

Bacheloroppgave  
BCR3100

Markedshøyskolen  
Vår 2014

## **Motivasjon og mistrivsel i DNV GL**



”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”

## Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å undersøke Herzbergs tofaktorteori, og teste teoriens gyldighet 55 år etter den ble publisert for første gang. For å gjøre dette har vi valgt å undersøke om Herzbergs tofaktorteori kan benyttes for å forklare hva som skaper motivasjon og mistriivsel i HR-avdelingen i DNV GL. Formålet med oppgaven er å undersøke om tofaktorteorien stemmer overens med utvalget oppgaven baserer seg på. For å gjøre dette har vi valgt kvalitativ forskning, der vi har undersøkt hvorvidt faktorene som blir fremstilt i Herzbergs tofaktorteori stemmer overens med vårt utvalg. Oppgaven tar dermed utgangspunkt i problemstillingen: Kan Herzbergs tofaktorteori benyttes for å forklare hva som skaper motivasjon og mistriivsel i DNV GL, eller er det andre faktorer som skaper dette? Hovedfunnene i oppgaven viser seg å være at en kan benytte noen av Herzbergs motivasjonsfaktorer for å forklare hva som skaper motivasjon, og noen av Herzbergs hygienefaktorer for å forklare hva som må være tilstede for at det ikke skal oppstå mistriivsel. Samtidig har det fremkommet noen faktorer som skiller seg fra Herzbergs tofaktorteori. Disse er lønn, ledelse og det å ha en god relasjon til sine medarbeidere-og overordnede. Disse faktorene viser seg å være viktige for å bygge motivasjon i DNV GL, men er ikke inkludert som en del av Herzbergs motivasjonsfaktorer. I forhold til hygienefaktorer var det kun karaktersystemet i DNV GL, som ikke stemmer overens med Herzbergs hygienefaktorer.

## Forord

Etter tre innholdsrike, spennende og lærerike år på Markedshøyskolen sitter du nå med vårt sluttprodukt i hånden. Dette er et resultat av hva disse tre årene har ført frem til. Dette er siste oppgave som leveres av oss på Markedshøyskolen, i vår bachelor i HR-og Personalledelse.

Som HR-studenter har vår interesse for motivasjon vokst, og dette har gjennom hele vårt studium vært et interessant tema. Derfor var dette et lett valg av tema for oss. Vi har lært mye om motivasjon og har vært innom mange ulike motivasjonsteorier gjennom studiet. Vi har på bakgrunn av dette valgt å ta utgangspunkt i Frederick Herzbergs tofaktorteori.

Det har til tider vært en lang og krevende prosess, men den har også vært spennende og lærerikt. Vi har erfart at det kan være vanskelig å føle seg tilfreds med både valg av tema og problemstilling, når motivasjonen til tider har vært fraværende. Samtidig har vi erfart gleden av å ha valgt et spennende tema og problemstilling, når motivasjonen har vært på topp. Dette illustrerer også hvor viktig motivasjon er for prestasjon og arbeidsglede, i både jobb og studier. Vi har forstått hvor viktig det er å ha troen på oss selv. Dette har vi erfart ved støttende hjelp av hverandre, veileder og medstudenter.

En stort takk går til DNV GL, som har latt oss bruke deres bedrift som utgangspunkt for vår oppgave. Takk for at dere har stilt opp med visdom og engasjement, og ikke minst for at dere har latt oss bruke deres ansatte som informanter. Takk for at dere har tatt dere tid til å dele deres kunnskap, og for at vi har fått muligheten til å undersøke et tema og en teori som vi finner så interessant. Videre vil vi også gi en stor takk til vår veileder Jon-Arild Johannessen, som har bidratt med kloke ord og veiledning i løpet av prosessen. Takk for at du har bidratt til at vi har hatt/ fått troen på oss selv. Du har fortalt oss at våre ideer og forslag er gode nok, og noe vi skulle ”kjøre videre med”. Dette har vært motiverende ord for oss gjennom denne prosessen.

Til slutt vil vi takke tidligere forelesere, gjesteforelesere og medstudenter på Markedshøyskolen, som har gjort vår tid her spennende og lærerik.

