



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena

Avdeling for økonomi- og ledelsesfag

# Bacheloroppgave 3BA300- Vår 2016

## Motivasjon og trivsel i arbeidslivet

Motivation and satisfaction at work

Skrevet av

Håkon Pettersen og Herman Kollerud

Ledelse og organisasjonsutvikling

2016

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket

JA  NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA  NEI

## **Forord**

Bacheloroppgaven markerer slutten på en treårig læringsreise ved Høyskolen i Hedmark, avdeling Rena. Sammen med gode forelesere og medstudenter har vi opparbeidet oss bevisstgjøring og verdifull kunnskap som vi vil dra nytte av senere i livet.

For det første ønsker vi å takke våre informanter for at de tok seg tid til å stille opp på intervjuet, og som gav oss gode svar slik at oppgaven kunne bli komplett.

Vi vil også takke veilederen vår Stig Holen for mange gode råd, for ikke snakke om engasjement, i forbindelse med vår oppgave.

I tillegg rettes en takk til Oda Pettersen for råd og oppfølging underveis.

Rena, 1.mai 2016

Håkon Pettersen og Herman Kollerud

## Norsk sammendrag

Denne oppgaven er et resultat av en treårig Bachelorgrad i Ledelse og Organisasjonsutvikling ved Høgskolen i Hedmark campus Rena. Den omhandler og utforsker temaene arbeidsmotivasjon og arbeidsmiljø, og hva som kjennetegner de medarbeiderne som er lojale til sin bedrift.

Problemstillingen som ligger til grunn for oppgaven er;

- *Hvilke faktorer er avgjørende for jobbtrivsel, og hva kjennetegner motivasjonen og jobbtrivselen til lojale medarbeidere?*

Det er gjennomført undersøkelser for å avdekke motivasjonsfaktorer, og hva som betegnes som et godt arbeidsmiljø. Her er studiet av en kvalitativ tilnærming art, og da med fokus på et fenomenologisk design. Her er det gjennomført en strategisk utvelgelse for å velge våre informanter. Videre ble det utarbeidet en intervjuguide i samsvar med relevant teori, slik at spørsmålene dekker det vi lurer på.

De funnen som ble gjort er drøftet opp mot relevant teori på området. Noen av de viktigste teoriene som er tatt i bruk er Herzbergs tofaktorteori og Maslows behovspyramide.

Vurderingen av funnene som er gjort, er at arbeidsmiljø har en stor sammenheng med arbeidsmotivasjon, jobbtilfredshet og om medarbeidere blir i bedriften eller ei.

Dette området er litt forsket på fra før av, og er i samsvar med nyere forskning.

## **Engelsk sammendrag (Abstract)**

This thesis is the result of a three-year bachelor's degree in Management and Organizational Development at “Høgskolen i Hedmark”, Campus Rena. This thesis presents work motivation and work environment, and the characteristics of the employees who are loyal to their company.

Based on this, our issues for the thesis has been;

- *“Which factors are crucial for job satisfaction and what characterizes the motivation and job well-being of loyal employees?”*

This thesis has gone in depth to find motivators, and what is described as a good working environment. Here is the study of a qualitative approach art, and then focused on a phenomenological design. Here it conducted a strategic selection to choose our informants. It was also prepared an interview guide, in accordance with relevant theory.

The discoveries we made are discussed against the relevant theories in the field. Some of the most important theories that are adopted are Herzbergs two factor theory and Maslows Pyramid of needs.

The assessment of the discoveries made, is that work environment has a great correlation with work motivation, job satisfaction and whether employees stay in business or not.

This area has not been researched that much from before, but it is in accordance with some newer research.

## **Innhold**

Forord.....	s. 3
Norsk sammendrag.....	s. 4
Engelsk sammendrag (Abstract).....	s. 5
1. Innledning.....	s. 9
1.1. Presentasjon av problemstilling.....	s. 9
1.2. Våre læringsmål.....	s. 10
1.3. Definisjon av sentrale begreper.....	s. 10
1.4. Kort oversikt over eksisterende litteratur på området.....	s. 11
2. Metodologi og metode.....	s. 12
2.1. Kvalitativ versus kvantitativ metode.....	s.12
2.2. Valg av metode.....	s.13
2.3. Utvalg av informanter.....	s.13
2.4. Oppgavens avgrensning.....	s.14
2.5. Forskningsprosessen.....	s.16
2.6. Intervjuguide.....	s.17
2.7. Undersøkelsens setting.....	s.19
2.8. Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen.....	s.19
2.9. Reliabilitet.....	s.19
2.10. Validitet.....	s.20
2.11. Etikk.....	s.20
3. Teoretisk rammeverk.....	s.22

3.1.	Hva er arbeidsmotivasjon?.....	s.22
3.2.	Behovsteorier.....	s.23
3.3.	Kognitive motivasjonsteorier.....	s.24
3.4.	Sosiale motivasjonsteorier.....	s.26
3.5.	Situasjonsteorier.....	s.28
3.6.	Herzbergs tofaktorteori.....	s.28
3.7.	Psykologiske jobbkrav.....	s.29
3.8.	Flytsonen.....	s.30
3.9.	Hva er arbeidsmiljø og ledelsesfilosofi?.....	s.31
3.9.1.	Arbeidsmiljøloven - psykososialt arbeidsmiljø.....	s.31
3.10.	Ledelsesteorier.....	s.32
3.10.1.	Transformasjonsledelse.....	s.32
3.10.2.	Transaksjonsledelse.....	s.32
3.10.3.	Mål-middel-modellen, situasjonsbetinget lederstil.....	s.32
3.10.4.	Strategisk kompetanseledelse, psykologisk kontrakt og selvledelse.....	s.33
3.10.5.	Belønning som motivasjonsfaktor.....	s.36
3.11.	Stress og utbrenthet - arbeidsmiljøets betydning i organisasjonen.....	s.37
3.12.	HRM - motivasjon og ytelse.....	s.38
4.	Antagelser.....	s.39
4.1.	Teoretiske antagelser.....	s.39

4.2. Grunnleggende antagelser.....	s.39
5. Presentasjon og drøftelse.....	s.41
5.1. Variasjon i arbeidsoppgaver.....	s.41
5.2. Kompetansemobilisering, flytsone og HRM.....	s.43
5.3. Stress og utbrenthet.....	s.44
5.4. Jobbmiljø og jobbtrivsel.....	s.46
5.5. Lederens rolle.....	s.48
5.6. Motivasjonsfaktorer - negative og positive.....	s.51
5.7. Konklusjon.....	s.52
6. Referanseliste.....	s.54
Figurer.....	s.55



## **1. Innledning**

I denne oppgaven finner man resultatet av vår bacheloroppgave fra våren 2016. Dette er en oppgave som omhandler motivasjon på arbeidsplassen; hvordan arbeidstagernes motivasjon påvirker arbeidsmiljøet, og hvilken betydning den har for arbeidstagernes lojalitet - det vil si hva det er som motiverer de ansatte til å bli værende i jobben. Problemstillingen som danner utgangspunktet for våre undersøkelser, og som følgelig søkes besvart er som følger: Hvilke faktorer er avgjørende for jobbtrivsel og hva kjennetegner motivasjonen og jobbtrivselen til lojale medarbeidere? Vi har altså tatt utgangspunkt i en utbredt antagelse om at det er sammenheng mellom motivasjon og jobbtrivsel, og har forsøkt å finne ut om dette stemmer.

### **1.1. Presentasjon av problemstillinger**

Når vi skulle komme frem til vår problemstilling, tok vi en rask brainstorming og kom frem til at motivasjon var et spennende tema å skrive om. Vi satt oss da ned og tittet over relevant litteratur på området, og tenkte hvilke sammenheng motivasjon hadde i arbeidslivet.

Ut ifra det vi har drøftet over, kom vi kommet frem til følgende problemstilling:

- Hvilke faktorer er avgjørende for jobbtrivsel og hva kjennetegner motivasjonen og jobbtrivselen til lojale medarbeidere?

Dette er problemstillingen vi har kommet frem til fordi de gir en best mulig retningslinje for oss å følge, når det kommer til utvelgelse av teorier og forskningsdesign.

Vi har valgt å skrive om temaet motivasjon, med hovedfokus på arbeidsmotivasjon og dens sammenheng med relasjon mellom leder og ansatt. Vi vil også avdekke om arbeidsmotivasjonen og arbeidsoppgaver har noe med hverandre å gjøre. Dette for å kunne bedre se om en arbeidsplass med motiverte medarbeidere, har en større effektivitet med tanke på arbeidsoppgaver og selve bedriftens ressurser. Vil de menneskelige ressursene bli styrket og bedre ved å arbeide under en motiverende ledelse, og vil dette igjen påvirke jobbtrivselen og utvikling av ny kunnskap og et godt arbeidsmiljø.

På den andre siden vil vi også se på hva som motiverer arbeidere på en arbeidsplass med ensformige og monotone arbeidsoppgaver til å bli i værende i mange år, som for eksempel ved matvarebutikker og rullebåndsjobber. Her vil vi da se hvilke motivasjonsteorier som passer til de forskjellige ansatte, på de forskjellige arbeidsplassene. I tillegg vil man få et overblikk på god ledelse, og hva som gjør disse lederne så gode på akkurat sin arbeidsplass. Vi vil da få sett forskjellige ledelsesteorier i praksis, og hvordan de faktisk fungerer. Men først og fremst hva motiverer. Er det de indre eller ytre faktorene, eller er det noe helt annet som motiverer?

Vi har en teori om at motiverte medarbeidere som trives på jobben er mer effektive. Derfor ser vi det som svært viktig at organisasjonen legger ned tid og ressurser på å skape trivsel og motivasjon på arbeidsplassen.

## **1.2. Våre læringsmål**

I Vår emnebeskrivelse (Høgskolen i Hedmark, 2016) har vi som en målsetning om å sitte igjen med et tilfredsstillende læringsutbytte, som samsvarer med skolens krav. Dette innebærer at vi skal inneha dybdekunnskap i blant annet arbeidspsykologi, der vi kan gå nærmere inn på motivasjon. Vi skal også ha en forståelse for analytisk og metodisk arbeid, der vi analyserer og reflekterer over data. Videre skal vi klare å gjennomføre en selvstendig oppgave, med egenformulert problemstilling. Ved hjelp av dette skal vi se på denne dataen med et teoretisk og empirisk perspektiv, og gjennomføre en oppgave som er vitenskapsmetodisk tilfredsstillende.

## **1.3. Definisjon av sentrale begreper**

Arbeidsmiljø: Med arbeidsmiljø tenker vi her på selve miljøet på arbeidsplassen. Dette går ut på hvor godt de ansatte har det på jobb, og da med tanke på arbeidsoppgaver, relasjoner mellom de ansatte og om de ansatte får benyttet seg av og utviklet sin kompetanse.

Motivasjon: Dette er den driven de ansatte føler for å utføre sine arbeidsoppgaver, og da helst med en ekstra innsats hvis motivasjon er til stede. Hvis motivasjonen ikke er til stede, vil arbeidsoppgavene bli utført med lav effektivitet.

Arbeidsoppgave: Med arbeidsoppgave tenker vi på selve arbeidet som blir utført. Dette kan være alt fra å vaske gulv til å jobbe med det administrative.

Effektivitet: Her tenker vi på hvor fort en ansatt gjennomfører sine oppgaver, og hvor mange arbeidsoppgaver en klarer å gjennomført.

Jobbtrivsel: Dette går ut på hvor godt en ansatt har det på arbeidsplassen, og hvor godt den ansatte liker det arbeidet som blir utført.

Ledelse: Med ledelse så mener vi at dette er lederen, og de som sitter med makt i bedriften. Med tanke på de bedriftene vi skal undersøke her, så vil ledelse være daglige ledere og sjefer.

Lojale medarbeidere: Det er de medarbeiderne som blir igjen i bedriften, og jobber her over en lang periode.

