvbestemmelse og kompetanseopplevelse**

Videre kan denne interessen for jobben knyttes opp mot den indre motivasjonsteorien vi finner hos Deci og Ryan, den indre motivasjonen ligger i selve jobbutførelsen. Denne kan utdypes med to behov, som jeg kommer inn på mer i forbindelse ved indre motivasjonsfaktorer ved å være leder. Men det gjør seg faktisk gjeldende her også, for som han "Håkon" sa om å få en ledende stilling; "det er kjekt å stå og ha ansvar overfor det en liker å holde på med". Mens "Kristian" fortalte at det "å få større ansvar er noe som har drevet meg til å ville bli leder". I forhold til det "Håkon" fortalte går på det å ha selvbestemmelse, men også i forhold til Herzbergs punkt i motivasjonsfaktorer om det å ha ansvar over det man holder på med. Ut i fra empirien ser jeg klart og tydelig at ønsket om å få ansvar, knyttet opp mot det å få en ledende stilling, er noe som har vært av betydning for respondentenes indre motivasjon.

Mestring av oppgavene i arbeidet sitt ble betraktet som en indre motivasjon hos alle respondentene. Noe som tilsier at det å sitte med den kompetansen og kunnskapen som blir etterspurt av kvalifikasjoner i jobben, er noe respondentene ser på som en motivasjon til å bli leder. Dette samsvarer med det andre behovet fra den indre motivasjonen til Deci og Ryan. Behovet for kompetanseopplevelse kom frem i empirien som en motivasjonsfaktor. Når respondentene ser at de er innehavere av den etterspurte kompetansen, så er dette med på å skape behovet for å føle at de kan mestre sine oppgaver i jobbsammenheng. Dette fører til at respondentene får indre motivasjon til å fortsette.

### **4.3.3. Anerkjennelse**

De som skilte seg ut her, var "Håkon" og "Petter", begge gav uttrykk for at det å få positive tilbakemeldinger på den jobben de har utført opp igjennom er en viktig del av motivasjonen deres. Dette viser til at de har anerkjennelse som en del av deres indre motivasjon til å få seg en ledende stilling. Både Maslow og Herzberg viser til anerkjennelse som en indre motivasjonsfaktor. Men samtidig kan man undre seg over anerkjennelse i forhold til disse to som har jobbet seg oppover, med tanke på det å måtte oppnå anerkjennelse fra andre for å bli motivert videre. På samme tid kan jeg se sammenhengen mellom anerkjennelse og kompetanseopplevelse. Anerkjennelse fra andre for godt utført arbeid, kan forsterke respondentenes oppfattelse av at de mestrer arbeidsoppgavene sine.

## **4.4. Ytre motivasjonsfaktorer for å være leder**

Det som var interessant i fra funnene av empirien er at fokuset på de ytre motivasjonsfaktorene, når det gjelder lønn og frynsegoder, har avtatt sammenlignet med den hovedvekten det hadde for å bli leder. De er fortsatt til stede men de har fått mindre fokus hos de flest. På samme tid har det dukket opp noen andre ytre motivasjonsfaktorer som spiller inn hos respondentenes motivasjon.

### **4.4.1. Synet på lønn og frynsegoder**

Jeg kan egentlig vise til tidligere presentasjon og drøftelse av lønn og frynsegoder, da det ikke trenger å gjentas her. Det eneste å kommentere i forhold til dette, er forholdet mellom før og etter at de ble ledere, at det har skjedd en endring av fokuset på de ytre motivasjonsfaktorene. Uttalelsen til "Hans" kan brukes for å påpeke dette poenget; " før var det lønn og ytre goder

som gjaldt, men nå er det mer andre faktorer som går på det indre ved en som person som motiverer”.

Mens ”Ole” gav uttrykk for at det var en blanding av ytre og indre motivasjonsfaktorer som balanseres ved siden av hverandre; ”Lønn har en sentral rolle, det er ikke å legge skjul på, men den er av mindre betydning enn før. Samtidig som det er viktig at man føler man får en riktig form for ”lønn” som står i stil til det man faktisk gjør”. Ut i fra teorien jeg har presentert er dette et godt eksempel på det Deci og Ryan sier om at det kan forekomme en kombinasjon av ytre og indre motivasjon. Hvis ”Ole” opplever at han ikke får den rette typen ytre belønningen i forhold til det arbeidet han legger ned i jobben, så vil dette helt klart påvirke motivasjonen hans, sa han.