Oslo, 30. Mail 2014  
982964 & 982644

## INNHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG.....	
FORORD.....	
<b>1.0 INNLEDNING .....</b>	<b>6</b>
1.1 VALG AV TEMA OG BEDRIFT.....	6
1.2 FORMÅL .....	6
1.3 PROBLEMFORMLERING.....	7
1.5 AVGRENSNING AV OPPGAVEN .....	7
1.6 OPPGAVENS STRUKTUR.....	8
<b>2.0 OM SELSKAPET .....</b>	<b>9</b>
2.1 ORGANISASJONSSTRUKTUR .....	9
2.2 FORMÅL, VERDIER OG VISJON.....	10
2.3 BÆREKRAFTIGHET.....	11
2.4 FOKUS PÅ ANSATTE.....	11
2.5 SELSKAPETS MOTIVASJONSTILTAK .....	11
2.5.1 Utviklingsmuligheter/Karrieresenter.....	11
2.5.2 Medarbeidersamtaler.....	12
<b>3.0 METODISK TILNÆRMING .....</b>	<b>13</b>
3.1 SAMFUNNSVITENSKAPELIG METODE.....	13
3.2 FORSKNINGSDESIGN .....	13
3.3 VALG AV KVALITATIV FORSKNINGSTEKNIKK.....	14
3.4 UTVALGSMETODE.....	15
3.5 DATAINNSAMLING .....	15
3.6 REKRUTTERINGSSTRATEGI.....	16
3.7 GJENNOMFØRING.....	17
3.8 DATAENES RELIABILITET OG VALIDITET .....	17
3.9 DOKUMENTERING .....	18
<b>4.0 TEORI .....</b>	<b>19</b>
4.1 FORMÅLET MED HERZBERGS TOFAKTORTEORI .....	19
4.2 STUDIET .....	19
4.3 RESULTATET AV UNDERSØKELSEN .....	21
4.4 MOTIVASJONSFAKTORER.....	21
4.5 HYGIENEFAKTORER.....	24
4.6 KITA .....	29
4.7 JOBB – BERIKELSE .....	30
4.8 KRITIKK.....	30
<b>5.0 EMPIRI .....</b>	<b>32</b>
5.1 MOTIVASJON I DNV GL .....	32
5.2 MISTRIVSEL I DNV GL.....	35
5.3 DNV GLS MOTIVASJONSTILTAK .....	37
<b>6.0 DRØFTING OG ANALYSE.....</b>	<b>39</b>
6.1 MOTIVASJONSFAKTORER.....	39
6.1.1 God relasjon til sine medarbeidere og overordnede .....	39
6.1.2 Arbeidets innhold/ prestasjoner.....	40
6.1.3 Lønn .....	41
6.1.4 Frihet i arbeidet .....	42
6.1.5 Mestringsfølelse .....	43

6.2 HYGIENEFAKTORER.....	44
6.2.1 Ledelse.....	44
6.2.2 Motarbeidende systemer, rot, irrelevante arbeidsoppgaver og for mye arbeid.....	44
6.2.3 Karakterer.....	45
6.2.4 Privatliv.....	45
6.2.5 Trygghet i arbeidet.....	46
6.2.6 Det sosiale/ mellommenneskelige forhold.....	46
6.2.7 Status.....	47
6.2.8 Bedriftens administrasjon og arbeidspolitikk.....	47
6.3.OPPSUMMERING AV ANALYSEN.....	48
<b>7.0 KONKLUSJON.....</b>	<b>52</b>
<b>8.0 KRITIKK AV EGEN OPPGAVE.....</b>	<b>55</b>
<b>9.0 ANBEFALING TIL VIDERE FORSKNING.....</b>	<b>57</b>
<b>9.0 LITTERATURLISTE.....</b>	<b>58</b>

#### Figurer:

Fig. 2.1 DNV GL sin organisasjonsstruktur

Fig. 2.2 DNV GL sitt formål, verdier og visjon

Fig. 4.3 Motivasjonsfaktorer

Fig. 4.4 Hygienefaktorer

Fig. 4.5 Kombinasjon av trivsel og mistrivsel

Fig. 6.1.3 Lønns- og motivasjonsfaktorer

#### Vedlegg:

Vedlegg I: Intervjuguide leder

Vedlegg II: Intervjuguide ansatte

## 1.0 Innledning

### 1.1 Valg av tema og bedrift

I denne bacheloroppgaven har vi valgt motivasjon som hovedtema. Videre har vi valgt å basere oppgaven på Herzbergs tofaktorteori. Vi har valgt å gjennomføre studien i en bedrift og innenfor en avdeling i denne bedriften. Valget falt med det på HR-avdelingen i DNV GL, som har sitt hovedkontor på Høvik. Årsaken til dette valget, er at vi ønsket å undersøke problemstillingen innenfor en stor bedrift som har en HR-avdeling som har fokus på motivasjon. Vårt forskningsområde falt i god smak hos ledelsen i HR-avdelingen i DNV GL, som vi kom i dialog med gjennom nære kontakter. De sa seg villige til å samarbeide med oss, mot at vi presenterte oppgaven når det ferdige resultatet var på plass.

Motivasjon er en grunnleggende kilde til alt vi mennesker foretar oss, og defineres som psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder adferd (Kaufmann og Kaufmann 2009, 93). Definisjonen innebærer at motivasjon både er en psykologisk og en fysiologisk prosess, som er avhengig av både indre og ytre forhold (William Brochs-Haukedal 2010, 109).

