



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

# BTH 14111

Bacheloroppgave - Human Resource  
Management

Bacheloroppgave

Effektiv endringsledelse

Navn: Kevin Sritharan

Utlevering: 07.01.2019 09.00

Innlevering: 03.06.2019 12.00

## Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg temaet rundt bruken av motivasjon og kommunikasjon som et virkemiddel for å skape en effektiv endringsledelse. Dette gjøres ved å gå dypere inn i selvbestemmelsesteorien av Deci & Ryan (1985). På denne måten skapes det en innsikt i relevante metoder hvor motivasjonsfaktorer har et innspill. Det har blitt utført et strukturert intervju for ledere og ansatte. I oppgaven ble det undersøkt om informantene var klare over hva de forskjellige motivasjonsfaktorene var og hvordan dette hadde en påvirkning på virksomheten. Oppgaven tar videre for seg temaer som omhandler endringsledelse, motivasjon, lederens evne, veiledning og oppfølging, kommunikasjon og ulike ledelsesstiler. I oppgaven blir det utformet et forskningsspørsmål som er basert på problemstillingen for oppgaven.

Forskningsspørsmålet er grunnlaget for hele analyse-, resultat- og diskusjonsdelen ved prosjektet. Problemstilling er som følgende:

*«Hvordan kan ledere ved bruk av motivasjon, kommunikasjon og teambuilding skape en effektiv endringsledelse?»*

Resultatene indikerer at forskningsspørsmålet har fått frem ulike metoder som fremmer motivasjon og kommunikasjon ved en arbeidsplass og hvordan ledere kan implementere disse metodene for å oppnå sine mål. Oppgaven starter med å anta at menneskene er den viktigste ressursen til en organisasjon. Uten motiverte mennesker som alltid er ute etter å forbedre hadde ikke en organisasjon eksistert.

## Forord

Denne bacheloroppgaven er min avslutning på tre fine år på Handelshøyskolen BI Bergen, vårsemester 2019. Dette prosjektet er en oppgave i kurset Human Resource Management. Det å kunne jobbe med en slik oppgave har vært lærerikt, utfordrende og ikke minst spennende.

Oppgaven er skrevet av meg. Jeg er takknemlig for å ha fått muligheten til å utvide kunnskapsnivået mitt innen dette temaet. Jeg har brukt mye tid på å lese samtidig analysere tidligere forskninger. Det å arbeide med en slik oppgave alene er krevende, men også veldig interessant. For meg har det å jobbe selvstendig i eget tempo gitt en bedre oversikt over hele oppgaven. Skriveprosessen i seg selv har vært en lærerik periode. Jeg har tilegnet meg bredere forståelse for teorien bak temaet, i tillegg har jeg har innhentet en stor mengde med ny kunnskap. Jeg vil i den anledning takke min veileder Eric Arne Lofquist, som har satt meg i riktig kjøreretning. Lofquist har vært en god rådgiver og har hjulpet meg når jeg har stått fast, slik at veien videre har vært enklere. Han har bidratt med gode artikler som har hjulpet meg på å forstå oppbygningen og innholdet på ulike måter.

Jeg vil med dette takke alle intervjudeltakere fra Flekkefjord kommune som har tatt seg tid til å være en del av prosjektet. Deltakerne har hjulpet meg med relevant data slik at jeg har fått mulighet til å se det fra et organisatorisk synspunkt. Jeg vil også si takk til mine nærmeste som har holdt meg gående gjennom hele prosjektet.

Jeg håper oppgaven min bidrar til økt forståelse innenfor et omfattende og spennende felt!

## Innholdsfortegnelse

<i>Sammendrag</i> .....	1
<i>Forord</i> .....	2
<i>Introduksjon</i> .....	4
<i>1.0 Teori</i> .....	4
1.1 Hva er endringsledelse?.....	4
1.2 Kurt Lewins Fasemodell.....	5
1.2.1 Forskningsfunn rundt Kurt Lewins fasemodell .....	6
1.3 Kotters åttestegsmodell .....	7
1.4 Lederskapsferdigheter og evner.....	9
1.5 Veiledning .....	10
1.6 Motivasjon.....	10
1.7 Selvbestemmelsesteori .....	12
1.8 Kommunikasjon .....	15
1.8.2 Kooriterings-modellen.....	15
1.9 Lederstil «transaksjonsledelse eller transformasjonsledelse».....	16
Forskningsspørsmål .....	17
<i>2.0 Metode</i> .....	17
2.0 Organisatorisk kontekst .....	17
2.1 Valg av kvalitativ design .....	18
2.2 Utvalg .....	19
2.3 Intervjuene .....	19
2.4 Kvalitetssikring.....	20
2.5 Etske overveielser.....	21
<i>3.0 Analyse og Resultat</i> .....	21
3.1 Motivasjon.....	22
3.2 Autonomi .....	24
3.3 Kompetanse .....	25
3.4 Tilhørighet .....	27
3.5 Kommunikasjon.....	28
<i>4.0 Diskusjon</i> .....	30
4.1 Tolkning for motivasjon .....	30
4.2 Tolkning for autonomi .....	31
4.3 Tolkning for kompetanse.....	31
4.4 Tolkning for tilhørighet .....	32
4.5 Tolkning for kommunikasjon .....	32
<i>5.0 Konklusjon</i> .....	33
<i>6.0 Referanser:</i> .....	35
<i>Vedlegg: Intervjuguide</i> .....	38

# Introduksjon

Motivasjon og kommunikasjon har lenge vært problematisk for ledere. Det har vært spørsmål omkring hvilke metoder som skal implementeres og hvordan ledere skal gå frem i de ulike stegene. I oppgaven skal jeg forklare hvordan en leder kan lykkes med trivsel og motivasjon blant ansatte. Ved å implementere grunnleggende faktorer kan ledere spare ressurser og ikke minst spare verdifull tid. Mangel på motivasjon blant ansatte kan føre til økt sykefravær, negativ holdning for organisasjonen og redusert produktivitet på arbeidsplassen. Motivasjon har stor betydning for arbeidsinnsatsen hos de ansatte og lønnsomhet for gitt organisasjon. Det er en selvfølge at motiverte mennesker jobber mer målrettet samtidig mer effektivt sammenlignet med mennesker uten motivasjon. Det er viktig å påpeke at dårlig kommunikasjon kan føre til usikkerhet og unødvendige konflikter. Gode samtaleferdigheter mellom leder og ansatt vil gi økt motivasjon til å ta opp arbeidsrelaterte problemstillinger og på denne måten kan for eksempel konflikter hindres. På bakgrunn av dette er det viktig at ledere har kunnskap til ulike hjelpemidler som styrker ansattes motivasjon og kommunikasjon.

## 1.0 Teori

### 1.1 Hva er endringsledelse?

Man sier ofte at mennesker er den viktigste ressursen til en organisasjon, uten mennesker hadde ikke en organisasjon eksistert. Endringsprosessen er derfor en prosess organisasjonen legger mye vekt, tid og ressurs i. For å forstå hva endringsledelse er, må man først forstå det grunnleggende for endring. Det finnes et hav av forskjellige definisjoner når man skal beskrive hva en endring er. For å være mest mulig presis kan vi fortelle at en endring forekommer dersom det blir observert endring i den formelle strukturen fra ett tidspunkt til et annet (Jacobsen, 2018). Det er kritisk å forstå hvorfor det er nødvendig å utføre lederskapsrollen gjennom endringsledelse i en organisasjon. Trender som utvikler seg rundt omgivelsene har en enorm påvirkningskraft for endringer som foregår og måten samarbeidet gjennomføres på. Endringsledelse handler om at en

organisasjon skal kunne håndplukke de riktige avgjørelsene slik at de selv kan utvikle i retning mot en moderne fremtid. Feltet rundt endringsledelse har blitt mer og mer strategisk. I følge Ahn, Adamson & Dornbush (2004) vil det å administrere en endring ha en innvirkning på strukturen til en organisasjon, organisasjonskultur og personlig lederegenskaper/stil. Vi kan også se på forskjellen mellom ledelse og lederskap. For å kunne drive en organisasjon som skal være fremtidsrettet er det nødvendig å kunne mestre ledelse og lederskap på lik linje. Ledelse er basert på en prosess som skal opprettholde ulike systemer for eventuell leveranse av varer og tjenester på en effektiv måte, for eksempel det å kunne organisere ulike oppgaver, planlegging og bemanning (Ahn, Adamson & Dornbush, 2004). Lederskap forteller oss hvordan fremtiden skal se ut. For eksempel en visjon, hvilken retning organisasjonen ønsker å jobbe mot. Det stilles derfor et krav til at disse ferdighetene gitt en organisasjon som skal vokse i fremtiden.

## 1.2 Kurt Lewins Fasemodell

Det vil være vanskelig å opprettholde langsiktige forandringer og dette kan medføre at arbeidere vil motstride foretatte endringer. Derfor er det viktig å forstå det fundamentale av en endringsprosess, slik at det blir lettere å administrere en gjeldende prosess effektivt. En endring mot et høyere nivå kan ha kort levetid hvorav en gruppe snarest returnerer til gamle rutiner. For å få en bedre oversikt over denne prosessen, kan man ta i bruk Kurt Lewins «unfreeze – change - refreeze» eller «opptining – gjennomføring – nedfrysning» - modell. Svært mye av det som ligger bak begrepet «planlagt endring» er basert på teorier som er utviklet av Kurt Lewin (Jacobsen, 2018). Tanken bak modellen er å smelte en blokk med is, deretter fryse den til en ny form. Nøkkelen ved denne modellen er å se den menneskelige forandringen, enten individuelt eller på et gruppenivå (Schein, 1996).

Det første steget i modellen heter «opptining». Under denne delen av prosessen skal man kommunisere hvorfor en endring er nødvendig, alle parter som er berørt skal være informert. Kommunikasjon er spesielt viktig under denne opptiningsfasen slik at ansatte kan bli informert om endringen og logikken bak

dette. Ideen bak det hele er; “jo mer vi vet om endring, desto mer tenker vi dette er nødvendig”. Dette fører som regel til at en blir motivert for endring. Gammel oppførsel, tankegang, prosesser, mennesker og organisasjonsstruktur må bli behandlet på en forsiktig måte. De ansatte må få tid til å bearbeide samtidig “fordøye” forandringer og på den måten også forstå hvor viktig en endring er for en organisasjon.

Gjennomføringsfasen dreier seg om å gjennomføre selve endringen. Denne forteller når endringen blir reell. Under gjennomføringen sitter gjerne medarbeidere med spørsmål, usikkerhet og frykt. Denne fasen er vanskeligst å overkomme. Under denne fasen lærer ansatte ulike typer atferd, prosesser og måter å tenke på. Jo mer forberedt de ansatte er desto enklere er det for dem å gjennomføre de gitte oppgaver. Utdanning, kommunikasjon, brukerstøtte og tid er kritisk for ansatte når de blir kjent med endringene. En endring er en prosess som skal utføres forsiktig. Gjennom denne prosessen skal de ansatte påminnes hvorfor det foretas en endring og hva som er fordelene gjennom en slik prosess.

