

*Har kvaliteten på relasjonen mellom nærmeste leder og medarbeider, med fokus på tillit og medvirkning, påvirkning på de ansattes motivasjon i arbeidshverdagen?*

En kvantitativ studie om motivasjon blant teknisk-administrative- og vitenskapelige ansatte ved NTNU – Trondheim

Anne-Britt Hofstad

Heidi Krutvik

Masteroppgave i Master of Public Administration

Veileder, Trond Stiklestad

Trondheim, august 2019

MPA Kull 2017

## Sammendrag

Gjennom lover og regler stiller samfunnet krav til arbeidsmiljøet, og arbeidet skal tilrettelegges på en slik måte at det ikke gir negative effekter. Mennesker i moderne samfunn bruker mye av sin tid i arbeidet, og har behovstilfredsstillelse og personlig utvikling gjennom yrket. Med raske omstillinger i samfunnet stilles det krav til høy aktivitet og effektivisering både til ledere og medarbeidere, samtidig skal arbeidsmiljøkrav etterleves. Hva skjer dersom ansatte opplever at de ikke blir hørt eller får gjennomslag for sine synspunkter?

Vi har med bakgrunn i leader-member exchange theory (LMX-teori) belyst hvordan relasjonen mellom arbeidstaker og nærmeste leder påvirker arbeidstakers motivasjon i arbeidshverdagen. I tillegg til egen empiri har vi benyttet oss av sekundærkilder for å løfte problemstillingens viktighet. På bakgrunn av dette har studien til hensikt å besvare følgende problemstilling:

Har kvaliteten på relasjonen mellom nærmeste leder og medarbeider, med fokus på tillit og medvirkning, påvirkning på de ansattes motivasjon i arbeidshverdagen?

For å besvare studiets problemstilling har vi foretatt en spørreundersøkelse, med teknisk-administrative- og vitenskapelige ansatte om respondenter. Sammen med teoretisk rammeverk innenfor klassisk organisasjons teori, relasjonsledelse, kunnskapsorganisasjoner, motivasjon, medvirkning og arbeidsmiljø, utgjør dette grunnlaget for diskusjonen.

Hovedfunnene i denne oppgaven viser at teknisk-administrative og vitenskapelige ansatte er lik i grad av motivasjon i arbeidshverdagen, men at de motiveres ut fra ulike faktorer. I tillegg finner studien at kvaliteten på relasjonen mellom nærmeste leder og medarbeider har betydning i positiv retning for den ansattes motivasjon. Det samme gjelder dersom den ansatte får medvirke i sin arbeidshverdag. Med fortolkning i klassisk organisasjons- og motivasjonsteori finner studien også hvilken strategi som er mest hensiktsmessig for både leder og medarbeider å befinne seg i for å jobbe for felles mål.

## Abstract

Through laws and regulations, society makes demands and requirements to the workplace environment, so that the work has to be organised in such a way that it does not produce negative effects. People in modern societies spend a great deal of their time in their workplace, and their profession is a major contributor to personal development and satisfaction of needs. With rapid changes in society, both managers and employees are expected to work harder and more effectively, while at the same time the workplace environment has to meet all the official requirements. What happens if employees feel that they are not being heard or getting support for their views?

By using Leader-member exchange theory (LMX), we have elucidated how the relationship between employee and immediate manager influences employee motivation in everyday work. In addition to our own empirical data, we have used secondary sources to highlight the importance of the problem. The study intends to answer the following research question:

*Does the quality of the relationship between the immediate manager and the employee, focusing on trust and participation, impact the employees' motivation?*

To answer the study's research question, we conducted a survey among the technical-administrative and scientific staff. The theoretical framework within classical organizational theory, relationship management, knowledge organizations, motivation, participation and work environment, forms the basis for the discussion.

The main findings of this thesis show that technical-administrative and scientific employees do have the same degree of motivation, but that they are motivated by various factors. In addition, the study finds that the quality of the relationship between the immediate manager and employee has a positive impact on the employee's motivation. This also applies if the employee is involved and allowed to contribute in issues affecting the working conditions and environment. By interpretation using classical organizational and motivational theory, the study also finds which strategy is most appropriate for manager and employee when working for common goals.

## FORORD

Nå kan vi puste ut. Endelig skal vi få levert masteroppgaven fra oss, og det gjør vi med stor spenning og ikke minst glede. En milepæl i livet er det å få levert en slik oppgave, det har vært utfordrende, tidkrevende og det har vært veldig lærerikt. Denne oppgaven har vi gjennomført ved NTNU, Handelshøyskolen – Trondheim, hvor vi så optimistiske startet vårt masterløp for 2,5 år siden. Vi ønsker å takke flere som har hjulpet oss med å nå dette målet vi har satt oss. Innledningsvis rettes en takk til veileder Trond Stiklestad, som har bidratt til den faglige framdriften i oppgavearbeidet og har hjulpet oss å få ting på plass underveis. Vi vil også rette en takk til Linda Ernstsens for hjelp i forbindelse med spørreskjema. I tillegg vil vi rette en stor takk til Kyrre Svarva ved SU- fakultetsadministrasjonen for stor hjelp til SPSS. Vi vil også takke NTNU for velvilje og tilgang til å kunne benytte egen arbeidsplass for utvalg av respondenter.

Takk til familie, venner og kolleger som har gitt oppmuntring og vist forståelse for vår prioritering av arbeidet med oppgaven. En ellers stor takk rettes til Institutt for samfunnsmedisin og sykepleie ved NTNU, som innvilget støtte og tilrettelegging for at det skulle bli tid til fullføring av vår masteroppgave. En stor takk rettes også til alle respondenter som deltok i studien.

Trondheim, august 2019

Anne-Britt Hofstad og Heidi Krutvik

## Innhold

Sammendrag .....	1
Abstract.....	2
FORORD.....	3
1. Innledning .....	6
1.1    Bakgrunn for oppgaven.....	6
1.2    Formål og problemstilling .....	9
1.2.1    Intensjonen med forskningsspørsmål.....	9
1.2    NTNU sin strategiplan .....	10
1.3    Fremgangsmåte og litteratursøk.....	11
2. Teoretisk forankring.....	12
2.1    Hva er ledelse, og hva skal vi med ledelse? .....	13
2.1    Klassisk organisasjonsteori.....	15
2.1.1    Klassisk perspektiv: maskinmetaforen; organisasjonen som ledelsesverktøy og med strukturrammen som fortolkningsramme .....	18
2.1.2    Moderne perspektiv, organismemetaforen; organisasjoner som levende systemer og Human Resource-rammen som fortolkningsramme .....	19
2.2    «Stewardship-teori» (Forvaltningsteori).....	20
2.3    Relasjonsledelse.....	25
2.3.1    Relasjonsledelse og tillit.....	26
2.3.2    Relasjonsledelse og motivasjon .....	27
2.3.3    Leader-member exchange theory, LMX.....	29
2.4    Fire typer motivasjonsteorier .....	31
2.4.1    Maslows behovspyramide.....	31
2.4.2    Kognitiv motivasjonsteori .....	33
2.4.3    Jobbkarakteristika-modellen .....	34
2.4.3    Sosiale motivasjonsteorier.....	35
2.5    Kunnskapsorganisasjoner .....	37
2.6    Medvirkning .....	39
3 Metode og data.....	40
3.1. Ontologi.....	41
3.2 Epistemologi.....	41
3.3 Metodevalg .....	42
3.3.1    Induktivt eller deduktivt?.....	43
3.3.2    Intersubjektivitet.....	44
3.4 Datainnsamling .....	45

3.4.1 Populasjon og utvalg .....	45
3.5 Utvikling av spørreskjema .....	46
3.5.1 Praktisk gjennomføring .....	48
3.5.2 Informasjon, samtykke og konfidensialitet.....	49
3.5.3 Reliabilitet for spørreundersøkelser .....	49
3.5.4 Validitet for spørreundersøkelser .....	50
3.5.5 Korrelasjon .....	52
3.5.6 Multipl regressjonsanalyse .....	52
4. Analyse og drøfting .....	54
4.1 Forskningsspørsmål 1.....	55
4.2 Forskningsspørsmål 2.....	62
4.3 Forskningsspørsmål 3.....	69
4.4 Funnene satt i sammenheng med organisasjonsteori.....	75
4.5 Drøfting opp mot problemstilling .....	78
5 Konklusjoner og veien videre.....	79
5.1. Forskningsspørsmål 1 .....	80
5.2 Forskningsspørsmål 2 .....	80
5.3 Forskningsspørsmål 3 .....	80
5.4 Praktiske implikasjoner.....	81
7.5 Kritisk refleksjon til egen forskning .....	82
7.6 Begrensninger .....	83
5.7 Fremtidig forskning .....	84
Referanse .....	85
Litteraturliste .....	85

Vedlegg:

Appendiks:

- Analyser
- E-postutveksling
- NSDStat-godkjenning
- Spørreundersøkelse, spørsmål
- Spørreundersøkelse, svar

## 1. Innledning

Denne oppgaven handler om medarbeideres subjektive opplevelse av motivasjon, med bakgrunn i tillit til nærmeste leder, og medvirkning (myndiggjøring) i arbeidshverdagen. Vi fokuserer spesielt på hvordan tillit og medvirkning påvirker motivasjonen, men da ut fra et perspektiv om at dette skjer i en relasjon mellom leder og medarbeider.

### 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Gjennom de siste årene har fokus på effektivisering av offentlig sektor stått sentralt. Utviklingen i arbeidslivet og arbeidshverdagen kjennetegnes av økt intensitet, økt kompleksitet og opphevelse av grensesnitt mellom arbeid- og fritid. Institusjoner og organisasjoner i statlig sektor har gjennomgått en avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform (ABE-reformen). Det er i de aller flestes interesse at offentlig virksomhet er effektiv, både blant ledelsen, den enkelte medarbeider og hos brukerne av offentlige tjenester.

Mennesker i moderne samfunn bruker mye av tiden i sitt liv på arbeid. Jobben står i sentrum av tilværelsen, da jobben er en kilde til inntekt og utkomme til livet. Samtidig må vi ikke undervurdere arbeidslivets betydning som arena for behovstilfredsstillelse og personlig utvikling. I dagens samfunn har folk store forventninger til yrkesforholdet sitt. De ønsker å få dekket flere behov gjennom jobben sin, enn at arbeidstiden kun skal gå til å jobbe i organisasjonens tjeneste i instrumentell forstand. Bestrebelse på å få innfridd egne behov og mulighet for personlig utvikling behøver ikke å gå på bekostning av organisasjonens mål om å skape best mulig produksjon og avkastning. Det er ikke nødvendigvis snakk om å gå på akkord med organisasjonen behov for effektiv arbeidskraft. Tvert om er arbeidet og den sosiale konteksten arbeidet utføres i en viktig kilde til tilfredsstillelse av behov som for eksempel sosiale behov, behov for anerkjennelse, behov for kontroll over egen tilværelse med mulighet for å gjøre egne valg, samt behov for intellektuell stimulering, er legitime målsetninger i enhver organisasjon. Norge er et av de landene som er kommet lengst i den offisielle anerkjennelsen av denne dimensjonen ved arbeidslivet, i form av arbeidslivslovgivning, AML § 1.1 som skal sikre et helsefremmende arbeidsmiljø og meningsfull arbeidssituasjon. Loven skal ivareta trygge ansettelsesforhold og likebehandling i

arbeidslivet, legge til rette for tilpasninger og gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstaker i virksomheten kan ivareta og utvikle arbeidsmiljøet i samarbeid med arbeidslivets parter.

Jobbtilfredsstillelse er imidlertid et mål i seg selv og en indikator på hvor god organisasjonen lykkes i å oppfylle sine oppgaver som instrument for arbeidstakers behovstilfredsstillelse.

Dersom man kan vise at jobbtilfredsstillelse kan oppnås uten at det går utover den instrumentelle produktiviteten, så har man lyktes. To viktige målsetninger er oppnådd uten at de går på bekostning av hverandre. Høy jobbtrivsel vil normalt gi mindre fravær og mindre personalgjennomtrekk, noe som representerer betydelige gevinster på organisasjonens ytelse og produksjon. Det er viktig at man har klart for seg både den økonomiske og den sosiale dimensjonen i arbeidslivet. Målsettingen bør være å integrere de to dimensjonene slik at de gjensidig forsterker hverandre. Den grunnleggende ledetråden må være at det som er godt for individet er godt for organisasjonen og omvendt (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Den skandinaviske arbeidslivstradisjonen er et prosjekt som oppstod på 1960-tallet og som hadde som mål å sikre personlig medvirkning i arbeidslivet. Både arbeidsgiver og arbeidstaker så på dette som et viktig felles anliggende, både av økonomiske interesser, men også av ideologiske årsaker. Medvirkning ble sett på som avgjørende for motivasjon, konstruktiv interesse i egen arbeidssituasjon og jobbtilfredshet. I Norge har ansattes medvirkning stått sterkt som prinsipp i arbeidslivet i flere tiår, noe som har vært knyttet til sosialdemokratiske tradisjoner i lys av Arbeiderpartiets store oppslutning i etterkrigstiden og arbeiderbevegelsen sine sterke bånd til fagforeningene. Dette har bidratt til å bedre grunnen for medvirkningsprinsipper som har blitt institusjonalisert praksis i norsk arbeidsliv blant annet gjennom hovedavtalen mellom LO og NHO (Grønhaug og Hansen, 2001 i Amundsen og Kongsvik s. 136). Vi ønsker å se på hvordan NTNU sine ansatte opplever at medvirkning og deltakelse fungerer i organisasjonen.

Så hva skal til for å skape en bærekraftig og konkurransedyktig virksomhet i dagens samfunn med bakgrunn i alle utfordringene som vi har skissert overfor? Svaret går ofte i retning av at det gjelder å legge til rette for et godt og konstruktivt arbeidsmiljø som stimulerer til utvikling av enkeltindivider så vel som organisasjonen som helhet. Vi tror at ledere og deres utøvelse av lederskap er en nøkkelfaktor for å oppnå dette. Det er forsket mye på ledelse og motivasjon, og det er interessant å se at ledere ikke vektlegger å bygge bedre relasjoner med sine medarbeidere, når forskning viser at det er en klar sammenheng mellom en relasjonsorientert leder og medarbeideres motivasjon. Hans Risan (2012) har i sin forskning



undersøkt betydningen av å bygge relasjoner til sine medarbeidere. Han trekker fram leder-medarbeider-utveksling (LMX) teorien og viktigheten av at lederen blir kjent med sine medarbeidere. Han viser til at ledere som bygger gode relasjoner til sine medarbeidere bedrer sjansene for at organisasjonen når sine mål (Risan, 2012).

Med omstillingene som skjer i samfunnet, hvor det blir stilt krav til høy aktivitet og effektivisering blir det videre stilt store krav til lederne som må sikre gode resultater, og sørge for at regnskapet går i balanse. I en tid hvor lederne bestreber å levere gode resultater, hvordan skal de samtidig ha tid til å sikre den menneskelige kontakten i organisasjonen som vi anser som viktig? Oppnår de å bevare den gode kvaliteten i relasjonen mellom leder og medarbeider, og hva skjer med motivasjonen til de ansatte hvis de ikke gjør det?

På NTNU er det registrert at det etterlyses reell medvirkning og medbestemmelse (Universitetsavis, 2018). Både hastighet på omstillingsprosesser og måten de ansatte har blitt hørt på har blitt kritisert. Inkluderende ledelse og medvirkning er et uttalt mål i strategiplanen i NTNU, og vi ønsker å se nærmere på hvordan en eventuell manglende medvirkning påvirker ansattes arbeidshverdag. Hva er det som skjer når de ansatte opplever at de ikke blir hørt eller ikke får gjennomslag for sine meninger? Kan det føre til at medvirkningsprinsippet ikke fungerer? Det er tydelig uttrykt at når avgjørelser blir tatt uten at ansatte blir involvert i beslutningsprosessen svekker ansattes tillit til ledelse. Vi stiller oss spørsmål om dette kan bidra til å påvirke motivasjonen til de ansatte i organisasjonen.

Det er viktig for oss å orientere om at vi selv er ansatte på NTNU. Vi erkjenner at vi kan ha en forforståelse og faglig erfaringsmessig bakgrunn som kan fargelegge vår besvarelse. Samtidig er det viktig å opplyse om at vi gikk inn i problemstillingen med et nysgjerrig og åpent blikk, og vi vil forsøke å være objektiv i vår tilnærming.

## 1.2 Formål og problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å oppnå dypere forståelse for hvordan vår organisasjon løser disse utfordringene og søke å få svar på spørsmålene våre. Med en antakelse om ledere som en av de viktigste suksessfaktorene i virksomheter og at fokus på relasjoner og medvirkning gjennom myndiggjøring bidrar til økt motivasjon, ønsker vi å stille følgende problemstilling:

**«Har kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider, med fokus på tillit og medvirkning, påvirkning på de ansattes motivasjon i arbeidshverdagen?»**

For å understøtte problemstillingen har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål;

1. *Er det forskjell på motivasjon mellom de administrative og de vitenskapelige i arbeidshverdagen?*
2. *Har kvaliteten på relasjonen mellom nærmeste leder og medarbeider påvirkning på de ansattes motivasjon?*
3. *I hvilken grad påvirker medvirkning de ansattes motivasjon i arbeidshverdagen?*

### 1.2.1 Intensjonen med forskningsspørsmål

Vi utarbeidet forskningsspørsmålene i den hensikt at de skal hjelpe oss til å utarbeide svar på vår problemstilling. Forskningsspørsmålene vil bidra til å gi en rød tråd gjennom oppgaven som virker naturlig. Vi har utført en kvantitativ spørreundersøkelse som ble utviklet ut fra problemstilling og forskningsspørsmålene.

Ved å få mer kjennskap til respondentenes opplevelse av kvalitet på relasjon til leder, vil vi også avdekke om det er kobling mellom kvalitet på relasjon mellom nærmeste leder og medarbeider, samt medarbeiders opplevelse av motivasjon i arbeidshverdagen. Vi tenker at

forskningsspørsmålene og dens resultat kan være en ressurs når vi så ser på resultatet av spørreundersøkelsen.

Temaet for denne masteroppgaven er å belyse hvordan relasjonen mellom nærmeste leder og medarbeider, med fokus på tillit og medvirkning kan bidra til å påvirke de ansattes motivasjon i arbeidshverdagen.

## 1.2 NTNU sin strategiplan

Med bakgrunn i strategiplanen leser vi at NTNU har jobbet med inkluderende ledelse over flere år. I strategiplanen for 2011-2020 fremheves det viktigheten av aktiv medvirkning fra studenter og medarbeidere, noe som forutsetter inkluderende ledelse ifølge strategiplanen. Dette er videreført i den reviderte versjonen 2018/2025 som ble utarbeidet i kjølvannet av fusjonen (sammenslåingen som NTNU gikk gjennom sammen med Høgskolen i Sør-Trøndelag, Høgskolen i Gjøvik og Høgskolen i Ålesund) i 2016. I den nye versjonen er det tydelig at NTNU har et mål om å oppnå inkluderende ledelse i løpet av perioden den nye strategiplanen gjelder. Formuleringen er annerledes utformet i dette dokumentet, noe som kan tolkes som at NTNU tar enda tydeligere ansvar for hvordan de utøver medvirkning og ledelse. Ordlyden i det nye dokumentet er:

*«NTNU har aktiv medvirkning og et stort engasjement blant ansatte og studenter. Vi praktiserer inkluderende ledelse og åpenhet, og har et godt samarbeid med studentdemokratiet og arbeidstakerorganisasjonene».*

Tidligere var ordlyden i strategiplanen:

*«Et internasjonalt fremragende universitet er avhengig av aktiv medvirkning fra studenter og medarbeidere. Dette forutsetter inkluderende ledelse og godt samarbeid med studentdemokratiet og de ansattes organisasjoner».*

Som sagt innledningsvis kan det altså se ut som om at NTNU har jobbet godt og lenge med inkluderende ledelse, og en kan da tro at inkludert ledelse er godt implementert i

organisasjonen. Men hva formidles nedover i organisasjonene til ledere på ulike nivå? Vi har tatt en titt på NTNU sitt intranett-side for ledere, og der kan vi lese at;

*«Ledere ved NTNU skal:*

- *sette retning og mål for sin enhet og sine medarbeidere ut ifra NTNUs gjeldende strategier og mål*
- *utøve ledelse av medarbeidere innenfor rammene gitt av gjeldende lover og forskrifter*• *utøve ledelse på en måte som motiverer medarbeidere, og utvikler en god organisasjon med godt arbeidsmiljø og effektiv ressursbruk*
- *Utøve ledelse basert på tillit, og ikke kontroll. Det skal være åpenhet og dialogbasert samhandling mellom ledere og medarbeidere»*

### 1.3 Fremgangsmåte og litteratursøk

Vi har som en del av denne oppgaven utført en kvantitativ spørreundersøkelse ved NTNU – Trondheim. Totalt har NTNU 9 enheter på fakultetsnivå og 55 institutter og har campus lokalisert i Trondheim, Ålesund og Gjøvik. Arbeidsstyrken da vi startet på oppgaven utgjorde 7401 årsverk (2018). NTNU har teknisk-naturvitenskapelig hovedprofil, en rekke profesjonsutdanninger og en stor faglig bredde som også inkluderer humaniora, samfunnsvitenskap, økonomi, medisin, helsevitenskap, utdanningsvitenskap, arkitektur, entreprenørskap, kunsthøgskole og kunstnerisk virksomhet. To av tre (4794) arbeider med undervisning, forskning og formidling (vitenskapelige stillinger). Utover de vitenskapelige ansatte er det blant annet en gruppe teknisk-administrative ansatte. De vitenskapelige ansatte har såkalt «fri stilling» som betyr at de ikke har samme forpliktelsene til å følge for eksempel fleksitidsordningen som de teknisk-administrative er bundet av. Fri stilling er noe som henger sammen med tradisjonen om «den akademiske frihet». Hovedaktiviteten til NTNU er forskning og undervisning. NTNU har visjon om *kunnskap for en bedre verden*. Vi kommer tilbake til hvordan spørreundersøkelsen ble utarbeidet og gjennomført, samt metodiske valg i metodekapittelet senere i oppgaven.

### Litteratursøk

Det er gjennomført både manuelle og databaserte søk for å finne relevant litteratur til denne studien. Vi har benyttet oss av universitetsbiblioteket og dyktig kompetanse der, for å få hjelp og tips til å finne god litteratur. Aktuelle søkeord som er benyttet i kombinasjon på norsk og engelsk er medvirkning, arbeidstilfredshet, arbeidsmiljø, psykososiale faktorer i arbeidet, LMX, tillit og ledelse, LMX og tillit, forvaltningsteorien og Stewardshipteorien.

Digitale søk er gjennomført i Oria, SSB, Google og Google Scholar. I tillegg er det utført digitale søk på regjeringen.no, Universitetsavisen, Adresseavisen, NIFU, Forskerforbundet og NTNU.

Vi har vært kritiske på relevante treff ved digitale søk, da med utvalg av hva vi synes er sikker og relevant litteratur. Vi har sjekket kildehenvisninger ved treff på tidligere oppgaver og artikler, og gått tilbake til primærkilden der det har vært nyttige funn. Ved digitale søk har vi fått treff på bruk av LMX-teorien, da i forbindelse med både norsk og amerikansk arbeidsliv. I tillegg har vi funnet ett par norske masteroppgaver som har benyttet LMX, samt noen norske artikler. Vi anser våre treff på LMX teori som lite relevant for vår oppgave, bortsett fra teorien i seg selv. Utover de digitale litteratursøkene har vi gått igjennom pensumstoff som har vært benyttet ved studieprogrammet Master of Public Administration, samt litteratur brukt ved tidligere studier, der vi hadde tilgang til litteratur hjemme. Vi har også blitt henvist til en rekke kilder av vår veileder.

## 2. Teoretisk forankring

For å forstå menneskelige og sosiale fenomener, ønsker vi i dette kapittelet å presentere teorier som er relevant for vår studie. Siden vi er opptatt av å se på flere begreper som motivasjon, tillit og medvirkning, har vi gjort rede for begrepene i eget kapittel. Vi trekker fram hva litteraturen legger i begrepene, og hva begrepene har å si for organisasjonen og den enkeltes arbeidsliv og arbeidshverdag. Først vil vi presentere hva ledelse er og hva vi skal med ledelse. Deretter ser vi på hvordan strukturen til dagens organisering av arbeidslivet har utviklet seg, det vil si at vi ser på hvilke strømninger som har ligget til grunn for organisasjonsteorien historisk sett. Disse strømningene har bidratt til ulike måter å se organisasjoner på, og vi vil se på de mest relevante. Vi kommer til å presentere Bolman og

Deal (2014) sine fortolkningsrammer sammen med Hatch (2001) sine perspektiver for å beskrive de aktuelle måtene å forstå organisasjoner på. Deretter vil vi komme inn på ulike måter å forstå ledelse på. Deretter vil vi presentere teori om relasjonsledelse, da vi anser dette som relevant for vår oppgave og problemstilling. Videre tar vi for oss hvilket forhold leder og medarbeider kan ha til hverandre. Her trekker vi inn «Stewardship-theory», eller forvaltningsteori på norsk, som et eksempel på viktige dilemmaer en leder og ansatt må ta stilling til. LMX-teorien beskriver hva kvaliteten på relasjonen mellom medarbeider og leder har å si for medvirkning og motivasjon, og er en grunnleggende teori for å svare ut på problemstillingen vår, i tillegg har vi benyttet oss av et validert spørreskjema (LMX7) basert på denne teorien i vår spørreundersøkelse. LMX-teorien er derfor sentral i oppgaven vår. Både forvaltningsteorien og LMX har berøringspunkt inn mot relasjonsledelse og er relevant for oss. Vi vil så redegjøre for de teoretiske sammenhengene og trekke inn hvordan ledelse kan påvirke de ansattes motivasjon gjennom blant annet tillit og medvirkning som er i tråd med vår problemstilling.

## 2.1 Hva er ledelse, og hva skal vi med ledelse?

Lederskapets funksjoner må sees sammen med til virksomhetens grunnleggende målsetninger. I organisasjonsteorien er det vanlig å peke på to grunnleggende mål for enhver organisasjon. Den ene målet er å vedlikeholde og videreutvikle organisasjonens indre struktur og sammensetning. Det andre målet er å tilpasse organisasjonen til omgivelsenes krav og muligheter. Dette kan være en vanskelig balansegang. Aktiviteten i organisasjonen kan sies å være innrettet mot å opprettholde likevekt mellom etterspørsel etter tjenester og produkter opp mot den gjeldende kapasiteten og ressursene som organisasjonen har til å produsere. Skulle det oppstå ubalanse, må den møtes med å korrigere handlinger. Dette kan gjøres med for eksempel å finne bedre måter å organisere og utnytte de ressurser man rår over. Høy effektivitet i de indre driftsfunksjonene er en viktig faktor i god ressursutnyttelse. Dersom en organisasjon blir så opptatt av intern daglig drift slik at den ikke registrerer viktige endringer i organisasjonens omgivelser, kan organisasjonens ytre tilpasningsdyktighet svekkes. Organisasjonens fleksibilitet og evne til ny-tilpasning er den andre av organisasjonens hovedfunksjoner. På bakgrunn av denne forklaringen ser vi hvor behovet for ledelse kommer inn. Vi trenger altså en funksjon som har evne og ansvar for å samordne organisasjonens

målsettinger, funksjoner og aktiviteter. Teorien deler gjerne opp ledelse i intern- og ekstern ledelse (Grønhaug et. al 2006).

