



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena

Avdeling for økonomi og ledelsesfag

Hilde Loftesnes Nylén

**De har millionene, vi har menneskene
– en studie av hva som påvirker
jobbmotivasjonen til de ansatte i Nei til EU**

Organisasjon og ledelse, Studiesenteret.no, 2011-2013
RSA 935 Prosjektarbeid, metode og veiledning
Prosjektrapport, 2013

Samtykker til utlån hos biblioteket:

JA

NEI

i Sammenheng

Denne oppgaven har til hensikt å finne ut hva som påvirker jobbmotivasjonen til de ansatte i Nei til EU. Undersøkelsen er utført ved hjelp av spørreskjema og dybdeintervjuer.

Det kommer tydelig frem at de ansatte i Nei til EU har høy jobbmotivasjon. De motiveres blant annet av fleksibilitet og ansvar i hverdagen, og av selve arbeidsoppgavene. Det viktigste for jobbmotivasjonen er imidlertid selve målet for organisasjonen og de politiske resultatene. Forventningspress er positivt for jobbmotivasjonen. Også arbeidsmiljø og kolleger virker positivt på motivasjonen når det er hektiske perioder. Av faktorer som trekker i negativ retning er det manglende styring av arbeidet som ser ut til å være det viktigste. Lav lønn er ikke en faktor som virker i negativ retning.

ii Forord

Et lærerikt semester nærmer seg slutten, og min respekt for dem som fullfører store studieprosjekter, som mastergrad og doktorgrad, har økt betraktelig. Selv har jeg lært mye både om meg selv og om fagene jeg har vært innom i arbeidet med oppgaven. Det har også vært overraskende morsomt å skrive oppgaven. Motivasjonen fra de ansatte jeg har intervjuet har smittet over på meg og styrket mitt ønske om å levere en oppgave som kan brukes av ansatte og ledelse i Nei til EU for å gjøre organisasjonen enda bedre. Dette blir min avskjedsgave til Nei til EU, og jeg takker for mange fine år i en flott organisasjon.

Jeg vil takke arbeidsgiver for positiv holdning til å gjennomføre undersøkelsen, og ikke minst alle som deltok gjennom å svare på spørreskjemaet og/eller dybdeintervju. Uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave! Jeg vil også takke min veileder, Peter de Souza ved Høgskolen i Hedmark, for konstruktive innspill og heiarop underveis.

Til slutt: takk til min samboer for tålmodighet alle de kveldene jeg har vært usosial og jobbet med oppgaven.

Gjøvik, 30. mai 2013

Hilde Loftesnes Nylén

Innhold

1. Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn for oppgavevalget.....	6
1.2 Problemstilling.....	6
1.3 Oppgavens disposisjon.....	7
2. Teori og begreper.....	7
2.1 Begreper.....	7
2.1.1 Motivasjon.....	7
2.1.2 Frivillige og politiske organisasjoner.....	8
2.2 Motivasjonsteorier.....	9
2.2.1 Maslows behovspyramide.....	9
2.2.2 Deci & Ryans kognitive evalueringsteori.....	11
2.2.3 Herzbergs tofaktorteori.....	11
2.2.4 Sammenheng mellom de tre teoriene.....	12
2.3 Tidligere empirisk forskning.....	13
3. Metode.....	13
3.1 Oppgavens design.....	13
3.2 Valg av studieenhet.....	14
3.2.1 Beskrivelse av studieenheten.....	14
3.3 Metodevalg.....	15
3.3.1 Valg av informanter og gjennomføring av intervjuer.....	16
3.3.2 Utforming av spørreskjema.....	16
3.3.3 Gjennomgang av spørsmålene.....	18
3.4 Metoderefleksjon.....	20
3.5 Reliabilitet og validitet.....	21
3.6 Etske betraktninger.....	21
4. Funn og diskusjon.....	22
4.1 Hva motiverer de ansatte?.....	22
4.1.1 Underskuddsbehov, ytre motivasjon og hygiene faktorer.....	23
4.1.2 Vekstbehov/indre motivasjon/motivasjonsfaktorer.....	28
4.2 Hva påvirker motivasjonen?.....	35
4.3 Likheter og ulikheter mellom bistanndarbeidere og ansatte i Nei til EU.....	42
5. Oppsummering.....	43

5.1 Viktige funn.....	43
5.2 Videreutvikling av organisasjonen.....	44
5.3 Videre forskning.....	44
Vedlegg 1 Invitasjon til arbeidsgiver.....	45
Vedlegg 2 Invitasjon til ansatte.....	46
Vedlegg 3 Mal for samtykkeerklæring.....	47
Vedlegg 4 Intervjuguide.....	47
Vedlegg 5 Spørreskjema fra Questback.....	48
Litteraturliste	50

Kapittel 1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgavevalget

I følge Frivillighet Norge, paraplyorganisasjonen for frivillige organisasjoner i Norge, bidrar nærmere halvparten av nordmenn over 16 år til en eller annen form for frivillig arbeid. Dette er et imponerende høyt tall, faktisk høyest i verden. Om lag 80 % den norske befolkningen er medlem i minst én organisasjon, og det finnes i følge Frivillighet Norges hjemmesider over 115 000 lag og foreninger i Norge (Frivillighet Norge s.a). Alle disse lagene og foreningene har behov for et administrativt apparat. I mange tilfeller skjer også dette på dugnad, men mange foreninger er så store at de har valgt å ansette folk i lønnede stillinger for å bidra til driften av foreningen.

Jeg har lenge lurt på om ansatte i slike foreninger har en annen type jobbmotivasjon enn ansatte i det offentlige og i private selskaper. Gjennom flere år som ansatt i (eller på annet vis tilknyttet) ulike frivillige/politiske/ideelle organisasjoner har jeg sett at mange ansatte gir «det lille ekstra» som man kanskje ikke like ofte ser på andre arbeidsplasser. Noen ansatte er også frivillig engasjert i organisasjonen utenom jobb, da uten lønn. Betyr det at de da jobber frivillig med det samme som de på dagtid får betalt for, og hva er drivkraften bak dette? Ofte er også lønnen lavere enn hva de kunne fått dersom de hadde jobbet i det private næringslivet. Disse ansatte jobber til iblant svært ubekvemme tider, og de må av og til finne seg i svært hyppige skifter i arbeidsoppgaver. Hva er det som driver dem?

Mitt ønske med denne oppgaven er å finne ut mer om hva som driver ansatte i frivillige organisasjoner, i dette tilfellet Nei til EU. Resultatene fra oppgaven kan forhåpentligvis brukes både av ledelsen og de ansatte til å forstå hva som motiverer i jobben, og å sikre balanse mellom forventninger, motivasjon og ytelse.

1.2 Problemstilling

Ut fra mitt ønske om å finne ut hva som driver de ansatte i en organisasjon som Nei til EU kom jeg frem til følgende problemformulering:

Hva påvirker motivasjonen hos ansatte i frivillige organisasjoner?

Med denne problemstillingen vil jeg først måtte se på hva som generelt motiverer de ansatte, for deretter kunne si noe om hva som påvirker denne motivasjonen. En av grunnene til at jeg ønsket å se på hva som påvirker motivasjonen blant de ansatte er situasjonen i sekretariatet

etter fredspristildelingen i 2012. Det at EU fikk fredsprisen var noe som opprørte mange på neisiden, både i Norge og andre land. Man skulle tro at dette motiverte de ansatte til å slippe alt de holdt på med, og kun fokusere på denne oppgaven. I stedet observerte jeg at den gnisten jeg hadde forventet å se, i noen grad uteble, og det overrasket meg. Jeg har derfor forsøkt å stille spørsmål som kan avdekke dette, både i spørreskjemaet og i dybdeintervjuene.

1.3 Oppgavens disposisjon

I oppgaven tar jeg først for meg de ulike teoriene og begrepene vi vil treffe på gjennom teksten. Jeg skriver også litt om tidligere forskning innenfor samme tematikk. Deretter beskriver jeg studieenheten jeg har valgt og redegjør for metodevalg. Metodekapitlet inneholder også en gjennomgang av spørsmålene i spørreskjemaet jeg har benyttet, samt litt refleksjon rundt metodevalget.

I kapittel 4, som er hovedkapitlet, går jeg gjennom funnene i undersøkelsen, både fra spørreskjema og dybdeintervjuer. Først tar jeg for meg hva som motiverer de ansatte, deretter hva som påvirker denne motivasjonen. Kapitlet avsluttes med en sammenligning av hovedfunnene i denne undersøkelsen og funnene fra masteroppgaven til Solveig Irene Seland (2011). I kapittel 5 gjør jeg en kort oppsummering og gir noen ideer til videre forskning.

Kapittel 2 Teori og begreper

I dette kapitlet vil jeg gå gjennom de mest sentrale begrepene som blir brukt i oppgaven, i tillegg til relevant teori.

2.1 Begreper

Det er i hovedsak to begreper som er hyppig brukt i denne oppgaven, nemlig *motivasjon* og *frivillige/politiske organisasjoner*. Jeg vil i det følgende redegjøre for innholdet i disse begrepene slik de blir brukt her.

2.1.1 Motivasjon

Ordet motivasjon kommer fra det latinske «movere», som oversettes med bevege. Kaufmann & Kaufmann (2009, s 93) definerer motivasjon som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd ulike grader av intensitet for å oppnå et mål». Det er altså de prosessene som får oss til å handle på en spesiell måte, for å oppnå noe, enten det er et fysisk mål eller noe mer abstrakt. Denne definisjonen er god for å

skape en generell forståelse av fenomenet motivasjon, men som jeg vil komme tilbake til under gjennomgangen av de ulike teoriene jeg vil bruke i denne oppgaven, kan man forstå og bruke begrepet motivasjon på en rekke ulike måter. Jeg startet alle dybdeintervjuene med å spørre informantene hvordan de selv ville definere og forklare begrepet motivasjon. Her er deres svar:

Motivasjon er noe man virkelig har interesse for, du blir motivert av noe inni deg. Hvis en har motivasjon for å gjøre en god jobb... det er jo å være inspirert....det var litt vanskelig å definere dette... En indre drivkraft, noe som ligger inne i deg, et engasjement. (Informant 1)

Motivasjon i arbeidslivet må være det som får meg til å stå opp og gå på jobb om morgenen. Det som gjør at jeg har lyst til det og får meg til å trives der jeg er. Og som får meg til å gjøre de oppgavene jeg skal gjøre. (Informant 2)

For meg er det et positivt ladet begrep. Jeg knytter det sterkt opp til ordet trivsel. Trivsel og motivasjon er liksom to ord som henger sammen, tenker jeg. (Informant 3)

Motivasjon det er vel arbeidslyst, at det er artig å gjøre det man blir satt til å gjøre. At det er artig å være på jobb. (Informant 4)

I hvor stor grad man går på jobben med lyst i tankene. Det å glede seg til å gå på jobb. (Informant 5)

Informantene har altså en nokså lik definisjon av motivasjonsbegrepet. Informant 3 knytter begrepet mer til trivsel enn til arbeidslyst, men det viser likevel at informanten får en positiv følelse ved tanken på ordet motivasjon.

I motivasjonsteorier skilles det ofte mellom indre og ytre motivasjon. Enkelt forklart er indre motivasjon en type motivasjon basert på at innholdet i det man jobber med er drivkraften. Ytre motivasjon er derimot noe som kommer i form av en belønning, som lønn eller andre goder. Jeg kommer nærmere inn på dette i teorikapitlet.

2.1.2 Frivillige og politiske organisasjoner

En organisasjon kan defineres som et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål (Etzioni i Jacobsen & Thorsvik 2007, s 13). En slik organisasjon kan være alt fra en privat bedrift til en statlig etat. Det kan også være en forening eller et lag, og det er denne formen for organisasjon som menes når uttrykket brukes i denne oppgaven.

Mange bruker begreper som *frivillig organisasjon*, *politisk organisasjon* og *interesseorganisasjon* om samme type organisasjon. En juridisk tilfredsstillende definisjon av

begrepet «frivillig organisasjon» eksisterer ikke i norsk rett (NOU 1988:17, s. 57). Når man snakker om frivillig virksomhet er alle de ovennevnte organisasjonstypene inkludert, men begrepet frivillig organisasjon finnes altså ikke i norsk juridisk språkbruk. En frivillig organisasjon slik mange bruker ordet kan være organisert som alt fra en forening med personlig medlemskap, til en stiftelse, eller mer uformelle grupperinger uten registrering i Brønnøysundregistrene. I det engelske språket brukes termene *charity* (England) og *nonprofit* (USA) om noen av disse typene organisasjon (NOU 2006:15, s. 23).

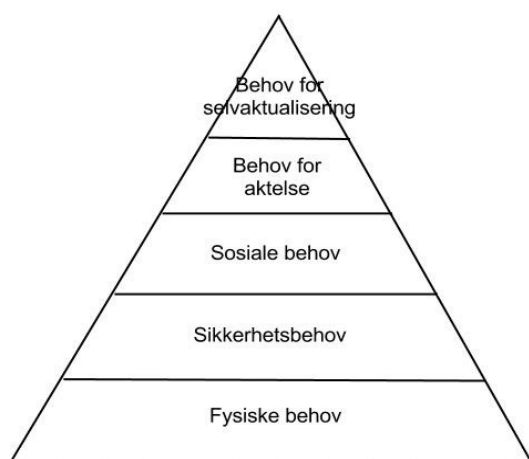
Frivillighet Norge, paraplyorganisasjonen for en rekke frivillige organisasjoner, definerer en frivillig organisasjon som «en sammenslutning av personer eller virksomheter som driver frivillig virke på ikke-fortjenestebasert og ikke-offentlig basis» (Frivillighet Norge, s.a). Det er altså snakk om en forening eller annen organisasjon som i hovedsak baserer seg på gaver og innsamlede midler, og ikke driver etter prinsippet om å tjene penger. Videre har en slik organisasjon liten eller ingen tilknytning til det offentlige. I tillegg skjer hoveddelen av det arbeidet som utføres i en frivillig organisasjon ved hjelp av personer som ikke mottar lønn.

2.2 Motivasjonsteorier

Når vi snakker om motivasjon i arbeidslivet skiller vi gjerne mellom behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristikamodeller (Kaufmann & Kafumann 2009, s. 93). Innenfor hver av disse hovedkategoriene finnes det en rekke teorier. Jeg vil her ta for meg de tre motivasjonsteoriene denne oppgaven tar utgangspunkt i: behovsteorien til Abraham Maslow, E.L Deci & R.M Ryans kognitive evalueringsteori og jobbkarakteristikamodellen til Frederick Herzberg. Det er en rekke av de øvrige motivasjonsteoriene som også ville vært interessante å se på, men av hensyn til oppgavens omfang har jeg måttet velge bort mye. Jeg benytter i hovedsak teoriene til å diskutere hvilke faktorer som motiverer de ansatte i Nei til EU. Diskusjonen av hva som påvirker motivasjonen dreier seg rundt de konkrete funnene.

2.2.1 Maslows behovspyramide

Abraham Maslow var en av de første som forsøkte å ordne menneskelige behov i et system. Systemet han skapte er et hierarkisk system hvor han deler behov inn i fem kategorier. Disse fem kategoriene deles inn i to hovedtyper: behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 94). Figur 1 viser pyramiden.



Figur 1

Nederst i pyramiden finner vi de *fysiske behovene*, sånn som mat, drikke, luft og tak over hodet. Overført til arbeidslivet kan vi si dette svarer til lønn – for at vi skal kunne dekke disse grunnleggende behovene trenger vi et visst økonomisk utbytte av arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 94).