”Lønn vil alltid spille inn, samt gode betingelser som helseforsikring, pensjon og oppfølging av coach” (Petter 26 år). Det han gir uttrykk for er at de ytre motivasjonsfaktorene er like betydningsfulle for ham nå, som det de var før han ble leder. ”Petter” er den eneste som skilte seg ut i forhold til de andre, da de andre sa at de ytre faktorene hadde fått mindre å si etter at de fikk seg ledende stillinger. Mens ”Petter” legger en del vekt på at ytre motivasjonsfaktorer i forhold til han selv, er det som mest sannsynlig driver han med å være leder. Jeg kommer litt tilbake til akkurat ”Petter” da dette spiller en rolle for hans indre motivasjons også.

#### **4.4.2. Andre ytre faktorer gjør seg gjeldende**

Noe annet spennende i empirien var at det dukket opp andre faktorer av ytre motivasjon, som påvirket respondentene, etter at de hadde fått ledende stillinger. Det jeg la merke til var at noen av respondentene trakk fram forhold som hadde med arbeidsmiljøet å gjøre i forhold til motivasjonen deres. Jeg skal ikke gå så dypt inn i det, siden oppgaven ikke omhandler arbeidsmiljø, men vil bare trekke de frem som punkter respondentene selv omtalte, angående faktorer for motivasjonen deres ved å være leder.

”Ole” sa noe som gikk igjen hos alle og på den måten kan det oppsummeres slik; ”en trivelig arbeidsplass får meg til å trives i jobben i den forstand at jeg motiveres”. Mens ”Hans” fortalte at; ”det å bruke ressursene man har rundt seg i form av kompetente medarbeider på jobben, det gjør det lettere å rådføre seg, da man ikke vet alt selv”. Det ”Ole” fortalte går overens med Maslows underskuddsbehov angående det sosiale behovet. Det å dele hverdagen med kollegaer og følelsen av tilhørighet i sosiale grupper; der omgivelsene formidler støtte og

aksept. Samtidig som "Hans" viser til at det sosiale behovet i form av å ha gode samarbeidsforhold på arbeidsplassen, som igjen er med på å bedre tilfredsheten på arbeidsplassen og påvirker motivasjonen hos den enkelte.

Det fremkom også at "Kristian" ikke ble betraktet sin overordnede som en teknisk kompetent leder. "Kristian" mente at lederen manglet kompetanse til å lede kunnskapsmedarbeider på riktig måte. Forståelsen for at "Kristian" og andre medarbeidere innehadde mer kompetanse på ett spesielt område, enn det lederen selv hadde var liten. Dette påvirket trivselen til "Kristian" og andre ansatte i bedriften. Herzberg viser til lederens kompetanse og måte å lede de underordnede på, i hygienefaktorene sine. Og ved fravær av hygienefaktorene kan det skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede. Dermed ser jeg at "Kristian" sin opplevelse i samsvar med teorien.

#### **4.5. Indre motivasjonsfaktorer for å være leder**

Nå skal jeg ta for meg de indre motivasjonsfaktorene som kom frem i det innsamlede datamaterialet. Jeg har her valgt å sette mine funn fra empirien inn i tre hovedgrupper; selvrealisering, selvbestemmelse og prestasjoner. Dette er gjort fordi jeg synes de henger sammen med hverandre i forhold til indre motivasjonsfaktorer, samt ut i fra det respondentene kom med av uttalelser.

##### **4.5.1. Selvrealisering**

Under selvrealisering som er å realisere sine potensialer, har jeg tatt med utvikling av evner og kompetanse gjennom utfordringer i arbeidet. Personlig vekst vil føre til muligheten til forfremmelse, men det kommer jeg inn på under prestasjoner.

"Jeg er avhengig av utfordringer i jobben, jeg kan ikke bare sitte og gjøre det samme hver dag – en fast trøtt bane, går ikke for meg. Utfordrende oppgaver er med på å utvikle meg" (Håkon 25 år). "Det å få muligheten til å utvikle seg, i form av å lære nye ting, da kjeder man seg ikke" (Ole 27 år). "Utfordringer inspirerer bare enda mer til å bruke hodet, som gjør at jeg blir flinkere og flinkere i det jeg holder på med" (Kristian 29 år). "Når arbeidsoppgavene er utfordrende, utvikler man seg selv hele tiden og man lærer nye ting, man er oppdatert og følger med i tiden, slik at kunnskapen og ferdighetene er på topp" (Hans 30 år). Alle disse situatene er eksempler på det jeg har kategorisert som under selvrealisering.

