



IKT modernisering i offentlig virksomhet

– Pådriver til motivasjon og læring?

Forfatter: Arild Wilhelmsen



Høgskolen i Hedmark

Campus Rena

Arild Wilhelmsen

IKT modernisering i offentlig virksomhet

- Pådriver til motivasjon og læring?

Organisasjon og ledelse, 2011
Prosjekt med metode og veiledning
2011

Samtykker til utlån hos biblioteket:

JA

NEI

Prosjektrapport ved Høgskolen i Hedmark Avdeling for økonomi, samfunnsfag og informatikk.
Organisasjon og ledelse 2011



Sammendrag

Denne rapporten omhandler hvordan modernisering med IKT kan påvirke de ansattes jobbmotivasjon og læring. Rapporten er basert på en undersøkelse i Vardø kommune våren 2011. Undersøkelsen skal bidra til å danne grunnlag for videre fornyelse av IKT sektoren i kommunen.

I rapporten gjennomgås empirisk datamateriale fra undersøkelsen, som er basert på nettbaserte besvarelser fra 54 av kommunens ansatte, som omhandler deres motivasjon og læring.

I analysen fremhever jeg påfallende trekk og trender og jeg foretar en sammenligning med relevant teori innenfor begge områder.

Rapporten inneholder både funn som naturlig kan forklares og belyses fra ulike teoretiske perspektiver, og andre mer oppsiktsvekkende funn som kan være litt vanskeligere å forklare. De mest oppsiktsvekkende funn i forhold til relevant teori finner jeg i analyse av hvilke faktorer som motiverer mennesker mest i jobben. I rapporten viser jeg at det kan finnes sterkt motiverende faktorer som tilsynelatende eliminerer effekten av demotiverende jobbfaktorer i en organisasjon.

Rapporten avsluttes med en oppsummering om de funn som er gjort, og en kort anbefaling for videre innsats på området.

Abstract

This report addresses how the modernization of ICT can affect employees' job motivation and learning. The report is based on a survey in the municipality of Vardo spring 2011. The survey will help to form the basis for further renewal of the ICT sector in the municipality. The report review empirical data from the survey, which is based on online responses from 54 of the employees about factors that impact their motivation and learning.

In the analysis I highlight startling discoveries from the survey, and do a comparison with relevant theories in both areas.

The report contains findings that can be explained naturally and examined from different theoretical perspectives, and some startling discoveries that might be more difficult to explain. The most startling findings in relation to relevant theory I find in the analysis of the factors that motivate most people in their jobs. In the report I show that there can be strong motivating factors, which apparently eliminates the effects of demotivating factors in an organization.

The report concludes with a summary, and a short recommendation for further efforts on these issues.

Forord

IKT får stadig større betydning i arbeidslivet, både i offentlig og privat sektor.

Vi lever i dag utvilsomt i et kunnskapssamfunn, hvor teknologiske løsninger og intellektuell kapital er viktige faktorer for å overleve som organisasjon og ha "livets rett".

Det stilles store krav til offentlige virksomheter skal levere effektive og gode IKT tjenester, til beste for innbyggere og kunder. Dette krever ofte at nye teknologiske løsninger og systemer innføres.

Stadig økte krav og forventninger om at IKT skal bidra til økt effektivisering, påvirker både tempo og kvalitet på innføring av løsninger.

Motivasjon, trivsel og livslange læringsmuligheter er faktorer som i dag ansees som viktige for at mennesker skal kunne yte sitt beste.

For å ivareta dette, er det nødvendig å tilrettelegge forholdene på best mulig måte for medarbeiderne i virksomheten.

Denne prosjektrapporten kartlegger på hvilken måte den økte moderniseringen i offentlige sektor påvirker de ansattes motivasjon og læring. Hovedmålet er at denne kunnskapen skal bidra til å danne grunnlag for god tilrettelegging i fremtidige IKT prosjekter i kommunen.

Rapporten er basert på en anonym nettbasert tverrsnittsundersøkelse gjennomført blant de ansatte i Vardø kommune, hvor en del spørsmål rundt disse forholdene ble stilt.

Undersøkelsen ble gjennomført i tidsrommet april-mai 2011, hvor undertegnede arbeider som IKT leder i kommunen. En rekke IKT moderniseringstiltak ble gjennomført parallelt med undersøkelsen. Jeg vil takke mine kollegaer i Vardø kommune, som har besvart undersøkelsens spørsmål på en svært samvittighetsfull og engasjert måte. Deres bidrag har vært avgjørende for at undersøkelsen var mulig å gjennomføre.

En spesiell takk til min kjære Tone, som har bidratt med interessante synspunkter og innspill gjennom hele prosjektet. Jeg retter også en stor takk til min veileder Peter de Souza ved Høgskolen i Hedmark, som med konstruktive innspill har bidratt til en stødig kurs på prosjektarbeidet.

Hokksund 27.mai.2011

Arild Wilhelmsen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	3
Abstract.....	3
Forord.....	4
Innholdsfortegnelse.....	5
Bakgrunn for prosjektet:	6
Tema:.....	7
Begrepsavklaring.....	7
Problemstilling:.....	7
Avgrensing:.....	8
Om undersøkelsen	8
Teori:	10
Behovsteorier:.....	11
Kognitive motivasjonsteorier:.....	14
Sosial motivasjonsteori:.....	15
Læringsteorier.....	17
Klassisk betinging.....	17
Operant læring.....	18
Kognitiv læring.....	18
Sosial kognitiv læring.....	20
Metode:	25
Kvalitativ metode.....	26
Kvantitativ metode.....	26
Valg av metode.....	26
Validitet og reliabilitet.....	26
Validitet.....	27
Reliabilitet.....	27
Styrker og svakheter.....	28
Prosjektstyring	28
Analyse og drøfting av undersøkelsens besvarelser.....	29
Empiri og analyse.....	29
Motivasjon.....	30
Læring.....	43
Konklusjon og avslutning:	57
Drøfting av egen prosjektgjennomføring:.....	57
Litteraturliste.....	58
Vedlegg.....	60

Bakgrunn for prosjektet:

Som IKT leder i Vardø kommune har jeg et hovedansvar for tilrettelegging av IKT sektoren i kommunen. Det har i perioden vært gjennomført mange moderniseringstiltak for å øke nytteverdien ved bruk av IKT i organisasjonen. Moderniseringstiltakene er mange og av ulik karakter, alle med mål å gi grunnlag for gode og effektive tjenester for kommunens innbyggere.

I dagens samfunn er det utstrakt bruk av IKT i effektiviseringsøyemed både innenfor offentlig og privat sektor. Det er stort fokus for å levere kvalitetstjenester til en så kosteffektiv pris som mulig, til kundenes/innbyggernes beste.

Nye IKT- løsninger og systemer innføres i stadig større tempo, og kommunale tjenester samhandler ofte med hverandre for å gjøre det så enkelt og effektivt som mulig for sluttbrukerne(innbyggerne).

Jeg har siden høsten 2009 arbeidet som IKT leder i kommunen parallelt med mine studier innenfor ”Organisasjon og ledelse”. Kommunen har begrensede ressurser innenfor IKT faget, og har slitt med å skaffe tilveie gode personellressurser for å ivareta IKT både innenfor planlegging og drift. Selv har jeg ca 25 års profesjonell erfaring fra ulike roller innenfor utvikling og tilrettelegging av IKT tjenester, både fra offentlig og privat sektor.

Min hovedoppgave som IKT leder har vært å tilrettelegge kommunens bruk av IKT til et fremtidsrettet og moderne nivå.

Kommunen har i mange år slitt kraftig med å nyttegjøre IKT som bidragsyter til gode tjenester, sannsynligvis som et resultat av mangelfull planlegging og drift over lengre tid. Etter en ekstern gjennomgang av både infrastruktur og driftssituasjon på IKT, besluttet kommuneledelsen å gjennomføre omfattende fornyelse på området høsten 2009.

Det er siden den tid gjennomført en rekke IKT rettede moderniseringstiltak, som i sterk grad påvirker de ansattes hverdag og arbeidssituasjon.

Etter hvert som jeg tilegnet meg både teoretisk og praktisk kunnskap innenfor ledelses- og organisasjonsutvikling, ble det interessant å se på de personellmessige faktorer i arbeidslivet. Jeg fattet stadig større interesse for å fokusere på hvordan medarbeidere motiveres til innsats og læring i jobben.

Jeg forsto etter hvert at det var andre faktorer utenom den rent praktiske gjennomføringen av IKT moderniseringen som kanskje var vel så avgjørende for om kommunen ville nå målet med IKT moderniseringen.

Innføring av nye IKT løsninger, fordrer ofte en kompetanseomlegging hos de ansatte. Nye måter å gjøre ting på, kan til tider sette tålmodigheten på prøve.

Det har likevel vært fokusert på at de tiltak som gjennomføres, i størst mulig grad skal føles og fungere som positive endringer blant kommunens ansatte.

Med dette som bakgrunn bestemte jeg meg for å gjennomføre en spørreundersøkelse som inneholdt ulike spørsmål knyttet til kompetanseutvikling, trivsel og motivasjon blant de ansatte i kommunen.

Formålet med undersøkelsen var å finne ut på hvilken måte menneskelige ressurser kan stimuleres for å bidra til mest mulig vellykket IKT modernisering i kommunen. Dette anser jeg for å være svært sentralt og viktig spesielt innenfor mindre organisasjoner, hvor det gjelder å få utnyttet alle ressurser mest mulig effektivt og hensiktsmessig.

I små organisasjoner blir det ofte stor grad av personavhengighet i forhold til oppgaver, noe som kan være negativt for å ivareta mest mulig av kunnskap i organisasjonen. Mange har på en måte "sitt" område, hvor kompetansen og kunnskapen er høy, men svært personavhengig. Uten de "rette" personer på plass kan organisasjonen få store utfordringer. For å gjøre organisasjonen så levedyktig som mulig både i dag og i fremtiden, er det viktig at vi har godt motiverte medarbeidere med høy kunnskap om hvordan nyttegjøre IKT i arbeidssammenheng. Denne kunnskapen må "tilhøre" organisasjonen, for å sikre virksomhetens fremtidige eksistens.

Denne prosjektrapporten inneholder en analyse av forhold knyttet til de ansattes opplevelse av motivasjon og læring i arbeidssammenheng. Etter en klargjøring av prosjektets problemstilling og avgrensning, redegjør jeg for hvordan undersøkelsen har vært gjennomført. Deretter gjennomgår jeg en del teori som jeg senere benytter som grunnlag i analysedelen av rapporten. I den delen foretar jeg univariat og bivariat analyse av forhold knyttet til motivasjon og læring, samtidig som jeg forsøker å knytte dette opp mot relevant teori. Min presentasjon av empiri og betraktninger kompletteres med grafisk illustrasjon gjennom hele analysen, for å gi leseren muligheter for egne betraktninger. Grafikken er basert på både "helhetsoppfatningen" av spørsmålet, men også gradert innenfor de 3 ulike perspektiver i forhold til hvert spørsmål. Dette er markert med "filter" øverst i hvert bilde. Oppgaven avsluttes med et konkluderende avsnitt hvor jeg også foreslår fremtidige tiltak som kan bidra i positiv retning for organisasjonsutvikling. Avslutningsvis foretar jeg en kort refleksjon over arbeidet, hvor jeg ser etter forbedringspotensial og vurderer gjennomføringen av prosjektet.

Tema:

Tema for oppgaven:

IKT modernisering i offentlig virksomhet – Pådriver for motivasjon og læring?

Begrepsavklaring

Sentrale begreper i prosjektet:

IKT modernisering: Gjennomføring av IKT relaterte tiltak som er ment å forenkle og forbedre tjenestene som leveres.

IKT prosjekter: Prosjekter som involverer IKT i stor grad og påvirker mange av de ansattes arbeidsdag.

IKT teknologi: Programvare- og maskinvareløsninger

Kunder/innbyggere: Innbyggere i kommunen som benytter seg av tjenestetilbud som produserer. Dette omfatter også helsetjenester.

Problemstilling:

Prosjektets problemstilling (forskningsmål) er å finne ut på hvilken måte IKT moderniseringen i kommunen påvirker de ansattes motivasjon og læring.

Hovedmålet med undersøkelsen er å kunne nyttegjøre undersøkelsen resultater i fremtidig planlegging og gjennomføring av IKT prosjekter på en måte som fremmer god motivasjon, trivsel og læring.

Avgrensing:

I prosjektet har jeg valgt å avgrense undersøkelsen til en enkelt kommune hvor det sammenhengende over ca 2 år gjennomføres moderniserings- og effektiviseringstiltak ved bruk av IKT.

Jeg har i min undersøkelse valgt å se på **motivasjon og læring**. Dette da jeg anser disse faktorene som sterkt medvirkende til at mennesker trives med sitt arbeid, og er i stand til å utnytte sitt potensial.

Jeg anser trivsel og motivasjon for å være nært beslektet. Det kan imidlertid ikke settes noe likhetstegn mellom disse. I denne undersøkelsen har jeg likevel valgt å behandle disse som to sider av samme sak.

Undersøkelsen er gjennomført som en tverrsnittsundersøkelse foretatt på et gitt tidspunkt, noe som eliminerer muligheten for å fange opp eventuelle endringer.

En gjennomføring av samme undersøkelse etter en tid (longitudinell tverrsnittsundersøkelse) ville gitt mulighet for å se etter eventuelle endringer, og kan være interessant å gjennomføre.

Om undersøkelsen

Målet med undersøkelsen var å forsøke å finne ut om IKT moderniseringen i kommunen påvirket de ansattes forhold til motivasjon, trivsel og læring.

Årsaken for mitt fokus på dette, er basert på mine egne erfaringer og tro på hva som bidrar til å nå de mål vi setter oss, både i arbeidsliv og privatliv.

Ut fra denne motivasjon utformet jeg et spørreskjema som skulle bidra til å finne retninger og trender i forhold til disse faktorene.(variablene)

Etter operasjonalisering av variablene satt jeg igjen med 19 spørsmål som på ulikt vis skulle gi meg kunnskap om de ansattes forhold og mening innenfor motivasjon og læring.

Jeg ønsket en bred deltakelse med så åpenhjertige svar som mulig.

I en organisasjon med stor spredning både aldersmessig og kunnskapsmessig innenfor ulike fagområder, var det viktig for meg å se noe mer enn helt generelle trekk ved undersøkelsen. Jeg ønsket på en måte ”kategorisere” min undersøkelse, men ikke helt etter tradisjonell oppdeling som kjønn, avdeling osv.

Jeg fant ut at i en såpass lite homogen organisasjon ville det gi meg mer nyttig informasjon om jeg ”kategoriserte” ut fra 3 ulike perspektiv/trekk ved de ansatte:

- Hvilken aldersgruppe de tilhører
- Om de har ansvar eller delvis ansvar for innføring IKT prosjekter i kommunen
- Om deres grad av følt jobbmotivasjon spiller inn på hvordan de ser på andre forhold

Dette mente jeg ville kunne gi meg informasjon på et generelt grunnlag, men detaljert nok til å kunne iverksette eventuelle tiltak med en viss grad av presisjon for målgruppene.

Jeg har utelatt å benytte kjønn som variabel, et bevisst og tilsiktet valg jeg gjorde av tre grunner:

- I en liten kommune, ville dette bidra til å identifisere respondentene mer enn ønskelig. Denne vissheten kunne påvirke respondentenes svar på spørsmålene.

- Jeg ønsket ikke å motivere til en debatt om mann/kvinneroller i organisasjonen.
- Det er for min videre planlegging av IKT moderniseringen viktig å kunne innføre tiltak som generelt stimulerer motivasjon, trivsel og opplæring i kommunen uavhengig av kjønn.

Undersøkelsen ble sendt som lenke i e-post til alle kommunens ansatte, med informasjon om hensikten med prosjektet og en oppfordring om å delta.

Vardø kommune er en kommune i Øst-Finnmark med ca 2000 innbyggere.

Det er totalt 257 kommunalt ansatte (SSB statistikk 2010) som betjener funksjoner innenfor administrasjon, skole, barnehage, helse og omsorg.

En gjennomgang av personelldatabase viser at ca 110 av disse daglig benytter kommunens IKT systemer. Tallet 110 ble derfor sett på som antatt maksimum antall svar jeg kunne få på undersøkelsen og representerte mitt *utvalg*. Jeg gjennomførte en test på undersøkelsen før ”publisering” blant 5 av de ansatte i administrasjonen. Tilbakemeldinger fra testpersonene tydet på at spørsmålene var klare og uproblematisk å besvare. Potensielt problematiske ord som jobbmotivasjon, jobbtrivsel og lignende ble forsøkt presisert ved lansering for å unngå misforståelser.

Spørreundersøkelsen ble publisert den 14.4 og pågikk til den 19.5 da jeg avsluttet undersøkelsen. Etter 2 påminnelser sendt på e-post til samtlige i kommunen hadde jeg ved undersøkelsens slutt fått inn 54 svar.(nettutvalg)

I forhold til det jeg i utgangspunktet anså som det maksimale(utvalg), utgjorde dette ca 49 %. Betrakter vi det i forhold til samtlige ansatte i kommunen utgjorde besvarelsene kun 21 %. Jeg har derfor valgt jeg å betrakte førstnevnte som mitt bruttoutvalg.

I undersøkelsen var det ett spørsmål hvor respondentene skulle oppgi hvordan jobbmotivasjonen var for den jobben de

utførte daglig. (spørsmål 1)

Svarene på dette ble benyttet til å kategorisere fra et

”**motivasjonsperspektiv**”.

Dette ga følgende verdier:

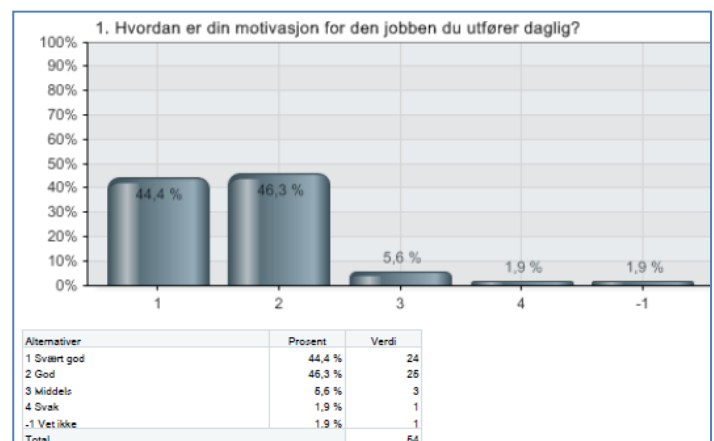
Antall med svært god motivasjon: 24

Antall med god motivasjon: 25

Antall med Middels motivasjon: 3

Antall med svak motivasjon: 1

Antall som ikke vet: 1



Undersøkelsen hadde også ett spørsmål hvor respondentene skulle angi om de hadde ansvar eller delvis ansvar for innføring av IKT i kommunen. Svarene på dette danner grunnlaget for å kategorisere fra et ”**IKT ansvar perspektiv**”.(spørsmål 3)

Dette ga følgende verdier:

Antall med IKT ansvar: 18

Antall uten IKT ansvar: 36



Undersøkelsens siste spørsmål dannet grunnlag for å danne ”aldersperspektiv”

Dette ga følgende verdier:

Antall respondenter i alderen 18-30 år: 0

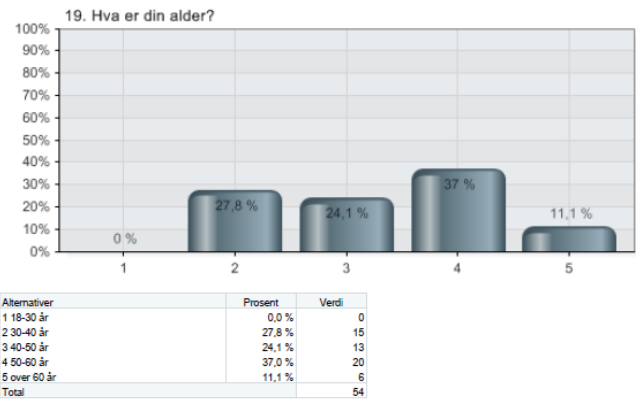
Antall respondenter i alderen 30-40 år: 15

Antall respondenter i alderen 40-50 år: 13

Antall respondenter i alderen 50-60 år: 20

Antall respondenter over 60 år: 6

Det er viktig å understreke at ingen av disse perspektiv var utelukkende for hverandre.



Teori:

Undersøkelsen jeg har foretatt måler sentrale trekk ved IKT modernisering som motivasjon, og læring. Dette er faktorer som betraktes som viktige for at vi skal prestere og utvikle oss i arbeidslivet, både som enkeltmennesker, sosiale grupper og ikke minst organisasjoner.

Det har i nær sagt all tid engasjert mennesker å tenke på hvordan vi best kan få nyttegjort disse faktorene, og hvilke sider av disse som er viktig å utvikle.

Både samfunnsutvikling og menneskesyn har påvirket dannelsen av ulike teorier på området.

Jeg vil i de påfølgende avsnitt redegjøre for noen relevante teorier i forhold til den undersøkelsen jeg har foretatt.

Motivasjonsteorier

Det finnes en rekke ulike teorier om hva som **motiverer** oss mennesker til å handle som vi gjør. ”Hva er det som driver meg til å skrive denne oppgaven?” Er det penger? Er det makt? Kunnskapstørst eller prestasjonsbehov? Eller er det rett og slett en sterk interesse for fagfeltet som får meg til å bruke både tid og krefter på denne oppgaven.

Vel, alternativene er mange og jeg undrer selv litt på hva som motiverer meg mest til dette.

Kanskje har lignende tanker fått andre på dette studiet til å undres litt også, gjennom lange studiekvelder i tillegg til full dags jobb?

Begrepet motivasjon kan ha mange ulike betydninger og årsaker, så først en liten begrepsavklaring rundt dette i denne sammenheng. Ordet motivasjon stammer fra det latinske ”*movere*”, som betyr å bevege.

En mye benyttet definisjon av motivasjon er en ”de biologiske og psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”. (Kaufmann og Kaufmann, 2009;93)

Styrken på motivasjonen, påvirker dermed hvor sterkt **lysten** er til stede for å utføre et gitt arbeid.

De ulike motivasjonsteoriene har gjennom tidene dannet grunnlag for mye interessant kunnskap, og er blant annet basert på de ulike teoretikers menneskesyn og holdning. Dette i tillegg til trender og behov som kontinuerlig preger samfunnsutviklingen.

Teoriene omfatter alt fra troen på at mennesker handler instinktivt og uten egen vilje, til et mer humanistisk og kognitivt syn på at menneskers handlinger i stor grad påvirkes av deres egen vilje, ønsker og behov for å agere.

Motivasjon må ”dyrkes og vedlikeholdes” for at mennesker skal fortsette å utføre ønskede handlinger, spesielt om disse ikke er *såkalt indre motiverte* ut fra enkeltmenneskets egne

behov eller ønsker. Begrepet indre motivasjon kan beskrives ved at ”kilden til motivasjon ligger i selve utførelsen av arbeidet”.(Kaufmann og Kaufmann, 2009;103)

Det er i hovedsak to ulike ”syn” på motivasjon som har vært dominerende fra 1900 tallet frem til i dag, **Scientific Management** og **Human Relations**.

En vesentlig forskjell på Scientific Management og HR i arbeidssammenheng, er hvordan en ser på en arbeidsorganisasjon og menneskes motivasjon og yteevne. Ut fra et Scientific Management preget syn, kan mennesket ansees for å være til for organisasjonen nærmest et middel for å nå målet. Den amerikanske psykologen Fredrik Taylor(1856-1915) introduserte metoden for planlegging av produksjon, og den blir også betegnet som ”Taylorisme” (Taylor,2005)

Et mer HR preget syn vil hevde det motsatte; at organisasjonen er til for mennesket og at en organisasjon er oppstått for å fylle menneskelige mål og behov.

Vi tar utgangspunkt i Scientific Management, som i varierende grad handlet om at mennesker var ”late og lite samarbeidsvillige” og måtte stimuleres med ytre faktorer for å prestere. Her ble det fokusert på at små repeterende oppgaver uten mulighet for egen tilpasning var den mest effektive arbeidsmåten. Dette kombinert med en sterk og detaljstyrende ledelse, skapte de beste resultatene. Mennesker arbeidet best og mest effektivt etter ”samlebåndstrategi” etter rutiner utviklet av ledelsen. Denne teorien var spesielt aktuell under den tidlige industrialiseringen av samfunnet, og den assosieres lite med dagens utvikling av medarbeidere i moderne organisasjoner.