Intern ledelse er på flere områder og nivåer av organisasjonen. I en organisasjon kan det være ulike funksjonsgrupper, og de består av enkeltindivider med ulik former av kompetanse, ulike måter å jobbe på, det er også ulike former for arbeidsmotivasjon, samt at det vil være ulike verdiprioriteringer. Vi trenger her en leder som har kunnskaper og evner til å forholde seg til de ulike individene i en gruppe, for å skape gode relasjoner og høy produktivitet. I organisasjoner med en viss størrelse skal også lederen styre samordningen mellom ulike grupper i organisasjonen. I alle organisasjoner foregår det også politikk i den forstand at ulike grupper konkurrerer om knappe ressurser. Dette kan være lønn, opprykk, fritidsordninger og frynsegoder. Her har lederen et ansvar for å unngå at det oppstår konflikt og uoverensstemmelser (Grønhaug et. al 2006).

Ekstern ledelse har ansvar for å være organisasjonens «strategiske følehorn» Funksjonen er viktig for at organisasjonen skal være i stand til å tilpasse seg omgivelsene. Det er viktig for organisasjonen at denne funksjonen er godt organisert og i varetatt, slik at den er i stand til å registrere, oppfatte og handle på en hensiktsmessig måte med tanke på skiftende omgivelser. Denne oppgaven ligger gjerne under toppledelsen, det kan være personen som toppleder, eller toppledergruppe som toppleder deltar i og leder. Vi ser her at topplederfunksjonen skiller seg ut fra den interne lederen som har fokus på trivsel og arbeidsproduksjon i gruppen. Topplederrollen handler om å evne til å ta føringen i organisasjonens utvikling og tilpasning til den yte omgivelse. Ut fra teorien om intern og ekstern ledelse forstår vi lett at lederrollen er mangesidig med tanke på rolleinnhold (Grønhaug et al 2006).

Mange av ledernes aktiviteter dreier som om å iverksette beslutninger. Deltakende lederskap handler om deling mellom makt og innflytelse, samt bemyndigelse og ressursberikning (empowerment) av medarbeiderne. Dette gjelder også ved de gjensidige kommunikasjons- og påvirkningsprosessene som foregår mellom de ansatte og lederen. Uttrykk som felles beslutningstaking, desentralisering, og demokratisk ledelse brukes gjerne om disse prosessene. I skandinavisk sammenheng vektlegges medvirkning sterkt, i både organisatorisk- og ledelsessammenheng (Grønhaug et. al 2006). Oppsummert kan vi si at ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd. Tatt i betraktning i det vi har beskrevet ovenfor, kan man fokusere på tre aspekter ved ledelse som viser seg å være gjennomgående: 1) ledelse er en

rekke handlinger som utøves av en eller flere personer, 2) ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe, og 3) ledelse skal bidra til at virksomheten når sine mål (Jacobsen og Thorsvik 2013, s. 416).

Tradisjonelt har man operert med en to-delning av ledelse. Transaksjonsledelse og oppgaveorientert ledelse. *Oppgaveorientert ledelse* ser på forholdet mellom leder og medarbeider som en slags sosial transaksjon hvor medarbeideren gir sin arbeidsinnsats i bytte for belønning. Her fokuseres det på produksjon, effektivitet og strukturering av formelle roller mot målrealisering, samt makt som ligger i formell posisjon og kontroll over belønninger. *Transformasjonsledelse* på den andre siden er relasjonsorientert, og fokuserer på utvikling av gode relasjoner gjennom tillit, respekt og lojalitet. En transformasjonsleder bruker følelser i stor grad som virkemiddel når lederskap skal utøves. En god transformasjonsleder har gode antenner for å fange opp sosiale prosesser og evner å bygge gode relasjoner til medarbeidere. (Jacobsen og Thorsvik 2013, s 447; Knudsen og Flåten 2015, s. 481). For å kunne si noe om hvordan ansatte ved NTNU styres mot å utføre sine oppgaver effektivt, samt motiveres til å nå NTNU sine mål etter omgivelsenes forventninger, vil vi se nærmere på hvordan NTNU jobber med ledelse, og hvilke føringer som ligger til grunn for ledere i NTNU.

## 2.1 Klassisk organisasjonsteori

Det vil alltid være en diskusjon om hvordan man skal organisere en organisasjon på best mulig måte. Det eksisterer et mangfold av organisasjoner og de er strukturert og bygd opp på et utall ulike måter basert på situasjon og kontekst. Felles for organisasjonene er at de består av mennesker som må samhandle om oppgavene sine for å nå sine mål. Hvordan disse menneskene skal samhandle, og i hvilket system, er det mange meninger om. Fokus for lederrollen er å ha innsikt i kompleksiteten som ofte er i en organisasjon og benytte perspektivene som presenteres for å forstå sin rolle i organisasjonen.

Når Hatch (2001) presenterer og forstår organisasjonsteori så skaper hun orden i mangfoldet. Måten hun gjør det på er å dele dette inn i perspektiver; det klassiske, det modernistiske, det symbolsk-fortolkende og det postmoderne (Hatch 2001, s. 7). I boken sin presenterer hun hvordan de innflytelsesrike ideene som ble lagt fram i den klassiske perioden lever videre gjennom de andre perspektivene. Den klassiske skolen omfatter to strømninger. Den sosiologiske strømmingen har vært opptatt av å forklare industrialiseringen og hvordan



fremveksten av formelle organisasjoner endrer samfunnet og sosiale strukturer. Den andre strømmingen omfatter den ledelsesorienterte klassiske teorien som var opptatt av å forbedre interne forhold i organisasjonene og se på de praktiske problemene som ledere i industrielle organisasjoner stod overfor (Hatch, 2001, s. 43).

Morgan (1998) i Hatch (2001) presenterer ulike metaforer som man kan bruke for å forstå og analysere organisasjoner. Hatch illustrerer en modell (Hatch, 2001, s. 69) hvor hvert perspektiv er forklart med nøkkelmetamor. Denne metaforen illustrerer et tydelig og grunnleggende mønster for hvordan vi forstår og snakker om organisasjoner. Bolman og Deal (2014) benytter fortolkningsrammer for å forklare organisasjoner, den strukturelle rammen, human resource-rammen, den kulturelle og den symbolske rammen. Disse vil representeres i hvert sitt «respektive» perspektiv og er med på å underbygge Morgan (1998) sin metafortenkning. Vi illustrerer oversikten i figuren under som er modifisert fritt fra Hatch (2001). Ut ifra oversikten vil vi fokusere på to av perspektivene i vår oppgave. Vi anser de som de mest relevante for vår problemstilling og blir omtalt i egne kapitler, samt trukket inn i drøftingen.

Perspektiv	Metafor	Bilde av organisasjonen som	Bilde av lederne som	Organisasjonsteoretisk fortolkningsramme
Klassisk	Maskin	...en maskin som er utformet og konstruert av ledelsen for å oppnå forhåndsdefinerte mål	..en ingeniør og designer, bygger og ivaretar den organisatoriske maskinen	Strukturrammen
Moderne	Organisme	...et levende system som utfører de funksjoner som er nødvendige for å overleve, særlig tilpasning til fiendtlige omgivelser	...en uavhengig del av et adaptivt system	Human Resource-rammen
Symbolsk-fortolkende	Kultur	... et meningsmønster skapt og opprettholdt av menneskelige tilknytninger gjennom felles verdier ,tradisjoner og skikker	...en artefakt som gjerne vil være et symbol for organisasjonen	Den kulturelle rammen
Postmoderne	Kollasj	...en organisasjonsteori utgjør en kollasj av ulike biter av kunnskap og forståelse som er sammenstilt for å danne et nytt perspektiv med referanse til fortiden	...en teoretiker som samtidig er en kunstner	Den symbolske rammen

Tabell 1: Perspektiver, metaforer og fortolkningsrammer i organisasjonsteorien (Hatch 2001)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Tabellen er modifisert ved at kulturmetaforen er utelatt, og fortolkningsrammene til Bolman og Deal har blitt lagt til for oversikten sin del.

### 2.1.1 Klassisk perspektiv: maskinmetaforen; organisasjonen som ledelsesverktøy og med strukturrammen som fortolkningsramme

Den strukturelle betraktningssmåten har to teoretiske utspring (Bolman og Deal s. 71). Det første er industrianalytikernes virksomhet med tanke på å finne fram til den mest effektive oppbygningen av organisasjoner. Den fremste av dem, Fredrick W. Taylor (1911), var opphavsmannen til *scientific management* (Taylorismen). Weber er en annen opphavsmann til strukturteorien og utviklet byråkratiteorien rundt år 1900, da formell organisering var et relativt nytt fenomen. Det alminnelige organisasjonsprinsippet var ennå patriarkatet (eneveldig styrer, makthaver), ikke rasjonalitet.

Maskinmetaforen oppstod på 1800-tallet, da en rekke nye maskiner ble utviklet som ledd i den industrielle revolusjonen. Denne metaforen dannet ramme for hvordan man utformet den organisatoriske maskinen som et instrument for oppgave og produksjon. Ledere ble sett på som organisasjonsingeniører som hadde som oppgave å utforme og betjene en effektiv organisasjon som var formålstjenlig med definerte mål. Hovedfokuset var på organisasjonen og ikke individene. Denne type tilnæringsmåter til ledelsen, organisasjonsmedlemmene og motivasjon har sine klare begrensninger i dagens samfunn. Krav til nyskaping og kreativitet blir stadig høyere og organisasjoner er avhengig av menneskelige ressurser for å overleve en usikker og konkurranseutsatt framtid. Motivasjonen hos organisasjonsmedlemmene kan derfor ikke reduseres til et spørsmål om "å få betalt riktig lønn" eller forandre strukturer (Morgan, 1998). En sterk fokusering på økonomiske forhold og belønning kan ha en hemmende innvirkning på den indre motivasjon hos de ansatte. Fokus på individets indre motivasjon består av gleden av å arbeide, og ikke en ytre styrt motivasjon i form av lønn eller belønning, noe vi belyser nærmere senere i oppgaven.

Selv om det finnes eksempler på at stram kultur fungerer, er ikke det nødvendigvis alltid til det beste. Adler og Borys (1996) i Bolman og Deal argumenterer for at type struktur, er like viktig som graden (Bolman og Deal, s. 75). Formelle strukturer bidrar positivt hvis den fører til at arbeidet blir utført, men negativt om den er til hindring. Strukturer er altså ikke nødvendigvis rigide og byråkratisk. De kan være regelstyrt og hierarkisk, men også fleksible med fokus på medvirkning og kvalitetsytelse. Ved utforming av organisasjonsstruktur er det to ting som står sentralt. Hvordan skal arbeidet fordeles, og hvordan skal den enkeltes innsats koordineres? Sentralt i utforming av organisasjoner står de to aspektene differensiering og integrering. Det er naturlig at organisasjonene deler opp arbeid ved å skape spesialiserte

roller, funksjoner og enheter. Dette betyr at de må bruke både vertikale og horisontale integreringsmetoder for å binde de forskjellige elementene sammen igjen. Hva som er den rette strukturen avhenger av organisasjonens mål, strategier, teknologi og omgivelser. Hvis vi forstår kompleksitet og mangfold av strukturelle muligheter, kan vi lettere skape strukturer som fungerer for mennesker i organisasjonen og deres felles mål (Ibid s. 95) Formelle regler kan oppleves plagsomme og føre til apati, høyt fravær og motstand, men samtidig bidrar de til å gi forutsigbarhet og pålitelighet. Videre kan det å utforme ulike roller og opprette avdeling og enheter gi spesialiseringsfortrinn (differensiering), men samtidig utfordringer med samordning og kontroll (integrering). Hvordan skal man sikre at de enkeltes innsats blir en helhet. Det er viktig å unngå at hver enkelt enhet satser på å nå sine egne mål og mister overordnet mål ut av syne. Da kan innsatsen bli fragmentert og yteevnen reduseres (Bolman og Deal s. 77).

#### 2.1.2 Moderne perspektiv, organismemetaforen; organisasjoner som levende systemer og Human Resource-rammen som fortolkningsramme

Ideer om en biologisk revolusjon bidro til von Bertalanffys generelle systemteori og gav organisasjonsteoretikerne organismen som metafor. I denne ligger tanken om at organisasjonene, akkurat som en levende organisme er avhengig av omgivelsene når det gjelder de ressursene den trenger for å overleve. Organisasjonenes omgivelser bidrar med råvarer, kompetanse og kunnskap, arbeidskraft og kapital. Dette er tilførsler som holder liv og bidrar til vekst i organisasjonen. I tillegg er det slik at organisasjonen trenger tilførsel utenfra, så er den også avhengig av å tilpasse seg omgivelsene slik at utvekslingen opprettholdes og sikres. At organisasjonene står i et avhengighetsforhold med omgivelsene, skaper usikkerhet. Teoretiseringen innenfor det modernistiske perspektivet handler i stor grad om å redusere denne usikkerheten og bidra til å lage verktøy for å håndtere og kartlegge usikkerheten på best mulig måte slik at man kan ivareta utfordringene som oppstår. Strategi, struktur, teknologi og mennesker blir innenfor dette perspektivet betraktet som delsystemer, med høyst aktuelle behov som må tilfredsstilles. Human Resource-rammen kan knyttes opp til organismen som metafor fordi den bygger på organiske prosesser. Det tas utgangspunkt i at organisasjoner er sammensatt av mennesker med behov, følelser og fordommer. Menneskene har både evner og begrensninger, og de har også kapasitet til å forsvare gamle holdninger og overbevisninger. Bolman og Deal (2004) setter dette i sammenheng med «det organiske

perspektivet», som tar for seg hva som motiverer de ansatte som er sammensatte mennesker med ulike behov. Disse behovene må tas hensyn til. Her vil det være naturlig å trekke inn Maslows behovspyramide, men vi vil komme tilbake til denne senere i oppgaven når vi går inn i motivasjon som begrep. Essensielt her er at om man skal følge Maslow sin behovspyramide etter Human Resource-rammen vil det være nyttig å kunne sette inn tiltak i form av jobberikelse, deltakerstyring, selvstyrte team, organisasjonsdemokrati, organisasjonsutvikling og jobbrotasjon for å oppnå en produktiv organisasjon. Gruppenormer, klima, forhold til lederskap og følelsen av å prestere var viktig for produktiviteten. I dette perspektivet ser man gjerne på lederen som en uavhengig del av et adaptivt system. Ledelse handler ikke bare om å optimalisere prosesser innenfor en lukket kontainer, men også om å tilpasse organisasjonen til skiftende omgivelser. Dette bør skje ved bruk av strategisk ledelse, hvor formålet bør være å skape et bedre arbeidsmiljø. Fokuset er å integrere individenes og organisasjonens behov. Human Resource rammen dreier seg om hvordan man får en best mulig sammenkobling mellom mennesker og organisasjonen (Bolman og Deal, 2004).

## 2.2 «Stewardship-teori» (Forvaltningsteori)

I takt med endringer i forståelsen av organisasjonsteori slik vi har beskrevet overfor så ser vi i ledelseslitteraturen at det samme har skjedd her. Med de endringene som er i omgivelsene og de utfordringene som bedrifter står overfor så vokser også nye ledelsesteorier fram. Man skiller gjerne på to hovedretninger i ledelse. Fra klassisk transaksjonsledelse hvor det er viktig med fokus på effektivitet og lønnsomhet gjennom oppgaveorientert ledelse til mer moderne transformasjonsledelse som i større grad har fokus på de menneskelige aspektene (Stone et al., 2003). Transformasjonsledelse vokste fram som en viktig ledelsesstil så sent som på 1970-tallet, og ble lansert av Burns i 1978. Bass (1985) videreførte Burns tanker rundt transformasjonsledelse ved å si at transformasjonsledelse innebærer at lederen endrer og motiverer medarbeiderne sine ved å være bevisst sine arbeidsoppgaver, få de ansatte til å interessere seg utover sin egen interesse, og inspirere til ytterligere innsats (Yukl, 2006).

Tidligere i oppgaven har vi presentert hvordan NTNU ser på ledelse. NTNU ønsker å utøve ledelse på en måte som motiverer medarbeideren. De ønsker også å utøve ledelse basert på tillit og ikke kontroll. NTNU søker å oppnå åpenhet og dialogbasert samhandling mellom ledere og medarbeidere og oppgir i strategiplanen at organisasjonen utøver inkluderende

ledelse. Dette er i tråd med transformasjonsledelse som fokuserer på menneskene i organisasjonen. Vi vil derfor fokusere på denne delen av ledelse i oppgaven vår, og vi går ikke dypere inn på oppgaveorientert ledelse. Transformasjonsledelse er igjen i bunn og grunn relasjonsorientert. Det er den teorien som i størst grad belyser relasjonen mellom leder og ledet. Ordet transformasjon handler om relasjoner og de involvertes opptreden til å gi av seg selv for en felles sak og fremtid, fremfor utøvelse av en tradisjonell, egennyttig opptreden (Arnulf, J.K, 2012, 56). Med transformasjonsledelse, vil de som blir ledet ha en følelse av tillit, beundring, lojalitet og respekt for lederen, og motiveres til ytelse utover hva de er forventet å yte (Yukl 2013, 313). Siden transformasjonsledelse har såpass tett berøringspunkt med relasjonsledelse vil vi gå inn på hva som kjennetegner at det utøves relasjonsledelse i en organisasjon. Det som er felles for transformasjonsledelse og relasjonsledelse er at demokratisk involvering og eierskap til organisasjonens mål og visjoner, skaper motivasjon hos medarbeiderne. Årsaken til behovet for å bygge opp motivasjonen er å få de ansatte til å gjøre mer enn de opprinnelig har tenkt å gjøre eller tenkt kan være mulig (Bass & Stogdill, 1990). Tradisjonelt har agent-prinsipalteorien vært benyttet til å forklare utfordringene som kan oppstå mellom to eller flere parter, når de skal gjøre en transaksjon seg mellom, for eksempel i forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Arbeidsgiver (prinsipalen) inngår en kontrakt med en arbeidstaker (agenten) som innebærer at en nærmere bestemt jobb (oppdrag) skal utføres. Agenten er delegert myndighet til å foreta selvstendige beslutninger i sin arbeidshverdag. Resultatet fra beslutningene vil direkte påvirke prinsipalens resultater og målsetninger. I henhold til prinsipal-agent-teori, er det kun ytre insentiver som kan få agenten til å handle i tråd med prinsipalens interesser i et prinsipal-agent-forhold.

Kritikken mot teorien er rettet mot at den ikke gir rom for å forstå eller forklare relasjoner. Stewardshipteorien<sup>2</sup> (forvaltningsteorien på norsk) kan sees som et supplement til agentteorien, hvor agenten erstattes med en forvalter. Siden denne teorien åpner for å se på relasjoner, anser vi denne som aktuell for vår oppgave. Teorien legger til grunn at den underliggende parten (medarbeideren) ofte verdsetter samarbeid og felles verdier høyere enn rent egoistiske interesser. I vårt tilfelle vil vi snakke om prinsipalen som leder og forvalteren som den ansatte. Forholdet mellom prinsipal og forvalter i de fleste tilfeller er preget av gjensidig tillit (Schillemans 2013, s. 544, Davis mfl. 1997, s. 27). Agent-teorien baserer seg

---

<sup>2</sup> «Steward» kan oversettes til norsk som «stuert». Dette er på norsk en person som har ansvar for personell eller passasjerer på for eksempel et fly eller hotell. I denne sammenhengen som vår studie representerer kan vi oversette «steward» som «forvalter». I denne oppgaven vil vi oversette «Steward» og «Stewardship-theory» til «forvalter» og «forvaltningsteori».

altså enklere sagt på at det eksisterer en grunnleggende mistillit i forholdet mellom underliggende og overordnet virksomhet, der insentiver og kontroll er det som øker effektiviteten. Forvaltningsteorien baserer seg derimot på at forholdet preges av gjensidig tillit, og at samarbeid for det felles beste er mulig. Mens det i agent-teori antas at agenten motiveres av ytre insentiver, antas det i forvaltningsteorien at man i større grad drives av en indre motivasjon av typen personlig utvikling, selvrealisering og å levere gode tjenester. Ros, anerkjennelse og et godt omdømme er viktige insentiver her (Schillemans, 2013, s. 545). I tilfeller hvor det er en interessemotsetning mellom prinsipalen og forvalteren vil man i henhold til teorien velge samarbeid framfor å følge egeninteresse. Dette skyldes at forvalteren stoler på at dens egne behov blir dekket ved å velge samarbeid og løsninger som tjener både prinsipalen og forvalteren (Davis mfl. 1997, s. 26-27).

Hvorvidt forholdet mellom en leder og en ansatt er best beskrevet som et prinsipal-agent-forhold eller et prinsipal-forvalter-forhold kommer an på hvilken kontekst aktørene befinner seg i. De kontekstuelle forholdene som Davis mfl. (1997, s. 29-36) lister opp er i de aller fleste tilfeller forhold som kjennetegner adferden til prinsipalen eller forvalter. Dermed kan det være ganske avgjørende hvorvidt partene bestemmer seg for et agent- eller et forvalter-forhold da det kan bidra til at den ansatte utvikler adferden sin i henholdsvis den ene eller den andre retningen. Det kan imidlertid også legges til rette for at den andre part kan endre sin adferd. Dette valget skisseres av Davis mfl. (1997, s. 39) i form av det som i spillteorien kalles for et fangens-dilemma-spill (Davis mfl. 1997, s. 39). Dette er illustrert i Figur 1.

I første rute velger begge parter (både prinsipal og agent) å danne et agent-forhold. Dette sanne prinsipal-agentforholdet er ment å minimere det potensielle tapet for begge og her gjør de som de forventer av hverandre. Agenten forventes imidlertid å bruke hver mulighet til opportuniste og egen vinning, noe som går utover måloppnåelsen til virksomheten og prinsipalen. Slik adferd må holdes i sjakk med kontroll-, sanksjons- og insentivsystemer. I den fjerde ruten har begge parter valgt et forvalter-forhold, som maksimerer potensiell måloppnåelse. Forvalteren jobber for å nå prinsipalens mål fordi den ser at det gagnar egen posisjon. Prinsipalen legger til rette for at forvalteren skal kunne realisere målene på en effektiv måte, og involverer til beslutningstaking (Davis et al. 1997:38-39). Partene kan velge ulike strategier, og det er her dilemmaene oppstår. I et tilfelle hvor medarbeideren velger et agent-forhold, og lederen velger et forvalter-forhold (andre rute), vil medarbeideren utnytte lederen med å utøve selvsentrert atferd. Dette bidrar til at prinsipalen (lederen) legger over mot å utøve økende kontroll. Hvis medarbeideren føler at de er kontrollert vil de kunne opptre opportunistisk. I motsatt fall, at

lederen velger et agentforhold og medarbeideren velger forvalter-forhold (tredje rute), vil medarbeideren kunne føle seg sviktet og forrådt. I en slik situasjon vil man ikke oppnå belønning som motiverer, slik som autonomi, tillit og anerkjennelse. Dette kan da føre til at forvalteren heller opptrer som agent enn forvalter. For å få et ekte forvalter-forhold må begge parter ha tillit til hverandre og stole på den andre part (Davis et al. 1997:26, 39-40).

**Prinsipal – Leders valg modell**

**Prinsipalens valg**

		<i>Agent</i>	<i>Forvalter</i>
<i>Leders valg</i>	Agent	Minimere potensielle kostnader  Gjensidig agent-forhold	Medarbeider oppportunerer  Leder er sint  Leder føler seg ført bak lyset
	Forvalter	Arbeidsgiver oppportunerer  Leder er frustrert  Leder føler seg ført bak lyset	Maksimering av potensiell ytelse  Gjensidig forvalter-forhold
		1	2
		3	4

Figur 1. Valg mellom prinsipal-agent-forhold eller prinsipal-steward-forhold i fangens dilemma-spill. Kilde: Davis mfl. 1997, s. 39



Lægneid mfl. (2012, s. 242) har i sine studier funnet at det gjennomgående er slik at der forholdet mellom medarbeider og overordnet er preget av gjensidig tillit, vil medarbeideren tendere å få større autonomi enn i virksomheter uten like høy grad av gjensidig tillit.

**Den individualistiske, opportunistiske og selvopptatte**



**Den kollektivistiske, pro-organisatoriske aktøren, som er til å stole på**



#### Kontrollorientert ledelse

- Kontrollmekanismer
- Kortsiktighet                      **Kontroll**
- Kostnadskontroll
- Overvåking

#### Involveringsorientert ledelse

- Tillit
- Langsiktighet
- Prestasjonsfremmende
- Myndiggjøring
- Fasilitering

Figur 2: «To karakterer – to utgangspunkt». Fritt utviklet etter: Similä, Jan Ole, forelesningsnotatet samling 2.

## 2.3 Relasjonsledelse

Ledelse er å skape målsatte resultater sammen med andre. Dette «sammen med andre» skapes i samhandling mellom menneskene i organisasjonen. Relasjonskvalitet kan forhøye summen av to menneskers innsats til summen av tre. Om regnestykket er riktig, vil relasjonsledere øke medarbeideres innsats betydelig. I en undersøkelse offentliggjort i 2012 viste Bård Kuvaas og Anders Dysvik at sluttresultatet ved 75 bensinstasjoner var 38 prosent bedre for dem som hadde mest støttende ledere, enn de som hadde minst støttende ledere (Kuvaas og Dysvik, 2012) i Spurkeland, (2013) Kuvaas og Dysvik (2012) har definert støttende ledelse som at lederen bryr seg om at de ansatte har det bra på jobb og trives. I tillegg har Buch m.fl. funnet at ansatte med relasjoner til arbeidsplass og nærmeste leder presterer bedre enn de som kun har økonomiske relasjoner til arbeidsplassen sin. Han konkluderer med at sosiale relasjoner har sammenheng med bedre arbeidsinnsats og høyere jobbtilfredshet (Spurkeland, 2013)

Ledelse eksisterer ikke i et alenerom eller enerom, det er alltid et forhold mellom to eller flere mennesker. I relasjonsledelse så skiller man på ledelse og administrasjon. Ledelse handler om det menneskelige og samhandlingsforhold. Administrasjon dreier seg om alt en leder må beherske for å få en organisasjon til å fungere, slik som økonomi, strategi og systemer. I relasjonen mellom leder og medarbeider må det være et mål å oppnå høy kvalitet der tillit og effektiv kommunikasjon står helt sentralt. Tanken med relasjonsledelse er å få mer innflytelse gjennom mindre kontroll. Investeringen ligger i den relasjonen man utvikler til de man skal lede, ved å kjenne medarbeiderne så åpner man i større grad for selvledelse. Rogers hevdet (Spurkeland 2013, s. 24) at ved å dele makten med sine medarbeidere får de ansatte større innflytelse. Det legges et grunnlag for tillit og selvstendighet og de ansatte vet hva som forventes av seg. Dårlig arbeidsmoral ved unnasluntring eller sabotasje blir et brudd på det relasjonelle heller enn illojalitet til selskapet. Når man har oppnådd en god relasjon behøver man ikke å utøve kontroll, tillitsforholdet vil være tilstrekkelig og den ansatte vil selv be om korreksjon dersom det ikke fungerer. Det er kvaliteten på denne relasjonen som er avgjørende for at medarbeideren ikke skal kontrolleres. Er man derimot utrygg på relasjonen vil hele fundamentet for tillit være borte (Ibid). Fram til ganske nylig er det forsket på sosial bytterelasjon mellom en leder og en medarbeider og tolket lave scorer som en transaksjonell eller økonomisk bytterelasjon og høyere scorer som en sosial langsiktig bytterelasjon basert på tillit uspesifiserte bytteforhold. Metaanalyser av denne forskningen er at jo mer

medarbeideren har en sosial bytterelasjon til sin leder jo bedre arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd (Kuvaas og Dysvik, 2016).