Til slutt har vi nedfrysningsfasen. Denne fasen forsterker, stabiliserer og styrker den nye tilstanden av en forandring. Endringen skjer gradvis og vil med tiden bli akseptert. Et slutt resultat vil være ansatte som føler seg mer komfortabel overfor de nye oppgavene

### 1.2.1 Forskningsfunn rundt Kurt Lewins fasemodell

Påvirkningskraften fra Lewins evne til å bygge modeller av prosesser har vekket mye oppmerksomhet opp gjennom tiden (Schein, 1996). Etter Scheins tolkninger har endringsprosessene i de menneskelige systemer blitt en av de kraftigste modellene. Lewins grunnleggende forandringsmodell har et teoretisk grunnlag for hvordan en endringsprosess bør oppbygges (Schein, 1996). I forskningen til Schein referer han tilbake til sitt tidligere arbeid, hvor han blant annet jobbet med psykologi for holdning mot endringer som oppstod i militære og sivile fengsler. Schein fant fort ut at Lewins fasemodell for opptining, gjennomføring og nedfrysning var nøkkelen for å se menneskelig forandringer (Schein, 1996).

### 1.3 Kotters åttestegsmodell

Målet var å oppnå en vellykket endring, dette bidro Kotters åttestegsmodell ved å gi et samlet overblikk over hvordan man kunne få til en best mulig endring. Dersom man hopper over et av stegene i Kotters endringsprosess før alt arbeid er ferdig, vil dette føre til at man aldri får et tilfredsstillende resultat. Kotters åttestegsmodell lyder slik:

#### **1) *Å skape en følelse av at det haster***

De mest suksessfulle endringene starter når individer eller grupper forstår seg på organisasjonens konkurransesituasjon, markedsposisjon, trender og finansiell posisjon (Kotter, 1995). Ledere må finne den ideelle måten på å videreføre denne informasjonen slik at budskapet sprer seg på kortest mulig tid. Det første steget i åttestegsmodellen er essensiell da det å starte en endringsprosess krever et aggressivt samarbeid fra individer. Uten motivasjon vil mennesker ikke kunne se det hele bilde og nødvendigheten for endring. Det vil derfor gå i en endeløs sirkel.

#### **2) *Lage en veiledende kjernegruppe for endringen***

Dersom man skal gjennomføre en større endring gitt organisasjon er det kritisk at man har en sterk gruppe som er i samme båt som lederen under endringen. I følge Kotter (1995) så er ingen personer i stand til å håndtere det å administrere samtidig lede en endringsprosess i en organisasjon helt alene. Det å sette sammen en rett veiledning for kjernegruppen som sammen oppnår en endring er oppskriften på suksess. Det er også viktig å identifisere nøkkelpersoner for kjernegruppen.

#### **3) *Utvikle en visjon og strategi***

Visjon for en organisasjon kan være en drøm om hvordan fremtiden skal se ut. I en endringsprosess må visjonen være kort, tydelig, forståelig og kreativ. Dette kommer av at visjonen skal være lett å forstå for personer som påvirkes av endringen.



#### **4) *Kommunisere visjonen***

En endring kan være emosjonell, det er derfor viktig å kommunisere i en slik situasjon. Visjonen skal rett og slett være relevant for gjeldende personer. Kotters «rule of thumb» regel går ut på å kunne videreformidle en visjon innen fem minutter eller mindre for så å skape en reaksjon. Dersom vedkommende ikke forstår eller viser interesse er man ikke ferdig med steget (Kotter, 1995). Visjonen skal kommuniseres på forskjellige plattformer, slik at alle er klar over organisasjonens visjon. Medarbeidere kan stille opp med motstand til endringen dersom de føler seg utrygg og usikker, men med tilstrekkelig kommunikasjon kan man endre følelsene omkring visjonen og tankene til medarbeiderne.

#### **5) *Fjerne hindringer***

Medarbeidere er mer frempå for å prøve nye ideer og tilnærminger, grunnet vellykket kommunikasjon av visjonen i organisasjonen (Kotter, 1995). Kommunikasjon er aldri nok tilstrekkelig i seg selv og ansatte trenger derfor ofte hjelp med å bli kvitt hindringer i endringsvisjonen (Kotter, 1995). Ved endringer forventes det at medarbeidere skal endre sine vaner og det er derfor viktig at disse menneskene har de rette forutsetningene under en slik prosess.

#### **6) *Skape kortsiktige seiere***

Endringer er tidkrevende og man forventer ofte å se gode resultater underveis, men dersom man ikke skaper kortsiktige seiere så vil man ofte miste momentet. Uten kortsiktig seier vil medarbeidere gi opp og slutte seg til de andre som er imot endringen (Kotter, 1995). De kortsiktige seirene hjelper organisasjonen på forskjellige måter i endringsprosessen. For eksempel det å vise medarbeidere at deres ofringer kan gi gode resultater, legge inn pauser eller en liten markering for de ulike målene som er nådd. Vis en prestasjon slik motstanden ser at organisasjonen oppnår noe med endringen. Kortsiktige resultater kan bidra til organisasjonen får nødvendig fremdrift.

### **7) *Styrke gevinster og produsere mer endring***

Det kan være fristende å erklære seier etter første tegn på forbedring, men som nye prosesser kan få problemer er det avgjørende at ledere bruker kortsiktige seiere for å takle eventuelle problemer som kan oppstå. For eksempel systemer og strukturer som ikke er på lik linje som nylig implementerte endringer (Kotter, 1995). For å oppnå resultater for første suksess vil det å verifisere troverdighet av visjon og strategi være et av hovedmålene. Ledelsen vil kreve at de første positive utfallene er for å planlegge en videre endring og senere kunne begrunne de kortsiktige kostnadene som oppsto ved endringen (Pfeifer, Schmitt & Voigt 2005). Dette er støttet av Kotter, slik som han antyder må ledere bevise at den «nye måten virker» (Kotter, 1995). Det er viktig å være bevisst på hva som kan hindre fremdriften ved en endringsprosess. Ofte referer vi til organisasjonskultur og raske endringer i miljøet som kan påvirke ulike faktorer.

### **8) *Forankre fremgangsmåter i kulturen***

Ny oppførsel kan bli utsatt for nedbrytninger dersom det ikke er forankret i normer og felles verdier. Det er ofte to faktorer som er kritiske for endring av bedriftens kultur (Kotter 1995). Første faktor går ut på å vise medarbeidere hvordan nye tilnærminger, oppførsel og holdning hjelper organisasjoner med fremdrift, hvorav den andre faktoren har fokus på å gi tilstrekkelig med tid til neste generasjon ved å sikre at topledere personifiserer den nye tilnærmingen (Kotter, 1995).

## **1.4 Lederskapsferdigheter og evner**

Besittelse av ferdigheter i endringsledelse har vært knyttet til å bringe vellykket organisasjonsendring. Manglende forståelse av implementeringsteknikker samtidig mangel på evne til å endre ledelsesstiler eller organisasjonsfunksjoner blir sett på som hinder for suksess. Lederskap kan forstås som konseptet av innflytelse og oppmuntring til de ansatte i å oppnå mål som er fastsatt.

Ledelsesprosessen involverer lederens atferd og personlighet, ansattes oppfatning av leder og kontekst av hvor samspillet finner sted (Day & Antonakis, 2012).

Andre hindringer kan blant annet være manglende evne til å motivere medarbeidere for endring, svake kommunikasjonsferdigheter og manglende ledelse til å belønne eller anerkjenne medarbeidere som prøver å forstå endringen. Lederens tanker og ferdigheter er hovedgrunnlaget til handlinger, strukturer og prosesser som enten forbedrer eller hindrer en endring.

## 1.5 Veiledning

Veiledning har blitt definert som en prosess for å forbedre ytelsen ved å utvikle forholdet mellom medarbeideren gjennom trening, rådgivning og konfrontering. Veiledning er også basert på tilbakemelding og kommunikasjon. Ifølge Popper & Lipshitz (1992) har veiledning to komponenter, det er forbedring av ytelse på ferdighetsnivå samtidig etablere relasjoner som tillater en til å veilede og forberede utvikling. Veiledningsferdigheter gir muligheten for ledere til å se nærmere på situasjoner fra nye perspektiver, og tillater andre til å gjør feil slik at feilene kan rettes. Ledere som veileder sitt team har større sannsynlighet for organisatorisk suksess. Veiledning inspirer andre til å yte sitt beste, være fremtidsrettet og optimistisk.

## 1.6 Motivasjon

Effektive ledere motiverer og inspirerer folk til å ønske og gjøre jobben sin. Motivasjon og inspirasjon oppstår når man justerer organisasjonsmål med enkeltpersoners behov, ønsker, verdier og interesser ved bruk av positivt og tiltalende språk (Gill, 2003). Motivasjon oppstår også av kortsiktige gevinster som innebærer planlegging og synlige forbedringer under endringsprosessen (Gill, 2003). Det er viktig å se at motivasjon er en innflytelse eller en situasjon som får oss til å handle i en bestemt måte. I en organisatorisk sammenheng er lederens evne til å overtale og påvirke andre til å jobbe i en felles retning svært avgjørende og dette gjenspeiler lederens talent til å motivere. Motivasjonsteorier som utforsker enkeltpersoners behov kan være Vrooms forventningsteori eller Maslows behovspyramide. Med andre ord har motivasjon enten positiv eller negativ påvirkning av opplevelsen en medarbeider har for et gitt arbeidsmiljø. Motivasjon måles i en mengde som vil si personens motivasjon til å utføre en handling fra lite til mye (Ryan & Deci, 2000). Gjeldende person kan ikke bare

måles i mengde, men har også ulike motivasjonsorientering som vil si at det er to ulike typer motivasjoner. Motivasjonsorientering har en tilhørighet til hvorfor mennesker utfører noe (Ryan & Deci, 2000). Vi skiller mellom to type motivasjonsorienteringen når vi snakker om personens motivasjon, det er vanlig å skille mellom: indre- og ytre motivasjon.