Parallelt med samfunnsutviklingen har det dannet seg andre syn på menneskelig motivasjon, som hevder at menneskers iboende vilje og behov må stimuleres og aktiveres for å oppnå den beste effekt.

I den moderne organisasjonspsykologien skiller en normalt mellom 4 ulike typer teorier for **motivert adferd** i arbeidslivet.

Disse klassifiseres gjerne **som behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika teorier**.

Teoriene går i hovedsak ut på at mennesker har ulike behov av fysiologiske, mentale og arbeidsmessig karakter, som på ulik måte ”motiverer” oss til handling.

Jeg vil i de påfølgende avsnitt redegjøre for sentrale trekk ved relevante motivasjonsteorier.

Behovsteorier:

Maslows behovsteori

Innenfor såkalt behovsteori var den amerikanske psykologen Abraham Maslow(1908-1970), først ute med å presentere sin **behovspyramide**(Jakobsen og Thorsvik, 2007). Hans utgangspunkt var at mennesker hadde en del grunnleggende fysiologiske behov som måtte dekkes før mer sosiale behov og personlig vekst lot seg realisere.

Han betegnet disse behov som *underskudds-* og *overskuddsbehov*, og mente at de grunnleggende underskuddsbehov måtte ha et **minimum** av tilfredsstillelse **før** overskuddsbehov kunne tilfredsstilles. Maslow delte de menneskelige behov inn i 5 kategorier, som igjen ble kategorisert som over- eller underskuddsbehov i en pyramideform. Såkalte underskuddsbehov plasserte han nederst i pyramiden, og det han betegnet som overskuddsbehov plasserte han øverst.(figur1)



Figur 1. Maslows behovspyramide

Blant underskuddsbehov plasserte han rent *fysiologiske* behov og drifter som mat, søvn, luft. I det moderne arbeidsliv vil også lønn og ytelser kunne sees som å tilhøre denne gruppen. Videre mente han at mennesker var avhengige av et visst grunnleggende behov av *fysisk sikkerhet og trygghet* måtte dekkes. Dette var det andre nivået av underskuddsbehovene.

Øverst blant underskuddsbehovene plasserte han menneskers *sosiale behov*, som partnere, kolleger, sosiale omgivelser osv, som gir et minimum av sosial støtte og aksept av mennesket. I det moderne arbeidsliv er dette faktorer som innvirker på samarbeid og samhold i bedriftene, og er ansett som sterkt påvirkende for bedriftens resultater.

Som det første av 2 såkalte overskuddsbehov mente Maslow at behov for *anerkjennelse* hørte til.

Alle mennesker er avhengige av et minimum av selvrespekt og anerkjennelse fra andre for å kunne utvikle seg i arbeidet.

Å ha et ønske om å prestere, og oppnå en form for suksess både i egne og andres øyne er viktig og nødvendig for å oppnå vekst i arbeidslivet.

Som det øverste nivået i Maslows behovspyramide finner vi menneskers behov for å realisere seg selv ut fra sine evner og muligheter. Dette betegnet han som *selvrealisering*.

Maslow mente at mennesker som gis muligheten for å utvikle seg, vil yte og prestere best, noe som gagnar både enkeltmennesket og bedriften.

Når vi ser på Maslows behovsteori, er det viktig å poengtere at de ovennevnte behov representerer **minimumsbehov**, som må være tilfredsstillt før en kan tilfredsstillte neste behov i pyramiden. Det er altså ikke snakk om at alle behov må være fullt ut tilfredsstillt, men det er likevel en **avhengighet** mellom de ulike behov og nivåer.

Alderfers ERG teori(1940-)

Den amerikanske psykologen Clayton Alderfer lanserte senere en teori som kan sees på som en modifisering av Maslows behovsteori. Denne teorien trakk i hovedsak Maslows behovsnivåer sammen til tre behovskategorier(figur 2): *Vekst- og utviklingsbehov*, *Releasjonsbehov* og *eksistensbehov*.(Kaufmann og Kaufmann, 2009)



Figur 2. Alderfers ERG pyramide

Alderfer hevdet at jo dårligere behovene på de ulike nivåene blir tilfredsstilt, jo sterkere blir ønsket om tilfredsstillelse på dette nivået.

Videre mente han at når de lavere behovsnivå blir tilfredsstilt, vil behovet for tilfredsstillelse på de høyere nivå komme til syne.

Alderfer mente også at dårligere behovstfredsstillelse på de høyere nivå, desto større er behovet om tilfredsstillelse på lavere nivå.

Han så altså ikke at det var noen direkte avhengighet av tilfredsstillelse på et nivå, før behovet på neste nivå ble aktivert.

David McClellands (1917-1998) motivasjonsteori:

I motsetning til Maslow og Alderfer, som i stor grad kan anses som generaliserende teorier, så mente McClelland at det var nødvendig å fokusere på at mennesker er ulike med forskjellige behov. Med dette som bakgrunn forsket han for å finne kjennetegn ved dyktige, fremgangsrrike mennesker. Analysen hans da at disse trekkene var høyt *prestasjonsbehov*, *kontaktbehov* og *maktbehov* som han mente var grunnbehov alle mennesker i varierende grad handlet etter (Jakobsen og Thorsvik, 2007).

Han mente at kreativitet var kjennetegn på mennesker med stort prestasjonsbehov.

Prestasjonsavhengige mennesker liker utfordringer, er målbevisste og yter stor innsats for å nå målet. Andre har stort behov for samhørighet og tilhørighet med andre mennesker, i tillegg til behovet for å bli godt likt.

De er ofte konflikt skye og liker ikke avvisning og kritikk. Stort hjelpsomhet preger også mennesker med stort tilhørighetsbehov.

McClelland mente også at behov for makt var et grunnbehov som mennesker påvirkes av i større eller mindre grad. Denne typen mennesker søker prestisje, status, beslutningsmyndighet og har både gode evner til å kommunisere godt både i store og små forsamlinger

Teorien hans kan nyttes for å tilrettelegge for økt motivasjon og trivsel på arbeidsplassen, ved å ta hensyn til menneskers ulike behov. Det kan bety at ikke alle lar seg motivere på samme måte og at f.eks lønn ikke har samme betydning for alle i en organisasjon. For noen kan rett og slett sosial tilhørighet være det som motiverer mest.

Edvard E.Deci & Richard M.Ryans selvbestemmelsesteori:

Denne teorien som de amerikanske professorene utviklet, bygger på en teori om at mennesker som er selvbestemt, vil være såkalt indre regulert(selvregulert).

Dette betyr at disse menneskene handler ut fra de holdninger og verdier som ligger i deres eget "selve".(Deci & Ryan, 1985)

De føler seg derfor ikke ytre kontrollert, men opplevere at de valgene og handlingene de gjør, er selvbestemte og selvregulerte.

I forhold til motivasjon mener Deci & Ryan at dette skal være sterkt motivasjonsfremmende.

Kognitive motivasjonsteorier:

Mens Maslow, Alderfer med flere fokuserte på behov i mennesket som i større eller mindre grad var preget av mer eller mindre *ubevisste* behov, tar *kognitive motivasjonsteorier* for seg mer viljestyrte og bevisste handlinger og valg vi mennesker gjør. I arbeidssammenheng betyr det noe forenklet at vi motiveres til vår adferd gjennom en forventning om å oppnå en bestemt belønning eller mål med det arbeidet vi gjør.

Innenfor kognitive motivasjonsteorier skiller vi mellom *forventningsteorier* og *målsettingsteorier*.

Forventningsteori

Teorien bygger på antagelse om at mennesker motiveres til å utføre et arbeid når de **forventer** at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin (Kaufmann og Kaumann,2009).

Det er altså snakk om motivasjon skapes av en *subjektiv forventning* om at jobben vil gi en belønning av verdi for den enkelte(valens), etter en vurdering om at arbeidet fører til belønning(instrumentell overveielse).

Motsatt vil fravær av en forventet belønning, eller en belønning uten verdi for de det gjelder, virke demotiverende for prestasjonen eller ytelsen.

Kognitiv forventningsteori er altså styrt av troen om at mennesker handler som de gjør, basert på bevisste valg, som igjen er motivert av en eller annen form for indre- eller ytre styrte motivert belønningsformer.(insentiver)

Et spesielt trekk ved denne teorien er at forholdet mellom elementene subjektiv forventning, valens og instrumentalitet regnes som multiplikativt og ikke additivt.

Dette har vært omdiskutert da det betyr at medarbeidere hele tiden må ha sterk tro på at den innsatsen de gjør fører til belønning som står i forhold deres forventninger, samtidig som den har stor subjektiv betydning for dem. Fravær av et av elementene vil føre til at resultatet blir null.

Målsettingsteori

Blant kognitiv motivasjonsteori hører også målsettingsteorien inn. Denne teorien er basert på antagelsen om at det er selve ønsket om å nå et bestemt mål som motiverer til ønsket adferd.

Sentrale teoretikere innenfor målsetningsteorien er organisasjonspsykologene Locke og Latham. De mente også at litt vanskelige mål er mer motiverende enn lette mål for medarbeidere. Dessuten peker teorien på at grad av *tilbakemelding* på jobbresultater i stor grad påvirker både ytelse og muligheten for forbedring. (Locke og Latham,1990)

Medvirkning, engasjement, interesse og tro på egen evne til å mestre og prestere er sentrale faktorer innenfor målsettingsteoriene. Hver enkelt medarbeiders ønske om å forplikte seg til målet vil også påvirke motivasjonen. Viktigheten av felles målsetning i organisasjonen understrekes av denne teorien.

En annen faktor som teorien hevder påvirker motivasjonen, er hver enkelt medarbeiders *subjektive tro* på sin egen mestringsevne. Personer med høy *subjektiv mestringsevne* legger ”lista høyere” og presterer bedre enn de med lav subjektiv mestringsevne.

De utviser også en mer offensiv holdning til både arbeid og tilbakemeldinger. Forskning på at trening på å høyne den subjektive mestringsevnen har positiv effekt på medarbeidernes mentale helse generelt (Kaufmann og Kaufmann,2009).

Målstyringsteori

Målsettingsteori er også benyttet til å utvikle styringsverktøy som kan nyttes for både styrke medarbeidernes motivasjon, ytelse og den enkelte organisasjons måloppnåelse. Teorien kalles målstyring, og sentralt her er begreper som *målsetting, iverksetting og evaluering*.

Teorien bygger på at leder og medarbeider sammen setter mål som medarbeider gis ansvar for å iverksette og følge opp innenfor en gitt tidsperiode.

Det forutsettes en tett dialog mellom leder og medarbeider under oppgavens fremdrift, for å diskutere virkemidler som benyttes. Etter endt perioden møttes leder og medarbeider for å evaluere status i forhold til ønsket måloppnåelse. Refleksjon og diskusjon av i hvilken grad målet er oppnådd gjøres, og en kan eventuelt avtale og igangsette nye målsettinger om målet ikke er nådd.

Det er avgjørende for resultatet at målene er realistiske, samtidig som vanskelighetsgraden ikke blir for lav. Litt vanskelige, men konkrete mål på ”grensen” til det vanskelige innenfor hva som er realistisk mulig innenfor de tildelte ressurser anses som god målstyring (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

Kognitiv evalueringsteori fokuserer på hvordan mennesker evaluerer hver enkelt oppgaves motivasjonsverdi. Er det sider ved utførelsen av selve oppgaven som motiverer, eller er det faktorer som kan sies å være utenforliggende arbeidsoppgaven som motiverer?

Vi snakker da om *indre og ytre motivasjon*.

Indre motivasjon betegnes som de sider ved selve oppgaveutførelsen som motiverer, mens ytre motivasjon kan ses på som de faktorer utenfor selve oppgaven som motiverer. (lønn, goder osv)

Sosial motivasjonsteori:

Innenfor sosiale motivasjonsteorier er det fokus på hver enkelt medarbeiders opplevelse av **likhet og rettferdighet** i forhold til andre medarbeidere som påvirker grad av motivasjon i jobbsammenheng.

Likeverdsteori

Her foregår en sammenligning av forhold rundt sin egen og andres arbeidssituasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Denne sammenligningen kan forgå både internt og eksternt i forhold til sin egen arbeidssituasjon. Det kan dreie seg om sammenligning av lønnsforhold og goder, hvordan en opplever seg behandlet i organisasjonen, hvordan prosedyrer oppfattes gjennomført, fordelinger foregår osv. Det er her ikke nødvendigvis en objektiv vurdering som skjer, men en subjektiv vurdering, følelse og oppfattelse sett i fra hver enkelt medarbeider. (likeverdsteori, prosedyrerrettferdighet)

Hvordan hver enkelt medarbeider oppfatter dette, vil påvirke dennes motivasjon til arbeidet. Hver enkelt persons følsomhet for en slags ”opplevd urettferdighet” i forhold til sine kolleger

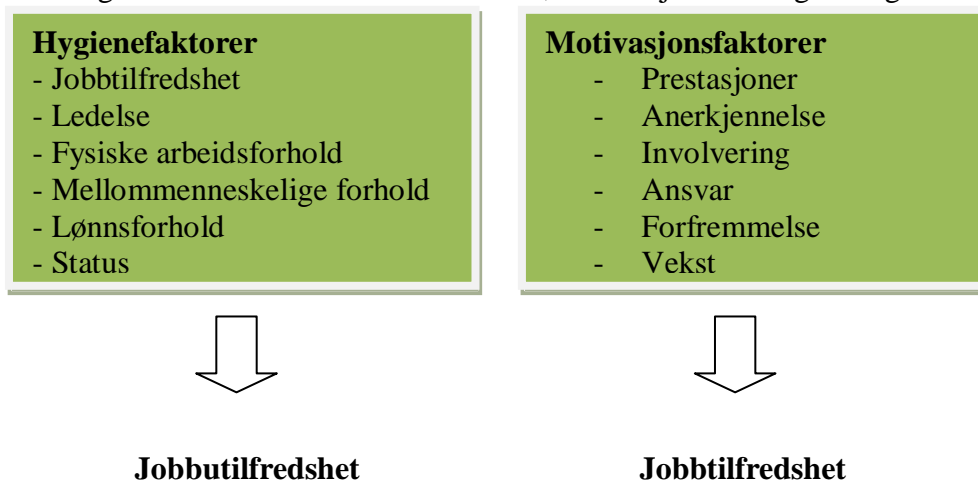
i eller utenfor organisasjonen, vil påvirke om dette oppfattes som en likeverdstilstand (likeverd i forhold til andre) eller en likeverdsspennning (mangel/urettferdighet i forhold til andre).

Jobbkarakteristika-modeller:

Teorier som dreier seg om hvilke sider ved eller rundt selve jobben som påvirker de ansattes motivasjon, kaller vi for jobbkarakteristika-modell teorier. Dette er teorier som i dag står sterkt i arbeidslivet, og det er stadig større fokus på å tilrettelegge arbeidsforhold for størst mulig motivasjon blant de ansatte.

Fredrik Hertzbergs tofaktorteori

Mest sentral er Hertzbergs tofaktorteori (1959), som indikerte at en kunne finne sammenhenger mellom medarbeidernes trivsel, motivasjonsnivå og hvor godt de presterte.



Figur 3. Hertzbergs tofaktorteori

Han fant tegn på at vår motivasjon og trivsel i hovedsak påvirkes av to ulike faktorer, som han kalte *hygiene- og motivasjonsfaktorer*.

Han hevdet at enkelte faktorer, som lønn, mat, lokaliteter, arbeidsforhold, i seg selv ikke bidro til økt motivasjon og trivsel, men ga mistriivsel når de IKKE var til stede i en arbeidssituasjon. Disse kalte han hygienefaktorer.

Han mente videre at andre faktorer som sosialt fellesskap, læring og trivsel bidro til å øke motivasjon og trivsel hos de ansatte. Dette er faktorer han mente bidro i positiv retning til at de ansatte yter best i arbeidssammenheng. Dette kalte han for motivasjonsfaktorer. (Jakobsen og Thorsvik, 2007)

Hertzberg mente altså at det ikke er de samme faktorene som påvirker om mennesker trives eller mistrives i arbeidslivet. En følt mangel på de såkalte motivasjonsfaktorene var hemmende for motivasjon, men førte ikke til mistriivsel. På samme måte mente han tilstedeværelse av hygienefaktorene ikke fremmet motivasjon, men førte til en nøytralitet på trivsel. En følt mangel av hygienefaktorer fører til mistriivsel i arbeidssammenheng. Basert på denne teorien lanserte Hertzberg tiltak som kunne benyttes for å fremme motivasjon i arbeidssammenheng. Dette gikk i hovedsak på å gi arbeidstakerne utfordringer som utnytter deres potensial, tilrettelegger for utvikling gjennom utfordringer, gir større personlig ansvar, muligheter for variasjon i arbeidet, mer frihet for jobbutførelse og mindre kontroll fra ledelse.

Thorsrud-prosjektet

Den norske forskeren Einar Thorrud ”videreutviklet” denne tankegangen til å beskrive 6 psykologiske jobbkrav, som måtte være tilstede for at mennesker skulle kunne utvikle og yte sitt beste i jobbsammenheng. Dette bidro blant annet til at Arbeidsmiljøloven ble vedtatt i 1977. Jobbkravene som han lanserte, var resultat av et større industrialiseringsprogram(IDP) støttet av LO og NAF som gikk ut på å øke medbestemmelse og demokrati i arbeidslivet. De 6 jobbkrav var basert i tidligere forskning innenfor HR sektoren, og de gikk i korte trekk ut på:

- Behov for innhold i form av rimelig nivå på utfordringer og et minimumsnivå på variasjon i jobben
- Behov for å kunne lære noe i jobben og å kunne fortsette denne læringsprosessen
- Behov for et minimumsnivå for beslutningsmyndighet og ansvar for de ansatte
- Behov for et minimumsnivå av sosial støtte og anseelse på arbeidsplassen
- Behov for å kunne relatere det man gjør og produserer op jobben, til ens sosiale liv
- Behov for å kunne se at jobben fører til ønsket personlig vekst og karriereutvikling.

(Kaufmann og Kaufmann, 2009)

HR pregede syn på mennesker og motivasjon, preger i dag arbeidslivet i de fleste moderne land. Innenfor denne kategorien finner vi modeller som Hackman & Oldham jobbkarakteristikamodel(1980) og Deci & Ryan selvbestemmelseteori(1985).

Læringsteorier

”Læring er erverving av kunnskaper og ferdigheter som er relativt permanente, og som har sitt utgangspunkt i erfaring” (Kaufmann og Kaufmann, 2009;186).

Det har gjennom tidene vært lansert ulike teorier som beskriver hvordan mennesker lærer best. Hva som kan betegnes som ”best” i denne sammenhengen er en subjektiv vurdering, men felles for de fleste moderne teoriene er tanken på hvordan tilegne og bevare kunnskap for hvordan ulike praktiske og teoretiske handlinger skal utføres.

Læring er viktig og grunnleggende for vår eksistens og vekst, både som enkeltmennesker og organisasjoner.

Læring skjer på flere måter, både uformelt som praksis, diskusjoner, prosjektarbeid, evaluering av eget arbeid, og mer formelt gjennom strukturert utdanning på videregående, høyskole og universitet.

Læring gir oss kompetanse, som kan benyttes for å møte utfordringer og takle arbeidsoppgaver i jobben, både på egenhånd og i samhandling med andre.

Det er som nevnt ulike innfallsvinkler og syn på hvordan vi best kan lære og å øke vår kompetanse og kunnskap:

En rekke teorier har gjennom årene vært hevdet. Vi definerer i hovedsak at disse ”hører til” innenfor klassisk betingning, operant læring, kognitiv læring og sosial kognitiv læring(omfatter også organisasjons læring)

I de påfølgende avsnitt vil jeg kort redegjøre for de ulike retningene:

Klassisk betingning

Denne form for læring en form for såkalt assosiasjonslæring og er en svært enkel læringsform. Ved denne form for læring reagerer direkte(refleks) som et resultat av en ytre

påvirkning. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

I klassisk betingelseslære er det ikke bevisste kognitive refleksjoner som skaper lære, men reflekser som utløses av en i utgangspunktet ytre *ubetinget stimulus*.

Ved å koble en annen faktor eller stimulus(betinget) inn i situasjonen, vil denne etter hvert utløse den samme refleksjonen som den ubetingede stimulusen gjorde i utgangspunktet.

Vi snakker da om at læring har skjedd ved at refleksene da er koblet til den bevisste stimulus. Om vi ser på denne læringsformen i forhold til læring i arbeidsliv kan klassisk betinget læring påvirke både våre holdninger, tilfredshet og trivsel. Denne form for læring er mye brukt i reklamesammenheng, men ikke som metode i bevisst læring.

Operant læring

Denne formen for læring er en betegnelse for all viljestyrt læring. Den er altså ikke påvirket av reflekser på utløst stimuli, men en reaksjon på en *forventet konsekvens*(Kaufmann og Kaufmann,2009). Stimuli kan her være både av positiv eller negativ art, i form av straff eller belønning.

En ”lærer” med andre ord at en handling får en eller annen konsekvens, og velger derfor handling ut fra dette.

En hund som lærer seg at den får en godbit når den sitter pent, er et enkelt eksempel på denne enkle læringsformen. Hunden ”velger” da å sitte for å oppnå noe den oppfatter som positivt, i dette tilfellet en godbit.

I arbeidssammenheng kan denne form for læring benyttes til å *forsterke* ønsket adferd, men også til å *fjerne uønsket* adferd. Vi snakker da om *positiv og negativ forsterkning*. Straff er derimot noe annet enn negativ forsterkning. Dette da den reduserer sannsynligheten for uønsket adferd.

For ledere i organisasjoner, vil det være vanskelig helt å komme utenom denne formen for styring av adferd blant sine medarbeidere.

Det vil ofte være hensiktsmessig å premiere ønsket adferd i form av ros, belønning og lignende. Da kalles det for positiv forsterkning av adferd. En kan også velge å fjerne noe som oppfattes som negativt for å oppnå effekt av positiv forsterkning.

I andre sammenhenger vil det kanskje være nødvendig å klargjøre sanksjoner eller konsekvenser av uønskede handlinger eller adferd. Det kan da skje i form av å ”fjerne et positivt gode” (f.eks fridag, fri mobil o.l), eller å innføre en negativ sanksjon i form av ren straff.

Dagens teorier rundt dette viser at det naturlig nok bør søkes å benytte positive virkemidler for ønsket adferd i størst mulig grad.

Begge disse ovennevnte formene for læring kan ses på som former for *assosiasjonslæring*, som i stor grad er påvirket av følelsesmessige reaksjoner. Men dette er ikke det vi først og fremst forbinder med ”læring” i organisasjoner.

Nedenfor vil jeg redegjøre for noen relevante teorier rundt læring i arbeidssammenheng.

Jeg fokuserer da på de teoriene som er mest relevant for min undersøkelse, for å kunne drøfte disse med empirien fra undersøkelsen senere i rapporten.

Kognitiv læring

Denne type læring foregår aktiv refleksjon over de erfaringer vi gjør, utprøving og testing av hypoteser om hvilke regler og prinsipper vi kan utlede fra våre erfaringer(Kaufmann og Kaufmann, 2009). Vi er nå inne på bevisst og viljestyrt læring på individnivå.

Læring sett ifra et kognitivistisk utgangspunkt, fokuserer hovedsakelig på at og hvordan enkeltmennesker lærer alene, uavhengig av andre.

En sentral og viktig teoretiker innenfor kognitiv læring, var den sveitsiske psykologen Jean Piaget(1896-1980).

Han hevdet blant annet at tilegning av ny kunnskap måtte baseres på den enkeltes egne erfaringer, kunnskap og interesser om den skulle bli vellykket. Han mente videre at kunnskap lagres i såkalte kognitive skjemaer(indre strukturer) i vår hjerne. Når vi forsøker å lære noe nytt, skjer en sammenstilling med disse ”skjemaene”. Avhengig av hvordan denne informasjonen passer med ”eksisterende skjema”, gjenkjennes denne og tilpasses ”skjema” i ulik grad. Informasjon som ikke gjenkjennes i noe skjema, fører til at nye ”skjema” forsøkes å dannes.