Respondentene nevnte at de likte at det var utfordringer i forbindelse med arbeidsoppgavene deres. En utfordrende hverdag ble satt pris på, da det er med på å skape læring og utvikling av deres evner og kompetanser, dette er med på å selvrealisere dem. Maslow snakker om selvrealisering som er det øverste vekstbehovet i behovshierarkiet sitt. Nettopp det å ha muligheten til å utvikle seg selv i form av de egenskaper og evner man har i seg er med på å realisere sine potensialer. Funnene i empirien tilsier at dette er en stor indre motiverende faktor hos respondentene etter at de har fått en ledende stilling. Det handler om personlig vekst som Herzberg har som et punkt i sine motivasjonsfaktorer, det går på det med læring av nye ferdigheter, vekst og utvikling av sin kompetanse. Dette kan gi større muligheter for forfremmelse, noe jeg kommer inn på litt senere. Ut i fra dette ser jeg at respondentene motiveres av å kunne selvrealisere seg ved hjelp av utfordrende oppgaver som er med på å utvikle deres kompetanse, og som driver dem videre.

#### **4.5.2. Selvbestemmelse**

Selvbestemmelse som går på å føle at man bestemmer over det en gjør, i følge Deci og Ryan sin indre motivasjon. Jeg har her også tatt med ansvar og kontroll fra Herzbergs motivasjonsfaktorer, som går på det å ha innflytelse over egen arbeidssituasjon.

”Det at jeg har noe å si, og når jeg sier det, så er det noen som hører på - med andre ord jeg har noe jeg skulle ha sagt, er motiverendes ved å ha en ledende stilling. Jeg får utrettet noe ved at min innflytelse teller og betyr noe” (Håkon, 25 år). Videre forteller han at siden han står alene øverst i sin avdeling, kan han derfor koordinere og styre hver dag selv. Mens ”Ole” uttrykker det på denne måten; ”å være egen herre over hver dag i forhold til de oppgavene som skal gjøres er motiverende”. ”Muligheten for å kunne delta i viktige beslutninger som har konsekvenser for meg selv og andre. Være med på å styre min egen framtid” (Kristian 29 år). ”en grad av selvbestemmelse og egen innflytelse over arbeidsdagen er for meg givendes” (Hans 30 år).

For alle fremkom det at selvbestemmelse i form av kontroll og ansvar over arbeidssituasjonen sin, gir dem glede i forhold til arbeidsutførelsen deres. For tre av respondentene var det slik at de hadde ansvaret overfor andres arbeidsutførelse også. ”Petter” fortalte åpent og ærlig at; ”det er ikke alltid like lett å stille opp med et evig smil og godt humør for å kunne motivere og delta aktivt i et team”. Dette viser den siden at det er krevende å være leder med ansvar

overfor andre medarbeidere, særlig hvis man har en resultatkrevenende jobb. Kanskje det er baksiden ved den typen jobben han har, da han selv også påpeker at selvmotivasjon og finne sin egen drivkraft er en utfordring i blant.

Videre viser de til at det å ha innflytelse på sin egen hverdag, er med på å styrke den indre motivasjonen deres til å ha en ledende stilling. Deci og Ryan viser til at innenfor indre motivasjon er behovet for selvbestemmelse viktig i forbindelse med selve arbeidsutførelsen. Å føle at en selv bestemmer over det en gjør er en viktig motivasjonsfaktor, som respondentene selv har beskrevet i forhold til sin arbeidssituasjon og det å være leder.

#### **4.5.3. Prestasjoner**

Jeg har satt prestasjoner i sammenheng med anerkjennelse og forfremmelse, samt behovet for kompetanseopplevelse er tatt med. Dette er hovedsakelig punkter fra Herzbergs tofaktorteori og Deci og Ryan sin indre motivasjonsteori.

”Higen etter å prestere, nå nye målsetninger for å komme meg videre på karrierestigen” (Hans 30 år). ”Å mestre målene i forhold til bedriften, men også meg selv, å kunne vise til gode resultater og bli forfremmet til partner på sikt” (Petter, 26 år). Mens ”Kristian” forteller at; ”Jeg har et behov for å vise at jeg får til ting – prestere – det er litt som de som driver med ekstremsport – hungrer etter adrenalin”. ”Det at lederen ser meg og gir ros, bedrer følelsen av å mestre oppgavene – noe som gir en motivasjonskick til å yte mer og bedre” (Ole, 27 år). ”Jeg liker å være stolt over det jeg har gjort – og det å vite med meg selv at jeg har gjort en god jobb er viktig for meg selv, samt det å få skryt av andre for det jeg har gjort” (Håkon 25 år).