### 1.6.1 Indre motivasjon

En person som utfører motivasjonsorientering basert på indre motivasjon utfører handlingene som samsvarer med hans/hennes personlige interesser, det vil si at handlingen har verdi for personen selv. Indre motivasjon er et kritisk element for kognitiv, sosial og psykisk tilhørighet da det er gjennom personens interesser man lærer ferdigheter og bevarer kunnskap, man sier ofte det er en naturlig kilde til læring (Ryan & Deci, 2000). Indre motivasjon kan assosieres med kvalitet, læring og langvarig engasjement. Ifølge selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan er mennesker nysgjerrige, søkende og ønsker å utforske uten at de ytre insentivene kreves (Deci & Ryan, 2000). Dette er viktig for individets utvikling hvor det er gjennom handlinger man øker ferdigheter og kunnskaper. Indre motivasjon kan også beskrives når individet skaper relasjon mellom individet selv og aktiviteten. Indre motivasjon involverer individet til å utføre en aktivitet fordi individet finner aktiviteten interessant og tilfredsstillende (Gagne & Deci, 2005).

Selvbestemmelsesteori vektlegger syn på indre motivasjon. Indre motiver der individet ikke er avhengig av ytre belønninger eller ytre konsekvenser for å utføre en aktivitet. Aktiviteten gjennomføres fra individets behov, aktiviteter som tilfredsstillende psykologiske behov (Deci & Ryan, 2000). Ved denne utførelsen sammenlignes ofte indre motivasjon med autonomi, ettersom autonomi defineres som individets egne tanker, verdier og interesser, «Intrinsically motivated behavior, which is propelled by people's interest in the activity itself, is prototypically autonomous» (Gagne & Deci, 2005, s. 334). Den ultimate ytelsen kommer ved et godt utgangspunkt på hvordan indre motivasjon gir retning, drivkraft, og utholdenhet.

## 1.6.2 Ytre motivasjon

Selv om indre motivasjon er en viktig type motivasjon, vil de fleste individene gjøre aktiviteter som strengt tatt ikke er indre motiverende. Ytre motivasjon er når motivasjonen har relasjon til forhold som plasseres utenfor individet. Ytre motivasjon er en konstruksjon som gjelder når en aktivitet er oppnådd fra forskjellige utfall. Utfall som ikke har en relasjon til aktiviteten kan være en form for å oppnå en type belønning, unngå refselse eller å få et godt øye fra leder. Disse utfallene kan være eksempel på drivkraft for ytre motivasjon. Ytre motivasjon krever en mentalitet mellom aktiviteten og noen utfall, slik at individet ikke blir tilfreds ut ifra aktiviteten, men heller fra konsekvensene aktiviteten fører til (Gange & Deci, 2005). I motsetning til individets indre motivasjon, som kan relateres til selve aktiviteten, er det resultatet av aktiviteten som er i hovedfokuset. Fremstillingsmåten i ytre motivasjons atferd viser til at autonomi ikke alltid er tilfellet. I selvbestemmelsesteorien foreslår Ryan og Deci at ytre motivasjon kan variere sterkt i sin relative autonomi (Ryan & Deci, 2000, (2)). I noen tilfeller kan ytre motivasjon eksistere i ulike former som kan minnes om indre motivasjon. Kontrastene mellom indre og ytre motivasjon trenger nødvendigvis ikke alltid å være store. Individ med ytre motivasjon kan utføre aktiviteten frivillig dersom de føler det er nyttig eller har en verdi. Det er essensielt at ledere forstår de ulike formene som ligger i grunn ved ytre motivasjon da aktivitetene individet utfører ikke er fra personlig interesse.

## 1.7 Selvbestemmelsesteori

I selvbestemmelsesteorien skiller Ryan og Deci mellom ulike typer motivasjoner basert på ulike mål og handling. I flere tiår har selvbestemmelsesteori hatt en sammenheng mellom motivasjon og ytelse. Selvbestemmelsesteorien går ut på å utvikle ansattes arbeidsforhold slik at de føler seg støttet i deres autonomi og at denne teorien hensiktsmessig fører til ansattes tilfredshet (Deci, Olafsen & Ryan, 2017). Selvbestemmelsesteorien er en teori om makro som handler om motivasjon, velvære, utdanning, ledelse og utviklingsevne. Ansattes trivsel og ytelse er som oftest påvirket av hvilken motivasjonstype de har for arbeidsaktiviteter. Selvbestemmelsesteorien skiller også mellom autonom motivasjon og kontrollert motivasjon. Autonom motivasjon har en tilknytning til

ulike handlinger og atferd som reflekteres til individets egen vilje og opplevelse av valg (Gagne & Deci, 2005). Autonom motivasjon beskriver hvordan individet oppfører seg rundt aktiviteten, utfører oppgaven ut ifra interesser, fornøyelse og verdi. I kontrast har vi kontrollert motivasjon, denne type motivasjon har tilknytning til ulike aktiviteter hvorav individet føler seg presset til å utføre en handling (Olafsen, 2018). Kontrollert motivasjon referer til når individet utfører en aktivitet for å få belønning eller unngå en straff, med andre ord gjøre noe under press. Når et individ er autonom motivert vil opptreden, velvære og inngrep være en større fordel enn hvis individet hadde vært kontrollert i motivasjonen.

Psykologiske behov spiller også en viktig rolle når man beskriver selvbestemmelsesteorien. Selvbestemmelsesteorien hevder at menneskelig motivasjon krever psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Deci & Ryan, 2000 (3)). Menneskelig behov er et viktig element for at folk skal bli fornøyd slik at optimal ytelse fremmes. Selvbestemmelsesteorien antyder også at prososial motivasjon kan være basert på ulike nivåer av autonom regulering som for eksempel lysten til å hjelpe andre (Gagne & Deci, 2005), ifølge mange studier.

### 1.7.1 Autonomi

Autonomi kan defineres som ansattes mulighet til å medbestemme hvordan eventuelle oppgaver skal utføres. Autonomi er et av Ryan`s og Deci`s psykologiske behov som har nær relasjon til indre motivasjon. Konseptet bak psykologiske behov ligger i grunn når folk føler kompetanse, tilhørighet og fri vilje som fører til at folk blir autonom motivert. Autonomi er ofte preget av individets engasjement i en aktivitet hvor følelse for vilje og valg er involvert (Deci, Olafsen & Ryan, 2017). Man skal ikke utelukke at ytre motivasjon kan under de rette omstendighetene påvirke autonomi. Grunnlaget for autonomi ligger i individets interesser og verdier. På denne måten kan vi definere autonomi i en form for selvbestemmelse, en opplevelse hvor individet har kontroll over aktiviteten og valgfrihet. Når et individ forstår verdien og hensikten med jobben sin, føler eierskap og autonomi ved å utføre dem samtidig mottar støttende tilbakemelding, vil trolig individet bli mer motivert noe som fører til bedre ytelse

for arbeidet (Deci, Olafsen & Ryan, 2017). Ved å utrede autonomi motivasjon kreves det støttende dialoger, og støttende dialoger starter med et spørsmål som inviterer problemet (Stone, Deci & Ryan, 2009).

### 1.7.2 Kompetanse

Kompetanse kan refereres tilbake til ett av de menneskelige behovene som øker opptreden til individet. Det å være kompetanse-basert sentrerer på ytelsesnivået er vilkår for kunnskap, evner, ferdigheter og holdninger som fremmes i aktiviteten (Hager & Gonczi, 1996). Følelsen av kompetanse, kommer når individet behersker ulike ferdighetsnivå og når mennesker oppsøker utfordringer. Behovet for kompetanse, leder til at mennesker søker utfordringer som er optimale for deres kapasitet slik at ferdighetene kan opprettholdes og forbedres (Deci & Ryan, 2002). Mennesker ønsker å ha en følelse på at de opptrer effektivt når de arbeider med andre mennesker. Mennesker ønsker også å vise frem ferdigheter og evner til å beherske ulike utfordringer. Behov for mestringsevne er et sentralt element ved å øke kompetansen. Mestringsevnen er definert som individets oppfatning til å produsere ulike ytelsesnivåer. Mestringsevnen forklarer blant annet hvordan mennesker føler, tenker, motiveres og oppfordres (Bandura, 1982). Den mest effektive måten å skape en sterk følelse av effektivitet er gjennom mestringsopplevelser, suksess og personlige egenskaper. Mestringsfølelse kan også ha en innvirkning på motivasjonen som fastsettes. Dersom man har en god følelse av mestring på ett bestemt området, vil man sette høyere måloppnåelse og motsatt ved en dårlig følelse av mestring på ett bestemt området. I det sistnevnte tilfellet vil man trekke seg tilbake ved å unngå oppgaver eller aktiviteter, ofte gir man opp dersom det oppstår problemer. Det er essensielt at ledere skaper gode relasjoner og gir ansatte gode muligheter til å øke mestringsevnen for en aktivitet. Dette vil redusere sannsynligheten for at ansatte mislykkes med oppgaver.

### 1.7.3 Tilhørighet

Tilhørighet refereres til følelsen for å skape tilknytning til andre mennesker, ta vare på og bli tatt vare på fra andre, slik at man føler seg hjemme når man jobber i grupper (Deci & Ryan, 2002). Tilhørighet involverer og utvikler tilfredsstillende

forbindelser med andre sosiale miljøer (Deci, Vallerand, Pelletier & Ryan, 1991). Mennesker trenger sosial tilknytning som tilfredsstillende de grunnleggende behovene. Tilknytning gjelder de emosjonelle og personlige båndene mellom individene. Disse båndene gjenspeiler individets forsøk på kontakt, fellesskap og støtte. Tilknytning innebærer midlertidig mer enn forbindelse, det refereres til opplevelsen av å knytte seg til andre på ulike måter som fører til trivsel og samhold blant alle involverte (Ryan & Powelson, 1991). Ifølge Ryan og Powelson er autonomi og tilhørighet grunnleggende for pedagogiske prosesser og motivasjon for engasjement (Ryan & Powelson, 1991).

## 1.8 Kommunikasjon

Manglende kommunikasjon og misforståelser av mål og prosesser kan føre til mangel på forpliktelser til å forandre (Gill, 2003). Å lede en endring krever god kommunikasjon og gode teknikker for å levere passende meldinger, tilbakemeldinger, skape en følelse av det haster og motivere medarbeidere til å handle på en effektiv måte. Ledere må gi medarbeider relevant og rikelig informasjon med hensyn til endringer. Kommunikasjon kan ofte bli sett på som et godt verktøy når vi snakker om å motivere ansatte som er involvert i en endring. Folk snakker sammen, veksler meninger og tanker hvorav budskap blir formidlet. Ordet kommunikasjon har sitt opprinnelige opphav fra latin «communicare» og betyr å gjøre noe felles (Farbrot, 2018). Ved bruk av kommunikasjon er det viktig å gi rikelig informasjon og gode tilbakemeldinger, dette kan føre til forsterkninger under endringen, noe som gjør medarbeiderne i stand å ta bedre beslutninger. Det er også viktig å forberede medarbeiderne på fordelene og ulempene ved endringen. Kommunikasjon anses som et strategisk verktøy for å oppnå effektive omstillinger og endringer i atferd og holdninger (Kigen, 2002). Kommunikasjon skaper trygghet, felles holdninger, tillit og troverdighet.