Det å ha motiverte ansatte betyr at en kan nå bedre prestasjoner for en hel bedrift. Dette er gjentatte ganger støttet opp av både teori og empiri. Motivasjon kan sees på som nokså individuelt, da alle mennesker er ulike og har forskjellige behov, ønsker og mål. På grunnlag av dette finnes det en rekke forskjellige motivasjonsteorier som beskriver motivasjon og motivasjonsfaktorer på ulike måter. Vi ønsker dermed i vår oppgave å gå dypere inn i av de mest kjente teoriene og derfor undersøke Herzbergs tofaktorteori på de ansatte i HR-avdelingen til DNV GL.

### 1.2 Formål

I denne oppgaven ønsker vi å undersøke om det er slik at en kan bruke Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer, som to ulike dimensjoner, for å forklare hva som skaper motivasjon og mistriksel i DNV GL. Vi ønsker i tillegg å undersøke om disse

faktorene er de samme som de Herzberg kom frem til, eller om det er andre forhold som motiverer og som kan skape mistrivsel hos de ansatte i selskapet.

### **1.3 Problemformulering**

Bakgrunnen for vår oppgave er det store fokuset på det at motiverte ansatte er en nødvendighet for bedrifter som ønsker å lykkes i et vanskelig arbeidsmarked, preget av stor konkurranse om å beholde og tiltrekke seg de beste medarbeiderne. Fokuset i oppgaven vil ligge på Frederick Herzbergs tofaktorteori med problemstillingen;

---

#### **Vår problemstilling:**

Kan Herzbergs tofaktorteori benyttes for å forklare hva som skaper motivasjon og mistrivsel i DNV GL, eller er det andre faktorer som skaper dette?

---

### **1.5 Avgrensning av oppgaven**

Som tidligere beskrevet har valg av teori falt på Frederick Herzbergs tofaktorteori, som har blitt analysert opp mot ansatte i HR-avdelingen i DNV GL. Teoriavgrensningen blir ut i fra dette ganske klar og teoridelen i oppgaven baserer seg i hovedsak på Herzbergs egne bøker og forskning hvor hans studiet ble publisert. I tillegg vil andre forskningsartikler og bøker der hans studie har blitt omtalt og diskutert, bli benyttet. Dette er for å tilegne seg mest mulig kunnskap om teorien.

Vår hensikt med oppgaven er ikke å bevise eller motbevise Herzbergs tofaktorteori i sin helhet, men heller å undersøke om denne er gjeldene i forhold til vårt utvalg innenfor DNV GL. Vi ønsker å undersøke og belyse teorien i dagens arbeidsmarked, for å kunne bidra til å indikere dens gyldighet, 55 år etter at den ble publisert for første gang.

Tidsperioden vi har benyttet har vært relativt kort, sammenlignet med større undersøkelser. Dette kan begrunnes med at vi har hatt en begrenset tidsepoke til å utføre undersøkelsen på. I tillegg har utvalget vårt vært nokså lite. Dette er fordi vi fikk seks informanter å benytte oss av. Ideelt ville vi ha brukt lenger tid på datainnsamling og hatt et større antall respondenter

enten i samme bedrift, eller utført forskningen i forskjellige bedrifter og næringer. På denne måten ville vi hatt mulighet til å ha generalisert våre funn.

### **1.6 Oppgavens struktur**

Oppgaven vil først gi en innføring om selskapet DNV GL som oppgaven baserer seg på. Dette for å gi leser en innføring i deres arbeidsoppgaver, omfang og størrelse av bedriften. Videre vil teorien oppgaven løses ut fra, bli presentert før det vil bli presentert empiri fra våre intervjuer. Videre i oppgaven vil det bli gjort en analyse av empirien, koblet opp mot teorien som har blitt presentert tidligere i oppgaven. Deretter vil vi vise til en konklusjon for å kunne besvare vår problemstilling. Helt til slutt vil kritikk til egen oppgave bli presentert, etterfulgt av anbefaling til videre forskning.



## 2.0 Om selskapet

Som tidligere nevnt vil denne oppgaven baseres på DNV GL, verdens ledende klasseselskap og uavhengige risikoekspert.

Det norske Veritas (DNV) og Germanischer Lloyd (GL) var frem til 2013 to uavhengige selskaper, som slo seg sammen for å bli verdens største innenfor sine områder. Selskapet ble hetende DNV GL etter sammenslåingen.

Selskapet er verdens største klassifiseringsselskap innenfor skip- og offshore, og er et av verdens tre fremste sertifiseringsselskap. Selskapet er en ledende som uavhengig ekspert på risikohåndtering i olje og gass, og et kraftsentrum for verdens energiteknologi. Selskapet er også ledende ekspert innen vindkraft, kraftoverføring og kraftdistribusjon. Samtidig er selskapet en ledende leverandør av programvare for risikostyring og verdihåndtering. (dnvgl 2014).