På neste «trinn» finner vi *sikkerhetsbehovene*. Når behovet for mat og husly er dekket er det behov for trygge omgivelser som ofte gjør seg gjeldende. I en jobbsituasjon er dette behovet for et trygt arbeidsmiljø, at man ikke risikerer å skade seg på jobb, for eksempel. Dette kalles i dagligtalen for HMS (helse, miljø og sikkerhet). I tillegg kan vi si at behovet for en trygg og sikker arbeidsplass faller inn under sikkerhetsbehovene (ibid, s. 94).

Det siste av de tre underskuddsbehovene er *sosiale behov*. Dette behovet kan i dagliglivet være behovet for venner og noen å dele livet med. I arbeidslivet ser vi dette som behovet for et hyggelig og sosialt arbeidsmiljø (ibid, s. 95).

De to siste trinnene i Maslows behovspyramide er behovene for vekstmuligheter. Med de tre nederste trinnene har vi fått dekket underskuddsbehovene, og behovene retter seg nå heller mot personlig vekst. Det første av disse er *behov for aktelse*. Maslow mener dette handler om blant annet selvrespekt og anerkjennelse fra andre mennesker. Også ønsket om å prestere og oppnå suksess havner inn på dette trinnet. Dette er behov som er lett overførbare til arbeidslivet: behovet for positive tilbakemeldinger fra sjefen er vanlig hos mange medarbeidere (ibid, s. 95).

På toppen av behovspyramiden finner vi *behovet for selvaktualisering*, eller behovet for å realisere sine evner og potensiale. I arbeidslivet kan dette behovet dekkes ved å legge til rette for at medarbeiderne får realisert og brukt evnene sine fullt ut (ibid, s. 95). I denne oppgaven er Maslows behovsteori interessant for å se hvor i pyramiden de ansatte i Nei til EU befinner seg. Min antakelse, før arbeidet med oppgaven startet, var at de ville plassere seg inn på et av de tre øverste trinnene.

2.2.2 Deci & Ryans kognitive evalueringsteori

Maslows behovsteori tar utgangspunkt i at mennesket har en rekke underliggende behov som styrer våre handlinger uten at vi er helt klar over det selv (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 97). De kognitive motivasjonsteoriene har blitt utviklet for å vise at våre handlinger også kan være et resultat av rasjonelle og bevisste valg, foretatt av rasjonelle og tenkende mennesker.

De to forskerne E.L Deci og R.M Ryan skiller i sin teori mellom to motivasjonstyper: ytre motivasjon og indre motivasjon. Ytre motivasjon er belønning slik vi tradisjonelt har forklart det: lønn, bonuser, frynsegoder og andre former for belønning som avhenger av arbeidsinnsatsen eller -resultatene. Indre motivasjon er derimot den motivasjonen vi finner i selve utførelsen av arbeidet. Deci & Ryan mener at denne motivasjonen bygger på to grunnleggende behov: behovet for å føle at man mestrer oppgavene og behovet for selvbestemmelse (ibid, s. 103). Dersom motivasjonen vår kommer av faktorer utenfor selve arbeidet snakker vi altså om ytre motivasjon, mens dersom motivasjonen utløses av selve jobben er det indre motivasjon vi har med å gjøre.

Teorien er interessant i oppgaven fordi den så tydelig skiller mellom de to typene motivasjon, og at den ytre motivasjonen i hovedsak dreier seg om lønn i en eller annen form. Ansatte i Nei til EU ligger under gjennomsnittlig lønn for norske arbeidstakere. Snittlønnen i Nei til EU per 1.2.2013 ligger på 396 556,-, mens den på landsbasis i 2012 var på 470 900 i gjennomsnitt for alle næringsområder (Statistisk Sentralbyrå, s.a). Min antakelse er at de ansatte vil få en høy score på ulike typer indre motivasjon heller enn på lønnsvariabelen. Jeg vil i undersøkelsen forsøke å stille spørsmål som avdekker dette.

2.2.3 Herzbergs tofaktorteori

Det finnes flere teorier om at det er egenskaper ved selve arbeidet som virker motiverende på medarbeiderne. Fellesbetegnelsen for disse teoriene er jobbkarakteristikamodeller. Den teorien jeg vil bruke i oppgaven er Frederick Herzbergs teori om hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. I en studie ba Herzberg arbeidere om å beskrive en arbeidssituasjon som hadde ført til mistriivsel, og en situasjon som hadde ført til trivsel. Konklusjonen fra undersøkelsen var at årsakene til mistriivsel var andre enn årsakene til trivsel. Ut fra dette kom teorien om hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 108):

1. Hygienefaktorer skaper mistriivsel når de ikke er til stede, men ikke trivsel når de er til stede
2. Motivasjonsfaktorer skaper trivsel når de er til stede, men ikke mistriivsel når de ikke er til stede.

Blant hygienefaktorene finner vi fysiske forhold som arbeidsbetingelser, lønn og bedriftspolitik, og sosiale forhold som arbeidsmiljø. Vi ser at disse svarer til de tre nederste trinnene i Maslows behovspyramide, og kan sies å ligge innenfor Deci & Ryans ytre motivasjon. Motivasjonsfaktorene ligger nærmere toppen i Maslows pyramide, med faktorer som anerkjennelse, ansvar, personlig vekst og innholdet i selve arbeidet. Her finner vi også en parallell til Deci & Ryans indre motivasjon.

I denne oppgaven er Herzbergs tofaktorteori interessant fordi den, litt på samme måte som den kognitive teorien til Deci & Ryan, skiller mellom to motivasjonstyper. Men den skiller seg fra de to øvrige teoriene jeg benytter i denne oppgaven ved at den hevder det finnes faktorer som ikke direkte fører til trivsel eller en behagsfølelse, men som likevel er nødvendige for å skape et minimum av tilhørighet til arbeidsplassen. Motsatt har vi de faktorene som ikke er grunnleggende nødvendige, men som skaper trivsel når de er der. Også for denne teorien antar jeg at respondentene vil vurdere motivasjonsfaktorene som viktigere enn hygienefaktorene.

2.2.4 Sammenheng mellom de tre teoriene

I tabell 1 under har jeg satt opp en enkel sammenheng mellom de tre teoriene i en tabell, slik at det er lettere å få en oversikt.

Teori ↓	Sammenheng ↓	Sammenheng ↓
Maslow	Underskuddsbehov: fysiske behov/lønn sikkerhetsbehov/HMS og trygg jobb sosiale behov/godt arbeidsmiljø	Vekstbehov: aktelse selvrealisering
Deci & Ryan	Ytre motivasjon: lønn bonuser frynsegoder	Indre motivasjon: oppgavemestring selvbestemmelse
Herzberg	Hygienefaktorer: arbeidsbetingelser lønn arbeidsmiljø	Motivasjonsfaktorer: anerkjennelse ansvar personlig vekst innholdet i selve arbeidet

Tabell 1

Her ser vi at Maslows underskuddsbehov, Deci & Ryans ytre motivasjon og Herzbergs hygienefaktorer har mye til felles. Likedan ser vi at Maslows vekstbehov, Deci & Ryans indre motivasjon og Herzbergs motivasjonsfaktorer har lignende innhold.

2.3 Tidligere empirisk forskning

I arbeidet med oppgaven har jeg lett etter tidligere forskning på området, og funnet en del som handler om hva som motiverer de frivillige som jobber gratis, men ikke like mye om hva som motiverer de ansatte. En interessant masteroppgave i Verdibasert ledelse fra Diakonhjemmet Høgskole fanget imidlertid oppmerksomheten min, og jeg har valgt å benytte noen av de samme spørsmålsformuleringene i min oppgave. Jeg skriver nærmere om dette i kapittel 3.

I masteroppgaven «*Mellom idealisme og realisme, mellom Norge og utland: Hva motiverer medarbeidere i bistandssektoren, og hvordan er sammenhengen mellom indre motivasjon og turnover-intensjon?*» skriver Solveig Irene Seland (2011) at medarbeidere i bistandssektoren blant annet motiveres av det å drive med noe meningsfullt, av verdigrunnet til arbeidsgiver og av spennende arbeidsoppgaver. Seland's oppgave tok også for seg turnover-intensjon, altså ønske eller intensjon om å slutte i jobben. Denne oppgaven fokuserer i stedet på hva som påvirker jobbmotivasjonen blant de ansatte, så resultatene fra de to oppgavene kan ikke sammenlignes i sin helhet. Jeg vil likevel sammenligne noen av Seland's funn opp mot mine funn, i kapittel 4.3.

I oppgaven skriver Seland at det generelt etterlyses mer forskning på motivasjon innenfor non-profit-organisasjoner, og viser til en artikkel hvor Catherine Schepers og hennes kolleger mener det er andre motivasjonsfaktorer som driver ansatte i slike organisasjoner (Schepers et al. 2005, i Seland 2011).

Kapittel 3 Metode

Når vi skal gjennomføre en vitenskapelig undersøkelse er det nødvendig å benytte en fremgangsmåte som gjør at vi finner ut det vi ønsker å finne ut. Dette kalles metode. Ordet metode stammer fra det greske *methodos*, og betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Tuft & Christoffersen 2009, s. 29). Det finnes en rekke ulike metoder som kan benyttes for å undersøke et fenomen, og i dette kapitlet gjør jeg rede for den metoden jeg har valgt i min undersøkelse. Jeg går også gjennom styrker og svakheter ved mitt metodevalg, diskuterer hvorvidt resultatene er troverdige og om de er overførbare til andre organisasjoner. Jeg avslutter med noen etiske betraktninger.

3.1 Oppgavens design

Jeg har valgt å benytte en tverrsnittundersøkelse. Det betyr at det er snakk om en undersøkelse på ett bestemt tidspunkt, ikke over lengre tid. En slik undersøkelse fanger opp holdninger/meninger på dette tidspunktet, og et slikt oppgavedesign er egnet til å beskrive

omfang eller hyppighet av et fenomen, og til å fange variasjoner (Johannesen et al., s 74). Designet er dermed godt egnet til den problemstillingen jeg har valgt.

3.2 Valg av studieenhet

Det var mange aktuelle norske frivillige/politiske organisasjoner for denne studien. Mitt valg av Nei til EU som studieenhet skyldes mitt ønske om å bruke oppgaven min til å tilføre organisasjonen kunnskap som forhåpentligvis kan brukes til å styrke og videreutvikle Nei til EU som arbeidsplass.

3.2.1 Beskrivelse av studieenheten

Nei til EU er en demokratisk oppbygd medlemsorganisasjon med rundt 27 000 medlemmer. Medlemmene er fordelt på 19 fylkeslag og det er aktive lokallag i flere av landets kommuner. Hvert år samles representanter fra hvert fylkeslag til landsmøte, hvor organisasjonens politikk og planer for den kommende perioden vedtas (Nei til EU s.a.). Organisasjonen ledes av et landsmøtevalgt styre som møtes månedlig, og et arbeidsutvalg som møtes noe oftere.

Nei til EU har et sekretariat på totalt 19 fast ansatte fordelt på om lag 16 årsverk. Det er noen deltidsstillinger, men flertallet har 100 % stilling. Det er styret ved arbeidsutvalget, sammen med den ansatte generalsekretæren, som har arbeidsgiveransvaret for de ansatte.

Arbeidsoppgavene til de ansatte omfatter alt fra økonomi og regnskapsarbeid til å vedlikeholde medlemsregisteret, redigere medlemsavis og andre trykksaker, arrangere seminarer og bistå fylkeslagene i sitt arbeid. Selv har jeg siden 2007 vært ansatt som faglig-politisk sekretær, hvor hovedoppgavene består i utredningsvirksomhet og informasjonsarbeid om EU/EØS og arbeidslivet, og å være sekretær for Faglig utvalg. Jeg skriver mer om min rolle i organisasjonen i kapittel 3.6, om etiske betraktninger.

De ansatte er i hovedsak plassert på hovedkontoret i Oslo, men til sammen 8 stykker har kontor andre steder i landet, med varierende grad av midlertidige opphold på sentralkontoret. Dette skaper utfordringer både for samarbeid dem i mellom, og for arbeidslederen. Flere ansatte har mer enn en arbeidsleder. Fylkes- og regionsekretærene i Nei til EU har en eller flere fylkesledere som daglig arbeidsleder i tillegg til generalsekretæren. Noen ansatte har også ekstra arbeidsledere gjennom at de er sekretær for et utvalg, for eksempel kvinnepolitisk sekretær og faglig-politisk sekretær, som begge får instruksjoner fra utvalgene sine i tillegg til fra generalsekretæren.

Til tider bærer arbeidshverdagen preg av svært hurtige skifter av arbeidsfelt og -fokus i takt med den politiske situasjonen. Mange av de ansatte ble kjent med Nei til EU som

organisasjon via eget ulønnet engasjement. Det ligger en potensiell konflikt i det å både være aktivist og ansatt i samme organisasjon, i tillegg til at det har klare fordeler med tanke på engasjement for arbeidet.

3.3 Metodevalg

De to hovedkategoriene metode kalles kvantitativ og kvalitativ. Kvantitativ metode kjennetegnes av at resultatene kan fremstilles gjennom tall og statistikk, i grafer eller tabeller. Kvalitativ metode kjennetegnes av at resultatene fremstilles gjennom tekst (Johannesen et al. 2010, s. 99). De to metodene skiller seg også når det gjelder innsamling av data. Kvalitative metoder har ofte lite formaliserte prosedyrer for datainnsamling, mens kvantitative metoder benytter spesielle prosedyrer og analyser (ibid, s 237).

Kvalitativ metode gir oss mye informasjon fra få enheter. Som oftest foregår denne informasjonsinnhenting gjennom intervjuer med en eller flere informanter som kan fortelle oss noe om det vi ønsker å undersøke. Det er ingen klar regel for hvor mange intervjuer som bør gjennomføres for at man skal være sikker på å ha fått nok informasjon. Det er imidlertid vanlig å ha et utvalg på mellom 10 og 15 informanter (ibid, s 104). Noen prosjekter er så store at man behøver flere informanter, mens små prosjekter med få ressurser, som et studentprosjekt, ofte må begrense antallet til færre enn 10.

Kvalitative metoder operer altså gjennom tekst, mens kvantitative metoder benytter tall. Innhenting av informasjon skjer ofte gjennom spørreskjemaer. Vi får informasjon om færre variabler enn ved kvalitativ metode, men fra mange flere enheter. Disse enhetene kan være alt fra enkeltpersoner til gjenstander (ibid, s. 239). Resultatene presenteres ved hjelp av tall, grafer og tabeller, som kan stilles opp slik at vi ser sammenhenger mellom ulike variabler.

Fordelene med kvalitativ metode er blant annet at vi får mulighet til å gå i dybden på et tema. Vi får også anledning til å se grundig på kompliserte fenomener. Ved å benytte kvalitativ metode kan vi si noe om *hvordan* og *hvorfor*, men ikke nødvendigvis *hvor mange* eller *hvor mye*. Kvantitativ metode har fordelene av å lettere kunne generalisere resultatene, for eksempel at vi ved hjelp av en spørreundersøkelse blant et representativt utvalg kan si noe om hele befolkningen. Imidlertid er kvantitative metoder ofte mindre fleksible, i det man for eksempel ikke kan endre spørreskjemaet underveis (ibid, s. 363).

Jeg hadde i utgangspunktet tenkt å basere meg på kvalitativ metode med dybdeintervjuer i dette arbeidet. Siden jeg kjenner alle informantene, noen av dem svært godt, så ville dette imidlertid kunne farge intervju situasjonen. Det var en fare for at noen av informantene ikke ville være like sannferdige som hvis intervjuet hadde blitt foretatt av andre

eller om de fikk svare via spørreskjema. I tillegg ville mine forhåndskunnskaper også kunne farge mine spørsmål. Jeg så et behov for en metode som kunne sikre ærlige svar fra flest mulig.