### 1.8.2 Koorienterings-modellen

Koorienteringsmodellen er en kommunikasjonsmodell. Denne modellen er valgt for å analysere ulike kommunikasjonsproblemer som oppstår og hvordan disse problemene kan utarbeides. Denne modellen handler om virksomhetens følelser og tanker. Modellen bygges rundt fire forskjellige typer assosiasjoner som



påvirker interaksjonen mellom leder og ansatt, disse er; samsvar, nøyaktighet, forståelse og enighet (Berg, 2019). Samsvar oppstår når lederen og ansatte har en oppfatning av saken ved forskjellige perspektiver (Berg, 2019). Dersom partene oppfatter situasjonen på ulike måter dannes det kommunikasjonsproblemer.

### 1.9 Lederstil «transaksjonsledelse eller transformasjonsledelse»

Forholdet mellom ledere og ansatte er veldig forskjellig nå til dags hvorav det er få ledere som er avhengig av deres maktforhold eller tvangskraft for å overtale ansatte til å utføre arbeidet som blir utdelt (Bass, 1990). Per dags dato engasjerer ledere i en transaksjon med deres ansatte hvor det blir fortalt hva som kreves av dem og hvilken kompensasjon de får hvis kravene oppfylles. Det første steget ved å etablere ledelse er når ledere tar ansvar og viser hensyn til andre medarbeidere.

Transaksjonsledelse fokuserer på tilfredshet til individer som gjør godt arbeid. Lederen får ting gjort ved å oppfylle løfter om anerkjennelse, lønnsøkninger og i kontrast blir individer som ikke gjør en god innsats straffet (Bass, 1990). I en transaksjonskultur fokuseres det på arbeidsforhold, disiplinære koder og fordelsstrukturer. Individer i denne kulturen har en pris som kreves å måtte jobbes for (Bass & Avoilo, 1993). Transaksjonsledelse handler om utvekslingene mellom ledere og ansatte (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2008). Utvekslingene tillater ledere til å oppnå sine prestasjonsmål, fullføre nødvendige oppgaver, opprettholde dagens situasjon, motivere ansatte gjennom avtale og belønninger (McCleskey, 2014).

Transformasjonsledelse kan assosieres med ordet “endring” og betyr at lederen opptrer transformerende (Matthiesen, 2014). I følge et studie utført av Braun, Peus, Weisweiler og Frey, hadde transformasjonsledelse en positiv tilknytning til de ansattes jobbtildfredshet både individuelt og på et gruppenivå (Braun, Peus, Weisweiler & Frey, 2013). Transformasjonsledelse har sin påvirkning når en leder engasjerer seg i ansatte perspektiv hvor motivasjon, moralsk atferd og bevissthet blir stimulert (Matthiesen, 2014). Transformasjonsledelse oppstår når ledere utvikler og hever interesse til sine ansatte (Bass, 1990).

## Forskningsspørsmål

Ut ifra beskrivelsen fra teoridelen har jeg valgt å fokusere på to kjerneelementer som har en stor betydning på hverdagen hos ansatte. Alt i fra prestasjon til tilhørighet. Motivasjon og kommunikasjon er de viktigste verktøyene når en virksomhet rettes mot en endring. Som forklart i Lewins fasemodell og Kotters åttestegsmodell er det nødvendig å kommunisere, slik at informantene får en følelse av tillit, kjennskap og motivasjon til lederen og endringen. Denne kommunikasjonen trenger nødvendigvis ikke å skje rett før en eventuell endring, men at en leder behersker sine samtaleferdigheter og lager gode samtalebånd med sine ansatte fra og med dag en. Derfor har jeg resonnert følgende forskningsspørsmål:

*Hvordan kan ledere ved bruk av motivasjon og kommunikasjon skape en effektiv endringsledelse?*

## 2.0 Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre den metodiske tilnærmingen og ulike refleksjoner som tar plass ved denne undersøkelsen, i tillegg vil jeg redegjøre valg av undersøkelsesdesign og hvordan jeg har samlet inn data. Undersøkelsen tok form i en kvalitativ casestudie der jeg gjennomførte syv individuelle *strukturente intervju* med ledere og ansatte ved Flekkefjord kommune. Formålet med intervjuene var å få et større helhetsbilde på hvordan ledere kan etablere en mer effektiv endringsledelse ved å fokusere på hvordan motivasjon og kommunikasjon har en stor påvirkningskraft. Jeg skal videre begrunne for utvalget av intervjupersonene, fremgangen av intervjuguide og hvordan aktuelle analyser ble gjennomført.

### 2.0 Organisatorisk kontekst

Flekkefjord kommune er en liten by i Vest-Agder og ble valgt for dette studiet da organisasjonen forberedte seg på en omstilling ved helsesektoren. Kommunens ansvar er å arbeide for befolkningen som er bosatt der. I kommunen sitter det forskjellige ledere i styret, alt fra enhetsleder til personalleder. I helsesektoren er det avdelingsledere som styrer for sin egen avdeling. Per dags dato har

Flekkefjord kommune en rekke planer som skal ta plass allerede i 2021, dette er da endringer ved helsesektoren. I den ene avdelingen innen helsesektoren skal en omsorgsbolig rives ned og ombygges, ansatte og brukere blir derfor til å omplasseres til nye boliger. Ledelsen var bekymret for hvordan omplasseringen skulle foregå med tanke på brukerne som skulle flytte ut fra sitt hjem. Ledelsen må evaluere hvordan avdelingen er posisjonert for endringen, spesielt i hvilken grad enkeltpersoner er klar for en slik type endringen og hvordan denne endringen skal foregå. Dette i forbehold om at endringen i forberedelsesfasen kan tilpasses slik at de berørte får muligheten til å forbedre seg på hele endringsprosessen.

## 2.1 Valg av kvalitativ design

Undersøkellesdesign ønsker å skape forståelse om hvordan ledere ved Flekkefjord kommune kan bidra til en effektiv endringsledelse. Kvalitative intervjuer bygger gode rammeverk som er en effektiv metode for å gi innsikt i intervjupersonens meninger, opplevelser, følelser, tanker og erfaring rundt ulike temaer (Tanggaard & Brinkman, 2010). Kvalitativ metode handler om å undersøke i dybden til utvalgte personer hvorav hensikten er å samle inn data via meninger, synspunkter og holdninger (Dahlum, 2018). Kvalitativ forskning er viktig for å skape en bedre forståelse av intervjuobjektet som for eksempel deres motivasjon, holdninger og følelser (Dahlum, 2015).

Problemstillingen og hensikten med dette studiet er å få frem hensikten til lederens forståelse og oppfatning av motivasjonsfremmende årsaker. Dette ved hjelp av bakgrunn fra selvbestemmelsesteorien som vektlegges av behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Lederens meninger, bevissthet og tanker rundt disse behovene, i tillegg til deres meninger om motivasjon har vært hovedfokuset for denne oppgaven. Det blir derfor naturlig å velge en kvalitativ metode til å samle inn data, med andre ord ved hjelp av kvalitativt intervju.

Et kvalitativt forskningsintervju betegnes ved at forskeren går frem med samtaleformen for å få tak i intervjuobjektens forståelser, tanker, meninger og opplysninger til et konkret tema. I mye kvalitativ forskning startes analyseprosessen ved datainnsamling. Det hele starter ved at forskeren

kontrollerer hvordan situasjonen for studiet er og velger tema ut ifra dette. Som forsker har jeg vært bevisst på hva jeg ville vite gjennom disse samtalene og har tatt utgangspunkt i de ovennevnte teoriene. Det jeg ønsker å oppnå er å få tak i informasjon som kan opplyse problemstillingen/forskningsspørsmålet og det emnet jeg fordyper meg i. For å oppnå dette har jeg benyttet strukturert intervju. Et slikt intervju starter som regel ved en samtale mellom forskeren og en informant. Spørsmålsformuleringen er skrevet ned på forhånd. Strukturerte intervjuer gir mulighet for lettere reproduksjon av informasjon, dette betyr at intervjuene har høy reliabilitet. Intervjuguiden lages på grunnlag av forskningsspørsmålet. I oppbyggingsfasen er spørsmålene lette å svare på, grunnen til dette er for å få i gang en samtale før fasen går videre til et tema som er mer personlig. Poenget med intervjuet er å skape en trygg atmosfære hvor intervjuobjektet åpner seg og dermed gir ærlige og fullstendige svar.

## 2.2 Utvalg

Utvalget besto av syv ansatte ved Flekkefjord kommune, tre ledere og fire ansatte. I forkant av utvalget ble det sendt ut mail til enhetslederen. I denne mailen ble informert om hensikten med oppgaven og dens problemstilling, i tillegg til en kort presentasjon av forskningsopplegget. I mailen ble det også vekslet informasjon om hvordan samarbeidet skulle foregå i praksis. To av de ansatte ble fremstilt av Flekkefjord kommune og de to andre har jeg valgt helt tilfeldig, dette er selvsagt for å få bedre datakvalitet for studiet. Hensikten med dette var å få et bedre perspektiv av innfallsvinkler og erfaringer. Valget av antall intervjuobjekter til studiet er begrenset da informanter er avhengig oppgavens omfang og den tiden man har til disposisjon, på bakgrunnen av dette ble jeg til å velge ut syv kandidater. I utgangspunktet skal syv informanter være tilstrekkelig antall for å kunne gi dype og innholdsrike tolkninger av kandidatens forståelse av studiet.

## 2.3 Intervjuene

Før jeg utarbeidet intervjuene satte jeg av mye tid på teoridelen og de ulike temaene rundt forskningsspørsmålet, på denne måten samlet jeg kjennskap til ny kunnskap. For å få innholdsrik informasjon om de aktuelle temaene, valgte jeg en spesifikk form for intervjuguide. En intervjuguide er et hjelpemiddel eller en plan

på hvordan man skal gå frem. Hvordan man skal stille spørsmålene, hva spørsmålene skal handle om og hvilken rekkefølge de skal komme i. En intervjuguide skal hjelpe for å holde seg målrettet på det som skal utforskes og spørsmålene har et mål om å åpne opp et tema som blir belyst fra intervjuobjektene fra ulike perspektiv og vinkler (Dragset & Ellingsen, 2011). I studiet benyttes det strukturert intervjuguide. Dette innebærer at intervjuguiden er strukturert og ikke fleksibel. Intervjuspørsmålene ble laget på forhånd og har sine utgangspunkt fra forskningsspørsmålet og forståelse av teorien. På denne måten kunne jeg holde meg tett til teoridelen av oppgaven. Grunnen for at strukturerte intervjuer ble valgt for oppgaven var for å sikre de viktigste temaene som jeg ønsket å tilføye, ikke ble utelatt.