## 2.1 Organisasjonsstruktur

DNV GLs arbeidsområder og organisasjonsstruktur gjør selskapet til en avansert og sammensatt organisasjon, med ansatte fra ulike nasjonaliteter, kulturelle bakgrunner, utdanninger, holdninger, personligheter med mer. I en bedrift med kontorer i over 100 forskjellige land, hvor alle arbeider etter samme mål men i forskjellige områder, har bedriften en overordnet organisasjonsstruktur, verdier, formål og visjon som er gjeldene for alle kontorene og deres ansatte.

Selskapet med hovedkvarter lokalisert i Bærum er ledet av Henrik O. Madsen. DNV GL sin Maritime industri har hovedkvarter i Tyskland. Olje og gass har hovedkvarter i Norge, Energi i Nederland, Business Assurance har hovedkvarter i Italia, og deres uavhengige Software enhet er lokalisert med hovedkontor i Norge (dnvgl 2014).

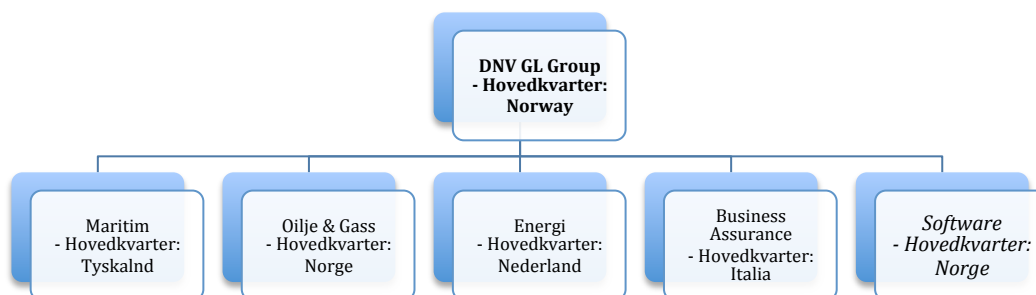


Fig. 2.1 DNV GL sin organisasjonsstruktur (DNV GL 2014).

Selskapet arbeider etter overordnede lederprinsipper og overordnede regelverk, som de adopterer så detaljert som mulig i forhold til det landet bedriften holder til i. Dermed tilpasses disse i forhold til kultur, regler og tariff som landet må forholde seg til (dnv gl 2014).

Organisasjonsstrukturen til DNV GL er preget av formelle regler som alle avdelingene er nødt til å forholde seg til. Til tross for dette er avdelingene i selskapet preget av en relativt flat struktur. Det er ingen klare eller sterke skiller de ansatte i mellom, og det er heller ikke noen klare makt forskjeller, ut i fra hvor i avdelingen en befinner seg. Det er lederen som har den overordnede makten.

## 2.2 Formål, verdier og visjon

Ettersom DNV GLs forretningsområder har hovedkontorer som er lokalisert i forskjellige land, er selskapet opptatt av å være ett helhetlig selskap. Deres mer enn 16 000 ansatte er fordelt over 100 land og arbeider etter å etterkomme selskapets formål, verdier og visjon(dnv gl 2014).

---

### Formål

**To Safeguard Life, Property, and the Environment**

---

### Verdier

- We build trust and confidence
  - We never compromise on quality or integrity
  - We are committed to teamwork and innovation
  - We care for our customers and each other
  - We embrace change and deliver results
- 

### Visjon

**”To have a Global impact for a Safe and Sustainable future”**

---

Fig. 2.2 DNV GL sitt formål, verdier og visjon. (DNV GL 2014).

### **2.3 Bærekraftighet**

Selskapet velger å legge fokus på åpenhet om sine sosiale, miljømessige, økonomiske risikoer, konsekvenser og ytelse for å beskytte sitt omdømme og opprettholde tillitten til sine interessenter. Selskapet fokuserer sin bærekraftige innsats på tre sentrale områder der de føler de virkelig kan utgjøre en forskjell. Disse tre områdene er forretningsetikk og anti-korrupsjon i tillegg til arbeidsvilkår og miljøstyring. På denne måten arbeider selskapet kontinuerlig og strategisk for å alltid drive en bærekraftig forretning (dnv gl 2014).

### **2.4 Fokus på ansatte**

DNV GL tilbyr muligheter som bidrar til å gjøre en innvirkning også utenfor virksomheten. Selskapet mener de består av kunnskapsfulle og motiverte ansatte, som er villige til å dele sine erfaringer for å støtte opp sine kolleger. Selskapet fokuserer på å ha en åpen og ærlig kommunikasjon for å støtte opp sine ansatte og kolleger. DNV GL arbeider etter sine verdier hver dag, både i arbeidet de gjør for sine kunder og med hverandre, og ønsker dermed ansatte med høye etiske verdier (dnv gl 2014).