### 2.3.1 Relasjonsledelse og tillit

På bakgrunn av Spurkelands teori (2009) ser vi at det både for den enkelte ansatte og for lederen er en fordel med tillit. Vi ser at en god relasjon mellom leder og ansatt vil forenkle leders arbeidshverdag, da lederen trenger ikke å “*passé*” på medarbeideren. Det som vi her har snakket om er relasjonsledelse basert på tillit. Det motsatte er høyt fokus på målstyring, noe som innebærer mer bruk av kontroll (Spurkeland, 2009). Relasjonsledelse er en lederstil mindre preget av behov for kontroll, og hvor tillit settes i høysetet. Tillit er bærebjelken i en relasjon. I en tillitsfull relasjon stoler partene på hverandre, og det jobbes for at begge skal ha glede av samværet. Partene vil hverandre godt og er villig til å dele i medgang og motgang. Det gir begge parter uttelling i overskuddssituasjoner og fordeling i kostnadssituasjoner. Partene regner med “*fair play*” fra den andre side og lar være å detaljregulere samarbeidet. Relasjonen bygger på at vi kan stole på den andres vilje til å handle også på våre vegne (Spurkeland, 2009).

Hvilke faktorer gir mennesker og organisasjoner muligheter til å blomstre og være på sitt beste? For å få til et arbeidsmiljø som er preget høy grad av engasjement og pro-aktivitet, må man tilføre positive faktorer eller ressurser som bidrar til å øke engasjementet blant arbeidstakerne. Tillit er en avgjørende faktor for å oppnå en positiv relasjon. Positive opplevelser har vist seg å fungere som drivstoff for både individuelle og kollektive opplevelser av velbefinnende, engasjement, personlig vekst og personlig motstandsdyktighet. Når det gjelder arbeids- og organisasjonspsykologiske funn, vises det i litteraturen til at positive opplevelser øker arbeidstakers evne til å mestre stress, samtidig som det promoterer effektiv organisatorisk tilknytning og reduserer effekten av for store krav. Både Sokrates og Aristoteles var opptatt av menneskets ve og vel. Sokrates stilte rasjonelle spørsmål om det gode liv og hva vi egentlig trengte for å være lykkelige. Aristoteles lanserte begrepet *eudaimonia* som i denne sammenhengen betyr sann lykke. Innenfor fag som arbeidsmiljøforskning har man i lang tid hatt fokus på ansattes dårlige ytelse som et resultat av stress og utbrenthet. Det vil imidlertid være en vinn-vinnsituasjon for både enkeltmenneske og organisasjoner, dersom man i tillegg fokuserer på mer positive arbeidsrelaterte tilstander slik som engasjement i jobben. Forskning på hvilke forhold som må

unngås i et arbeidsmiljø har vært en suksess innenfor dette faget, spesielt med tanke på fysisk arbeidsmiljø. Men denne forskningen er utilstrekkelig for et arbeidsliv hvor motivasjon, samarbeid, kreativitet og helse er nøkkelord, som er det vi fokuserer på. Arbeidstakere opplever nødvendigvis ikke jobbtilfredshet og jobbengasjement selv om de reduserer eller eliminerer de negative arbeidsmiljøfaktorene, men de opplever arbeidstilfredshet fordi positive ressurser er tilstede (Saksvik, 2011).

### 2.3.2 Relasjonsledelse og motivasjon

“*Var ikke dette egentlig litt spennende og nytt?*” kan lederen spørre i stedet for å avvise et originalt innspill. Ledere som vet best og svarer først, dreper alle initiativer. Ledere kan vise respekt og ærbødighet ved å spørre. En god relasjon er i seg selv en motivasjonsfaktor.

Motivasjon har lenge vært en av de mest sentrale problemstillingene for ledere. Det er flere forhold som gjør motivasjon til et særlig relevant tema for dagens virksomheter. Et element er frustrasjon og misnøyen som finnes i de store deler av arbeidsstyrken som følge av de siste årenes rasjonalisering, fusjonering og nedbygging generelt av bedriftenes organisasjoner – og dermed arbeidsplasser (Haukedal, 2015). Dette har vi også sett i forbindelse med fusjonering i høyskole- og universitetssektoren, der det er et mål om effektivisering med kutt blant administrativt ansatte som konsekvens. Et annet forhold til misnøye er at ansattes innbyrdes produktivitet varierer sterkt, altså at noen er mer produktive enn andre. Disse to momentene peker mot motivasjon som et nyttig begrep. I hverdagspråket brukes ordet “*motivasjon*” gjerne som synonymt for entusiasme og et ønske om å prestere. Det er vanlig å definere motivasjon, som psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder adferd og som gir retning til og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s. 93). Dette forklarer oss at motivasjon kan tilbakeføres til psykologiske, altså ikke bare fysiologiske og ytre forhold. Det er uproblematisk å se at fysiologiske behov som sult og tørst kan virke motiverende, men slik kan det også være med psykologiske størrelser som ønske om status og mestring. Ved hjelp av motivasjonsbegrepet ønsker vi altså å forklare hva og hvordan atferd initieres, så vel som hvilken retning de har og hvorfor handling opprettholdes over tid. På bakgrunn av disse punktene kan vi forstå

motivasjonsbegrepet som det kanskje mest sentrale begrepet i adferdsvitenskapene, fordi det omhandler årsakene til at mennesker til enhver tid gjør det de faktisk gjør (Haukedal, 2015).

En god relasjon mellom leder og ansatt i seg selv er en motivasjon. En leder har som oppgave å trekke medarbeidere inn i interesseområdet for den aktuelle organisasjonen. Relasjonen mellom leder og arbeider oppstår i interesseområdet, og arbeideren kan trekke til seg, eller skyve fra seg lederen. Lederen har et spesielt ansvar for å trekke medarbeideren til seg gjennom meningsfullt arbeid og gode arbeidsforhold (Spurkeland, 2009). Spurkeland (2009) hevder at en leder må ha kontakt med motivasjonskraften hos sine medarbeidere. Hvordan man trives på jobben, kan være avgjørende for motivasjonen. Sykefravær og nærvær påvirkes sterkt av ledelse og motivasjon. (Spurkeland, 2013, s. 112)

Motivasjon har selvsagt mye med den totale livssituasjonen å gjøre. I dagens prestasjonskultur er ledere avhengig av at medarbeidere er motivert, at de viser initiativ, entusiasme og forpliktelse (Hiam, 2003) i Spurkeland (2013). De selvdrevne medarbeiderne har ofte høy indre motivasjon, og de har oftest en god relasjon til sine ledere (Kuvaas, 2013) i Spurkeland (2013). Undersøkelser i Norge viser at jo mer upersonlig og formell relasjon til lederen, desto svakere arbeidsprestasjon. (Kuvaas mfl. 2012) Relasjonskvalitet er med andre ord en regulator for motivasjon og arbeidsinnsats. Undersøkelser fra Kina og USA (Wang m. fl., 2012) tyder på at medarbeidere med lav indre motivasjon fikk størst effekt på sin arbeidsinnsats når relasjonen til nærmeste leder var god. Ofte deler man motivasjon opp i indre og ytre motivasjon. Hvis en ansatt motiveres av ytre belønninger slik som lønn, skryt og forfremmelser så vil dette sies å være ytre motivasjon (Kuvaas, 2009, s. 17). På den andre side vil det være med indre motivasjon. Her opplever man å motiveres av selve jobben, selvutvikling og at man opplever glede og mening i arbeidsoppgavene (Kuvaas 2009, s. 17). Vi kan sette ytre motivasjon inn i et prinsippal-agent-perspektiv som domineres av en stil preget av transaksjonsledelse. Indre motivasjon vil kunne passe inn i en transformasjonsledelse og en Human Resource-ramme.

### 2.3.3 Leader-member exchange theory, LMX

Ledere har som nevnt stor betydning for en organisasjons resultater. I lederrollen ligger det konkrete formål. Blant annet bidrar de til å sørge for at virksomheten når sine mål, samt å ivareta at de ansatte trives og de skal bidra til effektivitet i organisasjonen. Dette skaper en ramme for de ansattes arbeidssituasjon, og lederne befinner seg i en unik posisjon for å kunne påvirke de ansattes motivasjon og holdninger (Einarsen., Skogstad & Aasland, 2015). Ledere som evner å motivere til ekstraordinær jobbprestasjon og fremme tilfredshet blant medarbeiderne, vil blant annet kunne oppleve lavere fravær og økt produksjon i organisasjonen (Ibid). Leader member exchange theory (LMX-ledelse) fokuserer på relasjonen mellom leder og medarbeider. Essensen i LMX-ledelse er ifølge Graen og Uhl-Bien (1995, s. 225) at effektive ledelsesprosesser skjer når ledere og medarbeidere har mulighet til å utvikle modne lederskapsrelasjoner. Disse relasjonene vil bidra til mange fordeler. De modne lederskapsrelasjonene oppstår fortrinnsvis i et leder-medarbeider-bytteforhold av høy kvalitet (høy LMX). En slik relasjon kjennetegnes av stor grad av tillit, samhandling, støtte og belønning og den sosiale forpliktelsen blir en gjensidig utveksling som strekker seg utover det som er beskrevet i stillingsbeskrivelsen. I motsatt fall vil et leder-medarbeider-bytteforhold av lav kvalitet (lav LMX) begrense seg til å handle kun om det som står i stillingsbeskrivelsen (Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX-ledelse er influert av «social exchange theory» (Blau, 1964) og ble opprinnelig kalt Vertical Dyad Linkage Leadership (VDL). I tidlig utgave fokuserte LMX-ledelsen på det dyadiske forholdet mellom leder og underordnet. Ifølge Gran og Uhl-Bien (1995) har utviklingen av LMX-ledelse foregått i ulike stadier. De to siste stadiene handler om å bygge leder-medarbeiderrelasjon, og videre å overføre dyadene til grupper og team. I VDL-versjonen av LMX ble ansatte som hadde et høyt bytteforhold med leder sett på som «inngruppe». Disse ansatte oppnådde høy tillit, respekt og forpliktelse. Mens de med lavt bytteforhold var i en «utgruppe», og denne relasjonen var preget av lav tillit, respekt og forpliktelse (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Respekt og tillit er to av de grunnleggende elementene i LMX, og opplevelse av rettferdighet kan teoretisk sies å være sentralt for at både respekt og tillit skal kunne oppleves. Med bakgrunn i LMX teorien er det lett å se at motiverte og kompetente medarbeidere er en nødvendig forutsetning for den enkeltes leders effektivitet (Gerstner og Day, 1997).

Gerstner og Day har gjort en metaanalyse som viser at LMX har stor betydning for blant annet ekstrarolleatferd. Den har også betydning for ledertilfredshet og

organisasjonsforpliktelse, men for oss som ser på motivasjon for ansatte er aspektet ekstrarolleatferd noe vi ønsker å trekke fram (Gerstner og Day, 1997) Med ekstrarolleatferd så mener man en ekstrainsats som strekker seg ut over det som står i stillingsbeskrivelsen. Hvis man i tillegg oppnår høy organisasjonsforpliktelse så vil det ha sammenheng med ønske om å bli i organisasjonen og ha en påvirkning på utskiftning og stabilitet blant de ansatte. Kuvaas og Dysvik (2016) viser at medarbeidere med relasjoner av høy kvalitet til leder vil oppleve å få mer interessante oppgaver, oppnå større sjanse for forfremmelse og hurtigere karriereløp, støtte fra leder og deltakelse i beslutninger. Tilbake vil lederen få ansatte som er mindre fraværende, presterer bedre, viser bedre arbeidsmoral og er mer engasjert i jobben sin. Kuvaas og Dysvik har utviklet LMX-teorien et hakk lenger, og har delt leder-medarbeiderutvekslingen inn i sosial og økonomisk – for de medarbeiderne som kan kategoriseres som en inn- og utgruppe. I en studie gjort av Kuvaas (2012), så han på ledermedarbeiderutveksling ved å undersøke 552 medarbeidere og 78 ledere. Jo større sosial relasjon til lederen desto bedre arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd oppnå medarbeiderne. På den andre siden så han at det med transaksjonell relasjon til lederen bidro til dårligere prestasjon og mindre ekstrarolleatferd. Med transaksjonell relasjon så menes det et økonomisk bytteforhold hvor man benytter økonomiske incentivsystemer som prestasjonsbasert belønning.

### *Ekstrarolleatferd*

Når en ansatt yter utover det som står i stillingsbeskrivelsen sin så vil det føre til et bedre utbytte for organisasjonen (Northouse, 2016). På bakgrunn av forskningen som Kuvaas og Dysvik (2016) har foretatt så viser det seg at høy kvalitet mellom medarbeider og leder kan predikere hvor villig medarbeiderne er til å yte ekstra for organisasjonen sin. Hvor stor grad de ansatte er villig til å yte ekstra i organisasjonen henger i stor grad med deres indre motivasjon, og er ikke nødvendigvis noe organisasjonen kan «betale» for å oppnå gjennom for eksempel økonomiske insentiver. Videre så kan det også indikere hvor trofast de ansatte er når det kommer til turnover, streik og hvordan de takler dårlige tider i organisasjonen. Ekstrarolleatferd kan være en fordel for bedriften, men den kan være en utfordring for den ansatte. At de ansatte bidrar utover det som står i instruksjonen, kan medføre problemer med at jobben går utover fritiden og egeninteresser. Hvorvidt den ansatte befinner seg in en såkalt «inngruppe» eller «utgruppe» ut fra kvaliteten på relasjonen og har betydning for hvordan de ansatte opplever lederstøtte som igjen bidrar til ekstrarolleatferd. Dette vil bidra til en positiv

ringvirkning. Kuvaas og Dyvik (2012) fant i sin undersøkelse positiv korrelasjon mellom opplevd lederstøtte og organisatoriske resultater (Kuvaas, Dyvik, 2012).

## 2.4 Fire typer motivasjonsteorier

I moderne organisasjonspsykologi er det vanlig å skille mellom behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkaraktistika-modeller når vi snakker om motivasjon i arbeidslivet.

Behovsteorien legger grunnlaget for motivasjon i ulike typer grunnleggende behov. Disse kan være utpreget biologiske, eller de kan være et produkt av læring over lengre tid. Kognitive teorier ser motivasjon som et resultat av individets forventninger om oppnåelse, belønning og egen ytelse samt evaluering av kilder til motivasjon. Sosiale teorier retter oppmerksomheten mot individets opplevelse av likhet versus ulikhet, og rettferdighet versus urettferdighet i forhold til medarbeidere og prosedyrer for fordeling av goder på arbeidsplassen.

Jobbkaraktistika-modellen handler om motivasjonselementer i selve jobben. Her forsøker en å kartlegge hvilke faktorer i selve jobbsituasjonen som virker motiverende og demotiverende. Modellen er et forsøk på å organisere disse faktorene i forhold til hverandre på en slik måte at man kan regne ut motivasjonspotensialet i en jobb. På denne måten kan man diagnostisere en jobb konkret med hensyn til hvilken motivasjonsverdi den har, og utvikle tiltak som er rettet mot å bygge opp denne verdien.

### 2.4.1 Maslows behovspyramide

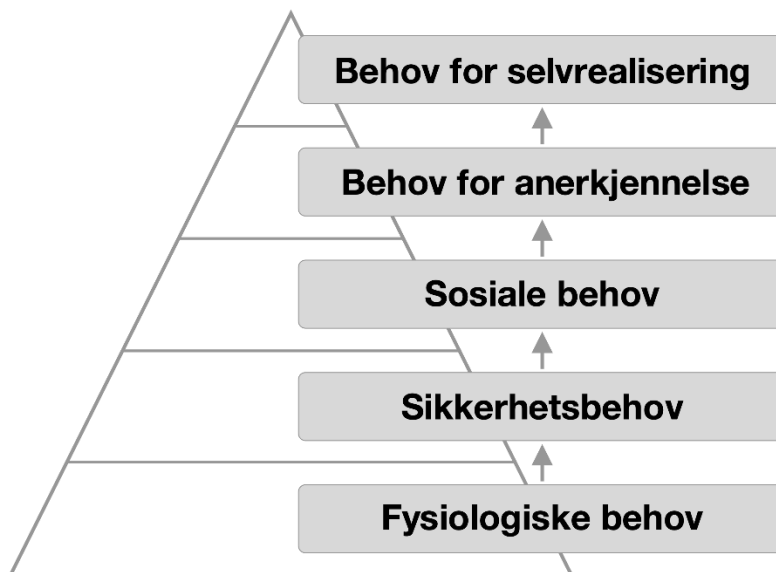
Med utgangspunkt i humanetisk psykologi utviklet Abraham Maslow en teori om motivasjon. Teorien er bygd på tanken om at det finnes et behovshierarki med fem hovedklasser av behov. Innenfor disse fem kategoriene er det igjen to hovedtyper; behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. Videre tenkte Maslow seg at behovene er organisert i en hierarkisk orden, et behovshierarki. En grunntanke i Maslows teori er at de laveste behovene, underskuddsbehovene må tilfredsstilles før høyere ordens overskuddsbehov blir aktivisert. Det hjelper derfor lite å snakke om meningsfullt arbeid til en



person som ikke får tilfredsstilt sine grunnleggende, biologiske eksistensbehov gjennom det han eller hun tjener på jobb.

De øverste nivåene i behovspyramiden (anerkjennelse og selvrealisering) kjennetegnes ved at de ikke er rettet mot å dekke opp en underskuddstilstand. Overskudd- eller vekstmotiver handler om individets muligheter for personlig vekst, som å videreutvikle kompetanse og personlige egenskaper. Maslow antar at det første trinnet i denne personlige vekstprosessen er å utvikle god selvrespekt og få anerkjennelse fra andre mennesker. Ønske om å prestere, ha prestisje, nyte suksess i livet og nyte andres aktelse er sentrale behov på dette nivået. Denne motivasjonsmekanismen er av stor betydning i arbeidslivet. Behovet for anerkjennelse fra de sosiale omgivelsene har større plass i vårt daglige liv enn mer dramatiske biologisk baserte drifter som seksualdrift og aggresjon, ifølge den engelske psykologen Rom Harre (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s. 95). Å gi folk en elementær anerkjennelse for det arbeidet de gjør er enkelt og samtidig effektiv psykologi. Selvrealisering er det høyeste nivået i Maslows behovshierarki. Det innebærer å kunne frigjøre kapasitet til å utvikle og realisere sine potensialer i form av iboende anlegg, evner og egenskaper. Når medarbeideren får mulighet for dette i jobben, kan det utløse sterke motiverende krefter. Folk yter vanligvis sitt aller beste under disse betingelsene, og det kommer både personen og bedriften til gode. Det grunnleggende premisset i teorien er at et visst minimum av behovstilfredstillelsen på ett nivå normalt må være tilfredsstilt før behovet på et høyere nivå kan innta arenaen. Vi mennesker er ikke maskiner som styres etter et rigid oppsatt program. Vi er fleksible og befinner oss vanlig vis på flere nivåer samtidig i vår utfoldelse.

Først når man har fått dekket disse fem behovene etter gitt rekkefølge vil man nå det høyeste stadiet, som er behov for selvrealisering, det vi si behovet for å kunne realisere de talentene og egenskapene man har. Maslows teori har hatt stor innflytelse på praktiske tiltak for organisasjonsutvikling. Det går da i prinsippet ut på å fjerne de barrierene som hindrer de ansatte i å utfolde seg selv.



Figur 3. Maslow behovspyramide. Fritt og modifisert fra Kaufmann og Kaufmann, 2003

#### 2.4.2 Kognitiv motivasjonsteori

De teoriene som vi nå har belyst har vi fått høre om de dyptsittende behov som styrer oss uten at vi har en helt klar bevissthet om hva som får oss til å handle som vi gjør. Disse kreftene er reelle nok. Vi må ikke glemme at mennesker er bevisste, rasjonelle beslutningstakere og handlingsagenter. Kognitive teorier hevder at motivert atferd utløses av forventninger om måloppnåelse. Altså går kognitiv motivasjonsteori ett skritt videre og argumenterer for at rasjonelle valg blir fremhevet som den vesentlige beveggrunnen for menneskers beslutninger og handlinger. Altså er kognitiv teori på lik linje med det økonomiske perspektivet på menneskers atferd, hvor nettopp rasjonelle valg blir fremhevet som den vesentlige beveggrunn for menneskers beslutninger og handlinger (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

##### *Kognitiv forventningsteori*

I kognitive teorier om motivasjon i arbeidslivet som går under betegnelsen forventningsteori, blir det understreket at mennesker er motiverte for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin. Forventningen er her en bevisst forestilling om hvilke konsekvenser jobben og arbeidet vil få for ønsker om belønning, og hvor stor betydning belønningen betyr for den enkelte. Belønning kan dreie seg om ytre belønninger i form av lønn og materielle verdier, samt om tilfredsstillelse av behov for aktelse og status. Det spesielle med kognitive teorier om motivasjon er, 1) at handlingen betraktes som styrt av bevisste forestillinger og rasjonelle kalkyler med hensyn til personlig måloppnåelse, 2) at

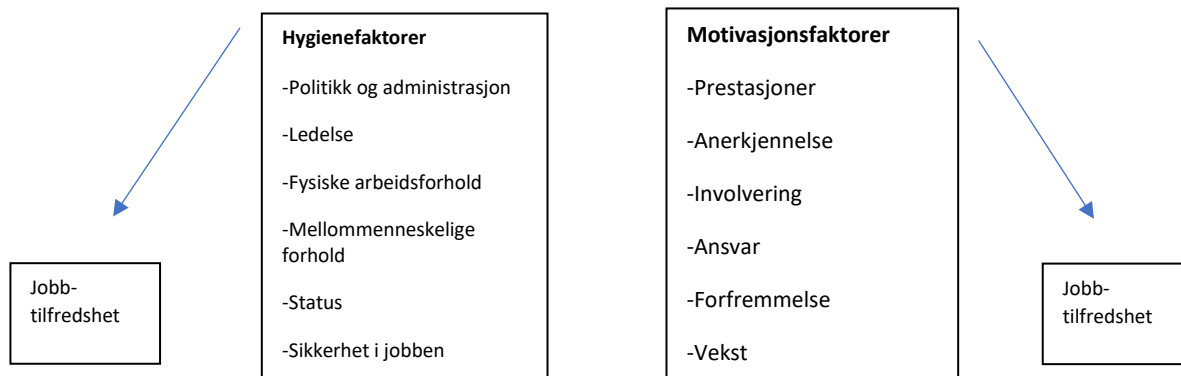
arbeidet man utfører, er instrumentelt i oppnåelsen av belønninger knyttet til behov og ønsker. I kognitiv forventningsteori pekes det på tre typer forestillinger og overveielser som er særlig viktige for individets innsats i jobbsammenheng, 1) subjektive forventninger, om at innsats vil gi resultat, 2) instrumentelle overveielser, knyttet til spørsmål om hvorvidt jobbytelse fører til belønning, og 3) valensvurderinger, som handler om belønningens subjektive verdi for individet (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

### 2.4.3 Jobbkarakteristika-modellen

#### *Hertzbergs tofaktorteori*

For å forstå dypere hva som ligger til grunn for trivsel i jobben skal vi her se på Hertzberg tofaktorteori som bygger på at det finnes to sett av forklaringsfaktorer når arbeidstakere vurderer trivsel og mistrives i jobben, *hygienefaktorer* og *motivasjonsfaktorer*. De såkalte hygienefaktorene kan skape mistrivsel, men ikke trivsel. Motsatt forklarer motivasjonsfaktorene derimot trivsel, men ikke mistrivsel på arbeidsplassen. Ut fra denne teorien må trivsel og mistrivsel sees på som to ulike dimensjoner, der verdiene forklares med ulike faktorer. Hygienefaktorene er bedriftens, eller organisasjonens politikk og administrasjonen, lederen, arbeidsforhold, mellom-menneskelige forhold, lønn, status, trygghet i arbeidet, samt forhold mellom jobb og privatliv. Motivasjonsfaktorene derimot, er prestasjoner, anerkjennelse, arbeidet i seg selv, ansvar, forfremmelse og vekst (Kvelling og Moe, 2014)

Grunnprinsippet i *Herzbergs tofaktorteori* er at medarbeidere som trives også vil være en produktiv medarbeider. Motivasjonsfaktorer som anerkjennelse og vekst skaper trivsel i den grad de er tilstede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er tilstede. Hygienefaktorer som lønnsforhold og trygghet i jobben kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er tilstede. Herzbergs resonnement er at jobbinnhold som gir rikelig med anerkjennelse, læring og vekst, samt involvering og ansvar vil skape høy grad av tilfredshet hos arbeiderne. Dersom disse faktorene mangler blir ikke de ansatte utilfreds, men mer nøytrale og distanserte. Alternativt fører god lønn, behagelig fysisk miljø, status og sikkerhet ikke til at medarbeiderne føler seg positivt tilfreds, men dersom slike faktorer mangler eller svikter vil de føle seg direkte utilfreds (Kaufmann og Kaufmann, 2003).



Figur 4. Herzbergs tofaktorteori om jobbtildfredshet. Kilde: Kaufmann og Kaufmann, (2003, s.212)

Det kan være lett å forstå at mennesker med ulike preferanser, ulik utdanning og yrkestilhørighet, har ulike behov. I og med at vår empiri og undersøkelse er tatt i en kunnskapsorganisasjon, vil vi i neste kapittel se på hva som kjennetegner en kunnskapsorganisasjon.

#### 2.4.3 Sosiale motivasjonsteorier

I motsetning til behovs- og kognitive teorier som er opptatt av individet i forhold til oppgaver de utfører, er sosiale motivasjonsteorier opptatt av hvordan individets opplever sitt forhold til medarbeidere, om forholdet kan virke motiverende eller demotiverende. Teoriene har særlig betraktning om ulike former for rettferdighet som er de vesentlige kildene til variasjoner i motivert adferd. Dersom det blir tilsatte en nyutdannet medarbeider, med tilsvarende utdanningen som de andre, men en startlønn som ligger over det de andre ansatte har i tilsvarende stilling. Er dette urettferdig? Ja, kanskje. Hvordan vil dette påvirke de andres arbeidsmoral og arbeidsmotivasjon. J. Stacy Adams utviklet teorien *likeverdteori*. På en systematisk måte belyser likeverdteorien likeverd som motivasjonsfaktor. Likeverd blir betraktet som et prinsipp som har forutsigbare og til dels sterk motiverende og demotiverende effekter på folks innsatsvilje og generelle motivasjoner i arbeidslivet. Det grunnleggende i likeverdteorien er at belønning ikke utelukket er en *absolutt størrelse*, det er i høyeste grad

også en *relativ* størrelse. Det betyr at folk sammenlikner sin jobbinnsats («innskudd») og sitt jobbutbytte («uttak») med det andre gir og får. På den måten oppstår det vurderinger basert på det vi kan kalle innskudds- og uttaksbrøker.