Spørsmålene rundt intervjuguiden er formet på bakgrunn av selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan (1985). Menneskelig motivasjon krever psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet, disse behovene utgjorde de forskjellige temaene ved intervjuguiden. Hvert tema representerte forskjellige behov hvorav det ble formulert ulike spørsmål som var målrettet mot intervjuobjektene. Grunnen til dette var for å stimulere samtidig få innblikk i lederens og ansattes tanker og meninger rundt disse behovene. Spørsmålene skulle avklare om intervjuobjektene hadde en tydelig mening om hvordan de eventuell kunne påvirke motpartens autonomi, kompetanseutvikling og tilhørighet. Hovedmålet for de ulike temaene var å fange opp intervjuobjektets sammenheng mellom motivasjon og temaet. Videre rettes spørsmålene seg mot hvordan intervjuobjektet kunne bidra for å øke motpartens motivasjon ved gjennomføring av autonomi, kompetanse og tilhørighet.

## 2.4 Kvalitetssikring

Når vi snakker om kvalitetssikring kan vi ofte nevne validitet og reliabilitet som også betyr troverdighet og pålitelighet, disse begrepene er to viktige faktorer når man skal vurdere kvalitet på forskningsopplegget. Validitet sammenliknes ofte med treffsikkerhet, grunnen har med intervjuspørsmålene å gjøre, dersom spørsmålene som fremstilles gir gode resultater til problemstillingen har vi god treffsikkerhet. For å sikre best mulig resultat til forskningen hadde jeg kort

gjennomgang av de forskjellige behovene. Dette var for å sikre meg at intervjuobjektene visste hva de svarte på. I følge Guba og Lincoln (1994) er begrepet reliabilitet et kriterium for å dømme kvalitativ forskning. I teoridelen er det benyttet vitenskapelige artikler som er skrevet av eksperter som «Bass, Deci og Ryan» osv. Dette styrker derfor teoriens pålitelighet. Ved å anvende teoridelen til intervjuguiden vises god form for reliabilitet. Intervjuene er oppgavens primærdata og ikke sekundærdata.

## 2.5 Ethiske overveielser

Ethiske overveielser handler om alle former i et kvalitativ studie hvor man fokuserer på innhold og mening (Fange, 2015). Kunnskapsdelingen ved intervjusituasjonene påvirker menneskets syn. Det er derfor viktig å være klar og bevisst gjennom intervjuene. I forkant av intervjuene ble det sendt ut mail til lederne der jeg forklarte kort om forskningsopplegget, blant annet vedlegg om informasjonsskriv utarbeidet av Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste også kjent som NSD. Informasjonsskrivet inneholdt forskningsoppleggets formål, hva opplysningene informantene ga skulle brukes til og faktumet av at det å delta på prosjektet var frivillig. I tillegg til dette informerte jeg om at intervjuene ville bli tatt opp på telefonen for å kunne transformere intervjuene fra lydopptak til tekst. Det ble også gitt informasjon at opplysninger som gis til prosjektet ville bli holdt anonymt samtidig som at lydopptakene ble slettet etter intervjuene var omgjort til tekst.

## 3.0 Analyse og Resultat

I dette kapitlet skal jeg presentere de forskjellige oppdagelsene fra intervjuene med tre ledere og fire ansatte ved Flekkefjord kommune. Jeg vil legge frem og beskrive informasjonen som ble gitt av informantene. I forbindelse med dette vil jeg sitere det informantene sier, slik at det tydelig blir fremvist hva mine analyser bygges på. Kapitlet deles inn i fire forskjellige hovedkategorier med underkategorier ved hvert tema. Temaene som skal dekke dette kapitlet er motivasjon, autonomi, kompetanse og tilhørighet. Mine tolkninger av informantens utsagn er også inkludert som en del av analysedelen. Tolkningen vil

bli delt i to deler, lederens perspektiv og ansattes perspektiv, dette på hvert tema. Rekkefølgen på angitt svar fra informantene er de samme utover dette kapittelet.

### 3.1 Motivasjon

#### *Lederens perspektiv*

For å se hva de ulike meningene var rundt begrepet motivasjon valgte jeg å spørre samtlige ledere. Grunnen var for å se om det var forskjell fra leder til leder i samme organisasjon. Hva lederens tolkninger var rundt motivasjon og hvilken betydning det hadde for Flekkefjord kommune kommer i følgende kolonner:

<b>Leder 1:</b>	<i>«Det er jo på en måte en indre drive til å kunne å jobbe mot noe, at man har troen på det og lysten til å gjennomføre det».</i>
<b>Leder 2:</b>	<i>«Motivasjon i seg selv er en energi, man må kjenne at man er motivert for den jobben man skal gjør. Kan betyr flere ting, men at man kan utvikle seg selv og bidra til utvikling rundt omgivelsene».</i>
<b>Leder 3:</b>	<i>«Motivasjon er å ha lyst til å gjøre noe, at man kjenner gleden ved å utføre en ting».</i>

#### *Ansattes perspektiv*

For å se hva de ulike meningene rundt motivasjon for de ansatte valgte jeg å undersøke indre og ytre motivasjon og om dette hadde en betydning på deres motivasjon ovenfor Flekkefjord kommune.

<b>Ansatt 1:</b>	<i>«Hvis jeg skal bli motivert til en oppgave, må oppgaven bli forklart godt og den må bli fremstilt på en positiv måte».</i>
<b>Ansatt 2:</b>	<i>«Motivasjon for meg, er når jeg kommer på jobb der jeg vet jeg har en grei arbeidstaker og imøtekommende ansatte».</i>
<b>Ansatt 3:</b>	<i>«Motivasjon for meg betyr er når jeg når mål på jobben, noe å jobbe mot».</i>

Videre i oppgaven skal vi se på de ulike tiltakene lederne kan benytte seg av for å ha motiverte ansatte på jobb i tillegg til å skape en effektiv endringsledelse.

### ***Lederens perspektiv***

Lederens bevissthet for materielle goder som kan ha en betydning for ansattes motivasjon. Man kan tydelig se at lederne ved Flekkefjord kommune har kontroll over de forskjellige virkemidlene som kan være med på å styrke ansattes motivasjon.

<b>Leder 1:</b>	<i>«Det viktigste er å gi ros og anerkjennelse til de ansatte. Slik at de ansatte opplever en følelse av mestring. Lønn kan også ha sitt innspill, men tror ros og anerkjennelse er viktigere».</i>
<b>Leder 2:</b>	<i>«Lønn er jo viktig, men det viktigste jo selvfølgelig ros og anerkjennelse. Det kan hende at dersom noen skulle fått et større ansvar så har lønn en betydning på motivasjonen».</i>
<b>Leder 3:</b>	<i>«Jeg tror at en rettferdig lønn er viktig, men tror at små ting er viktigere som for eksempel at de ansatte har lov til å delta på julebord, det komme påskeegg fra lederen til de ansatte osv. Dette vil jeg betegne gir økt motivasjon».</i>

### ***Ansattes perspektiv***

For å styrke ansattes motivasjon kan ledere gjøre forskjellige tiltak, blant annet med belønning, anerkjennelse, ros og andre materielle goder. Utfallene fra ansatte er slik:

<b>Ansatt 1:</b>	<i>«Jeg tenker ærlig at anerkjennelse og ros kan bety mer enn 2kr i timen for motivasjonen min».</i>
<b>Ansatt 2:</b>	<i>«Å få tilbakemelding på at jeg gjør en bra jobb fungerer veldig greit og er min drivkraft og lønn er jo relativt men, setter mer pris på at jeg trives på arbeidsplassen».</i>
<b>Ansatt 3:</b>	<i>«Hvis jeg får ekstra lønn for å gjør en spesifikk oppgave eller lignende så er det veldig motiverende. Belønning gir meg mer motivasjon enn anerkjennelse og ros fordi det tyder på at jeg har</i>



	<i>gjort en god jobb hvis jeg blir belønnet for en oppgave og da trenger man ikke å si du har gjort en god jobb».</i>
--	---

## 3.2 Autonomi

### *Lederens perspektiv*

For å se hvor stor rolle de ansatte hadde over egen arbeidssituasjon og ansvar valgte jeg å stille spørsmål om behovet for autonomi/medbestemmelse og hvilken betydning det hadde for dem.

<b>Leder 1:</b>	<i>«Tror det er viktig, fordi det skaper motivasjon dersom de ansatte får ansvar, mer tilstedeværende på jobb. Det har mye å si når de ansatte styrer sitt. Det er også viktig å inkludere personalet ved eventuelle beslutninger som skal tas fordi skaper motivasjon. Det er veldig vanlig at man møter motstand med endringer, derfor er det viktig å gi god nok informasjon slik at folk skal se hvorfor ting skal gjøre annerledes. Ingen liker å bli fortalt nå skal dere gjøre sånn og sånn».</i>
<b>Leder 2:</b>	<i>«Det er først og fremst viktig at ansatte vet sine ansvarsområder og sine oppgaver, slik at de føler autonomien innenfor de rammene de har. Det blir på en måte frihet under ansvar. Dette påstår jeg vil styrke motivasjonen for hver enkelte».</i>
<b>Leder 3:</b>	<i>«Jeg tror det er kjempeviktig, da det har en påvirkning på egen arbeidshverdag. Det betyr ikke at man skal bestemme alt, men være med på å uttale seg, snakke sammen og bli enige, det tror jeg er alfa omega».</i>

### *Ansattes perspektiv*

For å forstå hvilken betydning autonomi hadde for de ansatte ble det stilt spørsmål om hvordan det var for de ansatte å ha ansvar og kontroll over egen situasjon.

<b>Ansatt 1:</b>	<p>«Det er viktig å ha kontroll over egen arbeidssituasjon, fordi da vet jeg hva jeg skal gjøre. Jeg føler at medbestemmelse spiller en viktig rolle til en viss grad, det kan hende at lederen må ta upopulære avgjørelser, men sånn er det bare. Det er viktig at vi ansatte blir informert og får sagt det vi ønsker og hvordan vi opplever ting og ikke minst at vi blir hørt av ledelsen når beslutninger skal tas. Medbestemmelse påvirker både positiv og negativt på motivasjonen. Positivt når man opplever at vi ansatte har medbestemmelsesrett og negativt når vi blir utelukket fra alle avgjørelsene og lite informasjon ved en eventuell endring som fører til redusert motivasjonslyst».</p>
<b>Ansatt 2:</b>	<p>«Jeg liker å ha kontroll over egen arbeidssituasjon. Når jeg er på jobb føler jeg personlig kontroll og ansvar er perfekt da det er opp til meg hvordan dagen skal se ut. Når viktige avgjørelser skal tas i virksomheten kommer det helt an på hva problemet er, dersom det er relevant for ansatte så ja, da vil jeg bli inkludert. Får det meste føler jeg meg inkludert ved viktige avgjørelser. Dersom alle kan være med å bestemme litt og komme med sine innspill vil dette påvirke min motivasjon».</p>
<b>Ansatt 3:</b>	<p>«Mine tanker av å ha kontroll over egen arbeidssituasjon er veldig bra. Det er klart at mine meninger må bli oppfulgt på hva vi skal gjøre, slik at jeg får brukt det faget jeg har. Autonomi har veldig stor påvirkning på motivasjonen min, hvis jeg ikke hadde hatt autonomi så hadde jeg mistet hele motivasjonen dersom alle skulle gjøre ting over hodet mitt».</p>

### 3.3 Kompetanse

#### *Lederens perspektiv*

For å forstå det fundamentale av kompetanse og dens relasjon for ledere, valgte jeg å stille spørsmål om kompetanseutvikling og hvordan det påvirker

motivasjonen. Kompetanseutvikling har en stor påvirkningskraft når det gjelder å yte sitt beste på arbeidsplassen.