#### **1.4. Kort oversikt over eksisterende litteratur på området**

Her har vi søkt opp relevant litteratur på dette området. Det første vi gjorde var å finne de lærebøkene som var mest aktuelle og relevante for oss, disse var; “Kaufmann A, & Kaufmann, G. (2015): *Psykologi i organisasjon og ledelse.*”, “Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2011). *Introduskjon til samfunnsvitenskapelig metode.*”, “Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse.*”, “Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse.*”, og “Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*”.

Vi leste også i referanselisten til de mest relevante kapitlene i bøkene, for å kunne sette oss bedre inn i disse artiklene eller videre lesning. Da kom vi over; “Ledelsesspire. (2014) Hva er forskjellen mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse?”

## 2. Metodologi og Metode

### 2.1. Kvalitativ versus kvantitativ metode

For å finne svar på problemstillingene, var vi nødt til å innhente informasjon, og i den forbindelse stod vi overfor valget av metode. Hvilken metode for informasjonsinnhenting ville gi oss de mest hensiktsmessige svarene? I metodologien skilles det i hovedsak mellom to fremgangsmåter; kvantitativ og kvalitativ metode.

Den kvantitative tilnærmingen går ut på å innhente en stor mengde informasjon fra en større gruppe av informanter. Dette kan blant annet gjøres ved bruk av spørreundersøkelser, der man henter inn data fra de svarene informantene har gitt.

Kvalitativ metode innebærer bruk av færre informanter. Denne metoden legger større vekt på dybdeundersøkelser, og kjennetegnes av bruk av blant annet intervjuer og observasjoner.

Det er fordeler og ulemper knyttet til hver av de to metodene. Fordelen med kvantitativ tilnærming er at man har mulighet til å innhente data fra store mengder informanter på én gang. Dette kan gi et vidt og sammensatt resultat, hvor individuelle forskjeller blir mindre betydningsfulle og hvor dataene dermed kan bli vel egnet til generaliseringer. Likefullt kan man ved denne tilnærmingen gå glipp av utdypende svar, og man evner i mindre grad å tallfeste resultatene man får.

Ved en kvalitativ tilnærming har man mulighet til å innhente mer utdypende informasjon; gjennom intervjuer får informantene mulighet til å legge frem utfyllende svar, og det er mulighet til å stille klargjørende oppfølgingsspørsmål. Dette er ofte ikke mulig ved bruk av kvantitative, standardiserte spørreundersøkelser. Ulempen er at det vanskeligere å få intervjuet mange informanter, og at man får synspunktene bare fra de få informantene man velger å intervjuer.

(Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. 2011)

## **2.2. Valg av metode**

Vi besluttet å følge den kvalitative metoden, og ser denne som den best egnede metoden for vår undersøkelse. Dette fordi vi anser kvalitative intervjuer for best mulig å avdekke de svarene vi søker. Ved gjennomførelse av kvalitative intervjuer, hadde vi sjansen til å få mer utdypende svar, og større mulighet, mener vi, til å komme til bunns i det vi lurte på. Ved å intervju informantene fikk vi muligheten til å danne oss et dypere og mer helhetlig bilde av hvordan arbeidsmoralen på arbeidsplassen er, og de ansatte fikk uttrykt sine følelser mer i dybden. De ansatte fikk også forklart på en god måte hva de mener motivasjon er, og vi fikk et innblikk i hva de legger i arbeidsmiljø og motivasjon. I tillegg er det vår oppfatning at informantene fikk forklare disse sidene ved arbeidshverdagen bedre enn de ville hatt mulighet til i en kvantitativ undersøkelse. Vi valgte altså å gjennomføre intervjuer; observasjon vil koste oss for mye ressurser og tid.

Den kvalitative metodologien omfatter ulike forskningsdesign; fenomenologisk design, casedesign, Grounded Theory og etnografisk design. I forhold til vår undersøkelse ser vi det hensiktsmessig å bruke fenomenologisk design. Designet innebærer utforsking og beskrivelse av folks oppfatninger av og erfaringer med et fenomen. Fenomenet vi ønsker å undersøke er butikkmedarbeidernes lojalitet, hvorfor man velger å bli i en ensformig jobb år etter år. Vi ønsker å komme til bunns i dette - finne meningen for at vi skal få skapt en forståelse av de lojale medarbeidernes holdninger til jobben.

Gangen i fenomenologi bygger på våre egne erfaringer og kunnskaper i forhold til det vi skal undersøke. I vårt tilfelle har det seg slik at både jeg og Herman har erfaring fra dagligvarebransjen. Dette er et godt utgangspunkt når vi skal undersøke andre medarbeideres oppfatning av hva som motiverer dem.

## **2.3. Utvalg av informanter**

Vi har valgt å intervju fem forskjellige informanter. Felles for de alle er at de har lang og bred erfaring fra det å jobbe i dagligvareforretning.

## 2.4. Oppgavens avgrensning

På grunn av denne oppgavens begrensede omfang, har vi vært nødt til å foreta noen avgrensninger når det gjelder informasjonstilgang og informanter. Ettersom vi hverken hadde tid eller ressurser til å undersøke hele det aktuelle markedet (bestående av alle ansatte i alle dagligvarebutikker), valgte vi oss ut en gruppe ansatte fra de to dagligvareforretningene Coop og Rimi. Dette er to av de store dagligvarekjedene i Norge, og vi antar at arbeidskulturen i disse butikkene er representativ for hvordan den er i andre butikker rundt om i landet. En grundigere redegjørelse for hvordan utvalget ble foretatt, vil bli gitt nedenfor.

	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5
Alder	32 år	45 år	44 år	22 år	24 år
Kjønn	Kvinne	Kvinne	Mann	Mann	Mann
Ansettelsestid i dagligvarebutikk	17 år	12 år	23 år	6 år	8 år
Utdanning	Grunnskole	3-årig bachelor i ledelse- og organisasjonsutvikling.	3-årig bachelor fra Markeds-høyskolen	Servicefag fra videregående opplæring	Ingen

De aktuelle informantene for våre undersøkelser var ledere og ansatte i dagligvarebutikker, som hadde vært ansatt i butikken i flere år. Fordi det ville bli for mye arbeid å hente inn informasjon fra hele populasjonen (det vil si alle ansatte i alle dagligvarebutikker), har vi tatt for oss et utvalg som vi mener kan fungere som representanter for populasjonen som helhet.

Det var av betydning at utvalget kunne være representativt, men viktigere var at det kunne bidra med svar på problemstillingene. Derfor ble valg av riktig utvalgsmetode avgjørende.

Som det fremgår ovenfor, valgte vi en kvalitativ tilnærming på intervju og forskningsdesign. Ved gjennomføringen av kvalitative undersøkelser er det ikke vanlig å rekruttere informanter tilfeldig. Dette kommer av at hensikten er å undersøke et fenomen og få mest mulig kunnskap om dette fenomenet. I dette tilfellet; arbeidstageres motivasjon ved arbeid i en dagligvarebutikk. Det var derfor ikke likegyldig hvilke personer vi valgte å intervju; de måtte være ansatte eller ledere i dagligvarebutikker, og de måtte kunne svare på spørsmål vedrørende motivasjon. Den kvalitative tilnærmingen gir videre flere utvalgsmetoder å velge mellom.

En av disse utvelgelsemetodene er strategisk utvelgelse - strategisk fordi en utvelgelse i kvalitativ metode har et klart mål. Fremgangsmåten er å få en oversikt over målgruppen og hva som er nødvendig for å hente inn den aktuelle data. Videre finner man frem til de rette personene i målgruppen; de som innehar kvalitetene man ser etter. I dette tilfellet at de jobber i en dagligvarebutikk, og at de har en formening om motivasjon og arbeidsmiljø. I en kvalitativ undersøkelse er det ikke representativiteten som er viktigst, men hvor hensiktsmessig utvalget av informanter er. (Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. 2011)

En annen utvelgelsesmetode innen den kvalitative tilnærmingen, er stratifisert utvalg. Dette er en utvelgelsesmetode der man kategoriserer de sentrale egenskapene man ser etter, for deretter å velge informanter ut fra disse kategoriene. Vi ville for eksempel ha tak i de lojale medarbeiderne, og de som sluttet tidlig fra jobben i dagligvarebutikker. Dette ville være de to kategoriene vi hadde hentet våre informanter fra (Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. 2011).

Dette er de to utvalgsmetodene som passet best til våre undersøkelser, og som vi valgte å ta i bruk for å finne frem til våre informanter. Utifra dette har vi kommet frem til at en strategisk

utvelgelse vil passe aller best, siden denne omhandler det å finne de rette informantene fra den rette målgruppen. Noe som hos oss er lojale medarbeidere i dagligvarebutikker.

## **2.5. Forskningsprosessen**

I dette avsnittet gis en redegjørelse for den teoretiske prosessen vi valgte å følge da vi gjennomførte våre undersøkelser. Det er en prosess inndelt i fire faser, og som blir kalt forskningsprosessen. De fire sentrale fasene er; forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering.

Den første fasen, forberedelsen, starter med at man ønsker mer kunnskap om et spesielt fenomen eller en spesiell virkelighet. Vi ønsket å vite mer om fenomenet “avgjørende faktorer for jobbtrivsel og kjennetegn ved motivasjonen og jobbtrivselen til lojale medarbeidere”. Nysgjerrigheten vil føre til at man lager seg en problemstilling. I vårt tilfelle; “Hvilke faktorer er avgjørende for jobbtrivsel og hva kjennetegner motivasjonen og jobbtrivselen til lojale medarbeidere?”. Etter dette må man foreta noen vurderinger; hva vil undersøkelsen få frem, og hva er formålet med å gjennomføre den? En annen ting man må ta stilling til er hvordan man skal få tak i informasjonen man trenger for å besvare problemstillingen. Det er da viktig å sette seg inn i relevant litteratur, og finne et forskningsdesign som passer måten man vil hente inn data på. Som drøftet over har vi valgt å følge et fenomenologisk design, der vi rekrutterer informanter som deler et fenomen.

Den neste fasen er datainnsamlingen. Her skal man samle inn data om det man forsker på. Man skal rett og slett dokumentere den virkeligheten man vil finne ut mer om. Her må man først og fremst vurdere hvem som skal undersøkes og hvordan. Som det fremgår over, har vi valgt en strategisk utvelgelse av våre informanter. Dette for å sikre at intervjuobjektene har kvalitetene vi er ute etter. Det neste steget var å gjennomføre det kvalitative, fenomenologiske design. Dette innebærer å stille de rette spørsmålene. for slik å kunne innhente de nødvendige dataene, og dokumentere disse.



I den neste fasen, dataanalysen, analyseres og tolkes de innsamlede dataene. I dette steget bearbeides tekst og kvaliteten på dataene analyseres. Det var i denne fasen vi tolket og analyserte de gjennomførte intervjuene, og fikk svar på om hypotesene våre om motivasjon og jobbtilfredshet, stemmer.

Rapportering er den siste fasen i forskningsprosessen. Her fremlegges en skriftlig rapport; bacheloroppgaven. I den sammenstilles funnene og relevant litteratur, og forhåpentligvis frembringes et svar på de stilte problemstillingene.

## **2.6. Intervjuguide**

For at vi skulle kunne hente ut relevant og hensiktsmessig data fra informantene våre, var det meget viktig å gjennomføre gode intervjuer. For å få til dette, utarbeidet vi på forhånd en intervjuguide som vi fulgte ved gjennomførelsen av hvert intervju. I det følgende redegjøres for hvordan vi utformet denne guiden, og hvilken teori som ligger bak.

Første trinn var å utforme en innledning. Med den ga vi intervjuobjektene en liten presentasjon av oss selv og oppgaven, og viktigst; hva slags type spørsmål de kunne vente seg og hvilket tema spørsmålene ville dreie seg om.

Videre delte vi opp spørsmålene i seks kategorier, som også viser gangen i intervjuet:

### **1. Faktaspørsmål**

Enkle spørsmål som går på alder, kjønn og utdanning. Disse stilles i en innledende fase, hvor det er et poeng å skape en relasjon mellom intervjuer og intervjuobjekt. Dette vil kunne medvirke til at objektet åpner seg og gir mer utdypende svar utover i intervjuet.

(Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. 2011)

### **2. Introduksjonsspørsmål**

Med disse spørsmålene introduseres det temaet som skal gjennomgås i resten av intervjuet. Spørsmålene har til formål å få informanten til å rette sitt fokus mot temaet, og sette i gang

en tankeprosess. Håpet er at informanten på den måten blir bedre i stand til å reflektere over temaet. Et eksempel på et introduksjonsspørsmål vi stilte er: “Kan du beskrive ditt arbeidsmiljø med tre ord?”. (Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. 2011)

### 3. Overgangsspørsmål

Etter å ha introdusert temaet for intervjuet, stilte vi noen overgangsspørsmål. Hensikten med denne typen spørsmål er å dreie intervjuet over til objektenes mer personlige erfaringer med temaet; hvordan de oppfatter fenomenet som undersøkes. (Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. 2011)

### 4. Nøkkelspørsmål

Nøkkelspørsmålene utgjør selve hoveddelen i intervjuet. Dette er den delen som tar lengst tid, og hvor de viktigste dataene samles inn. Spørsmålene er utformet slik at de skal kunne frembringe den informasjonen som er avgjørende for å finne svar på problemstillingene. Informantene inviteres også til å utdype svarene sine, slik at ingen relevant informasjon blir oversett. (Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. 2011)

### 5. og 6. Komplekse og sensitive spørsmål

Til slutt skal nevnes at det i løpet av intervjuet kan oppstå situasjoner hvor det kan være tjenlig å stille såkalte komplekse eller sensitive spørsmål. Dette er spørsmål som er personlige og kanskje litt pinlige å svare på. Noen av spørsmålene vi stilte vedrørende arbeidshverdag, utbrenthet og tabber, kunne muligens oppfattes på denne måten. Dette er noe som helst bør unngås i en slik intervjusituasjon, men noen ganger er denne typen spørsmål nødvendig for å få frem de dataene man er ute etter. (Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. 2011)

Den siste delen av intervjuet - og av guiden - er avslutningen. I denne delen runder man av intervjuet, men gir samtidig informantene mulighet til å komme med ekstra opplysninger, og anledning til å stille eventuelle spørsmål de måtte sitte inne med.

## **2.7. Undersøkelsens setting**

Det aller viktigste under et intervju, er at informantene skal føle seg komfortable. Det er da vår jobb å skape en god og trygg atmosfære for dem.

En måte å gjøre dette på er ved å gjennomføre intervjuet i trygge omgivelser, altså på hjemmebane. Vi ville da gjennomføre intervjuene våre på arbeidsplassen der de jobbet. Det er også viktig å skape en behagelig og imøtekommende holdning, og vi gjorde det vi kunne for å få til dette.

Det var også viktig å ikke avbryte informanten, slik at de følte seg sett. Så selv om vi kanskje kom på noen oppfølgningsspørsmål underveis, måtte vi bare sette disse spørsmålene til side. Vi ville ikke gjøre noen praktiske feil, som kunne ledet til at vi mistet tillit og data.

## **2.8. Beskrivelse av datainnsamlingprosessen**

Datainnsamlingprosessen vår består av dybdeintervjuer, som vi noterer for hånd. Vi har også lagd en intervjuguide, som vi skal bruke som støtte og hjelp. Vår oppgave blir å få intervjuobjektet til å snakke mest mulig.

Vi fordeler arbeidsoppgavene, slik at det går mest mulig på skinner. En til å notere og passe klokka, mens en annen er ordstyrer og holder intervjuet i gang.

Når intervjuet er over, forlater vi lokalene og starter vår tolkning og analyse av dataene.

## **2.9. Reliabilitet**

Her setter man altså et spørsmåltegn ved dataens reliabilitet, eller dens pålitelighet. Dette omhandler nøyaktighet ved selve dataen, måten den samles inn på, og hvordan den bearbeides. Når det kommer til dataene var det to faktorer vi var redde for at skulle inntreffe, dette var systematisk bias og Hawthorne-effekten. Dette går ut på at det alltid er en fare for

lav reliabilitet når man snakker med informanter. (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011).

Vi har lagt til grunn at siden informantene har villet stille opp til intervju, så har de også hatt et ønske om å gi pålitelige svar. Svar som hjelper oss med besvare på problemstillingen. Men det vil også være naturlig å forvente at informantene kommer til å skryte av bedriften sin, noe som er helt vanlig. Det blir da viktig for oss å se etter de svarene som eventuelt kan “skade” omdømmet til bedriften. Hvis de er villige til å komme med negative kommentarer om bedriften, så vil det ligge mye sannhet i dette.

En annen ting som er viktig å ha i tankene, er at selv om informanten er villig til å snakke, så er dette bare en side av saken. Det blir da viktig for oss å se den “røde tråden”, og sammenhengen i svarene.

Hvis vi i tillegg kan vise til tidligere forskning som støtter opp om våre funn, så vil dette ytterligere bidra til å øke troverdigheten av funnene i undersøkelsen.

## **2.10. Validitet**

Selve dataen som blir presentert er en representasjon av virkeligheten, og ikke selve virkeligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011). Her setter man et spørsmål ved dataen og dens validitet. Med andre ord så skal vi her se om det er en sammenheng mellom det fenomenet vi skal undersøke, og de dataene vi har fått. Vi velger å tro her også at informantene snakker sant, og den dataen de fremlegger gir mening.

## **2.11. Etikk**

Når man gjennomfører en undersøkelse er det viktig å tenke igjennom om undersøkelsen er i tråd med de prinsipper og retningslinjer som er stilt i samfunnet. Blant annet må man ta hensyn til informantene og ivareta deres personvern og ikke virke krenkende eller støtende på dem på noen måte. Gjennom utformingen av intervjuet har vi lagt vekt på å unngå spørsmål som kan virke som personangrep eller av annen sensitiv karakter. Av hensyn til personvernet er også alle informantene anonymisert, der vi kun får detaljer om alder, utdanning og kjønn som grunnleggende bakgrunnskunnskap. (Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. 2011)

Informantene er også gjort oppmerksomme på at de svar hver enkelt informant gir, ikke under noen omstendigheter skal utgis eller brukes i andre sammenhenger enn til denne oppgaven.

I forkant av hvert enkelt intervju, er informantene informert om hva vi ønsker å få ut av undersøkelsen, hvorfor vi ønsker å intervju dem om dette, og at alle har sin fulle rett til å avslutte intervjuet når de selv måtte ønske dette.

Under intervjuprosessen ble de svar informantene ga oss skrevet ned på papir, og ikke på noen måte tatt opp på bånd eller lignende.

### **3. Teoretisk rammeverk**

#### **3.1. Hva er arbeidsmotivasjon?**

Motivasjon er et omfattende og sentralt begrep i ledelsesteorien. Begrepet har sin opprinnelse fra det latinske navnet “movere” som betyr ”bevege”. Det er mange oppfatninger og definisjoner på hva motivasjon er. I forhold til vår oppgave er det hensiktsmessig å ta i bruk den psykologiskbaserte oppfatningen av begrepet. Med det menes at motivasjon er som drivkraft. Hvilke faktorer er det som driver en fremover? Vel så viktig som drivkrefter, er også adferdsmønsteret sentralt. Med det menes hvorfor vi handler som vi gjør - hvorfor vi handler i et mønster fremfor et annet (Kaufmann og Kaufmann, 2015). I denne psykologiske teorien er man også opptatt av å kunne forklare hvor man under like forutsetninger kan evne å arbeide i vidt forskjellige tempoer.

Som nevnt tidligere, er motivasjon et vidt begrep og det er en rekke teorier knyttet til dette. I vår oppgave har vi gjort avgrensninger og valgt å konsentrere oss om de teorier som vi føler er relevante for vår oppgave. Teoriene vi har valgt å ta for oss innen motivasjon er;

1. Behovsteorier
  - Maslows behovsteori
2. Kognitiv motivasjonsteori
3. Sosiale motivasjonsteorier
4. Situasjonsteorier
  - Herzbergs tofaktorteori
  - Jobbkarakteristika

Dette er de grunnleggende motivasjonsteorier vi har i organisasjonspsykologien som forklarer motivasjon i jobbsammenheng.

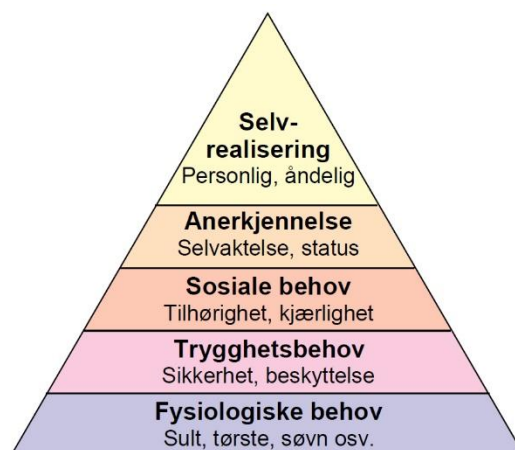
### 3.2. Behovsteorier

Med behovsteorier menes de “teorier som karakteriserer atferd som utløst av grunnleggende behov” (Kaufmann og Kaufmann, 2015). De grunnleggende behovene kan være av biologisk karakter eller være et resultat av læring over tid, slik Kaufmann og Kaufmann, 2015 sier det. Behov er altså en faktor som motivere mennesker til å gjøre en bedre innsats og dermed fremme økt effektivitet på arbeidsplassen.

Blant de fremste teoretikerne innen behovsteori er Abraham Maslow. Han satte menneskenes behov i et klassifisert og strukturert system. Ideen var basert på hans teori om at man kunne dele menneskers behov i fem deler. Hver av disse delte han igjen opp i to typer; “behov for underskuddsdekning og behov for vekstdekning” (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Maslow mente i tillegg at de ulike behovene var strukturert i en hierarkisk form, der de aller viktigste og mest nødvendige behovene kommer i nederste rekke, til de mer selvrealiserende behovene, som kommer lenger opp i hierarkiet.

Maslows behovspyramide, som den også kalles, deles som nevnt i fem temaer;

1. Fysiologiske behov - Behov som bygger på de faktorer som skal til for tilpasselse og overlevelse (Vann, luft, næring og husly). Ser man dette i forhold til jobbsammenheng, blir det tilgang på minimumslønn slik at man får råd til å dekke



disse behovene.

2. Sikkerhetsbehov - Behov som tar utgangspunkt i at du har de fysiologiske behovene i orden og retter seg mot det å føle seg trygg - leve innenfor trygge rammer og som

sikrer deg mot mot både fysisk og mental skade. I arbeidsperspektiv kan dette være seg visshet om at du får beholde og fortsette i jobben, hvilket igjen kan bidra til økt trivsel.

3. Sosiale behov - Dette nivået blir aktualisert når de to foregående behovene er ivarettatt og dekket. Her kommer det å ha gode venner og kolleger som kan påvirke deg positivt. Likefullt er kjærlighetsliv, aksept og støtte sentralt i denne kategorien. I jobbsammenheng er det viktig å ha et godt forhold til de du arbeider med og at man evner å samarbeide med disse på en tilfredsstillende måte.
4. Behov for aktelse - I motsetning til de ovenfornevnte behovene, er man i denne kategorien ikke opptatt av å dekke en underskuddstilstand. Her kommer behov for personlig vekst, hvilket innebærer læring og utvikling av seg selv som menneske og utvikling av kompetanse. Maslow trekker frem utvikling av god selvrespekt og det å motta anerkjennelse fra mennesker rundt deg som nøkkelfaktorer her. Videre beskriver Maslow at å evne å prestere, skape suksess i de ting du gjør i livet samt det å nyte andres aktelse er nøkkelbehov innen denne kategorien.
5. Behov for selvrealisering - Dette er det øverste nivået i Maslows behovshierarki. I dette ligger det å evne å realisere og utvikle seg gjennom de ferdigheter og egenskaper du har. I jobbsammenheng kan det å gi ansatte muligheten til nettopp dette, virke sterkt motiverende på den ansatte, hvilket igjen vil gagne både den ansatte så vel som det firmaet den ansatte jobber for.