#### *Hva virker inn på sammenlikningen*

Lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelseslengde er de tre betingelsene som er viktige ifølge likeverdteorien når det sammenliknes. Folk med høy lønn og god utdanning har gjerne bredere informasjon om sitt stillingsmarked og velger gjerne referanseobjekter utenfor sin egen organisasjon. I senere år er det blitt stadig større gap mellom lederes og medarbeiders lønnsnivå. Dette skaper stadige gnisninger og krav om moderasjon både for vanlige lønnstakere og fra politikere. Lederne på sin side forsvarer gjerne sin lønn med å hen vise til sine utenlandske kolleger og argumenterer tilbake med lederlønninger egentlig er lave. Folk med lavere og mindre utdanning finner gjerne sine referanseobjekter innenfor egen organisasjon, og de er mer følsomme for opplevd ulikheter på det interne planet. Det samme gjelder for folk med kort ansettelsestid. Men hva gjør folk når de befinner seg i likeverdsspenn? Likeverdsteorien spesifiserer seks ulike fremgangsmåter som er aktuelle for å rette opp ubalansen.

1. *forandre innskudd* (for eksempel ved å yte mindre)
  2. *forandre uttaket* (for eksempel ved å øke produksjonsmengden)
  3. *fordreide selvopplevelse* (forandre fra å oppleve seg som likarbeidende til medarbeidende)
  4. *fordreid opplevelsen av andre* (ved å se på referansepersonens jobbsituasjon som mindre attraktiv)
  5. *velge et annet referanseobjekt* («jeg tjener i alle fall bedre enn folk med samme utdanning i offentlig sektor.»)
  6. *slutte* (og gå over i en annen stilling)
- (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s. 107)

Likeverdsteorien har og d støtte i empirisk forskning. Men det finnes også her viktige unntak. Det er for eksempel individuelle forskjeller i *likeverdsfølsomhet*. Mye av forskningen omkring Likeverdsteorien har vært knyttet til lønnsforhold. Imidlertid gjelder teorien også andre former for belønning enn penger. Forskning viser for eksempel at en opplevd

underbetalingssituasjon kan kompenseres ved at de det gjelder, får høyere status, for eksempel ved at yrkestittelen blir endret fra sekretær til konsulent. Prinsippet om relativ belønning og sosiale sammenlikningsprosesser som tar sikte på å identifisere likeverd og rettferdighet, er virkningsfulle mekanismer når det gjelder å påvirke generell motivasjon og innsatsvilje. Videre viser forskning til at hvordan optimale betingelser for høy produktivitet i en organisasjon er høy, fast lønn i organisasjonen, relativt lav distanse mellom lederes og medarbeiders lønn og prestasjonsbasert bonus gitt på gruppe- og ikke på individnivå (ibid).

## 2.5 Kunnskapsorganisasjoner

For å ha større forutsetning for å forstå menneskene i en organisasjon vil det være nyttig å ha forståelse for at ansatte i ulike sektorer, samt med ulik fag- og utdanningsbakgrunn kan ha ulike behovs- og motivasjonsfaktorer. Med bakgrunn i at vi har samlet inn våre data fra en kunnskapsorganisasjon i vår masteroppgave, vil det være fint å kunne se litt nærmere på hva teorien sier om kunnskapsorganisasjoner og kunnskapsarbeideren, for nettopp å danne et bedre grunnlag for forståelse.

Når kunnskap blir de viktigste ressursene i organisasjonen, blir denne ofte kalt for kunnskapsorganisasjon. Kunnskapsorganisasjoner har kunnskap som innsatsfaktor og effekt, og prosessene internt i organisasjonen er ofte forbundet med å kommunisere, koordinere, samarbeide og utvikle kunnskap. Kunnskapsarbeid blir gjerne forbundet med arbeid som består av mangel av rutiner, ofte komplekst med bruk av kunnskaper fra mange fagfelt, det innebærer taut og eksplisitt kunnskap, og har høy grad intensitet i koordinering, kommunikasjon, interaksjon og utvikling av kunnskap. Tradisjonelt blir kunnskapsarbeidere brukt om arbeidstakere med høy utdanning. Selv om dette er en snever definisjon, er utdanningsnivået fremdeles en viktig faktor i kunnskapsarbeid. Newell mfl. (2009) i Kvello og Moe (2014) henviser til tre karakteristiske trekk ved kunnskapsarbeid og kunnskapsorganisasjoner. Det henvises til autonomi, flere geografiske «arbeidsplasser» og «gullsnipper». Kunnskapsarbeideren er autonome når de utfører arbeidet sitt, og forventer stor grad av individuell frihet. De er ofte løst koblet fra arbeidsplassen sin da de ofte kan være ute hos klienter, driver forskning- og utviklingsarbeid på mange arenaer. Med begrepet «gullsnipper» menes arbeidstakere som er intelligente, uavhengige og innovative, og som engasjere seg i komplekse problemløsninger gjennom utfordrende oppgaver, hvor resultatet

ofte kan være vanskelig kvantifiserbare. Slik vil de skille seg ut fra «White collar worker (finansarbeidere) og de tradisjonelle «blue collar worker» (tradisjonell arbeidere).

Tilgang på godt kvalifisert og motivert arbeidskraft er en bærebjelke for hvilken som helst organisasjon. Motivasjon handler om man kan og vil, og er i litteraturen ofte knyttet opp mot begrepet jobbtilfredshet. Det synes å være enighet om at høy jobbtilfredshet er nært knyttet til den ansattes generelle motivasjon for arbeidet, og det vil derfor være av stor interesse å få kartlagt hvilke faktorer ved arbeidet og arbeidssituasjonen som betyr mest for jobbtilfredsheten til arbeidstakere (Kvelling og Moe, 2014).

### *Jobbtilfredshet*

De fleste definisjoner på jobbtilfredshet inneholder en subjektiv vurdering av egne behov og forventninger opp mot de opplevelser man har i tilknytning til jobben. Her sees det at det er de psykologiske forventningene og innfrielse av dem som er i sentrum. Jobbtilfredsheten er med andre ord en positiv emosjonell tilstand som er et resultat av individets vurdering av jobben eller jobberfaringer. Jobbtilfredsheten ser også ut til å være avhengig av arbeidsmiljøet, mulighet til å få innfridd forventningene og av å oppnå verdier som er forenelig med individets behov. Det kan også legges vekt på at jobbtilfredshet er knytt opp mot i hvilken grad egenskaper ved arbeidet tilfredsstiller de behovene hver enkelt av oss har.

Begrepet jobbtilfredshet samsvarer i stor grad med Thorsruds og Emerys klassiske betegnelse psykologiske jobbkrav fra 1970. Disse er i dag en del av fundamentet for krav til et godt arbeidsmiljø i arbeidsmiljøloven. Thorsruds og Emery påpekte at grunnleggende krav til jobben på det psykologiske planet var behov for innhold og variasjon i jobben, som å kunne lære noe, å ta beslutninger innenfor arbeidsområdet, anseelse, samt en sammenheng mellom arbeidet og omverden, og det at jobben er en del av en ønskverdig fremtid. Disse jobbkravene bidrar til at jobben føles meningsfylt for arbeidstakeren.

## 2.6 Medvirkning

Myndiggjøring er beslektet med det engelske begrepet «Empowerment». Dette begrepet danner utgangspunkt for myndiggjøring på norsk. Myndiggjøring i NF (Nordlandsforskning) – rapporten (11/2004) handler om medarbeiderens økte muligheter for ansvar, innflytelse og kunnskap (Sollund, mfl., 2004). Tilnærmingen i vår oppgave bærer preg av NF - rapportens fremstilling av myndiggjøringsprosessen. (Sollund mfl., 2004) For å få en mest mulig tydelig tilnærming til oppgavens forskningsspørsmål er det nødvendig å foreta en klargjøring av kjennetegnene på begrepene myndiggjøring og medvirkning. Disse begrepene brukes innenfor myndiggjøringsprosesser, men har ulik forankring i forhold til norsk tradisjonell forståelse av myndiggjøring. I følge NF - rapporten er intensjonen med myndiggjøring blant annet at medarbeideren opplever å få myndighet til å ta beslutninger i tråd med sin kompetanse. Dette innebærer at den ansatte har mulighet til å utforme sin egen arbeidsdag. Medarbeideren har reell medvirkning innenfor sitt ansvarsområde og vil oppleve mening i arbeidet sitt, og er da myndiggjort. Dette forutsetter at det er en balanse mellom ansvaret og myndigheten. Det viser seg også at myndiggjøring fører til økt jobbtilfredshet og motivasjon hos medarbeideren. Dette kan ha sammenheng med at medarbeideren i større grad får vise sitt potensial, og i større grad blir lyttet til når avgjørelser skal tas. (Assmann, R, 2008). Noen steder blir det da forventet at man tar mer ansvar og at man gjerne stikker innom jobben utenom arbeidstid for å få alle arbeidsoppgaver unnagjort (Sollund mfl., 2004).

Levin og Klev (i Amundsen og Kongsvik, 2010, s. 141) har et grunnleggende syn om at organisasjonsutvikling bidrar til felles læringsprosesser og skaper nye refleksjoner som igjen bidrar til ny, felles innsikt. De organisatoriske løsningene oppstår nettopp gjennom det at de ansatte involveres og får anledning til å medvirke. Pasmore og Fagans (i Amundsen og Kongsvik, 2010, s. 143) viser til forskning som både er positiv og negativ til medvirkning. Deres hovedpoeng er at vellykket medvirkning fordrer at det er samsvar mellom forum de medvirker i, hvordan beredskap organisasjonen har, og grad av modenhet for deltagelse og kompetanse hos de ansatte. I den nordiske samarbeidsmodellen tar ansatte og ledelse i samspill beslutninger basert på et ønske om å finne felles løsninger (Amundsen og Kongsvik, 2010).



### 3 Metode og data

Metode er en måte å gå fram på for å samle inn empiri, eller det vi kaller data om virkeligheten. Utfordringen er at det eksisterer helt ulike måter og oppfatninger om hva virkeligheten eller sannheten er. Vi må derfor ta noen valg når det kommer til hvordan vi bør samle inn informasjon for å nærme oss den beste tilnærmingen til virkeligheten som vi kan. Vi skal derfor senere i dette kapitlet diskutere noen begreper vi må ta stilling til, og som vil ha betydning for vår oppgave. Jacobsen (2005) anbefaler å starte med å diskutere noen begreper som virker enkle, men som ikke er det: *virkelighet, sannhet og kunnskap*. For å kunne diskutere disse begrepene må vi kartlegge tre begreper som handler om akkurat disse forholdene: *ontologi, epistemologi og metode*. (Jacobsen, 2005, s. 24) Vi gjør rede for ontologien og epistemologien før vi går inn på metodevalgene i oppgaven. Å få oversikt over hva disse begrepene innebærer vil gi oss grunnleggende innsikt i hvilke valg vi står overfor, og måtte ta stilling til i vår studie. Vårt ståsted og utgangspunkt er avgjørende for valgene vi tar, og vil til slutt også være viktig for resultatet vi oppnår i studien. Jacobsen (2005) mener at valg av metodisk tilnærming skal være et pragmatisk valg ut fra hva som egner seg i en gitt problemstilling. (Jacobsen, 2005, s. 42)

Vi kan skille mellom to forskningsstrategier, en kvantitativ som er basert på talldata, og en kvalitativ forskningsstrategi som baseres på tekstdata (Ringdal, 2001). I vår oppgave benytter vi oss av en kvantitativ metode. Fordelen med å benytte en kvantitativ tilnærming i vår forskning er at vi senere kan ha mulighet for å generalisere funnene til hele populasjonen dersom vi har et tilstrekkelig stort nok sannsynlighetsutvalg. Ulempen med kvantitativ tilnærming er at det kreves at vi må få nok respondenter, slik at det blir et stort nok utvalg til å kunne generalisere funnene vi får, og da vite at funnene er gyldige også for populasjon, ikke bare utvalget vi har undersøkt. Vi ønsker å kartlegge, samt analysere og forklare de fenomenene vi har beskrevet i vår problemstilling via en kvantitativ spørreundersøkelse i vår organisasjon. Målsetningen er å kunne generalisere våre funn til å gjelde hele organisasjonen.

### 3.1. Ontologi

Begrepet *ontologi* kommer fra gresk og betyr «slik ting faktisk er». Ontologien er altså læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut. Problemet ved ontologien er at det er veldig krevende og omtrent umulig å bli enig om hvordan verden faktisk er (Jacobsen, 2005, s. 24). Poenget og essensen av de ontologiske diskusjonene som det er vanskelig å enes om er at studiet av mennesker – hva de gjør og hvordan de tenker – ikke kan forklares via universelle regler slik man kan i naturvitenskapen. Positivismen som er en vitenskapsteoretisk retning har en grunnleggende tro på at det finnes generelle lover i sosiale systemer, slik som i fysikken. Motsatt er det mange som hevder at naturvitenskapens ide om generelle lover ikke lar seg overføre til mennesker. Mennesker forandrer seg i motsetning til hva døde ting gjør, slik som atomer og partikler, som man gjerne forsker på i naturvitenskapen. Mennesker tilpasser seg ny kunnskap, endrer seg i takt med omgivelsene og endrer atferd etter hvilken kontekst de er i. Kunnskapen og hva vi leter etter i en undersøkelse må derfor ta hensyn til disse faktorene, siden det vi får kunnskap om blir mer unikt. Vi må være bevisst hva vi skal lete etter når vi skal gjennomføre en undersøkelse. Er det generelle lovmessigheter eller er det forståelse for det unike? (Jacobsen, 2005). Vi ønsker med bakgrunn i vår undersøkelse å avdekke om det finnes typer av relasjoner som bidrar til å lykkes med å skape motivasjon for ansatte i organisasjonen.

### 3.2 Epistemologi

Epistemologi betyr «læren om kunnskap», eller erkjennelsesteori. Siden vi allerede har sett at vi opplever utfordringer om å enes om hvordan verden faktisk ser ut, er det også tilsvarende utfordrende å enes om i hvilken grad det lar seg gjøre å samle inn kunnskap på en god måte. Epistemologi berører dette og forteller oss hvordan og i hvor stor grad det er mulig å tilegne seg kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2005, s. 26).

I diskusjonen om hvorvidt det er mulig å tilegne seg kunnskap om virkeligheten står positivismen sentralt. Utgangspunktet for positivistene er at alt kan studeres ved hjelp av sansedata, også sosiale systemer og mennesker. Sansedata går på det vi kan se, høre og føle. Tilhengere av en positivistisk tankegang vil hevde at den eneste måten å tilegne seg erkjennelse på er via sanseerfaring og empirisk observasjon. Vitenskapelig virksomhet forstås

som en objektiv, verdinøytral og interessefri aktivitet uavhengig av subjektiv fortolkning og samfunnsmessige forhold (Tjora, 2010, s. 201).

Den positivistiske tilnærmingen har vært utsatt for kritikk, blant annet fra den fortolkningsbaserte retningen som snudde opp ned på antagelsene positivistene fremhever. Den hermeneutiske tilnærmingen ser på forholdet mellom forskningens subjekt og objekt. Dette er noe som ikke problematiseres i positivismen og som hermeneutikken utfordrer positivismen på. Hermeneutikken ser også på hvordan forskerens subjektive føringar kan påvirke vitenskapen som utforskes. Enkelt forklart så handler det om å flytte fokuset fra det objektive til det subjektive. For å få tak i det subjektive blir det viktig å snakke med mennesker, få innsikt i hva som foregår i deres indre verden og å se hva som ble gjort (Jacobsen, 2005, s. 28). Dette totale fokuset på det subjektive har bidratt til at det oppstod kritiske holdninger til generelle lover. Det ble hevdet at det var helt utenkelig at mennesker i ulike kontekster, på ulike tidspunkt skulle kunne ha lik fortolkning av en case eller fenomen. I ytterste konsekvens ble det påstått at kunnskapen som ble oppnådd ikke var kumulativ, og at i stedet for å se på generelle lover så måtte målet være å se på - og forstå - kun det unike, eller lokale (Jacobsen, 2005). Aksel Tjora (2011) sier at forskere fra de to «leirene» har hatt manglende respekt for hverandres tilnærminger i det han kaller for «positivismestriden». De fleste samfunnsforskere erkjenner imidlertid at begge tilnærmingene er nødvendig for å få til et bredt sammensatt bilde av forskningen, og at ulike spørsmål og problemstillinger går i ulike metodiske retninger (Tjora, 2011, s. 15).

Med bakgrunn i tematikken og problemstillingen vi er opptatt av, tar vi utgangspunkt i et positivistisk syn med en odontologisk tilnærming der vi belyser hvordan virkeligheten er. Fenomenene som vi ønsker å undersøke er kontekstuelle og menneskeskapte.

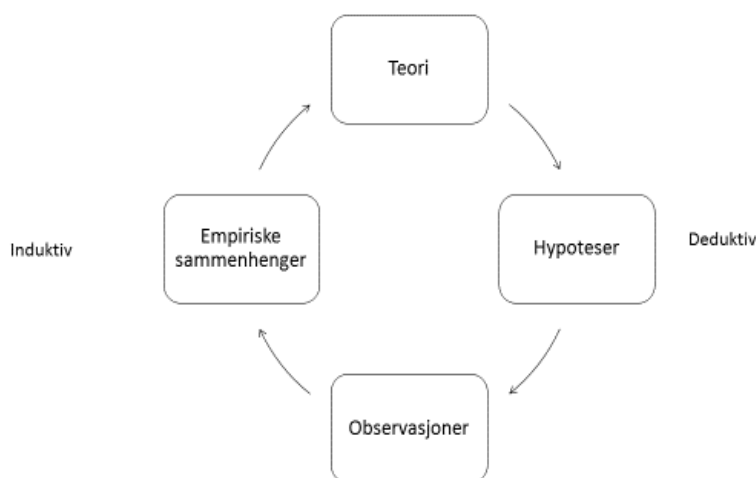
### 3.3 Metodevalg

Med ulikt utgangspunkt vil det oppstå ulike meninger om hva som er den rette metoden til å studere virkeligheten. Vi har skissert hovedretningene som ligger til grunn for hvilket forskningsmessig ståsted man har, og vi ser at de ulike synene har styrker og svakheter. Vi ønsker å finne den fremgangsmåten som passer best for vår studie, samt være bevisst på svakhetene slik at vi kan dekke opp for de på en god måte. De metodiske utfordringene er tett knyttet til både de ontologiske og epistemologiske uenighetene om hvordan sosiale

fenomener skal forstås. En annen utfordring er den induktive eller deduktive innsamlingen som handler om hvilken strategi en synes forklarer virkeligheten best (Jacobsen, 2005, s. 28). At en strategi er deduktiv, innebærer at en går fra «teori til empiri». Her vil forskeren etablere noen forventninger, for så å samle inn empiri som gir et bilde av fenomenet, og som deretter blir forklart basert på teori og empiri. Den andre strategien er induktiv, hvor forskningen går motsatt vei. Her går de fra «empiri til teori». Idealet i dette tilfellet er at forskeren starter med et åpent sinn og samler inn all nødvendig informasjon og deretter systematiserer det som er kommet inn av informasjon (Jacobsen, 2005).

### 3.3.1 Induktivt eller deduktivt?

Induktive og deduktive strategier skiller seg mest fra hverandre når det kommer til hvor åpen de er for ny informasjon. Den deduktive metodens svakhet ligger i faren for at studiet i for stor grad er påvirket av forskerens fortolkning av virkeligheten. En åpen tilnærming vil være mest hensiktsmessig når vi ser på ukjente fenomener som er ukjente og hvor man ønsker å få tak i de ulike forståelsene som ligger bak fenomenet (induktiv). En mer lukket tilnærming er hensiktsmessig når man ønsker å studere det objektive ved fenomener (deduktiv) Det er viktig å avklare forventninger og antagelser åpent og tydelig i studien før data samles inn (Jacobsen, 2005).



Figur 5: Vitenskapssirkelen. Kilde Wallace 1971 I: Ringdal (2001).

I vårt tilfelle har vi valgt en deduktiv tilnærming. Vi har god kunnskap om empirien, og har valgt ut relevant teori knyttet til tematikken. Ut ifra empirien som vi kjenner, vil vi kunne utarbeide noen forskningsspørsmål som vi ser for oss å kunne teste. I og med at vi jobber i organisasjonen og har god kunnskap om tematikken så vil vi kunne inneha forutinntatte holdninger. Ved at vi valgte å gå for en deduktiv tilnærming og utarbeide en kvantitativ undersøkelse som ble sendt ut med full anonymisering oppnår vi avstand til undersøkelsesobjektene. Dette er gunstig i vårt tilfelle, både for å unngå at vi styrer undersøkelsen i for stor grad etter forventninger vi måtte ha gjort oss, men også for å sikre intervjuobjektene slik at de kan svare fritt. Samtidig er det viktig at vi ikke bare leter etter den informasjonen som vi finner relevant, og risikerer at vi går glipp av annen viktig informasjon.

### 3.3.2 Intersubjektivitet

For å finne svar på hvordan mennesker konstruerer virkeligheten må forskeren forholde seg til et forskningsopplegg som har tatt stilling til nærhet, dialog og fleksibilitet. Hvis forskeren har den oppfatningen at alt er en individuell og fortolkningsbasert virkelighet så vil kvalitativ forskning være et opplagt valg.

Karl Popper sier ifølge Jacobsen (2005) at også sosiale systemer er underlagt visse lover, men at de ikke er absolutte slik som i vitenskapen. En slik tilnærming åpner for at fenomen kan skje med større sannsynlighet. Epistemologisk er det umulig å tenke seg en objektiv kunnskap om samfunnet, hva vi ser er avhengig av hva vi er interessert i, hva vi er opplært til. I nyere vitenskapsteori er det en ganske bred enighet om at vi bare kan få en subjektiv forståelse av sosiale fenomener, men dette kan føre til at alt er riktig så lenge det er forklart ut fra sin subjektive forståelse. For ikke å komme i denne situasjonen har man utviklet det som kalles intersubjektivitet. Utgangspunktet er at all kunnskap er subjektivt forstått, men at det eksisterer situasjoner hvor individer oppfatter samme fenomen på samme måte. Jo flere som da oppfatter et fenomen likt bidrar til at det også da er større sannsynlighet for at dette da er en riktig og sann oppfatning (Jacobsen, 2005). Vi ser at dette er relevant for vår studie. Dersom det viser seg at en høy prosentandel av respondentene svarer likt ut ifra sin subjektive opplevelse, kan det tolkes som at vi vil oppnå en intersubjektivitet. Dette kan potensielt videre overføres til en sann oppfatning.

Ut ifra det vi vet om hvilke valg og metodiske utfordringer vil vi videre beskrive de valgene vi har tatt for denne masteroppgaven. Det vil også bli redegjort for utvalg av respondenter,

validitet og reliabilitet, samt fremgangsmåten vi har brukt for å få finne svar på problemstillingen, og forskningsspørsmålene våre.

### 3.4 Datainnsamling

Siden det ikke foreligger sekundærdata for å belyse de uavhengige variablene i problemstillingen vår, må vi innhente primærdata. Vi hadde et ønske om å utføre undersøkelsen i egen organisasjon. NTNU er en stor organisasjon, og etter å ha konsultert med toppledelsen i organisasjonen ble det enighet om at det ville være for omfattende å sende ut spørreskjemaet elektronisk i hele organisasjonen. I tillegg var det fra ledelsens side et ønske om å redusere eventuelt støy- og tidsbruk i organisasjonen.

#### 3.4.1 Populasjon og utvalg

*Populasjon* blir definert når det bestemmes hvem som skal undersøkes. Det er viktig å definere klare inklusjon- og eksklusjonskriterier som indikerer hva eller hvem som skal inkluderes og ekskluderes fra populasjonen. Et inklusjonskriterium kan for eksempel være: «fast ansatt over fem år», og et eksklusjonskriterium: «ikke-norsktalende». I vår undersøkelse valgte vi å se på de som var ansatt i minimum 50% stilling. Spørreundersøkelsen ble både utarbeidet og sendt ut på norsk, selv om språk ikke var et av kriteriene. I hvilken grad utvalget representerer den faktiske populasjonen som det blir trukket fra kalles representativitet. I kvantitative studier er representativitet en avgjørende faktor for å kunne vurdere studiens gyldighet (Ringdal, 2001). I vår undersøkelse er populasjonen instituttnivået på NTNU, campus Trondheim.

*Utvalg* trekkes enten ved sannsynlighetsutvelgelse eller ikke-sannsynlighetsutvelgelse. I mange forskningsstudier er det krevende, samt uøkonomisk å anvende sannsynlighetsutvelgelse. Man velger heller ikke-sannsynlighetsutvelgelse ut fra kriterier slik som hvem som er enklest å få tak i, selvutvelgelse, skjønnsmessig utvelgelse eller kvoteutvelgelse. I vår undersøkelse gikk vi for en skjønnsmessig utvelgelse ved å ta utvalgte institutt med en viss størrelse. Vi ønsket å unngå et for skjevt utvalg mellom administrative og vitenskapelige ansatte, noe vi visste vi kunne risikere. Det er mange færre administrativt ansatte på mange institutt enn vitenskapelige, men ved å gå for de største instituttene ville vi

kunne unngå en altfor stor skjevhet, noe som ville gjøre utvalget vårt mer likt populasjonen. Vi vet imidlertid at store institutt gjerne er organisert annerledes enn små, og har en noe ulik formell organisering med blant annet ulik grad av formaliserte fagenhetsledere i lederlinjen som vil kunne påvirke validiteten i undersøkelsen. Vi ser også for oss at svarene kan ha et annet utfall på små institutt enn store, og at det kan påvirke validiteten i undersøkelsen vår, noe vi kommer til senere i oppgaven vår. På små institutt er det nærliggende å tenke seg at man har mer fag-nær ledelse enn hva de store instituttene kan tenkes å ha. Vi valgte likevel å gå for en slik løsning også med tanke på sårbarheten som de små instituttene kan kjenne på når det kommer til anonymisering.

### 3.5 Utvikling av spørreskjema

Spørreskjema ble utarbeidet med bakgrunn i problemstillingen og forskningsspørsmålene vi har stilt oss, og er bygd på vår teoretiske forankring. Vår problemstilling er:

«Har kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider, med fokus på tillit og medvirkning, påvirkning på de ansattes motivasjon i arbeidshverdagen?»

1. Er det forskjell på motivasjon mellom de administrative og de vitenskapelige i arbeidshverdagen?
2. Har kvaliteten på relasjonen mellom nærmeste leder og medarbeider påvirkning på de ansattes motivasjon?
3. I hvilken grad påvirker medvirkning de ansattes motivasjon i arbeidshverdagen?

Vi har benyttet oss av måleinstrumentet LMX-7 som er en validert spørreundersøkelse designet for å måle leder-medarbeider-relasjoner og som er mye brukt i USA. Furunes og Mykletun (Furunes og Mykletun,2007) har foretatt en validering av dette måleinstrumentet på norske forhold og vi tok derfor dette med i vår undersøkelse for å styrke reliabiliteten i tallmaterialet vårt.