Kognitivistisk læring tar utgangspunkt i at vi mennesker er født nysgjerrige og er kunnskapssøkende. Vi er på en måte skapt for å lære, ved erfare, systematisere, se etter sammenhenger og mønstre. Det er viktig å oppmuntre til enkeltmenneskets læring på måter som kan bidra til økt indre motivasjon.

Videre fremheves viktigheten av bevisstgjøring av egen læring og motivasjon(metakognisjon), som viktige faktorer for videre læring.

Læring kan skje både teoretisk og gjennom såkalt praktisk erfaringslæring. Dette kan det skje ved at vi opparbeider teoretisk grunnlag for jobben eller oppgavene vi skal gjøre, eller ved at vi erfarer og lærer med utgangspunkt i praktiske arbeidsoppgaver.

Sistnevnte betegnes av den amerikanske psykologien David Kolb, som en syklisk prosess hvor vi ut fra en opplevd erfaring(situasjon), først observerer og reflekterer. (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Deretter gjør vi oss tanker som danner grunnlag for en dannelse av begreper basert på generelle trekk ved situasjonen. Dette danner igjen grunnlag for hvordan vi kan løse oppgaven, før vi i tilslutt bestemmer oss for å teste ut vårt grunnlag, som igjen danner grunnlaget for nye erfaringer.

Dette mener han foregår i en kontinuerlig prosess, og at vi på denne måten stadig kan lære. Vi kan se på dette som en form for eksperimentell læring.

Mennesker er ulike, og lærer best på ulike måter. Vi har alle forutsetninger som kan sies å være passende en bestemt læringsstil.

Mange faktorer kan påvirke hvordan vi lærer. Både personlige egenskaper, erfaring, bakgrunn og motivasjon kan påvirke hvor hver enkelt har sitt utgangspunkt. Noen lærer best av å løse oppgaver gjennom konkrete erfaringer og refleksjon, andre igjen lærer best gjennom en mer reflekterende arbeidsmåte over hva som skjer i hver enkelt situasjon. En del lærer best ved å jobbe på en analytisk og systematisk måte(abstrakt konseptualisering), mens noen er fokusert på læring gjennom utforskning og prøving av nye metoder(aktiv eksperimentering) som de opplever fungerer.

Hver stil har sine fordeler og styrker avhengig av situasjon og oppgave, men forskning viser at de som mestrer en mer dynamisk læringsstil har større evne for å tilpasse seg ulike situasjoner og oppgaver i arbeidet(adaptiv fleksibilitet). Samfunnsutviklingen i dag med hurtig omskiftning, raske endringer i marked og arbeidsoppgaver gjør kanskje dette til en ønsket læringsstil i organisasjonssammenheng.

Sosial kognitiv læring

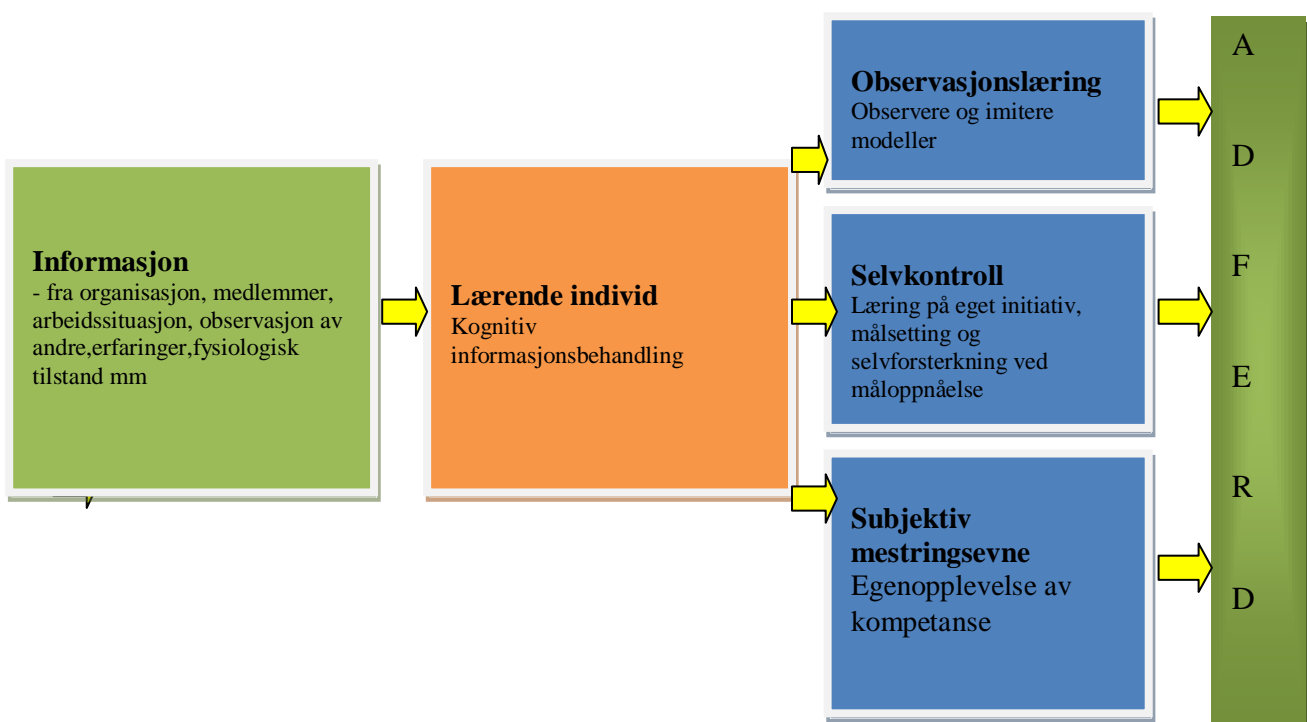
Her er vi over på teorier om hvordan mennesker lærer i samspill med andre.

Sentralt her er fokus på hvordan vi kan lære ved å studere og observere andre personers måte å gjøre ting på. Det er altså bevisst kognitiv læring i en sosial relasjon.

I arbeidslivssammenheng er dette svært sentralt, vi jobber jo sammen i organisasjoner og enheter for at vi mener vi sammen kan skape bedre resultater enn hver enkelt kan gjøre på egenhånd.

På en måte kan vi si at vi i sosial kognitiv læring, utnytter andres kunnskap til å lære selv. Denne kunnskapen vi har ervervet, kan da andre igjen ”kopiere” og tilegne seg som egen kunnskap. Når forholdene legges til rette, kan denne form for læring foregå i en uendelig sirkel og danne grunnlag for gode prestasjoner og resultater i arbeidslivet.

Sentrale teoretikere innenfor sosial kognitiv læring er Bandura, Senge, Garvin, Argyris og Schön, Nanoka mfl.



Figur 4. Banduras teori om sosial-kognitiv læring

Jeg vil nedenfor redegjøre for en del sentrale og relevante teorier omkring sosial kognitiv læring.

Observasjonslæring (modellering)

Dette går i korte trekk ut på å lære ved å observere andres adferd (modeller) i arbeidssituasjon, for deretter å utnytte kunnskap og erfaring om dette til selv å gjennomføre dette i lignende arbeidssituasjon. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

Psykologen Albert Bandura (1925-) kobler i sin teori behaviorisme og kognitivismen sammen. Han mener at vi lærer å handle gjennom observasjon av ”betydningsfulle andre” med en tro på at dette vil utløse et forventet resultat og ved å tolke konsekvensene handlingen får.

Handlingene påvirkes av de konsekvenser de får i sosialt samspill med andre.

Det er en form for kopiering av adferd, men innebærer også en opparbeidelse av kunnskap av situasjonen denne adferden skjer i.

For at god modellæring skal kunne skje, er det flere faktorer som må være tilstede i situasjonen:

En må for det første ha noen å ”kopiere” adferden fra i den situasjonen en ønsker å lære.

Videre må en ha evnen til å oppfatte og huske denne adferden.

En må også ha evner og ferdigheter i stor nok grad til å ”repetere” denne adferden. Sist men ikke minst må en ha erfart eller sett at den adferden gir positive konsekvenser, og dermed bli motivert til modellæringen.

Man ”velger” da selv normalt ut såkalte modeller, som en av ulike grunner ønsker å ”kopiere” i arbeidssammenheng. De som ofte blir brukt som modeller er ofte mennesker som av en eller annen årsak er i besittelse av elementer som høy kunnskap, status, vennlighet eller har oppnådd en form for belønning en selv ønsker.

Det er ikke nødvendigvis en enkelt person som fungerer som modell, men ofte er det situasjonsavhengig og en ønsker kanskje å ”kopiere” ulike modeller på ulike typer oppgaver. Det er heller ikke sikkert at ”valg” av modeller skjer på bakgrunn av bevisste valg, derfor er det viktig at særlig ledere og personer med status eller ”posisjon” forsøker å fremstå som gode rollemodeller for denne type læring. Dette kan en gjøre ved å utvise adferd og handlinger som en ønsker skal spre seg i organisasjonen.

Observasjonslæring kan være en god og effektiv måte å lære på, men kan også være gjenstand for ”vranglære” i organisasjoner. Gode rollemodeller betyr derfor mye for vellykket observasjonslæring.

Mentorlæring kan ses på som en form for observasjonslæring. Det skjer da ved at en person med erfaring veileder mindre erfarne medarbeidere.

Denne form for læring er kanskje mer bevisst valg fra ledelsesnivå, for å sikre god opplæring av nye ansatte under praktisk veiledning.

Organisatorisk læring

Det er en illusjon å tro at verden består av adskilte og usammenhengende krefter. Når vi gir slipp på denne illusjonen kan vi bygge "lærende organisasjoner", organisasjoner der mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultater som de egentlig ønsker, der nye og ekspansive tenkemåter blir oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i fellesskap.

(Senge 1999)

I organisatorisk læring fokuseres det ikke bare på enkeltmennesket læring eller læring i avgrensede grupper, men på hvordan læring skjer i organisasjonssammenheng. Her er fokus på viktigheten av å bevare og kanskje videreutvikle kunnskap i organisasjonen. Det er altså snakk om både læring av enkeltmennesker og hele organisasjonen, og hvordan utvikle den tilegnede kunnskapen videre i organisasjonen fremtid.

Det betyr at for at vilkårene for observasjonslæring skal være oppfylte, er det ikke tilstrekkelig at enkeltmennesker i organisasjonen lærer. Det må skje en felles læringsprosess som preger organisasjonen videre for at vi skal kunne betrakte det som observasjonslæring. Teoretikerne Argyris og Schön er sentrale innefor utvikling av kunnskap om observasjonslæring.

De mener at organisasjoner handler ut fra det de kaller handlingsteorier. Med det mener de teorier som ligger bak organisasjonens praktiske valg og handlinger. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

Disse trenger nødvendigvis ikke å samsvare med det som organisasjonen har til ”hensikt” å gjøre. Det er med andre ord ofte ikke samsvar med det organisasjonens uttalte teorier og det den faktisk handler etter.

Dette kaller de for handlingsteorier.

Argyris og Schön mener organisasjonslæring dreier seg om å tilstrebe samsvar mellom de uttalte teorier og handlingsteoriene. For organisasjonen er det derfor viktig å danne seg felles kognitive kart, altså forståelsesmønstre og uttrykk for hvordan organisasjonen som helhet oppfatter seg og sin virkelighet.

De oppfatter at det innenfor organisasjoner finnes to måter å lære på, som *enkeltkrets-* og *dobbeltkretslæring*.

Ved enkeltkretslæring lærer organisasjonen og dens medlemmer kun å forbedre det de allerede gjør, men har lært å gjøre det bedre enn tidligere.

Dette kan i neste omgang bidra til bedring av eksisterende rutiner, prosedyrer osv, men bidrar ikke til nytenking. Dette kan på kort sikt bidra til både bedre produkter og tjenester, men sjelden til nyskaping.

Her kommer dobbeltkretslæring inn, hvor organisasjonen ikke bare gjør justeringer og endringer av mindre art. Ved dobbeltkretslæring åpner en opp kontinuerlig stille spørsmål om de grunnleggende forutsetningene for organisasjonens liv og handlinger.

På den måten kan man få til radikale endringer i organisasjonen, som kan bringe inn læring på et annet nivå.

I dag opplever vi at samfunnsmessige store strukturelle endringer skjer i stort tempo, ofte som følge av stadig større ”teknologisering” av samfunnet vårt.

Evnen til rask omstilling av hele organisasjonen vil ofte være avgjørende for organisasjonens videre eksistens. Dette gjør at såkalt dobbeltkretslæring blir stadig viktigere i organisasjonssammenheng.

Hvordan kan vi få til denne viktige dobbeltkretslæringen da? I følge Argyris og Schön ved å:

- ha informasjon og valg som styrende verdier
- ha medbestemmelse som handlingsstrategi

Dette kan gi frihet i arbeidsmiljø og tenkemåte og økt effektivitet og bidra til dobbeltkretslæring. Frihet og rom for kreativitet i organisasjonen skaper innovasjon!

Motsatt kan organisasjoner som opererer etter styring under sterk kontroll og ensidig styrte handlingsstrategier fra ledelsen, oppleve et arbeidsmiljø styrt av frykt og forsvar.

Dette gir igjen mindre rom for meningsutveksling og ideer, og ofte i redusert yteevne for organisasjonen. Argyris og Schön mener at dette kun bidrar til enkeltkretslæring, med de farer det i dag kan medføre for organisasjonen. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

Den lærende organisasjon

Dette bringer oss over på neste steg i organisasjonslæring, som vi kaller ”den lærende organisasjon”. Vi snakker da om en kontinuerlig prosess hvor organisasjonen blir dynamisk og endrer seg etter intern og ekstern stimulering.

Det foregår en prosess hvor både enkelt- og dobbeltkretslæring skjer tilnærmet hele tiden, og organisasjonen tilpasser seg den ytre verden basert på at handlinger skaper tilbakemeldinger som igjen skaper en oppfatning.

Den lærende organisasjon (Senge)

Den amerikanske forskeren Peter Senge er svært sentral i utvikling av begreper rundt ”den lærende organisasjon”.

I følge Peter Senge (1990) er det viktig å forholde seg til ulike signaler og informasjon fra omgivelsene. Han fremhever fem viktige elementer (disipliner) det er viktig å etterstrebe i organisasjonslæring for å bli en "lærende organisasjon": (Senge, 1999)

Personlig mestring:

- Motiverer til nytenkning og å søke nye utfordringer og samtidig videreutvikle egne evner for å bidra til de ønskede resultater.

Mentale modeller:

- Motivere til brudd med etablerte mentale modeller og etablerte forestillinger i organisasjonen.
Ofte er disse fastgroddede bilder, tankemønstre, kulturer og tankemønstre, til hinder for nyskaping og nytenking i organisasjonen.

Felles visjon:

Organisasjonen og dens medlemmer må søke å danne en felles visjon!

Svært viktig at organisasjonens visjon og de personlige visjoner for alle i organisasjonen samsvarer. Kun da kan denne bli til en sterk kraft som medlemmene tror på og som kan bidra til at de jobber for å skape sin egen framtid.

Gruppelæring

- Organisasjonen må fungere som et team! Samhandling og læring mellom organisasjonens medlemmer vil styrke både enkeltmedlemmet og organisasjonen. Det må åpnes for fri meningsutveksling, åpenhet i dialog og diskusjon, dette kan skape både gode resultater og personlig vekst blant organisasjonens medlemmer.

Systemtenking:

- Utvikle organisasjonens medlemmer til å se sin egen rolle i et større organisasjonsperspektiv. Dette vil bidra til større forståelse for viktigheten av den rolle medlemmene har, påvirker organisasjonens prestasjoner. Systemtenking kan ses på en måte å integrere de andre fire disipliner med hverandre.
Det er også viktig å lære å se ting i et større perspektiv, uten for stort fokus på enkelthendelser. Dette vil bidra til at organisasjonens medlemmer raskere ser strukturelle årsakssammenhenger, noe som bidrar til lettere å se hvor "riktige" tiltak kan iverksettes for raskere resultater i organisasjonen.

Den lærende organisasjon (David A. Garvin)

Den amerikanske professoren David Garvin har en annen definisjon enn Senge på hvordan bygge og utvikle en lærende organisasjon.

Garvins definisjon: "*En lærende organisasjon er en organisasjon som er god til å skape, tilegne seg og overføre/formidle kunnskap, og til å forandre sin atferd slik at den reflekterer ny kunnskap og innsikt*". (Garvin 2009)

Han mener det er 3 områder det må fokuseres på i "lærende organisasjoner":

Meaning:

Alle medlemmene i organisasjonen må ha en klar forestilling og forstå hva organisasjonen ønsker å oppnå.

Management deler han opp i 5 ”byggeklosser”

Systematisk problemløsning:

Viktig med systematiske, vitenskapelige metoder for å identifisere og løse problemstillinger i en organisasjon. Han understreker nødvendigheten av å skape holdninger blant de ansatte som preges av nøyaktighet og presisjon. Det er også viktig å stille spørsmålstegn ved alle prosesser under arbeidet.

Eksperimentering:

Det er ifølge Garvin viktig at det pågår systematisk eksperimentering for å søke ny kunnskap i organisasjonen. Dette for å få dypere forståelse gjennom å prøve ut nye innfallsvinkler.

Lære av egne erfaringer:

Organisasjonen bør utvikle systematiske rutiner for gjennomgang og læring av egne erfaringer, både suksesser og fiaskoer. Denne informasjonen må være åpen og tilgjengelig for de ansatte. Dette kan bidra til en kultur hvor det er lov å feile, og verdifull kunnskap kan erverves både fra vellykkede og mislykkede prosjekter.

Lære av andres erfaringer:

Organisasjonen bør søke informasjon, tilbakemeldinger og være åpen for positiv og negativ kritikk fra kunder, samarbeidspartnere, ansatte osv. Dette kan gi verdifull erfaringskunnskap som kan bidra til læring. Det er i den sammenhengen svært viktig med åpenhet for kritiske tilbakemeldinger.

Overføring av kunnskap til organisasjonen raskt og effektivt

Her understreker Garvin viktigheten av å lære gjennom egne erfaringer og å dele denne kunnskapen med andre i organisasjonen på den mest effektive måten. Dette mener han kan skje gjennom trainee-programmer, jobbrotasjon osv.

På den måten mener han kunnskapen ivaretas i organisasjonen og ikke bare blir en del av enkeltmenneskets kunnskapsbank.

Measurement:

Garvin mener at det er svært viktig at organisasjonen måler i hvilken grad en nærmer seg målet om å bli en lærende organisasjon. Han mener det må måles innenfor 3 områder:

Kognitivt nivå: Fokuserer på å måle ulike holdninger blant organisasjonens medlemmer: Dette vil vise de har forstått hensikten med den lærende organisasjon. Dette kan skje med spørreundersøkelser, intervjuer osv.

Atferdsmessige endringer: Observere hva organisasjonens ansatte faktisk gjør i arbeidssammenheng. Dette kan en måle ved direkte observasjon og ved å foreta f.eks stikkprøver blant de ansatte.

Prestasjonsforbedringer: Foreta jevnlig måling av de ansattes produksjon og ytelse i bedriften. Dette kan danne grunnlag for iverksetting av nødvendige tiltak som bedrer disse forholdene.

Knowledge Management

Samfunnsutviklingen de senere år, som i stor grad er preget av teknologiske nyvinninger og økonomi, har dannet nye behov for hvordan ivareta kunnskap i organisasjonssammenheng. Varigheten og gyldigheten for kunnskap har endret seg radikalt, til å bli en slags "råvare" som etter relativt kort tid må videreutvikles eller erstattes med ny.

Høyt tempo, stor konkurranse og prestasjonsbehov bidrar til at denne må lagres i organisasjonen ved hjelp av effektive systemer og rutiner. Disse må også gjøre at kunnskapen raskt kan "hentes fram igjen" for å nyttegjøres i organisasjonen.

Kunnskap må derfor i større grad dokumenteres gjennom skriftlige rutiner og prosedyrer. Den japanske forskeren Ikujiro Nonaka kaller dette for å gjøre *taus kunnskap* til *eksplisitt kunnskap*. (Nonaka, 1994)

Taus kunnskap beskriver han som kunnskap som ikke så lett lar seg forklare, verken skriftlig eller muntlig. Det er her snakk om den erfaring og kunnskap som vi vet og føler i ulike situasjoner i arbeidslivet.

Eksplisitt kunnskap er derimot den mer objektive kunnskap og viten vi kan utnytte til å utføre en oppgave. Det er ofte skrevne prosedyrer og rutiner for hvordan vi skal utføre ulike typer oppgaver. Nonaka mener at det er kritisk og avgjørende for en organisasjons utvikling at denne tause kunnskapen blir eksternalisert. Det betyr å gjøre den om til eksplisitt kunnskap. Taus kunnskap er og blir ofte i hodene på de som har den, mens den eksplisitte kunnskapen blir i organisasjonen og kan videreutvikles der.

Teknologi og systemer kan her bidra til at vi bevarer kunnskapen i organisasjonen, ved at vi benytter disse til å lagre rutiner, erfaringsbaser, prosedyrer for utførelse av arbeidsoppgaver. Det er likevel viktig at disse alltid er gjenstand for revurdering i organisasjonen. Dette vil bidra til at denne ikke utgjør en statisk kunnskap, men blir en dynamisk og utviklende kunnskap som kan utnyttes i praktisk sammenheng.

Noen viktige sider ved god organisasjonslæring er en organisasjons evne til omstilling som et resultat av endringer i omgivelser. Det er viktig at organisasjonen lærer seg å lære av egne erfaringer, men også at den klarer å forutsi hvilken kunnskap som vil være behov for fremover i tid.

Oppsummering teori:

Jeg har i dette kapitlet gjennomgått en del relevante teorier for motivasjon og læring. Fagfeltet er stort, og de teoretiske perspektiv mange. Min presentasjon av stoffet blir kun et utdrag fra noen aktuelle teorier. Senere i rapporten når jeg analyserer det empiriske datamaterialet fra undersøkelsen, vil jeg trekke paralleller til dette utvalget av teori der jeg finner sammenheng eller motstridende resultater.

Metode:

Ordet metode stammer fra det greske ordet "methodos", som forenklet betyr å følge en vei til et mål. (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004)

Samfunnsvitenskapelig forskning gir flere muligheter for innfallsvinkler og forskningsmetoder. Det sentrale for valg av metode er hvilken problemstilling (forskningsmål) en skal belyse gjennom oppgaven. "Hensikten helliger midlet" gjelder også her, så problemstillingens karakter og hva en ønsker å belyse vil være bestemmende for hvilken metode en bør velge.

Vi har muligheten for enten å velge en kvalitativ metode, som gir muligheten for mer dybde- og detaljinformasjon om problemstillingen. Da åpner vi for muligheten til å finne dypereleggende årsaker til problemstillinger vi ønsker å belyse.

Kvalitativ metode

Om vi velger en kvalitativ tilnærming til forskningsspørsmålet, krever det ofte en større nærhet til det eller de som skal danne grunnlaget for det empiriske datamaterialet. Ofte vil det være behov for personlige intervjuer og en relativ åpen spørsmålsstilling. Noe av begrensningen ved denne type tilnærming er at det er både tids- og ressursmessig. Det krever mye arbeid om en skal få inn data fra mange, og det er kanskje ikke alltid man opplever de ”ærligste” svar på kontroversielle spørsmål. Den åpne spørsmålsstillingen gjør at svarene ofte kan være vanskelig å sammenligne informasjon fra ulike respondenter. Men metoden gir en god mulighet for å finne *dypere* meninger om ulike problemstillinger i langt større grad enn ved kvantitativ metode.

Kvantitativ metode

Vi kan også velge en kvantitativ forskningsmetode for å belyse problemstillinger. Dette benytter vi ofte når vårt mål med forskningen er å tallfeste de empiriske data vi har samlet inn. Dette gjenspeiles i typiske ”brukerundersøkelser” hvor hensikten er å fokusere mer på mengde enn på detaljer i datamaterialet.

Dette gir oss god mulighet for å studere generelle trender, retninger uten å ha som mål å dykke alt for dypt ned i de bakenforliggende årsaker.

Det gir mulighet for å rekke et stort antall respondenter siden undersøkelser både kan distribueres som e-post, brev, internettbaserte undersøkelser og lignende.