Maslow sier som sagt det at man kan ved å oppnå de nederste stegene i pyramiden klatre oppover. Videre mener han også at man ikke kan falle nedover igjen, når man først har klatret. Dette er noe han får sterk kritikk for, der Alderfer for eksempel kritiserer dette. Han mener det kommer helt an på et individs livssituasjon, siden den er i stadig forandring.

### **3.3. Kognitive motivasjonsteorier**

Dette er en annen teori som omhandler motivasjon i arbeidslivet. Under denne teorien har vi underkategorier, men kognitive teorier bygger på at mennesker motiveres av bevisste og rasjonelle valg.



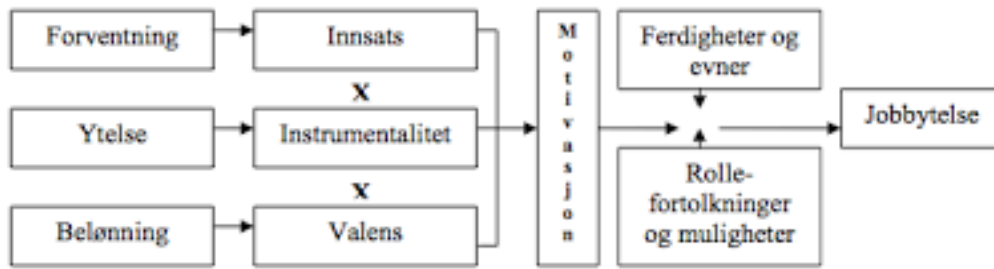
Den første teorien vi skal se på er forventningsteorien. Denne går hovedsaklig ut på at mennesker blir motivert til sitt arbeid, fordi de har en forventning til å oppnå det de vil gjennom jobben. Man utfører et arbeid for å få en belønning i samsvar med det man ønsker seg. Belønning i denne sammenheng vil være både indre og ytre motivasjon, altså alt fra lønninger til selvrealisering. I kognitiv motivasjonsteori finner man i hovedsak tre underteorier, disse er;

- Subjektive forventninger
- Samvirket mellom grunnelementene
- Andre forutsetninger

(Kaufmann og Kaufmann, 2015)

Subjektive forventninger handler om at når et individ legger ned mye arbeid og en stor innsats i jobben, er dette i teorien fordi de da forventer et resultat som vil være verd strevet. Her under blir det også snakk om at motivasjonen varierer ut ifra hvor høy eller lav subjektiv forventning individet har til arbeidet som blir utført. En leder vil for eksempel føle seg motivert ved høy subjektiv forventning, da det vil være en god belønning ved et vellykket prosjekt for eksempel. Da vil individet føle at innsats vil resultere i gode forventede resultater. Ved lav subjektiv forventning vil motivasjonen tilsvarende være lav. Dette kan for eksempel skyldes at individet ikke har troen på det arbeidet som utføres. Motivasjonen kan også være lav hos en arbeidstaker hvis vedkommende oppfatter at belønningen for den innsats som legges ned, ikke er tilfredsstillende. (Kaufmann og Kaufmann, 2015)

Samvirket mellom grunnelementene er en måte å se på kognitive motivasjonsteorier, der man multipliserer de tre grunnelementene subjektive forventninger, instrumentelle forventninger og valensvurdering. Dette vil med andre ord si at motivasjonen er på topp hvis verdien på disse tre grunnelementene er høy. (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Men det vil igjen si at hvis en av verdiene er fraværende eller null på en av dem, så har det ikke noe å si om den er høy på de andre. Dette fordi verdiene skal multipliseres, noe som da vil det resultere i en samlet motivasjon lik null.



(Kaufmann og Kaufmann, figur 4.2, kognitiv forventningsteori)

Under punktet andre forventninger finner vi ferdigheter og evner, og rollefortolkninger og muligheter. Dette går utpå at man også må ha de forventede evnene, kunnskapen og ferdighetene for å kunne løse arbeidsoppgaven. Rollefortolkning går her utpå at individer har en oppfatning om hva som blir forventet av de i jobben, og de går da inn i en rolle som skal dekke disse forventningene.

### 3.4. Sosiale motivasjonsteorier

Dette er teorier som innebærer hvordan individets opplevelse av sitt forhold til sine medarbeidere kan virke motiverende eller demotiverende (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Likeverdsteorien er en av flere kategorier innenfor dette emnet. Det er en teori som (påviser sammenheng mellom belønning og motivasjon) slutter opp om i hvilken grad belønning påvirker ens motivasjon. Et eksempel kan være: Du og en kollega har samme jobb, samme utdanningsbakgrunn og er i utgangspunktet likestilt i forhold til den jobben som skal gjøres, men dere lønnes ulikt. Teorien søker å forklare hvordan dette vil påvirke din motivasjon. Får du lyst til å yte like mye som kollegaen når lønnen din er lavere? Poenget er at man som individ har et ønske om å oppnå det man kaller *likevektstilstand*, altså at man opplever å bli behandlet likt med andre man sammenligner seg med. Individet sammenligner seg gjerne med utgangspunkt i utdanning, lønn og arbeidserfaring, og gjør seg opp en mening om hvorvidt man blir rettferdig behandlet. Dersom det skulle vise seg at individet opplever urettferdighet i forhold til den man sammenligner seg med, snakker man om *likeverdsspennning*.

Det er ikke bare eventuell oppfattelse av for lav lønn som kan påvirke motivasjonen negativt. Å føle seg for høyt lønnet kan faktisk også virke negativt. Individet kan få en skyldfølelse over å tjene mer enn den andre, hvilket igjen kan bidra til redusert trivsel på jobb.

Likevektsteorien bygger på fire nivåer der man sammenligner seg selv og sin egen jobbsituasjon;

1. På det første nivået trekker man paralleller mellom sin jobbsituasjon her og nå med erfaringer fra en tidligere arbeidssituasjon i samme firma. (Selvintern)
2. Det andre nivået kalles selvekstern. Dette innebærer at man sammenligner sin nåværende arbeidssituasjon med erfaringer fra en ekstern arbeidsplass.
3. Andreintern er tredje nivå. Her sammenligner man seg med en annen person eller en annen yrkesgruppe innad i det firmaet man arbeider for.
4. Siste nivå kalles andreekstern. Det vil si at man sammenligner seg med en annen person eller en annen gruppe utenfor sin egen arbeidsplass.

(Kaufmann og Kaufmann, 2015)

Uavhengig av hvilket av nivåene man befinner seg på, er ens egen *sensitivitet* mht opplevd urettferdighet, også kalt likeverdsfølsomhet, av betydning. (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Rettferdighetsteori er et annet begrep innen sosial motivasjonsteori. Teorien sier bl a noe om hvordan graden av opplevd rettferdighet har innvirkning på motivasjon. Sentralt her står *prosedyrere rettferdighet*. Dette omhandler måten fordelingen av goder blant medarbeiderne gjøres på. Det bør ikke være slik at slike prosedyrer gir grunnlag for opplevd urettferdighet. Faktorer som kan skape urettferdighet knyttet til dette, er blant annet hvis noen får større goder enn andre, at noen blir tilbudt å stige i gradene, mens andre ikke osv.

### **3.5. Situasjonsteorier**

Dette er teorier som ikke tar direkte utgangspunkt i menneskers egenskaper i sammenheng med motivasjon, men heller selve jobbsituasjonen, og hvordan den påvirker de ansattes prestasjoner og motivasjon i arbeidslivet. Fokuset på sammenhengen mellom jobbsituasjon og motivasjon blir i teorien tatt hånd om av såkalte *jobbkarakteristikamodeller*.

Fokuset er her på sammenhengen mellom jobbsituasjon og motivasjon. En av de viktigste modellene under motivasjonsteori finner man her, og den går under navnet Herzbergs tofaktorteori.

### **3.6. Herzbergs tofaktorteori**

Det er mange forskjellige oppfatninger av hvordan jobbegenskaper påvirker motivasjonen på arbeidsplassen. Forskeren Frederick Herzberg kom gjennom undersøkelser fram til at trivsel og mistrivsel er to uavhengige dimensjoner, hvilket innebærer at de må ses som to atskilte kategorier. Han kalte de to kategoriene motiveringsfaktorer og hygienefaktorer.

Motiveringsfaktorene er egenskaper ved arbeidet som skaper *jobbtilfredshet* når egenskapene er til stede. Ifølge teorien omfatter disse “prestasjoner, anerkjennelser, vekst, ansvar og utviklingsmuligheter” (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Disse egenskapene/faktorene kan ses i sammenheng med behovene Maslow presenterte i den øvre delen av sitt hierarki. Likefullt er det et poeng å forstå at dersom disse faktorene ikke er tilstede, vil det nødvendigvis ikke påvirke motivasjonen negativt.

Hygienefaktorene er derimot avgjørende for at individet skal føle seg motivert. Er ikke disse faktorene på plass hos individet, vil han/hun føle seg umotivert i jobbsituasjonen. Eksempler på slike faktorer er arbeidsforhold, lønnsbetingelser, status og jobbtrygghet (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Vi kan også se paralleller mellom hygienefaktorene og de nedre kategoriene i Maslows behovshierarki, der man dekker de grunnleggende behovene.

Denne teorien har ført til et arbeidsmiljøprogram, som går under navnet jobb-berikelse. Dette programmet har som hovedoppgave å styrke hygiene- og motivasjonsfaktorene i en bedrift.

Noen eksempler på jobb-berikelse kan for eksempel være:

- Å gi slipp på noe av den direkte kontrollen over medarbeiderne
- Å gi arbeidstakeren økt personlig ansvar
- Å organisere i helhetlige arbeidsoppgaver
- Å gi større frihet på jobb, og bedre tilgang på informasjon
- Å sørge for at medarbeiderne får mulighet til å utvikle seg

(Kaufmann og Kaufmann, 2015)

### 3.7. Psykologiske jobbkra

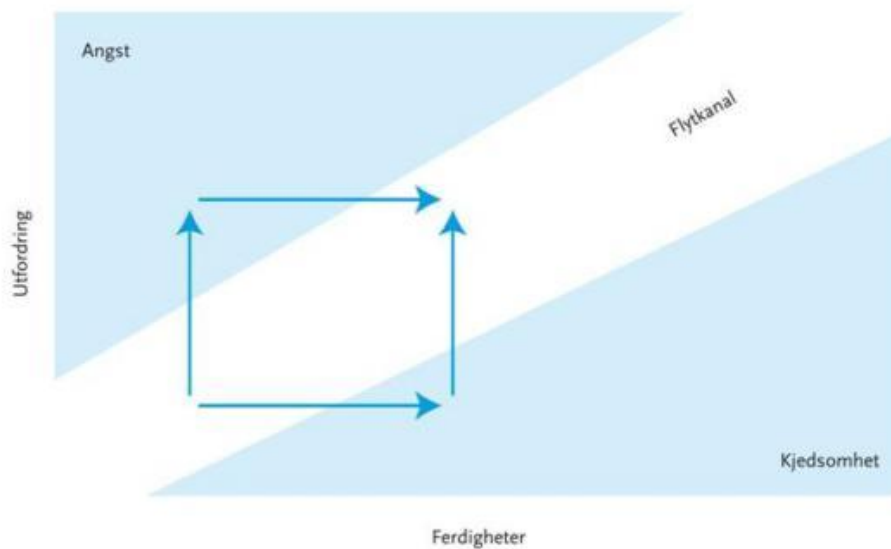
På samme måte som ellers i det daglige liv, trenger man også i arbeidslivet å få dekket sine grunnleggende behov. Det er utviklet teori knyttet opp mot kriterier i forhold til innhold i jobben man mener bør ligge til grunn for at man skal kunne fungere godt i yrket. Dette er såkalte *jobbkra*, og hvorvidt disse foreligger eller ikke antas å ha innvirkning på de ansattes psyke - og derigjennom deres motivasjon og jobbtrivsel. Det hevdes at følgende behov bør dekkes;

- a) Det skal være innhold og mening i jobben, samt at det minimum skal eksistere et visst utfordringsnivå og det skal være variasjon i jobben til en viss grad.
- b) Jobben skal legge til rette for læring og at man gis muligheter til økt læring gjennom regelmessig jobbing.
- c) Den ansatte skal oppleve å ha beslutningsmyndighet og inneha ansvar til en viss grad som kan bidra til at den ansatte kan føle å i hvertfall ha et minimum av innflytelse.
- d) Det skal være et minimumsnivå av sosial støtte og anseelse både av ledere og medarbeidere.
- e) Jobben skal kunne relatere de arbeidsoppgaver man gjør på jobben, til det sosiale liv i videre forstand.
- f) Den ansatte skal føle og se at det arbeidet en utfører gir ønskede resultater, og at man oppnår og utvikler personlig vekst og karriere.