### **2.5 Selskapets motivasjonstiltak**

#### **2.5.1 Utviklingsmuligheter/Karrieresenter**

Selskapet ser viktigheten av å utvikle og trene sine ansatte, og gjør dette via sine egne programmer. DNV GL's kurskatalog inneholder mer enn 170 kurs, som gir de ansatte mulighet for videre utdanning og utvikling. Selskapet ser på disse mulighetene som en viktig motivasjonsfaktor for sine ansatte. Det å ha motiverte ansatte kan bidra til at DNV GL klarer å tiltrekke seg nye ansatte til bedriften, i et arbeidsmarked der det er kamp om arbeidskraften (dnv gl 2014).

DNV GL sine ledere har gjennom sitt "expectations to leaders"-program, flere ansvarsområder som de er pliktige til å forsøke å overkomme. Ett av disse er suksess og utvikling av ansatte. I tillegg til dette har selskapet "knowlodge booster" – og jobbrotasjons-programmer som fører til at deres ansatte får mulighet til å utvikle seg og lære ny kunnskap i andre avdelinger og land over gitt periode. Selskapet tilbyr også expatriate oppdrag, der ansatte blir utplassert i andre land enn der de er lokalisert til vanlig. På denne måten kan de

lære og oppleve mer (dntv gl 2014).

### **2.5.2 Medarbeidersamtaler**

Alle ledere og ansatte skal sammen, gjennomføre tre medarbeidersamtaler i året der de setter opp en målsetting for den ansatte. På denne måten oppfordrer selskapet til en åpen og ærlig samtale mellom leder og ansatt som skal virke motiverende og oppfordre til videre utvikling for den ansatte. (dntv gl 2014).

### 3.0 Metodisk tilnærming

#### 3.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Begrepet metode betyr opprinnelig ”veien mot målet” (Kvale og Brinkmann 2010, 121). For å finne veien, må vi vite hva målet vi skal nå er. Vårt mål i oppgaven er å besvare problemstillingen *Kan Herzberg tofaktorteori benyttes for å forklare hva som skaper motivasjon og mistrivsel i DNV GL, eller er det andre faktorer som skaper dette?* For å besvare dette, må vi bestemme oss for hvilken vei vi skal gå. Vi bruker dermed samfunnsvitenskapelig metode, som har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten ser ut og brukes for å nå målet en ønsker å nå, i en akademiske oppgave (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 29). Utgangspunktet er virkeligheten og metoden vi bruker for å nå målet skal beskrive den virkeligheten folk opplever. Det er denne virkeligheten som skal undersøkes (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 29). Metode handler om den sosiale virkeligheten som på en eller annen måte dreier seg om samhandling mellom mennesker. Den tar utgangspunkt i virkeligheten og den virkeligheten folk opplever. Det er viktig å ha dette i bakhånd, fordi både forsker og respondenter er påvirket av dette og har derfor forskjellige antagelser og tilnærminger av den virkeligheten som blir undersøkt (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 35-36).

Vår forforståelse som forskere vil kunne bidra til å påvirke det vi observer og også hvordan disse observasjonene vektlegges og tolkes. Vi startet ikke denne undersøkelsen med blanke ark og uten en oppfatning av de eventuelle resultatene av vår undersøkelse ville være. Vi som forskere utarbeidet i forkant av undersøkelsen en problemstilling ut i fra et tema vi selv har valgt, samt en intervjuguide som er med på å bestemme hva vi skal undersøke. På denne måten siler vi ut hva vi er interesserte i å undersøke.

#### 3.2 Forskningsdesign

Det er viktig at det forskningsdesignet vi velger, passer til problemstillingen vi skal besvare (Jacobsen 2005, 87). Forskningsdesignet er fremgangsmåten som benyttes for å strukturere forskningsprosessen. I kvalitativ metode er den problemstillingen en bruker ofte mer åpen og ustrukturert en hva den kan være i kvantitativ metode (Askheim og Grenness 2008, 66). For å besvare vår problemstilling benytter vi et eksplorativt design. Dette brukes fordi vi ønsker å gå i dybden for å få en mest mulig helhetlig forståelse av vårt utvalg og den teorien vi baserer våre undersøkelser på (Jacobsen 2005, 90). Innenfor det eksplorative designet finnes det flere

undertyper. Disse er; fenomenologisk design, casesdesign, etnografisk design og Grounded-theory. Vi har valgt å bruke et fenomenologisk design, da en fenomenologisk tilnærming vil kunne gjøre det mulig å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer. I tillegg vil det kunne bidra til å gi en dypere forståelse av et fenomen, på best mulig måte (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 83).