Det krever relativt mindre arbeid enn kvalitative undersøkelser, spesielt i forhold til å analysere det empiriske datamaterialet.

Kvantitativ tilnærming gir også mulighet for anonyme undersøkelser. Det gir kanskje en større frihet for respondentene, noe som kan øke sannsynligheten for ”ærlige” svar på kontroversielle spørsmål.

Valg av metode

I denne undersøkelsen er min hensikt å undersøke på hvilken måte de ansattes motivasjon og læring påvirkes av en pågående IKT modernisering i en organisasjon.

Det er viktig å finne trekk og sammenhenger som kan sammenlignes med teori som omhandler disse elementene. Målet er å kunne tilrettelegge fremtidige IKT prosjekter i kommunen på en måte som mest mulig fremmer motivasjon og læring blant de ansatte.

Det var viktig å få kartlagt så mange syn som mulig, noe som ville øke muligheten for å se klarere trender og retninger.

Som forklart i innledningen om undersøkelsen, så var det ikke viktig å personifisere besvarelsene, snarere tvert i mot. Jeg ønsket et så bredt datagrunnlag som mulig, som i større grad var basert på ulike ”perspektiver”. Dette skulle danne grunnlaget for fremtidig planlegging av IKT prosjekter, slik at trender og sammenhenger ble ivaretatt.

I forhold til min egen arbeidssituasjon, var en kvantitativ tilnærming naturlig og riktig.

Som IKT leder med en svært travel hverdag og mye ”eksternt” arbeid, ville en kvalitativ tilnærming trolig bli preget av hastverksarbeid og lite tid til detaljanalyse. Dette tror jeg ville vært negativt for sluttresultatet av undersøkelsen.

Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet er betegnelser som beskriver om en undersøkelse har gyldighet og om det empiriske datamaterialet undersøkelsen bygger på er troverdig og relevant for problemstillingen.

Validitet

For at en undersøkelse skal anses som gyldig, er det viktig at en sikrer at en måler det en ønsker å finne svar på. Vi betegner dette som intern og ekstern validitet (gyldighet). Intern validitet omhandler om vi har stilt de riktige spørsmålene på den rette måten i forhold til problemstillingen vi ønsker svar på. Det omhandler også om vi har trukket de riktige konklusjonene basert på dette.

Ekstern validitet omhandler overførbarhet og generalisering av funn til andre forhold til en annen sammenheng enn der vi har gjennomført undersøkelsen.

Når jeg skal vurdere undersøkelsen jeg har foretatt opp mot intern og ekstern validitet, så mener jeg den i stor grad har intern gyldighet. Jeg har innenfor en avgrenset organisasjon målt ulike sider ved de ansattes motivasjon, trivsel og læring.

Spørsmålene var enkelt utformet, inneholdt få ord som ga grunn til misforståelse og var testet av en liten gruppe ansatte før undersøkelsen ble lansert.

Svaralternativene var i hovedsak predefinerte, men det var i de fleste tilfeller rom for egne svar.

I forhold til analyse og konklusjoner så gir den kvantitative spørreskjemaundersøkelsen større mulighet for objektiv analyse, da den blir foretatt elektronisk uten min subjektive påvirkning. Jeg gjennomførte også en kryssanalyse på de fleste spørsmål, for å unngå å trekke feil konklusjoner basert på variasjoner i datamaterialet.

Eksempelvis vil det på spørsmål 1 (som omhandler jobbmotivasjon) være mulig å dra feil konklusjon ved å hevde at de ansatte er best motiverte, som et resultat av at den "aldersgruppa" med flest respondenter skulle mene dette. Bivariat analyse vil vise eventuelt hvilke aldersgrupper som er best motiverte og dermed gi et mer riktig bilde av besvarelsene. Jeg ser likevel i ettertid at enkelte spørsmål med fordel kunne vært noe mer presise, f.eks burde motivasjonsbegrepet vært nyansert som enten ekstern eller intern motivasjon.

Jeg mener likevel undersøkelsen gir trekk og tendenser (som var hensikten med undersøkelsen) nok til å anse den til å ha intern validitet

Vurdert opp mot krav om ekstern gyldighet, mener jeg den ikke kan hevdes å ha dette.

Undersøkelsen omfatter et noe for smalt utvalg (54 personer) til at konklusjonene mine kan ha generell gyldighet.

De vil derfor ikke være direkte overførbare til andre sammenhenger eller organisasjoner.

Jeg tror likevel en del av konklusjonene kan ha en viss grad av allmenngyldighet, da de omfatter sider og trekk ved mennesker som vil være til stede i andre organisasjoner.

Reliabilitet

Når en skal vurdere om en undersøkelse oppfyller krav til reliabilitet, er det en vurdering av påliteligheten i undersøkelsen som foretas.

Det er viktig at de besvarelser som gis, er så riktige som mulig. Det vil alltid være rom for misforståelser av spørsmål i en nettbasert spørreundersøkelse, og en kan ikke alltid stole på at respondentene svarer det de egentlig mener.

Denne undersøkelsen var foretatt på helt anonymt grunnlag, og det var kun mulig å avgi 1 svar for hver respondent. Anonyme undersøkelser gir trolig større sannsynlighet for "ærlige" svar på en del spørsmål. Når en måler faktorer som motivasjon, syn på kollegaer osv mener jeg en anonym undersøkelse er mer til å stole på enn en identifiserbar undersøkelse.

På den bakgrunn mener jeg at undersøkelsen jeg har foretatt oppfyller krav om pålitelighet.

Styrker og svakheter

Basert på prosjektets problemstilling valgte jeg å samle inn data ved hjelp av en kvantitativ tverrsnittsundersøkelse. Denne formen for datainnsamling har både sterke og svake sider. Da undersøkelsen ble gjennomført anonymt, gir det for det første ingen mulighet for å vite om respondentene har samme tolkning av spørsmålene som jeg hadde da de ble utformet. Det finnes heller ingen mulighet for å avklare eventuelle tolkningsproblemer ved denne type undersøkelser. I tillegg så blir det i stor grad utenfor min kontroll hvem som svarer på undersøkelsen.

Utvalgsmulighetene blir derfor svært begrenset, noe som igjen kan påvirke våre tolkningsmuligheter.

Jeg valgte å benytte en kombinasjon av predefinerte og alternative svar i undersøkelsen. Dette for å gi respondentene for å gi selvstendige svar der det passet.

Dette ble i liten grad benyttet av respondentene. Muligheten er til stede for at det føles mer tidkrevende enn å benytte predefinerte svar, og at det derfor ikke ble benyttet i stor grad.

Anonyme undersøkelser har imidlertid en del andre styrker i forhold til kvalitative intervjuer av personer. For det første kan vi regne med at respondentene føler en større frihet for å avgi ærlige svar ved denne type undersøkelse sammenlignet med rene intervju.

Da en ikke trenger å bruke mye tid på selve intervjusituasjonen, er det også en større sannsynlighet for å få med et større antall respondenter.

Det er også lettere å ”gruppere” og ”kategorisere” besvarelsene i en kvantitativ undersøkelse sammenlignet med en kvalitativ.

I analysesammenheng er det også ”lettere” å se trekk og tendenser ved det empiriske materialet sammenlignet med å benytte kvalitativ tilnærming.

Prosjektstyring

Undersøkelsen ble gjennomført som en internettbasert og anonym spørreundersøkelse som alle kommunens ansatte ble tilsendt e-post med oppfordring om å delta. Det ble benyttet et såkalt ”questback” verktøy både i innsamlings og analysedelen av rapporten.

Et slikt verktøy er nyttig både i innsamlings- og analysesammenheng. Det gir gode muligheter for raskt å sette opp en undersøkelse og publisere denne i organisasjonen. Samtidig forenkler det analysen av empirisk materiale, og har stor nytteverdi ved sammenligning (bivariat analyse)

Jeg valgte å gjennomføre undersøkelsen basert på en kvantitativ tilnærming, tilpasset de trekk og trender jeg ønsket å få forståelse om.

Jeg gjennomførte prosjektet på egenhånd, noe jeg mener er litt uheldig i forhold til muligheten for meningsutveksling og diskusjon av løsning av oppgaven.

Min arbeidssituasjon var årsaken til at jeg likevel valgte å gjennomføre prosjektet alene.

Likevel, som IKT leder i kommunen med hovedansvar for IKT modernisering, gav det meg en unik mulighet for å få forståelse for hvordan dette påvirker de ansattes motivasjon og læring.

Analyse og drøfting av undersøkelsens besvarelser

Empiri og analyse

En enkel analyse (univariat) av de innsamlede data, sammenfalt på noen områder ulike teoretiske perspektiver som angår motivasjon og læring. Jeg valgte også å gjøre bivariat analyse på samtlige spørsmål for bedre å se nyanseforskjeller ut fra ulike innfallsvinkler (som jeg har valgt å kalle ”perspektiv”)

Jeg vil nedenfor redegjøre for en del sentrale trekk jeg så ved gjennomgang av datamaterialet. For å vise sammenhenger på en ryddig måte, har jeg valgt å gruppere og presentere besvarelsene innenfor de variablene undersøkelsen omfattet.(motivasjon og læring)

Jeg har videre valgt å analysere resultatene ut fra undersøkelsens 3 ulike innfallsvinkler:

- Respondenter som svarer at de har IKT- ansvar i jobben (IKT ansvarlige) eller ikke.
- Alder for å se om motivasjon, trivsel og læring har sammenheng med alder
- Grad av motivasjon for å se om de finnes særtrekk ved de som har størst motivasjon.

Grupperingen er gjort for å se etter trekk og tendenser ut fra disse 3 perspektiv.

Jeg gjennomgår i det påfølgende kapittel besvarelsene fra de spørsmålene jeg mener å kunne se sammenhenger i forhold til motivasjon, trivsel og læring.

På hvert av spørsmålene foretar jeg først en univariat analyse for å se de helt generelle trekk og tendenser. Deretter foretas en bivariat analyse av samme spørsmål opp mot de 3 ulike perspektiv jeg har valgt.

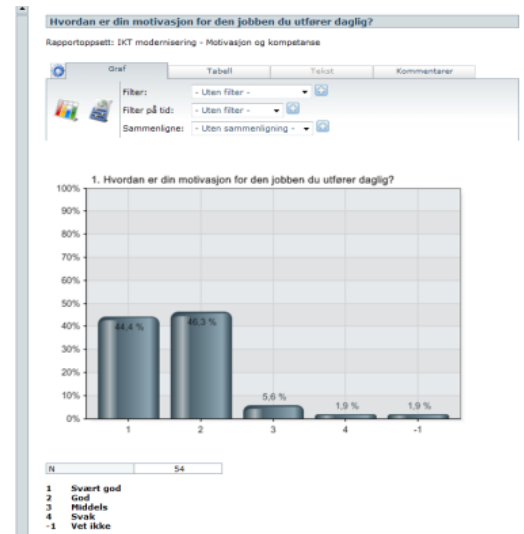
I analysen av hvert spørsmål, forsøker jeg også å gi en antagelse om årsakssammenheng og kobling mot kjent teori på området. Henvisning til relevante undersøkelser gjør jeg ved bruk av fotnoter i teksten. Andre litteraturhenvisninger i teksten, markeres med forfatterens navn og årstall.

Jeg vil på de påfølgende sidene gjennomgå besvarelsene på spørsmålene sortert etter tilhørighet innenfor motivasjon og læring.

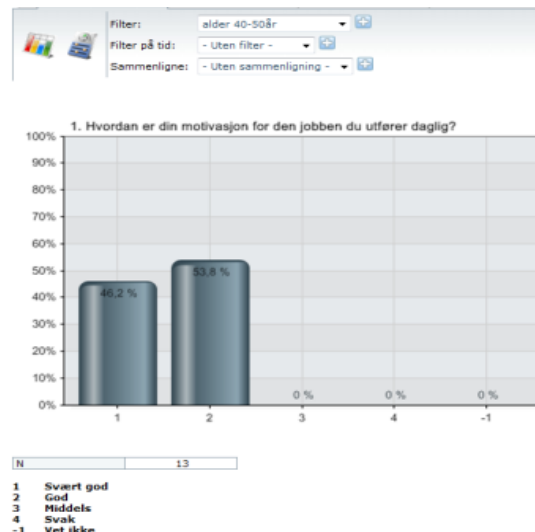
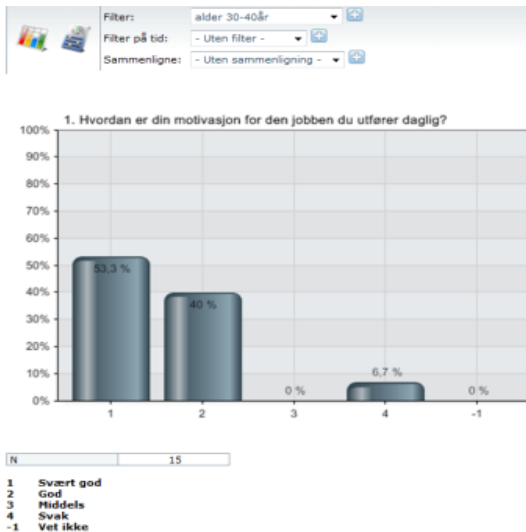
Motivasjon

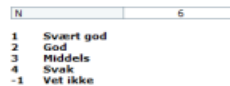
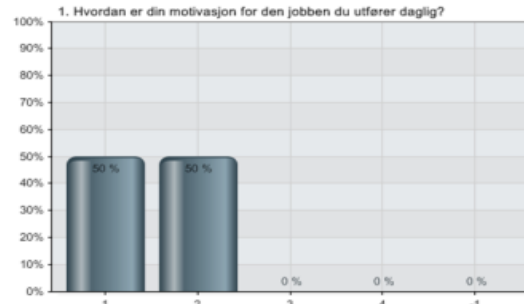
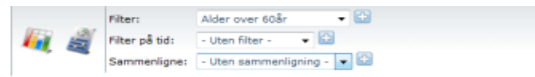
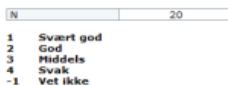
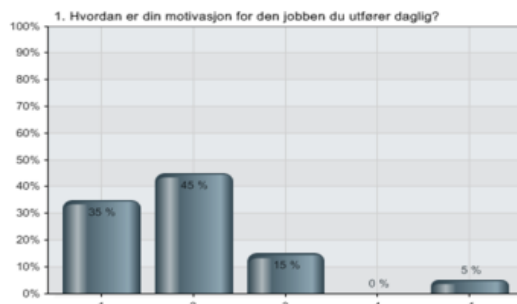
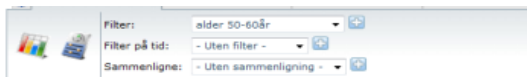
1. Hvordan er din motivasjon for den jobben du utfører daglig?

En analyse av respondentenes motivasjon viser at de aller fleste ansatte føler god eller svært god motivasjon for den jobben de gjør (figur 1). Hele 90,7 % av respondentene svarer at de føler god eller svært god motivasjon for den daglige jobben sin! Et svært høyt tall, som kan tyde på at en del sterkt motivasjonsfremmende faktorer er til stede i organisasjonen (Hertzbergs tofaktorteori). Sammenlignet med Maslows behovsteori kalles dette for overskuddsbehov, noe som skulle tilsi at grunnleggende behov i organisasjonen er dekket. McClelland mener at motivasjonsfremmende faktorer har sin bakgrunn i prestasjonsbehov, og i Alderfers ERG teori beskrives dette som vekst- og utviklingsbehov. Dette spørsmålet tar ikke stilling til om motivasjonen er indre eller ytre styrt, noe som krever videre analyse. Mer om dette kommer litt senere i kapittelet.



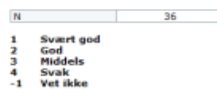
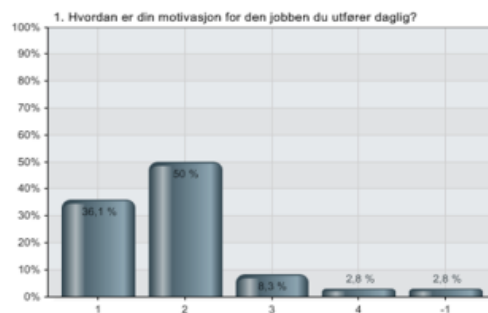
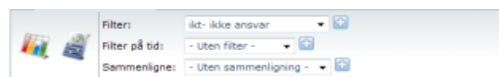
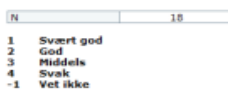
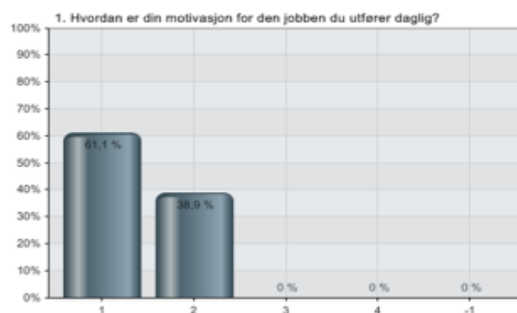
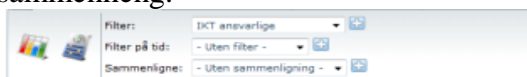
Om vi sammenholder dette spørsmålet med respondentenes alder (spørsmål 19), så finner jeg ikke tendenser eller trekk som gir grunnlag for å hevde at noen aldersgrupper er mer motiverte enn andre. Jeg finner imidlertid ikke at de over 60 år er representert blant de som sier de er ”svakt” motiverte for jobben. Dette kan kanskje tolkes som et tegn på at eldre mennesker har lettere for å holde på motivasjonen enn andre aldersgrupper.





Forskning tyder på at eldre arbeidstakere ofte har større motivasjon, engasjement og jobbtilfredsstillelse enn yngre arbeidstakere.¹

En kryssanalyse mot spørsmål 3 (ansvar eller del ansvar for IKT prosjekter) viser også at denne ”kategorien” har en noe høyere motivasjon enn de som ikke har ansvar i IKT sammenheng.



Dette kan kanskje forklares med at disse føler sterk *indre motivasjon* i forhold til IKT generelt, og mener i stor grad at IKT bidrar til økt motivasjon i jobben.

Om vi forutsetter at de med IKT ansvar selv har søkt dette ansvaret, kan ulike motivasjons teorier forklare dette. Det kan da dreier seg om mennesker med høy indre motivasjon for oppgaven eller fagfeltet. Sterk egeninteresse bidrar til økt motivasjon tyder både teori og empiri på området. Dette funnet stemmer bra med Deci og Ryans teori om selvbestemmelse (Deci og Ryan, 1985).

Innenfor *målsettingsteorien* finner vi også støtte for at mennesker med ansvar og engasjement for oppgaver er lette å motivere og ofte har høy motivasjon.

Sett fra Maslows synsvinkel, kan det også forklares med behovet for anerkjennelse. Å få et IKT ansvar kan ses på som å føle *tillit* fra ledelsen, noe som kan virke motiverende.

¹ <http://www.stami.no/arbeidsglede-uten-datostempel>

2. Hva er ditt inntrykk av dine nærmeste kollegers jobbmotivasjon?

På spørsmål om hvordan respondentene vurderer sine nærmeste kollegaers motivasjon, er tendensen lignende som for spørsmål om egen motivasjon. Hele 79,3 % svarer at de har inntrykk av at denne er god eller svært god.

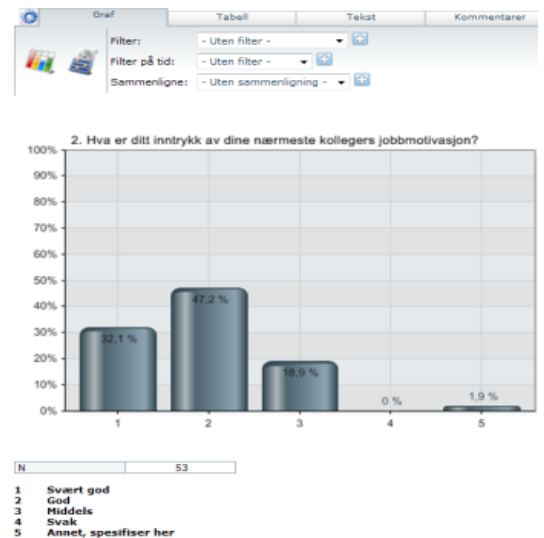
Sammenlignet med vurdering av egen motivasjon, er imidlertid tendensen at en vurderer denne som noe høyere enn sine kollegaers motivasjon.

Dette kan tyde på at de ansatte ”ser” og ”anerkjenner” hverandre på en god måte både for enkeltmennesket og organisasjonen..dog noe lavere enn seg selv.

(Forskning viser at vi mennesker ofte tilskriver andres motivasjon i større grad som ytre motivert i forhold til vurdering av vår egen, som vi vurderer som indre motivert.

Dette kalles for ”the extrinsic motivation bias”)

Anerkjennelse(status og prestisje) er en av Maslows overskuddsbehov, og fokus på dette kan bidra til økt motivasjon blant de ansatte.



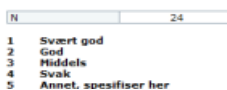
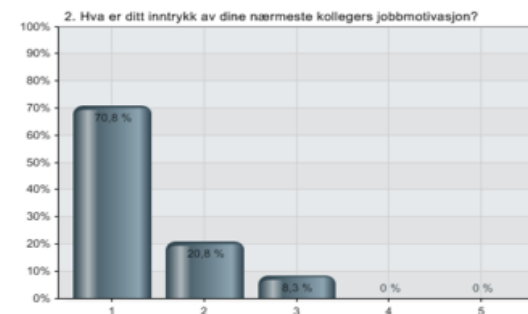
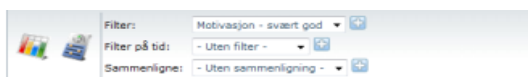
En ytterligere kryssanalyse viser at de over 60 år vurderer andres motivasjon som noe høyere enn de andre aldersgruppene. Hele 50 % av de over 60 år mener sine kollegaers motivasjon er ”svært god”, mens 33,3 % vurderer denne til ”god”.

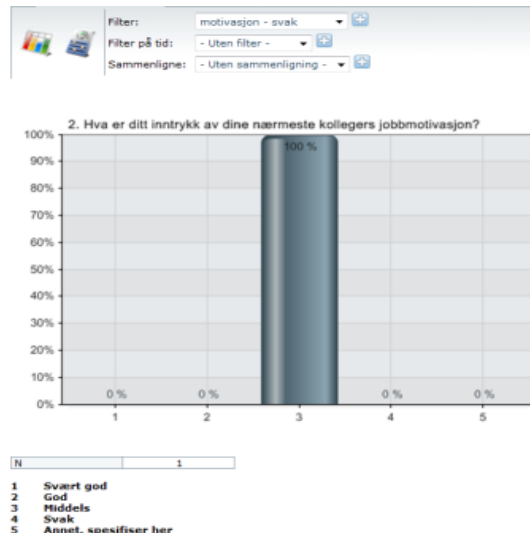
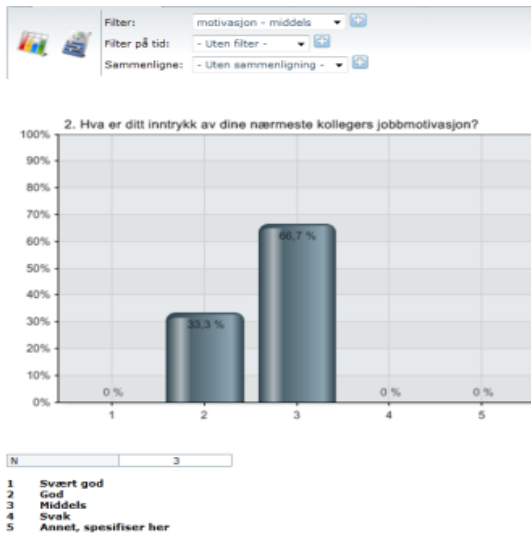
Dette skiller seg noe ut fra de andre aldersgruppene hvor andelen som vurderer sine kollegers motivasjon som ”god” er større enn de som vurderer denne til ”svært god”.

Noe spesielt er resultatene for de mellom 50-60år. Her er prosentvis flere som mener sine kollegaers jobbmotivasjon kan betegnes som ”middels”.