Motivasjonen til å prestere kommer av ulike grunner, noen for å nå egne mål som forfremmelse, andre for å få anerkjennelse for vel utført arbeid. Mens andre igjen gjør det for å få selvtilfredshet ved å gjøre en god jobb, og for å oppleve mestring av kompetansen. Dette er faktorer som passer inn under Maslows vekstbehov som gjelder anerkjennelse, status og prestisje, og særlig Herzberg sine motivasjonsfaktorer gjør seg gjeldende her. Empirien tilsier her at det som motiverer respondentene er å realisere seg selv, utvikle sine evner og kompetanse, få ansvar og selvbestemmelse. Samt å få utfordringer til å bruke den kompetansen de har og føle de mestrer det og presterer, som gir mulighet til for forfremmelse og ikke minst anerkjennelse. Alle respondentene har en indre glød for å komme seg høyere



opp i stilling, noen vil bli toppleder, partner eller starte egen virksomhet. Det er deres egne mål som driver dem til å fortsette å være ledere, og som sørger for å motivere respondentene videre

Disse tre underpunktene under indre motivasjonsfaktorer viser til det at respondentene er blitt mer bevisst og klar over sin egen indre motivasjon etter at det er blitt ledere. Men det er ett unntak som jeg vil påpeke, nemlig "Petter" som ovenfor i punkt 4.4.1. siste avsnitt, der det kommer frem at de ytre motivasjonsfaktorene blir sett på som fortsatt viktige for ham. Samtidig snakket han selv om at den største utfordringen for han personlig som ledere er selvmotivasjonen; å finne egen drivkraft. Kanskje det er synet han har i forhold til at de ytre faktorene er det som skal motivere folk til å bli ledere, og det som motiverer han. Derfor er det ikke alltid like lett for "Petter" å være motivert til å gå på jobb, men det kan også være avhengig av den type jobb han har. Uansett er dette et godt eksempel på at "Petter" har Herzbergs hygienefaktorer som sin hovedmotivasjonsfaktor. Og ut i fra det Herzberg har konkludert med, så skaper ikke hygienefaktorene trivsel om de er til stede. Og det viser at hvis "Petter", i dette tilfellet, hadde hatt mer fokus på de indre motivasjonsfaktorene, så hadde det nok mer sannsynlig fremmet gleden ved selve jobbutførelsen. Uten indre motivasjonsfaktorer vil man bare befinne seg i en nøytral tilstand. Deci og Ryan hevder at et for stort fokus rettet mot ytre belønninger, vil føre til at den indre motivasjonen reduseres over tid. De viser til at den indre motivasjonen for arbeidet og gleden som ligger i jobbutførelsen, er sunnere og mer stabil over tid. En måte å sikre motiverte og tilfredse ansatte på er å benytte seg av jobb-berikelse, som Herzbergs tofaktorteori ledet opp til. Den er med på å stimulere og engasjere den enkeltes indre motivasjon for arbeidet.

#### **4.6. Oppsummering**

Her skal jeg ha en oppsummerende drøfting for å samle trådene av det som fremkom i empirien. Da det både er indre og ytre motivasjonsfaktorer til å bli ledere og det å være leder, har jeg delt dem hovedsakelig opp i før og etter.

##### **4.6.1. De ytre og indre motivasjonsfaktorene til å bli leder**

Når jeg ser på motivasjonsfaktorene hos respondentene for å bli leder, er det en hovedvekt på de ytre motivasjonsfaktorene, som Herzberg referere til som hygienefaktorer i sin tofaktorteori, se 2.5.1. Der lønn ble trukket frem som den mest avgjørende

motivasjonsfaktoren, men også frynsegoder som arbeidsfrihet og arbeidsbestemmelser og jobbsikkerhet ble nevnt. Slik sett kan jeg se at blant annet sikkerhetsbehovet av underskuddsbehov til Maslow, se 2.3, og hygienefaktorene til Herzberg; økonomisk godtgjørelse og frynsegoder som spiller den avgjørende rollen. Den ytre motivasjonen Deci og Ryan snakker om, at selve jobben blir sett på som et redskap for å oppnå den ytre belønningen er av avgjørende betydning i forhold til det at respondentene ville bli ledere.

Funnene i empirien tilsier at lønn står i høysete når det gjelder motivasjonen til å ville ha en ledende stilling. Men den står ikke alene som den eneste motivasjonsfaktoren, det var faktisk også indre motivasjonsfaktorer som kom til uttrykk og påvirket hvorfor de ville bli ledere. Respondentene nevnte at de hadde interesse innenfor det de drev med av jobbene deres, og det motiverte dem å kunne holde på med noe de likte å gjøre. I følge Herzberg er dette en av motivasjonsfaktorene som fremmer trivsel, men jeg så på dette som en indre motivasjonsfaktor til at respondentene hadde valgt den jobben de hadde. Interesse for det de vil drive med er en motivasjonsfaktor for folk flest ved valg av yrke. Det samme kan vel gjelde i forhold til det med jobbsikkerhet, med tanke på å finne trygghet i å ha en jobb. Videre er kompetanseopplevelsen også nevnt i forbindelse med interesse for arbeidet, respondentenes motivasjon er knyttet opp mot å ha en ledende stilling der de føler at de mestrer arbeidsoppgavene.