Jeg besluttet derfor å benytte en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode. Denne teknikken kalles også metodetriangulering (Johannesen et al. 2010, s 367). Dette ville jeg gjøre ved hjelp av et spørreskjema til alle ansatte kombinert med dybdeintervju av et mindre antall ansatte. Dette gav imidlertid en del utfordringer som jeg hadde sluppet om jeg kun hadde holdt meg til kvalitativ metode, med det gav også noen fordeler som nevnt over. Jeg skriver mer om dette i avsnitt 3.4.

I denne oppgaven føles ordet *kvantitativ* noe misvisende, da utvalget av respondenter i Nei til EU ikke består av flere enn 17 stykker. Likevel kalles det kvantitativ metode når man benytter spørreskjema slik jeg har valgt å gjøre.

3.3.1 Valg av informanter og gjennomføring av intervjuer

Jeg oppfordret alle de ansatte til å melde seg frivillig til dybdeintervju, og fikk flere tilbakemeldinger. Jeg valgte ut fem informanter på bakgrunn av ulike variabler. Disse var arbeidstilknytning (ansatt ved sentralkontoret eller i fylke), type arbeidsoppgaver (i hovedsak politikk og organisasjon eller administrasjon), kjønn, alder og til slutt hvor nært jeg har samarbeidet med dem tidligere. De fem jeg valgte ut har alle ulike kombinasjoner av de nevnte variablene, slik at gruppen informanter ikke ville være for lik. I oppgaven har jeg kalt informantene for Informant 1 – Informant 5.

Fire av intervjuene ble gjennomført via telefon, med opptak. Det siste intervjuet ble gjennomført ansikt til ansikt, med notater. Intervjuene tok mellom 30-45 minutter å gjennomføre. Alle informantene ble ved starten av intervjuet opplyst om deres mulighet til å trekke seg, samt min forpliktelse til å sikre deres anonymitet. Alle signerte også en samtykkeerklæring, se vedlegg 3. Opptakene ble slettet så snart transkriberingen var gjennomført, og i mine notater er ingen av informantene nevnt ved navn, kun Informant 1 osv.

3.3.2 Utforming av spørreskjema

Jeg valgte å bruke ni av spørsmålene og påstandene fra masteroppgaven «Mellom idealisme og realisme» (Seland 2011), med noe endret ordlyd på noen av dem. I tillegg utformet jeg egne spørsmål og påstander basert på mine antakelser om hva som påvirker jobbmotivasjonen til de ansatte. Jeg har i hovedsak benyttet spørsmål med ferdige svaralternativer med en firedelt skalering. Slike spørsmål kalles også lukkede spørsmål. Jeg inkluderte også to åpne

spørsmål hvor respondentene kunne svare det de selv ønsket, samt et flervalgsspørsmål.

Når man bruker lukkede spørsmål blir det lettere å fylle ut skjemaet, og det blir lett å hente ut svarene i etterkant. Imidlertid gir ikke lukkede spørsmål noen muligheter for å fange opp annen informasjon enn den som ligger i svaralternativene. Ved å legge inn to åpne spørsmål om hva som var årsaken til at de begynte i jobben i Nei til EU og hva som motiverer på jobb kan respondentene selv skrive med egne ord det de tenker. En negativ effekt av åpne spørsmål er at svarene kan være vanskelige å generalisere (Johannessen et al. 2010, s. 261).

Til slutt er det også to spørsmål som får frem om respondenten har arbeidsoppgaver som i hovedsak knyttes til politisk/organisatorisk arbeid, eller administrativt arbeid, og om arbeidstilknytningen er til sentralkontoret eller til et/flere fylker i Nei til EU. Dette ble gjort for å få frem eventuelle forskjeller mellom disse ansattes motivasjon. Ved å bruke et slikt semistrukturert spørreskjema, med en kombinasjon av åpne og lukkede spørsmål, vil jeg kunne bruke fordelene fra begge spørsmålstyper, og unngå noen av ulempene.

Som nevnt over har jeg benyttet en skala til de fleste spørsmålene og påstandene. Dette kalles også Likert-skala, oppkalt etter den amerikanske sosialpsykologen Rensis Likert (Johannessen et al. 2010, s 271). Skalering gir flere fordeler, som at respondenten kan nyansere svaret sitt mer enn på rene ja/nei-svar. Det er imidlertid ulike meninger blant forskere om hvor mange punkt skalaen bør ha. Jeg har i min oppgave valgt å bruke en enkel firepunkts-skala, men det finnes skalaer mellom alt fra fire til syv punkter (ibid, s 271). Med en oddetallsskala kan man inkludere et helt nøytralt svar i midten, mens ved partallsskalaer blir dette umulig. Jeg valgte å ha en partallsskala for å unngå at for mange valgte et nøytralt svar. Dette kan likevel ha ført til at noen følte seg tvunget til å svare noe mer positivt eller negativt enn de i utgangspunktet ville gjort.

Før jeg satte opp spørreskjemaet i det elektroniske undersøkelsesverktøyet Questback testet jeg spørsmålene på to tidligere ansatte i Nei til EU. Dette ble gjort for å sikre at det ikke inneholdt uklartheter eller andre momenter som kunne føre til feiltolkning fra respondentene. Ledelsen i Nei til EU var allerede kjent med problemstillingen og var positive til denne, og jeg vurderte derfor at det ikke var behov for at også de skulle gå gjennom skjemaet.

Det var viktig å sikre at spørreskjemaet ble utformet slik at det ikke vil være mulig å kjenne igjen enkeltpersoner ut fra svarene. Respondentene måtte også være sikre på at jeg ikke ville kunne koble svarskjema mot person. Questback har ulike anonymitetsinnstillinger, og jeg valgte full anonymitet for undersøkelsen. På den måten har jeg ingen mulighet til å se hvem som har svart hva.

3.3.3 Gjennomgang av spørsmålene

De tilsammen 26 spørsmålene og påstandene er laget med tanke på å finne ut mer om motivasjonsfaktorene blant de ansatte i Nei til EU og hva som påvirker motivasjonen. I dette avsnittet vil jeg gå gjennom de ulike spørsmålene innen hver variabel. Alle spørsmålene med svaralternativer finnes også i vedlegg 5, i den rekkefølgen de er satt opp i skjemaet.

Hva motiverer de ansatte?

Spørsmålene 1, 2, 5 og 24 undersøker respondentenes motivasjonsfaktorer generelt. Det er her jeg har lagt inn de to åpne spørsmålene i skjemaet, samt det ene flervalgsspørsmålet.

Innholdet i spørsmål 1,2 og 24 er hentet fra Selds studie, men de er noe omformulert etter innspill fra de to jeg testet skjemaet på. Spørsmål 5 inneholder en påstand fra nevnte studie (påstand b). Spørsmålene som er tenkt å finne ut mer om motivasjonsfaktorene til respondentene er følgende:

- 1) Hva var grunnen til at du begynte å jobbe i Nei til EU?
- 2) Hva motiverer deg på jobb?
- 5) Hvilke egenskaper ved selve jobben din motiverer deg til å jobbe i Nei til EU?
 - a) Jeg får brukt flere av mine ferdigheter i jobben
 - b) Jeg ser arbeidet som en del av en større sammenheng
 - c) Jeg har kontroll og ansvar for egen arbeidshverdag
 - d) Jeg får positive tilbakemeldinger fra kolleger
 - e) Arbeidsoppgavene er varierte
 - f) Jobben gir meg følelsen av å gjøre noe viktig
 - g) Jobben gir status blant venner
 - h) Arbeidsoppgavene er morsomme/spennende/utfordrende
 - i) Et positivt arbeidsfelleskap
- 24) Samlet sett er jeg godt motivert for og i jobben min

Sikkerhetsbehov, ytre motivasjon og hygienefaktorer

Denne motivasjonstypen kommer, som vi så i teorikapitlet, fra en ytre belønning, som lønn eller andre goder. Den tar ikke hensyn til om arbeidsoppgavene i seg selv er givende. Jeg har valgt å også ta med arbeidsmiljø og ledelse i tillegg til lønn og status, for å få med Maslows og Herzbergs fokus på disse faktorene. Spørsmålene jeg har valgt for å identifisere denne type motivasjonsfaktorer er som følger:

- 6) I hvilken grad er lønn viktigere enn andre sider ved arbeidet i Nei til EU?
- 19) Jeg opplever at ledelsen har høyt fokus på å skape godt arbeidsmiljø.
- 21) Jeg opplever et stort sprik mellom innsats og økonomisk uttelling (lønn).
- 23) Et godt arbeidsmiljø er viktigere enn hva slags arbeidsoppgaver jeg har.

Vekstbehov/Indre motivasjon/motivasjonsfaktorer

Som nevnt i avsnitt 2.1.1 er indre motivasjon en type motivasjon som kommer fra selve innholdet i det man jobber. Spørsmål 9, 10, 12 og 14 fanger opp denne type motivasjon. Spørsmål 3 og 4 har vært vanskelige å plassere. Disse spørsmålene avdekker en motivasjonsfaktor som ikke nødvendigvis hører hjemme sammen med de øvrige faktorene som handler om indre motivasjon og vekstbehov. Jeg diskuterer dette i kapittel 4.1.2.

Jeg mente det var spesielt viktig å undersøke faktoren *politiske resultater*, siden jeg gjennom mine år som ansatt og aktiv i flere politiske organisasjoner har opplevd at dette er viktig for mange av de ansatte. Her vil det også være interessant å se om det er noen forskjell mellom ansatte som har mer administrative oppgaver og ansatte som jobber mye med politikk.

- 3) I hvilken grad forventer du at jobben du utfører vil gi resultater politisk?
- 4) I hvilken grad er slike politiske resultater viktig for din motivasjon i jobben?
- 9) I hvor stor grad er det viktig for deg å oppfattes som en viktig medarbeider?
- 10) Arbeidsoppgavene mine er så spennende i seg selv at de er svært motiverende.
- 12) Noen ganger er det så gøy å jobbe at jeg glemmer alt rundt meg.
- 14) Jeg føler jeg ikke blir hørt av ledelsen.

Påvirkning

I tillegg til å identifisere hva som motiverer de ansatte i Nei til EU ønsket jeg å se på hva som påvirker denne motivasjonen, både i positiv og negativ retning. Det kan ofte være private årsaker til at jobbmotivasjonen ikke er på topp. I denne sammenheng ønsket jeg å fokusere på hva det er i jobbsammenheng som kan påvirke motivasjonen, og har med de følgende spørsmålene forsøkt å finne ut av dette:

- 7) Hvor ofte opplever du forventningspress i din jobb?
- 8) I hvor stor grad virker forventningspress positivt på motivasjonen?
- 11) Jeg synes det er vanskelig å si nei til å ta på meg nye oppgaver.
- 13) Jeg synes det er stort arbeidspress på jobben.
- 15) Jeg får lyst til å gjøre en ekstra innsats når den politiske situasjonen tilsier det (eks: fredsprisen til EU, stortingsvalgkamp, LO-kongress osv).
- 16) Jeg har lett for å miste arbeidslyst hvis en kollega utstråler negativitet.
- 17) Jeg har inntrykk av at mange kolleger alltid har for mye å gjøre.
- 18) Jeg sover dårlig pga forhold på jobben.
- 20) Jeg blir fort lei når jeg må gjøre oppgaver som normalt ikke ligger innenfor mitt område.
- 22) Hvis en kollega er veldig engasjert i en oppgave, har jeg lett for å bli smittet av engasjementet.

Om respondenten:

Helt til slutt i spørreskjemaet er det to spørsmål som gir mulighet for å skille mellom de

ansatte ut fra hva slags arbeidsoppgaver de har og hva slags arbeidstilknytning de har. Dersom det er forskjeller mellom ansatte på sentralkontoret og dem som sitter andre steder i landet, vil dette være interessant å drøfte. Likedan med hva slags oppgaver de ansatte har.

25) Type arbeidsoppgaver:

Jobber i hovedsak med politikk/organisasjon.

Jobber i hovedsak med andre oppgaver enn politikk/organisasjon (eks: administrasjon, økonomi, informasjon, IT).

26) Arbeidstilknytning:

Hoveddel av arbeidsoppgaver sentralt.

Hoveddel av arbeidsoppgaver i fylke(r).

3.4 Metoderefleksjon

Mitt valg av metodetriangulering bød på noen utfordringer. På grunn av oppgavens tidsramme var jeg nødt til å gjennomføre spørreundersøkelsen parallellt med intervjuene. Jeg måtte også lage et spørreskjema som tok opp de viktigste spørsmålene jeg ønsket å belyse, samtidig som jeg måtte lage en mer åpen intervjuguide som lot informantene bruke sine egne ord for å beskrive sine tanker. En fordel med intervjuer var at jeg kunne spørre informantene om å utdype en del av de temaene som ble tatt opp i spørreskjemaet. Slik fikk jeg informasjon om hvordan informantene så på begrepet motivasjon, som jo er et sentralt begrep i hele undersøkelsen. Metodevalget førte også til en stor mengde data som skulle analyseres, noe som gjenspeiler seg i den endelige prosjektrapportens omfang.

Som nevnt over benyttet jeg en firepunkts skala på de fleste spørsmålene i skjemaet. Dermed kan ikke denne undersøkelsen fullt ut sammenlignes med andre studier som benytter skalaer med fem eller flere punkt. Jeg vil likevel diskutere noen av funnene i denne studien med funn fra masteroppgaven «*Mellom idealisme og realisme, mellom Norge og utland: Hva motiverer medarbeidere i bistandssektoren, og hvordan er sammenhengen mellom indre motivasjon og turnover-intensjon?*» av Solveig Irene Seland (2011). Jeg skriver mer om dette i kapittel 4.3.

I ettertid ser jeg at jeg burde hatt med et spørsmål om jobbtrygghet og HMS (helse, miljø og sikkerhet) i spørreskjemaet. Dette er en del av underskuddsbehovene til Maslow, og det er en mangel at det ikke er med. Imidlertid var det ingen som av eget initiativ tok dette opp i dybdeintervjuene. Det tyder på at dette ikke er en viktig faktor for de ansatte, men det kan jeg ikke fastslå med sikkerhet. Jeg ser også at jeg kunne ha hatt annen ordlyd på noen av svaralternativene. Spesielt spørsmål 3 (I hvilken grad forventer du at jobben du utfører vil gi resultater politisk?), hvor det burde stått ingen -, noe -, høy og svært høy forventning.

3.5 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet og validitet handler om resultatene av undersøkelsen er pålitelige og troverdige, og om jeg har undersøkt det jeg ville undersøke (Johannesen et al. 2010, s 70; s 229). Et annet viktig spørsmål er om resultatene kan generaliseres og overføres til andre organisasjoner.

Skjemaet ble sendt ut til 17 stykker. Dette er alle fast ansatte unntatt renholdsmedarbeideren, som har en svært liten og ikke relevant stilling, og generalsekretæren, som er daglig leder. 14 av de 17 svarte på skjemaet, så resultatene må sies å være representative. Imidlertid kan man stille spørsmål ved om de tre som ikke svare unntot å gjøre dette fordi de følte seg lite motivert. Dette vil det ikke være mulig å finne ut av, men det er grunn til å ha det med i den samlede vurderingen av undersøkelsens troverdighet.

Dybdeintervjuene har gitt resultater som bekrefter funnene fra spørreskjemaet. Imidlertid benyttet jeg meg av informanter som selv meldte seg frivillig til å delta. Disse må dermed antas å være ekstra motiverte, og det kan ha farget svarene de gav. Dersom jeg hadde plukket ut informanter mer vilkårlig hadde jeg kanskje fått andre svar. Selv om jeg i ettertid har sett noen svakheter ved gjennomføringen av undersøkelsen mener jeg likevel at mitt valg av metodetriangulering var riktig, og at det har bidratt til å gi et mer korrekt bilde av de ansattes motivasjon. Jeg mener de 14 personene som svarte på spørreskjemaet og de fem personene som ble intervjuet samlet gir et riktig bilde av de ansattes motivasjon.