Hovedskalaen LMX-7 er hentet fra tidligere amerikanske studier og oversatt til norsk av forskerne. Spørsmålene har til hensikt å måle styrken av relasjonen mellom medarbeider og leder. I tillegg bestod spørreskjemaet vi sendte ut av andre lederskapskalaer samt arbeidsmiljøindikatorer. Disse er til hjelp i valideringen av LMX-7 skalaen.

Relasjonsbegrepet LMX-7 dekker følgende områder:

- Medarbeiders kjennskap til leders tilfredshet med medarbeiders arbeid
- Medarbeiders kjennskap til leders forståelse for medarbeiders problem i arbeidet
- Medarbeiders kjennskap til leders kunnskap om medarbeiders kapasitet og evne
- Medarbeiders kjennskap til leders vilje til å hjelpe når det oppstår problemer
- Medarbeiders kjennskap til leders vilje til å ofre seg
- Medarbeiders tillit til leder
- Medarbeiders vurdering av effektiviteten i samarbeidsrelasjonen med leder

LMX-7-skalaens reliabiliteten er testet med Cronbach's Alpha, og Alphakoeffisienten er i denne studien 0,905. Dette er en høy verdi som indikerer at skalaen er stabil og pålitelig hva gjelder indre sammenheng mellom spørsmålene, og den høye verdien samsvarer med tidligere undersøkelser i andre land og på andre språk. Vi kan slutte at denne norske versjonen av skalaen er et gyldig måleinstrument.

I tillegg til LMX-7 som måleinstrument benyttet vi oss av en annen validert undersøkelse, nemlig QPSNordic (QPSNordic, 2001) Vi har tatt utdrag fra QPSNordic og sett på de delene av spørreskjema som er aktuelle for vår problemstilling. QPSNordic kan anvendes som et forskningsinstrument eller som en "survey-feedback"-metode i forbindelse med organisasjonsutvikling. QPSNordic er konstruert for å måle de ansattes oppfattelse av psykologiske, sosiale, og organisasjonsmessige arbeidsforhold med følgende målsettinger:

1. å frembringe et grunnlag for organisasjonsutvikling og tiltak (intervensjon),
2. å dokumentere endring i arbeidsforholdene, og for evaluering av resultater av intervensjoner i organisasjonen.
3. å forske på sammenhenger mellom arbeid og helse, motivasjon, jobbtfredshet, produktivitet, etc



For oss er det punkt 3 som er aktuelt, og vi ønsker å se på nettopp sammenhenger mellom arbeid og motivasjon i organisasjonen. I tillegg til LMX-7 og QPSNordic har vi supplert med egne spørsmål der vi ikke synes spørsmålene fra de to validerte måleinstrumentene dekker problemstillingen og forskningsspørsmålene våre nok. For å utarbeide gode spørsmålstillinger lot vi oss inspirere av ARK som er en arbeidsmiljøundersøkelse som har vært brukt i organisasjonen.

Vi har utarbeidet spørreskjema etter tema, medvirkning i arbeidshverdagen (myndiggjøring), lederskap, rolleforventning, involvering, selvledelse, motivasjon og engasjement i organisasjonen.

### 3.5.1 Praktisk gjennomføring

Før utsending av spørreundersøkelsen informerte vi de aktuelle instituttlederne om at deres ansatte om kort tid vil motta en forespørsel om å delta i en undersøkelse (Se vedlegg for utsendte brev). Deretter sender vi ut spørreundersøkelsen elektronisk til de utvalgte respondentene (Se vedlegg). Videre blir det sendt ut en purring til de som ikke har svart. Undersøkelsen var aktiv i tre uker i første omgang, og deretter i to uker. Vi meldte inn prosjektet og fikk godkjenning av NSDStat, og vi vil ved innleveringstidspunkt varsle på nytt til NSDStat om at prosjektet er avsluttet og at data blir slettet. Vi ønsket å begrense utvalget til vitenskapelige- og administrative ansatte på instituttnivå som opererer med en tydelig mellomleder i administrasjonen og hvor de vitenskapelige ansatte har instituttleder eller fagenhetsledere som sin nærmeste leder. I tillegg ønsker vi å se om det kan være noe ulikheter mellom de to yrkeskategoriene. Da de vitenskapelige ansatte er tilknyttet instituttnivå, ble instituttnivå et strategisk valg. Ved å avgrense utvalget til de ti største instituttene oppnådde vi å skåne de minste instituttene som kan ha få administrativt ansatte. Valget om å begrense oss til institutt er i tillegg til å unngå støy i organisasjonen, også faglig begrunnet med tanke på grad av implementering av strategiske mål (slik som eksempelvis medvirkning) lengst ut i organisasjonen. For å få til et balansert utvalg valgte vi å sende undersøkelsen til alle administrative og vitenskapelige ansatte med stillinger over 50 %. Vi ekskluderte for øvrig vårt eget institutt hvor vi jobber for å sikre anonymiseringen. Vi opplevde også at institutt takket nei til undersøkelsen blant annet på grunn av interne omstillinger og fryktet det kunne bidra til å påvirke stemningen i avdelingen. Dette imøtegikk vi, også fordi dette kunne påvirke resultatene i vår undersøkelse. Undersøkelsen gikk ut til

totalt 961 ansatte. Etter første utsendelse ble det foretatt puring pr. e-post til de som ikke hadde svart for å øke svarprosenten. Totalt fikk vi 200 svar. Det innebærer en svarprosent på 21. Selv om det ikke er en veldig stor svarprosent, så tenker vi at 200 respondenter er et godt antall som kan være tilstrekkelig for å gi oss noen indikasjoner på vår problemstilling.

### 3.5.2 Informasjon, samtykke og konfidensialitet

I denne studien henvendte vi oss til individer som kilde. Det var derfor viktig at vi informerte om studiens hensikt, formål og metode. I informasjonsbrevet ble det lagt vekt på at det var frivillig å delta, og at deres anonymitet var ivarettatt. Alle kunne trekke seg som deltaker uten noen form for begrunnelse. Datamaterialet ble behandlet konfidensielt. Det innebærer at verken respondentene eller instituttet de representerte kan identifiseres (Ringdal, 2001)

Vi fikk kyndig datahjelp for å sende ut skjema elektronisk og til å anonymisere alle deltagerne. På NTNU er det slik at navnet til de ansatte er i e-postadressen. Så for å beholde anonymisering måtte vi få opprettet en dummy-epost som ikke viste adressen som lå bak. Vi fikk IT-support til å løse dette for oss slik at vi fikk tilsendt en liste med såkalte dummy-e-poster. Vi hadde ikke anledning til å se hvilke navn som lå bak så på denne måten hadde vi sikret anonymisering i selve utførelsen av svarene som kom inn. Questback er også et survey-program som gir oss anledning til å purre de som ikke har svart.

### 3.5.3 Reliabilitet for spørreundersøkelser

Reliabilitet dreier seg om å vurdere skjemaets kvaliteter som måleinstrument (Haraldsen, 1999) og kan knyttes opp mot to hovedområder:

- Selve spørreskjemaet som måleinstrument
- Om utsagnene i konstruktet måler samme fenomen (indre konsistens)

En høy reliabilitet vil kunne sikre at dataene er gode nok til å belyse en vitenskapelig problemstilling (Halvorsen, 2002). For å sikre dette bør man unngå unøyaktigheter i måleprosessen. Det gjelder både bruk av måleinstrument, ved innsamling av data, bruk av analyse, og ved overføring av innsamlet talldata fra spørreskjema til SPSS. Hvis data er samlet inn med et lite reliabelt instrument (for eksempel et lite gjennomtenkt spørreskjema), vil ikke resultatene eller konklusjonene oppnå og verdi. Reliabilitet handler også om hvorvidt

de som har svart på spørreskjema forstår spørsmålene slik forskeren har ønsket at de skulle forstå de (Halvorsen, 2002) Reliabilitet viser til datamaterialets nøyaktighet og pålitelighet. Reliabiliteten undersøkes på flere måter som benevnes; stabilitet, indre konsistens og ekvivalens (Brink og Wood 1998, Polit og Beck 2004). Stabilitet innebærer at en for eksempel kan administrere det samme spørreskjemaet til et utvalg to ganger og deretter sammenligne resultatet. Hvis resultatet av de to undersøkelsene stemmer overens er stabiliteten god og det er høy reliabilitet. Indre konsistens omhandler i hvilken grad de ulike spørsmål i spørreskjema registrerer de samme egenskaper. Den mest brukte metode for å vurdere indre konsistens er coefficient alfa (Cronbach's alfa). Høy overensstemmelse tyder på høy reliabilitet. Reliabilitets koeffisient  $>.70$  er vanligvis tilfredsstillende, men  $>.80$  eller mer er ønskelig (Polit og Beck 2004). Intern konsistens vil si at det er høy overensstemmelse mellom de ulike spørsmålene i spørreskjemaet. Ekvivalens betyr i hvilken grad det er samsvar mellom uavhengige datainnsamlinger når man bruker samme spørreskjema om det samme til samme tid (Grønmo, 2004).

#### 3.5.4 Validitet for spørreundersøkelser

Validitet dreier seg om hvor godt spørsmålene gir svar på problemstillingen med målemetodene som er brukt (Ringdal, 2001). En enkel måte å beskrive validitet på er om det som er målt, virkelig måler det som er ønskelig å måle.

##### *Kriterievaliditet*

En måte å foreta en evaluering på hvor godt forskerens resultat stemmer med andre etablerte standardmål er å foreta en kriterievaliditet. Ringdal (2001) hevder imidlertid at kriterievaliditet kan være vanskelig å gjennomføre i praksis, siden det sjelden finnes standardmål å sammenligne egenutviklede kartleggingsundersøkelser med. På den annen side, kan man trolig hevde at kriterievaliditet gjenspeiles dersom forskeren har brukt validerte spørreskjema som har vært testet og brukt tidligere (Ary et al., 1996). Vi har benyttet oss av validerte måleinstrument, men vi har også benyttet oss av egne spørsmål for å være sikker på at vi klarer å måle det vi ønsker. Det har derfor ikke vært mulig å gjennomføre 100% sammenlignbare spørreundersøkelser som er benyttet tidligere. Ved å foreta strategiske valg om å benytte ferdigvaliderte måleinstrument der vi kan, og supplere med egne spørsmål der

det har vært behov for det, har vi ønske om å oppnå en så god kriterievaliditet som mulig. De egne spørsmålene har vi dessuten også hentet inspirasjon fra ARK som er arbeidsmiljøundersøkelsen som er brukt på NTNU, og som de ansatte er kjent med fra før. Vi har forsøkt å bruke spørsmålsstilling og ordlyd som er kjent for respondentene fra før så langt det har latt seg gjøre.

#### *Begrepsvaliditet*

Begrepsvaliditet dreier seg om å se på om de målingene og registreringene en har til hensikt å måle er blitt gjennomført på en tilfredsstillende måte (Ringdal, 2001). Et spørreskjema som består av ulike utsagn eller spørsmål vil ofte representere noe bakenforliggende aspekter som ikke er mulig å observere direkte (Ringdal, 2001). Begrepsvaliditet handler om hvor stor grad vi har klart å operasjonalisere det vi har hatt ønske å finne ut av. Operasjonalisering handler om hvordan man avgrenser sitt forskningsområde. Vi har konkretisert de relevante faktorene som vi knytter til motivasjon for å sikre valide data. I denne studien har vi mange begreper i vår spørreundersøkelse som vi har forsøkt å operasjonalisere på en god måte. Vi har brukt vår operasjonalisering i tråd med teori, og vist til disse i spørreskjema. Slik har vi forsøkt å få satt det i den sammenhengen vi ønsker slik at respondentene skal forstå spørsmålene slik vi har forstått de.

#### *Indre og ytre validitet*

*Indre validitet* dreier seg om styrken i eksperimentet, noe som påvirker beslutninger om årsakssammenhenger. Hvor mye forskerne behersker den metodiske tilnærmingen, bidrar til å forsterke den indre validiteten (Ringdal, 2001). Feilkilder som kan få konsekvenser for den indre validiteten i denne studien er blant annet valg av respondenter og frafall i utvalget. I vår studie vil det kunne være krevende for enkelte respondentene å vite hvilken type leder de skal svare ut fra i og med at de har flere ulike ledere på ulike nivåer. Tidsnød og kjedsomhet under spørreskjemautfyllingen vil også kunne påvirke respondentenes svar, selv om vi orienterte hvor lang tid man kunne påregne å bruke i invitasjonen som var basert på tester vi gjorde i forkant.

*Ytre validitet* viser til om resultatene kan generaliseres til den teoretiske populasjonen som et utvalg representerer (ibid). Det vil si om de funnene man har også er representative for den delen som ikke responderte og i hvilken grad resultatene fra en undersøkelse kan

generaliseres. Vi har sett på NTNU i Trondheim, og vi har hatt et utvalg på ni enheter av 51. Vi valgte de største instituttene, og sendte ut spørreskjema til 962 stykker. NTNU har imidlertid over 5000 årsverk. Men en svarprosent på 21% så kan tallene tale for en redusert ekstern validitet.

### 3.5.5 Korrelasjon

Korrelasjonstester utføres for å undersøke samvariasjon mellom to variabler (Clausen, S.E, 2009). I vår masteroppgave har vi gjennomført bivariate korrelasjonstester med Pearsons korrelasjonskoeffisient ( $r$ ). Pearsons korrelasjonskoeffisient er en parametrisk basert test som måler graden av lineær sammenheng mellom to variabler på intervallnivå eller forholds nivå. De uavhengige variablene som ble korrelasjonstestet med Pearsons  $r$  finnes i appendiks 1 (Se vedlegg). Ringdal (2001) sier imidlertid at man skal være forsiktig med å trekke slutninger om kausalitet mellom korrelerende variabler ut ifra korrelasjonskoeffisientens tallverdi (Ringdal, 2001) Det er uenighet om hva som skal anses som høy og lave verdier av Pearsons  $r$  (Clausen S. E, 2009), men i samfunnsvitenskapelig forskning er det vanlig å betrakte en verdi for Pearson  $r$  opp til 0,20 som en svak samvariasjon, mellom 0,30-0,40 som relativt svak og  $> 0,50$  som meget sterk (Ringdal, 2001). Korrelasjonstestene ble brukt som forberedelse til regresjonsanalysene vi foretar som instrument for å få svar på forskningsspørsmålene vi har stilt, i tillegg til å gjøre oss kjent med tallmaterialet og ulike sammenhenger. Vi har også foretatt korrelasjonstester for å se om vår empiri stemmer med det teorien har sagt. Vi har valgt å foreta regresjonsanalyser som grunnlag for svar på forskningsspørsmålene våre, og det er de resultatene vi har valgt å fokusere på i analysen vår.

### 3.5.6 Multipel regresjonsanalyse

I og med at vi har valgt å justere for alder og kjønn i våre analyser, faller analysene for forskningsspørsmålene under multipel regresjonsanalyse. Multipel regresjonsanalyse har minst to  $x$ -variabler. I vår analyse justerer vi for alder og kjønn i to ulike regresjonsanalyser. Den ene analysen har uavhengig variabel «LMX» og den andre har uavhengig variabel «gjennomslag for synspunkter». Hensikten er å gjøre modellen mer realistisk, ved å kontrollere for andre variabler, og dermed redusere konfunderende effekter (feilledd).

Konfundernde effekter i en regresjonsanalyse er all variasjon i en effektvariabel. Man har ønske om finne en modell som kan forklare all variasjon i den gitt forklaringsvariabel. Det betyr at man har et ønske om at konfunderende effekter skal være lik 0. Konfunderende effekter kan derfor være en måleenhet på en modells forklaringsevne, altså hvor godt modellen forklarer forklaringsvariabelen (Ringdal, 2001).

En regresjonsanalyse kan benyttes for å se hvordan en (bivariat) eller flere (multivariat/multippel) uavhengige variabler kan påvirke den avhengige variabelen. I motsetning til korrelasjonsanalysene vi har foretatt, hvor vi ser på sammenheng mellom to «likeverdige» variabler, vil man i en regresjonsanalyse se på om en eller flere uavhengige variabler er årsak til en avhengig variabel (Skog, 2004).

Regresjonsanalyse egner seg godt for utforsking av komplekse, feltbaserte forskningsspørsmål (Pallant, 2007). Nyttet av å kjøre denne analysen er også å kunne vurdere hvor mye de variablene vi ønsker å måle bidrar hver for seg til å forklare varians i utfallsvariablene. Hver variabels unike bidrag endrer seg med hvilke uavhengige variabler som inkluderes i modellen (Pallant, 2007).

Når vi kjører en regresjonsanalyse i SPSS får vi opp flere tabeller. Vi benytter tall fra relevant tabeller. Første rad i tabellen, med tittelen (Constant), viser resultater for konstantleddet. De neste radene viser resultater for hver av de uavhengige variablene, i vårt tilfelle kjønn og alder. Første tallkolonne i tabellen viser de ustandardiserte regresjonskoeffisientene. Andre tallkolonne viser standardfeilen til koeffisientene, mens fjerde tallkolonne viser t-verdien (i en t-test) og femte tallkolonne viser signifikanssannsynligheten. Vi forkaster en nullhypotese om at koeffisienten (første kolonne) er lik 0 i populasjonen dersom signifikanssannsynligheten (i femte kolonne) er lavere enn 0.05, altså ikke signifikant. Den tredje tallkolonnen viser den standardiserte regresjonskoeffisienten. Denne viser hvor mange standardavvik den avhengige variabelen endrer seg når den uavhengige variabelen øker med ett standardavvik (kontrollert for de andre uavhengige variablene i modellen). Koeffisienten kan også tolkes som en partiell korrelasjonskoeffisient, det vil si hvor sterk korrelasjonen er mellom en uavhengig variabel og den avhengige, når det er kontrollert for de andre uavhengige variablene i modellen. Vi legger ved regresjonsanalysene våre i appendiks, men illustrerer resultatene i egne tabeller for å gjøre fremstillingen tydeligere og mer presis. Det vil være mest hensiktsmessig å velge ut de mest relevante tallene fra de ulike tabellene og sette disse opp i nye oversiktlige tabeller for publikasjon.

Hensikten med våre regresjonsanalyser er å avdekke mulige årsakssammenhenger – ofte kalt kausalsammenhenger. En årsakssammenheng oppstår når det kan påvises at en hendelse fører til at en annen hendelse inntreffer, eventuelt at den virker inn hvordan den andre hendelsen arter seg (Kristoffersen et al. 2004). Det fenomenet som virker inn på det andre kalles årsak, og det fenomenet som blir produsert eller påvirket kalles virkning. Et av fenomenene vi skal forklare er relasjonen mellom leder og medarbeider (LMX). Vi skal også undersøke om fenomenet medvirkning eller myndiggjøring virker inn på motivasjon. I regresjonsanalysen skilles det mellom årsaksvariabler og effektvariabler. Årsaksvariabelen (motivasjon) påvirker effektvariabelen, men blir ikke selv påvirket av denne og er derfor en uavhengig variabel.

#### 4. Analyse og drøfting

I denne delen fremstilles resultatene fra analysene som skal svare ut våre forskningsspørsmål. Resultatet fra analysene vil i hovedsak følge oppsettet av forskningsspørsmålene og i samme rekkefølge. Først vil vi presentere datamaterialet deskriptivt. Deretter tar vi for oss forskningsspørsmålene. Vi presenterer relevant data, som er hensiktsmessig utarbeidet i egne tabeller og figurer. I tillegg henter vi ut søylediagrammer fra SPSS, som presenterer data på en lettfattelig måte. Til slutt vil vi beskrive regresjonsanalysene der vi har foretatt de, og påfølgende analyser vil bli gjort rede for. Etter at vi har presentert funn relatert til forskningsspørsmålene og datamaterialet, vil vi videre drøfte de empiriske funnene i henhold til teori og eventuell sekundærempiri, og annen sekundærlitteratur der det er behov for det.

##### *Introduksjon til tallmaterialet*

Vi har sendt ut spørreskjema til 961 respondenter. 200 har svart og det tilsvarer en svarprosent på 21 %. 53 % kvinner har svart, og 47 % menn. Ut av de som har svart er 72,8 % vitenskapelig ansatte og 27,2 % teknisk-administrativt ansatte. 97,0 % av respondentene er fast ansatt og 3 % er midlertidig ansatt. 24,2 % har sagt at de har lederansvar. Vi ser at de aller fleste av respondentene har høy utdanning. 80 % av de teknisk-administrative svarer at de har høyskole eller universitetsutdanning 13 år eller mer, og flertallet har over 16 år (52

%). Av de vitenskapelige svarer over 90 % at de har høyere universitetsutdanning med 16 år eller mer.

Vi har en skjevhet mellom de to yrkesgruppene i antall respondenter. Dette er jo en skjevhet som speiler seg i organisasjonen da 3 av 4 ansatte er vitenskapelig ansatte. Samtidig har vi et begrenset antall med teknisk-administrative respondenter og vi er klar over at denne utvalgsskjevheten eller antallet teknisk-administrative er en trussel mot den ytre validiteten. Jo større utvalg, jo mer representativ vil undersøkelsen være. Dette er noe vi må ta høyde for når vi presenterer tallmaterialet vårt. Vi observerer også at et høyt antall (24,2 %) av respondenter svarer at har lederansvar. Siden at et så høyt antatt har svart på at de har lederansvar, så antar vi at de som har prosjektansvar og forskergruppeansvar ligger i denne gruppen. Denne type lederansvar er ikke formalisert i lederlinjen ved NTNU. Dette tyder på at en god del respondenter oppfatter selv at de har et lederansvar. Vi ser i ettertid at vi har vært utydelig med tanke på definisjon av lederansvar i vårt spørreskjema.

#### 4.1 Forskningsspørsmål 1

*Er det forskjell på motivasjon i arbeidshverdagen mellom teknisk-administrative- og vitenskapelige ansatte i organisasjonen?*

Vi ønsket å finne svar på om det kunne være en forskjell i motivasjonen mellom teknisk-administrative- og vitenskapelige ansatte, siden de vitenskapelige ansatte går for å være kunnskapsarbeidere («gullsnipper»), og regnes som en karakteristisk yrkesgruppe som vi har beskrevet tidligere i oppgaven. Selv om de teknisk-administrative ansatte ikke går under kategorien kunnskapsarbeidere, blir det likevel stilt høye krav til ansattegruppen. Dette kommer av de høye ambisjonene organisasjonen har, samt at de vitenskapelige stiller høye krav til profesjonalitet hos sitt støtteapparat. I tillegg har en høy andel av de teknisk-administrative ansatte høyere utdanning. Det er også relativt attraktivt å jobbe på NTNU og man ser at de har gjennomgående mange søkere på sine teknisk-administrative stillinger som gjør at det stilles krav til både kompetanse og erfaring. Vi ønsket å se nærmere på hvordan de to yrkesgruppene opplever grad av motivasjon i arbeidshverdagen.

Vi har foretatt en regresjonsanalyse (se tabell 2 nedenfor) der vi tester ut hvor motivert og engasjert respondentene er i jobben sin for å se om det er forskjell mellom de to nevnte



yrkesgruppene. Stilling er uavhengig variabel, og grad av motivasjon er avhengig. Svarene til de vitenskapelige ansatte blir liggende som konstant. Ved justering for kjønn og alder ser vi noen endringer i negativ retning, men disse er små (-0,214). Analysen viser imidlertid at stilling ikke har noen signifikant betydning for motivasjon (P = 0.194). Vi velger derfor å ikke justere for stillingstype i videre analyser i forbindelse med denne oppgave. Selv om det ikke er så store forskjeller mellom vitenskapelig og teknisk-administrativt ansatte når de svarer på spørsmålet om de føler seg motivert og engasjert i arbeidet sitt, så ser vi at det er ulikheter i hva de to gruppene blir motivert av.

Vi ser av regresjonsanalysen justert for kjønn og alder at de teknisk-administrative ansatte er litt mindre motiverte med negativ sammenheng (-0,267), og kan ikke beregnes som signifikant (P = 0,077). Vi ser videre at de teknisk-administrative ansatte fortsatt er litt mindre motivert enn de vitenskapelige når regresjonsanalysen er ujustert for kjønn og alder (-0,214), og heller ikke her er sammenhengen signifikant (P = 0,190).

Avhengig variabel, «Jeg føler meg motivert og engasjert i arbeidet mitt»

	Ba	sig	Bb	sig
Administrativ ansatte	-0,267	0, 077	-0,214	0.194

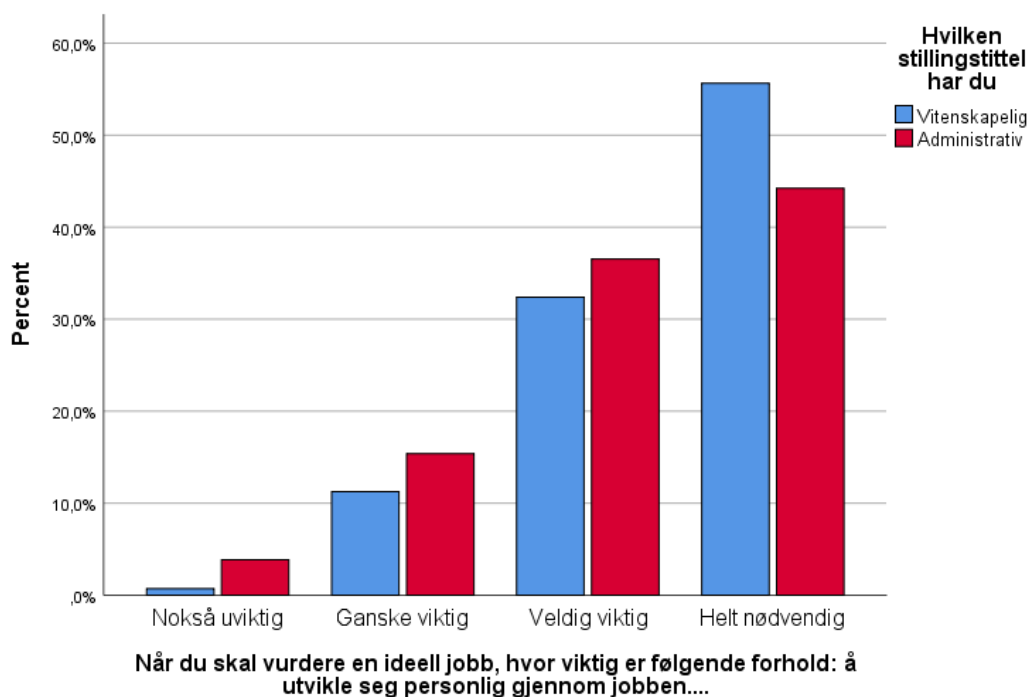
Ba: justert for alder og kjønn

Bb: ujustert

Tabell 2: Regresjonsanalyse, «Jeg føler meg motivert og engasjert i arbeidet mitt»

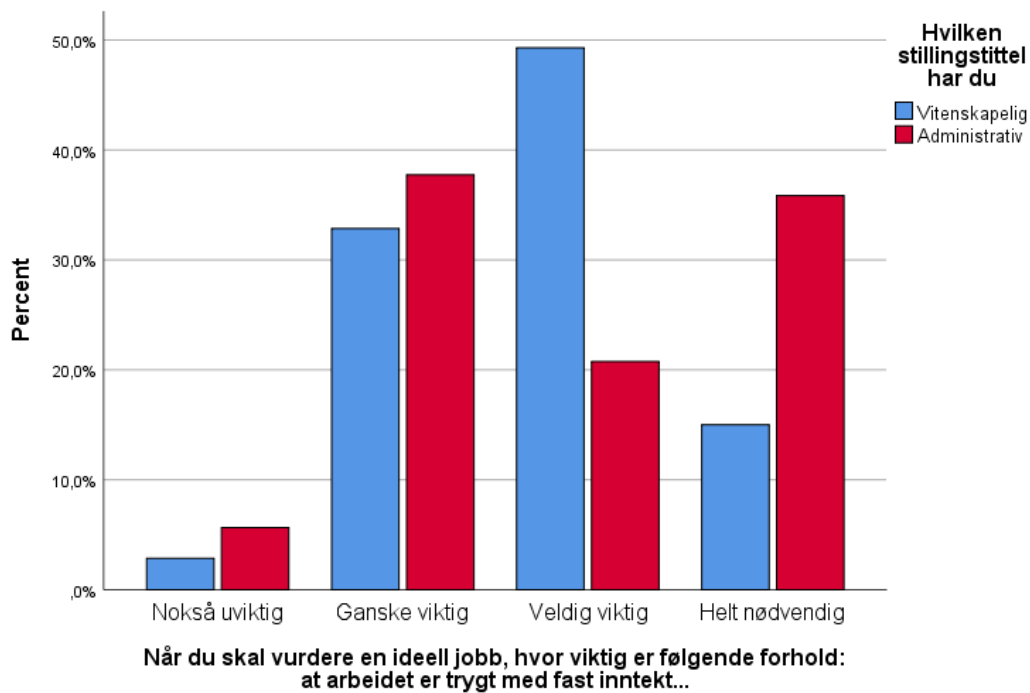
Analysen viser at stilling ikke har noen signifikant betydning for motivasjon. Vi velger derfor å ikke justere for stillingstype i videre analyser i forbindelse med denne oppgave. Selv om det ikke er så store forskjeller mellom vitenskapelig og teknisk-administrativt ansatte når de svarer på spørsmålet om de føler seg motivert og engasjert i arbeidet sitt, så ser vi at det er ulikheter i hva de to gruppene blir motivert av. Vi hadde syv spørsmål hentet fra QPSNordic som omhandler arbeidsmotivasjon. Ut ifra svarene her ser vi at de vitenskapelige og teknisk-administrative skiller seg særlig ut på noen av spørsmålene som vi ønsker å presentere i søylediagrammer. Der de skiller seg mest ut er på spørsmål 1: «å utvikle seg gjennom

jobben» (se figur 6 under), 5: «at arbeidet er trygt med fast inntekt» (se figur 7 under), og 7: «å kunne bruke min fantasi og kreativitet i arbeidet» (se figur 8 under). De spørsmålene de ikke skiller seg ut på omhandler å «få god lønn og materielle goder», «at arbeidet er konfliktfritt og velordnet», og «få opplevelsen av å gjøre noe verdifullt», og «at det fysiske arbeidsmiljøet er fritt for farer og helseskader». Vi ønsker å se nærmere på spørsmålene der de to yrkesgruppene skiller seg ut fra hverandre. Vi ser at det er viktigere for de vitenskapelige ansatte at de kan utvikle seg personlig gjennom jobben sin og at de kan bruke sin fantasi og være kreative, enn de teknisk- administrative ansatte.