Ser jeg på Deci og Ryan som forklarer at indre motivasjonen ligger i selve jobbutførelsen, kan jeg stille meg spørsmålet; ”er det faktisk de ytre motivasjonsfaktorene som gjør seg gjeldene?”. Respondentene gav klart uttrykk for at det var lønn som hadde motivert dem, men når de begynte å utdype og resonnerer selv rundt dette, kom det frem at det faktisk lå indre motivasjonsfaktorer til grunn også. Det er en mulighet for at det er en kombinasjon av ytre og indre motivasjonsfaktorer samtidig. Selv om det nok blant respondentene ble sett på at den ytre motivasjonsfaktoren lønn var den avgjørende faktoren for dem å ville bli leder. Mens to respondenter skilte seg ut og det var de to som hadde jobbet seg oppover, uten høyere utdanning. Disse var sterkt preget av økonomisk godtgjørelse i form av frynsegoder, men det viste seg også at de anså anerkjennelse som en viktig og sentral motivasjonskilde. Dette viser at det er forskjeller mellom respondentene ut i fra utdanningsnivået de har.

#### 4.6.2. De ytre og indre motivasjonsfaktorene til å være leder

De ytre motivasjonsfaktorene gjelder fortsatt, men i betydelig mindre grad nå enn før. Det er ett unntak i følge meg og det er "Petter" som jeg har diskutert overfor, der han fortsatt har stort fokus på ytre belønning. Andre ytre motivasjonsfaktorer dukket opp, slik som arbeidsmiljøet og toppledelsens kompetanse og virket inn på motivasjonen til respondentene. Herzbergs hygienefaktorer og den ytre motivasjonen til Deci og Ryan havnet mer i bakgrunnen, mens de indre motivasjonsfaktorene kom i forgrunnen. Selve jobbutførelsen har blitt det som motiverer respondentene til å være leder, særlig forhold som går på selvrealisering. Det å kunne realisere sine potensialer og utvikle seg og sin kompetanse gjennom utfordrende oppgaver, som Maslow har som det øverste vekstbehovet og som også Herzberg har blant sine motivasjonsfaktorer, kom til uttrykk.

Videre kom selvbestemmelse frem som en motivasjonsfaktor, det å føle at en bestemmer over det en gjør i følge Deci og Ryan. Her tok jeg og knyttet dette sammen med det å ha ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon ifra Herzberg motivasjonsfaktorer, da respondentene tok opp dette i tilknytning til det å ha innflytelse over egen arbeidsdag. Fra empirien så jeg at selvbestemmelse over egen og i noen tilfeller også over andres arbeidsutførelse, ble sett som en svært viktig motivasjonskilde til det å ha en ledende stilling.

Respondentene var også tydelige på at prestasjoner; ved å gjøre en god jobb og se resultater av arbeidet de gjør, gav dem selv en selvtilfredshet og stolthet over å kunne vise til. Det å føle at de mestret oppgavene sine og at det var noen som kunne gi dem anerkjennelse i forhold til den jobben de gjør, påvirket deres motivasjon. I følge Deci og Ryan er den indre motivasjonen, der behovet for kompetanseopplevelse befinner seg, sett på som en mye "bedre" kilde til motivasjon, der man har en egen drivkraft for å gjøre arbeidsoppgavene. Ved å få positiv tilbakemelding og det å bli "sett" av de øverste lederne, gir en mye bedre motivasjon enn det de ytre motivasjonsfaktorene kan gjøre. Videre skal det sies at mesteparten av respondentene har mål om forhåpentligvis å oppnå forfremmelse i fremtiden. Dette kan skje gjennom den personlige veksten, utfordringer og prestasjoner.

Kort oppsummert kan jeg si at det var hovedvekt på de ytre motivasjonsfaktorene når det gjaldt respondentenes motivasjon til å bli ledere, selv om det var innslag av indre motivasjonsfaktorer også, men disse havnet nok litt i bakgrunnen i forhold til de ytre. Men så endret dette seg etter at respondentene hadde fått seg ledende stillinger, da ble det en

skiftning, og hovedfokuset ble på de indre motivasjonsfaktorene, mens de ytre nå havnet i bakgrunnen. Det kan oppsummeres slik som "Håkon" selv sa det; "Sant før var det de ytre som gjaldt, mens nå er det mer og mer de indre". Dette er med på å vise at respondentene også har fått mer selvinnsikt og blitt bevisstgjort i forhold til hva som er motivasjonsfaktorene deres.