Det er usikkert i hvor stor grad funnene i denne rapporten er overførbare til andre organisasjoner. I kapittel 5 skriver jeg litt om videre forskning på området.

3.6 Etiske betraktninger

Jeg har jobbet i Nei til EU siden sommeren 2007. Min stilling hører til den sentrale staben, men fagfeltet innebærer utstrakt kontakt med dem som jobber i et fylke. I en periode har jeg også vært tillitsvalgt for de ansatte, og representert dem i forhandlinger med ledelsen om lønns- og arbeidsvilkår. Jeg har dermed blitt godt kjent med de fleste ansatte, og dette har kunnet påvirke undersøkelsen.

I planleggingen og gjennomføringen har jeg tenkt på hvorvidt det å være nær kollega er problematisk. Det å kjenne dem som skal svare på et spørreskjema eller som skal intervjues fører til at sjansen for å påvirke resultatene kan øke. Som ansatt i samme organisasjon har jeg egne meninger om temaet motivasjon, noe som også kan bidra til påvirkning på resultatet.

Bruk av åpne spørsmål i spørreskjemaet var viktig for å unngå at jeg kunne påvirke gjennom formulering av svaralternativer. Også i intervjuene vektla jeg at det var viktig at informantene brukte sine egne ord på det de skulle beskrive. Det har også vært viktig for meg

å presisere til de ansatte at jeg ikke ville diskutere svarene med noen før oppgaven er levert. Dette ble nevnt i en egen epost da spørreskjemaet ble sendt ut, og i dybdeintervjuene.

Halvveis i prosjektet befant jeg meg i den situasjon at jeg takket ja til en ny jobb og sa opp stillingen min i Nei til EU. Dette var noe jeg hadde tenkt på en periode, men ikke luftet for andre ansatte. Jeg hadde gjennomført alle dybdeintervjuene og fått inn alle svarene fra spørreskjemaet da dette skjedde, men jeg tror ikke det ville ført til andre resultater om informantene hadde vært kjent med det. Det at jeg selv gikk med tanker om å slutte i jobben har for min egen del bidratt til å øke min nysgjerrighet på hva som motiverer de øvrige ansatte. Jeg håper også det har bidratt til at min tolkning av funnene er balansert.

Kapittel 4 Funn og diskusjon

Jeg vil i det følgende gå gjennom hovedfunnene fra spørreskjemaet og dybdeintervjuene, og deretter diskutere funnene i lys av teoriene jeg har valgt. Jeg deler dette kapitlet inn i tre: I 4.1 går jeg gjennom funn som har med ytre motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer å gjøre, deretter går jeg gjennom funnene som handler om indre motivasjon og faktorer som har med selve arbeidet å gjøre. I 4.2 tar jeg for meg hva som påvirker motivasjonen og i 4.3 har jeg med en sammenligning av funnene i masteroppgaven «*Mellom idealisme og realisme, mellom Norge og utland: Hva motiverer medarbeidere i bistandssektoren, og hvordan er sammenhengen mellom indre motivasjon og turnover-intensjon?*» av Solveig Irene Seland.

4.1 Hva motiverer de ansatte?

Det er liten tvil om at de ansatte mener de er godt motivert for jobben sin. I spørsmål 24 ble de bedt om å vurdere hvor motiverte de er samlet sett, og resultatet er tydelig, som vi ser av figur 2 på neste side. 92,8 % sier seg litt eller helt enige i påstanden «samlet sett er jeg godt motivert for og i jobben min». Kun 7,1 % (1 respondent) er litt uenig i påstanden. Det er ikke mulig å finne ut hva som er årsaken til dette negative svaret. Det kan ha med vedkommendes private forhold å gjøre, det kan være lang tids opparbeidet frustrasjon over deler av arbeidet eller noe så enkelt som en dårlig dag. I et av dybdeintervjuene kom det frem at motivasjonen kan være svært sammensatt, og at det iblant kunne være vanskelig å skille hva som var motivasjon og hva som var noe helt annet: «I hvor stor grad er man motivert og i hvor stor grad er man fanget» (Informant 5). Vi skal nå se på de ulike faktorene som gjør at de ansatte velger å jobbe i Nei til EU.



- Alternativer:
- 1 Helt enig
 - 2 Litt enig
 - 3 Litt uenig
 - 4 Helt uenig

Figur 2

4.1.1 Underskuddsbehov, ytre motivasjon og hygienefaktorer

Som beskrevet i teorikapitlet kan man si at Maslows underskuddsbehov, Deci & Ryans ytre motivasjon og Herzbergs hygienefaktorer er sammenlignbare til en viss grad. Flere av spørsmålene i spørreskjemaet har undersøkt disse faktorene, og dybdeintervjuene har kommet inn på temaene i ulik grad. Jeg vil i det følgende gå gjennom de ulike faktorene de tre teoriene stiller opp, og diskutere funnene i slutten av kapitlet.

Lønn

Respondentene er lite opptatt av lønn når de stiller det opp mot andre deler av arbeidet sitt. I spørsmål 6, «i hvilken grad er lønn viktigere enn andre sider ved arbeidet i Nei til EU?», svarer et flertall på 71,4 % at det er lite viktig, men det er likevel 4 stykker (28,6 %) som mener det er ganske viktig. Svarene er listet opp i tabell 2 under. Når vi ser på svarene fra spørsmål 21, om hvorvidt de opplever sprik mellom innsats og økonomisk uttelling (lønn), får vi imidlertid et litt annet bilde. Da ser vi at 64,3 % er litt eller helt enige i at det finnes et slikt sprik. Tabell 3 på neste side viser resultatene fra spørsmål 21.

Spørsmål 6: I hvilken grad er lønn viktigere enn andre sider ved arbeidet i Nei til EU?

Alternativer	Prosent	Verdi
Svært viktig	0,0 %	0
Ganske viktig	28,6 %	4
Lite viktig	71,4 %	10
Ikke viktig	0,0 %	0
Total	100 %	14

Tabell 2

Spørsmål 21: Jeg opplever et stort sprik mellom innsats og økonomisk uttelling (lønn).

Alternativer	Prosent	Verdi
Helt enig	28,6 %	4
Litt enig	35,7 %	5
Litt uenig	14,3 %	2
Helt uenig	21,4 %	3
Total	100 %	14

Tabell 3

Vi ser at lønn ikke nødvendigvis er viktig for respondentenes jobbmotivasjon. De er likevel klar over at jobben er relativt dårlig betalt når man sammenligner med den innsatsen de føler de legger ned, og i forhold til tilsvarende jobber i andre organisasjoner. Som vi skal se senere opplever de fleste også et visst arbeids- og forventningspress, og dette kan også ha innvirkning på deres svar på spørsmål 21. Flere av informantene snakket også om lønn.

Informant 2 sa det slik:

Jeg har en grei lønn, det hadde alltid vært kjekkere å fått mer lønn, men hvis jeg ville hatt en fet lønn så hadde jeg jo jobbet et annet sted. Det er viktigere for meg å jobbe for det felles målet og trives på jobb, enn hvor mye lønn en får. Så lenge lønnsnivået er ca det samme for alle som jobber der så går det greit. Hvis jeg hadde lagt på et helt urimelig lønnstrinn i forhold til alle de andre så hadde jeg nok følt det annerledes. Lønn er ikke hovedmotivasjonen min, selv om det er en hyggelig bieffekt. Jeg forventer jo å få lønn for jobben jeg gjør.

Dette bekrefte av informant 4:

Lønna er jo opplagt ikke viktig, for den er jo elendig Jeg har ikke noe sansen for det vi får i lønn, men det går ikke ut over motivasjonen. Det er så mye positivt i den her jobben her at det med penger det blir i grunnen ikke viktig. Man har jo penger til det man trenger. Jeg ser jo rundt meg at de fleste som har lignende jobber som jeg, tjener en god del mer. Men det påvirker meg ikke, da hadde jeg jo søkt en annen jobb for lenge siden.

Det er tydelig at det ikke er lønnen som motiverer de ansatte i Nei til EU, og som Informant 4 påpeker dekker den «det man trenger». Som jeg vil komme tilbake til i neste punkt, er fleksibilitet i jobben viktigere enn lønn for flere av de ansatte. Informant 5 sier at denne fleksibiliteten er så viktig at vedkommende velger å fortsette i en jobb som egentlig gir for lite i lønn:

Det beste med jobben min nå er fleksibiliteten med å kunne ta fri når man ønsker. Selv om jeg har en økonomisk situasjon som tilsier at jeg burde hatt en annen jobb, men det er ikke verdt det selv om jeg hadde fått det dobbelte i lønn, fleksibiliteten er viktigere.

Her ser vi at Informant 5 er forbi smerteterskelen hva gjelder lønn, men det fører altså ikke til mistriivsel av den grunn. Vedkommende motiveres heller av fleksibiliteten.

Arbeidsbetingelser og arbeidsvilkår

I de to første åpne spørsmålene var det noen få svar som handlet om arbeidsvilkår, hvorav to stykker var svært ærlige på at en av grunnene til at de takket ja til jobben var at de «trengte en jobb». Andre som svarte noe om arbeidsvilkår fremhevet stor fleksibilitet og relativt flat struktur.

Det var ingen andre spørsmål i spørreskjemaet som tok opp arbeidsbetingelser eller -vilkår, men dette kom likevel opp som tema i flere av dybdeintervjuene. I Nei til EU har de ansatte en ordning hvor de i stor utstrekning styrer sin egen arbeidsdag, og kan avspasere når de selv ønsker, så lenge det ikke hindrer at viktige arbeidsoppgaver blir gjort. Alle informantene snakket om denne fleksibiliteten i positive ordelag. Her er noe av det de sa:

Vi har jo en veldig fri arbeidstid, med kjernetid. Og det er jo veldig fritt, med 6 ferieuker. Det er egentlig veldig motiverende de gangene du må jobbe kvelder og helger, at du vet at du får tatt litt fri Jeg setter stor pris på det å kunne ta en lang lunsj eller kunne gå tidlig en fredag. Det ville vært demotiverende å miste den friheten. (Informant 2)

Jeg er blitt veldig glad i den ordningen med 6 uker ferie og mulighet til avspasering. Ha en fleksibilitet. Har tenkt noen få ganger innimellom på det å gå tilbake til en vanlig jobb, og det sitter langt inne å gjøre det. Javel, man er ferdig på jobb når man går hjem, men man har ikke den friheten man har her. Du kan liksom gå ut i lunsjen og ordne noe og komme tilbake. Og så kan du jobbe en helg, og plutselig er det en uke du kan ta fri. (Informant 3)

Vi ser altså at fleksibel arbeidstid er en arbeidsbetingelse de ansatte setter svært høyt, og at det ville vært demotiverende å miste denne muligheten.

En trygg arbeidsplass og et trygt arbeidsmiljø/HMS

Det var ingen spørsmål i spørreskjemaet som avdekket denne faktoren, og det var heller ingen som sa noe om det i intervjuene. Jeg ser i ettertid at dette temaet burde blitt tatt opp som et eget spørsmål, se mer om dette i avsnitt 3.4 om metoderefleksjon.

Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø kom frem som faktor allerede i spørsmål 1 og 2. Som grunn for å takke ja til jobben var det naturlig nok bare en som trakk frem arbeidsmiljø. Det er ikke overraskende,

siden det ikke er lett å vite noe om arbeidsmiljøet når man søker seg til et nytt sted. Men når vi ser på hva som motiverer dem i dag (spørsmål 2), kommer arbeidsmiljø lenger opp blant svarene: «dugnadsånden og ståpåviljen hos alle de hyggelige og inspirerende kollegene», og «å ha gode kolleger som er kunnskapsrike og har samme syn på EU-spørsmålet som meg gjør at jeg føler meg som en del av en "storfamilie" der vi alle er like verd» er noe av det de skriver som svar på spørsmål 2. I flere av dybdeintervjuene ble arbeidsmiljø diskutert, og Informant 2 oppsummerte det slik:

Du kan ikke bare ha supergøye arbeidsoppgaver men et rævva arbeidsmiljø, ei heller bare dødsbra kolleger, men oppgaver du hater. Du varer jo ikke lenge på et sted da. For meg er det en 50-50-greie. De oppgavene jeg har som er rutine og litt kjedelige går greit fordi vi har et godt arbeidsmiljø. Da blir de kjedelige tingene litt lettere.

Også Informant 5 snakket om noe av det samme:

Det er viktig å trives på jobb med de folkene en har rundt seg. Å ikke komme godt overens med kolleger er ikke like gøy. Jeg merker jo det at det er lettere å ta fatt på gufne oppgaver hvis man har det ok rundt seg. Nytenking er ikke så lett hvis man ikke har det ok på jobben.

Arbeidsmiljø er altså viktig for flere av de ansatte, og de er godt fornøyde med arbeidsmiljøet. Det gjenspeiler seg også i spørsmål nummer 19 om opplevelse av at ledelsen er opptatt av å skape et godt arbeidsmiljø. Her legger hele 85,7 % seg på litt og helt enig. Men selv om de ansatte er opptatt av et godt arbeidsmiljø ser vi av svarene på spørsmål 23 at ikke like mange mener det er viktigere enn arbeidsoppgavene. Her legger 57,1 % seg på at de er litt uenige, og 14,3 % på helt uenige i påstanden «et godt arbeidsmiljø er viktigere enn hva slags arbeidsoppgaver jeg har». I figur 3 under vises dette grafisk.



Diskusjon:

Lønn er som vi har sett ikke noe stort tema for de ansatte i Nei til EU, når det gjelder jobbmotivasjon. Hos Maslow er fysiske behov det nederste trinnet i behovspyramiden, og lønn er et middel for å sikre seg de fysiske behovene som mat og bolig. Som Informant 4 sier så har de penger til det nødvendige, selv om de ikke nødvendigvis blir rike av jobben. Dermed får de dekket grunnleggende behov, og jobbmotivasjonen drives heller av andre faktorer.

Som beskrevet i avsnitt 2.2.2 handler ytre motivasjon i følge Deci & Ryan i stor grad om nettopp lønn og goder som følger av arbeidsinnsatsen. Slik respondentene har svart i spørsmål 6, samt det vi har fått vite gjennom dybdeintervjuene, er det tydelig at ytre motivasjon slik Deci & Ryan beskriver det, ikke er en viktig faktor for de ansatte i Nei til EU.

Hos Herzberg er lønn en av hygienefaktorene, altså faktorer som skaper mistrivsel når de ikke er til stede, men ikke nødvendigvis trivsel når de er til stede. En av informantene fastslo at lønnsnivået egentlig var for lavt for vedkommendes utgiftsnivå, og en annen slo fast at selv om lønnen er dårlig, så er det andre ting som motiverer mer. Det kan være grunn til å stille spørsmålstegn ved om Herzbergs teori om at dårlig lønn er en faktor som fører til mistrivsel stemmer i Nei til EU. Det betyr imidlertid ikke at motivasjonen vil holde seg like stabil helt uavhengig av lønnsnivået. Vi vet ingenting om de øvrige ansattes smerteterskel for lønn. Siden flere har kommentert at den ikke oppleves som god, kan det tyde på at flere nærmer seg et nivå hvor de ikke kan gå lavere.