### **3.3 Valg av kvalitativ forskningsteknikk**

Innenfor kvalitativ analyse finnes det tre datainnsamlingsteknikker. Disse er observasjoner, fokusgrupper og intervju. Det har i denne forskningsrapporten blitt valgt å ta i bruk intervju som teknikk, da dette er med på å få frem de individuelle holdningene. Denne metoden brukes for å få et mer helhetlig bilde av de forskjellige holdningene intervjuobjektene besitter (Askheim og Grenness 2008, 66). Denne typen datainnsamling er avgjørende å bruke i vår forskning, da det er nødvendig å gå i dybden for å undersøke alle variablene og meningene intervjuobjektet besitter.

Kvalitative undersøkelser bidrar til at en lettere kan måle reaksjonene rundt de holdningene som intervjuobjektet besitter. Dette gir personen som intervjuer mulighet til å gå i dybden på hvert spørsmål. På denne måten kan en lettere skape en åpen og avslappet dialog med intervjuobjektet. I tillegg hjelper dette for å få en bedre forståelse over holdningene som intervjuobjektet besitter. Ved kvalitative undersøkelser har en også muligheten til å observere reaksjonene til intervjuobjektet. Dette kan en gjøre ved å lese og tolke reaksjonene til de spørsmålene som blir stilt. Det er også mulighet for intervjuer å legge til tilleggsspørsmål underveis i intervjuet, ved bruk av en semi-strukturert intervjuguide (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 141-142).

Hensikten med denne typen metode er å forstå hvordan verden ser ut i informantens øyne og hvilken mening de tillegger seg sine opplevelser rundt det temaet det blir snakket om (Kvale 1996). Dette er for å skape en åpen og lett dialog mellom intervjuer og intervjuobjektet. Videre bidrar dette til at troverdigheten øker og muligheten for å gå i dybden rundt det en ønsker å undersøke (Kvale 1996).

Vi har valgt å gjennomføre et intervju med en av lederne i HR-avdelingen i DNV GL, før vi gjennomførte intervjuene med resten av informantene. På denne måten fikk vi mulighet til å undersøke bedriftens syn på motivasjonen i bedriften og dermed innsikt i hvordan bedriften

jobber med sine motivasjonstiltak. Dermed gjennomførte vi intervjuene på vårt utvalg av medarbeidere i selskapet. Her brukte vi noe av det vi lærte om bedriften i det første intervjuet, for å kunne undersøke holdningene og meningene til informantene i forhold til selskapets motivasjonstiltak.

### **3.4 Utvalgsmetode**

Kvalitative metoder kjennetegnes ved å bruke en metode som fører til at en får mest mulig informasjon ut av et begrenset antall informanter (Johannesen, Tuft og Christoffersen 2010, 104). Vår utvalgsstrategi var å benytte kriteriebasert utvelgelse, da vi ønsket å komme nært innpå de ansatte i DNV GL. Den kriteriebaserte utvelgelsen går ut på at våre informanter arbeider i samme HR-avdelingen innenfor samme selskap. Da vår forskning har basert seg på de ansatte i DNV GL og deres tid har vært begrenset, endte vi opp med et utvalg på seks intervjuobjekter. Det var dette som var mulig for bedriften. Dette utvalget har ikke vært stort nok til å nå et metningspunkt, siden teorien og bedriften som er undersøkt er store og komplekse. Utvalget og intervjuene kan derimot bidra til å gi en indikasjon og forståelse av teorien, og vil kunne være med på å undersøke teorien på et overordnet plan.

Etter avtale med våre informanter ble vi enige om at intervjuene skulle anonymiseres. I tillegg ønsket de at transkriberingen ikke skulle vedlegges.

### **3.5 Datainnsamling**

Innenfor kvalitativ forskning er dybdeintervju en måte å samle inn data på. Dybdeintervjuer er et direkte intervju, som i denne undersøkelsen foregikk ansikt til ansikt med informantene. Dybdeintervju er godt egnet som metode når temaet en undersøger er følsomt, sensitivt eller kontroversielt (Askheim og Grenness 2008). I tillegg til dette var det viktig for oss som forskere å utføre vår datainnsamling via dybdeintervjuer, fordi det var nødvendig for oss å kunne utdype våre spørsmål og ha mulighet til å tolke våre informanternes svar. Vi ønsket å skape en dialog med informantene for å få frem mest mulig informasjon på den tiden vi hadde fått med hver informant. Intervjuene ble notert av begge forskerne, for å forsikre oss om at vi fikk med alt av nødvendig informasjon som kom frem. Vi benyttet oss ikke av lydopptak, som ofte er normalt ved dybdeintervjuer. Dette var for å skape en mest mulig avslappet og naturlig samtale som mulig.

Den semi strukturerte intervjuguiden bestod av både åpne og lukkede spørsmål. De lukkede spørsmålene baserte seg i hovedsak på faktorer som Herzberg viser til i sin teori. Noen av disse spørsmålene kunne virke noe ledende, som er en av hovedkritikkene ved bruk av intervju som metode, valgte vi likevel å inkludere disse spørsmålene, for å sikre oss om at vi fikk inn de data vi hadde behov for, slik at vi kunne teste tofaktorteorien. De åpne spørsmålene ble spurt for å undersøke om det kom frem noen andre faktorer enn de som inngår i Herzbergs teori.