<b>Leder 1:</b>	<i>«Jeg tror at det er vesentlig og veldig viktig, vi har kompetanseutvikling som er med på å styrke ansattes mestringsfølelse. Dersom man får forståelse for faget kan det skape økt motivasjon og arbeidslyst».</i>
<b>Leder 2:</b>	<i>«Jeg mener det nesten er litt avgjørende. Dersom man kommer uten kompetanse får man veldig lite skoloring, som gjør at man ofte får enkle svar. Følelsen av mestring for en gitt oppgaver er ikke tilstede og kan virke dempende for den gitte kandidaten med oppgaven, derfor mener jeg at kompetanse er spiller en stor rolle på motivasjonen, både positivt og negativt».</i>
<b>Leder 3:</b>	<i>«Jeg tenker at det i seg selv at man lærer noe nytt har stor påvirkningskraft på motivasjonen. De fleste menneskene liker å lære nye ting».</i>

### ***Ansattes perspektiv***

Som vi kan se gir lederne svar på at behovet for kompetanse spiller en viktig rolle for motivasjonen. Ut i fra svarene til de ansatte, har begrepet kompetanse generelt sett en stor påvirkning. Vi anser at kompetanse er en viktig faktor for å fremme motivasjon og økt arbeidslyst. Vi kan også se en sammenheng mellom svarene det begrepet «kompetanse» ofte har en sammenkobling med «mestringsfølelse».

<b>Ansatt 1:</b>	<i>«Ja, det tror jeg er kjempeviktig, fordi jeg selv har blitt motivert for å ta videreutdanning noe jeg gjør nå. Jeg føler rett og slett jeg er mer selvstendig, føler meg klar til jobb uten å måtte dilte etter andre med masse spørsmål».</i>
<b>Ansatt 2:</b>	<i>«Jo mer kompetanse man har jo bedre forhold har man til jobben, når man har et godt forhold til jobben er det selvsagt at man får følelse av (dette kan jeg få til uten problemer), derfor vil man prestere bedre med fagkompetanse».</i>

<b>Ansatt 3:</b>	<i>«Det er viktig ja, fordi vi er så innlærte i rollene. Vi trenger litt fagkunnskap for å se det annen måte. Dersom man får litt fag i ryggen kan det være et grunnlag for økt arbeidsmotivasjon fordi det kan hende at man ser ting på en annen måte».</i>
------------------	--

### 3.4 Tilhørighet

#### *Lederens perspektiv*

Her kan vi tydelig se at lederne er fullt klar over hva tilhørighet er for arbeidsplassen og hvordan denne faktoren kan bidra til økt motivasjon for ansattes arbeidssituasjon.

<b>Leder 1:</b>	<i>«Det at man føler tilhørighet til jobben eller den gruppen det gjelder spiller nok en viktig rolle. Det handler om hvordan trivselen er på jobb og hvor godt arbeidsmiljøet er. Alle disse arbeidsmiljøfaktorene har en påvirkning for motivasjonen. Da tenker jeg at dersom man kommer på jobb der arbeidsmiljøet er godt og du føler deg velkommen vil det gi et positivt innspill på motivasjonen på arbeidsplassen også vil det påvirke negativt dersom arbeidsmiljøet er dårlig og du føler deg ikke velkommen».</i>
<b>Leder 2:</b>	<i>«Jeg ser sammenkoblingen mellom tilhørighet og motivasjon. Jeg liker å tenke at på arbeidsplassen er vi et lag med forskjellige roller. Vi må respektere hverandre for de ulike rollene vi har. Dersom en lagspiller blir holdt utenfor kan det påvirke resultatet. Det vil si at personen som blir holdt utenfor kanskje ikke har økt arbeidslyst eller motivasjon. Ikke like målrettet alene. Derfor vil motivasjon ha et innspill på tilhørighet, om et individ føler seg verdsatt eller sett».</i>
<b>Leder 3:</b>	<i>«Det er en stor sammenheng mellom tilhørighet og motivasjon. Dersom man føler dette er mitt så tar man bedre vare tingene, stiller opp ekstra eller gjør det ekstra arbeidet. Det å skape en VI følelse har nok en stor betydning på hvordan de ansatte vil prestere på arbeidsplassen. Økt motivasjon fører til bedre ytelse og dette skapes</i>

	<i>gjennom en VI følelse rett og slett. Ved å gjøre aktiviteter sammen eller at man har et sosialt felleskap kan føre til positiv motivasjon».</i>
--	--

### ***Ansattes perspektiv***

Jeg har valgt å stille spørsmål om tilhørighet blant ansatte for å se hvor viktig det er for dem at de føler seg inkludert på arbeidsplassen sin når det kommer til en eventuell avgjørelse. Svarene jeg fikk fra informantene var litt krevende da de ikke helt forstod spørsmålet. Tilhørighet på en arbeidsplass ble forklart muntlig. Noen av informantene virker litt usikre på hvordan tilhørighet kunne påvirke økt motivasjon.

<b>Ansatt 1:</b>	<i>«Dersom jeg utfører jobben på en god måte så får jeg jo en tilhørighet, men jeg forstår ikke sammenhengen mellom tilhørighet og motivasjon».</i>
<b>Ansatt 2:</b>	<i>«Jeg tenker at dersom man jobber tett innpå andre mennesker så kan man få erfaring ved å lære fra hverandre. Det at vi klarer å samarbeide er alfa omega. Det kan hende at noen ikke liker sosiale samhold, og må derfor stå over en aktivitet.</i>
<b>Ansatt 3:</b>	<i>«Det viktigste å skape er at det er alle sin arbeidsplass. Dersom vi er på samme lag føler jeg at motivasjonen min øker betydelig. Det handler om ha trygge rammer der alle føler seg inkludert på arbeidsplassen</i>

## 3.5 Kommunikasjon

### ***Lederens perspektiv***

Kommunikasjon mellom leder og ansatt anses å være en viktig faktor for samarbeid. Det er essensielt å fremstille nødvendig informasjon på en riktig måte og ikke minst å være presis på informasjonen som gis til motparten.

<b>Leder 1:</b>	<p>«Kommunikasjonen ved Flekkefjord kommune går via mye mail, personalmøter, avdelingsmøter og rapportmøter.</p> <p>Det er her all informasjonen går frem og tilbake.</p> <p>Det er ofte det kan hende misforståelser ved bruken av mail.</p> <p>Kommunikasjon handler om informasjon på informasjon, vi har nettopp hatt en endring der informasjonen har gått fra rådmannen og kommunalsjef til alle vedrørende».</p>
<b>Leder 2:</b>	<p>«Det meste av informasjon er i programmer, fagprogrammer, kvalitetsprogrammer og mail. Vi kommunisere mye skriftlig, så har vi de muntlige for å diskutere seg frem til en felles forståelse og løsning på problemer. Jeg har opplevd kommunikasjonskonflikter ved bruken av mail, fordi dette er ikke en plass for diskusjon, men samtidig er det nødvendig å bruke skriftlige plattform.</p> <p>Dersom vi skulle ha gått rundt til alle ansatte ville dette ha vært tidkrevende».</p>
<b>Leder 3:</b>	<p>«Jeg tror informasjonsflyten er ganske bra, jeg sender mye mail og går mye rundt. Jeg oppfordrer ansatte til å snakke med meg dersom de har spørsmål og stiller alltid opp dersom de trenger hjelp med å forstå noe».</p>

### ***Ansattes perspektiv***

Det å få tilstrekkelig informasjon fra lederen anses å være essensielt for de ansatte. Tilbakeholdt informasjon kan påvirke negativt. Derfor er kommunikasjon en faktor som spiller meget stor rolle på hvordan en hverdag kan utvikle seg.

<b>Ansatt 1:</b>	<p>«Kommunikasjon er en utfordring i seg selv, men for en leder er det viktig å være klar over hva kommunikasjon er på godt og vondt. Vi får tilstrekkelig informasjon på det viktige som skjer i virksomheten og det er via mail og møter. Jeg kjenner at kommunikasjon via mail kan være krevende til tider da det kan hende at det blir misforståelser og mengden på mail kan være mye».</p>
------------------	---

<b>Ansatt 2:</b>	<i>«Kommunikasjon kan være utfordrende til tider, men dersom begge partene samhandler og unngår feil vil kommunikasjon være lett. Det er viktig at det ikke oppstår mellomledd og misforståelser. Fra tidligere erfaring har misforståelser via mail oppstått.</i>
<b>Ansatt 3:</b>	<i>«Noe er veldig bra og noe går veldig treigt. Det kan hende at det tar langt tid før vi får svar på ting. Folkene som blir spurt svarer ikke noe som er fryktelig frustrerende. Det er som oftest via mail eller på møter der lederne skal sjekke ut ting, men aldri kommer med svar. Det ender opp med at jeg må spørre om igjen og om igjen».</i>

## 4.0 Diskusjon

Gjennom intervjuene fikk jeg et innblikk på hvordan motivasjonsfaktorer har en påvirkning på hverdagen til de ansatte. Ut ifra informantens uttalelser har jeg tolket svarene jeg har fått inn med teoridelen og hvordan teorien har en relasjon til de svarene jeg har fått. I denne delen skal jeg tolke resultatene for hvert tema som er gjennomgått med informantene.

### 4.1 Tolkning for motivasjon

Ut ifra intervjuene med lederne kan man se at de har forståelse av begrepet «motivasjon», dette kan da tolkes som om de er bevisst når de skal motivere sine ansatte. I teoridelen har jeg lagt vekt på ulike motivasjonsteorier som indre og ytre motivasjon og selvbestemmelsesteorien. Ved å anvende disse teoriene kan man samsvare svarene jeg har fått fra lederne. Lederne har kommet frem med ulike oppfatninger av begrepet «motivasjon». Motivasjon blir beskrevet slik av lederne: “en indre drive, en energi, lysten til å gjøre noe, dette kan vi referere til teoridelen om indre og ytre motivasjon”. Man kan også se at ytre motivasjon også kan være en viktig faktor for både ledere og ansatte. Dersom rollen for den gitte oppgaven krever mer, vil ytre motivasjon ha stor påvirkningskraft på ytelsesnivået.