Fleksibel arbeidstid er også noe som fremheves som svært viktig for de ansatte. Det er ikke lett å fastslå hvor i Maslows behovspyramide vi finner denne faktoren. Det kan høre hjemme sammen med sikkerhetsbehov som et rent arbeidsvilkår. Men det kan også være et sosialt behov, siden fleksibel arbeidstid her ser ut til å være et arbeidsmiljømessig gode som fører til bedre arbeidsmiljø. Hos Deci & Ryan finner vi ikke fleksibel arbeidstid blant de ytre motivasjonsfaktorene, så den teorien vil være vanskelig å bruke her. Ytre motivasjon dreier seg i følge Deci & Ryan i hovedsak om alle former for belønning i tradisjonell forstand, altså lønn, bonuser eller andre former for belønning som er avhengig av arbeidsinnsatsen og -resultatene (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 103).

Når vi ser på Herzbergs hygienefaktorer, ser vi at arbeidsbetingelser er en del av dem. Informantene slår fast at det ville ført til mistrivsel hvis faktoren fleksibel arbeidstid ikke var til stede, noe som er i tråd med Herzbergs teori. Imidlertid ser det ut til at de ansatte også vurderer denne fleksibiliteten som en motivasjonsfaktor *i seg selv*. Den er dermed noe mer enn bare en hygienefaktor slik Herzberg hevder, og den kan som nevnt være noe mer enn et sikkerhetsbehov i Maslows pyramide. Jeg vil derfor også drøfte fleksibilitet i kapittel 4.1.2.

Arbeidsmiljø er et underskuddsbehov hos Maslow, og en hygienefaktor hos Herzberg. Deci & Ryan legger ikke særlig vekt på arbeidsmiljø. De ansatte i Nei til EU er opptatt av arbeidsmiljøet, men flertallet legger likevel mer vekt på at arbeidsoppgavene er spennende. Dette støtter teoriene til både Maslow og Herzberg: det er andre faktorer som er viktigere enn underskuddsbehovet og hygienefaktoren arbeidsmiljø.

4.1.2 Vekstbehov/indre motivasjon/motivasjonsfaktorer

10 spørsmål fanget opp respondentenes syn på motivasjonsfaktorer som hører inn under Maslows vekstbehov, Deci & Ryans indre motivasjon og Herzbergs motivasjonsfaktorer. Disse er spørsmålene 1, 2, 3, 4, 5, 9, 10, 12, 14 og 23. I det følgende vil jeg gå gjennom det jeg har funnet om de ulike faktorene, og til slutt diskutere dette opp mot teoriene.

Aktelse, anerkjennelse og tilbakemeldinger

Allerede i spørsmål 2 ble tilbakemeldinger fremhevet som motiverende. «Å få positive tilbakemeldinger på jobben jeg gjør gir meg en ekstra motivasjon», skriver en, mens en annen kommenterer at «kollegaer og ledelse forventer mye av meg og det bidrar til å gjøre jobben interessant». I flervalgsspørsmålet (nummer 5) er det interessant å merke seg at ingen har krysset av for at jobben gir status blant venner. En av informantene snakket litt om dette:

Det er jo en litt sånn spesiell jobb jeg har, når jeg treffer folk og de spør meg hva jeg jobber med, så svarer jeg at jeg jobber med at vi fortsatt ikke skal melde oss inn i EU. Da blir det jo litt videre oppfølging av det spørsmålet. Så det å jobbe for Nei til EU er ... status og status fru Blom, men det er en artig og spesiell jobb som jeg er stolt av. og hvis man ikke er flau, så er det jo på en måte litt status. (*Informant 1*)

Selv om de øvrige ansatte ikke er veldig opptatt av status utad, er det viktigere for dem å bli oppfattet som en viktig medarbeider i organisasjonen. Hele 86,7 % mener dette er ganske eller svært viktig, og ingen mener det ikke er viktig i det hele tatt. Dette er vist i tabell 4 under.

Spørsmål 9: I hvor stor grad er det viktig for deg å oppfattes som en viktig medarbeider?

Alternativer	Alle	Fylkesansatt	Sentralt ansatt
Svært viktig	28,6 % (4)	25,0 % (2)	33,3 % (2)
Ganske viktig	57,1 % (8)	75,0 % (6)	33,3 % (2)
Lite viktig	14,3 % (2)	0,0 % (0)	33,3 % (2)
Ikke viktig	0,0 % (0)	0,0 % (0)	0,0 % (0)
Total	100 % (14)	100 % (8)	100 % (6)

Tabell 4

Her er det imidlertid ikke lett å fastslå hva de ulike respondentene legger i det å være en viktig medarbeider, og det var heller ingen som nevnte dette temaet i dybdeintervjuene. Vi ser også at det er en forskjell mellom dem som har sin hovedtilknytning til et fylke og de som har hoveddelen av arbeidet tilknyttet sentralkontoret.

I spørsmål 14 (tabell 5, under) svarte respondentene på om de følte de ikke ble hørt av ledelsen. Her plasserer alle seg på uenig i ulik grad, hvorav 78,6 % på helt uenig. Dette forteller oss ikke noe om hvorvidt de mener det er en viktig motivasjonsfaktor, men det sier oss at de generelt føler seg ivaretatt på jobb. Vi må kunne anta at dette påvirker motivasjonen deres.

Spørsmål 14: Jeg føler jeg ikke blir hørt av ledelsen.

Alternativer	Prosent	Verdi
Helt enig	0,0 %	0
Litt enig	0,0 %	0
Litt uenig	21,4 %	3
Helt uenig	78,6 %	11
Total	100 %	14

Tabell 5

Innholdet i selve arbeidet

De fleste er opptatt av innholdet i jobben og sier dette motiverer dem. Hele 85,7 % sier at arbeidsoppgavene er så spennende i seg selv at de er svært motiverende (spørsmål 10), og 85,8 % sier det noen ganger er så gøy å jobbe at de i større eller mindre grad glemmer alt rundt seg (spørsmål 12). Vi husker også at det i spørsmål 23 var hele 71,4 % som mente at arbeidsoppgavene er viktigere enn arbeidsmiljø.

Også organisasjonsarbeid mer generelt trekkes av flere frem som viktige motivasjonsfaktorer, både for at de takket ja til jobben og for å opprettholde motivasjonen i det daglige. «Å være med å utvikle en organisasjon som møter nye utfordringer til stadighet» og «at det er spennende å jobbe med organisasjon» nevnes blant svarene. Når respondentene og informantene snakker om *organisasjon* og *organisasjonsarbeid* i denne sammenhengen mener de med stor sannsynlighet det å arbeide i en *frivillig organisasjon* som beskrevet i 2.1.2, og ikke en hvilken som helst arbeidsplass. Informant 2 sa det slik:

Jeg trives jo veldig godt med å jobbe i organisasjonslivet, rett og slett fordi at jeg liker det at en har et felles mål selv om ikke alle jobber konkret med det samme hver dag.

Det at det er en felles forståelse i organisasjonen om at dette jobber vi for, og at alle er enige om at dette er målet vårt.

Selvrealisering/personlig vekst

Personlig vekst i form av kunnskap ble nevnt både i spørsmål 2 og på dybdeintervjuene.

Informant 3 snakket en del om det å lære noe nytt:

Det å ha sånne inspirasjonspunkt underveis, det er jo... ja, å lære noe nytt. Jeg lærte utrolig masse av den turen, mer enn jeg hadde lært av å lese Vettehefter og sånne ting. Og så får du jo hørt nye ting. Det som kan trekke ned motivasjonen, det kan være det at vi, man holder på med så mye likt, man har samme tema på konferanser sentralt og i fylket.

Også Informant 4 snakket litt om det positive i det å lære noe nytt gjennom å få nye oppgaver: «Når man får dumpende en ny arbeidsoppgave på bordet om morgenen, det har mye å si».

Oppgavemestring

Hos Deci & Ryan er oppgavemestring en viktig del av den indre motivasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 103). Det var ikke et tema som ble nevnt i de to innledende spørsmålene i spørreskjemaet, men et par av informantene snakket om dette i forbindelse med hva som motiverer dem på jobb. Informant 4 var klar på at dette var en av de viktigste kildene til motivasjon:

Det er når man får til noe, når man kjenner at man har flyt, når folk svarer og at man får til ting. Når man får den her mestringsfølelsen. Nye arbeidsoppgaver eller invitasjoner til å holde et foredrag eller holde en appell. Det synes jeg er artig.

Informant 5 hadde en litt annen vinkling på det, men trakk også frem mestring som viktig:

Det som er mest motiverende er at jeg liker jobben min, det er det primære. En jobb jeg mestrer. Man får jo av og til skryt og klapp på skulderen, og det er jo hyggelig, men da er det jo ikke lett å skulle søke på en ny jobb.

Her ser vi også at mestringsfølelse kombinert med positive tilbakemeldinger bidrar til økt motivasjon. Samtidig ser det ut til at det for enkelte virker som et effektivt hinder for at vedkommende søker seg annet arbeid: det blir en følelse av forpliktelse for jobben.

Selvbestemmelse og ansvar

Jeg diskuterte fleksibel arbeidstid under punkt 4.1.1, fordi det kan regnes som et arbeidsvilkår. Imidlertid så vi også at denne fleksibiliteten er motiverende i seg selv, noe som ikke stemmer overens med Herzbergs hygienefaktorer og Maslows lavere trinn på pyramiden. Siden ordningen med fleksibel arbeidstid også følges av utstrakt ansvar for egne arbeidsdager vil jeg

i tillegg trekke frem fleksibel arbeidstid som en del av motivasjonsfaktorene selvbestemmelse (Deci & Ryan) og ansvar (Herzberg). Informant 4 var en av dem som nevnte fleksibilitet som motiverende i seg selv:

Det er jo en ting som jeg liker veldig godt med den her jobben her, det er jo det at jeg kan jobbe litt når det passer meg selv. Det er et stort pluss i den her jobben at man får gjøre såpass som man selv vil i arbeidstiden.

En nevnte fleksibilitet som en motivasjonsfaktor i spørsmål 2: «Det at vi har individuelt ansvar og tilliten som vises», og Informant 1 snakket også om dette:

En fordel med den jobben som jeg har, og som er min motivasjon er at det er ganske fritt og fleksibelt. Det går jo på tillitsforholdet mellom arbeidsgiver og meg.

Politiske resultater og organisasjonens mål

Et par av spørsmålene, og svært mange av svarene er vanskelige å plassere i en «indre-ytre-dimensjon» eller de øvrige skillene teoriene stiller opp. Det er blant annet spørsmål 3 og 4, som handler om forventning om politiske resultater og hvor viktige slike resultater er for motivasjonen, og til dels spørsmål 1 og 2, som gav respondentene mulighet til å selv formulere svar. Også spørsmål 5 inneholder valg som ikke så lett lar seg plassere.

Vi ser at et klart flertall av de ansatte har et sterkt personlig ønske om at saken Nei til EU jobber for skal vinne frem. Dette er en dimensjon utenfor selve arbeidsoppgavene og utenfor dem selv. I de to første åpne spørsmålene er det organisasjonens mål, eller «saken» som har fått flest svar. Det er tydelig at dette er det de ansatte er aller mest opptatt av, foran arbeidsoppgaver eller andre mer «vanlige» indre motivasjonsfaktorer.

Noen av svarene på spørsmål 1 er «enighet med organisasjonens formål», «en organisasjon som jobber politisk og har politiske mål jeg identifiserer meg med» og «fordi å holde oss utenfor EU og komme ut av EØS er det aller viktigste i norsk politikk». Også i spørsmål 2 kommer lignende svar i denne kategorien, med svar som «selve saken er det viktigste», «jeg identifiserer meg veldig med prosjektet til Nei til EU» og «det å vite at det jeg gjør er noe jeg kan stå for, i en politisk kontekst». Dette viser tydelig at for de fleste ansatte er det organisasjonens mål og det å vite at man er en del av en større sammenheng som er viktigst når de skal sette ord på hva som motiverer dem. Organisasjonens mål ble også nevnt i noen av dybdeintervjuene. Informant 1 sa det slik:

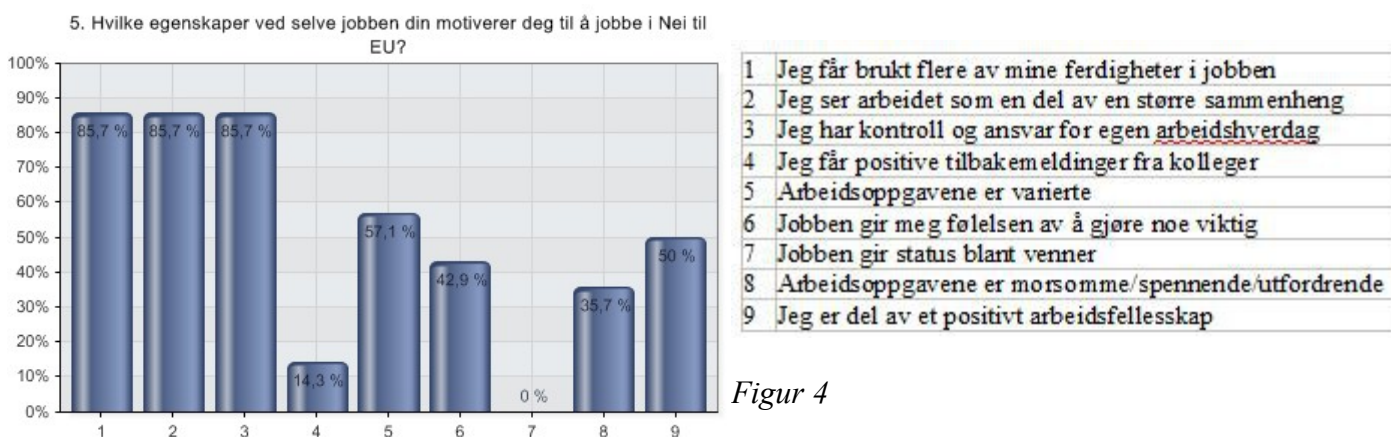
For det første er det jo saken egentlig som ... hvis du ikke har tro på noe så kan du ikke jobbe for det. Du kan ikke være prest i den norske kirke hvis du ikke tror på Gud. Det var interessen for saken som gjorde at jeg søkte.

En annen av informantene vektla saken og organisasjonens mål litt mindre, noe som viser at

det likevel finnes ulike motivasjonsfaktorer blant de ansatte.

Altså, det ligger jo overordnet, men akkurat for EU-saken så er jo ikke det det jeg er maks interessert i. Jeg er jo mot norsk medlemskap i EU selvfølgelig, ellers hadde jeg jo ikke jobbet i Nei til EU, men det er jo andre saker som engasjerer meg mer. Men ja, for min del nå så er det litt sånn at jeg har en bra jobb med gode kollegaer i en organisasjon jeg tror på. Det er ikke nei-saken som er min hovedmotivasjon for å ha jobben. (Informant 2)

I spørsmål 5, det eneste flervalgsspørsmålet i skjemaet, fikk respondentene kun anledning til å krysse av for fem alternativer. Flertallet plasserer seg på de tre første alternativene, som handler om «saken» (85,7 %), om ferdigheter (85,7 %) og om fleksibilitet/ansvar (85,7 %). Dette stemmer overens med det bildet de gir gjennom andre spørsmål, hvor spesielt motivasjonsfaktorene «saken» og fleksibilitet er vurdert som viktige. I figur 4 under ser vi hvordan svarene plasserte seg:



Figur 4

Vi ser videre av spørsmål 3 at mange har høye eller svært høye forventninger til politiske resultater, med 71,4 % som har høye eller svært høye forventninger til resultater (tabell 6).

Spørsmål 3: I hvilken grad forventer du at jobben du utfører vil gi resultater politisk?