(Kaufmann og Kaufmann, 2015)

### 3.8. Flytsonen

Når vi skal se på denne modellen, er det to hovedtrekk. Disse er kompetanse og oppgavekrav. Denne teorien ble først lagt frem av Csikszentmihalyi, og han mener en slik tilstand av flytzone skjer når det er fullstendig klaff mellom oppgavekrav og kompetansenivå. Dette vil si at det finnes både lav og høyt kunnskapsnivå, men det avgjørende er da oppgavens krav og disse to faktorenes overensstemmelse. (Kaufmann og Kaufmann, 2015)



(Kaufmann og Kaufmann, modell 3.3, side 95, 2015)

### 3.9. Hva er Arbeidsmiljø og Ledelsesfilosofi?

#### 3.9.1 Arbeidsmiljøloven - psykologisk arbeidsmiljø

Kravet om godt arbeidsmiljø er nedfelt i norsk lovgivning; Arbeidsmiljøloven fra 2015.. Herav følger at arbeidsgiver er pålagt ansvar med hensyn til å skape et trygt og godt arbeidsmiljø.

##### § 1-1.Lovens formål

Lovens formål er:

- a) å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet,

##### § 4-2.Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling

(2) I utformingen av den enkeltes arbeidssituasjon skal:

- a) det legges til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid,
- b) arbeidet organiseres og tilrettelegges under hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger,
- c) det legges vekt på å gi arbeidstaker mulighet til selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar,
- d) arbeidstaker så langt som mulig gis mulighet til variasjon og for å se sammenheng mellom enkeltoppgaver,
- e) det gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommendes arbeidssituasjon.

Dette støtter opp under teorier som omhandler tilfredshet og motivasjon rundt det å ha varierte arbeidsoppgaver. En slik teori er for eksempel kompetansemobilisering, som vi skal

snakke mer om senere i oppgaven. I tillegg er dette en oppgave en god leder skal klare å løse på en god måte.

### **3.10. Ledelsesteori**

Siden det finnes flere måter å lede på, finner vi også flere typer ledelsesteori. Men det finnes i hovedsak to hovedgrupper, disse er transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.

#### **3.10.1. Transformasjonsledelse**

Dette er en teori som fremmer ledereffektivitet, og det oppstår når ledere utvikler og stimulerer de ansattes interesser. Denne interessen skaper de ved å gi de ansatte en bevissthet og aksept for hele gruppens overordnede mål, og han får de til se det beste for gruppen og ikke deres egne mål.

#### **3.10.2. Transaksjonsledelse**

Dette er en samlebetegnelse for de ledertypene som var før transformasjonsledelse ble den nye lederstilen. Den går ut på at man skal følge visse “spilleregner”, og bedriftens mål er alltid viktigst. De ansatte vil heller ikke oppleve en personlig utvikling, og de produserer som regel bare produkter av verdi. Her er det også vanlig med strenge rutiner og avvikskontroller.

#### **3.10.3. Mål- Middel modellen, situasjonsbetinget lederstil**

Dette er en modell som sier at lederens hovedoppgave er å klargjøre medarbeidernes vei mot ønskede mål (Ø, L. Martinsen, 2009). Denne måten å lede medarbeidere på, er en stor faktor for medarbeidertilfredshet og effektivitet. Det blir da en viktig oppgave for lederen å tilrettelegge arbeidshverdagen slik at de ansatte opplever dette, ved for eksempel opplevelse av belønning og anerkjennelse. Ledelsen skal bruke påvirkningstrategier, slik at hindringer og fallgruver ikke kommer i veien for måloppnåelsen. I følge House og Mitchell (1974) finnes det fire hovedgrupper med slike påvirkningstrategier som påvirker medarbeidere i den retningen som må til for at de skal nå sine mål.



Disse fire strategiene er:

- Styrende lederstil
- Støttende lederstil
- Deltakende lederstil
- Prestasjonsorientert lederstil

#### **3.10.4. «Strategisk kompetanseledelse»**

Kompetansemobilisering er et begrep som omfatter tiltak som må til for å skape motivasjon på arbeidsplassen. Det innebærer at kompetansepotensialet til den enkelte medarbeider skal i størst mulig grad kobles opp mot relevante oppgaver. Dette vil igjen fremme økt ytelse, måloppnåelse og verdiskaping (Linda Lai, 2013). Studier som er gjort på dette området viser at en betydelig andel av medarbeidere ikke får utnyttet sin kompetanse på en god nok eller tilfredsstillende måte. Det er til og med forskning som viser at en av fire medarbeidere føler det på denne måten (Linda Lai, 2013). Med slike forskningsresultater er det nærliggende å tro at dette går utover den enkelte organisasjons verdiskaping og resultater, og medarbeidernes jobbsituasjon. Som kjent antar vi i vår oppgave at motivasjon er en nøkkelfaktor for å fremme en effektiv arbeidsplass. Når arbeidsoppgaver ikke er i samsvar med den kompetanse man egentlig innehar, kan det fort virke mindre motiverende og gi seg utslag på redusert indre motivasjon. Det vil i tillegg påvirke den ansatte ved redusert mestringstro og over tid vil man falle i arbeidsinnsats og ytelse. Mindre motiverte medarbeidere er blant de siste ting en organisasjon vil ha. I verste fall kan en organisasjon gå under som følge av dette. Medarbeiderne føler at man ikke får anledning til å bruke de kompetanseevner man har og fort kan man som følge av det føle seg mindre viktig og kanskje lettere erstattelig. Når så mange som en fjerdedel av medarbeiderne mener dette, ser vi på det som et stort problem som bør få økt fokus fra organisasjonens side, både i forhold til rekrutteringsprosesser og også innad i organisasjonen. Vi tror at økt resursbruk på dette området vil bidra til bedre resultater, og vil gagne motiverte medarbeidere så vel som organisasjonen selv. En annen ting man ikke må glemme er at det er lovpålagt at det skal være et meningsfullt arbeid (jfr. §1-1 i arbeidsmiljøloven). Medarbeiderne vil i større grad føle at et arbeid er meningsfullt når man får brukt sin kompetanse - sin evne, versus det å ikke få utnyttet den.

Forskning som er gjort på området tilsier altså at det er paralleller mellom mobilisering av kompetanse og indre motivasjon. Med det menes at man nyter og interesserer seg for de oppgaver man har, samt at disse faktorene over tid påvirker hverandre (Linda Lai, 2013). Videre har man forsket på og kommet fram til gjennom flere studier at indre motivasjon er den type motivasjon som best fremmer positive effekter for både den ansatte og for bedriften.

Konsekvensene ved lav mobilisering av kompetanse er omfattende. Den ansatte kan utvikle lav jobbtilfredshet, oppleve at det ikke er av så stor betydning eller har så stor verdi, den oppgaven man gjør og man kan få redusert arbeidsglede og stolthet over sitt arbeid (Linda Lai, 2013). Som nevnt tidligere er også muligheten til stede for at den ansatte søker seg vekk fra den organisasjonen han/hun er ansatt i, hvilket fører til høy turnover i organisasjonen (Linda Lai 2013). Medarbeideren kan også føle at man har liten tillit til egen mestring og det å ha en sentral rolle og at arbeidet du gjør har en betydning. Igjen kan den ansatte som følge av dette utvikle ulike lidelser knyttet til stress, angst og depresjoner - det kan bidra til dårligere helse, og sykefraværet kan gå i været. I tillegg er det ikke bare den enkelte ansatte det går utover. Man vil også ha en dårlig innflytelse på det psykososiale miljøet i organisasjonen og man vil smitte sine medarbeidere negativt (Linda Lai, 2013).

Høy grad av mobilisering mellom kompetanse og arbeidsoppgaver virker derimot å ha en prohibitiv effekt på angstlidelser og depresjoner ifølge studier gjort på området (Linda Lai, 2013). Dette vil igjen påvirke sykefraværet gjennom redusert fravær fra jobb. Det gir større indre motivasjon, hvilket bidrar til økt ytelse og ikke minst innsats og økt læring. Man får i høyere grad lojalitet til den organisasjonen man er i og bedre omdømme. For organisasjonens del oppnår man økt verdiskaping og måloppnåelse. Samtidig sikrer man at færre verdifulle og kompetente medarbeidere slutter i jobben.

### **Kan man måle motivasjonen blant de ansatte?**

Det er en rekke faktorer som må ligge til grunn for å sikre god kompetansemobilisering;

- Rolledefinering
- Mestringstro
- Autonomi
- Mestringsorientert ledelse

- Mestringsorientert ledelse fra nærmeste kolleger

Det må uttrykkes tydelig og klart hvilken rolle den ansatte har. Den ansatte må oppleve tillit i forhold til den kompetansen hun/han har, og at man som ansatt er i stand til og opplever å kunne kontrollere sitt eget arbeid. Dette fordi man opplever økt selvstendighet og at medarbeiderne dine/sjefen din har tillit til at det du gjør blir gjort på en god måte. Viktig er det også art medarbeideren opplever støtte og ikke føler seg motarbeidet, og skryte av den ansatte når det er noe han/hun får til. Får man fremmet disse faktorene hos den enkelte medarbeider, har man ifølge studier kommet langt med tanke på å skape motivasjon hos den ansatte. (Kaufmann og Kaufmann, 2015)

Det er mulig å måle en ansatts jobbmotivasjon gjennom blant annet å se på hva det er som driver den ansatte til nettopp å utføre den jobben den ansatte gjør. En kan stille spørsmål som;

1. Er arbeidsoppgavene i seg selv en drivkraft for jobben hans/hennes?
2. Opplever den ansatte at det er morsomt å jobbe med arbeidsoppgavene sine?
3. Opplever den ansatte at arbeidet er spennende?
4. Opplever den ansatte at han/hun gjør en meningsfull jobb?
5. Opplever den ansatte at jobben er så interessant at bare det er sterkt motiverende i seg selv?
6. Hender det fra tid til annen at den ansatte glemmer tid og sted fordi man er så inspirert og oppslukt av jobben?

Mestringsorientert ledelse er en av flere faktorer som påvirker motivasjonen blant ansatte. For å legge til grunn i hvilken grad man har denne type ledelse kan en stille seg spørsmål som;

1. Gir lederen meg gode råd og støtte på en måte som gjør meg i stand til å prestere bedre?
2. Får jeg utfordringer som vil bidra til å utvikle og øke mine kunnskaper?
3. Får jeg støtte fra sjefen min i forhold til de mål og ambisjoner jeg har?
4. Gir lederen min tilbakemeldinger på det jeg presterer?
5. Bryr lederen min om meg, og bruker lederen min tid på det at jeg ønsker å utvikle meg videre?

6. Blir jeg gjort oppmerksom på fra min leder om hvilke karrieremuligheter jeg har?
7. Vil lederen min bidra til at jeg kan få utviklet kompetansen min slik at jeg kan gjøre karrierehopp?