## 4.2 Tolkning for autonomi

Autonomi eller medbestemmelse er et sentralt verktøy i Ryan og Decis 1985 selvbestemmelsesteori. Dersom vi anvender autonomi fra teoridelen får vi et innblikk hvor temaet handler om å ha ansvar og kontroll. Gjennom intervjuene med ansatte fikk jeg et inntrykk av at de liker å ha kontroll over egen arbeidssituasjon. Man kan se at svarene tyder til en sammenheng mellom indre motivasjon og autonomi, sitat fra teoridelen «Indre motivasjon kan også beskrives når individet skaper relasjon mellom individet selv og aktiviteten, ved denne utførelsen sammenlignes ofte indre motivasjon med autonomi, ettersom autonomi defineres som individets egne tanker, verdier og interesser». Autonomi er ofte preget av individets engasjement med en aktivitet med følelse for vilje og valg. Ved hjelp av svarene gitt på intervjuene kan vi tydelig se at ansatte ofte vil ha muligheten for fri vilje og valg.

Dette påvirker motivasjonen og en eventuell ytelse på jobben. Det er tydelig at lederne har gode forhold til sine ansatte, dette oppnås blant annet ved å gi dem tilstrekkelig nok med ansvar. For å oppnå gode resultater i fremtiden kan ledere tilrettelegge noe som heter «role breadth self-efficacy» også kjent som RBSE eller rollebredde. Dette omhandler når folk føler seg trygg på at de er i stand til å utføre en bredere og mer proaktiv rolle (Parker, 1998). Økt autonomi vil tillate større rom for fleksibilitet og hvordan ansatte definerer sin rollebredde vil medføre at dem kan bestemme hvordan arbeidet skal utføres (Morgeson, Delaney-Klinger & Hemingway, 2005).

## 4.3 Tolkning for kompetanse

Dersom vi anvender kompetanse fra teoridelen kan vi tydelig se likheter mellom svarene og det som er beskrevet i teoridelen. Når vi snakker om kompetanseutvikling så var det tydelige sammenkoblinger mellom evnen til å mestre (en mestringsfølelse) og motivasjon som en viktig faktor. Jeg har fått et inntrykk at de ansatte er villig til å danne rom for kompetanse dersom det er nødvendig. Dette muligens ved hjelp av diverse kurs eller videreutdanning. Kompetanse anses som et viktig innspill dersom man skal trives på jobb, noe som kan føre til økt ytelse og motivasjon. Som beskrevet i teoridelen forklarer Bandura



(1982) at mestringssevnen forklarer hvordan mennesker føler og tenker. Dette kan refereres til at kompetanse kan være et utviklingspunkt for indre motivasjon hos de ansatte. Som teorien beskriver vil et individ skape relasjon mellom aktiviteten som utføres og individet i seg selv, for eksempel når individet finner en gitt aktivitet tilfredsstillende. Følelse av å mestre eller behersker noe hjelper på en trygghetsfølelse hvor den som utfører arbeidet føler han/hun har nok kompetanse.

#### 4.4 Tolkning for tilhørighet

Dersom man skal få de beste resultatene er det viktig at man har et inkluderende arbeidsmiljø og at arbeidsplassen skaper en VI følelse. I teoridelen beskrives tilhørighet ved at mennesker trenger sosial tilknytning. Det å tilknytte seg til en arbeidsplass skaper bånd mellom det emosjonelle og det personlige. Det innebærer en forbindelse. Ut ifra svarene fra de ansatte kan det tolkes som at det finnes tilknytning til en viss grad, men ikke noe tilknytning til samhold og trivsel opp mot motivasjon. Noen av svarene var vanskelig for informantene å få uttrykt seg på. Noen av informantene tenker at samhold er en viktig faktor, men visste ikke helt hvordan det kunne knyttes opp mot motivasjon. Det er viktig som leder å inkludere de ansatte på eventuelle avgjørelser. Noen motiveres ved at de har medbestemmelse i virksomheten ved avgjørelser som i noen tilfelle gir tilhørighet for vedkommende, mens andre trenger sosialt samhold for å tilknytte seg.

#### 4.5 Tolkning for kommunikasjon

Ut ifra svarene vi har fått fra de ansatte kan vi tydelig se at det ligger problemer med den interne kommunikasjonen ved Flekkefjord kommune. Problemene trenger nødvendigvis ikke å være store, men de anses å være store nok. Svarene gir oss en indikasjon på at det oppstår kommunikasjonskonflikter. Dersom vi anvender det som er beskrevet i teoridelen kan vi fortelle at «mangel på kommunikasjon kan føre til mangel på forpliktelser til å forandre». Informantene ved Flekkefjord kommune forteller at diskusjon og mengden på mail er utfordrende. Ledelsen mener at det er problematisk, men nødvendig slik at informasjon skal nå frem i tide. De ansatte mente at det tok altfor lang tid for å få tilbakemelding på det man hadde spørsmål om. Ledelsen er klar over problemet

angående mail og opplever det samme selv. Vi kan derfor anvende problemet til kooriteringsmodellen. Situasjonen forteller oss at nøyaktigheten stemmer og oppfatningen stemmer til en viss grad. Det som menes med en viss grad er at ledelsen skjønner problemet, men forteller at det er nødvendig å gjennomføre det.

Det er svært viktig at kommunikasjon er på plass da dette er et verktøy som påvirker motivasjonen hos ansatte. For å eliminere dette problemet kan ledelsen innføre en nettside eller et system der alle ansatte deler informasjon med hverandre og ledelsen. På denne måten oppstår det lite misforståelser. For å løse dette problemet kan ledelsen innføre bruken av «differ.chat», dette er en applikasjon som er lett tilgjengelig og ikke minst brukervennlig. Her kan både ledelsen og de ansatte får raske og tydelige svar. Dersom ledelsen gir utydelige og uklare tilbakemeldinger via mail vil dette føre til misforståelser. Derfor anbefaler jeg at ledelsen kaster litt mer fokus på tilbakemelding på spørsmål og den innsatsen som utføres av de ansatte. Dette vil da føre til færre misforståelser.

## 5.0 Konklusjon

I denne prosjektoppgaven har jeg undersøkt hvordan ledere kan implementere en mer effektiv endringsledelse. Dette innebærer rett og slett bruken av psykologiske behov og tydelig kommunikasjon. Jeg har valgt å gjennomføre kvalitative intervjuer for å løse forskningsspørsmålet. Gjennom forskningsspørsmålet ønsker jeg å skape forståelse rundt problemstillingen for oppgaven, dette gjør jeg ved å utføre kvalitative intervjuer der det har blitt lagt til rette for Deci og Ryans (1985) grunnleggende behov og kommunikasjon. Gjennom disse intervjuene har jeg prøvd å besvare forskningsspørsmålet «Hvordan kan ledere ved bruk av motivasjon og kommunikasjon skape en effektiv endringsledelse».

Resultatene fra kvalitative intervjuer ga svar på hvordan ledere implementerte en mer effektiv endringsledelse i en virksomhet. Funnene indikerer et helhetsbilde på det som er beskrevet i teoridelen. Formålet med oppgaven er å styrke lederens evne til å skape gode relasjoner før noe skal endres. Hvordan ledere motiverer og kommuniserer med sine ansatte fra første dag, har en stor betydning på hvordan ansatte vil forholde seg utover oppholdet på arbeidsplassen. I den siste delen av

teorien har jeg beskrevet ulike ledelsesstiler, disse stilene gir et retningspunkt på hvordan en leder kan skape relasjoner med de ansatte. De beste lederne er både transformasjons- og transaksjonsmessige (Judge & Piccolo, 2004). Dette innebærer at en leder engasjerer seg i ansattes perspektiv der både motivasjon og moralsk atferd blir stimulert, samtidig som en leder fokuserer på tilfredshet til sine ansatte ved for eksempel en form for gevinst. Til slutt handler det om å vise interesse og skape gode bånd. Ut ifra dette så kan jeg trekke konklusjonen ved å implementere at psykologiske behov, gode rutiner, tydelig kommunikasjon og raske feedbacks fører til en effektiv endringsledelse.

***Verden rundt oss endrer seg konstant. For å holde følge må bedrifter henge med på utviklingen!***

## 6.0 Referanser:

Ahn, M. J., Adamson, J. S., & Donbusch, D. (2004) From leaders to leadership: Managing change. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 10, No. 4, 112-123.

Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency, *American Psychological Association*, Vol. 37, No 2, 122-147

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership – Learning to Share the Vision, 19-31.

Bass, B. M., & Avolio, B. J (1993). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE, *Public Administration Quarterly*, Vol. 17, No. 1 (SPRING, 1993), 112-121

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, I. D., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology* 2003, Vol. 88, No. 2, 207-218

Berg, R. W. (2019). Kommunikasjon som fremmer læring. I Brønn, S. P. & Arnulft, K. J. (red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg.), (s. 157). Bergen: Fagbokforlaget.

Braun, S., Peus, C., Weiswieler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust, *The Leadership Quarterly* 24 (2013) 270–283

Dahlum, S. (2018). Kvantitativ analyse. *Store Norske Leksikon*. Retrieved from: [https://snl.no/kvantitativ\\_analyse](https://snl.no/kvantitativ_analyse)

Dahlum, S. (2015). Kvalitativ. *Store Norske Leksikon*. Retrieved from: <https://snl.no/kvalitativ>

Day, D.V and Antonakis, J (2012), *Leadership: past, present, and future*. Second Edition the Nature of Leadership, 1-27.

Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L G., & Ryan, R. M (1991). Motivation and Education: The Self-Determination Perspective, *EDUCATIONAL PSYCHOLOGIST*, 26(3 & 4), 325-346

Deci, E. L, & Ryan, R. M (2000), (3). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior, *Psychological Inquiry* 11(4):227-268

Deci, E. L, & Ryan, R. M (2002). *Handbook of Self-determination Research*: University of Rochester Press, 668 Mount Hope Avenue, Rochester, NY 14620, USA.

- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science, *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2017. 4: 19-43
- Drageset, S., & Ellingsen, S. (2011). Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju. *Sykepleien Forskning* 04/10, 332-335
- Fangen, K. (2015). Kvalitativ metode, De nasjonale forskningsetiske komiteene. Retrieved from: <https://www.etikkom.no/fbib/introduksjon/metoder-og-tilnarminger/kvalitativ-metode/>
- Farbrot, A. (2018). Ledelse gjennom kommunikasjon, *Magma Econas Tidsskrift For Økonomi Og Ledelse*, 20-27
- Gagné, M & Deci, E. L (2005). Self-determination theory and work motivation, *Journal of Organizational Behavior* 26, 331-362
- Gill, R. (2003). Change management—or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4), 307–321
- Guba, E. G & Lincoln, Y. S (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research, *Handbook of qualitative research*, 105-117
- Hager, P & Gonczi, A. (1996). What is competence? *Medical Teacher*, Vol. 18, No. 1, 1996, 1-4
- Judge, A. T & Piccolo F. R (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity, *Journal of Applied Psychology* 2004, Vol. 89, No. 5, 755–768
- Kigen, A. (2002). Kommunikasjon og omstilling i usikre tider, *Magma Econas Tidsskrift For Økonomi Og Ledelse*
- Kotter, J. P. (1995), *Leading change: why transformation efforts fail*, Harvard Business Review, March-April 59-67.
- Matthiesen, S. B. (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon, *Magma Econas Tidsskrift For Økonomi Og Ledelse*, 35-45
- McClesey, A. J. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development, *Journal of Business Studies Quarterly* 2014, Volume 5, Number 4
- Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemningway, M. A. (2005). The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-Related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance, *Journal of Applied Psychology* 2005, Vol. 90, No. 2, 399 – 406

Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet, *Magma Econas Tidsskrift For Økonomi Og Ledelse*, 54-61

Parker, S. K. (1998). Enhancing Role Breadth Self-Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions, *Journal of Applied Psychology*. 1998, Vol. 83, No. 6, 835-852

Pfeifer, T., Schmitt, R., & Voigt, T. (2005) "Managing change: quality-oriented design of strategic change processes", *The TQM Magazine*, Vol. 17 Issue: 4, 297-308

Popper, M & Lipshitz, R. (1992) "Coaching on Leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 13 Issue: 7, pp.15-18

Ryan, R. M, & Powelson, C. L (1991). Autonomy and Relatedness as Fundamental to Motivation and Education, *The Journal of Experimental Education*, Vol. 60, No. 1, 49-66

Ryan, R. M, & Deci, E. L (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54-67

Ryan, R. M, & Deci, E. L (2000), (2). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychological Association*, Vol 55. No. 1, 68-78

Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: notes towards a model of management learning. *System practice*, Vol 9. No. 1, 27-47.

Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M (2009). Beyond talk: creating autonomous motivation through self-determination theory, *Journal of General Management*, Vol. 34, No. 3, Spring 2009, 75-91

Tanggaard, L & Brinkman, S. (2010). *Kvalitative metoder* 1. utgave, Hans Reitzels Forlag, Sjølebodere 2, 1122 København K.

## Vedlegg: Intervjuguide

### Intervjuguide: Ledere

#### ***Intro:***

*Jeg forklarer kort hva formålet med intervjuet er:*

Prosjekter går ut på at jeg undersøker hvordan ledere kan implementere en mer effektiv endringsledelse. Gjennom intervjuer med ansatte i Flekkefjord Kommune ønsker jeg å få en større innsikt i fordeler knyttet til effektiv ledelse.

#### ***Bakgrunnsinformasjon:***

- Kan du fortelle litt om din stilling i Flekkefjord Kommune, og hvilke arbeidsoppgaver du har i organisasjonen? (grunnen til jeg spør om dette er fordi jeg lettere skal kunne forstå ditt perspektiv for Flekkefjord Kommune, dette fører til at jeg kan stille spørsmål ut ifra dette)?
- «Jeg kommer ikke til å oppgi din stilling eller navn i prosjektoppgaven».
- Hvordan vil du beskrive din ledererfaring?
- Hvor lenge har du vært ansatt i nåværende stilling som leder?
- Hva er utdanningsbakgrunnen din?
- Kan du beskrive arbeidsplassen din?
- Hvordan er arbeidsmiljøet, trivsel og rutiner?

#### ***Hoveddel:***

##### ***1) Motivasjon***

- Hva betyr ordet motivasjon for deg?
- Hvor viktig er det for deg at dine ansatte er motiverte på jobb?
- Hva mener du motiverer dine medarbeidere ved Flekkefjord Kommune?
- Hvordan jobber du med arbeidslyst og motivasjon blant dine ansatte?
- Hvor viktig for deg å ha et godt arbeidsmiljø der dine ansatte føler seg inkludert?
- Hvordan tror du medarbeidersamtale påvirker ansattes ytelse og motivasjon?

- Hva mener du om lønn og andre goder har en betydning for ansattes motivasjon? (For eksempel, anerkjennelse eller ros?)
- Hvilke tiltak har du eventuell tatt i bruk for å øke ansattes ytelse og motivasjon?
- Hvor stor grad har tiltakene hjulpet?
- Hvordan tror du veiledning og oppfølging påvirker dine ansatte?

## **2) *Kompetanseutvikling***

- Hvordan mener du at kompetanseutvikling er en viktig del av motivasjon?
- Hvordan kan du som leder forbedre arbeidslyst til dine medarbeidere gjennom økt kompetanseutvikling?
- Hvordan kan du forbedre motivasjon eller arbeidslysten hos dine ansatte ved økt kompetanse? Da mener jeg, om dere tilbyr kurs til å øke kompetanseutviklingen, slik at ansatte kan føle en trygghet i arbeidet de utfører?

## **3) *Autonomi***

- Hva tenker du om autonomi for ansattes motivasjon?
- Hvorfor er det viktig for deg som leder at dine ansatte har kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon?
- Hvordan føler du det er viktig for deg å inkludere personalet med andre ord ansatte i å ta beslutninger i organisasjonen?
- Hvordan kan du som leder legge til rette for å skape ytelse og motivasjon gjennom autonomi/medbestemmelse?
- Hvordan føler du autonomi har endret seg de siste 20 årene? Hvordan påvirker dette din lederrolle med hensyn på motivering av dine ansatte?
- Hvordan kan ledere legge til rette for å skape økt motivasjon blant ansatte gjennom autonomi eller medbestemmelse?



#### **4) *Tilhørighet***

- Hvordan ser du sammenhengen mellom motivasjon og tilhørighet?  
(Tilhørighet blant dine medarbeidere)
- Hvordan kan leder skape økt motivasjon fra sine underordnede gjennom tilhørighet?

#### **5) *Jobbtilfredshet***

- Hva legger du i begrepet jobbtilfredshet?
- Hvilken betydning har jobbtilfredshet for deg?
- Hvordan tror du jobbtrivsel kan ha nytte på ansattes ytelse?

#### **6) *Kommunikasjon***

- Hvordan vil du beskrive informasjonsflyten ved Flekkefjord Kommune?
- Hvordan inkluderer ledelsen ansatte til diskusjon og samtale ved eventuell endring?

#### **7) *Avslutning***

- Hvor viktig er det for deg som leder å ha et godt sosialt samhold mellom de ansatte?
- Noen andre faktorer som har betydning for ansattes motivasjon som lederen kan påvirke som du vil nevne?

## Intervjuguide: Ansatte

### ***Intro:***

*Jeg forklarer kort hva formålet med intervjuet er:*

Prosjekter går ut på at jeg undersøker hvordan ledere kan implementere en mer effektiv endringsledelse. Gjennom intervjuer med ansatte i Flekkefjord Kommune ønsker jeg å få en større innsikt i fordeler knyttet til effektiv ledelse.

### ***Bakgrunnsinformasjon:***

- Kan du fortelle litt om din stilling i Flekkefjord Kommune, og hvilke arbeidsoppgaver du har i organisasjonen? (Grunnen til jeg spør om dette er fordi jeg lettere skal kunne forstå ditt perspektiv for Flekkefjord Kommune, dette fører til at jeg kan stille spørsmål ut ifra dette). «Jeg kommer ikke til og oppgi din stilling eller navn i prosjektoppgaven».
- Hvor lenge har du vært ansatt i nåværende stilling ved Flekkefjord Kommune
- Hva er utdanningsbakgrunnen din?
- Kan du beskrive arbeidsplassen din? Hvordan er arbeidsmiljøet, trivsel og rutiner?

### ***Hoveddel:***

#### ***Relasjon mellom ansatte og leder:***

- Hvordan vil du beskrive lederen din?
- Hva er forhold/relasjon har du til lederen din?
- Hva bør en leder å gjøre for å skape gode forhold til sine ansatte?
- Hvordan tror du lederen kan øke kommunikasjonen med sine medarbeidere?

#### ***1) Motivasjon:***

- Hva betyr ordet motivasjon for deg?
- Hvordan motiveres du best på arbeidsplassen din til å yte best i arbeidet ditt? Eksempler?
- Hva mener du om materielle gode og lønn kan påvirke din motivasjon ved jobben? For eksempel: anerkjennelse og ros?
- Hvordan påvirker tilbakemeldinger fra lederen på din motivasjon i arbeidet?
- Hvordan påvirker medarbeidersamtale din motivasjon og ytelse for arbeidet ditt?
- Hvordan tror du veiledning og oppfølging fra leder påvirker ytelsesnivået for arbeidet ditt?

## **2) Kompetanseutvikling**

- Hvordan tror du kompetanseutvikling er viktig til økt ytelse og motivasjon i arbeidet?
- Føler du at du får utnyttet dine ferdigheter, kunnskaper og evner i arbeidet du gjør?

## **3) Tilhørighet**

- Hvordan ser du eventuelle sammenheng mellom motivasjon og tilhørighet?
- Hvordan tror du lederen din kan skape økt arbeidsmotivasjon gjennom tilhørighet?

## **4) Autonomi**

- Hva er dine tanker om av å ha kontroll på egen arbeidssituasjon?
- Føler du det er viktig for deg at lederen inkluderer ansatte når viktige avgjørelser skal tas i virksomheten? (Ja eller nei) = Hvorfor?
- Hvordan tolker du at betydning av medbestemmelse eller autonomi kan påvirke ansattes motivasjon?
- Hvordan kan du som leder legge til rette for å skape ytelse og motivasjon gjennom autonomi/medbestemmelse?

## **5) Jobbtilfredshet**

- Hva er de viktigste faktorene for deg slik at du skal oppleve jobbtrivsel?
- Hvor viktig er det å ha et godt arbeidsmiljø på jobben din slik at du trives?

## **6) Kommunikasjon**

- Hvordan vil du beskrive informasjonsflyten fra ledelsen?
- Hvordan føler du at du får nok informasjon til arbeidet som skal utføres?
- Hvordan inkluderes du til diskusjon ved en eventuell endring?

## **7) Avslutning**

- Har du noen meninger om angående det sosiale samholdet mellom de ansatte?
- Vil du trekke frem andre forhold som har betydning på din arbeidssituasjon?