Alternativer	Prosent	Verdi
Svært høy forventning	14,3 %	2
Høy forventning	57,1 %	8
Liten forventning	28,6 %	4
Ingen forventning	0,0 %	0
Total	100 %	14

Tabell 6

At disse resultatene er viktige for motivasjonen ser vi av hvordan svarene på spørsmål 4 fordeler seg (tabell 7, neste side). Her ser vi at politiske resultater er ganske eller svært viktig

for 85,8 % av de ansatte. Av dem jeg intervjuet var det kun en som mente at denne type motivasjon var annerledes nå enn da vedkommende begynte i Nei til EU:

Det store bildet er jo at da jeg startet å jobbe her var det av idealistiske grunner. Klart jobbmotivasjonen har endret seg siden jeg startet ... og det som har endret seg er kanskje de ytre rammene i livet mitt. (Informant 5)

Spørsmål 4: I hvilken grad er slike politiske resultater viktig for din motivasjon i jobben?

Alternativer	Prosent	Verdi
Svært viktig	42,9 %	6
Ganske viktig	42,9 %	6
Lite viktig	14,3 %	2
Ikke viktig	0,0 %	0
Total	100 %	14

Tabell 7

Vi ser også at det er forskjeller mellom de ansatte ut fra hvorvidt de jobber med administrasjon eller politikk og organisasjon (tabell 8, under). Mens 88,9 % av dem som jobber med politikk og organisasjon forventer at jobben vil gi politiske resultater, er det bare 40 % av de administrativt ansatte som mener det samme.

Spørsmål 3. I hvilken grad forventer du at jobben du utfører vil gi resultater politisk?

Alternativer	Admin-ansatt	Politisk/org-ansatt
Svært høy forventning	20,0 % (1)	11,1 % (1)
Høy forventning	20,0 % (1)	77,8 % (7)
Liten forventning	60,0 % (3)	11,1 % (1)
Ingen forventning	0,0 % (0)	0,0 % (0)
Total	100 % (5)	100 % (9)

Tabell 8

Dette gjenspeiler seg også i de politiske resultatenes påvirkning på motivasjonen, som vist i tabell 9 på neste side. 60 % av de administrativt ansatte mener resultater er viktige for motivasjonen, mens 100 % av dem som jobber med politikk og organisasjon mener det er viktig.

Spørsmål 4. I hvilken grad er slike politiske resultater viktig for din motivasjon i jobben?

Alternativer	Admin-ansatt	Politisk/org-ansatt
Svært viktig	20,0 % (1)	55,6 % (5)
Ganske viktig	40,0 % (2)	44,4 % (4)
Lite viktig	40,0 % (2)	0,0 % (0)
Ikke viktig	0,0 % (0)	0,0 % (0)
Total	100 % (5)	100 % (9)

Tabell 9

Diskusjon:

Vi ser at noe av det viktigste for jobbmotivasjonen til de ansatte i Nei til EU er selve målet for organisasjonen og de politiske resultatene. Vi ser også at faktoren fleksibilitet og ansvar i hverdagen scorer høyt, sammen med innholdet i arbeidet. Flere mener også tilbakemeldinger og det å bli sett på som en viktig medarbeider er positivt, men det blir ikke nevnt like ofte som de tre førstnevnte faktorene. Imidlertid ser vi at de fylkesansatte mener det er viktigere å bli sett på som viktige medarbeidere enn dem som er tilknyttet sentralkontoret. Dette kan ha sammenheng med at de sentralt ansatte sitter tettere på «der det skjer» enn det ansatte med arbeidssted ute i et fylke føler de gjør.

Hos Maslow er det aktelse og selvrealisering som hører til på de to øverste trinnene i pyramiden. I jobbsammenheng er dette behovet for positive tilbakemeldinger fra sjefen og det å kunne realisere sine evner og potensiale. Dette tilsvarer Herzbergs motivasjonsfaktorer anerkjennelse og personlig vekst. Aktelse i form av status blant venner er ikke noe de ansatte er opptatt av, men de scoret høyere på anerkjennelse i form av det å bli sett på som en viktig medarbeider og å få tilbakemeldinger. Personlig vekst vektlegges også, gjennom at flere trekker frem kunnskap og læring. Hos Deci & Ryan er det vanskelig å finne noe som tilsvarer disse faktorene.

Både Herzberg og Deci & Ryan fremhever ansvar og selvbestemmelse som viktige faktorer for jobbmotivasjon, mens dette ikke er like lett å finne hos Maslow. Fleksibilitet til selv å legge opp arbeidsdagen er av svært mange trukket frem som en viktig motivasjonsfaktor, og dette gir støtte til Deci & Ryans teori om viktigheten av indre motivasjon og Herzbergs motivasjonsfaktorer.

Også innholdet i selve arbeidet og det å mestre arbeidet anses som viktig av medarbeiderne. Arbeidsoppgavene får høyere score enn arbeidsmiljø, noe som gir støtte til teorien om at innholdet i selve arbeidet er en motivasjonsfaktor (Herzberg) og en indre

motivasjonsfaktor (Deci & Ryan).

Men det aller viktigste ser altså for de fleste ut til å være de politiske resultatene. Dette er ikke lett å finne igjen i noen av de tre teoriene. Maslows behovspyramide er litt for enkel, den fanger ikke opp fleksibilitet og heller ikke det å motiveres av noe utenfor seg selv, av noe mer enn selvrealisering. Det samme ser gjelder de to andre teoriene, det mangler en kategori for politiske mål, organisasjonens mål eller en sak som er større enn den enkelte medarbeiders realisering og vekst. Her ser vi også at det er de som i hovedsak jobber med politikk og administrasjon som plasserer seg høyest, både på spørsmål 3 og 4. Det er ikke unaturlig, da denne gruppen jobber tettere på organisasjonens mål.

4.2 Hva påvirker motivasjonen?

Problemstillingen min er hva som påvirker motivasjonen blant de ansatte i Nei til EU. I det foregående har jeg vist hva som motiverer dem generelt, og diskutert dette opp mot de tre teoriene jeg har valgt ut. I de kommende avsnittene vil jeg vise hva jeg fant når det gjelder påvirkning på motivasjonen, og diskutere dette. I den grad jeg kan knytte det an til de tre teoriene jeg har valgt, vil jeg også gjøre det.

Arbeids- og forventningspress

Et klart flertall av de ansatte opplever forventningspress i jobben (spørsmål 7). 7,1 % (1 respondent) svarer hele tiden, mens 85,7 % opplever det noen ganger. De aller fleste svarer også at dette forventningspresset virker positivt på motivasjonen, noe vi ser av svarene på spørsmål 8 (tabell 10). En av respondentene skrev noe om dette i spørsmål 2: «Kollegaer og ledelse forventer mye av meg og det bidrar til å gjøre jobben interessant». Også informant 2 sa noe om dette i intervjuet:

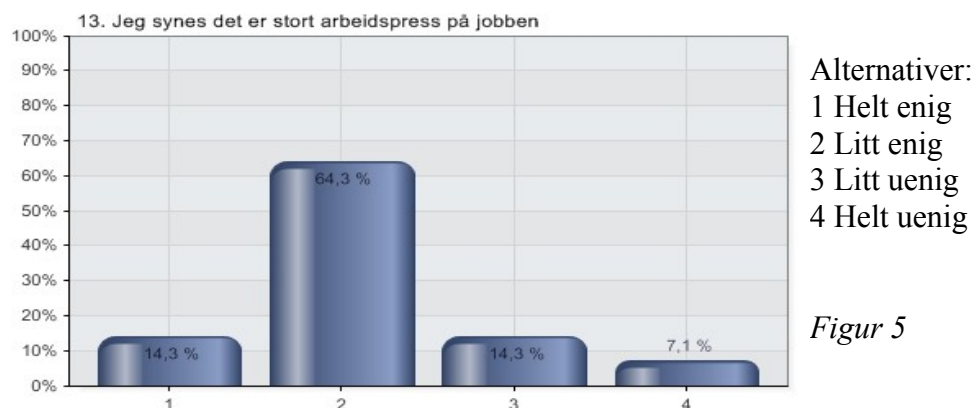
Det å ha en forventning fra ledelsen på at jeg skal produsere noe, og også det å få tilbakemelding når det er gjort, eller underveis i prosessen, det er veldig motiverende for meg.

Spørsmål 8: I hvor stor grad virker forventningspress positivt på motivasjonen?

Alternativer	Prosent	Verdi
I svært stor grad	7,1 %	1
I noen grad	71,4 %	10
I liten grad	14,3 %	2
Ikke i det hele tatt	7,1 %	1
Total	100 %	14

Tabell 10

Flertallet føler også det er stort arbeidspress på jobben. På spørsmål 13 plasserer 78,6 % seg på litt eller helt enig i påstanden «jeg synes det er stort arbeidspress på jobben». I figur 5 under ser vi hvordan flertallet samler seg på litt enig.



Figur 5

Som for forventningspress ser det også ut til at arbeidspress for det meste virker inn positivt på motivasjonen. Informant 2 omtaler arbeidspress slik:

Det virker stort sett positivt på meg, jeg er jo veldig flink til å utsette ting jeg synes er kjedelige, så det å ha en frist er motiverende. Hvis jeg vet jeg skal forberede et notat eller lignende så får jeg jo gjort det.

På samme måten er det med Informant 4:

Jeg har det mye bedre på jobb hvis jeg har det travelt. Jobber mye fortere hvis jeg har veldig mye å drive på med på en gang. Foretrekker høyt arbeidspress og litt lange dager og litt forskjellig. Det gjør noe med humøret hvis det går litt fort. Det er en trigger hvis jeg har mye å gjøre og store prosjekter. Jeg liker ikke dager der jeg sitter bare og stirrer og ikke aner hva jeg skal gjøre.

Spørsmål 17: Jeg har inntrykk av at mange kolleger alltid har for mye å gjøre

Alternativer	Prosent	Verdi
Helt enig	28,6 %	4
Litt enig	57,1 %	8
Litt uenig	14,3 %	2
Helt uenig	0,0 %	0
Total	100 %	14

Tabell 11

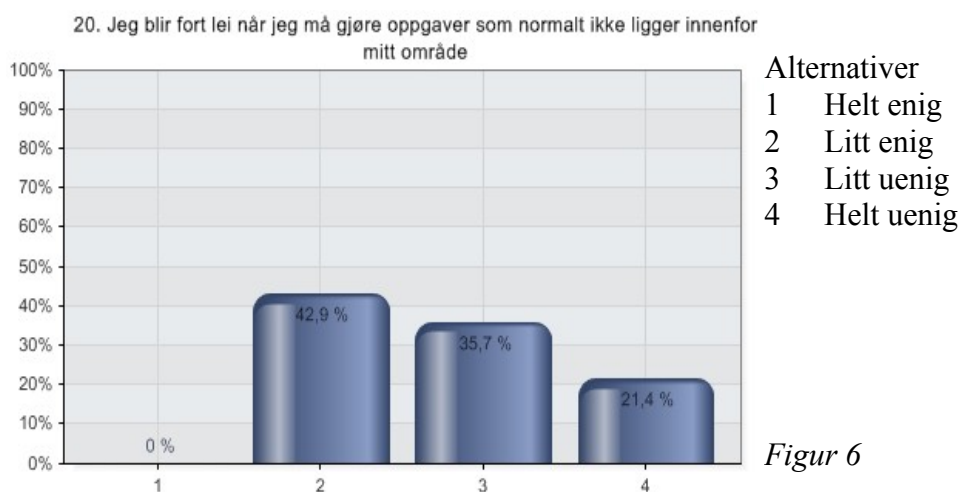
Det er ikke lett å lese ut fra disse svarene om respondentene i hovedsak tenker på at dette arbeidspresset bare gjelder dem selv, men spørsmål 17 spør spesifikt om hva slags inntrykk de har av kollegenes arbeidssituasjon. Også her svarer flesteparten at de har inntrykk av at

kollegene alltid har mye å gjøre. 85,7 % er litt eller helt enige i at de har inntrykk av at kollegene har mye å gjøre (tabell 11, forrige side).

Det at de fleste ansatte opplever både forventningspress og arbeidspress kan være bidragende til at de også synes det er vanskelig å si nei til å ta på seg nye oppgaver. Spørsmål 11 tar opp dette temaet, og 35,7 % sier seg helt enig i påstanden «jeg synes det er vanskelig å si nei til å ta på meg nye oppgaver». 57,1 % er litt enig, mens bare 7,1 % (1 respondent) er litt uenig. Dette kan ha sammenheng med de ansattes sterke følelse for de politiske målene til Nei til EU, som jeg viste over i punkt 4.1.2. Hvis man er svært personlig engasjert i at organisasjonen skal oppnå resultater vil man nok også lettere kunne gå noen skritt ekstra for å bidra til dette. Informant 1 snakket litt om hvordan arbeidspress kan slå ut, men påpeker samtidig at dette ikke er noe vedkommende har opplevd:

Det er ofte en føler seg litt i etterkant, du skulle så gjerne gjort så mye mer. Om morgenen så har en jo en plan, en gjøreliste, og en jobber seg jo gjennom dette hele veien, men en kommer jo aldri til bunns. Og hvis du aldri kommer til bunns og du føler det går over hodet på deg, så kan du få en sånn backlash, da kan du møte veggen og det kan bli håpløst. Men der har jeg aldri vært.

Nå har vi sett at de ansatte i stor grad opplever press, og at de dermed kan være mer tilbøyelige til å ta på seg flere oppgaver enn de ellers ville gjort. Hva skjer så med motivasjonen hvis de må ta på seg oppgaver som normalt ikke ligger innenfor deres område? Av svarene på spørsmål 20 ser vi at de fleste mener dette ikke går nevneverdig ut over motivasjonen, men det er likevel så mange som 42,9 % som er litt enige i at dette gjør at de fort går lei. 35,7 % er litt uenig, men det tyder likevel på at de iblant kan oppleve det slitsomt å måtte gjøre oppgaver de mener ikke ligger til deres stilling. I figur 6 under ser vi svarene fremstilt grafisk.



Figur 6

Motivasjon til ekstra innsats

Et tema jeg brukte en del tid på i dybdeintervjuene var hvordan store, ofte uforutsette, ting påvirket motivasjonen. Dette er også tatt inn i spørsmål 15, som vist i figur 7.