Mestringsorientert ledelse fra selve ledelsen i den organisasjonen man jobber i er altså viktig. Men kanskje like viktig er det at du også opplever støtte fra dine kolleger - at du føler deg sett, satt pris på og at du får den hjelp du trenger det når du har behov for det. (Kaufmann og Kaufmann, 2015)

### **3.10.5. Belønning som motivasjonsfaktor**

Belønning er en annen faktor som kan bidra til motiverte medarbeidere. For flere er dette en av få årsaker til at man drar på jobb og gjør sin plikt. Mange organisasjoner arbeider med bonusordninger der du får bedre betalt etter hvor god jobb du gjør - såkalt prestasjonsbasert lønn. Dersom det er mange kjedelige oppgaver som må gjøres, kan nettopp god nok belønning være tingen som får medarbeidere til å gjøre den jobben. Likevel varierer det voldsomt fra ansatt til ansatt i hvilken grad belønning er viktig for den jobb man utfører. Mennesker legger vekt på forskjellige faktorer, men som kjent er god belønning noe de fleste ønsker. (Kaufmann og Kaufmann, 2015)

#### Konklusjon i forhold til kompetansemobilisering:

I følge studier hersker det i dag liten tvil om at organisasjoner generelt sett ikke er flinke nok på å utnytte sine ansattes fulle kompetanse i forhold til de arbeidsoppgaver organisasjonen gir dem. Dette gir negative virkninger og det vil påvirke medarbeiderne i ulik grad. Likefullt ønsker enhver organisasjon å ha motiverte medarbeidere som kan gjøre jobben sin best mulig, slik at man kan skape en mest mulig effektiv arbeidsplass. Av den grunn er det ekstra viktig at organisasjoner i sterkere grad setter problemet på dagsorden, slik at man evner å skape enda mer enn man allerede gjør i organisasjonen. Det vil mulig kreve økt resursbruk, men vi tror det vil være verdt det.

### **3.11. Stress og utbrenthet- Arbeidsmiljøets betydning i organisasjonen**

Over i oppgaven har vi allerede drøftet hvor viktig faktor arbeidsmiljø er for motivasjon på arbeidsplassen. Vi har også nevnt at jobbtrivsel og forpliktelse er noen viktige faktorer for at et godt psykososialt arbeidsmiljø skal være på plass. Vi skal her se litt nærmere på to perspektiver som omhandler dette, nemlig belastningsperspektivet og berikelsesperspektivet.

Belastningsperspektivet går i hovedsak ut på at å vektlegge de faktorene som kan virke helse- og ytelsesnedbrytende for medarbeidere og grupper (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Her tenker vi først og fremst på jobberelaterte problemer slik som stress, konflikter, utbrenthet og mobbing.

Mens berikelsesperspektivet tar for seg det som kan virke helsefremmende, som være seg motivere, inspirere, skape trivsel og glede for sitt arbeid. Dette fører igjen til å heve produktivitet og innovasjon på arbeidsplassen (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Vi vil videre i denne delen av oppgaven se nærmere på belastningsperspektivet i arbeidsmiljøet, og noe av det første vi tar for oss er psykologisk stress og jobbstress. Selve ordet stress, er noe vi alle skjenner igjen fra det Norske språket. Dette er et ord vi bruker når noe blir litt oppkjørt. Men i psykologisk sammenheng har det en litt annen betydning. Her vil det si at mange små og store problemer har samlet seg opp over en tidsperiode, og til slutt så det bygget seg opp til å bli en alvorlig belastning (Kaufman og Kaufman, 2015). Dette vil med andre ord si at man opplever en overbelastning, som man har fått påført seg selv fra utsiden. En annen måte å se på dette på, er et individs reaksjon på den ytre belastningen som oppleves. En siste måte å se på stress på er hvis man legger hovedvekten på variasjoner i opplevelser og fortolkninger hos individet (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Stress kan for eksempel oppleves hvis man opplever å få mange omfattende arbeidsoppgaver, som man ikke er kvalifisert til å løse på en rask måte.

Utbrenthet er et resultat av stress, og det er den mest negative siden ved stress. Det er et begrep som ofte blir brukt i arbeidslivet. Med utbrenthet menes det en fysisk, mental og følelsesmessig utmattelse (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Dette fører til at den ansatte mister motivasjonen for jobben, og interessen, engasjementet, arbeidslysten og energien forsvinner.

Men selvom stress blir sett på som noe negativt, så mener Jennifer George at det også finnes positive sider ved stress. Dette kommer av at et individ kan oppleve muligheter eller trusler som individer mener er viktige, men de ikke klarer å håndtere på en bra måte. Her finner vi da muligheter, som er en positiv form for stress. Dette fordi det fører til en skjerpet oppmerksomhet mot oppgaven, og dette kan virke motiverende og øke ytelsen. (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

### **3.12. HRM- Motivasjon og ytelse**

Her setter man søkelys på det en bedrift kan gjøre for å tiltrekke seg, motivere og holde på sine ansatte. Dette er noe som er meget viktig av flere grunner, og en av disse er for eksempel menneskelig kapital. Det vil si at det er viktig for bedriften med de ansattes kunnskap og erfaringer. En måte å beholde denne ressursen menneskelig kapital på, er ved motivasjon.

Motivasjon er like viktig som å tiltrekke seg og holde på kompetansen, siden dette er en faktor som holder på de ansatte, og man får da utnyttet deres kunnskap og kompetanse. Når de ansatte er motiverte, vil de automatisk yte ekstra for organisasjonen, og da igjen jobbe for det beste for organisasjonens del. Hvis bedriften får til dette, vil de oppleve mye positivitet og økonomiske fordeler.

## **4. Antagelser**

### **4.1. Teoretisk antagelse**

I vår tid på butikk har vi begge opplevd at arbeidsoppgavene både var kjedelige og ikke minst ensformige. En opplevde å sitte i kassen hver dag i et helt år. Det var få muligheter for variasjon, da kjeden har praksis med å dele opp ansatte i ulike avdelinger i butikken. Det fungerte i noen få uker, men etterhvert begynte man naturlig nok å gå lei av å gjøre det samme hele tiden, og det ble til slutt en kamp om hvem som skulle få lov å gå med kurver. Ensformighet fikk meg til å søke meg vekk fra butikken jeg jobbet for.

Likevel er det i dag mange som har svært mange år bak seg i dagligvarebransjen. Personell som har sittet i kassen i langt flere år enn det ene året jeg satt der. Jeg kunne ikke forstå hva det var som drev flere av mine medkolleger til å jobbe år etter år med nøyaktig samme arbeidsoppgaver og arbeidsrutiner dag ut og dag inn. Det fikk meg til å tenke og reflektere over hva det var som fikk dem til å fortsette i den jobben. Det er nettopp denne erfaringen som har fått oss begge til å ville undersøke dette.

Ut ifra vår problemstilling har vi gjort oss en antagelse om at visse faktorer som er avgjørende for jobbtrivsel, og at vi kan finne kjennetegn som omhandler motivasjonen og jobbtrivsel hos lojale medarbeidere.

I tillegg har gjort oss noen andre antagelser om hvilke faktorer som kan virke motiverende på medarbeidere.

### **4.2. Grunnleggende antagelser:**

Før vi bestemte oss for å gjennomføre datainnsamlingprosessen, så hadde vi som sagt gjort oss en antagelse om at det var to grunnleggende antagelser som ville påvirke jobbtrivsel.

Den første antagelsen her er at motivasjon har en stor påvirkning på hvordan de ansatte har det på jobb, og hvordan de yter for bedriften.

Den andre grunnleggende antagelsen vi hadde gjort oss er at ledelsen har et stort ansvar for at dette skal skje. De har en hovedrolle for å fremme motivasjon blant arbeidstagerne, og på den måten skape en høy jobbtrivsel.

Når vi da har sett på dette, vil vi anta at arbeidsmotivasjon har størst påvirkning på jobbtrivselen, men at ledelsen har et ansvar for at denne motivasjonen er på plass. Når vi da igjen snakker om hvordan de ansatte blir motivert her, så mener vi altså motivasjonsteorier.

Videre antar vi at at Maslows behovspyramide, Herzbergs “tofaktorteori”, og flytmodellen vil være de mest sentrale teoriene vi kommer til å benytte. Men vi vil også forankre oppgaven i ledelsesteori, deriblant situasjonsbestemt ledelse. Vi vil også se på andre faktorer som påvirker motivasjon og jobbtrivsel utenom dette, som for eksempel kompetansemobilisering.



## **5. Presentasjon og drøftelse**

I denne delen av oppgaven vil de innsamlede dataene bli presentert og sammenstilt med den relevante teorien. Intervjuobjektene svar vil analyseres med det formål å undersøke om hypotesene våre stemmer. Sitater vil bli brukt til å illustrere og understreke våre funn.

Avsnittet er delt inn i følgende temaer som omhandler motivasjon: variasjon i arbeidsoppgaver, jobbtrivsel og arbeidsmiljø, lederens rolle, og motivasjonsfaktorer; negative og positive faktorer. Dette er temaene som går igjen både i intervjuene og i teorien.

### **5.1. Variasjon i arbeidsoppgaver**

Vi stilte våre informanter følgende spørsmål:

*Føler du at du har varierte arbeidsoppgaver, og hvorfor/hvorfor ikke?*

Det viste seg at nesten samtlige informanter – fire av de fem spurte – hadde en oppfatning om at arbeidsoppgavene de utfører er varierte. Et svar var som følger;

“Ja, det føler jeg. Jeg sitter ikke bare i kassa. Jeg har også ansvar for frukt og grønt, og mange andre oppgaver ute på gulvet”.

En annen svarte:

“Ja, det føler jeg. Jeg sitter i kassa, står i kjøttdisken, plasserer varer i hyller, jobber på lageret og annet forefallende arbeid”.

Det fremgikk altså at de fleste av de utvalgte ansatte, ikke opplevde arbeidsoppgavene så monotone og ensformige som vi i utgangspunktet hadde mistanke om. En tredje informant uttrykte det på denne måten:

“Ja, det kan jeg skrive under på at jeg har. Man har jo det aller meste av oppgaver når man jobber i butikk”.

Svarene viser at lojale ansatte har en opplevelse av at arbeidet byr på ønskelig variasjon. Varierte arbeidsoppgaver er en faktor som ifølge Herzbergs tofaktormodell, fører til

motivasjon i seg selv. Dette kan derfor være en medvirkende faktor til at disse ansatte har valgt å bli værende i yrket over flere år.

Dette funnet er også i samsvar med det vi oppdaget ved intervjuet av en av informantene som ikke hadde samme oppfatning som de andre. Denne personens svar skilte seg ut, og gikk i motsatt retning av de andre vi hadde fått;

“Nei, så absolutt ikke. Du gjør det samme hele tiden. Jeg er grodd fast i kassen. Det har jeg vært siden jeg startet, og der er jeg i dag også. Og der kommer jeg til å være i morgen og. Man sitter i kassen og hilser på kunder, gjør sin plikt og går på automatikk. Veldig ensformig arbeid”.

Det vil senere fremgå at denne personen ikke har opplevd den samme motivasjonen på arbeidsplassen som de informantene som opplyste om varierte oppgaver, ga uttrykk for. Dette gir grunnlag for å trekke den slutning at det er mer motiverende å ha flere og varierte arbeidsoppgaver – og dermed få brukt sin kunnskap på flere felt, enn å ha få og ensformige arbeidsoppgaver.

Dette stemmer også med de kravene som den psykologiske jobbkrav-modellen stiller. Av dens første punkt fremgår det at det er viktig at jobben medfører et visst utfordringsnivå, og at arbeidsoppgavene til en viss grad varierer. Dersom dette kravet ikke er oppfylt, vil det kunne ha en innvirkning på den ansattes psyke, og ha en demotiverende effekt. Den nevnte informanten kan fungere som et illustrerende eksempel på denne sammenhengen.

Varierte arbeidsoppgaver er et sentralt punkt også under motivasjonsfaktorene i Herzbergs tofaktormodell. Som en del av *hygienefaktorene* har arbeidsforholdene en sterk påvirkning på de ansattes motivasjon, ifølge teorien. Det å oppleve arbeidet som givende og variert, kan motivere den ansatte til å fortsette.