## 5. Avslutning

I dette kapitlet trekker jeg trådene tilbake til problemstillingen og vurderer resultatene fra undersøkelsen for å belyse problemstillingen sammen med teorien. Jeg peker på noen svake og sterke sider ved oppgaven, og hva som kunne ha blitt gjort annerledes, før jeg viser til interessante oppfølgninger på slutten.

### 5.1. Konklusjon på problemstillingen

Problemstillingen min var, "Hva er motivasjonsfaktorene til å bli leder og hva er motivasjonsfaktorer til å være leder?". Ut i fra funnene i empirien vil jeg si at jeg har fått belyst problemstillingen, sammen med drøfting opp mot teorien. Men konklusjonen min er begrenset til å gjelde for mine respondenter og kan ikke betraktes som et konkluderende svar i forhold til min problemstilling.

Jeg kan dele problemstillingen min opp i to deler, der jeg først ser på hva som er motivasjonsfaktorene til å bli leder. De hovedfunnene jeg fikk av empirien var at respondentene mente at det som hadde vært deres hovedmotivasjonsfaktorer for å bli ledere, var lønn, dette svaret kom kort og konsist. Etter hvert som de fikk tenkt seg om og resonnert litt, kom også andre motivasjonsfaktorer frem, men de var hovedsakelig ytre de også. Det var allikevel innslag av indre motivasjonsfaktorer når jeg analyserte svarene til respondentene, alle var motivert i forhold til interesse for den jobben de ville ha, samt ønsket om mer ansvar.

I den andre delen av problemstillingen blir motivasjonsfaktorene til å være leder belyst gjennom respondentene i undersøkelsen. Det viste seg at de ytre motivasjonsfaktorene fikk mindre betydning for respondentene, men de er fortsatt til sted, bare mer i bakgrunnen. Dessuten dukket det opp andre ytre motivasjonsfaktorer slik som forhold som påvirket arbeidsmiljøet. I fra teorien påpeker Herzberg med sin tofaktorteori hvordan hygiene faktorene er vesentlige for menneskers arbeidsmotivasjon, er ikke disse til stede kan det virke negativt inn på motivasjonen. Derimot fikk de indre motivasjonsfaktorene større betydning, og etter analysen plassert jeg dem i tre kategorier, selvrealisering, selvbestemmelse og prestasjoner. Inn under disse kommer de to øverste behovene, såkalt vekstbehovene ifra Maslows teori frem, det samme gjelder for den indre motivasjonen til Deci og Ryan som hevder den springer



ut i fra to behov, nettopp selvbestemmelse og kompetanseopplevelse. Herzbergs motivasjonsfaktorer overlapper disse, men tar også for seg punktet om forfremmelse, noe som blant annet er den indre motivasjonskilden til respondentene til å fortsette å være ledere.

For å belyse det ene underspørsmålet i problemstillingen som gikk på om det er de indre eller ytre motivasjonsfaktorene som gjør seg gjeldende, kan jeg kort oppsummere det slik. Motivasjonsfaktorene til å være leder, har endret seg sammenlignet med motivasjonsfaktorene for å bli leder. Før kom de ytre motivasjonsfaktorene i forgrunnen og fikk avgjørende betydning til å bli leder, mens de indre motivasjonsfaktorene ble de som har havnet i forgrunnen og fått mest fokus på seg når det gjelder å være leder. Før var det de ytre motivasjonsfaktorene, men nå er det de indre motivasjonsfaktorene som gjør seg gjeldende. De indre faktorene for motivasjon var også til stede før, slik som de ytre faktorene for motivasjon er til stede nå, bare i mindre avgjørende grad.

## **5.2. Sterke og svake sider ved oppgaven**

Her skal jeg prøve å peke på hva som er sterke og svake sider ved oppgaven, selv om det kanskje ikke er så lett å se dette selv. Samt skal jeg kommentere hva som kunne vært gjort annerledes. Til å begynne med tar jeg for meg det som jeg anser som sterke sider ved oppgaven. Det jeg anser som en sterk side ved oppgaven er at jeg har valgt ut relevant og riktig teori i forhold til de føringen problemstillingen gav. Og ved å benytte meg av kvalitativ tilnærming fikk jeg detaljerte og fyldige beskrivelser fra respondentene som gav og dekning for å belyse problemstillingen min. Dermed skal reliabiliteten; det at jeg har fått pålitelige svar fra respondentene mine til å besvare problemstillingen min med, være på et tilfredsstillende nivå. Da jeg foretok en dobbelkontroll underveis i intervjuene, ved å oppsummere det respondenten hadde sagt, slik at jeg hadde forstått dem riktig og de fikk mulighet til å rette opp. Samtidig blir validiteten; at jeg faktisk har fått svar på problemstillingen, ut i fra relevant empiri i oppgaven også oppfylt. Men det betyr ikke at konklusjonen min er helt generell, den gjelder for mitt utvalg av respondenter. Ett annet utvalg eller om denne undersøkelsen ble gjort et annet sted eller på en annen tid, så er det stor mulighet for at svarene ville ha vært annerledes.