### **3.6 Rekrutteringsstrategi**

Som en del av forskningen ble det intervjuet seks informanter. Informantene arbeider alle i DNV GL og ble rekruttert strategisk ved at alle inngikk i en homogen gruppe fra samme arbeidsplass (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 103). På denne måten ble det mulig å se ulike holdningsvariasjoner innenfor et utvalg i en populasjon. Informantene i utvalget hadde lite variasjon ut i fra sentrale kjennetegn (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 108). Det ble antatt at det ville være lettere å finne likheter og ulikheter ved å bruke et homogent utvalg, i forhold til et heterogent utvalg. Alle informantene hadde samme status, som i dette tilfelle vil si at alle intervjuobjektene arbeidet i samme avdeling i selskapet. Rekrutteringen foregikk ved at vi kontaktet DNV GL via mail, der vi mottok positiv respons. Videre forholdt vi oss til en leder, som hjalp oss til å finne ansatte som hadde mulighet til å stille opp til intervju med oss. Etter dette fikk informantene tilsendt opplysninger om oppgavens formål, hva vi ønsket å undersøke og hvorfor dette ble sett på som et viktig og interessant tema å undersøke. Videre ble intervju spørsmålene sendt i forkant av intervjuet. De ansatte fikk selv bestemme om de ønsket at deres personopplysninger skulle fremstilles anonymt. Informantene fikk også levert en mer detaljert bekreftelse av hva formålet med intervjuet var (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 113). Dette ble gjort for at informantene skulle få vite helt konkret hva de gikk til, men også for at intervjuobjektene skulle få mulighet til å tenke gjennom om de virkelig ønsket å gjennomføre intervjuet. Dette gav også informantene muligheten til å samle noen tanker rundt temaet. Dette var også til hjelp for oss som forskere, fordi muligheten for å motta mer detaljerte og gjennomtenkte svar økte.



### 3.7 Gjennomføring

Intervjuene ble gjennomført i et møterom på hovedkontorer til DNV GL på Høvik. Ved å utføre intervjuene på informantenes "hjemmebane", bidro dette til å skape en avslappende atmosfære, både fordi informantene slapp å forflytte seg i egen arbeidstid dem, og fordi intervjuene ble gjennomført på et trygt sted. Det var ledelsen som spurte informantene om de var villige til å la seg intervjuene. Det kom tydelig frem at intervjuobjektene hadde tatt seg god tid til forberedelsene av intervjuet. De kom med mye informasjon og var veldig samarbeidsvillige.

### 3.8 Dataenes reliabilitet og validitet

Reliabilitet betyr hvor pålitelig dataene en samler inn er. Reliabilitet handler om nøyaktigheten av undersøkelsen data, hvilke data som brukes, måten dataene samles inn på og hvordan disse dataene bearbeides (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 40). Det var de ansatte i DNV GL som var våre respondenter og dermed også de som leverte de data vi hadde behov for i denne oppgaven. Dataen ble som tidligere nevnt, skriftlig notert av begge forskere under intervjuet. Dette bidro til å sikre dataenes reliabilitet, ved at vi som forskere kunne oppfatte og få med oss forskjellige ting som ble sagt i intervjuet. I tillegg økte dette sannsynligheten for at informantene ble sitert og oppfattet riktig. Ved at intervjuene kun ble notert via notater, er dette en kilde som bidrar til at dataene mister noe reliabilitet. Rett etter intervjuene var utført, ble notatene transkribert til noe mer utfyllende notater. Det er alltid en fare for å miste reliabilitet når en gjennomfører intervjuer, ved at intervjueren kan styre samtalen i en retning som fører til at den forforståelsen intervjueren har før intervjuet, stemmer.

For å få forsøke å få resultatene mest mulig reliable, ble det utformet en strukturert intervjuguide i forkant av intervjuene og alle intervjuobjektene ble stilt de samme spørsmålene. Dette gjorde at alle intervjuobjektene ble behandlet på samme måte. Siden alle mennesker er ulike, gjør dette at en mottar forskjellige svar og tolkninger på spørsmål som blir stilt. For å forsøke å øke reliabiliteten har vi som forskerne hatt dette i bakhodet, og har prøvd å la informantene styre samtalen mest mulig.

Det er vesentlig at undersøkelsen en gjennomfører er valid (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 69). Validitet betyr om undersøkelsen en utfører, faktisk måler det en

ønsker å finne svar på (Johannesen ,Tufte og Christoffersen 2010, 70). For å oppnå en høy grad av validitet er det viktig at en utformer gode og presise spørsmål i intervjuguiden. Disse spørsmålene må derfor måle og spørre om det en ønsker å undersøke, uten å være ledende. I dette tilfellet har graden av validitet vært noe svakere enn hva som er optimalt ved en kvalitativ oppgave. Grunnen til dette har vært at vi har ønsket å teste om de ulike faktorene ved Herzbergs teori, kan benyttes som motivasjons og mistrivsel faktorer i DNV GLs HR-avdeling. Derfor måtte vi benytte oss av noe mer spesifikke spørsmål, for å kunne teste faktorenes betydning.