Dette kan kanskje tolkes som at eldre mennesker ser mer positivt til andre menneskers bidrag i arbeidslivet sammenlignet med hva andre aldersgrupper tolker. De har på mange måter ”senket skuldrene” og føler seg tryggere på sin egenverdi enn andre aldersgrupper.

De som aldersmessig befinner seg mellom 50-60 år er har ofte opparbeidet seg mye erfaring, men er kanskje fortsatt på vei mot karrierestigens høydepunkt. De er i en konkurransesituasjon, og har muligens et mer kritisk blikk på andres motivasjon til jobben? Om vi på dette spørsmålet ser besvarelsene i forhold til om de ansatte har IKT ansvar eller ikke, så viser undersøkelsen ikke signifikant variasjon i synet på andre kollegaers motivasjon.





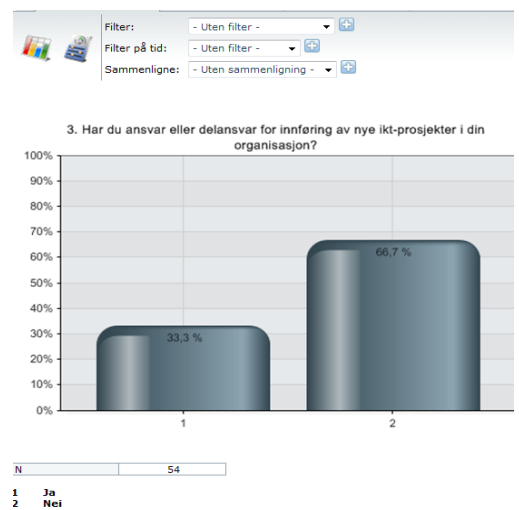
Om vi derimot bringer inn motivasjonsfaktoren inn som sammenligningsgrunnlag så viser undersøkelsen stor forskjell på hvordan en ser på sine kollegaers motivasjon. Her viser empiriske data at de med best motivasjon også vurderer andres motivasjon som god eller svært god! Det tyder på at engasjerte mennesker har et mer positivt syn på andre menneskers engasjement.

3. Har du ansvar eller del ansvar for innføring av nye IKT prosjekter?

Hensikten med dette spørsmålet var å samle inn informasjon for å se hvor mange som mente de hadde et "IKT ansvar" i jobben. Her svarte 2/3 av respondentene at de ikke hadde ansvar eller delvis ansvar for innføring av nye IKT prosjekter i organisasjonen.

1/3 svarte ja på dette spørsmålet.

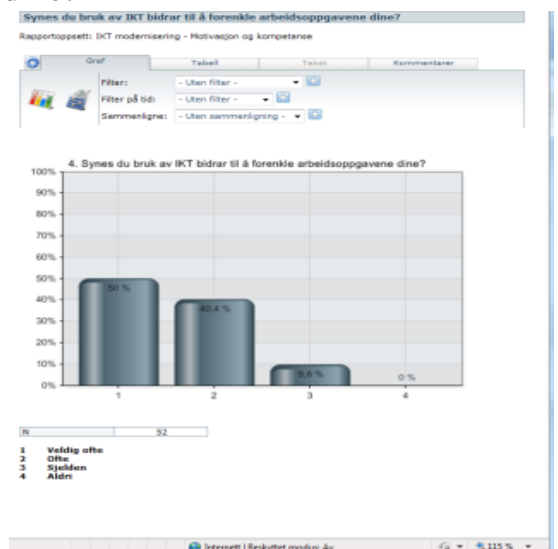
Med bakgrunn i undersøkelsens nettoutvalg (54 respondenter) betyr det at 36 stk av de som besvarte undersøkelsen ikke hadde ansvar, mens 18 hadde ansvar i større eller mindre grad. Dette danner grunnlaget for å kategorisere respondenter innenfor perspektivet "IKT ansvar" eller "ikke IKT ansvar", som videre i oppgaven blir benyttet til bivariat analyse av besvarelsene i undersøkelsen.



4. Synes du IKT bidrar til å forenkle arbeidsoppgavene dine?

Respondentene fikk spørsmål å besvare i hvor stor grad de synes IKT bidrar til å forenkle arbeidsoppgavene deres. Datamaterialet viser her at 90,4 % synes IKT bidrar til å forenkle arbeidsoppgavene deres ofte eller svært ofte. Dette funnet kan kanskje forklare noe av årsaken til høy jobbmotivasjon blant respondentene.

Om IKT *føles* å være en prestasjonsfremmende faktor eller bidrar til forenkling av arbeidsoppgavene til medarbeiderne, finner vi støtte for at dette kan være motivasjonsfremmende innenfor både Maslows, Alderfers, McClellands og Hertzbergs teorier om motivasjon.

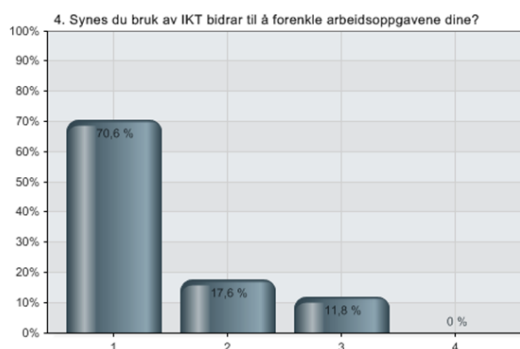
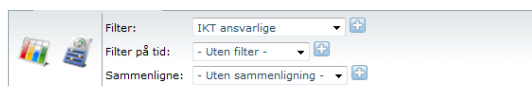


Om vi ser dette ut fra de 3 nevnte perspektiv så er det ikke klare variasjoner i forhold til respondentens alder.

I forhold til respondentenes IKT ansvar, så viser undersøkelsen at de med IKT ansvar i større grad enn de andre mener at IKT bidrar til å forenkle arbeidsoppgavene.

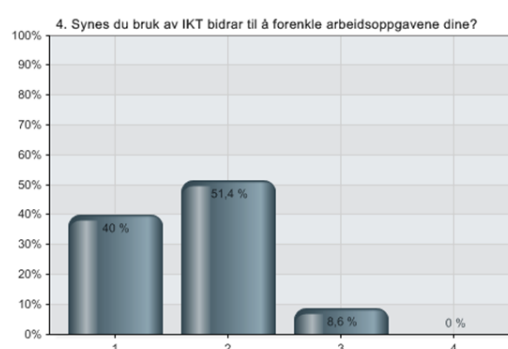
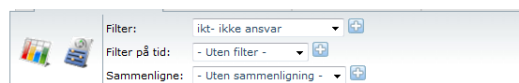
Dette betrakter jeg som et naturlig funn, mennesker som føler et ”nært forhold” til IKT, har kanskje bedre forutsetninger til å nyttegjøre seg av mulighetene det gir?

I følge målsettingsteori er denne ”gruppen” kanskje flinkere til å sette seg egne mål for å nyttegjøre seg av IKT teknologi i arbeidsdagen.



N 17

- 1 Veldig ofte
- 2 Ofte
- 3 Sjelden
- 4 Aldri



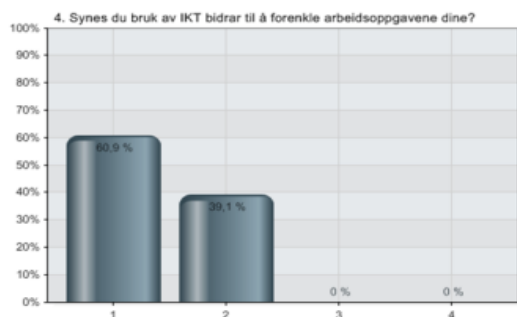
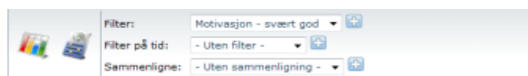
N 35

- 1 Veldig ofte
- 2 Ofte
- 3 Sjelden
- 4 Aldri

I forhold til motivasjonsgrad hos respondentene så viser data at de mest motiverte også opplever at IKT bidrar til forenkling av arbeidsoppgavene i størst grad.

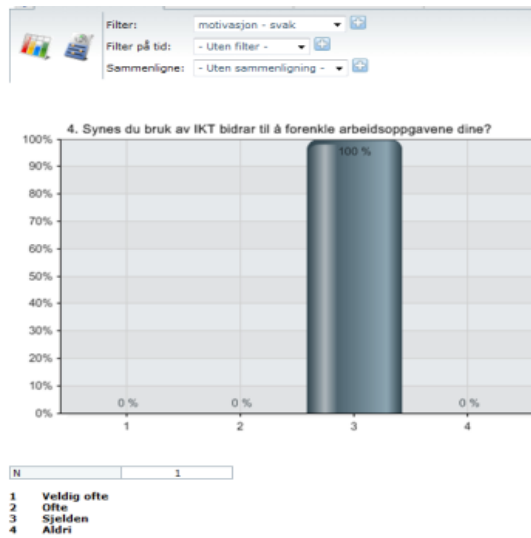
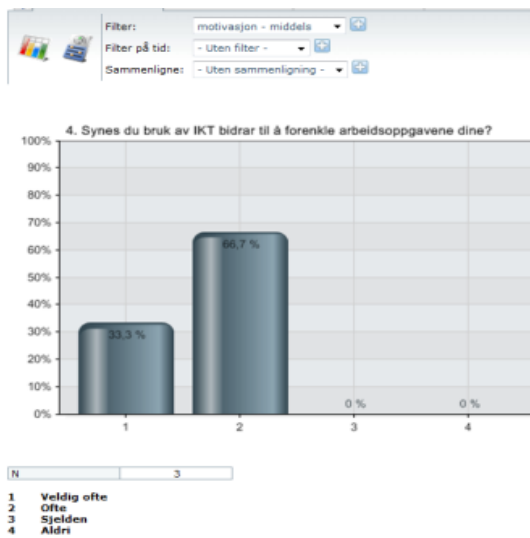
Motivasjon kan beskrives som noe som driver oss til handling. Sterk motivasjon bidrar til større lærelyst og bedre forutsetninger for å tilegne kunnskap. Det meste av de refererte motivasjonsteorier støtter en slik påstand.

De (n) med svak motivasjon utgjør kun 1 enhet så den vektlegges lite i denne sammenheng.



N 23

- 1 Veldig ofte
- 2 Ofte
- 3 Sjelden
- 4 Aldri

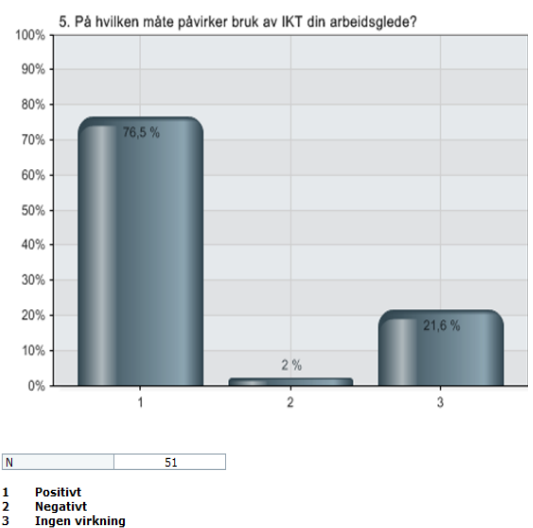


5. På hvilken måte påvirker bruk av IKT din arbeidsglede?

76,5 % av respondentene synes også at bruk av IKT er positivt i forhold til deres *arbeidsglede*, svært få mener det er negativt, mens hele 21,6 % svarer at det ikke påvirker deres arbeidsglede.

Arbeidsglede er et godt tegn på at mennesker trives i jobben, og ifølge Hertzberg betyr dette at motivasjonsfaktorer er til stede.

Nevner kort at metoder med bakgrunn i klassisk betingelseslære, også kan bidra til økt trivsel rundt jobbsituasjonen (farger, blomster, utforming av kontorer osv).



I forhold til de 3 ulike perspektiv fant jeg ingen spesielle trekk eller trender som tydet på at noen ”grupper” i større grad enn andre mente at bruk av IKT påvirket deres arbeidsglede i positiv eller negativ retning.

Det mest overraskende med besvarelsene på dette spørsmålet, er at så mye som 21,6 % mener at deres arbeidsglede er *upåvirket* av deres bruk av IKT i arbeidsdagen.

Jeg er noe usikker på hvordan jeg skal tolke dette.

Dette kan imidlertid være en indikasjon på at IKT ikke benyttes i like stor grad av respondentene eller la andre ting i spørsmålet enn det jeg gjorde.

6. Synes du de ansatte i din avdeling blir godt nok informert før nye IKT systemer innføres?

67,9 % mener at det i stor grad informeres godt før nye IKT systemer innføres. Samtidig viser undersøkelsen at 28,3 % mener det sjelden informeres godt nok.

God og rettidig informasjon til de ansatte kan ses på som *aktelse* og *respekt* for medarbeidere i en organisasjon. I følge Maslow hører dette til blant våre overskuddsbehov (anerkjennelse), noe som kan bidra til vekst og utvikling.

At mennesker som føler seg ”sett” av ledelsen, kan bidra positivt både i forhold til både motivasjon og trivsel på jobben.

Ser vi dette i forhold til mine 3 perspektiver så finner jeg at ut fra et aldersperspektiv så er det i størst grad de over 60 år som føler at det blir informert godt nok før IKT systemer innføres.

Hele 83,3 % mener det i stor grad informeres godt nok.

Dette tyder på at denne ”gruppa” er minst ”kravstore” i forhold til mengde av informasjon.

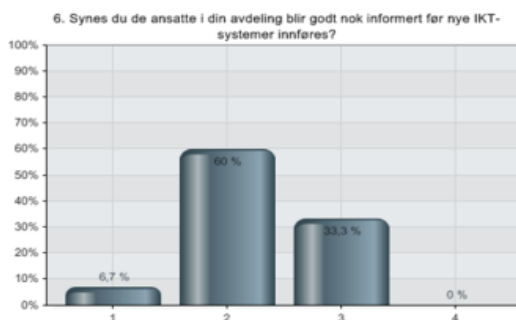
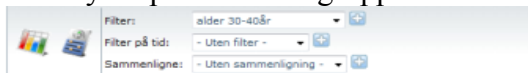
Syns du de ansatte i din avdeling blir godt nok informert før nye IKT-systemer innføres?

Rapportoppsett: IKT modernisering - Motivasjon og kompetanse



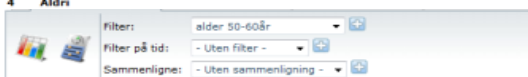
N 53

1 Alltid
2 I stor grad
3 Sjelden
4 Aldri



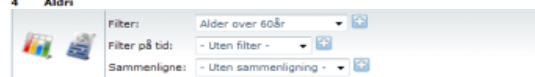
N 15

1 Alltid
2 I stor grad
3 Sjelden
4 Aldri



N 13

1 Alltid
2 I stor grad
3 Sjelden
4 Aldri



N 19

1 Alltid
2 I stor grad
3 Sjelden
4 Aldri



N 6

1 Alltid
2 I stor grad
3 Sjelden
4 Aldri

Jeg gjorde ingen signifikante funn ved en analyse opp mot motivasjonsgrad eller om respondentene hadde IKT ansvar eller ikke.

15. Får du tilbakemelding fra kollegaer på jobben du gjør?

Når en observerer slike nivå for motivasjon innenfor en organisasjon som vi så langt har sett, skulle en tro at både indre og ytre motivasjonsfaktorer er sterkt tilsted. Jeg ble derfor overrasket da jeg så at på spørsmål om de ansatte ofte får **tilbakemelding** på jobben de gjør, svarte hele 61,1 % at de sjelden eller svært sjelden får dette! Kun 38,9 % av respondentene svarte at de ofte eller svært ofte får tilbakemelding.

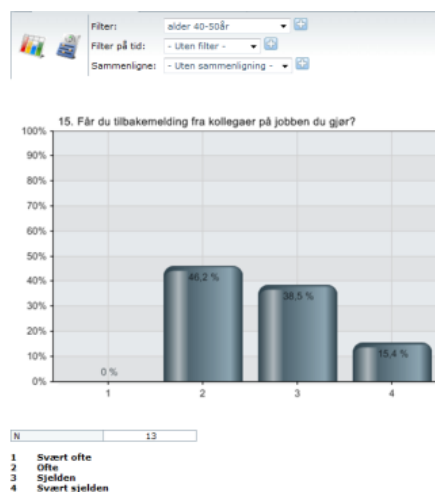
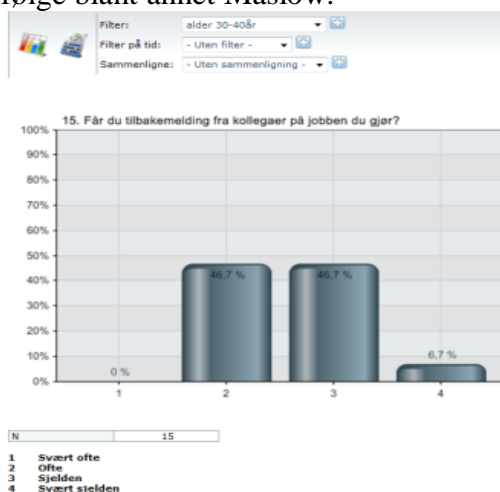
I forhold til teori rundt dette så er tilbakemelding en svært viktig faktor både for motivasjon, trivsel og læring. Det er helt sentralt blant annet hos Maslow (overskuddsbehov). Hertzbergs(motivasjonsfaktor), McClelland(prestasjonsbehov) og som vekstbehov i Alderfers motivasjonsteorier. I forhold til målsetningsteorier er dette også en nødvendighet.

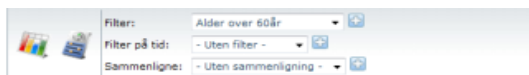
I de fleste kognitive læringsteorier understreker nødvendigheten av tilbakemeldinger som svært viktig for den enkeltes personlige læring og for organisasjonens læring. Det framgår tydelig både av Senges, Nonakas, Argyris & Schön med flere sine teorier at tilbakemelding i jobben er helt avgjørende for all læring.

En medarbeider som ikke får tilbakemelding på jobben som gjøres vil ikke ha forutsetninger for å lære å gjøre det bedre eller annerledes. (enkeltektslæring).

At så stort andel føler fravær av tilbakemelding i jobben, er et signal som organisasjonen bør undersøke nærmere. Det kan likevel også være slik at i en organisasjon hvor alle kjenner hverandre så godt gjennom mange år, tolkes fravær av negative tilbakemeldinger, intuitivt som et tegn på at en gjør en bra jobb(positiv tilbakemelding).

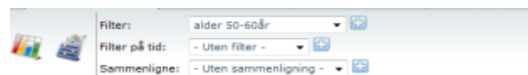
En videre analyse viste da at ut fra et aldersmessig perspektiv så er det de over 60 år som føler størst fravær av tilbakemelding på jobben de utfører. Dette kan være et tegn på at de eldre ikke føler seg ”sett” godt nok i organisasjonen, noe som kan være en demotiverende faktor i følge blant annet Maslow.





N 6

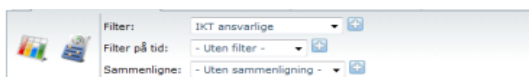
- 1 Svært ofte
- 2 Ofte
- 3 Sjelden
- 4 Svært sjelden



N 20

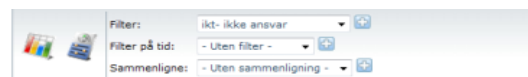
- Svært ofte
- Ofte
- Sjelden
- Svært sjelden

I forhold til perspektivet på om respondentene har ansvar eller del ansvar for IKT prosjekter, så viser en analyse at de med IKT ansvar i større grad ofte får tilbakemeldinger på jobben, mens de uten IKT ansvar i mindre grad får tilbakemeldinger.



N 18

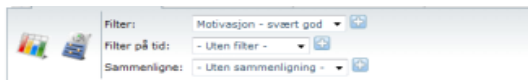
- 1 Svært ofte
- 2 Ofte
- 3 Sjelden
- 4 Svært sjelden



N 36

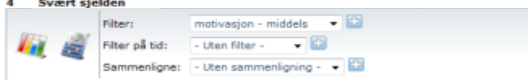
- 1 Svært ofte
- 2 Ofte
- 3 Sjelden
- 4 Svært sjelden

Ser vi på dette spørsmålet fra et perspektiv på grad av motivasjon så ser vi tydelige tendenser til at de mest motiverte også er de som får tilbakemeldinger i størst mulig grad. Her kan en stille spørsmålet om de er motiverte på grunn av tilbakemeldinger, eller om det er motsatt. Jeg vil anta det første er tilfelle, at mennesker blir motiverte av tilbakemeldinger. Dette stemmer også med de teoretiske perspektiver jeg nevner innledningsvis i analysen.



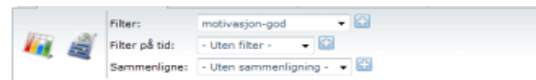
N 24

- 1 Svært ofte
- 2 Ofte
- 3 Sjelden
- 4 Svært sjelden



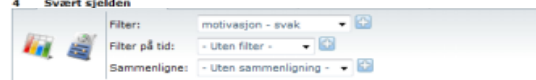
N 3

- 1 Svært ofte
- 2 Ofte
- 3 Sjelden
- 4 Svært sjelden



N 25

- 1 Svært ofte
- 2 Ofte
- 3 Sjelden
- 4 Svært sjelden



N 1

- 1 Svært ofte
- 2 Ofte
- 3 Sjelden
- 4 Svært sjelden

18. Synes du lønnsbetingelsene samsvarer med den jobben du utfører?

Hele 54,7 % svarte at de synes lønnsbetingelsene sine er for dårlige i forhold til den jobben de gjør, noe jeg oppfatter som noe overraskende i forhold til den høye jobbmotivasjonen i organisasjonen.

Det fremkommer ikke i hvor sterk grad respondentene mener lønnsbetingelsene ikke samsvarer, så dette blir kun indikasjon på forholdet.

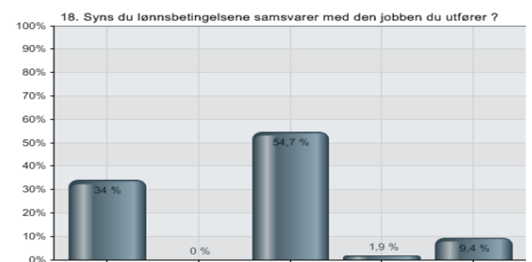
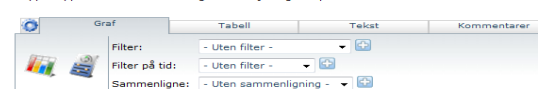
En videre analyse ved krysskobling mot alder viser at synet på lønnsbetingelsene var preget av økende misnøye med økende alder.

Verdsetter vi de eldres kompetanse for dårlig?

I forhold til Maslows behovsteorier burde slike funn være en demotiverende faktor for jobbmotivasjon. Da et stort flertall likevel føler en sterk motivasjon for jobben (spørsmål 1), kan det tolkes som et tegn på at høy grad av indre motivasjon er tilstede.

Syns du lønnsbetingelsene samsvarer med den jobben du utfører ?

Rapportoppsett: IKT modernisering - Motivasjon og kompetanse



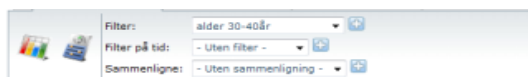
N 53

- 1 Ja
- 2 Nei, de er for gode i forhold til jobben jeg utfører
- 3 Nei, de er for dårlige i forhold til jobben jeg utfører
- 4 Annet, spesifiser her
- 1 Vet ikke

Heller ikke Hertzbergs tofaktor teori kan forklare dette, da den forklarer lønn som hygienefaktor og tilbakemelding som motivasjonsfaktor. Sterk reduksjon på begge disse skulle virke demotiverende for jobbmotivasjonen, noe jeg ikke ser i denne undersøkelsen. Er vi kanskje ikke så avhengige av tilbakemeldinger og god lønn for å motiveres likevel? Hva er det egentlig som motiverer oss? Er det underliggende faktorer som totalt overskygger virkningen av såkalte demotiverende faktorer? Spørsmålene var mange, og undringen stor på dette tidspunktet.