Når det gjelder de svake sidene ved oppgaven, så vil jeg kanskje peke på at det kunne ha vært en fordel å presentert funnene i et eget kapittel. Det ville kanskje blitt enda mer oversiktlig,

enn å ha presentasjon og drøfting sammen. Videre vil jeg peke på at utvalget mitt av respondenter kunne ha vært av bedre kvalitet, med tanke på at de alle kunne ha hatt høyere utdanning. Det kunne kanskje vært en fordel og hatt dem innenfor en og samme bedrift, da dette ville gitt en mer interessant sammenligning i forhold til respondentenes motivasjonsfaktorer. Samtidig vil jeg peke på muligheten for at intervju-effekt kan ha påvirket resultatene mine, og det blir betraktet som en svakhet. Hadde det vært en annen som intervjuet respondentene kunne svarene blitt annerledes, samt respondentene kan ha svart ut i fra hva som er allment akseptert om dette temaet. Denne svakheten har jeg også nevnt i kapittel 3.3.

Det jeg ville gjort annerledes er først og fremst å ha unngått de svakhetene jeg har vist til ovenfor, så langt det hadde latt seg gjøre. Videre ville jeg nok ha tatt med lønn i større grad enn det jeg har gjort i teoridelen, da jeg så dette ble en vesentlig faktor for motivasjon hos respondentene for å bli ledere. Det hadde vært interessant å bedt respondentene rangert motivasjonsfaktorene, og se hva de betraktet som viktigst og hvilke faktorer som var mindre viktig. Men jeg ser at det ville vært litt problematisk i forhold til den problemstillingen og det utvalget jeg hadde. Uansett så har dette vært en lærerik prosess for meg, der jeg har fått mer forståelse og innsikt for hvordan hele denne prosessen foregår og skal gjøres på, som jeg forhåpentligvis får bruk for ved en senere anledning

### **5.3. Videre forskning**

Forslag til en videreføring av oppgaven er at det kunne vært spennende å sett om det er forskjell på motivasjonsfaktorer mellom toppledere og mellomledere. Det kunne også vært interessant og fulgt respondentene og sett på motivasjonsfaktorene deres videre, om de opprettholdes eller endrer seg. Det er i alle fall noen forslag til kommende studenter å undersøke dette.

## REFERANSELISTE

- Aarø, L. E.(2005) *Motivasjon i arbeidslivet: Et behovsteoretisk perspektiv*. I Einarsen, S., & Skogstad, A. (Red.), *Den dyktige medarbeider: Behov og forventinger*. Bergen: Fagbokforlaget. Kapittel 5.
- Bush, T. & Vanebo, J.O. (2000) *Organisasjon, ledelse og motivasjon* (4.utg.). [s. l.]: Universitetsforlaget.
- Grimso, R.E. (2005) *Personaladministrasjon: Teori og praksis* (4.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Grønmo, S. (1996) Forholdet mellom kvalitative og kvantitative metoder i samfunnsforskning. I Holter, H. & Kalleberg, R. (1996) *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hatch, M.J. (2001) *Organisasjonsteori: Moderne, symbolske og postmoderne perspektiv*. Norsk utgave, Oslo: Abstrakt forlag.
- Haukedal, W. (2005) *Arbeids- og lederpsykologi* (7.utg.). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2.utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (1997) *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. & Kristoffersen, L.(2005) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (3.utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufman, G. & Kaufman, A. (2003) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.



Kuvaas, B. (2005) Belønning og motivasjons: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. I Knudsen, K. & Ryen, A. (Red.), *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Oslo: Cappelens Forlag, Kapittel 2.

Kvale, S. (1997) *Det kvalitative forskningsintervjue*. Oslo: ad. Notam Gyldendal A/S.

Larsen, A. K. (2007) *En enklere metode: Veiledning I samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Thomas, K. W. (2000) *Intrinsic motivation at work: Building energy and commitment*. San Fransisco: Barret-Koehler Publishers.

## VEDLEGG 1

### Intervju om motivasjon

Informasjon til respondentene

Mitt navn er Roger Lien, og jeg er bachelorstudent i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Hedmark, avdeling Rena. Jeg holder på å skrive bacheloroppgaven min innen temaet: Motivasjonsfaktorer hos ledere.