Varierte arbeidsoppgaver kan også danne grunnlaget for oppfyllelse av *motiveringsfaktorene*. Å bli konfrontert med utfordrende og mangfoldige oppgaver gir utviklingsmuligheter og rom for vekst; man øker sin kunnskap og får utviklet ferdigheter. Dette vil samtidig tilfredsstillere behovene i den øvre halvdel av Mazlows behovspyramide; behov som selvrealisering og anerkjennelse. Varierte arbeidsoppgaver kan derfor i stor grad sies å ha innvirkning både på de ansattes jobbtfredshet og motivasjon.

## 5.2. Kompetansemobilisering, flytsone og HRM

Som nevnt i teoridelen er det viktig at den ansatte har arbeidsoppgaver som er i samsvar med den kompetanse den ansatte har. Problemet og utfordringen bedrifter står overfor i denne forbindelse, er å få utnyttet den ansattes kompetanse best mulig innenfor det arbeidet den ansatte har.

Gjennom intervjuene har vi undersøkt om våre informanter føler at de får utnyttet sin kompetanse i forhold til sine arbeidsoppgaver. Her dukket det opp flere interessante svar. En av informantene svarte at;

“Med utdanning i ledelsesfag føler jeg vel ikke at jeg får utnyttet min fulle kompetanse. Gjennom å ha arbeidet fulltid over flere år mener jeg at jeg er kvalifisert for jobben som kasseleder i den butikken jeg jobber for, men har ennå ikke blitt det. Jeg mener i hvertfall jeg kan mer enn bare det grunnleggende arbeidet en vanlig kasseansatt utfører, og det virker negativt med tanke på min motivasjon også kan du si. Jeg vurderer faktisk å avslutte i jobben om ikke ting bedrer seg”.

Her kommer det tydelig frem at informanten opplever lav mobilisering av kompetanse i forhold til arbeidsoppgavene. Det er også utvilsomt at dette har en sterk, negativ innvirkning på den ansattes motivasjon; informanten sa rett ut at det at han ikke får jobben som kasseleder påvirker motivasjonen til videre arbeid for butikken.

En annen informant ga oss følgende svar:

“Jeg har jo ingen utdanning, men har tatt servicefag på videregående. Det i seg selv gir meg ikke stor kompetanse til det å drive butikk, men jeg lærte mye om kundebehandling og det føler jeg at jeg får utnyttet i høy grad i min arbeidssituasjon”.

Her har man en som derimot opplever høy grad av mobilisering mellom arbeidsoppgavene og den kompetansen vedkommende har. Denne personen opplyste også at vedkommende er tilfreds med sin arbeidssituasjon. Det viste seg altså at det er en sammenheng mellom teorien og resultatene av undersøkelsene.

I motsetning til førstnevnte informant, må sistnevnte sies å ha nærmest optimal flyt i den såkalte *flytsonemodellen*. Informanten får brukt det han har lært gjennom servicefag, og

arbeidsoppgavene er ikke for vanskelige i forhold til hva han har lært. Dette bidrar til trivsel i form av mestringsfølelse på jobb, og er også en bidragsyter til å skape økt motivasjon.

Resultatene nevnt overfor kan også ses i sammenheng med HRM. Det må kunne hevdes at arbeidsgiveren til informant 1, ikke i forhold til denne ansatte har lyktes med å implementere de tiltakene som følger av teorien. De har ikke fått utviklet og utnyttet informantens kompetanse i stor nok grad, og dette har ført til demotivasjon og et tilsynelatende ønske om forlate arbeidsplassen.

### **5.3. Stress og utbrenthet**

Stress er noe man ofte kan møte på i arbeidslivet, og som vi har nevnt over kan det finnes flere faktorer for dette. Vi lurte på om noen av disse faktorene dukket opp hos våre informanter, og stilte derfor følgende spørsmål;

*Har du noen gang opplevd stress, utbrenthet eller utmattelse rundt dine arbeidsoppgaver?*

En av informantene svarte:

“Ja, det er jo egentlig mye stress, for du har mer oppgaver enn du har tid til, og du føler at du ikke rekker til - at du ikke rekker alt”.

Det som blir beskrevet kan ses i lys av belastningsperspektivet (som er redegjort for ovenfor). Informanten gir uttrykk for en opplevelse av jobberelatert stress, og at de ansatte har fått for mange oppgaver på samme tid.

En annen informant svarte følgende:

“Stress forekommer ofte. Man føler på en måte at man jobber mot klokka. Det er mye som skal ordnes også i forkant av hvert vaktskift, og så er det ikke alltid man rekker det”.

Svarene gir en illustrasjon på en naturlig sammenheng; dersom man har flere oppgaver som skal løses i løpet av en begrenset tidsperiode, kan man oppleve stress. Begge er således eksempler på belastningsperspektivet. Det kan imidlertid også være en indikasjon på dårlig

autonomi fra lederen; at han enten har delegert *for mange* oppgaver til én og samme person, eller *for store* arbeidsoppgaver med hensyn til medarbeiderens kompetanse.

Det var ingen av informantene som svarte bekreftende på at de hadde opplevd utbrenthet eller utmattelse;

*“Ja, stress er det jevnt over hele tiden i min jobb. Har i hvertfall aldri opplevd utmattelse som følge av jobben”.*

Så lenge stress ikke leder til utbrenthet eller utmattelse, kan det i visse tilfeller være positivt. Det kan føre til at oppmerksomheten skjerpes om arbeidsoppgavene, og bidra til at de ansatte føler seg motiverte til å yte maksimalt for å løse oppgavene.

Det siterte er for øvrig utdrag fra intervjuene med informanter som sa de hadde et variert arbeide. Når det kom til personen som mente at han ikke hadde varierte arbeidsoppgaver, svarte han som følger;

*“Nei egentlig ikke. Med mindre jeg jobber mye overtid. Da opplever jeg å bli sliten, men har aldri vært noe særlig stresset”.*

Svaret indikerer, naturlig nok, at dersom man har mindre og færre arbeidsoppgaver, opplever man også mindre stress. Det var også denne informanten som opplyste at han ikke føler noe særlig motivasjon rundt sine arbeidsoppgaver. Dette åpner for å trekke visse slutninger; Undersøkelsene viser at de som opplever mer stress på sin arbeidsplass, også opplever en større arbeidsmotivasjon når det kommer til arbeidsoppgavene. Personer som utfører ensformige arbeidsoppgaver opplever lite stress, men også mindre arbeidsmotivasjon. En av grunnene til at det er slik, kan være at det å utføre enkle, ukompliserte oppgaver ikke gir noen utpreget mestringsfølelse. En slik følelse er nok oftere forekommende blant dem som utfører mer mangfoldige og utfordrende oppgaver, selv om gjennomføringen kan oppleves som stressende. Kanskje er det også slik at det å merke at man takler stresset, også bidrar til mestringsfølelsen. Her kan det igjen trekkes en parallell til Maslows behovspyramide, og dens vektlegging av personlig vekst og anerkjennelse.

#### 5.4. Jobbmiljø og jobbtrivsel

Denne delen vil dreie seg om arbeidsmiljø og jobbtrivsel, og hvordan disse forholdene påvirker motivasjon. Flere av spørsmålene som ble stilt informantene, dreide seg om nettopp dette, og ett av dem var:

*Kan du beskrive arbeidsmiljøet på din arbeidsplass med tre ord?*

Noen av svarene var som følger;

“Ja det kan jeg gjøre, BRA”,

og

“Arbeidsmiljøet med 3 ord, ja: respekt for hverandres meninger/ulikheter. Gå til den det gjelder hvis det oppstår en konflikt eller misforståelse, slik at man unngår alt av baksnakking. Og det siste ordet er ærlighet.”

Svarene gir inntrykk av at arbeidsmiljøet er meget godt i de bedriftene våre informanter jobber i. Dette er noe ledelsen og de ansatte har jobbet med for å få til. Den innsamlede informasjonen viser at de faktorene som går igjen er lojalitet, trivsel, og spennende arbeid. Dette understrekes i et svar en av informantene ga; “morsomt, spennende og slitsomt”.

Et annet spørsmål vi valgte å stille våre informanter var;

*Kan du reflektere høyt om hva du mener må til for å skape et godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen?*

En av informantene ga dette svaret;

“Positive ansatte og at de ansatte burde være godt kjent med hverandre, da kommer man bedre overens med hverandre. Og arbeidsomme ansatte som ikke bare sitter på ræva, men som tar i et tak.”.

Som det her fremgår, er innsats og positivitet en viktig faktor for at den ansatte skal trives på arbeidsplassen. Dette var faktorer som ble fremhevet også av andre informanter. De forventer at medarbeiderne gjør sine arbeidsoppgaver, og det med en positiv innstilling. En annen informant understrekte dette ved å svare;

“Alle må ta i et tak og gi av seg selv. Alle må være positive, og det må gå begge veier. Det er ikke bare de ansatte sin oppgave å skape et godt arbeidsmiljø, men ledelsen må inspirere sine arbeidstagere til å gjøre en god jobb og gjøre en innsats for at vi skal trives.”

Denne informanten trekker altså frem betydningen av en aktiv ledelse, altså at det tilrettelegges for et godt arbeidsmiljø. Samt at de ansatte skal kunne føle seg inspirerte til å gjøre sin jobb.

En annen faktor som må være på plass er i følge våre informanter er god kommunikasjon og anerkjennelse. Dette kommer frem i et av svarene fra våre informanter;

“God kommunikasjon er veldig viktig, nesten like viktig som humor er. Og at det er utfordrende. Det er også viktig at jeg føler en anerkjennelse i det arbeidet jeg gjør, og at man anerkjenner hverandre.”

Her ser vi at motivasjonsfaktoren igjen ligger på anerkjennelse, og da ser vi igjen at dette passer med Mazlows behovspyramide. De ansatte føler da at de må få dekket de behovene som ligger i øvre halvdel av pyramiden. Samtidig kan man se en sammenheng med Herzbergs tofaktorteori, og da spesielt på motivasjonsfaktorene som går på dette med anerkjennelse, og behov for vekst. Dette er ikke i seg selv faktorer som direkte påvirker motivasjonen negativt hvis de ikke er til stede, men de er viktige med tanke på at de skaper jobbtilfredshet og kan føre til motivasjon.

Vi ser også at en annen faktor er meget viktig for arbeidsmiljøet, og dette er mellommenneskelige relasjoner. Dette går på Herzbergs tofaktorteori også, men her under hygienefaktorene. Dette er faktorer som må være på plass, slik at de ansatte kan oppleve motivasjon. En informant ga oss et relevant svar rundt akkurat dette temaet;

“Blide og hyggelige kollegaer er viktig, og goder fra sjefen. Det er også veldig viktig at det blir arrangert fester, julebord også videre for trivsel sin del. Da blir man også godt kjent med de andre medarbeideren”.

Når vi nå har sett på om hva ved arbeidsmiljøet som kan motivere de ansatte, lurte vi på om selve arbeidsmiljøet kunne påvirke motivasjonen til de ansatte. Vi valgte da å stille de et spørsmål om omhandlet dette;

*Mener du at arbeidsmiljøet har en påvirkning på din motivasjon?*

Her fikk vi svar som;

“Ja det er det ingen tvil om, i forhold til at jeg og de ansatte skal trives og yte vårt beste.”,

og

“Det er der vi er hver dag, blant kollegaene og man man samarbeider med hverandre, og skaper et godt arbeidsmiljø for å ha det bra. Da blir man også motivert til å gi det lille ekstra”.

Dette viser til at det er en sammenheng, og et godt arbeidsmiljø må være til stede, for at de ansatte skal kunne yte ekstra på arbeidsplassen og oppleve motivasjon. En annen informant sier også

*“Ja! Fordi da orker du mer på jobben, fordi du blir mer positivt innstilt når du er på jobb. Du får rett og slett gjort mer”.*

Dette understreker at man blir motivert til å gi det lille ekstra på jobben, når man jobber i en bedrift med godt arbeidsmiljø. Dette henger også sammen med HRM, der de ansatte blir værende i en bedrift når de føler seg motivert til å yte det lille ekstra. Dette kommer av at de føler de får brukt den kompetansen de sitter inne med på en god måte.