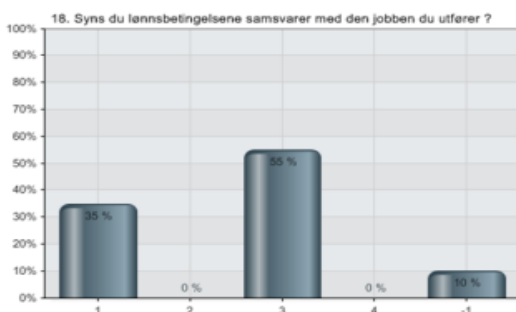
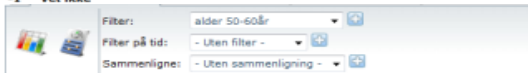
McClelland åpner imidlertid mer for at vi mennesker motiveres av ulike behov. Noen har større fokus på lønn enn andre. Kanskje er det slik at organisasjonskulturen i kommunen ivaretar enkeltmennesker på en så god måte at de fleste føler sterk motivasjon.

Et svært interessant funn, som kunne være spennende å undersøke nærmere.



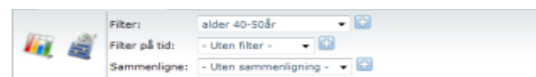
N 14

- 1 Ja
- 2 Nei, de er for gode i forhold til jobben jeg utfører
- 3 Nei, de er for dårlige i forhold til jobben jeg utfører
- 4 Annet, spesifiser her
- 1 Vet ikke



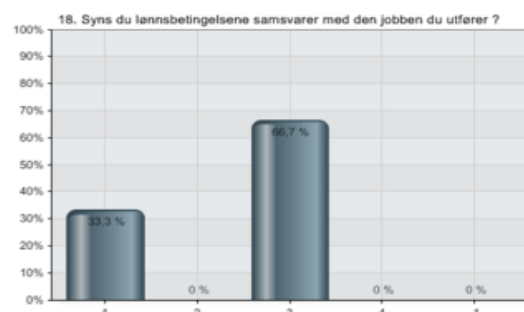
N 20

- 1 Ja
- 2 Nei, de er for gode i forhold til jobben jeg utfører
- 3 Nei, de er for dårlige i forhold til jobben jeg utfører
- 4 Annet, spesifiser her
- 1 Vet ikke



N 13

- 1 Ja
- 2 Nei, de er for gode i forhold til jobben jeg utfører
- 3 Nei, de er for dårlige i forhold til jobben jeg utfører
- 4 Annet, spesifiser her
- 1 Vet ikke

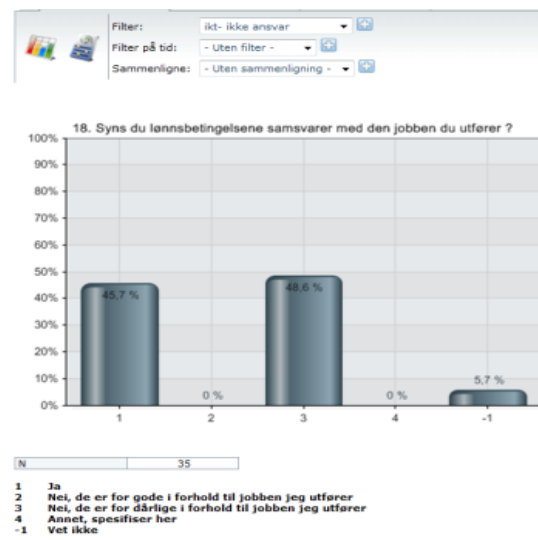
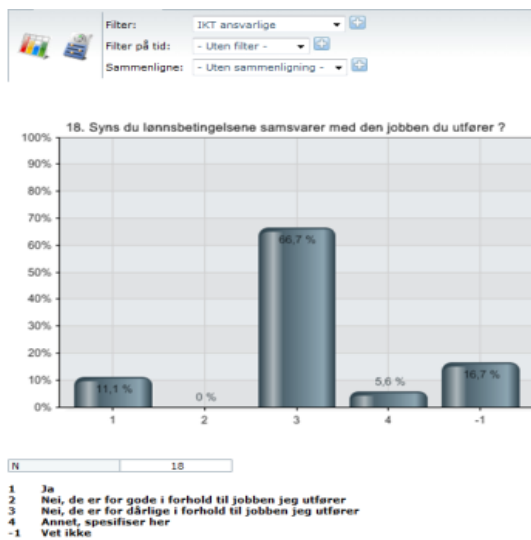


N 6

- 1 Ja
- 2 Nei, de er for gode i forhold til jobben jeg utfører
- 3 Nei, de er for dårlige i forhold til jobben jeg utfører
- 4 Annet, spesifiser her
- 1 Vet ikke

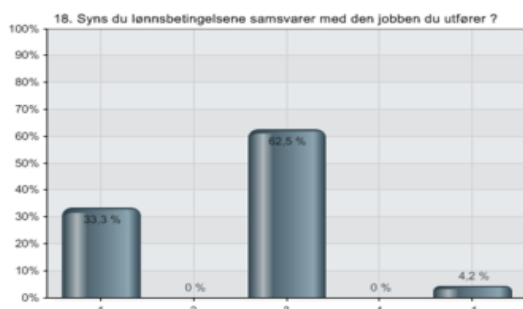
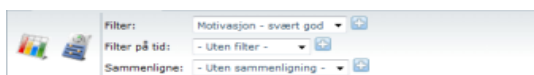
En videre kobling av spørsmålet viser at respondenter med IKT ansvar ikke synes lønnsbetingelsene samsvarer med jobben de utfører i større grad enn andre. Det er også færre i denne ”gruppa” som synes lønnsbetingelsene tilsvarende jobben de gjør, sammenlignet med de som ikke har IKT ansvar. Dette kan ha sammenheng med at disse kanskje har en høyere kompetanse enn de andre, og sammenligner seg med tilsvarende personer eksternt. En antagelse vil være at subjektiv mestringsevne (SME) også spiller inn i vurderingen. Sosial likeverdsteori kan også bidra til å forklare noe av årsaken til at mennesker som lønnsmessig ikke er fornøyd, likevel kan føle en likeverdstilstand avhengig hvor de finner

sammenligningsgrunnlag.(intern/ekstern). Ved fravær av andre jobbmuligheter i markedet, vil det også kunne bidra til at likeverdsspenning ikke oppstår og gir negativ påvirkning på motivasjonen.



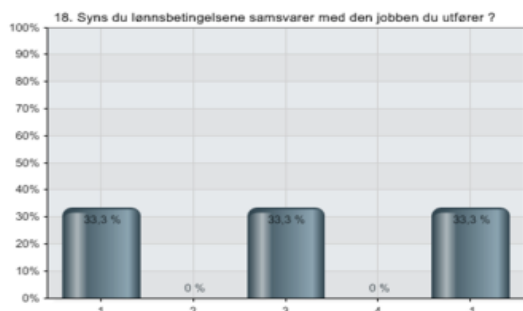
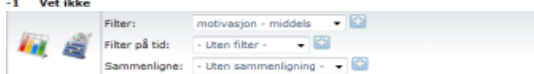
En kryssanalyse av motivasjonsgrad og synet på lønnsbetingelser viser ingen sammenheng mellom hvor motivert respondentene er og synet på dette. Høy grad av motivasjon for jobben gjenspeiles ikke i hvor stor grad respondentene er fornøyd med lønna! Dette bekrefter heller ikke Hertzbergs teori mht hygienefaktorer, langt mindre Maslows behovspyramide med hensyn til sikkerhetsbehov. Ved samsvar på dette skulle en tro at motivasjonen var dalende parallelt med misnøye på lønnsforhold. Det vil være en altfor drøy påstand å avvise både Maslows og Hertzbergs teorier på et såpass beskjedent grunnlag som denne undersøkelsen representerer. Men dette funnet kan også være en indikator på at det kan være andre sterkt motivasjonsfremmede faktorer til stede i organisasjonen som kan ”overskygge” de negative sidene som mennesker oppfatter som utilfredsstillende lønnsbetingelser i forhold til jobben. Dette er forhold som i så fall gir støtte til McClellands teorier om menneskers ulike motivasjonsbehov og motivasjonsårsaker. En undersøkelse blant kommuner gjennomført av professor Bård Kuvaas ved BI i 2009, viser at indre motivasjon er viktigere for de ansatte enn lønnsnivå og prestisje.²

² Kuvaas, Bård (2009): A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*. Volume: 31 Issue: 1.



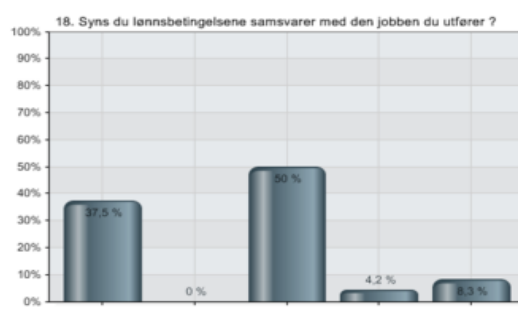
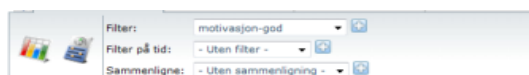
N 24

- 1 Ja
- 2 Nei, de er for gode i forhold til jobben jeg utfører
- 3 Nei, de er for dårlige i forhold til jobben jeg utfører
- 4 Annet, spesifiser her
- 1 Vet ikke



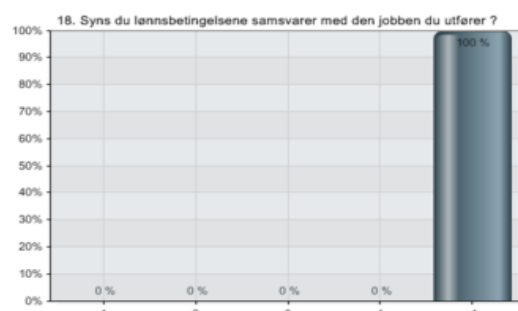
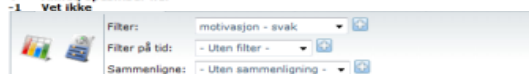
N 3

- 1 Ja
- 2 Nei, de er for gode i forhold til jobben jeg utfører
- 3 Nei, de er for dårlige i forhold til jobben jeg utfører
- 4 Annet, spesifiser her
- 1 Vet ikke



N 24

- 1 Ja
- 2 Nei, de er for gode i forhold til jobben jeg utfører
- 3 Nei, de er for dårlige i forhold til jobben jeg utfører
- 4 Annet, spesifiser her
- 1 Vet ikke



N 1

- 1 Ja
- 2 Nei, de er for gode i forhold til jobben jeg utfører
- 3 Nei, de er for dårlige i forhold til jobben jeg utfører
- 4 Annet, spesifiser her
- 1 Vet ikke

16. Synes du det er et godt kollegialt miljø på arbeidsplassen?

På spørsmål om det var et godt kollegialt arbeidsmiljø svarte så mye som 98 % av respondentene ja. Kun 2 % (1 person) syntes det ikke var et godt kollegialt miljø på arbeidsplassen!

Er det her noe av forklaringen på høy grad av motivasjon til tross for misnøye på lønn og lite tilbakemeldinger ligger?

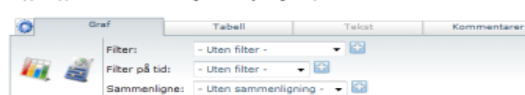
Er et godt kollegialt arbeidsmiljø så viktig at det helt overskygger følelsen av mangelfull lønn og lite tilbakemeldinger i jobben?

Funnet stemmer svært godt med teori rundt psykososiale faktorer i jobbsammenheng, spesielt McClellands syn på ulikhet og hva som i sterkest grad påvirker vår motivasjon.

Et godt kollegialt miljø er et viktig grunnlag for trivsel, motivasjon og trygghet i arbeidslivet. Det å oppleve støtte og empati fra kollegaer på arbeidsplassen, samsvarer godt med både Maslows og Hertzberg teorier for hva som skaper motivasjon og trivsel.

Synes du det er et godt kollegialt miljø på arbeidsplassen?

Rapportoppsett: IKT modernisering - Motivasjon og kompetanse



N 51

- 1 Ja
- 2 Nei

Oppsummering motivasjon:

De aller fleste respondentene er godt motivert for den jobben de har som oppgave å utføre i Vardø kommune. De føler at IKT modernisering bidrar til å gjøre arbeidsoppgavene enklere på mange områder. Innføring av nye IKT systemer bidrar til økt arbeidsglede for de fleste, og de føler informasjonen rundt IKT prosjekter er bra. Det tyder på at det utvilsomt er et godt kollegialt miljø i organisasjonen, til tross for stor grad av mangelfulle tilbakemeldinger på jobben de ansatte gir hverandre.

Mange er misfornøyd med sine lønnsvilkår, men er likevel godt motiverte.

Da kun 1 person svarte at denne hadde svak motivasjon for jobben sin, vil en kryssanalyse av denne gi for lite grunnlag for å hevde noe generaliserende. Likevel, så tyder det på at denne også er mest misfornøyd eller ikke har mening rundt flere av undersøkelsens spørsmål.

Et paradoks er også at den med svak motivasjon, mente at informasjon var for dårlig ved innføring av IKT systemer, opplæringa for dårlig, og informasjon deles for dårlig, samtidig som denne mente at vedkommende lærte best alene.

Med større antall med svak motivasjon, ville det vært interessant å studere dette paradokset nærmere.

Læring

”Det er en illusjon å tro at verden består av adskilte og usammenhengende krefter. Når vi gir slipp på denne illusjonen kan vi bygge ”lærende organisasjoner”, organisasjoner der mennesker videreutvikler sine evner til å skape de resultater som de egentlig ønsker, der nye og ekspansive tenkemåter blir oppmuntret, der kollektive ambisjoner får fritt utløp og der mennesker blir flinkere til å lære i fellesskap.”

(Senge, 1999)

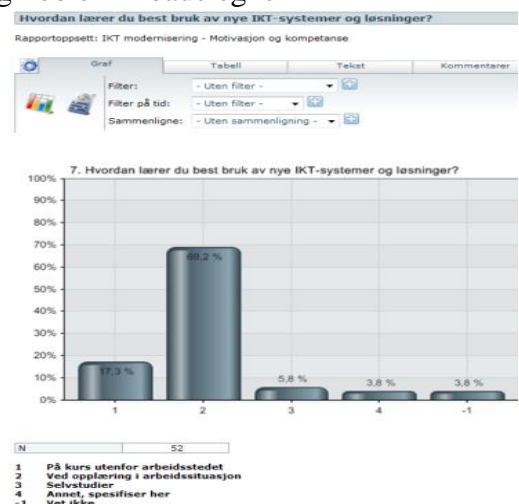
I organisasjonssammenheng snakker vi ofte om viktigheten av ”livslang læring”, som vi kan tolke som ervervelse og utnyttning både av teoretisk og praktisk kunnskap gjennom hele arbeidslivet. Stadig sterkere konkurranse i arbeidslivet, og at samfunnsutviklingen i dag i langt større grad utfordrer den intellektuelle kunnskapen, gjør at det er nærmest eksistensielt at organisasjoner ”lærer seg å lære”. Målet er at både enkeltmenneske og organisasjonen lærer, og at kunnskap forblir og utvikles i organisasjonen, ikke bare hos hver enkelt ansatt. Vi kaller dette for en ”lærende organisasjon”.

I undersøkelsen var det stilt noen spørsmål om læring som hadde som mål å avdekke hvordan vi lærer best og ivaretar denne kunnskapen i organisasjonen. Her er det snakk om både hvordan vi gjør taus kunnskap om til eksplisitt kunnskap, hvordan vi internaliserer denne, samtidig som vi som enkeltmennesker og organisasjon stadig utvikler oss videre.

Jeg vil videre gjennomgå svarene på disse spørsmålene, og koble inn både egne årsaksforklaringer og eksisterende teori på området.

7. Hvordan lærer du best bruk av nye IKT systemer og løsninger?

På spørsmål om hvordan respondentene lærer best bruk av ny IKT teknologi, svarer 69,2 % at det skjer ved læring i arbeidssituasjon. Kun 17,3 % mener eksterne kurs er beste måten å lære på.



Dette samsvarer bra med hva forskning og teori på området viser, nemlig at vi i arbeidssituasjonen har gode muligheter for å lære ved praktisk trening, modellering og test av teori.

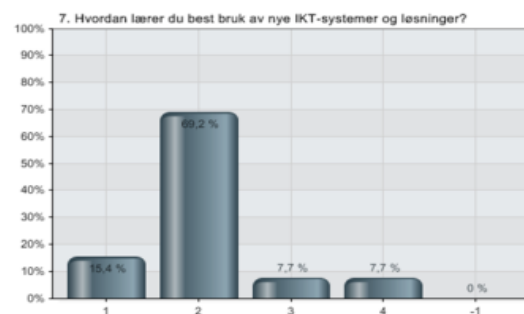
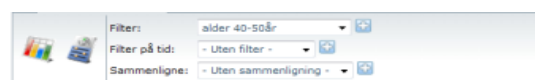
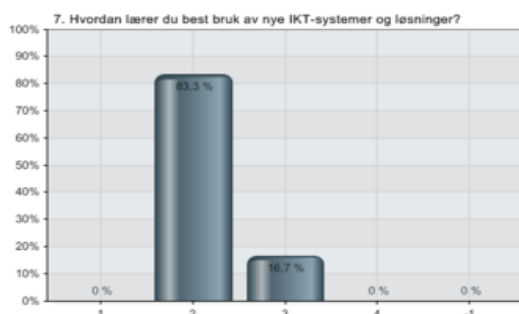
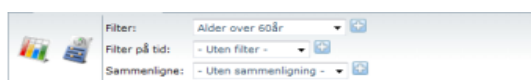
Dette finner jeg støtte for både innenfor kognitiv og sosial kognitiv teori. Både Bandura, Senge, Garvin og Nanokas teorier inneholder elementer som understreker viktigheten av å lære av andre og i felleskap.

Dette funn kan også tyde på at grunnleggende forutsetninger er tilstede for å etablere ”en lærende organisasjon” jfr Senge og Garvin.

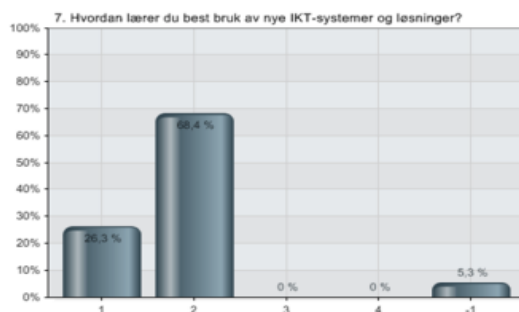
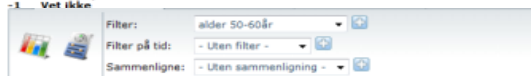
Kun av 5,7 % ser på selvstudier som beste måten å lære IKT systemer og løsninger på. Selvstudier er ofte en krevende læringsform, som setter større krav til hver enkelt enn læring i felleskap. Struktur og selvdisciplin er viktig for best mulig effekt av selvstudier, og passer kanskje godt for mennesker som har utviklet gode forutsetninger for ”selvledelse”.

Om vi betrakter dette spørsmålet fra de ulike ”perspektiv”, ser jeg at de over 60 i størst grad mener opplæring i arbeidssituasjon er den beste måten å lære på. Ingen i denne aldersgruppa mener at kurs utenfor arbeidssted gir dem best læring.

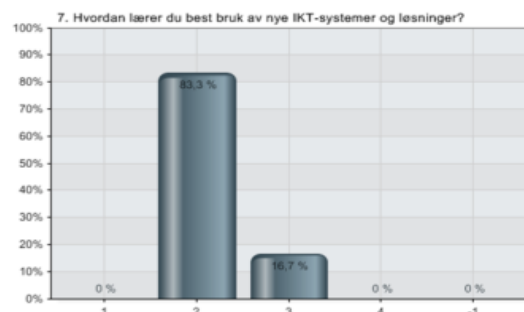
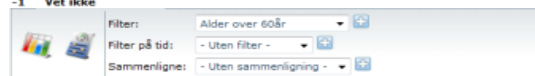
Dette kan være indikatorer både på større sosiale behov eller lavere subjektiv mestringsevne blant denne aldersgruppen.



- N 6
- 1 På kurs utenfor arbeidsstedet
 - 2 Ved opplæring i arbeidssituasjon
 - 3 Selvstudier
 - 4 Annet, spesifiser her
 - 1 Vet ikke



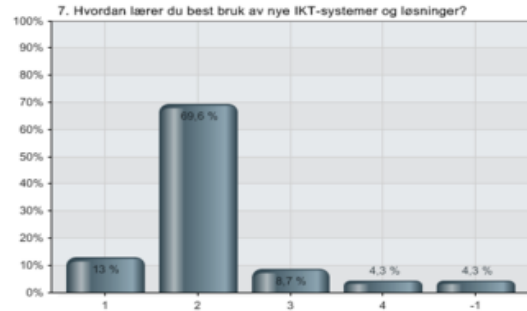
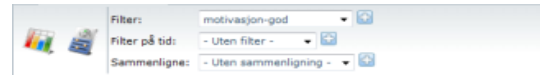
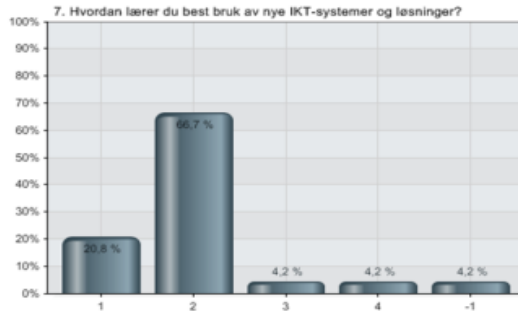
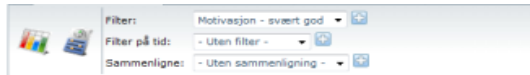
- N 13
- 1 På kurs utenfor arbeidsstedet
 - 2 Ved opplæring i arbeidssituasjon
 - 3 Selvstudier
 - 4 Annet, spesifiser her
 - 1 Vet ikke



- N 19
- 1 På kurs utenfor arbeidsstedet
 - 2 Ved opplæring i arbeidssituasjon
 - 3 Selvstudier
 - 4 Annet, spesifiser her
 - 1 Vet ikke

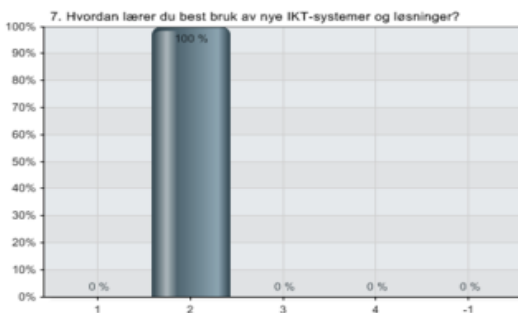
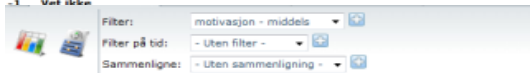
- N 6
- 1 På kurs utenfor arbeidsstedet
 - 2 Ved opplæring i arbeidssituasjon
 - 3 Selvstudier
 - 4 Annet, spesifiser her
 - 1 Vet ikke

Ellers viser kryssanalyse at de med IKT ansvar, er mer positiv innstilt til at kurs utenfor arbeidssted gir dem den beste læring sammenlignet med de som ikke har IKT ansvar. Den viser også at de med høyest grad av motivasjon, også i større grad ser på kurs utenfor arbeidssted som den opplæringsformen som gir dem best læring. Dette kan ha sammenheng med høy subjektiv mestringsevne eller stor grad av selvledelse blant de som har IKT ansvar.