Et klart flertall, hele 92,8 %, får lyst til å gjøre en ekstra innsats når det trengs. I dybdeintervjuene brukte jeg tildelingen av Nobels fredspris til EU som eksempel, siden det lå nært i tid. Noen av svarene jeg fikk presenterer jeg her:

Fredsprisarbeidet gikk i bølger, jeg var veldig gira i starten, og så begynte jeg å innse hvor mye jobb det ville bli. Jeg tror kanskje for min del så var det det at jeg var jo egentlig ikke involvert, men jeg så at alle andre hadde mye å gjøre og ble litt grinete, og så følte jeg at det ikke var noen som hadde kontrollen, selv om det sikkert var det, altså. (Informant 2)

Under fredsprisen ble det lange dager, der det var veldig mye planer, men alt ramlet sammen. Så man satt igjen med følelsen av at her var det mye jobb for ingenting. (Informant 4)

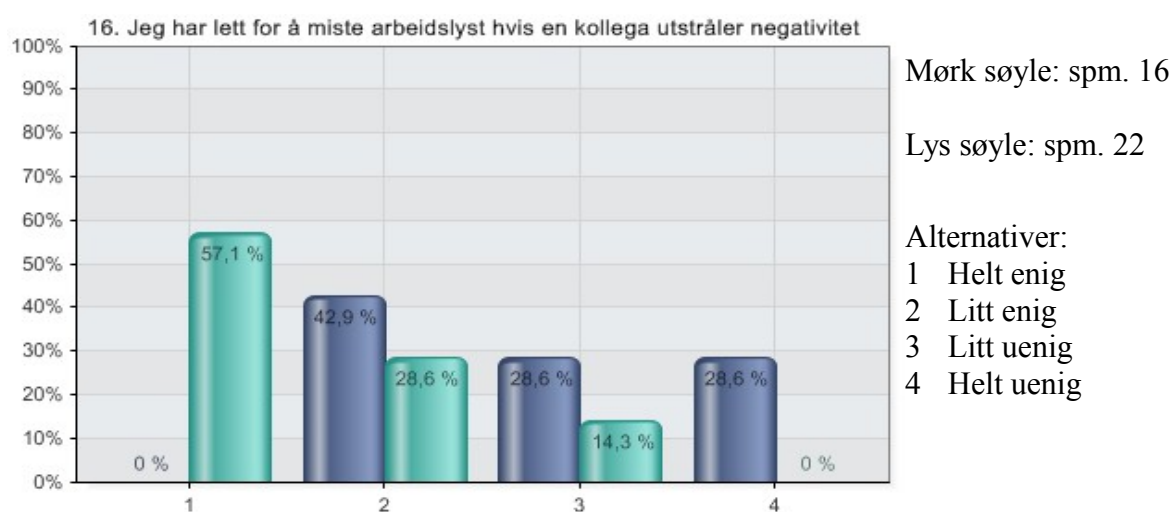
Til å begynne med, ved selve utdelingen fikk jeg en sånn der følelse av å våkne opp i en sci-fi-film. Og vi fikk fantastisk mange medlemmer, og det opplevde jeg som utrolig positivt. Det var et løft, en massiv støtte fra folk om at dette er vi uenige i, og det opplevde jeg som veldig fint. Og så opplevde jeg at mobiliseringen gikk trått, og at alle tenkte at dette tar andre seg av. (Informant 5)

Det er tydelig at fredsprisarbeidet var motiverende i starten, men etter hvert ble det belastende for flere av de ansatte. Dette kan ha sammenheng med at det var sent på året og mange hadde tatt ut ferie og avspasering. Informant 2 peker på dette: «Og så merket jeg jo det at det var mange som ikke var på kontoret, pga ferie, og det hadde jo litt å si for motivasjonen til dem som ble igjen». Vi ser også at de tre informantene som er gjengitt påpeker manglende koordinering av arbeidet som skulle gjøres. Dette kan også ha hatt mye å si for motivasjonen.

Påvirkning fra kolleger og medlemmer

Hvordan virker andre kolleger inn på de ansattes motivasjon? Dette har jeg forsøkt å finne ut ved hjelp av spørsmål 16 og 22, hvor jeg i det ene spurte om hva som skjer med arbeidslysten hvis en kollega utstråler negativitet, og i det andre om de blir lett smittet av en kollegas engasjement. I figur 8 under har jeg satt sammen de to spørsmålene.

Den mørkeste søylen viser svar fra spørsmål 16: «jeg har lett for å miste arbeidslyst hvis en kollega utstråler negativitet», mens den lyse viser svarene på spørsmål 22: «hvis en kollega er veldig engasjert i en oppgave, har jeg lett for å bli smittet av engasjementet». Her ser vi at både positivitet og negativitet kan påvirke, men det er tydelig at positivitet smitter mer over.



Figur 8

Dette synet bekreftes blant annet av Informant 2:

Det fungerer jo begge veier, men igjen så kommer det an på dagsformen min. Jeg kan jo ha en dårlig dag og kjipe oppgaver ... og så har noen andre det kjempebra. Som regel tror jeg nok at jeg blir mer påvirket av det, at jeg blir mer motivert og blir blidere, heller enn at jeg lar meg trekke ned. Det er jo litt fordi jeg synes det er kjipt å ha det kjipt, jeg prøver å ikke gå rundt og være sur. Og hvis noen andre er på godt humør prøver jeg heller å ta til meg det at de er på godt humør.

Også Informant 5 var innom dette temaet, og vedkommende sier:

Jeg har blitt mer herdet som menneske gjennom livet, tar ikke til meg så mye negativitet, men det kan heller hende jeg blir positivt overrasket over hyggelige e-poster.

Et unntak fra dybdeintervjuene er Informant 4, som blir mer påvirket av det negative: «det er nok den negative som påvirker mest. I hvertfall om man ikke forstår hva det går i».

De fleste ansatte i Nei til EU møter mange mennesker gjennom jobben. Jeg tok opp dette i dybdeintervjuene, og Informant 2 snakket om hvordan medlemmene og aktivistene i organisasjonen kan være både en glede og en byrde:

Det er jo det som er både gleden og utfordringen med å jobbe i en medlemsorganisasjon da, det er jo disse medlemmene, som man av og til kanskje kunne klart seg godt uten. Det er litt sånn hvis folk har forventninger til meg på ting som jeg ikke helt føler jeg mestrer, eller hvis jeg ikke helt ser poenget i det noen ber meg om å gjøre, og tenker litt sånn at "dette kunne du faktisk fint ordnet sjøl", det kan gjøre at jeg blir litt småirritert, ihvertfall. Og når medlemmer og tillitsvalgte får ideer som...ja, når de ikke helt vet hva som er greia, men tror veldig godt at de vet det, hvis jeg kan si det på den måten.

Også Informant 4 snakket om medlemmene: «å treffe folk, rett og slett, det er veldig givende». Videre sier denne informanten:

Når jeg ser at folk blir engasjert, når jeg ser at folk blir ivrige, når de tillitsvalgte blir ivrige, det er en veldig motivasjon for meg. Når folk gjør det de skal gjøre og litt til. Motiverte tillitsvalgte motiverer meg.

Informant 5 var opptatt av at kontakten med og tilbakemeldingene fra medlemmene gav en følelse av forpliktelse og ønske om å gjøre en innsats:

Det er også noe som forplikter når det gjelder å gjøre en god jobb. De har millionene, vi har folka, det er litt sånn, dette er en sak som er en av de store splitte- og skillelinjene i samfunnet. Det er mye bra folk i organisasjonen og det er kanskje like viktig det som gode kolleger.

Informant 5 snakket også om utviklingen blant de ansatte, at staben kanskje er satt sammen på en annen måte nå:

Fra å være kun idealister ansatt så er vi nå en blanding av «vanlige» ansatte og idealister. Da blir det egentlig litt friksjoner og gnisninger. Det går for eksempel på om vi alle har følelsen av at vi seiler i samme båt. Ting som skal gjøres og følges opp i arbeidsplanen – føler alle den samme forpliktelsen?

Påvirkning gjennom administrasjon og ledelse

I punkt 4.1.2 så vi at det å lære noe nytt var noe som motiverte. Hva skjer dersom de ansatte ikke får denne muligheten til å lære noe nytt? Informant 3 snakket om at det kunne påvirke motivasjonen i negativ retning:

At ledelsen ser de ansatte og har en positiv holdning til at vi går på kurs og konferanser og sånn. Når du har en arbeidsgiver som sier nei til at du skal reise på kurs og konferanser som var jobbrelevant fordi man ikke er politisk valgt, så blir ikke det motiverende. Det er ikke det samme å lese om det i Vettheftene.

Informant 3 la også vekt på andre administrative tiltak, som økonomi. Nei til EU er en

organisasjon som er svært avhengige av medlemsinntekter og innsamlede midler, og i perioder må pengene brukes varsomt:

Jeg syns nå en periode da vi hadde disse innsparingene, da synes jeg vi gikk inn i en veldig sånn nedtur. Vi begynte å gå i en sirup og bare snakket sparing, og det var en negativ spiral. Men så føltes det som om en stein ble lettet av skuldrene da generalsekretæren kunne annonsere at nå var det gjort. Da kunne man rette opp skuldrene og fortsette.

Spørsmål 18 handlet om forhold på jobben påvirker søvnen til de ansatte, og her svarte flertallet at det overhodet ikke har noen innvirkning. Imidlertid er det én respondent som svarer ganske ofte, og fire stykker som svarer sjelden. Dette betyr at flere ansatte faktisk har opplevd at forhold på jobben har ført til dårlig nattesøvn. Det er et tankekors når man ser hvor positivt de ellers fremstiller jobben sin. Informant 1 snakket litt om dette, og pekte på at en sjelden føler en har ordentlig fri fra jobben, noe som kanskje kan være bakgrunnen for at det er noen som har svart at de har opplevd å ikke sove om natta:

Det som kan stresse meg opp er jo det at en kan ha litt mye å gjøre, men en må bare være beinhard og prioritere. Ikke legge seg om natta med dårlig samvittighet, det må en forsøke å ikke gjøre. Det gjør jeg ikke. Det jo ikke en jobb en kan legge vekk. I denne jobben så rører det seg jo noe hele tiden, så det sviver jo litt i tankene hele tiden. Som hvis en sitter med avisa, så har en det jo i bakhodet og kobler... (Informant 1)

Diskusjon: Hva påvirker de ansatte?

Som jeg har vist er det en rekke faktorer som påvirker motivasjonen til de ansatte. Vi så i kapittel 4.1.2 at medarbeiderne har et stort ønske om å bidra til en politisk endring, og dette ønsket ser ut til å være motiverende i seg selv. Organisasjonens mål legger et visst forventningspress på de ansatte, noe et klart flertall av dem opplever som positivt for motivasjonen. Det å ha en forventning fra ledelsen på at de skal produsere noe, og også det å få tilbakemelding når det er gjort, eller underveis i prosessen, det ser ut til å være motiverende. Flere av informantene snakket også om at det å ha mye å gjøre bidro til at motivasjonen var høy og de fikk dermed gjort mer.

Tilhørigheten, følelsen for organisasjonens mål, arbeidspresset og forventningspresset ser altså ut til å bidra til at de er villige til å gå litt lenger og til å legge ned en ekstra innsats. Det viser oss at dette samlet sett oppleves positivt for motivasjonen. Imidlertid kan denne ekstra motivasjonen forsvinne dersom ikke det er rammer som sikrer god gjennomføring, noe fredsprisarbeidet kan være et eksempel på. Her sa flere av informantene at de opplevde manglende styring av arbeidet, og det påvirket motivasjonen i negativ retning.

Det er også klart at kolleger og arbeidsmiljø bidrar positivt til motivasjonen. Som Informant 3 sier: «Jeg synes de er veldig entusiastiske hele gjengen, jeg. Jeg blir motivert av å være i miljøet». Samtidig så vi under punkt 4.1.1 at arbeidsmiljøet ikke nødvendigvis var viktigere enn arbeidsoppgavene eller de politiske målene. De fleste informantene, med unntak av en, sier også at det er det positive de helst tar til seg fra dem rundt seg. Dette tyder på at arbeidsmiljø og kolleger virker positivt på motivasjonen når det er hektiske perioder, eller dersom en medarbeider har en dårlig dag.

Samtidig som et klart flertall av de ansatte svarer at det er organisasjonens mål som er noe av det viktigste for motivasjonen deres, husker vi at Informant 5 snakket om at staben i Nei til EU består av en blanding av idealister og «vanlige» ansatte. Informanten opplevde at dette til tider kunne være utfordrende for motivasjonen. Dette var ikke et inntrykk som kom frem gjennom noen av de andre intervjuene, men det er et viktig poeng å ta med seg. Det kan likevel se ut som om de «vanlige ansatte» også mener organisasjonens mål er en viktig motivasjonsfaktor, heller enn andre faktorer.

En informant trakk frem at innsparinger var tungt for motivasjonen. Det viser oss at de administrative rammene for arbeidet også er viktige, selv om dette ikke er noe de ansatte trekker frem som det første de tenker på. Dette gir støtte til Herzbergs teori om hygiene faktorer: de fører ikke nødvendigvis til trivsel i seg selv, men til mistrivsel når de ikke er til stede. Når forhold rundt arbeidsplassen føles usikre, kan det føre til lavere motivasjon.

Det er ikke lett å vite hva som er årsaken til at noen av respondentene har svart at søvnen deres har blitt påvirket av forhold på jobben. Det er like fullt et signal som tyder på at det kan være utfordringer i organisasjonen som må tas tak i, slik at dette ikke skjer igjen.

4.3 Likheter og ulikheter mellom bistandsarbeidere og de ansatte i Nei til EU

I masteroppgaven «*Mellom idealisme og realisme, mellom Norge og utland: Hva motiverer medarbeidere i bistandssektoren, og hvordan er sammenhengen mellom indre motivasjon og turnover-intensjon?*» kommer det frem at ansatte i bistandssektoren er høyt motiverte medarbeidere (Seland 2011). De viktigste motivasjonsfaktorene for disse medarbeiderne er opplevelsen av å jobbe med et meningsfylt arbeid og identifisering med organisasjonens verdier. Videre trekker de frem spennende arbeidsoppgaver og bruk og videreutvikling av den enkeltes faginteresser. Godt arbeidsmiljø og balanse mellom jobb og fritid er også viktig for deres motivasjon.

Det er mange likhetstrekk mellom motivasjonsfaktorene i Seland's oppgave og de funnene vi nå har gått gjennom fra Nei til EU. Motivasjonsfaktorene meningsfylt arbeid og

identifisering med organisasjonens verdier kan på mange måter sies å være identisk med det mange av medarbeiderne i Nei til EU kaller «saken», eller organisasjonens mål. Også i Nei til EU trekker de ansatte frem arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø som viktige faktorer. Den faktoren som hos bistandsarbeiderne kalles balanse mellom jobb og fritid kan sidestilles med fleksibiliteten som de ansatte i Nei til EU peker på som svært positivt.

Kapittel 5 Oppsummering

I dette kapitlet oppsummerer jeg de viktigste funnene fra undersøkelsen. Jeg kommer også med noen tips til hvordan Nei til EU kan bruke funnene til å gjøre organisasjonen bedre. Til slutt nevner jeg noen områder det vil være interessant å forske videre på.

5.1 Viktige funn

I det foregående har vi sett at de ansatte i Nei til EU er opptatt av fleksibilitet og ansvar i hverdagen, og selve arbeidsoppgavene scorer også høyt. Dette er alle motivasjonsfaktorer som hører til blant de øverste i Maslows behovspyramide, blant Herzbergs motivasjonsfaktorer og Deci & Ryans indre motivasjon. Dette stemmer godt med de antakelsene jeg gjorde før jeg startet med undersøkelsen. Imidlertid ser det ut til at det viktigste for jobbmotivasjonen er selve målet for organisasjonen og de politiske resultatene. Dette er faktorer som er litt vanskelig å plassere i de tre teoriene denne oppgaven benytter. Teoriene er for enkle, de fanger ikke opp fleksibilitet og det å motiveres av noe utenfor seg selv. Det mangler en kategori for politiske mål, organisasjonens mål eller en sak som er større enn den enkelte medarbeiders realisering og vekst.

Når det gjelder hva som påvirker motivasjonen til de ansatte, er det flere ulike faktorer. Et klart flertall trekker frem at forventningspress er positivt for motivasjonen. Det ser også ut til at arbeidsmiljø og kolleger virker positivt på motivasjonen når det er hektiske perioder, eller dersom en medarbeider har en dårlig dag. Av faktorer som trekker i negativ retning er det manglende styring av arbeidet som ser ut til å være det viktigste. Lav lønn er ikke en faktor som virker i negativ retning. Det understrekes likevel av noen av informantene at det er fordi man har andre goder, som fleksibilitet i arbeidshverdagen. Et tap av disse godene kan derfor tenkes å ødelegge motivasjonen for flere. Det at lønnen oppleves rettferdig sammenlignet med de øvrige kollegene ser ut til å bidra til at det faktisk at lønnen er lav ikke får videre negative utslag.

5.2 Videreutvikling av organisasjonen

Flere av informantene pekte på behov for mer styring av større prosjekter, som for eksempel fredsprisarbeidet. Videre ser det ut til å være gode muligheter for å styrke følelsen av samhold ut fra de ansattes følelser for organisasjonens mål. Et aktivt lederskap i denne retningen vil kunne virke inn positivt på jobbmotivasjon, arbeidsmiljø og dermed også på organisasjonens resultater. Vi har også sett at det er noen små ulikheter mellom de ansatte i fylker og sentralt og mellom administrativt ansatte og dem som jobber med organisasjon og politikk. Ved å jobbe aktivt med å sørge for å inkludere alle vil det være muligheter for økt motivasjon.

5.3 Videre forskning

Denne studien er svært avgrenset, og som nevnt i kapitel 3.5 er det usikkert hvorvidt funnene herfra vil kunne overføres til andre organisasjoner. Det vil derfor være interessant å se på jobbmotivasjon og hva som påvirker denne motivasjonen i andre organisasjoner som ligner på Nei til EU. Eksempler på dette er Amnesty International Norge, Naturvernforbundet og flere organisasjoner innenfor fagbevegelsen. Også politiske partier med mange ansatte kan være aktuelle for en sammenligning. Det at så mange trekker frem politiske og organisatoriske mål som viktig for motivasjonen er et poeng for videre forskning. Som nevnt i kapitel 2.3 har det blitt etterlyst mer forskning på motivasjon innenfor non-profit-organisasjoner. Blant annet har forskeren Catherine Schepers og hennes kolleger hevdet at det er andre motivasjonsfaktorer som driver ansatte i slike organisasjoner (Schepers et al. 2005, i Seland 2011). Det er i tråd med det jeg også har konkludert med i denne oppgaven. Kan eksisterende motivasjonsteorier videreutvikles til å inkludere slike faktorer?

Vedlegg 1 – Invitasjon til arbeidsgiver

Nei til EU
Storgata 32
0184 OSLO

Studie om jobbmotivasjon blant ansatte i Nei til EU

Som student ved årsenheten Organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Hedmark, med førsteamanuensis Peter de Souza som veileder, jobber jeg med en prosjektoppgave (15 st.p) om motivasjon blant ansatte i frivillige organisasjoner. Jeg ønsker å benytte Nei til EU som case for oppgaven. Tilnærmingen min vil være via både spørreskjemaer og dybdeintervjuer. Den foreløpige problemstillingen i oppgaven er *«hva påvirker motivasjonen hos ansatte i frivillige organisasjoner»*, men denne problemstillingen kan bli noe endret underveis.

Jeg sender denne henvendelsen for å be om å benytte de ansatte i Nei til EU som respondenter og informanter i min prosjektoppgave. For å få så grundige og reelle resultater som mulig er det viktig at så mange som mulig kan delta, men deltakelse vil selvsagt være frivillig for de ansatte.

Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og det er mulig å reservere seg mot at prosjektoppgaven skal publiseres elektronisk i Høgskolens databaser. Det vil heller ikke være mulig å knytte enkeltansatte opp mot resultatene som presenteres i oppgaven.

Dersom Nei til EU ønsker å være med i denne undersøkelsen får dere mulighet til å få gjennomført en dybdestudie om jobbmotivasjonen hos de ansatte, som jeg håper vil være nyttig. Det er forsket lite på temaet i Norge, og oppgaven kan også være av interesse for andre organisasjoner. Når prosjektoppgaven er ferdig kan dere få tilsendt et sammendrag av funnene og selvsagt prosjektoppgaven i sin helhet. Jeg kan også presentere oppgaven for ledelsen i organisasjonen dersom det er ønskelig.

Ta kontakt dersom dere har behov for ytterligere informasjon før dere tar en avgjørelse. For at jeg skal kunne komme i gang med datainnsamlingen raskest mulig håper jeg på rask behandling av denne henvendelsen.

Håper på positiv tilbakemelding!

Med vennlig hilsen

Hilde Loftesnes Nylén

Vedlegg 2 - Invitasjon til ansatte (E-postinvitasjon)

Emne: Studie om jobbmotivasjon blant ansatte i Nei til EU

Hei gode kollega!

Som deltidsstudent ved programmet Organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Hedmark jobber jeg med en prosjektoppgave om motivasjon blant medarbeidere i frivillige organisasjoner. Tilnærmingen min vil være via både spørreskjemaer og dybdeintervjuer.

Ledelsen i Nei til EU har svart positivt på deltakelse i dette prosjektet, og resultatene fra oppgaven vil bli sendt både ledelsen og de ansatte i juni, når oppgaven er levert Høgskolen.

Jeg utarbeider nå et spørreskjema som jeg håper så mange som mulig kan ta seg tid til å svare på. Dere vil om noen dager få en epost med lenke til spørreskjemaet. Skjemaet er utformet slik at det er 100 % konfidensielt, og jeg har ikke mulighet til å se hvem som har svart og ikke – bare antall respondenter.

For mer informasjon om Quest Backs anonymitetsgaranti, se her:

<https://www2.questback.com/no/What-We-Offer/Knowledge-Bank/How-QuestBack-Handles-Respondent-Anonymity/>

I tillegg til spørreundersøkelsen håper jeg at noen av dere kan tenke dere å være med på et dybdeintervju rundt de samme temaene som i skjemaet. Jeg håper mellom 3-5 stykker melder seg til dette, og jeg baserer meg på frivillig tilbakemelding fra dere.

Hvis du kan tenke deg å bidra med et dybdeintervju i tillegg, send meg en e-post, så avtaler vi nærmere. Alle informanter vil bli anonymisert i den endelige rapporten, og all informasjon vil bli behandlet konfidensielt. Intervjuet vil ta mellom 1/2-1 time, og vil gjennomføres like over påske.

Ta kontakt dersom du har behov for ytterligere informasjon om spørreskjemaet, intervjuet eller prosjektoppgaven generelt.

Håper på positiv tilbakemelding!

Med vennlig hilsen

Hilde Loftesnes Nylén

Vedlegg 3 – Mal for samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har lest informasjonen om undersøkelsen/intervjuet, og samtykker til å delta i denne studien.

Min deltakelse er frivillig, og jeg har fått informasjon om at jeg kan trekke meg når som helst, og uten å begrunne dette. Jeg er kjent med at all informasjon om personlige opplysninger vil forbli konfidensiell.

Navn:

Telefonnummer/epost:

Dato og underskrift:

Vedlegg 4 – Intervjuguide

- 1: Takke for deltakelse
- 2: Spørre om det er i orden med opptak av samtalen. Presisere at det bare er meg som kommer til å høre det, og det vil bli slettet så fort jeg har skrevet det ut i tekst.
- 3: Presentere intervjuformen (en åpen samtale, ikke «avhør»).
- 4: Minne om at intervjuet er frivillig, og informanten kan trekke seg når som helst og uten begrunnelse.
- 5: All data som samles inn vil være utilgjengelig for andre, med unntak av min veileder, og alt vil bli anonymisert.

- Det jeg håper vi kan snakke om er dine tanker rundt hva som motiverer deg i arbeidet ditt, og hva som påvirker denne motivasjonen, enten det er i negativ eller positiv retning. Det er det som er viktig for DEG som er viktig for samtalen.
- Jeg vil gjerne at vi starter med å snakke litt om begrepet motivasjon – hva legger du i det – og så tar vi det derfra.

Oppfølgingsspørsmål det er viktig å komme innom:

- Hva er det viktigste for å opprettholde din motivasjon i jobben?
- Hva påvirker motivasjonen i positiv retning?
- Og hva påvirker den i negativ retning?
- Hvis du er lite motivert en periode, hva skal til for å bedre dette?
- Hva med påvirkning fra andre, kolleger, ledelse, aktivister? Positivt eller negativt?
- Hva med lønn, ferie og slike ting? Er det viktig for motivasjonen?
- Hva motiverer mest at organisasjonens mål (gi eksempler) og arbeidsfelleskap/arbeidsmiljø? Og arbeidsoppgaver?
- Hvor viktig er fleksibel arbeidstid for motivasjonen?
- Hva med situasjoner som krever mer, f.eks. fredsprisen, stortingsvalgkamp e.l.?
- På hvilken måte har motivasjonen din endret seg etter at du ble ansatt – hvis den har det?

Til slutt, er det noe du har lyst til å legge til eller ta opp? Avslutte med å takke for intervjuet

Vedlegg 5 – spørreskjema fra Questback

Undersøkelse om motivasjon

Din identitet vil holdes skjult

Les om [retningslinjer for personvern](#). (Åpnes i nytt vindu)

Først et par åpne spørsmål. Skriv så langt - eller kort - du ønsker.

1) Hva var grunnen til at du takket ja til jobben i Nei til EU?

2) Hva motiverer deg på jobb? (I Nei til EU)

Nå følger det et par spørsmål om resultater i jobben, som du bes ta stilling til.

3) I hvilken grad forventer du at jobben du utfører vil gi resultater politisk?

Svært høy forventning	Høy forventning	Liten forventning	Ingen forventning
-----------------------	-----------------	-------------------	-------------------

4) I hvilken grad er slike politiske resultater viktig for din motivasjon i jobben?

Svært viktig	Ganske viktig	Lite viktig	Ikke viktig
--------------	---------------	-------------	-------------

Dette spørsmålet har flere svaralternativer. Kryss av for inntil fem alternativer.

5) Hvilke egenskaper ved selve jobben din motiverer deg til å jobbe i Nei til EU?

Jeg får brukt flere av mine ferdigheter i jobben

Jeg ser arbeidet som en del av en større sammenheng

Jeg har kontroll og ansvar for egen arbeidshverdag

Jeg får positive tilbakemeldinger fra kolleger

Arbeidsoppgavene er varierte

Jobben gir meg følelsen av å gjøre noe viktig

Jobben gir status blant venner

Arbeidsoppgavene er morsomme/spennende/utfordrende

Jeg er del av et positivt arbeidsfellesskap

Nå følger noen spørsmål om ulike sider ved arbeidet ditt - velg det alternativet du synes passer best.

6) I hvilken grad er lønn viktigere enn andre sider ved arbeidet i Nei til EU?

Svært viktig	Ganske viktig	Lite viktig	Ikke viktig
--------------	---------------	-------------	-------------

Med forventningspress menes at det blir stilt forventninger til deg som du har problemer med å innfri.

7) Hvor ofte opplever du forventningspress i din jobb?

Hele tiden	Noen ganger	Sjelden	Aldri
------------	-------------	---------	-------

8) I hvor stor grad virker forventningspress positivt på motivasjonen?

I svært stor grad	I noen grad	I liten grad	Ikke i det hele tatt
-------------------	-------------	--------------	----------------------

9) I hvor stor grad er det viktig for deg å oppfattes som en viktig medarbeider?

Svært viktig	Ganske viktig	Lite viktig	Ikke viktig
--------------	---------------	-------------	-------------

Nå kommer det noen påstander som jeg ber deg ta stilling til i hvilken grad du er enig/uenig.

10) Arbeidsoppgavene mine er så spennende i seg selv at de er svært motiverende

Helt enig	Litt enig	Litt uenig	Helt uenig
-----------	-----------	------------	------------

11) Jeg synes det er vanskelig å si nei til å ta på meg nye oppgaver

Helt enig	Litt enig	Litt uenig	Helt uenig
-----------	-----------	------------	------------

12) Noen ganger er det så gøy å jobbe at jeg glemmer alt rundt meg

Helt enig	Litt enig	Litt uenig	Helt uenig
-----------	-----------	------------	------------

13) Jeg synes det er stort arbeidspress på jobben

Helt enig	Litt enig	Litt uenig	Helt uenig
-----------	-----------	------------	------------

14) Jeg føler jeg ikke blir hørt av ledelsen

Helt enig	Litt enig	Litt uenig	Helt uenig
-----------	-----------	------------	------------

15) Jeg får lyst til å gjøre en ekstra innsats når den politiske situasjonen tilsier det (eks: fredsprisen til EU, stortingsvalgkamp, LO-kongress osv)

Helt enig	Litt enig	Litt uenig	Helt uenig
-----------	-----------	------------	------------

16) Jeg har lett for å miste arbeidslyst hvis en kollega utstråler negativitet

Helt enig	Litt enig	Litt uenig	Helt uenig
-----------	-----------	------------	------------

17) Jeg har inntrykk av at mange kolleger alltid har for mye å gjøre

Helt enig	Litt enig	Litt uenig	Helt uenig
-----------	-----------	------------	------------

18) Jeg sover dårlig pga forhold på jobben

Svært ofte	Ganske ofte	Sjelden	Aldri
------------	-------------	---------	-------

19) Jeg opplever at ledelsen har høyt fokus på å skape godt arbeidsmiljø.

Helt enig	Litt enig	Litt uenig	Helt uenig
-----------	-----------	------------	------------

20) Jeg blir fort lei når jeg må gjøre oppgaver som normalt ikke ligger innenfor mitt område

Helt enig	Litt enig	Litt uenig	Helt uenig
-----------	-----------	------------	------------

21) Jeg opplever et stort sprik mellom innsats og økonomisk uttelling (lønn)

Helt enig	Litt enig	Litt uenig	Helt uenig
-----------	-----------	------------	------------

22) Hvis en kollega er veldig engasjert i en oppgave, har jeg lett for å bli smittet av engasjementet

Helt enig	Litt enig	Litt uenig	Helt uenig
-----------	-----------	------------	------------

23) Et godt arbeidsmiljø er viktigere enn hva slags arbeidsoppgaver jeg har

Helt enig	Litt enig	Litt uenig	Helt uenig
-----------	-----------	------------	------------

24) Samlet sett er jeg godt motivert for og i jobben min

Helt enig	Litt enig	Litt uenig	Helt uenig
-----------	-----------	------------	------------

Så til slutt et par spørsmål om hva du jobber med.

25) Type arbeidsoppgaver

Jobber i hovedsak med politikk/organisasjon

Jobber i hovedsak med andre oppgaver enn politikk/organisasjon (eks: administrasjon, økonomi, informasjon, IT)

26) Arbeidstilknytning

Hoveddel av arbeidsoppgaver sentralt

Hoveddel av arbeidsoppgaver i fylke(r)

Litteraturliste

Finans- og tolldepartementet (1988). *Frivillige organisasjoner*. (Norges offentlige utredninger [NOU] 1988:17). Lokalisert på: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/1988/nou-1988-17.html?id=524893>

Frivillighet Norge. (s.a). *Hva er en frivillig organisasjon*. Lokalisert på: http://www.frivillighetnorge.no/Hva+er+en+frivillig+organisasjon%3F.b7C_wlfWWG.ips

Frivillighet Norge. (s.a). *Nøkkelfakta om frivillighet*. Lokalisert på http://www.frivillighetnorge.no/N%C3%B8kkelfakta+om+frivillighet.b7C_wlHY1A.ips

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg). Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, A., Tuft, P. A. & Kristoffersen, L (2004) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Oslo: Abstrakt forlag

Kaufmann, G., & Kaufmann A. (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kultur- og kirke departementet (2006). Frivillighetsregister. (Norges offentlige utredninger [NOU] 2006:15). Lokalisert på: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/dok/nouer/2006/nou-2006-15.html?id=392091>

Nei til EU. (s.a) Lokalisert på: http://www.neitileu.no/om_nei_til_eu

Seland, S. I. (2011) *Mellom idealisme og realisme, mellom Norge og utland: Hva motiverer medarbeidere i bistandssektoren, og hvordan er sammenhengen mellom indre motivasjon og turnover-intensjon?* (Upublisert masteroppgave). Oslo: Diakonhjemmet Høgskole. Lokalisert på: http://brage.bibsys.no/diakon/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_19472/1/Masteroppgave%20MGVBL-D-L41%20v%C3%A5r%202011%20Solveig%20Irene%20Seland.pdf

Statistisk sentralbyrå. (s.a) *Lønn, alle ansatte*. Lokalisert på: <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/lonnansatt/aar/2013-03-20?fane=tabell&sort=nummer&tabell=104020>