Teorier: mestringsorientert ledelse, sosiale motivasjonsteorier, herzbergs tofaktorteori-hygiene faktorene?

## **5.5. Lederens rolle**

I denne delen av oppgaven vil vi ha fokus på lederen, og hans rolle for å fremme motivasjon på arbeidsplassen og for å skape et godt arbeidsmiljø. For å se på dette stilte vi følgende spørsmål;

*Hvilken relasjon har du til ledelsen?*



Dette spørsmålet går på ledelse og mellommenneskelige relasjoner under hygienefaktoren til Herzberg i tofaktormodellen. En av våre informanter svarte;

“Den relasjonen er meget god. Lederen er mye på gulvet og er synlig og imøtekommende.”.

Dette støtter oppunder teorien til Herzberg. Her ser vi at det er en god relasjon mellom ledelse og de ansatte, og dette kommer frem i flere av intervjuene. De mellommenneskelige relasjonene går ut på at det er et godt forhold mellom de ansatte, og med ledelsen. Vi ser også ut fra intervjuene at selv lederen har varierte arbeidsoppgaver, og jobber både ute på gulvet mens han har administrative oppgaver. Dette fører til at de ansatte kan få en god relasjon til sin leder.

Lederen har også at ansvar for å skape et godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen. Lederen skal delegere arbeidsoppgaver, videreføre sin kunnskap og at de ansatte føler seg sett og rettferdiggjort. som vi kan se på svarene til våre informanter er de meget fornøyde med relasjonen mellom de og lederen. En sa for eksempel

“Vi har en veldig bra relasjon. Det er god støtte oss i mellom, vi har mange like interesser og er enige om mange ting. Sjefen er lett å ha med å gjøre”,

noe som sagt viser denne gode relasjonen.

Men når vi ser på delegering av arbeidsoppgaver og muligheter til utvikling hos de ansatte, er ikke alltid lederne i en slik bedrift like flink til dette. Dette kommer frem tidligere i oppgaven, der vi drøftet dette. Men vi så at det kunne være en tendens til at noen ansatte ble sittende fast med de samme enkle oppgavene, noe som kunne virke demotiverende.

Når det kommer til det å høre seg sett av sin leder, stilte vi informantene våre følgende spørsmål får å få et svar på dette. Dette spørsmålet lyder som følgende;

*Føler du deg sett av din leder, og i så fall på hvilken måte?.*

Da fikk vi følgende svar fra en av våre informanter;

“Til tider føler jeg det. Det er stort sett greit, men litt varierende innimellom. Føler meg dårlig behandlet”.

Her ser man at alle ikke er like fornøyde med måten lederen gir tilbakemeldinger på, og viser at de setter på arbeidet de utfører.

Andre informanter svarte igjen;

“Ja, jeg føler meg sett av min leder i forhold til arbeidsoppgaver. Vi gir hverandre vinflaske til den som har bursdag. Og så har vi jevnlig medarbeidersamtaler der vi får gode tilbakemeldinger på det vi gjør”.

Noe som igjen betyr at lederen gir de ansatte gode tilbakemeldinger, og viser de at de gjør en god jobb. Akkurat dette kan komme av ledelsesstilen lederen har, samt at alle individer tolker tilbakemeldinger forskjellig. Noen trenger også større mengde med tilbakemeldinger enn andre, noen må også ha hyppigere tilbakemelding enn andre. Dette henger også sammen med annekskjennelse, og den øvre delen i Maslows behovspyramide.

Som vi da har nevnt henger dette sammen med lederstil, og da tenker vi først og fremst på transformasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse. Her er det lederens ansvar å tilrettelegge jobbhverdagen for hver enkelt ansatt, slik at de skal oppleve annekskjennelse, og de kan lettere oppnå sine ønskede mål.

For at vi skulle få bekreftet at alt dette var realiteten i denne bedriften og at de ansatte følte seg sett av sin leder, valgte vi å stille de et spørsmål som omhandlet dette;

Videre viser sitatet til god ledelse, og at de opplever den anerkjennelsen de behøver. De ansatte viser også at de setter pris på hverandre, og at de føler seg sett av både leder og medarbeidere.

Alt dette er viktige faktorer under hygienefaktorene i Herzbergs tofaktormodell, og hvis ikke disse er til stede kan det føre til mistriksel. Vi ser her i drøftingen at disse faktorene er godt representert på arbeidsplassen. Dette fører til at det ikke vil oppstå mistriksel og umotiverte ansatte, men heller ikke direkte til trivsel og motivasjon. Selvom ikke denne modellen tar utgangspunkt i individuelle ulikheter, så mener vi også at dette stemmer. Vi gjorde oss den tanken om at mellommenneskelige relasjoner, og da relasjonen til lederen ikke direkte førte til trivsel og motivasjon, så var dette en meget viktig faktor.

## 5.6. Motivasjonsfaktorer - negative og positive

For å finne ut hva som motiverer de ansatte til å yte, har vi spurt informantene om hva de mener er viktig for dem for at de skal føle seg motivert. Tre av de fem informantene vi har intervjuet trakk frem godt arbeidsmiljø og positive kollegaer og kunder som de viktigste årsakene til at man ønsker å yte. Det viser hvor mye arbeidsmiljøet har å si for at man skal kunne gjøre en god jobb. Et godt arbeidsmiljø skaper trivsel på arbeidsplassen, og dersom man har ansatte som trives på jobb, blir de sterkere motivert.

Alle informantene fremhever godt arbeidsmiljø som en viktig faktor til motivasjon. To av våre informanter oppgir likevel mening og at man oppnår resultater i jobben som en minst like viktig faktor;

“Det som motiverer meg er at man får til ting man planlegger, får flere kunder og økt omsetning. Sistnevnte er et tegn på at man gjør det bra.”

“Motivasjonen min ligger i lønn og mål - at jeg skal fullføre alt jeg får beskjed om. Jeg stikker ikke fra butikken før jeg har fått gjort det jeg skal.”

Disse informantene har dermed kanskje andre behov enn informantene som kun oppga arbeidsmiljø som eneste motiveringsfaktor. Derfor har kanskje sistnevnte informanter et sterkere behov for selvrealisering hvis man måler det opp i mot Maslows behovsteori.

En annen viktig motivasjonsfaktor for flere av informantene var belønning, og deres syn på belønning. Her stilte vi et spørsmål som gikk ut på dette;

*Hva betyr belønning for deg? Da med tanke på lønn, forfremmelse, personlig vinning osv.*

Her svarte de fleste at for de var lønning det de tenkte på ved belønning, og at dette var en viktig faktor for de. Et eksempel på et slikt svar vi fikk var;

“Belønning i annen form enn lønn er i grunn ikke det viktige for meg”.

Men vi fikk også ut fra flere svar at dette ikke var den viktigste faktoren, de andre informantene fremhevd motiverte medarbeidere, fornøyde kunder og muligheten for lønnsøkning og nye utfordringer som viktige faktorer. Et slikt svar var;

“Belønning for meg er å få lønnsforhøyelse, at kundene trives i butikken, at det er ryddig og ordentlig i hyllene og at man får gode tilbakemeldinger fra kunder.”

Dette viser til at belønning i seg selv motiverer til å utføre arbeid, men at det også finner mange viktigere faktorer for motivasjon.

I vår undersøkelse forsøkte vi også å finne ut om ledelsen gjennom igangsettelse av kurs og tilrettelegging av økt læring - om det kunne være en faktor som bidrar til økt motivasjon. Samtlige informanter uttrykket at de hadde vært igjennom mange kurs, da spesielt e-kurs. Vi stilte også et oppfølgingsspørsmål knyttet til om informantene følte det ga økt pågangsmot og økt motivasjon etter gjennomført kurs. Det viste seg at det å kurse ansatte hadde en positiv effekt på motivasjonen deres. Fire av fem informanter oppga svaret “ja”. En informant forklarte følgende;

“ja det gjorde jeg! Det er så bra med disse kursene fordi man får snakket med andre enn seg selv, motta tips og råd og sånn”.

En annen informant svarte;

“Ja det vil jeg si. Men får en ny driv til å prøve ut det man har lært i praksis, i tillegg føler man at man har lært noe nytt”.

Med slike positive tilnærminger til kursing i jobben, kan vi konkludere med at læring i organisasjonen har en positiv effekt på motivasjonen blant de ansatte i butikken.

## **5.7. Konklusjon**

Problemstillingen vår var som følger;

- Hvilke faktorer er avgjørende for jobbtrivsel og hva kjennetegner motivasjonen og jobbtrivselen til lojale medarbeidere?

Vår grunnleggende antakelse om at arbeidsmiljø er en sentral faktor for at ansatte skal trives og bli motivert som følge av det, har altså vist seg å stemme i følge vår undersøkelse. De ansatte vi har undersøkt er alle lojale butikkmedarbeidere som har jobbet i butikk over mange år. Nesten samtlige av informantene oppgir arbeidsmiljø og positivitet som

nøkkelfaktorer for hva det er som driver dem til å fortsette som butikkmedarbeidere. Det ensformige, kjedelige arbeidet som vi har oppfattet gjennom egne erfaringer i dagligvarebransjen, viser seg altså og ikke være lik oppfatning hos alle.

Etter refleksjon og ettertanke fra de resultater vi har innhentet fra undersøkelsen er det helt tydelig at variasjon i arbeidsoppgaver også er nøkkel til trivsel. Verken jeg eller Herman har opplevd variasjon i særlig grad da vi jobbet i butikk. Fire av fem informanter oppga at de hadde varierte oppgaver i sin jobb. Felles for disse fire er også at de trives i jobben og at de også er motiverte når de kommer på jobb. Den femte informanten derimot, har kun hatt sin post i kassen, og opplever svært liten variasjon i arbeidsoppgaver, og forklarer at dette gir seg utslag på vedkommendes motivasjon i negativ grad. Av den grunn er det grunn til å tro at variasjon i arbeidsoppgaver er en viktig faktor både for å fremme trivsel, men også for å fremme motivasjon.

Dette førte som sagt til at de ansatte følte seg motivert til å utføre sine arbeidsoppgaver. Som drøftet over i oppgaven så sa informantene at de var villig til å yte det lille ekstra, når arbeidsmiljøet er godt og de ansatte er motiverte. Dette viser til at motivasjon har en positiv effekt på jobbtrivselen.

Videre har vi også undersøkt informantenes relasjon til sin leder for å finne ut i hvilken grad de vektlegger leders evne til å skape motivasjon på arbeidsplassen. Samtlige informanter oppgir at de har en god eller meget god relasjon til lederen sin og at det er med på å skape trivsel. Denne trivselen som her blir skapt, er en meget avgjørende faktor for jobbtilfredsheten.

En annen viktig faktor å fremheve er sammenhengen mellom de ansattes kompetanse og deres arbeidsoppgaver i butikken. En av våre informanter var strålende fornøyd med at vedkommende følte at han fikk utnyttet det informantene lærte gjennom servicefag på videregående skole, og følte han fikk full utbytte av det i jobb som butikkmedarbeider.

## 6. Referanseliste

Coop. *Om Coop*. Lokalisert på: <https://coop.no/om-coop/>

Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann A, & Kaufmann, G. (2015): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ledelsesspire. (2014) Hva er forskjellen mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse? Lokalisert på: <http://ledelsesspire.blogspot.no/2014/10/hva-er-forskjellen-mellom.html>

Lovdata. (2016). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). Lokalisert på: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmilj%C3%B8loven>

## Figurer

Ndla. *Maslows behovspyramide*. Lokalisert på: <http://ndla.no/nb/node/85351>.

Kjetil Sander. *kognitiv forventningsteori*. Lokalisert på:  
<http://kunnskapssenteret.com/forventningsteorien/>

Økonomistudentene. (2009, 3.desember). Organisasjon. Kaufmann&Kaufmann - emosjoner kapittel 3. Lokalisert på: <http://okonomistudentene.blogg.no/>.

VedleggSiden 141. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode