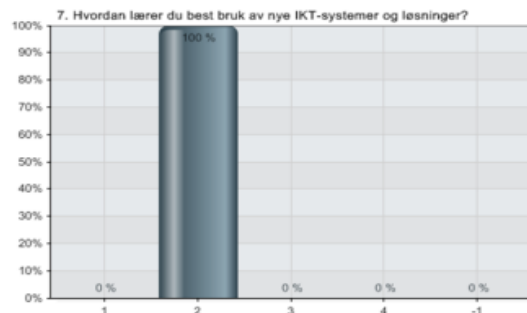
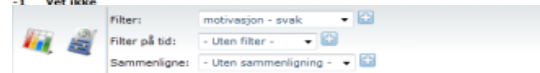
N 24

- 1 På kurs utenfor arbeidsstedet
- 2 Ved opplæring i arbeidssituasjon
- 3 Selvstudier
- 4 Annet, spesifiser her
- 1 Vet ikke



N 23

- 1 På kurs utenfor arbeidsstedet
- 2 Ved opplæring i arbeidssituasjon
- 3 Selvstudier
- 4 Annet, spesifiser her
- 1 Vet ikke



N 3

- 1 På kurs utenfor arbeidsstedet
- 2 Ved opplæring i arbeidssituasjon
- 3 Selvstudier
- 4 Annet, spesifiser her
- 1 Vet ikke

N 1

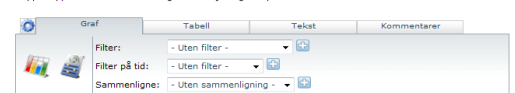
- 1 På kurs utenfor arbeidsstedet
- 2 Ved opplæring i arbeidssituasjon
- 3 Selvstudier
- 4 Annet, spesifiser her
- 1 Vet ikke

8. Hva er den vanligste opplæringsformen på IKT systemer i din avdeling?

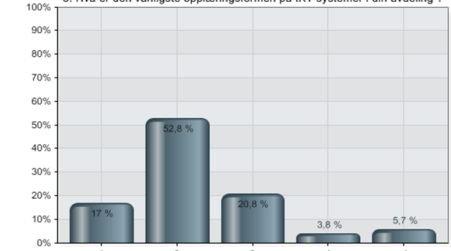
Undersøkelsen viser at dette delvis stemmer med hva som de ansatte mener er virkeligheten også. 52,8 % svarer at opplæring i arbeidssituasjon er den vanligste opplæringsformen på IKT systemer. Noe overraskende viste det seg at hele 20,8 % sier at selvstudier er mest benyttet som opplæringsform. Dette til tross for at det ikke anses som den beste måten å lære på! (spørsmål 8) Dette kan tyde på noe tilfeldig valg ved opplæringsform, eller at det er andre rammefaktorer (f.eks kostnader) som i stor grad påvirker valget.

Hva er den vanligste opplæringsformen på IKT systemer i din avdeling ?

Rapportoppsett: IKT modernisering - Motivasjon og kompetanse



8. Hva er den vanligste opplæringsformen på IKT systemer i din avdeling ?



N 53

- 1 Kurs utenfor arbeidssituasjon
- 2 Opplæring i arbeidssituasjon
- 3 Selvstudier
- 4 Annet, spesifiser her
- 1 Vet ikke

For å sikre at en velger hensiktsmessig opplæring av de ansatte, bør dette undersøkes nærmere både mht mål, årsaksforhold og virkning.

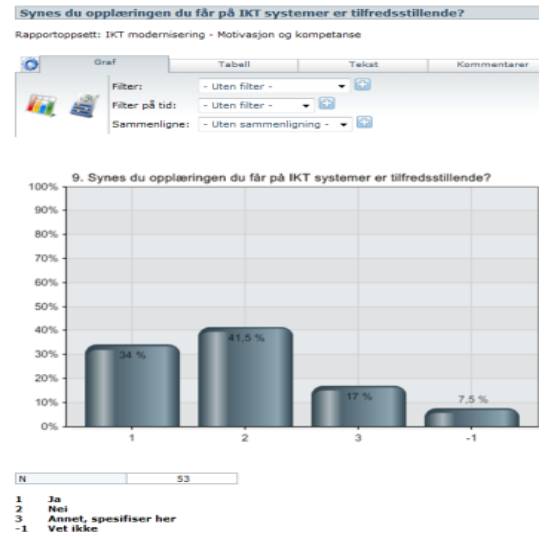
9. Synes du opplæringen du får på IKT systemer er tilfredsstillende?

Ser vi på spørsmålet om hvor fornøyd de ansatte er med IKT opplæringen i kommunen, viser undersøkelsen at så mye som 41,5 % mener den ikke er god nok. Kun 34 % sier seg fornøyd med denne, mens 17 % har andre syn og gir svar som ”i noen grad eller varierende”, ”for lite kompleks og spesialisert”, ”manglende systematikk”.

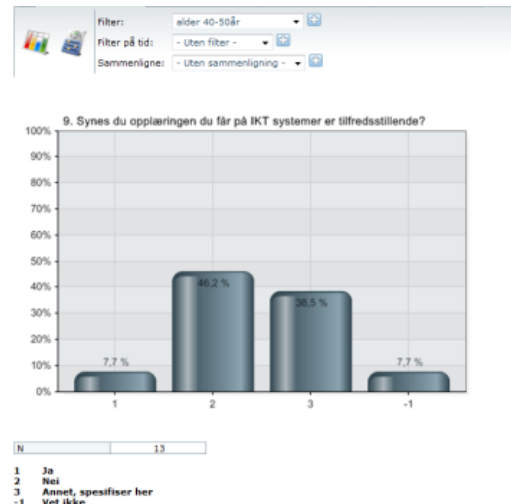
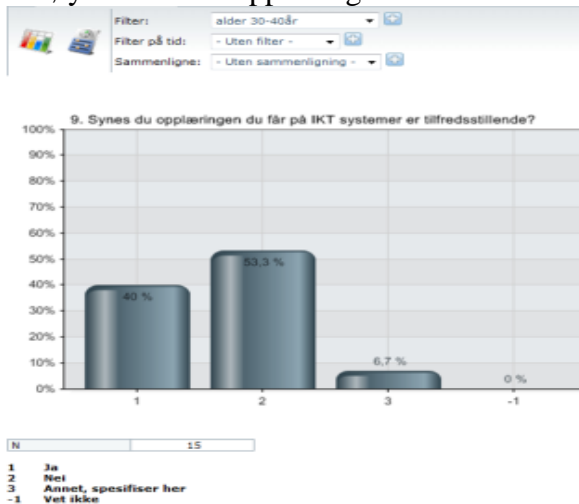
At så stor andel oppfatter IKT opplæringen som for dårlig, kan være et faresignal for organisasjonens fremtidige utvikling. Hva som betegnes som ”tilfredsstillende” vil naturlig nok være et subjektivt, men det antyder likevel et forbedringspotensial.

Kunnskapssamfunnets utvikling gjør at det stadig blir viktigere med god og rettidig opplæring av de ansatte for å nyttegjøre seg av IKT på en god måte.

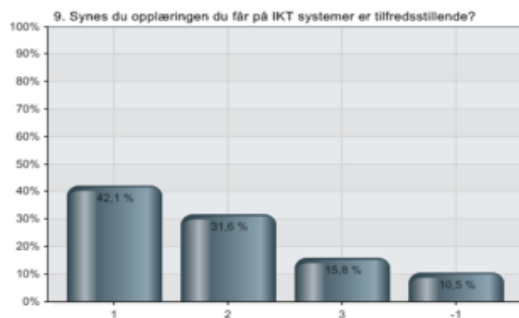
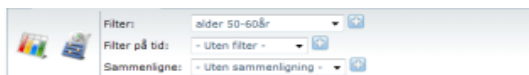
Forskning viser at det er stor sammenheng mellom de ansattes utvikling, motivasjon og prestasjon.³



En kryssanalyse mot aldersperspektivet viser at de som aldersmessig er over 60 år er noe mer fornøyd med IKT opplæringen i kommunen.

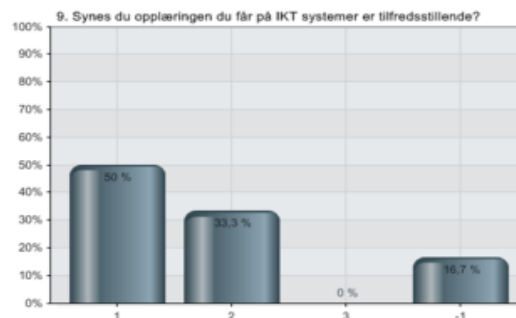
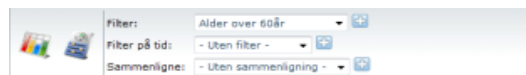


³ Anders Dysvik disputerte 4. juni 2010 for doktorgraden med avhandlingen "[An inside story – is self-determination the key?](#)".



N 19

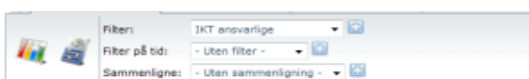
1 Ja
 2 Nei
 3 Annet, spesifiser her
 -1 Vet ikke



N 6

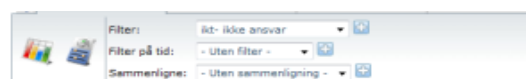
1 Ja
 2 Nei
 3 Annet, spesifiser her
 -1 Vet ikke

I forhold til om respondenter som har IKT ansvar så viser analyse at de er noe mer fornøyde med IKT opplæringen i kommunen, enn de som ikke har IKT ansvar. Denne tendensen er ikke veldig sterk så det er lite å hevde ut fra dette funnet.



N 18

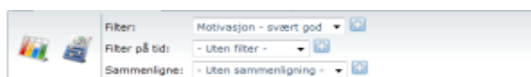
1 Alltid
 2 I stor grad
 3 Sjelden
 4 Aldri



N 35

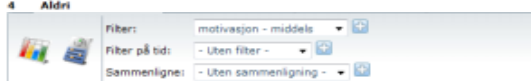
1 Alltid
 2 I stor grad
 3 Sjelden
 4 Aldri

En kobling av spørsmålet opp mot grad av motivasjon i jobben, viser en klar tendens om at de med høyest grad av motivasjon, er mest fornøyd med IKT opplæringen i kommunen. Dette har mulig sammenheng med trekk vi ser ved motiverte mennesker, de har ofte sterk indre motivasjon, nysgjerrighet og er kanskje lettere å tilfredsstille enn ansatte med lavere motivasjon. Kognitiv læringsteorier gir støtte for en slik antagelse.



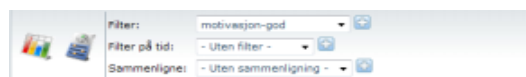
N 24

- 1 Alltid
- 2 I stor grad
- 3 Sjelden
- 4 Aldri



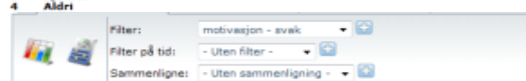
N 3

- 1 Alltid
- 2 I stor grad
- 3 Sjelden
- 4 Aldri



N 25

- 1 Alltid
- 2 I stor grad
- 3 Sjelden
- 4 Aldri



N 1

- 1 Alltid
- 2 I stor grad
- 3 Sjelden
- 4 Aldri

13. Lærer du best alene eller i samarbeid med andre?

Dette spørsmålet var hovedsakelig for å teste respondentenes syn på sosial kognitiv læring i en organisasjon.

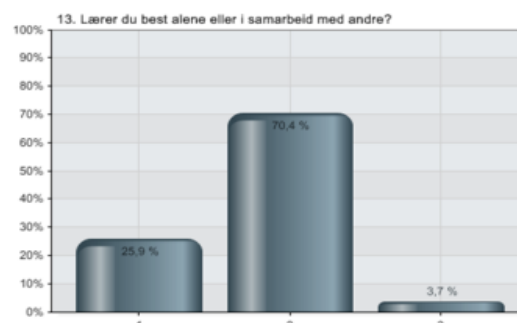
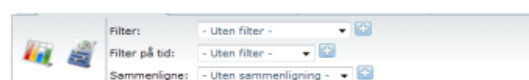
De fleste mener at de lærer best sammen med andre (70,4 %), mens 25,9 % mener de lærer best alene. Resterende 3,7 % svarer at det varierer avhengig av situasjon eller oppgave.

Det vil her være nærliggende å anta at de som mener selvstudier gir størst grad av læring (spørsmål 8) også mener de lærer best alene.

For å kunne bli en ”lærende organisasjon” er det i følge Senge, Garvin mfl, en forutsetning å se potensialet som ligger i å lære sammen med andre.

At så stor andel som 70 % av respondentene ser potensialet i læring sammen med andre, tolker jeg som et tegn på at mange ser nytteverdien av samspill med andre mennesker gir økt læring.

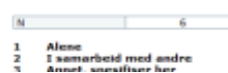
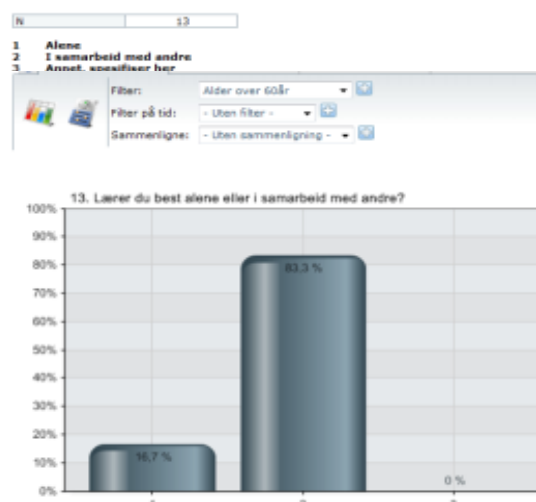
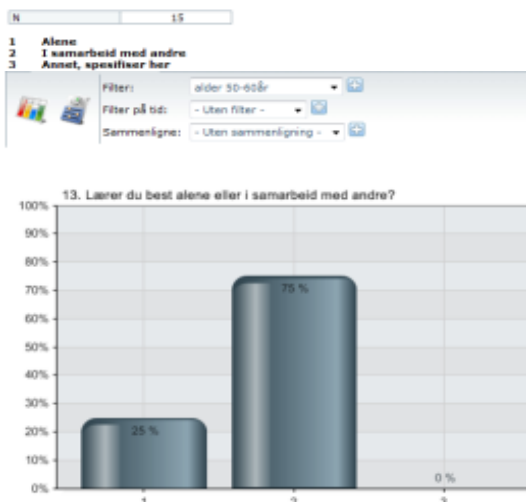
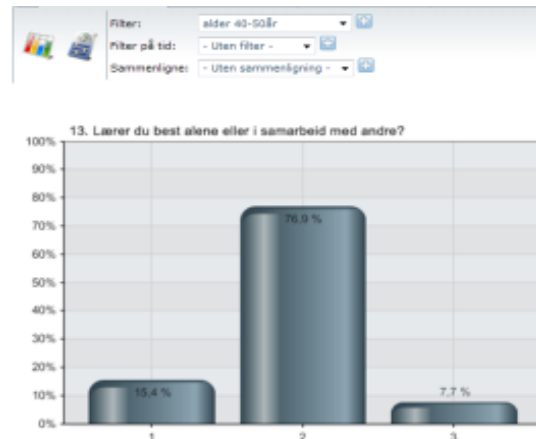
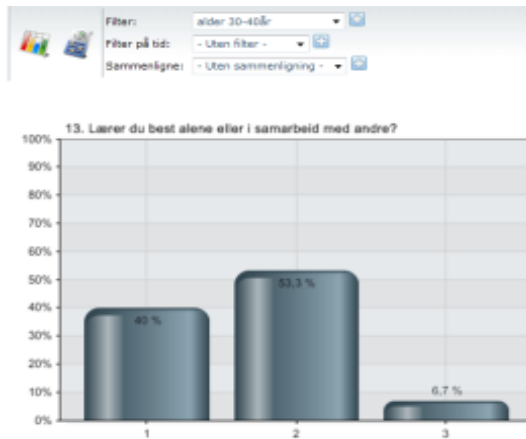
Sosial kognitiv læringsteori er bygget på synet om hvordan vi best kan lære sammen med andre, og hvilke synergieffekter dette kan gi for både enkeltmennesker og organisasjon.



N 54

- 1 Alene
- 2 I samarbeid med andre
- 3 Annet, spesifiser her

Om vi krysskobler dette spørsmålet mot aldersperspektivet så viser analyse en klar tendens til at økende alder har sammenheng med i hvilken grad respondentene ser på læring sammen med andre. Dette kan være en indikasjon på at eldre mennesker ofte har lang arbeidserfaring, og derfor bedre enn andre aldersgrupper ser at vi sammen lærer bedre. Sosial tilhørighet og behov kan også spille inn.

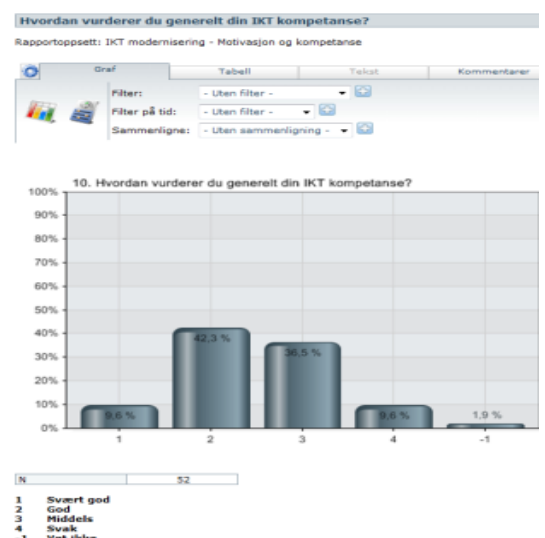


En krysskobling opp mot IKT ansvar eller grad av motivasjon viser ikke signifikant sammenheng som gir grunnlag for å koble dette til synet om læring alene eller i fellesskap gir best resultat.

Et noe merkelig poeng er imidlertid at respondenten som svarer ”svak motivasjon for jobben”, også mener denne best lærer alene. Det er likevel et alt for tynt grunnlag til å hevde noe basert på dette, da gruppa av de med ”svak” motivasjon kun utgjorde 1 respondent.(2%)

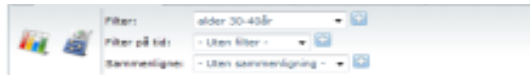
Hvordan vurderer du generelt din IKT kompetanse?

Når det gjelder hvordan de ansatte vurderer sin egen og andres IKT kompetanse, så sier 51,9 % at sin egen kompetanse er god/svært god. 36,5 % middels og 9,6 % sier svak.(Spørsmål 10)



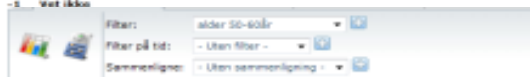
En krysskobling på dette spørsmålet viser at det er en sammenheng mellom dette spørsmålet og økende alder blant respondentene.

Yngre vurderer sin IKT kompetanse som høy, mens eldre vurderer den i større grad som middels. Dette kan kanskje knyttes til grad av subjektiv mestringsevne innenfor IKT ofte er dalende med økende alder. Unge mennesker har IKT som naturlig del av sin oppvekst, og har ofte mye kunnskap på området.



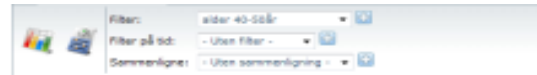
N 13

- 1 Svært god
- 2 God
- 3 Middels
- 4 Svak
- 1 Vet ikke



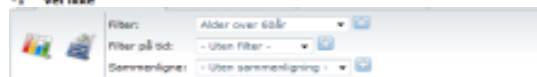
N 20

- 1 Svært god
- 2 God
- 3 Middels
- 4 Svak
- 1 Vet ikke



N 13

- 1 Svært god
- 2 God
- 3 Middels
- 4 Svak
- 1 Vet ikke



N 6

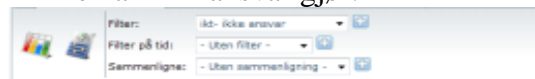
- 1 Svært god
- 2 God
- 3 Middels
- 4 Svak
- 1 Vet ikke

I forhold til IKT ansvar så viser analyse også en sammenheng. Respondenter med IKT ansvar vurderer sin IKT kompetanse som høyere enn de som ikke har IKT ansvar gjør.



N = 18

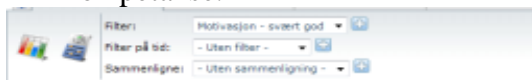
1	Svært god
2	God
3	Middels
4	Svak
-1	Vet ikke



N = 34

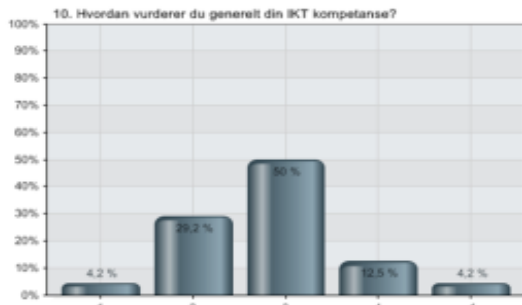
1	Svært god
2	God
3	Middels
4	Svak
-1	Vet ikke

Ved krysskobling mot grad av motivasjon så ser det også ut til å være en sammenheng mellom de mest motiverte og deres syn på egen IKT kompetanse. Analysen viser da at disse i større grad enn de andre ”gruppene” mener de har ”svært god” IKT kompetanse.



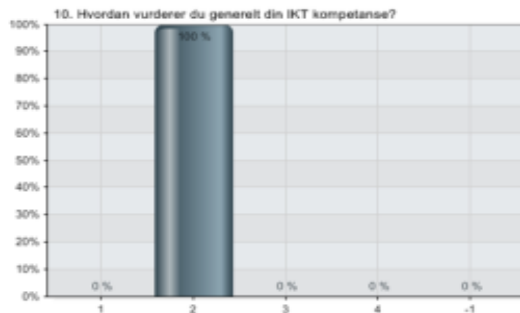
N = 23

1	Svært god
2	God
3	Middels
4	Svak
-1	Vet ikke



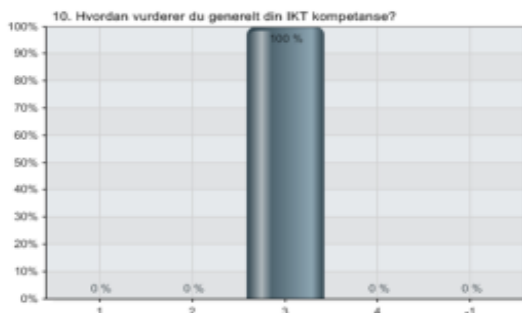
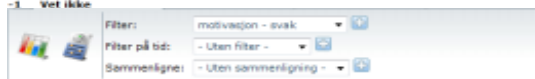
N = 24

1	Svært god
2	God
3	Middels
4	Svak
-1	Vet ikke



N = 3

1	Svært god
2	God
3	Middels
4	Svak
-1	Vet ikke



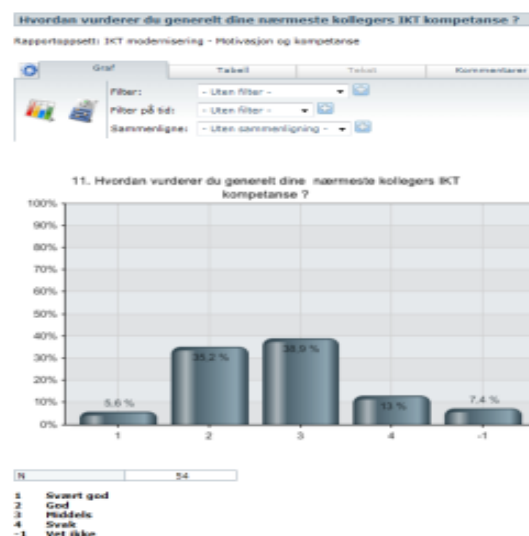
N = 1

1	Svært god
2	God
3	Middels
4	Svak
-1	Vet ikke

10. Hvordan vurderer du generelt dine nærmeste kollegers IKT kompetanse?

Ser vi på vurderingen av nærmeste kollegaers kompetanse så er tallene 40,8 % god eller svært god mens 38,9 % mener middels. Flere mener også at sine kollegaers kompetanse er svakere enn ved en vurdering av sin egen (13 %).

Aldersmessig har jeg ikke funnet sammenheng mellom hvordan en ser på sine kollegaers IKT kompetanse. Det ser heller ikke ut til at det er noen sammenheng mellom om respondentene har IKT ansvar eller ikke, i forhold til hvordan de vurderer kollegaers IKT kompetanse. Undersøkelsen har heller ikke gjort funn som tyder på at det er en sammenheng mellom grad av jobbmotivasjon og hvordan en vurderer sine kollegaers IKT kompetanse.



Analysen på dette spørsmålet sammenfaller med vurderingen når det gjelder motivasjon (spørsmål 1). Vi vurderer ofte vår egen kompetanse som noe høyere enn andres. Dette stemmer vel bra med teori og praksis også, hvem anser vel seg selv som en dårligere sjåfør enn andre? En nærmere persepsjonsstudie kunne kanskje bidratt til å finne årsaker som kan forklare dette fenomenet nærmere. Kanskje kan sammenlignes med "the extrinsic motivation bias", som tyder på at vi oftere anser andres motivasjon som mer ytre styrt enn vår egen motivasjon?

14. Synes du kunnskap deles godt mellom kollegaer i din avdeling?

Da er vi tilbake til den lærende organisasjon. At kunnskap deles er et viktig moment for å kunne gå mot å bli en lærende organisasjon. På dette spørsmålet svarer 64,2 % at kunnskap deles godt mellom kollegaer på sin avdeling. De resterende svarer nei på dette.

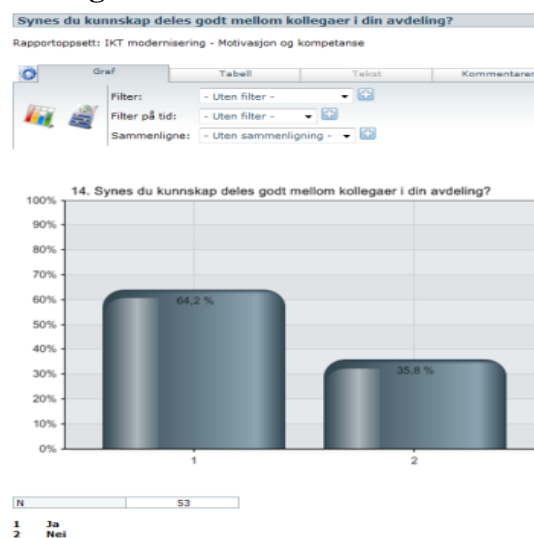
Deling av kunnskap mellom kollegaer i en organisasjon er viktig både for enkeltmenneskers utvikling og organisasjonslæring. Nonaka mener at kunnskap må "eksternaliseres" for å bidra til organisasjonens utvikling. (Nonaka, 1994). Taus kunnskap som bare befinner seg i organisasjonsmedlemmenes "erfaringsbank", tjener ikke til organisasjonens utvikling.

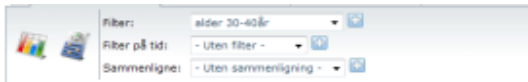
Høyt kompetente medarbeidere som ikke deler kunnskap med kollegaer i en organisasjon, bidrar ikke til å sikre organisasjonens fremtid. Dette skaper ofte

personavhengighet i forhold til oppgaveløsning, noe som kan bli problematisk når ansatte slutter i jobben.

Senge og Garvin fokuserer også på nødvendigheten av dette i forhold til å utvikle en "lærende organisasjon".

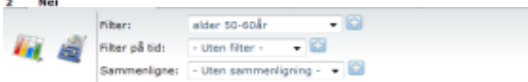
Ved nærmere analyse viser det seg å være en tendens til at respondenter over 60 år i større grad mener kunnskap deles godt på avdelingen sammenlignet med hva de andre gruppene svarer. Medarbeidere i denne "gruppa" føler kanskje større indre trygghet enn andre aldersgrupper. Behovet for anerkjennelse fra andre er muligens ikke så høyt sammenlignet med andre.





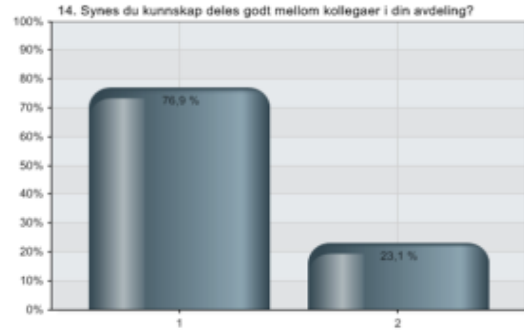
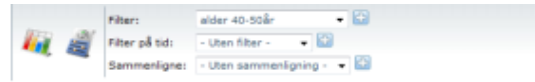
N 15

1 Ja
2 Nei



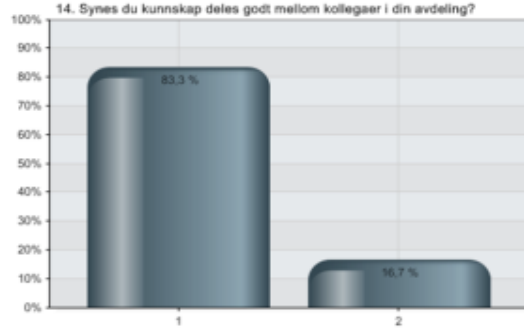
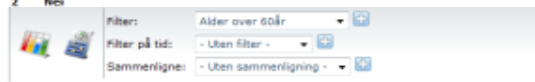
N 19

1 Ja
2 Nei



N 13

1 Ja
2 Nei



N 6

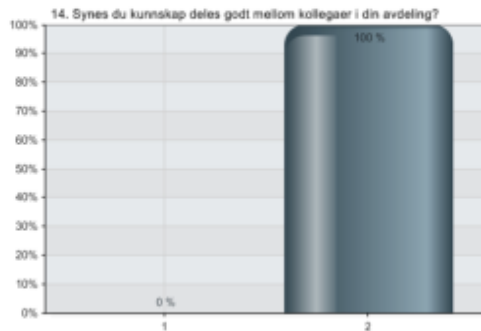
1 Ja
2 Nei

Jeg har ikke funnet noen sammenheng med syn på kunnskapsdeling og om respondentene har IKT ansvar eller ikke. Analysen gir imidlertid en indikasjon til å anta at det er en sammenheng mellom motivasjon i jobben, og hvordan en vurderer kunnskapsdeling. De som tilhører gruppene med ”svært god” og ”god” motivasjon mener i større grad at kunnskap deles godt mellom kollegaer sammenlignet med de som har lavere motivasjon. Kanskje de føler seg ”sett” og at dette dermed bidrar til høy motivasjon?



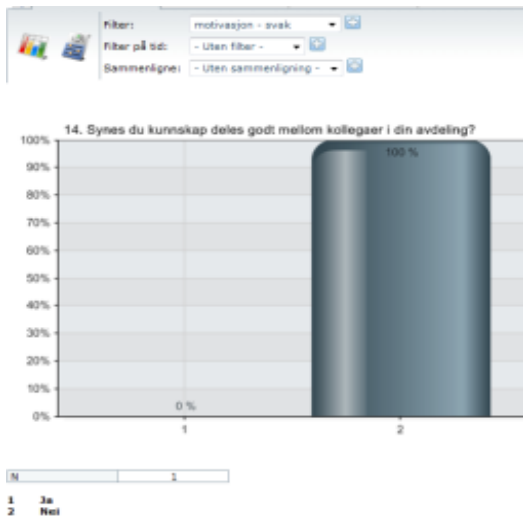
N 24

1 Ja
2 Nei



N 3

1 Ja
2 Nei



17. Har du etter- eller videreutdanningsmuligheter i jobben din?

”Livslang læring” er et annet viktig poeng ved moderne organisasjonsutvikling. Derfor må forholdene tilrettelegges slik at dette fremmes blant de ansatte. Både Senge og Garvin understreker dette i sine teorier om ”den lærende organisasjon”. Både teori- og erfaringsbasert læring danner grunnlaget for all videreutvikling av en organisasjon.

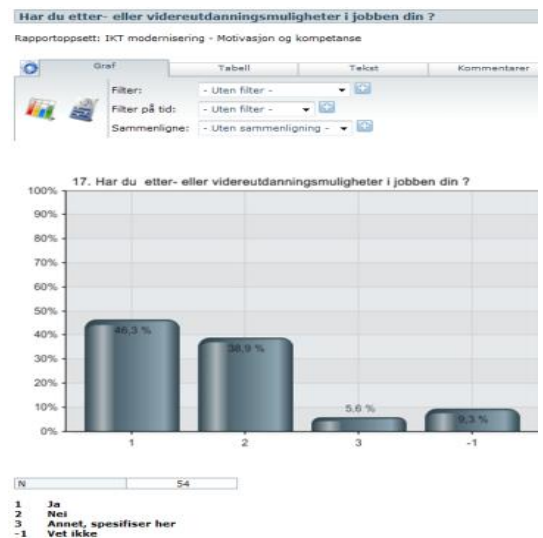
Kompetanse bidrar også til resultater og prestasjoner. Enkeltmennesker som opplever læring, føler seg også ”sett” og som viktig for organisasjonen. Dette er sterkt motivasjonsfremmende

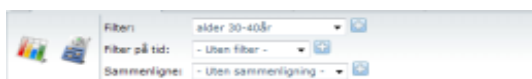
At så mye som 38,9 % av respondentene mener de ikke har etter- eller videreutdanningsmuligheter i jobben, oppfatter jeg som et faresignal for kunnskapsutviklingen i organisasjonen.

Organisasjoner som ikke prioriterer læring og ervervelse av ny kunnskap i stor nok grad, vil med dagens utvikling i et kunnskapssamfunn, trolig møte store utfordringer både med hensyn kompetanse og personell i fremtiden. Opparbeidelse av ny kunnskap i organisasjonens viktigste ressurs kan på kort sikt virke kostnadmessig dyrt, men kan vise seg å bli organisasjonens viktigste suksessfaktor i fremtiden.

Ser vi på dette i forhold til Einar Thorsruds 6 jobbkrav, så er kunnskapsutvikling en viktig faktor i jobben.

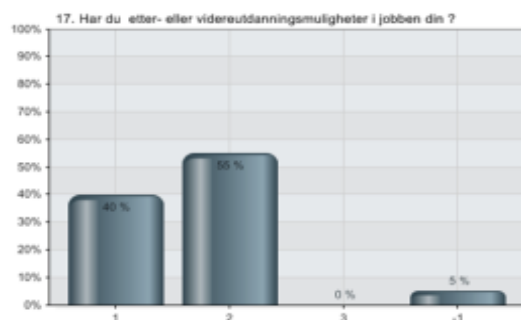
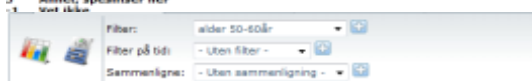
Om vi på dette spørsmålet ser etter sammenhenger, så finner vi en sammenheng mellom alder og mulighet for videreutdanning. Synet på om en har videreutdanningsmuligheter synker med stigende alder. De som er yngre enn 50 år ser større muligheter for dette enn de som er over 50. De over 60 ser ingen videreutdanningsmuligheter. Et betenkelig funn i forhold til menneskers behov for å utvikle seg i jobben.





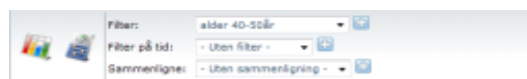
N 15

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Annet, spesifiser her
- 1 Vet ikke



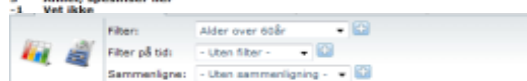
N 20

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Annet, spesifiser her
- 1 Vet ikke



N 13

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Annet, spesifiser her
- 1 Vet ikke



N 6

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Annet, spesifiser her
- 1 Vet ikke

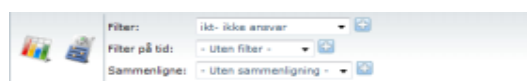
I forhold til om respondentene har IKT ansvar eller ikke så vider en kryssanalyse at de uten IKT ansvar ser større videreutdanningsmuligheter enn de som har IKT ansvar!

Dette kan ha sammenheng med at de som har IKT ansvar, antagelig har bedre skolering enn flertallet. Mange av disse sitter i ledende stillinger, og organisasjonen prioriterer kanskje videreutdanning av medarbeidere på lavere nivåer. Dette blir likevel et litt tynt grunnlag for sterke meninger fra min side.



N 18

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Annet, spesifiser her
- 1 Vet ikke

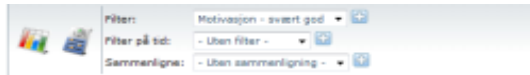


N 36

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Annet, spesifiser her
- 1 Vet ikke

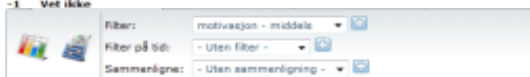
Kryssanalyse mot respondentenes motivasjonsgrad i jobben, viser også en sammenheng. De med størst grad av motivasjon ser større etterutdanningsmuligheter enn de med lavere motivasjon.

Motiverte mennesker ser ofte muligheter der andre ser begrensninger, lysten på å lære kan også være en utslagsgivende faktor.



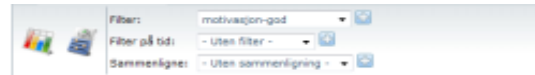
N 24

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Annet, spesifiser her
- 1 Vet ikke



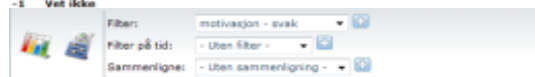
N 3

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Annet, spesifiser her
- 1 Vet ikke



N 25

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Annet, spesifiser her
- 1 Vet ikke



N 1

- 1 Ja
- 2 Nei
- 3 Annet, spesifiser her
- 1 Vet ikke

Oppsummering læring:

En analyse av lærings situasjonen viser at flertallet blant de ansatte i kommunen, mener de best lærer bruk av IKT i arbeidssituasjon. Svært få mener selvstudier er den beste opplæringsformen, likevel tyder mye på at det benyttes i stor grad!

Svært mange av respondentene synes de lærer best sammen med andre mennesker. Dette er et svært positivt tegn for mulighetene til å bli en ”lærende organisasjon”.

En stor del av respondentene synes imidlertid at IKT opplæringen ikke er tilfredsstillende i organisasjonen, noe som er grunnleggende viktig for å nyttegjøre IKT i arbeidssammenheng.

I forhold til syn på IKT kompetanse, så er det likevel lite som tyder på at den er på et lavt nivå i organisasjonen. Det tyder likevel på at det er et forbedringspotensial her.

Noe mer bekymringsfullt er det at en stor del av respondentene mener at de har små videreutdanningsmuligheter i forhold til jobben sin.

Ansatte som svarer at de har god eller svært god motivasjon, svarer også i større grad ja på spørsmål om muligheten for videreutdanning.

Konklusjon og avslutning:

Om vi ser på motivasjon og læring i forhold til prosjektets problemstilling, så kan en samlet vurdering av undersøkelsen tyde på at IKT moderniseringen i kommunen i hovedsak bidrar til økt motivasjon og læring blant de ansatte. Det tyder på at om IKT prosjekter gjennomføres i samarbeid med medarbeiderne i organisasjonen, kan dette påvirke deres motivasjon og læring i positiv retning.

Analysen viser at de ansatte i organisasjonen føler sterk motivasjon for jobben de gjør, til tross for at svært mange opplever at lønnsbetingelsene ikke tilfredsstillende jobben de utfører. Dette er en sterk indikator på at lønn ikke nødvendigvis er avgjørende for motivasjonen hos de ansatte. Undersøkelsen viser at det utvilsomt er svært gode kollegiale forhold mellom organisasjonens ansatte. Disse to forhold antas å ha en sammenheng.

Det ser likevel ut til å være et stort forbedringspotensial i forhold til å gi tilbakemeldinger i forbindelse med jobbutførelse internt mellom kollegaer i organisasjonen.

Ansatte som ikke får tilbakemeldinger i jobben fra kollegaer og ledelse, vil ikke ha de beste forutsetninger for verken å øke yteevne eller lære.

Større fokus på å gi tilbakemeldinger vil bidra til at medarbeiderne føler seg ”sett”.

Dette kan igjen gi positive ringvirkninger både for den fysiske og psykiske helse, noe som igjen vil påvirke hele organisasjonen positivt.

Synet på om det informeres godt nok om IKT prosjekter i kommunen er varierende i organisasjonen. Mye tyder likevel på at det er forbedringspotensial også her og at behovet er tilstede.

I forhold til kompetanse så er forutsetningene gode for å utvikle organisasjonen til en ”lærende organisasjon”. En stor del av respondentene synes de lærer best sammen med andre, og forståelsen av for å dele kunnskap er tilstede.

Økt fokus på etter- og videreutdanning blant de ansatte vil trolig øke både kunnskap og følelsen av anerkjennelse blant kommunens medarbeidere.

Mindre justeringer og planmessig arbeid med motivasjons- og kunnskapsbygging vil trolig gi godt grunnlag for å tro på en positiv utvikling av organisasjonen både generelt og som et resultat av IKT modernisering.

Drøfting av egen prosjektgjennomføring:

Undersøkelsen jeg har gjennomført viser at IKT påvirker vår motivasjon, trivsel og læring i arbeidssammenheng på flere måter. På en del av de stilte spørsmål kan jeg finne sammenhenger med teori på området, mens i andre sammenhenger ikke.

Når jeg skal vurdere arbeidet med undersøkelsen, så ser jeg likevel flere punkter hvor ting kunne vært gjort annerledes. Undersøkelsen har flere spørsmål med svaralternativ av typen ”ofte”, ”svært ofte”, ”sjelden” eller ”Svak”, ”god”, ”veldig god”. Her kunne jeg forsøkt å presisere (mengdeforklare) nærmere hva som lå i de ulike svaralternativ.

Selv om det i forhold til spørsmålsstillingen kanskje virket relativt beskrivende, så kan respondenter ha blitt forvirret av dette.

Før publisering av undersøkelsen, kunne jeg med fordel ha gjort en litt mer inngående test av spørsmålene i undersøkelsen. Det kunne vært gjort ved å be noen utvalgte gjennomgå hvert enkelt spørsmål, og forklare meg hvordan han eller hun oppfattet spørsmålet. Dette ville i større grad bidratt til å kvalitetssikre spørsmålene.

En tidligere publisering av undersøkelsen, hadde trolig gitt enda større svarprosent. Dette da jeg kunne markedsført undersøkelsen bedre og oftere før publisering. En svært travel arbeidssituasjon vanskeliggjorde imidlertid tidligere publisering av undersøkelsen.

Likevel, jeg benyttet mye tid til refleksjon rundt emnet og forskningsspørsmålet, noe som jeg håper påvirket kvaliteten i undersøkelsen positivt.

Selve analysearbeidet er jeg relativt godt fornøyd med. Jeg har med hensikt valgt å se besvarelsene på en noe utradisjonell måte. Dette mener jeg har bidratt til å avdekke en del trekk ved de ansattes forhold til IKT i jobbsammenheng, som påvirker deres motivasjon, trivsel og læring.

Arbeidet med undersøkelsen har vært lærerikt og nyttig for egen utvikling.

Jeg har gjennom prosessen både fått anledning til å ”friske opp” tidligere ervervet kunnskap, men også til å benytte denne med et litt mer kritisk blikk enn tidligere. En del av det empiriske materialet har også motivert meg til å se med nye øyne på teoriene.

Litteraturliste

Berild,S.(1992). *Å skrive prosjektrapport*. Vallset: Opplandske bokforlag:

Garvin, D. (2009). *Building a learning organization*. Washington: Harward business Review

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

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

Johannessen, A og Tufte,P.A og Kristoffersen,L (2004). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag

Kuvaas, Bård (2009): A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*. Volume: 31 Issue: 1.

Kaufmann, G. og Kaufmann, A.(2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Oslo: Fagbokforlaget

Kelley, R. (1992). *The power of followership*. Oslo: Hjemmets bokforlag

Latham, G. P. (2007): *Work Motivation*, London: Sage Publications

Levin,M. og Rolfsen,M: *Arbeid i team*, Oslo: Fagbokforlaget

Nonaka,I. (1994): *A dynamic theory of Organizational Knowledge Creation*. *Organization Science* 5: 14-37

Senge, Peter. (1999). *Den femte disiplin – Kunsten å utvikle den lærende organisasjon*.

Stensmo, Christer(1998). *Pedagogisk filosofi*. Oslo: Fagbokforlaget

Taylor, F.W (2005). *Prinsipper for vitenskapelig bedriftskedelse*. Oslo:Vidarforlaget

Von Krogh, G og Ichijo, K og Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap*. Oslo: NKS-forlaget

Elektroniske kilder og litteraturhenvisninger:

<http://www.dn.no/karriere/article1188069.ece>

http://www.ukeavisenledelse.no/meninger/blogg_ledelse/article58542.zrm

<http://www.dn.no/karriere/article1180001.ece>

<http://nibbler.no/blog/wp-content/files/jobbtilfredshet.pdf>

<http://merkur2.cappelendamm.no/c398087/artikkel/vis.html?tid=398656>

<http://www.bi.no/Forskning/Nyheter/Nyhetsarkiv-2005/Belønning-og-motivasjon/>

<http://www.stami.no/arbeids glede-uten-datostempel>

[An inside story – is self-determination the key?''](#).

www.ks.no/.../BTV%20tariffkonf.%20juni%202009%20Anders%20Dysvik.pdf

Vedlegg

Spørreundersøkelse:

IKT modernisering - Motivasjon og kompetanse

Dette er en anonym undersøkelse som jeg gjennomfører som avslutning på mitt høyskolestudium innenfor organisasjon og ledelse.

Undersøkelsen har som mål å finne ut i hvilken grad vår jobbmotivasjon påvirkes av innføring nye IKT prosjekter (dataprojekter). Undersøkelsen skal også forsøke å finne ut hvordan vi best lærer bruk av IKT systemer(datasystemer) og tar vare på denne kunnskapen i organisasjonen.

Ditt svar er derfor et viktig bidrag for å kartlegge dette, til nytte i fremtidige IKT prosjekter og i forskningssammenheng.

Undersøkelsen har 19 spørsmål og tar ca 5-10 minutter å besvare.

Din identitet vil holdes skjult
Les om [retningslinjer for personvern](#). (Åpnes i nytt vindu)

1) Hvordan er din motivasjon for den jobben du utfører daglig?

- Svært god
- God
- Middels
- Svak
- Vet ikke

2) Hva er ditt inntrykk av dine nærmeste kollegers jobbmotivasjon?

- Svært god
- God
- Middels
- Svak
- Annet, spesifiser her

3) Har du ansvar eller delansvar for innføring av nye ikt-prosjekter i din organisasjon?

- Ja
- Nei

4) Synes du bruk av IKT bidrar til å forenkle arbeidsoppgavene dine?

- Veldig ofte
- Ofte
- Sjelden
- Aldri

5) På hvilken måte påvirker bruk av IKT din arbeidsglede?

- Positivt
- Negativt
- Ingen virkning

6) Synes du de ansatte i din avdeling blir godt nok informert før nye IKT-systemer innføres?

- Alltid
- I stor grad
- Sjelden
- Aldri

7) Hvordan lærer du best bruk av nye IKT-systemer og løsninger?

- På kurs utenfor arbeidsstedet
- Ved opplæring i arbeidssituasjon
- Selvstudier
- Annet, spesifiser her

- Vet ikke

8) Hva er den vanligste opplæringsformen på IKT

systemer i din avdeling ?

- Kurs utenfor arbeidssituasjon
- Opplæring i arbeidssituasjon
- Selvstudier
- Annet, spesifiser her

- Vet ikke
-

9) Synes du opplæringen du får på IKT systemer er tilfredsstillende?

- Ja
- Nei
- Annet, spesifiser her

- Vet ikke
-

10) Hvordan vurderer du generelt din IKT kompetanse?

- Svært god
 - God
 - Middels
 - Svak
 - Vet ikke
-

11) Hvordan vurderer du generelt dine nærmeste kollegers IKT kompetanse ?

- Svært god
 - God
 - Middels
 - Svak
 - Vet ikke
-

12) Påvirker din IKT kompetanse hvordan du trives på jobb?

- Nei
 Ja
 Annet, spesifiser her

- Vet ikke

13) Lærer du best alene eller i samarbeid med andre?

- Alene
 I samarbeid med andre
 Annet, spesifiser her

14) Synes du kunnskap deles godt mellom kollegaer i din avdeling?

- Ja
 Nei

15) Får du tilbakemelding fra kollegaer på jobben du gjør?

- Svært ofte
 Ofte
 Sjelden
 Svært sjelden

16) Synes du det er et godt kollegialt miljø på arbeidsplassen?

- Ja
 Nei

17) Har du etter- eller videreutdanningsmuligheter i jobben din ?

- Ja
 Nei
 Annet, spesifiser her

Vet ikke

18) Syns du lønnsbetingelsene samsvarer med den jobben du utfører ?

Ja

Nei, de er for gode i forhold til jobben jeg utfører

Nei, de er for dårlige i forhold til jobben jeg utfører

Annet, spesifiser her

Vet ikke

19) Hva er din alder?

18-30 år

30-40 år

40-50 år

50-60 år

over 60 år

© Copyright www.questback.com. All Rights Reserved.