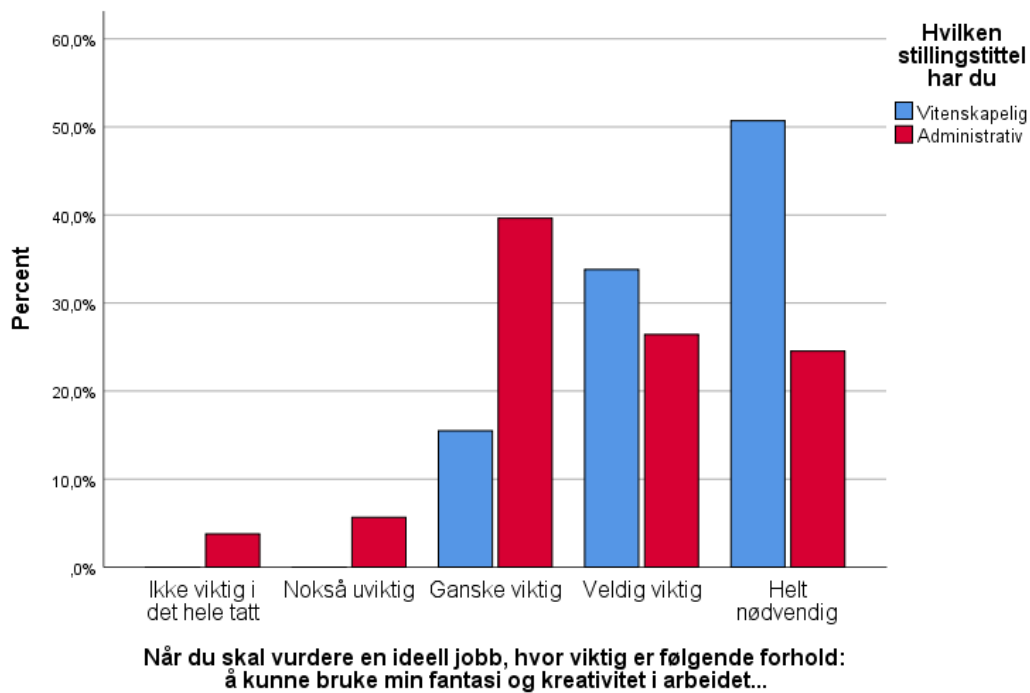
Figur 6: Fordeling av viktighet av «å utvikle seg gjennom jobben».

På spørsmålet om personlig utvikling gjennom jobben har 55,6 % av de vitenskapelige svart at det er helt nødvendig, kontra de teknisk-administrative hvor 44,2 % har svart at det er helt nødvendig. Hvis vi ser på det laveste svaralternativet som er «nokså uviktig» så er det 0,7 % av de vitenskapelig som har svart her, kontra 3,8 % av de teknisk-administrative ansatte. For en del av de teknisk-administrative har det liten betydning å få muligheten til personlig utvikling gjennom jobben.



Figur 7: Fordeling av viktighet av «at arbeidet er trygt med fast inntekt».

På spørsmål 5 (se figur 7 over) som handler om arbeidet er trygt og med fast inntekt så ser vi at 15,0 % av de vitenskapelige har svart at det helt nødvendig, kontra de teknisk-administrative hvor 35,8 % har svart at det er helt nødvendig. Hvis vi ser på det laveste svaralternativet som er «nokså uviktig» så svarer 2,9 % av de vitenskapelig her, kontra 5,7 % av de teknisk-administrative. Det er interessant å se at det er så få av de vitenskapelige som anser det som nødvendig å ha trygg jobb med fast inntekt. Vi synes det er overraskende at ikke flere av de teknisk-administrative vektlegger viktigheten av personlig utvikling.



Figur 8: Fordeling av viktighet av «å kunne bruke min fantasi og kreativitet i arbeidet»

På spørsmål 7 (se figur 8 overfor) som går på at de ansatte skal kunne bruke sin fantasi og kreativitet i arbeidet fant vi at 50,7 % av de vitenskapelige svart at det helt nødvendig, kontra de teknisk-administrative hvor 24,5 % har svart at det er helt nødvendig. Hvis vi ser på det laveste svaralternativet som er «nokså uviktig» så er det ingen av de vitenskapelig som har svart her, kontra 3,8 % av de teknisk-administrative. Vi ser av tallene at de vitenskapelige ikke bruker hele skalaen, men kommer først inn på svaralternativ 3 «ganske viktig» (15,5 %) og «veldig viktig» (33,8 %), og «helt nødvendig». Ut ifra dette så ser vi at det totalt sett er mye viktigere med kreativitet gjennom jobben for de vitenskapelige ansatte, enn for de teknisk-administrative.

Vi har sett i teorien vår at motivasjon defineres ved at det eksisterer biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til, og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål. Selv om vi ikke har funnet noen signifikant forskjell mellom vitenskapelige og teknisk-administrative på spørsmålet om motivasjon så ser vi at det er ulikheter i det de motiveres av. Når vi ser på hva de to gruppene svarer at de motiveres av i stillingen sin og setter det i kontekst med Maslows behovspyramide så kan vi se at de ligger på ulike nivå i pyramiden. De vitenskapelige ligger i det øverste nivået i pyramiden som innebærer at de ønsker å frigjøre kapasitet til å utvikle og realisere sine potensialer i form av iboende evner og egenskaper. Når de oppnår dette i jobben kan det utløse sterke motiverende krefter (Kaufmann og Kaufmann, 2003). De fleste yter sitt aller beste under disse betingelsene og det kommer personen og bedriften til gode (Ibid).

Ut fra det de teknisk-administrative har svart i forhold til hva som har stor betydning for dem i sin jobb, kan vi plassere denne gruppen på nivå 2 i pyramiden. Her legges det vekt på trygge omgivelser som garderer mot psykisk og fysisk skade, som kan oppnås gjennom grunnleggende sikkerhetstiltak i det fysiske arbeidsmiljøet. I tillegg er det trygghet ved å ha fast jobb grunnleggende for tilfredsstillelse på dette nivået, og et fundament for at de kan frigjøre energi til å søke seg opp i behovshierarkiet i retning større vekst og trivsel (Ibid). Vi har forstått at mennesker med ulike preferanser, ulik utdannelse og yrkestilhørighet har ulike behov. Når vi ser at de to ulike gruppene vektlegger ulike behov i pyramiden kan vi kanskje sette det i sammenheng med det vi vet om kunnskapsarbeideren. Denne gruppen kjennetegnes jo ved at de er autonome og stiller store krav til individuell frihet og selvstendighet i arbeidet. I tillegg er de løst koblet av arbeidsplassen sin og opplever frihet i hverdagen sin. Vi ser at kunnskapsarbeideren stiller høyere krav til hva som motiverer de i arbeidshverdagen sin slik som personlig utvikling og muligheten for å være kreativ i sin stilling. De teknisk-administrativt ansatte svarer også at det er viktig for de å oppleve at jobben har en mening for dem, men samtidig scorer de høyt på trygghet og fast inntekt. Noe som viser at behovene blir oppfylt lenger ned på behovspyramiden. Fra et teoretisk perspektiv ser vi at det raskt kan identifiseres noen utfordringer til det å skulle lede kunnskapsarbeidere. Det kan være krevende for en leder å ha oversikt over hvor kreativ og innovativ medarbeideren har vært. Det kan også bidra til å ødelegge motivasjonen til medarbeideren at man holder oversikt over resultatene, noe som medfører en kontrollorientert lederstil. Et sentralt utgangspunkt for taylorismen som vi har nevnt i teorien

vår var at arbeideren ikke var motivert for å gjøre noe som helst uten å bli lokket med riktige insitamenter, nemlig økonomiske belønninger. Men vi har sett at motivasjon handler om mer enn økonomisk belønning, nemlig behovet for stimulering av den ansattes indre motivasjon. Lederne for de respektive gruppene (i dette tilfellet de vitenskapelige og de teknisk-administrative) må derfor ikke bare se på hvor motiverte de er, men gå nærmere inn på hva som motiverer de ansatte. Eksempelvis understreker Marston (2007, s. 4) at nye generasjoner av arbeidere ikke lenger er opptatt av tradisjonelle motivasjonsfaktorer som for eksempel muligheten til å klatre opp eller frem og tilbake på karrierestigen.

I dag handler det om selvrealisering - ikke i forhold til virksomheten, men ganske enkelt i forhold til seg selv og sin egen faglighet. Når det er så krevende å lede kunnskapsarbeideren så kan det henge sammen med at det er vanskelig å måle og belønne innenfor rammene av de tradisjonelle belønningssystemene. Kunnskapsarbeid kan være motiverende ut over bedriftens grenser hvor den enkelte søker å nå sine egne mål, men med full frihet så kan det være negativt for organisasjonen siden de målene ikke nødvendigvis er i virksomhetens interesse. Dette er utfordringer en leder for de vitenskapelige i en kunnskapsbedrift bør være bevisst på i sitt lederskap. Ut fra empiri og teori kan det synes som om at kunnskapsarbeideren er mer preget av sin indre motivasjon enn de teknisk-administrative er. Davenport (2005) peker på at kunnskapsarbeidere liker autonomi og at «they don't like to be told what to do» (2005, s. 15). Dette kan bidra til at lederen trekker seg tilbake, og overlater til kunnskapsarbeideren å produsere fritt. Samtidig kan det da oppstå en fare for at kunnskapsarbeideren opplever å føle seg ignorert. Kunnskapsarbeideren har nemlig også et ønske om å bli sett og få anerkjennelse for at deres ideer er viktige. (Goffee og Jones, 2007, s. 74)

Hvilken ledelsesform en leder bør ha overfor en slik krevende gruppe kan være avhengig av kontekst, og at en situasjonsbestemt tilnærming til ledelse vil være lurt for å bidra til å motivere og beholde kunnskapsarbeiderne i organisasjonen. Hvor motiverte de to yrkesgruppene i vår undersøkelse er, avhenger altså av om de får gjennomslag for sine ulike behov. Det som motiverer kunnskapsarbeidere trenger ikke nødvendigvis å motivere de teknisk-administrativt ansatte. Samtidig som mange av de teknisk-administrativt ansatte setter det veldig høyt at de har et trygt arbeide, og en sikker inntekt ser vi at det også er viktig at de føler at arbeidet gir de mening. Med en gruppe teknisk-administrative med høy

utdanning som det settes store krav til i en kunnskapsbedrift vil det være rimelig å anta at muligheten til å utvikle seg faglig, vil verdsettes høyt hos mange.

Med bakgrunn i vår undersøkelse og analyser knyttet til vårt forskningsspørsmål 1, kan vi trekke konklusjon om at det ikke er forskjeller i grad av motivasjon mellom teknisk-administrative- og vitenskapelige ansatte på instituttnivå ved NTNU. Imidlertid ønsker vi samtidig å trekke frem at de to yrkesgruppene vektlegger ulike faktorer som bidrar til motivasjon i sin stilling og arbeidshverdag.

#### 4.2 Forskningsspørsmål 2

*Har kvaliteten på relasjon (LMX) mellom leder og medarbeider påvirkning på de ansattes motivasjon?*

Furunes og Mykletun har foretatt en undersøkelse der hensikten med studien er å utprøve og validere et måleinstrument for norske arbeidslivs-forhold. Vi har benyttet oss av de sju spørsmålene fra undersøkelse som til sammen forklarer kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider (LMX). Vi ønsker i tråd med vårt forskningsspørsmål 2, å se om det er sammenheng mellom kvalitet på relasjoner og motivasjon i arbeidshverdagen

Nedenfor vises svarfordelingen på hvert av de sju spørsmålene i en tabell.

	Slett ikke			I liten grad			I noe grad			I stor grad			I svært stor grad		
	Adm.	Vit	Alle	Adm	Vit	alle	Adm	Vit	alle	Adm	Vit	Alle	Adm	Vit	Alle
Vet du vanligvis hvor tilfreds din nærmeste leder er med arbeidet du utfører?	9,60 %	10,10 %	10,20 %	21,20 %	19,40 %	19,90 %	25,00 %	35,30 %	32,10 %	26,90 %	28,80 %	28,60 %	17,30 %	6,50 %	9,20 %
Hvor godt forstår din nærmeste leder problem og behov du støter på i ditt arbeid?	11,50 %	4,30 %	6,70 %	15,40 %	13,00 %	13,80 %	38,50 %	41,30 %	40,50 %	23,10 %	33,30 %	30,30 %	11,50 %	8,00 %	8,70 %
Hvor godt kjenner din nærmeste leder din kapasitet og dine evner?	7,80 %	2,20 %	4,10 %	13,70 %	10,10 %	11,30 %	29,40 %	36,20 %	34,50 %	31,40 %	42,80 %	39,20 %	17,60 %	8,70 %	10,80 %
I hvilken grad vil din nærmeste leder bruke sin innflytelse på å hjelpe deg med vansker i ditt arbeid?	5,80 %	2,20 %	3,10 %	9,60 %	14,80 %	14,10 %	34,60 %	38,50 %	37,50 %	19,20 %	35,60 %	30,70 %	30,80 %	8,90 %	14,60 %
I hvilken grad vil din nærmeste leder stille opp for deg, hvis det gikk på hans/ hennes bekostning	7,80 %	11,00 %	10,40 %	17,60 %	18,90 %	18,60 %	39,20 %	40,90 %	41,00 %	25,50 %	26,00 %	25,10 %	9,80 %	3,10 %	4,90 %
Jeg har så mye tillit til min nærmeste leder at jeg vil forsvare hans / hennes avgjørelser når han / hun ikke er til stede	7,80 %	6,60 %	7,80 %	9,80 %	16,90 %	14,60 %	31,40 %	28,70 %	29,70 %	35,30 %	39,00 %	37,50 %	15,70 %	8,80 %	10,40 %
Hvordan vil du karakteriserer ditt forhold til nærmeste leder med tanke på effektivitet i samarbeidet dere imellom	2,00 %	4,40 %	4,70 %	18,00 %	6,70 %	9,50 %	14,00 %	18,50 %	17,40 %	56,00 %	62,20 %	60,00 %	10,00 %	8,10 %	8,40 %

Tabell 3: Svarfordeling av LMX7

Hvert spørsmål hadde 5 svaralternativer. Selv om LMX7- målet fungerer best som en sammenslått faktor er det likevel interessant å se hvordan svarene fordeler seg mellom svært negative og svært positive vurderinger. Den mest negative vurderingen benyttes av 3,1 – 10,4 prosent av respondentene. Den mest positive vurderingen benyttes av 4,9 – 14 prosent. Mange av respondentene (17,4 – 60,0 %) benytter svaralternativ 3 og 4 («i noen grad» og «i stor grad»), noe som antyder over middels vurdering. Dette stemmer med frekvenstabellen (tabell under) som viser at gjennomsnittet av scoren er 22.8 når respondentene har svart 7 som minimum og 34 som maksimum. Når vi ser nærmere på hvordan fordelingen av svarene er representert mellom de to yrkesgruppene i organisasjonen, så finner vi at de teknisk-administrative har større svarrate i svaralternativ 5 («i svært stor grad»). Tyngden på svarene ligger i svaralternativene 4 og 5 («noen grad» og «i stor grad»), og her svarer jevnt over de vitenskapelige høyere enn de teknisk-administrative.



	N	Minimum	Maksimum	Gjennomsnitt	Standardavvik
Tillit til leder		7,00	34,00	22.8889	5,67998
Antall respondenter	196				

LMX-7 – frekvenstabell

Tabell 4: Frekvenstabell over LMX7

For å finne sammenhengen mellom kvaliteten på relasjonen mellom nærmeste leder og medarbeider (LMX), har vi gjennomført en regresjonsanalyse (se tabell 5 under). På denne måten kan vi se hvor stor effekt LMX har på motivasjon. Den uavhengige variabelen LMX (Ba) har et stigningstall på 0,082 som betyr at verdien på den avhengige variabelen stiger for hver endring i den uavhengige. Vi ser at sammenhengen er signifikant (0,000). Dette betyr at det er en moderat økning på motivasjon når stigningstallet på LMX øker. Det betyr at desto bedre og tettere relasjon til nærmeste leder (høy LMX) desto mer motivert er den ansatte. Dette er i samsvar med hva teorien sier. I tabellen ser vi tall både justert og ujustert for kjønn og alder. Kjønn og alder har så å si ingen betydning på grad av motivasjon. LMX forklarer 25,6 % av motivasjonen ( $P^2 = 0,245$ ).

Avhengig variabel: «Jeg føler meg motivert og engasjert i arbeidet mitt»

	Ba	sig	Bb	sig
LMX	0,081	0,000	0,082	0,000

Ba: justert for alder og kjønn

Bb: ujustert

Tabell 5: Regresjonsanalyse av sammenhengen mellom kvaliteten på relasjonen mellom nærmeste leder og medarbeider.

Leader Member Exchange Theory (LMX-ledelse) ser på kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider. Med bakgrunn i dette skulle det tilsi at en leder må jobbe for å få til gode relasjoner til den enkelte medarbeider og dermed utøve dyadisk lederskap. Ved bevisst relasjonsbygging kan en leder få flest mulig med i «inngruppen» sin. Den nærmeste leder er en viktig person i en arbeidstakers arbeidssituasjon. Behovet for å bli sett og føle seg akseptert er et grunnleggende behov. Mange har også behov for å få støtte fra sin nærmeste

leder. Dersom en leder skal bygge gode relasjoner til medarbeidere kan ikke kontrollspennet være for stort.

Når vi tar utgangspunkt i det Spurkeland (2009) har sagt om relasjonsledelse og tillit, ser vi at det både for den enkelte ansatte og for lederen er en fordel med tillit. En god relasjon mellom leder og ansatt vil forenkle leders arbeidshverdag, da lederen trenger ikke å “*passé*” på medarbeideren. Det motsatte vil være målstyring, noe som kan oppleves som utstrakt bruk av kontroll (Spurkeland, 2009). Ut ifra det vi har sett i forskningsspørsmål 1, og det kunnskapsarbeiderne motiveres av, er det rimelig å anta at de vitenskapelige ikke vil trives med høy grad av kontroll. Med en leder som utøver kontroll i arbeidshverdagen til en ansatt som opplever høy grad av motivasjon ved å være autonom og ha høy grad av selvstendighet kan man tenke seg at det vil gå på bekostning av kvaliteten på leder-medarbeider-relasjonen. Ut ifra svarene har vi sett at begge yrkesgrupper har svart høyt på kvalitet i relasjonen mellom seg og leder, noe som innebærer at begge yrkesgrupper er villige til å yte for organisasjonens beste. Vi har ikke egne empiriske tall på opplevd lederstøtte, men tidligere forskning har vist positiv korrelasjon mellom opplevd lederstøtte og resultater i organisasjonen (Kuvaas og Dyvik, 2012).

For å oppnå best mulige resultater i organisasjonen vil det være fruktbart at leder vet hvordan han/hun skal yte god lederstøtte til sine ansatte ut fra behov. I og med at vi nå har kunnskap om dette, så er det en fordel at lederen er bevisst hvilken yrkesgruppe man er leder for, og bidra inn med riktige positive faktorer som skal til for at den enkelte ansatte skal ha mulighet til å blomstre og yte sitt beste. For å forklare, samt forstå dypere hva som legges til grunn når arbeiderne vurderer trivsel eller mistrivsel i jobben kan dette forklares med Herzbergs tofaktorteori, som bygger på at det finnes to sett av forklaringsfaktorer når arbeiderne vurderer trivsel og mistrivsel i jobben. Herzbergs tofaktorteori består av hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer, og begge vil ha utslag på grad av jobbtilfredshet. Motivasjonsfaktorene som anerkjennelse og vekst skaper trivsel i den grad de er tilstede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er tilstede. Teorien ser på hygienefaktorene som lønnsforhold og trygghet i jobben. Disse kan skape mistrivsel om de ikke er til stede, i motsatt fall skaper de ikke trivsel om de er tilstede (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

Med bakgrunn i resultatene fra våre tall og tabeller kan vi se at de ansatte i begge yrkesgruppene har relativt god kvalitet på relasjonen mellom seg og leder (høy LMX), og at styrken i relasjonen påvirker hvor godt motivert den ansatte er. Vi vet at høy grad av tillit

påvirker grad av motivasjon i positiv retning. Dette er et interessant funn med tanke på det vi har lest av omtaler i artikler fra blant annet Adresseavisen og universitetsavisa der det henvises til lav tillit til ledelsen og manglende medvirkning i NTNU. Vi tenker at dette kan forklares ved at den nærmeste leder har en viktig rolle for å implementere og oversette beslutninger som blir tatt i organisasjonen slik at avstanden til toppledelsen ikke blir for stor.

At en relasjon mellom leder og medarbeider er god betyr ikke nødvendigvis at vi kan trekke slutningen om at de ser på lederen sin som god. Vi kan anta at når svarene på undersøkelsen viser at relasjonen er av høy kvalitet så opplever de ansatte en viss grad av forståelse, tilstedeværelse og støtte. Dette er faktorer som bidrar til en god relasjon, og som er fremmere for motivasjon og jobbtrivsel. Vi kan tenke oss at siden de sier de opplever høy kvalitet på relasjonen så betyr dette at lederne bruker tid til å bli kjent med sine ansatte, og at de ansatte opplever at de blir sett og anerkjent. Selv om dette er overraskende med tanke på diskursen vi finner blant annet i Universitetsavisa, så henger dette sammen med det NTNU vektlegger ved utøvelse av ledelse, med fokus på tillit heller enn kontroll.

Kan det være slik at det er toppledelsen de ansatte opplever at de mister tillit til? Ut ifra det vi finner i en artikkel i Universitetsavisa så kan det virke slik. Her uttrykker styremedlem Aksel Tjora at NTNU har fått et mer preg av å være markedsorientert og at det er et stadig mer press på mål, styring og produksjonsorientering knyttet til studenter, undervisning, forskning og publikasjoner. (Universitetsavisa, 26.08.2019) Videre uttrykker Aksel Tjora at NTNU har blitt toppstyrt og autoritært, og at dette oppleves som udemokratisk. Rektor Gunnar Bovim har som svar på NIFU sin rapport som viser til manglende tillit blant de ansatte at han har et annet blikk enn det de lenger ut i organisasjonen har. (Universitetsavisa, 11.06.2018). Han sier at han tar fullt ansvar for at det ikke har blitt formidlet godt nok ut i organisasjonen, og at det er dumt at han ikke har fått mannskapet med på hensikten med det som har blitt besluttet. Han sier videre at det er motiverende å jobbe når man ser at man er på rett veg. Når dette blir sagt så kan man spørre seg om dette er et eksempel på for stor avstand til de ansatte i organisasjonen, og at det burde vært utøvd større grad av involvering og informasjon ut om hensikten til de valgene ledelsen foretar seg. NIFU sin rapport henviser til at de ansatte tviler på at toppledelsen fører organisasjonen i riktig retning. Mye av den manglende tilliten som det blir skrevet om er gjerne knyttet opp til store prosesser, slik som fusjonen. Vi ser imidlertid at manglende tillit skriver seg helt tilbake til blant annet 2006 (adresa, 2006), på nytt igjen i 2015 (Universitetsavisa, 2015) så dette virker som et relativt

gjennomgående fenomen. I undersøkelsen vår fikk vi flere tilbakemeldinger fra ansatte som poengterte nettopp dette med tillit til ledelse på ulike nivåer, vi ønsker å trekke fram disse:

*«...Realiteten er at tilliten er stor til nærmeste leder (instituttleder), men helt fraværende når vi kommer til toppen (rektor)...»*

*«Har alltid vært fornøyd med nærmeste leder. Lenger opp i systemet varierer det mye mer.»*

*«Ledelsen ved universitetet retter mye oppmerksomhet mot sekundære mål som fusjoner, campusutvikling, digitale eksamener før det fins systemer som kan brukes osv. og glemmer iblant det jeg ser som hovedmålet, nemlig forskning og undervisning av høy kvalitet og relevans for industri og forvaltning. Det som er fint med å jobbe vitenskapelig er at dette kan man kan betrakte litt som været, det er ubeleilig, men man trenger ikke bry seg om det. Som professor og faggrupeleder har man stor grad av innflytelse over eget arbeid, og kan jobbe med sin phd-studenter og masterstudenter med forskning og undervisning av høy kvalitet. Faggruppene er faktisk meget robuste, og kan gjøre det godt selv om universitetets ledelse mangler fokus.»*

*«NTNUs toppstyrte organisasjon frustrerer meg daglig og er demotiverende i arbeidshverdagen».*

Disse utsagnene stemmer med det vi har trukket fram i artiklene. At de som sitter i toppledelsen i en stor organisasjon har et annet blikk ut mot omgivelsene, og må foreta valg for å imøtekomme forventninger i omgivelsene som er krevende å få forankret i organisasjonen. Når organisasjonen blir preget av for mye top-down-prosesser ser det ut som at det er viktig å få formidlet hensikten godt nedover i organisasjonen for å øke legitimiteten til avgjørelsene som blir tatt. Dersom det blir kjørt demokratiske medvirkningsprosesser underveis som såkalte skinn-prosesser, oppleves dette som om at beslutningene allerede er tatt. Dette kan virke mot sin hensikt og bidrar til at de ansatte enten trekker seg helt unna (som i det ene tilfellet i utsagnet over) eller begynner å opptre opportunistisk slik som forvaltningsteorien forklarer.

Samtidig er det viktig å trekke fram at det ser ut til at de vitenskapelige ansatte som har stor grad av autonomi i sine stillinger likevel klarer å finne motivasjon i det de driver med, og overlater til ledelsen å drive på med det de synes er viktig. Dette trenger ikke nødvendigvis være i bedriftens interesse, og at det kan oppstå en slik «opportunistisk» atferd blant de ansatte vil være nyttig for en leder å være bevisst på, med tanke på hvilke tiltak som kan settes inn for å forhindre dette.

Ut fra analyse utført på egen empiri har kvaliteten på relasjonen mellom nærmeste leder og medarbeider påvirkning i positiv retning for ansattes motivasjon. Våre funn er i samsvar med innledet teori. En leder som bygger gode relasjoner til den enkelte medarbeider ved å gi de enkelte positiv oppmerksomhet, vil bedre muligheten for at organisasjonen når sine mål. Dette kan for eksempel gjøres ved å bli kjent med sine medarbeidere, deres bakgrunn og interesser, samt å lytte til medarbeiders problemer ved å utnytte tilfeldige og korte uformelle kontaktpunkt. Fra forskningsspørsmål 1, vet vi at både teknisk-administrative- og vitenskapelige ansatte er motivert i arbeidshverdagen, og at det ikke er noe forskjell på grad av motivasjon. Samtidig har vi funn som viser at teknisk-administrative- og vitenskapelige ansatte motiveres av ulike faktorer.

Kunnskapsarbeiderne har behov for «frihet». Dersom vi trekker dette opp mot forvaltningsteorien så kan vi anta at vitenskapelige ansatte ledes etter belønningsmekanismer i form av frihet og felles mål, og får da innfridd øverste grad i Maslows behovspyramide, der de motiveres av ytre faktorer som selvrealisering og kreativitet. Våre data viser at de teknisk-administrative ansatte ligger på 2. nivå (sikkerhetsnivå) på Maslows behovspyramide, og samlet sett motiveres av hygienefaktor som sikkerhet i jobben. Med utgangspunkt i våre funn opp mot forvaltningsteorien vi har omtalt kan vi slutte at begge yrkesgruppene sammen med sin leder vil dra nytte av å ligge i rute 4 (fangens

dilemma), da de ansatte får dekket sine behov og lederen kan bidra til å motivere de ansatte til organisasjonens beste basert på gjensidig tillit og myndiggjøring (Kaufmann og Kaufmann, 2003).

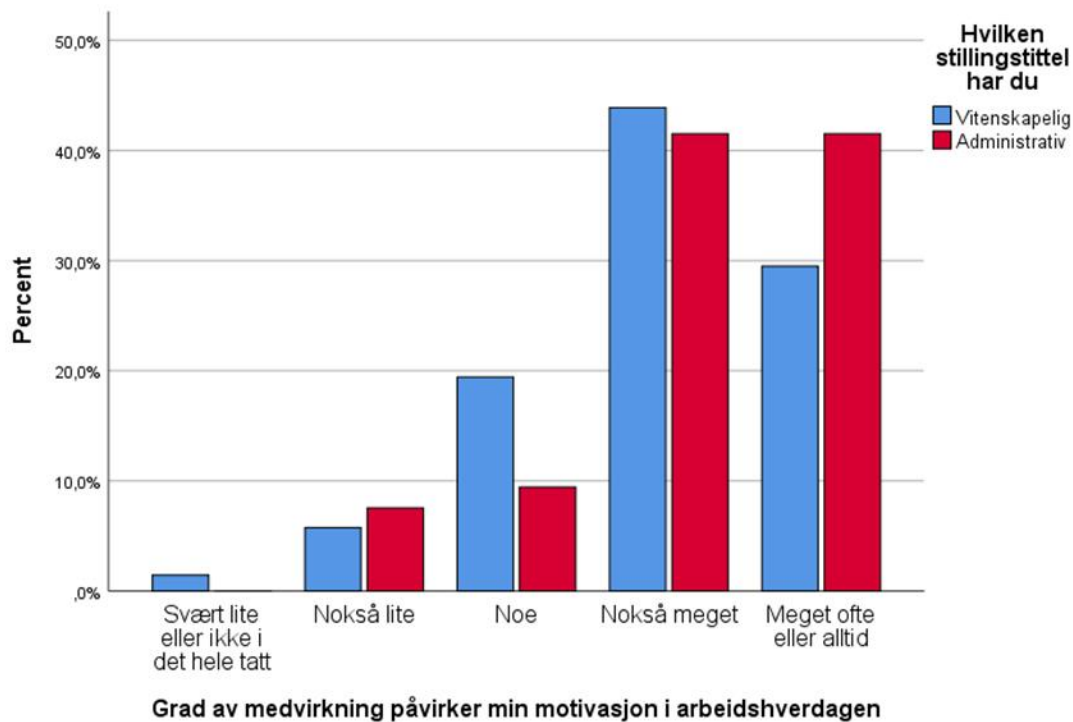
### 4.3 Forskningsspørsmål 3

*I hvilken grad påvirker medvirkning (myndiggjøring) de ansattes motivasjon i arbeidshverdagen?*

Vi har spurt respondentene om hvor stor grad medvirkning påvirker deres motivasjon i arbeidshverdagen. Vi har valgt å bruke medvirkning som begrep, men vi har i spørreundersøkelsen forklart at vi snakker om medvirkning i forstand av å være myndiggjort. Vi har innledet spørsmålene med følgende definisjon:

*«Myndiggjøring innebærer at medarbeidere på alle nivåer i organisasjonen har mulighet for delaktighet og involvering på arbeidsplassen. Dette forutsetter at medarbeiderne gis både økt ansvar, økt innflytelse og økt kunnskap».*

Ut ifra figur 9 (se under), ser vi at veldig mange av respondentene svarer at graden av medvirkning påvirker deres motivasjon «nokså meget» og «meget ofte eller alltid». Medvirkning har altså stor betydning for deres motivasjon i arbeidshverdagen. Vi har derfor forfulgt dette videre, og har gjennomført en regresjonsanalyse for disse to variablene (justert for kjønn og alder) (se tabell 6 under). Grunnen til at vi ser på variabelen «gjennomslag for synspunkter» er at dette er et godt mål på reell medvirkning. Det å få gjennomslag viser at de ansatte opplever myndiggjøring, noe som gir den ansatte innflytelse over sin egen arbeidshverdag. Dette er i tråd med det teoretiske utgangspunktet vårt og kan gi oss svar på forskningsspørsmålet vi har stilt oss om i hvilken grad medvirkning motiverer de ansatte i arbeidshverdagen sin. Gjennomslag for synspunkter forklarer 32,2 % av motivasjonen ( $R^2 = 0,322$ ).



Figur 9: Fordeling av «grad av medvirkning påvirker min motivasjon i arbeidshverdagen»

Avhengig variabel: «Jeg føler meg motivert og engasjert i arbeidet mitt»

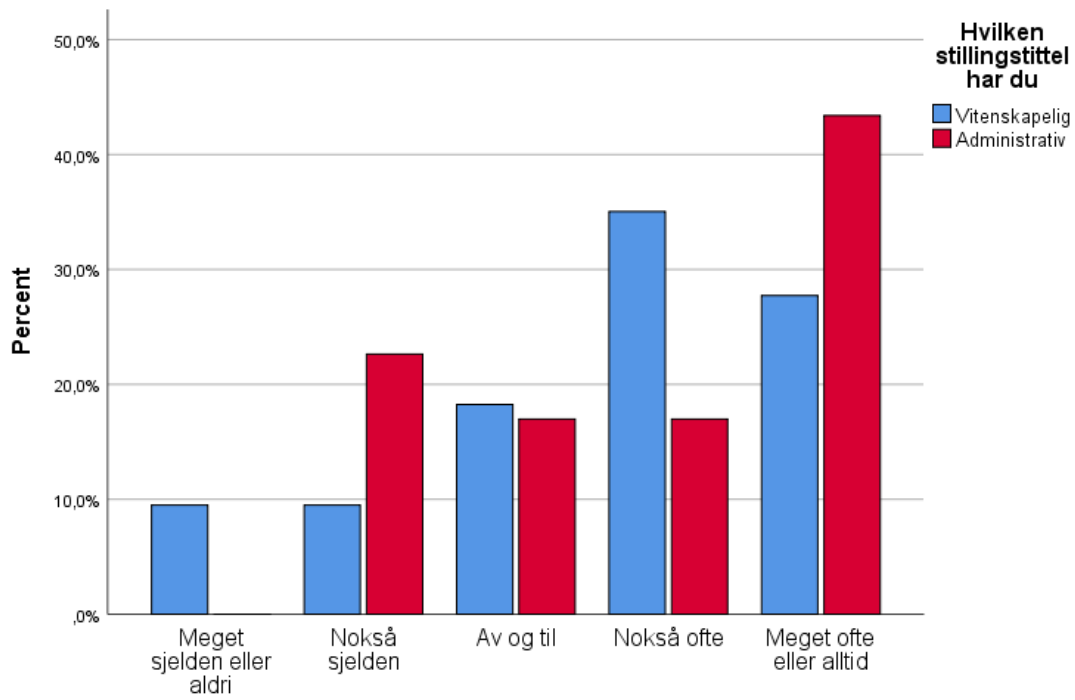
	Ba	sig	Bb	sig
Gjennomslag for mine synspunkter	,492	,000	,503	,000

Ba: justert for alder og kjønn

Bb: ujustert

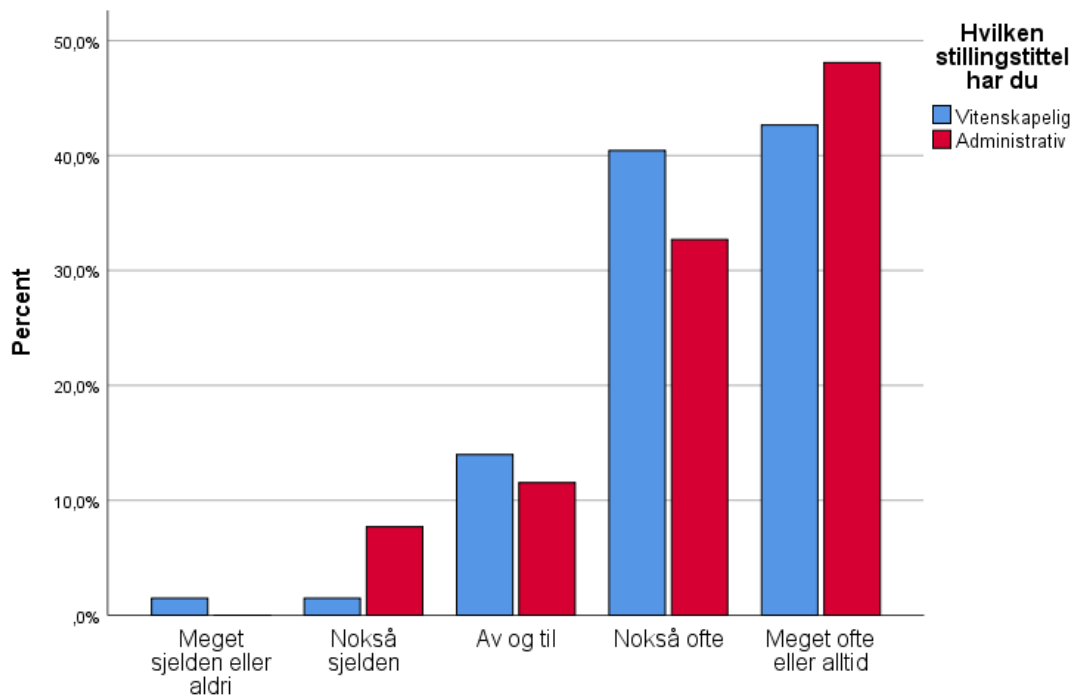
Tabell 6: Regresjonsanalyse «gjennomslag for mine synspunkter»

Som vist i teoridelen er det å være selvstendig viktig for de fleste mennesker. Å kunne ta selvstendige valg, sees på som positivt, i tillegg til at man da signaliserer at man ikke er styrt av andre (Nyhlen, 1999). Noe av intensjonen med å være en myndiggjort medarbeider, er at medarbeideren opptrer selvstendig i arbeidssituasjoner, og viser kontroll basert på sin egen kompetanse (Sollund mfl., 2004). Vi spurte våre respondenter både om de opplevde myndiggjøring og om de faktisk ønsker myndiggjøring (Se figur 10 og 11 under).



**Opplever du myndiggjøring?**

Figur 10: Fordeling av opplevelse av myndiggjøring



**Ønsker du myndiggjøring?**

Figur 11: Fordeling av ønske om myndiggjøring



Som vi ser av søylediagrammene over så er det større potensiale for myndiggjøring i organisasjonen. Det er flere som svarer at de ønsker myndiggjøring, enn de som faktisk opplever myndiggjøring. 60 % av respondentene sier de opplever «nokså ofte» eller «meget ofte eller alltid» myndiggjøring, mens ca. 80 % sier de «nokså ofte» eller «meget ofte eller alltid» ønsker seg myndiggjøring. Funnene kan indikere at NTNU har potensiale for ytterligere myndiggjøring av ansatte.

Vi tenkte at det er et viktig poeng å se hvorvidt de ansatte faktisk ønsker myndiggjøring. Å gjøre arbeidsoppgaver som man er pålagt, men som man er usikker på, kan bidra til å skape utrygghet. Det kan føre til mistillit og mistriivsel, noe som kan lede til et dårligere arbeidsmiljø. Det vil også innebære at organisasjonen utsettes for det motsatte av de positive effektene som man kan oppnå ved myndiggjøring ifølge NF - rapporten (Sollund mfl., 2004). Hvis medarbeideren mangler trygghet i oppgaveløsning, kan det medføre at den ansatte ikke er i stand til å faktisk gripe den selvstendigheten og beslutningsmyndigheten som er delegert. Da vil det være behov for å sette inn kompetansetiltak som kan bøte på denne usikkerheten for å oppnå fullt potensiale i organisasjonen. Den myndiggjorte medarbeideren må føle seg i stand til å utføre de oppgavene som er påført og til å ta beslutningsansvaret. Da vil man oppnå at det oppleves som belønning når anerkjennelse blir gitt. Dette stemmer med det vi har sett av motivasjonsteorien, og er med på å understreke viktigheten av å gi og få anerkjennelse for å oppleve tillit, trygghet og trivsel (Sollund mfl., 2004).

Transformasjonsledelse er en type ledelse hvor leders atferd kjennetegnes av å fremstå som rollemodell for atferd og som skal inspirere til optimale ytelser. I henhold til Maslow er målet med en slik type ledelse å få medarbeiderne til å yte ut over deres individuelle interesser, og egen selvrealisering. Her søker man heller å bidra til arbeidsinnsats for å søke kollektiv gevinst og i tråd med organisasjonens interesser (Bass, 1995).

Når man da oppnår at de ansatte yter optimalt og bidrar med ekstra innsats har man fått de ansatte til å yte det vi har presentert i teorien som «ekstrarolleatferd». Denne står sentralt med tanke på profesjonelle medarbeidere. Et viktig mål i nyere ledelsesteorier er å skape engasjementet som skal til for å nå medarbeidernes potensiale. Hensikten er å stimulere de ansattes motivasjon slik at de får ut en større kapasitet enn hva som er regulert gjennom den formelle arbeidskontrakten (Kirkhaug, 2013). Perspektivet om ledelse som prosess er dermed særlig relevant når det kommer til forståelsen av ledelse i kunnskapsorganisasjoner, hvor medarbeidere har stor frihet i arbeidsutførelsen og hvor det utøves mye selvledelse (Busch,

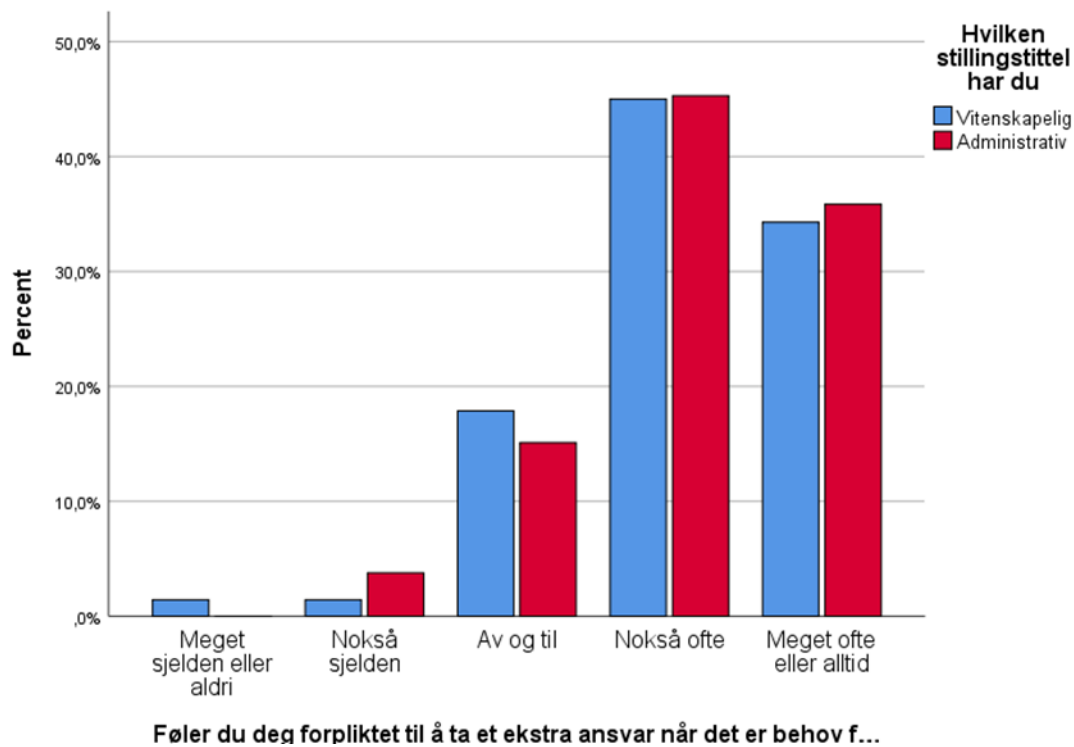
2012). Ifølge Mintzberg (1998) responderer kunnskapsarbeidere først og fremst på inspirasjon, ikke veiledning. Tradisjonelle ledelsestilnæringer som hierarkisk og autoritær ledelse der sjefen bestemmer, foretar beslutningene, og videre forteller hvordan arbeidet skal utføres, vil ikke være særlig fruktbart for denne gruppen med arbeidstakere. Ledelse overfor høyt kompetente medarbeidere fører dermed med seg nye ledelsesformer som er avhengige av å lede på arbeidernes premisser (Hillestad, 2000). En av de måtene og nå målet vil kunne være å fokusere på relasjoner, og slik oppnå innflytelse gjennom disse relasjonene.

Respondentene er høyt motiverte, og virker som ofte arbeider mer enn hva som er forventet av dem. Dette knyttes opp mot faglige interesser, men også akademisk prestisje, som igjen krever mye arbeid.

En utfordring i organisasjoner med autonome individer og grupper, kan være at de ansatte forfølger egne mål på bekostning av kollektivets beste. Det er et lederansvar å sørge for å unngå at organisasjonen spriker i alle retninger når det kommer til selvstyring. Lederen må sørge for at kunnskapsarbeidernes profesjonelle og individuelle mål står i overenstemmelse med organisasjonens mål (Burns, 2010; Pearce & Manz, 2005; Stewart et al., 2011). I det at medarbeideren skal oppleve at de er trygge for å utøve selvstendighet og myndiggjøring, så er det som nevnt klart at det innebærer riktig kompetanse. I tillegg vil det være naturlig å tenke at anerkjennelse for at man gjør en riktig og god jobb også er viktig for å trygge medarbeideren til å ta det ansvaret som er tiltenkt. Da kommer vi inn på det vi har skrevet om Hertzbergs to-faktormodell. Ved å gi gode og konstruktive tilbakemeldinger vil det bidra til å anerkjenne de ansattes arbeidsprestasjoner. Dette krever at man har møtepunkt for å gi denne anerkjennelsen, og vil således også gi muligheter for at relasjonen mellom ansatte og leder øker i kvalitet. Å benytte god kommunikasjon vil også bidra til mindre misforståelser som videre gir trygghet til den ansvarliggjorte ansatte. Den samme kommunikasjonen kan også hjelpe på å finne balansegangen mellom for mye og for lite myndiggjøring og ansvar. Herzberg omtalte at personlig utvikling kan sees i lys av å kunne stige i gradene i organisasjonen.

Det å tilegne seg nye oppgaver, samt å forvalte delegert ansvar på en god måte, kan gi muligheter til opprykk eller å klatre i karrierestigen. Dette kan sees på som belønning, og kan føre til økt motivasjon for de ansatte. Hertzbergs hygienefaktor beskriver mellommenneskelige forhold og hvordan effekt disse forholdene har på trivsel eller mistrivsel. Hvis ikke relasjonen mellom leder eller ansatt er god kan det skape mistrivsel i arbeidssituasjonen. Vi har jo sett tidligere at de ansatte på NTNU har relativt høy kvalitet på

sin relasjon (høy LMX), og vi ser på grafen under (figur 12) at mange av de ansatte tar ansvar for å jobbe ekstra når det trengs. Dette har vi også fått bekreftet av svarene på hvor mange timer de jobber i uka. Jevnt over ser vi at veldig mange (de aller fleste) av de spurte jobbet ganske mye over 37,5 time i uka. (Se appendiks). Vi kan derfor gå ut ifra at mange av NTNU sine ledere har lyktes å oppnå en viss grad av ekstra-rolleatferd hos sine ansatte. Vår undersøkelse forklarer ikke om ansatte jobber utover 37,5 timers arbeidsuke på bakgrunn av glede og motivasjon, eller fordi at de må, og opplever dette som heft. Det er en jevn fordeling mellom de teknisk-administrative- og vitenskapelige ansatte med tanke på om de føler seg forpliktet til å ta ekstra ansvar. Se figur 12.



Figur 12: Fordeling av forpliktelse for å ta et ekstra ansvar

#### 4.4 Funnene satt i sammenheng med organisasjonsteori

Vi ønsker å se på hvor NTNU befinner seg i et organisasjonsteoretisk landskap. I starten av oppgaven presenterte vi Hatch (2001) sin modell og hennes perspektiver på klassisk organisasjonsteori. Dette ble satt i sammenheng med Morgan (1998) i Hatch (2001) sine metaforer og igjen Bolman og Deal (2014) sine fortolkningsrammer. I dette systemet presenterte også Hatch et bilde av lederen og hva lederen bidrar med i organisasjonen. Vi presenterte to perspektiver og valgte ut de representative metaforene og de aktuelle fortolkningsrammene. Nå som vi har gått gjennom forskningsspørsmålene våre og drøftet funnene ut ifra problemstillingen ønsker vi å sette dette i sammenheng med vår case. Hvor i dette systemet, med fokus på det klassiske og det moderne perspektivet befinner NTNU seg, basert på funnene våre? Vi har sett at ulike situasjoner krever ulike briller, og lederen må være i stand til å skifte fokus for å beherske, og ha de beste strategiene for å imøtekomme de ulike situasjoner og utfordringer. Det er trekk både i organisasjonen og hos mennesker som leder må være bevisst på, samt vise forståelse for. Organisasjonen består av et mangfold av mennesker som skal fungere i en symbiose. På NTNU sikter de på å sette medvirkning høyt og drive inkluderende ledelse. Mye tyder på at NTNU er på rett spor, men at dette er noe som er krevende å få til på alle nivåer i organisasjonen. Hver av de fire fortolkningsrammene som Bolman og Deal (2014) tolker organisasjoner ut fra, har sitt bilde av virkeligheten. Fortolkningsrammene belyser hver sin del av livet i organisasjonen, men for det meste bruker både teoretikere og praktikerne de forskjellige perspektivene uavhengig av hverandre. Virkeligheten krever komplekse tilnæringsmåter. Det er derfor nødvendig å integrere fortolkningsrammene til en flerdimensjonal teori og en allsidig tilnæringsmåte til ledelse. Bare når ledere kan bruke alle fire fortolkningsrammene, kan man regne med at de forstår organisasjonslivets dybde og kompleksitet (Bolman og Deal, 2014). Vi har i vår oppgave valgt å fokusere på to av fortolkningsrammene, selv om vi anerkjenner betydningen av alle. Det er ingen tvil om at det i offentlig politikk og norsk arbeidsliv har hatt et økende fokus på New Public Management (NPM) og målstyring de siste årene. Dette er en tradisjon som henger sammen med Taylorismen og har et instrumentelt syn på organisasjon som en maskin. Bolman og Deal (2014) beskriver denne fortolkningsrammen som strukturell. Taylorismen framstilles ofte som gammeldags, men mange av dagens ledelsessystemer bygger på denne grunntanken. Ideen om at man kan sette grunnmål som man må rapportere i forhold til. I møte med omgivelsenes forventninger er det naturlig at denne strukturelle rammen også gjør

seg gjeldende på NTNU (Manifest tidsskrift, 2012). Mange av de ansatte har en opplevelse av at disse kravene til resultat kommer ovenfra i systemet. Dette har vi drøftet under forskningsspørsmål 3. Kan det være slik at sentraladministrasjonen og toppledelsen faktisk har et annet blikk slik som rektor uttrykte det? I tillegg kan vi stille spørsmål om dersom det sitter et flertall av eksterne personer i et styre i offentlige organisasjoner, samt ansatt ledelse kan bidra til at organisasjonen styres mer mot kommersielt formål?