Der formålet med intervjuet er å finne ut hva som er motivasjonsfaktorene deres for å bli ledere/ inneha en ledende stilling, samt hva som motiverer til å bli værende i jobben. Etter intervjuet vil jeg analysere det som har kommet frem og bruke det i min bacheloroppgave, og det er kun analysen fra intervjuet som vil bli brukt. Respondentene vil bli anonymisert i fremstillingen i oppgaven.

Kriteriene for deltakerne er at;

- De er unge, dvs. i alderen 25-30 år
- De jobber i en mellomstor virksomhet i privat sektor
- Innehar en ledende stilling/ er leder på mellomledernivå
- Helst ha høyere utdanning

Hensikten med dette skrevet er at respondenten får muligheten til å få tenkt og resonert litt rundt dette temaet i forhold til seg selv. Slik at når det kommer til selve intervjuet at det ikke blir tatt litt på stående fot, dette er på grunn av å sikre pålitelighet og gyldighet i de svarene jeg får, og som skal benyttes i oppgaven.

Mvh

Roger Lien

## VEDLEGG 2

### INTERVJUGUIDE TIL UNDERSØKELSEN

#### ”Motivasjonsfaktorer hos ledere”

Bacheloroppgave i organisasjon og ledelse, våren 2010.

Kriterier: Inneha en ledende stilling

Intervjuet vil vare i cirka en til en og en halv time og respondentene har på forhånd fått vite tema for undersøkelsen.

Personlig bakgrunn:

- Navn
- Alder
- Stilling/yrkestittel
- Utdanning?
- Eventuell lederutdanning?
- Hvilken del av bedriften arbeider du i?
- Hvor lenge har du arbeidet her?
  - hatt en ledende stilling/jobbet som leder?
  - har du vært ansatt lenge ved denne virksomheten?
  - hvordan begynte du å jobbe her?
- Kort og overordnet om bedriften du jobber i (informasjon):

**Motivasjon – før leder/ ledende stilling: (utg. pkt. i utdanning)**

- Tenkte du på å bli leder før du valgte utdannelsen
  - underveis i utdannelsen?
- Hva motiverte deg til å ta den typen utdannelsen (hvis relevant)?
- Hva er bakgrunnene for ditt valg å bli leder/ inneha en ledende stilling?
- Hva motiverte deg til å bli leder?
  - ytre/indre motivasjonsfaktorer?
- Hvilke motivasjonsfaktorer var de viktigste for at du valgte å bli leder/ha en ledende stilling?- hva var avgjørende?

**Motivasjon – etter leder/ledende stilling:**

- Hva motiverer deg nå, med den jobben du har som leder?
- Hva opplever du som mest positivt ved å være leder/ ha ledende stilling?  
Har du innflytelse på hvilke oppgaver du utfører?  
-er det en motivasjonsfaktor?
- Hva slags innflytelse har du på egen arbeidssituasjon?  
-hvordan opplever du det?
- Er arbeidsoppgavene interessante?
- Hva er drivkraften din i jobbsammenheng?
- Finner du jobben motiverendes?
- Trives du med arbeidsoppgavene dine?  
-hvordan ?
- Hvordan er din opplevelse av egen kompetanse og mestring i forhold til stillingen/arbeidsoppgavene dine?
- Hva er viktig i forhold til jobbsituasjonen?
- Hva motiverer deg til å fortsette å være leder?  
- indre/ ytre faktorer
- Hva ser du på som den største utfordringen ved å være leder?  
- når det gjelder innenfor motivasjon.

**Motivasjon – fremtidsutsikter:**

- Hva motiverer deg videre?

Hvordan ser du på fremtiden?

## VEDLEGG 3

### Intervjukontrakt

Jeg, Roger Lien, er bachelorstudent i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Hedmark, avdeling Rena. Jeg jobber med en bacheloroppgave med temaet: Motivasjonsfaktorer hos ledere.

Jeg ønsker å intervju fem unge folk i lederstillinger om motivasjonene deres for å bli leder og motivasjonen til å bli værende i stillingen, med fokus på motivasjonsfaktorer. Det vil bli tatt lydbåndopptak av intervjuene, og deretter vil det bli laget en form for utskrift av disse opptakene. Jeg vil deretter slette lydbåndopptakene.

Hvis det er noen av respondenten som ikke ønsker at det skal bli benyttet lydopptak under intervjuet, vil dette bli akseptert. Og vil noen av respondentene trekke seg fra denne avtalen er det fullt mulig.

De lederne som blir intervjuet vil bli anonymisert og ukjenneliggjort i avhandlingen.

Med vennlig hilsen

Roger Lien