Vi har vært inne på at NPM henger sammen med klassisk teori og «Taylorisme», som også assosieres med oppgaveorientert ledelse (transaksjonsledelse). Hovedessensen i en slik type orientering er høy effektivitet i bruken av ressurser og personell, og høy pålitelighet av operasjoner, produkter og tjenester. Vi kan kategorisere oppgaveorienteringen til å inneholde; korttidsplanlegging, avklare ansvar og resultatmål, overvåke daglig drift og medarbeidernes ytelse. Med andre ord en styring ovenfra og ned. Denne situasjonen kan ha blitt skapt av NPM og ved valg av finansieringsmodell. At andelen eksterne midler i prosjekter øker kan forklares av at finansieringsmodellen legger opp til en premiering av eksterne prosjekter. Dette kan være årsak til at andelen midlertidige ansatte i universitets sektor er dobbelt så høy som i arbeidslivet ellers (forskning.no). Som en forlengelse av dette kan vi fremheve at NTNU har en sterk visjon, og har store ambisjoner om å nå et mål om å bli et internasjonalt fremragende universitet. Samtidig som ledelsen har ambisjoner om å møte omgivelsens krav til resultat, virker det også som om at ledelsen ønsker å nå mål om å drive inkluderende ledelse og utøve aktiv medvirkning i organisasjonen. Ut fra våre sekundær empiri (Adresseavisen og NIFU) kan det virke som om at NTNU ikke har nådd målene helt med medvirkning og inkluderende ledelse. En av respondentene våre satte det på spissen:

*«Medvirkning og demokrati har forlatt universitet. Alt er toppstyrt. Lederne drar til silikon valley og tar med seg ideer de skal implentere i mangel på egne ideer og evnen til å ta tak i ressursene man har i egen organisasjon. Stadig nye rutiner, mål, kontrollsystemer. Ville hatt nok til stilling med å følge opp slike systemer, uten å forske og undervise. Universitetet er snart bare bussinnes og vi er snart forskningsavdeling til Byråkrati AS».*

Suksessfaktorer for å nå mål om å involvere og forankre beslutninger i organisasjonen har vi sett kan nås gjennom blant annet en satsning på en høy kvalitet på relasjonene i

organisasjonen (LMX). For å unngå at det skaper unødig avstand til ledelsen er det viktig å skape involvering av medarbeidere på ulike nivå i organisasjonen. Fra de ansattes ståsted så har vi sett at de opplever myndiggjøring. De har relativt høy tillit til sine nærmeste ledere, og scorer høyt på kvalitet i relasjon (LMX). Vi har også gått gjennom alle svarene respondentene har svart på spørsmålet om å oppgi de tre tingene som motiverer de mest. Det er et stort fokus på autonomi, selvstendighet, anerkjennelse, faglig utvikling, relasjoner, tillit og medvirkning (se appendiks). Vi har sett at hovedinnholdet i en slik relasjonsorientert ledelse er å utvise et sterkt engasjement for enheten og samtidig ha en høy grad av gjensidig tillit og samarbeid blant medarbeiderne. Å være relasjonsorientert innebærer som leder å være støttende, å utvikle sine medarbeidere, å verdsette dem, å gi dem råd og å delegerer myndighet til dem. Å verdsette betyr i denne sammenhengen å gi ros og vise takknemlighet til medarbeidere for deres effektivitet og prestasjoner, og eventuelle andre viktige bidrag de yter til organisasjonen. Anerkjennelse for det foran nevnte kan gis sammen med annen type belønning, som eksempelvis økonomisk kompensasjon. Relasjonsledelse henger sammen med transformasjonsledelse som vi har nevnt tidligere, der lederen forsøker å motivere de ansatte til å yte utover det de er forventet å yte. Fra de ansattes ståsted så er dette en ønskelig ledermodell som passer inn i Bolman og Deal (2014) sin Human Resource-ramme. I et slikt perspektiv vil mellomlederne bli veldig viktige for å oppnå gode relasjoner med sine ansatte. I store organisasjoner kan toppledelsen få for stor avstand, og det vil være viktig at de klarer å kommunisere sine prosesser og beslutninger ut i organisasjonen på en god måte. Her vil mellomlederne være nyttige «oversettere». Mellomlederne ønsker jo også å være lojale og oppnå anerkjennelse mot sine ledere, og ikke minst levere på resultat. Her kan det oppstå drakamper i organisasjonen mellom «den strukturelle rammen» og «Human Resource-rammen» ut fra hvilke behov som prioriteres. En av våre respondenter uttrykker det slik:

*«Etter at det ble ansatte instituttledere, har organisasjonen gått helt i grøfta. Instituttleder er ikke lenger opptatt av ansatte trives og har rimelige arbeidsforhold, men forholder seg kun til sine overordnede. Blant de vitenskaplige på instituttet er frustrasjonsnivået svært høyt....»*

Ut ifra det vi har drøftet over og skrevet i teorien tidligere kan vi lage følgende modifisering av Hatch (2001) sin modell for NTNU.

Perspektiv	Metafor	Bilde av organisasjonen som	Bilde av lederne som	Organisasjonsteoretisk fortolkningsramme	Type ledelse
Klassisk	Maskin	...en maskin som er utformet og konstruert av ledelsen for å oppnå forhåndsdefinerte mål	..en ingeniør og designer, bygger og ivaretar den organisatoriske maskinen	Strukturrammen	Transaksjonell ledelse Oppgaveorientert ledelse NPM (Toppledelse)
Moderne	Organisme	...et levende system som utfører de funksjoner som er nødvendige for å overleve, særlig tilpasning til fiendtlige omgivelser	en uavhengig del av et adaptivt system	Human Resource-rammen	Transformasjonsledelse Relasjonsorientert ledelse LMX (Ønske fra de ansatte)

Tabell 7: Perspektiver, metaforer og fortolkningsrammer i organisasjonsteorien (Hatch 2001)<sup>3</sup>.

#### 4.5 Drøfting opp mot problemstilling

*«Har kvaliteten på relasjonen mellom nærmeste leder og medarbeider, med fokus på tillit og medvirkning, påvirkning på de ansattes motivasjon i arbeidshverdagen?»*

Vi har gjennom de tre forskningsspørsmålene, samt kapittelet hvor vi satte funnene i sammenheng med teori søkt mot å svare ut på problemstillingen vår. Vi har sett at NTNU sin toppledelse har et blitt ut mot omgivelsene og forsøker å møte omgivelsene sine krav, samt å nå sine mål. Dette kan synes som om at medfører en oppgaveorientert og målstyrt ledelse

<sup>3</sup> Tabellen er modifisert ved at to perspektiver er utelatt. Fortolkningsrammene til Bolman og Deal har blitt lagt til for oversikten sin del, samt de aktuelle lederstilene som vi har sett som relevante for oppgaven.

basert på kontroll. I en stor organisasjon så kan det være krevende å balansere det å imøtekomme ytre krav fra omgivelsene, samt imøtekomme ansattes behov for medvirkning.

Vår empiriske funn har vist at de ansatte motiveres av gode relasjoner med sine ledere og et ønske om myndiggjøring i sin arbeidshverdag. Det kan synes som om at ledelse preget av kontroll oppleves demotiverende, og at det kan bidra til at ansatte trekker seg unna eller i verste fall opptrer opportunistisk. Ut i fra den teoretiske gjennomgangen henger dette sammen med Human Resource-rammen, og at det er et ønske fra de ansatte om et større fokus på faktorer som kjennetegner denne rammen. I en organisasjon med flere nivåer og lederstruktur kan man tenke seg at lederne på de ulike nivåene drar i ulik retning, noe som kan bidra til interne drakamper. Ut i fra dette kan vi trekke at NTNU burde være bevisst på betydningen av hvor viktig høy kvalitet på relasjoner er for de ansatte og for måloppnåelse i organisasjonen.

## 5 Konklusjoner og veien videre

I denne oppgaven har vi undersøkt sammenhengene mellom kvaliteten på relasjonene mellom nærmeste leder og medarbeider, med fokus på tillit og medvirkning. Dette undersøkte vi ved å sende ut en kvantitativ spørreundersøkelse, basert på allerede validerte måleinstrumenter til et utvalg av ansatte ved NTNU.

Problemstillingen vår har vært:

*«Har kvaliteten på relasjonen mellom nærmeste leder og medarbeider, med fokus på tillit og medvirkning, påvirkning på de ansattes motivasjon i arbeidshverdagen?»*

Vi har svart på problemstillingen gjennom våre forskningsspørsmål. Gjennom analysen vår har vi drøftet hvert forskningsspørsmål opp mot våre empiriske funn belyst gjennom relevant teori. Vi har drøftet og konkludert underveis. Før vi foretar en refleksjon over hva vi har lært og veien videre, vil vi oppsummere konklusjonene kort.



### 5.1. Forskningsspørsmål 1

Vi spurte om det er forskjell på motivasjon i arbeidshverdagen mellom teknisk-administrative og vitenskapelige ansatte i organisasjonen. Vi fant at yrkesgruppe ikke har noen signifikant betydning for motivasjon i vårt case. Dersom vi hadde hatt et større utvalg av respondenter kunne utfallet på grad av motivasjon blitt annerledes. Vi kunne imidlertid trekke av de empiriske tallene at de to yrkesgruppene motiveres av ulike ting. Den teknisk-administrative gruppen trakk fram viktigheten av en trygg jobb med fast inntekt, mens den vitenskapelige gruppen svarer at de blir mest motivert av muligheten til personlig utvikling gjennom jobben, samt muligheten for å være kreativ. Dette stemmer godt overens med det vi vet om kunnskapsarbeideren som autonome og selvstendige ansatte (Kvelling og Moe, 2014).

### 5.2 Forskningsspørsmål 2

Videre undersøkte vi å se om det var noen sammenheng mellom kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider og motivasjon. Vi benyttet oss her av et allerede validert måleinstrument og vi fant en moderat positiv sammenheng. I tillegg fant vi at ansatte på NTNU opplever at kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider er relativt god. Vi opplever at teorien stemmer med at de ansatte som opplever høy kvalitet på relasjonen påvirker til motiverte medarbeidere som er innstilt på å yte sitt beste (Kuvaas og Dyvik, 2012). Ut ifra dette ser vi at lederne i organisasjonen nytter godt av å investere tid og krefter på å etablere gode relasjoner til sine ansatte.

### 5.3 Forskningsspørsmål 3

Til slutt undersøkte vi om det er noen sammenheng mellom medvirkning og de ansattes motivasjon i arbeidshverdagen. Vår empiriske data viste at det var korrelasjon mellom «gjennomslag for synspunkter» (myndiggjøring) og «motivasjon» ( $P^2=532$ ). Det at de ansatte opplever gjennomslag for synspunktene sine forklarer 32,2 % av motivasjonen. Dette er i tråd med det teorien beskriver. Den myndiggjorte medarbeideren som opplever anerkjennelse for jobben som blir gjort, vil bidra til å utnytte potensiale i organisasjonen (Sollund mfl., 2004).

## 5.4 Praktiske implikasjoner

Ut fra funnene vi har gjort i vår undersøkelse så tenker vi at det ville være nyttig at ledelsen og de ansatte i organisasjonen er oppmerksomme på hvilken påvirkning kvaliteten på relasjon mellom medarbeider og nærmeste leder har for motivasjonen i organisasjon. Da spesielt med fokus på tillit og medvirkning, som vi har hatt fokus på i oppgaven vår. I tillegg vil vi trekke fram anerkjennelse og autonomi som viktige faktorer for å bidra til økt motivasjon og videre muligheter for å oppnå ekstrarolleatferd. Vi ønsker gjennom vår kvantitative undersøkelse og masteroppgave å kunne bidra til en bevisstgjøring som kan føre til kvalitetsforbedring i utøvelse av ledelse, for slik å oppnå de strategiske målene om en inkluderende ledelse med aktiv medvirkning i organisasjonen.

Det er ulikt fokus og behov på ulike nivåer i organisasjonen. Vi har sett gjennom drøftingen vår at det kan synes som at NTNUs toppledelse utøver en viss grad av oppgaveorientert ledelse med fokus på målstyring og kontroll. Samtidig sier teorien og funnene våre at de ansatte ønsker et større fokus på relasjonell ledelse basert på større grad av tillit og myndiggjøring. Vi har vist at det er en positiv sammenheng mellom graden av kvalitet på leder-medarbeiderrelasjon og motivasjon hos de ansatte. Dette betyr at ved å bedre leder-medarbeiderrelasjonen vil man kunne øke motivasjonen til de ansatte ytterligere. Som vi så fra litteraturgjennomgangen har det empirisk blitt vist flere positive sammenhenger med indre motivasjon. Kuvaas og Dysvik (2009) fant positive korrelasjoner mellom indre motivasjon og ekstrarolleatferd, arbeidsprestasjon og affektiv organisasjonsforpliktelse. Dette viser at det lønner seg å investere i gode relasjoner med sine ansatte, da dette bidrar positivt for organisasjonen.

Motiverte ansatte trives på arbeidsplassen sin, og vi har sett at myndiggjøring bidrar til dette, gjennom teorien og de empiriske analysene våre. Samtidig har vi sett at det er viktig at de ansatte opplever støtte og trygghet for å utføre oppgavene. Hvis arbeidsoppgavene blir mange, og de ansatte opplever ansvar utover det de klarer å levere på så kan dette føre til utrygghet i arbeidssituasjonen. I en tid hvor man har store krav til effektivitet og resultat så vil en investering i kvalitet på relasjonen mellom leder og medarbeider øke den indre motivasjonen og være en faktor som kan bidra til at de ansatte føler trygghet ved økt

myndiggjøring. Med en tillitsbasert ledelse kan også lederen etablere en god medarbeiderrelasjon som styrker trykgheten til at den ansatte jobber mot felles mål.

## 7.5 Kritisk refleksjon til egen forskning

Da vi startet på oppgaven var vi ambisiøse. Vi opplevde selv at vi hadde et fantastisk prosjekt foran oss, med en veldig interessant problemstilling og en spennende case. Vi oppdaget imidlertid fort at prosessen ville ta tid. Å utarbeide et spørreskjema som skal ha en god empirisk forankring og være relevant var krevende. Vi var ydmyke med tanken på å sende ut spørreskjema til en gruppe med en hovedvekt av profesjonelle forskere som har forskning og undervisning som levebrød. Derfor var det viktig for oss å sette oss inn i relevant litteratur for å utarbeide et skjema av god kvalitet. Henvendelsene til ledelsen var avgjørende for at vi kunne bli gitt muligheten til å forske på NTNU, så her brukte vi mye tid her på kvalitetssikring. I ettertid tror vi at det at vi la ned såpass mye tid og kvalitet i prosessen bidro til at vi fikk anledning til å sende ut dette til 961 respondenter. Også prosessen med å melde studiet inn for godkjenning til NSD tar tid. Når alt dette var gjort og undersøkelsen var gjennomført så opplevde vi at det å sette seg inn i datamaterialet og hvordan vi skulle behandle data var krevende. Ingen av oss hadde SPSS-kompetanse fra tidligere, og vi har måttet bygge sten for sten underveis.

Vi hadde i utgangspunktet et ønske om en høyere svarprosent. Spesielt fordi vi ønsket flere teknisk-administrativt ansatte for validiteten sin del. Likevel må vi si oss fornøyde med at vi fikk 200 respondenter i en organisasjon vi vet er mettet med tanke på spørreundersøkelser.

I ettertid ser vi at vi har utført en veldig omfattende spørreundersøkelse, og vi kunne nok ha begrenset omfanget på antall spørsmål. I tillegg har vi vært uklare på hvilket ledernivå vi har spurt om i undersøkelsen. Vi fikk flere tilbakemeldinger på at det var uklart hvilket nivå vi ønsket at de skulle svare på. Dette kunne vi med stor fordel ha tydeliggjort bedre, og sikret ytterligere validitet på våre empiriske data. Selv om vi satt med et stort og spennende datamateriale etter undersøkelsen, så har vi oppnådd å begrense oss til problemstillingen vår.

Questback har registrert at 68 respondenter startet på spørreundersøkelsen, men ikke fullførte. Dette tenker vi impliserer flere ting, for eksempel kan det være at enkelte avbrøyt på grunn av tidsbruk. Det andre kan være at de ikke synes den var relevant eller lignende, og for det tredje kan det være de ble avbrutt og ikke hadde mulighet til å starte der de «slapp». Andre kunne

kanskje oppleve spørreskjema som komplisert, spesielt med tanke på et linjebasert spørsmål hvor respondenten skulle krysse av på en «glide» for å vurdere om det har skjedd en endring over tid som vi fikk tilbakemeldinger på var forvirrende for flere.

Rent teknisk har det meste fungert bra. Vi prøvde imidlertid som nevnt på en type «glider»-funksjonalitet i Questback som vi håpet skulle indikere endring i motivasjon, tillit og medvirkning over tid. Denne var så forvirrende for mange, at vi valgte å se bort fra den. Vi så at mange av de spurte hoppet over å svare på dette spørsmålet.

Vi hadde et fritekstfelt på slutten av spørreskjema som veldig mange av respondentene benyttet seg av. Ut ifra kommentarene kan det virke som at mange av respondentene sitter inne med frustrasjon de kunne lufte anonymt.

## 7.6 Begrensninger

I arbeidet med oppgaven så har tid vært en begrensning. Begrenset utvalg har vært en annen. I tillegg har tilegnelse av metodisk kompetanse vært krevende. For å oppnå kausalitet i undersøkelsen måtte vi ha jobbet ytterligere med datamaterialet. Det kunne vært hensiktsmessig å foreta noen kvalitative dybdeintervju for å gå mer inn på funnene vi har gjort oss, og for å styrke empirien vår. I tillegg har kvantitative undersøkelser sine begrensninger. Spørsmål kan bli misforstått, og begrepsavklaringer kan være grunnlag for mistolkninger. Vi oppga e-postadressen vår for å svare på eventuelle uklarheter, og vi fikk en del tilbakemeldinger. Mange ønsket oss lykke til, og spurte om resultatene ville bli publisert. Samtidig er det sårbart med tanke på anonymisering, noen av respondentene frykter kanskje at det ikke er anonymt nok og derfor unnlater å svare.

Populasjonen vår er instituttnivået på NTNU. I utgangspunktet ønsket vi et representativt utvalg for hele NTNU, men begrenset oss av strategiske bekvemmelighetshensyn til instituttnivået. Den lave svarprosenten gjør at vi ikke kan være helt sikker på at vi har et representativt utvalg. Det kunne vært interessant å se om funnene er unike for NTNU eller om det kan være tilsvarende funn andre steder i landet, som kunne fungert som en kontrollgruppe.

En annen ting som er en svakhet ved undersøkelsen er at den ble foretatt ikke veldig lenge etter en veldig omfattende sammenslåing. Det kan være at en større endringsprosess kan være

med på å påvirke resultatene av undersøkelsen. Hvis vi skulle ha klart å fange opp endringer over tid så måtte vi ha foretatt en longitudinell undersøkelse, og det har vi så klart ikke anledning til med de ressursene vi har til rådighet i et slikt masterløp.

## 5.7 Fremtidig forskning

Med bakgrunn i det vi har skrevet om begrensninger og kritisk refleksjon til egen forskning så er det lett å se at det er potensialer for videre forskning på ulike nivåer i organisasjonen. Det kunne vært interessant å se på ulike typer av lederatferd i organisasjonen, og hvordan lederstilen oppleves av de ansatte og gjerne med en videreføring av det vi har sett innenfor relasjonsledelse. Å kartlegge ledere i forskningen vil kunne gi oss et annet perspektiv som kan bidra til empiri om hvordan lederatferd påvirker organisasjonen og dens ansatte.

Det hadde også vært spennende å se hvordan relasjonsledelse påvirker motivasjonen til ansatte under endringsprosesser. Spesielt hadde det vært interessant å utforske i hvilken grad ekstrarolleatferd påvirker de ansattes motivasjon i endring.

Vi har vært bevisst vår rolle ved å forske på egen organisasjon. På bakgrunn av det så har vi latt være å ta med eget institutt selv om det er et av de største instituttene. Vi har vært nøye på å trygge respondentene for anonymisering, og vi har etterstrebet å opptre profesjonelt i utsendelser og i kontakt med respondentene ved henvendelser. Vi er klar over at det kan være utfordrende å ha et objektivt blick som forsker på egen organisasjon, men vi opplever at vi har distansert oss fra vår case på grunn av det kvantitative datamaterialet som kun er behandlet digitalt. Vi er takknemlige og ydmyke for at vi har fått anledning til å gjennomføre denne studien i egen organisasjon.

## Referanse

### Litteraturliste

Agervold, M (1998) *Det psykososiale arbeidsmiljø*. Århus: Aarhus Universitetsforlag

Amundsen, Oscar & Trond Kongsvik (2010) *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Arnulf, J.K. (2012). *Hva er ledelse*. 1. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Assmann, R. (Red.). (2008). *Teamorganisering. Veien til mer fleksible organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke

Blau, P.M., (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.

Bolman, L.G., Deal, T.E, (2014) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. 5. utgave, 2. opplag

Clausen, S.E. (2009). *Multivariate analysemetoder for samfunnsvitere*. Oslo: Universitetsforlaget.

Christensen, T., P. Lægveid (2007). *The Challenge of Coordination in Central Government Organizations*. Paper presentert på "The Study Group of Public Sector Organizations, EGPA Conference, Madrid 19-22 september 2007

Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living. How to get better performance and results from knowledge workers*. Boston: Harvard Business School Press.

Einarsen, S., Skogstad, A. & Aasland, M. S. (2015). *Destruktiv ledelse: årsaker, konsekvenser og tiltak*. I S. Einarsen, A. Skogstad (red.), *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel* (207 – 230). Bergen: Fagbokforlaget.

Grønmo, S (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*, Fagbokforlaget, Bergen.

Hatch, M. J. (1997): *Organization theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford Oxford University Press.

Jacobsen, I, D., (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utgave. Kristiansand, Høyskoleforlaget.

Kaufmann, G., Kaufmann A., (2003) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Kuvaas, B., Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet Gjennom Menneskelige Ressurser - Evidensbasert HR*. 3. ed. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvello, Ø., og Torill M., (2014) *Barnevernledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Lægreid, P., P. G. Roness, K. Rubecksen (2012). Norway. I: Verhoest, K., S. Van Thiel, G. Bouckaert, P. Lægreid (Red). *Government Agencies. Practices and Lessons from 30 countries*. Basingstoke: Palgrave Mac Millan

Marston, C., (2007). *Motivating the «Whats in it for me?» workforce. Manage across the generational divide and increase profits*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Nylehn, B. (1999): *Organisasjon og ledelse*. Oslo: Kolve Forlag.

Pallant, J. (2007). *SPSS survival manual* (3.utg.). Berkshire: Open University Press.

Ringdal, K., (2001). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget

Spurkeland, J., (2009). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget

Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk

#### *Artikler tidsskrift*

Davis, J. H., F. D. Schoorman, L. Donaldson (1997). *Toward a Stewardship Theory of Management*. *The Academy of Management Review*, 22(1), s. 22-47.

Gerstner, C.R., and Day, D.V. (1997). *Meta-Analytic Review of Leader-Member-Exchange Theory: Correlates and Construct Issues*. *Journal of Applied Psychology*. 82(6): 827-44.

Goffee, R. og Gareth J. (2007). *Leading clever people*. *Harvard Business Review*, March.

Graen, George B., & Uhl-Bien, Mary. (1995). *Relationship-based approach to leadership – development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years – applying a multilevel multidomain perspective*. (Review). *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. doi: 10.1016/148-9843(95)90036-5

Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M. (2016). *Do You Get What You Pay For? Sales Incentives and Implications for Motivation and Changes in Turnover Intention and Work Effort*. *Motivation and Emotion* 40(5): 667-80. <https://doi.org/10.1007/s11031-016-9574-6>



Kuvaas, B., and Dysvik, A. (2009). *Perceived Investment in Employee Development, Intrinsic Motivation and Work Performance*. Human Resources Management Journal 19(3): 217-36.  
<https://doi.org/10.1111/j.17488583.2009.00103.x>

Kuvaas, B. Dysvik, A. (2012b) *Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate, and business-unit performance*. Human Resource Management, 51(5). 651–664. DOI: [10.1002/hrm.21494](https://doi.org/10.1002/hrm.21494)

Skogstad, A., Knardahl, S., mfl. (2001) *Brukerveiledning, QPSNordic. Generelt spørreskjema for psykologiske og sosiale faktorer i arbeid*. STAMI-rapport Årg. 1, nr. 2 (2001) [https://www.qps-nordic.org/no/doc/Brukerveiledning\\_qpsnordic.pdf](https://www.qps-nordic.org/no/doc/Brukerveiledning_qpsnordic.pdf)

Schillemans, T. (2013). *Moving Beyond the Clash of Interests: On stewardship theory and the relationship between central government departments and public agencies*. Public Management Review 15 (4), s. 541-562.

Sollund, M. J., Trygstad, S. C., Johansen, B. L. (2004). *Myndiggjorte medarbeidere i pleie og omsorg – hvorfor og hvordan? Rapportering fra et utviklings- og dokumentasjonsprosjekt*. Nordlandsforskning – rapport nr. 11 / 2004.

Nettsider:

Arbeidstilsynet, (2019) *Psykososialt arbeidsmiljø*. Tilgjengelig fra:

<https://www.arbeidstilsynet.no/tema/psykososialt-arbeidsmiljo/> : (Hentet:25.07. 2019)

Espen H. B. Universitetsavisa, (2018) *Det hjelper ikke med medvirkning om en ikke har medbestemmelse*. Tilgjengelig fra: <https://www.universitetsavisa.no/campus/2018/06/14/Det-hjelper-ikke-med-medvirkning-om-en-ikke-har-medbestemmelse-18364731.ece>: (Hentet: 17.08.2019)

Furunes T. og Mykletun R. J. (2007) *På godfot med sjefen: Har norske lærere gode relasjoner til sin leder? En validering av måleinstrumentet LMX-7*. Tilgjengelig fra: <https://evalueringsportalen.no/evaluering/pae-godfot-med-sjefen-har-norske-laerere-gode-relasjoner-til-sin-leder-en-validering-av-maeleinstrumentet-lmx-7/P%C3%A5%20godfot%20med%20sjefen.pdf/@@inline>: (Hentet: 06.12.2018)

Røyrvik E. A. og Rasmussen B. Universitetsavisa, (2019) *Toppstyrte NTNU – hvor ble det av «kollegiet»?* Tilgjengelig fra: <https://www.universitetsavisa.no/ytring/2019/08/26/Toppstyrte-NTNU---hvor-ble-det-av-«kollegiet»-19775287.ece>: (Hentet: 12.05.2019)

Oksholen, T. Universitetsavisa. *Jeg tror jeg ser et annet perspektiv*. Tilgjengelig fra: <https://www.universitetsavisa.no/campus/2018/06/11/%C2%ABJeg-tror-jeg-ser-et-annet-perspektiv%C2%BB-18364745.ece>: (Hentet: 07.05.2019)

Meland, S. I. Adresseavisen. *NTNU-ansatte har ikke tillit til ledelsen*. Tilgjengelig fra: <https://www.adressa.no/student/2006/04/04/NTNU-ansatte-har-ikke-tillit-til-ledelsen-2019412.ece>: (Hentet: 05.05.2019)

Furberg, Kristoffer. Universitetsavisa. *Lav tillit til NTNU-ledelsen i Forskerforbundet*. Tilgjengelig fra: <https://www.universitetsavisa.no/politikk/2015/08/21/Lav-tillit-til-NTNU-ledelsen-i-Forskerforbundet-18368307.ece>: (Hentet: 05.05.2019)

Estep, M. B. NTB. *Flest midlertidige ansatte ved universitetene i Oslo og Bergen*: Tilgjengelig fra: <https://forskning.no/ntb-om-forskning/flest-midlertidig-ansatte-ved-universitetene-i-oslo-og-bergen/1275690>: (Hentet: 20.08.2019)