Som en del av vår kvalitative undersøkelse har intervjuobjektet hatt muligheten til å spørre underveis i intervjuet, dersom noen av intervju spørsmålene opplevdes som uklare. På denne måten reduserer vi sjansen for misforståelser, og validiteten på svarene vi mottok, økte.

### **3.9 Dokumentering**

Kvalitative intervjuer kan filmes, tas opp på lydbånd eller skrives ned via ord. Vi valgte i denne forskningene å bruke siste alternativt. Dette var et bevist valg, da vi følte det var nødvendig med et så avslappet intervju som mulig, og vi følte at vi ville oppnå dette ved å ha en samtale. Ved å la være å bruke lydbånd, bidro dette til en bedre anonymisering av informantene. På denne måten opplevde vi som forskere at hvert enkelt intervjuobjekt svarte ærlig på de spørsmål som ble stilt.

## 4.0 Teori

### 4.1 Formålet med Herzbergs tofaktorteori

Frederick Herzberg publiserte i 1959 en motivasjonsteori kalt tofaktorteorien. Denne teorien går under det en i dag omtaler som jobbkarakteristika modellene, og er en av de mest kjente motivasjonsteoriene i løpet av de siste 50 årene. Teorien ble publisert i 1959, i Herzbergs bok ”The motivation to work”. Formålet med teorien var å forklare hvilke faktorer som motiverer individer. Herzberg ønsket å fokusere på hva som økte den generelle tilfredstillelsen, og ikke hva som tilfredsstille ulike behov. Med dette ønsket han at teorien skulle uttrykke motivasjon i forhold til tilfredstillelse, og ikke forklare hva motivasjon kunne føre til (Abrahamsson og Andersen 2005, 140).

Tofaktorteorien til Herzberg tok utgangspunkt i et litteraturstudie, der han konkluderte med at de faktorene som skapte positive holdninger til arbeidet, var forskjellige fra de som skapte negative holdninger til arbeidet. Med andre ord kom Herzberg frem til at de faktorene som var årsaker til trivsel var helt andre enn de som ble nevnt som årsaker til mistrivsel (Miner 2005, 63).

### 4.2 Studiet

Herzberg utførte et intervjustudie blant 201 ingeniører og regnskapsmedarbeidere (Abrahamsson og Andersen 2005, 143). Målet med studiet var blant annet å få svar på hva arbeiderne ønsket å få ut av sin jobb hverdag. Han ønsket å studere hvilke holdninger de ansatte hadde til eget arbeid (Herzberg, Mausner og Snyderman 2008, 3). Dataene ble samlet inn via semi strukturerte intervjuer. Undersøkellesobjektene som deltok i studiet fikk beskjed om å beskrive en tidligere situasjon hvor de hadde følt trivsel i arbeidet sitt og så tilbake på som en sterk positiv opplevelse, og en situasjon der de hadde følt mistrivsel i arbeidet sitt som ble opplevd som en sterk negativ opplevelse. Videre skulle de beskrive sine følelser angående jobben, under disse positive og negative hendelsene (Abrahamsson & Andersen 2005, 143). Det var tre ulike spørsmål Herzberg ønsket å få besvart; hvordan kan en spesifisere et individs holdning til hans eller hennes jobb? Hva er årsaken til disse holdningene? Og, hva er konsekvensene av disse holdningene? (Herzberg, Mausner og Snyderman 1959). De som likte jobben sin svarte blant annet at dette var på grunn av prestasjon, anerkjennelse, innhold i arbeidet og ansvar. Disse faktorene var knyttet til

jobbinnhold og de ansatte mente disse førte til høyere motivasjon. I de situasjonene der de ansatte mislikte arbeidet sitt og var misfornøyde, kom det frem at dette skyldtes selskapets politikk og administrasjon, veiledere, mangel på kompetanse og dårlige arbeidsforhold. Disse faktorene ble relatert til jobb konteksten til intervjuobjektene (Kermally 2005). Som et resultat av undersøkelsen, utviklet Herzberg to adskilte dimensjoner av de ulike faktorene som ble nevnt i undersøkelsen (Herzberg, Mausner og Snyderman 1959).

Studiet til Herzberg har ved senere anledninger blitt utført på andre yrkesgrupper enn de som opprinnelig ble undersøkt i det første studiet. Dette var for å kunne kvalitetssikre undersøkelsen. Totalt har nærmere 4000 arbeidstakere deltatt i Herzbergs undersøkelser (Abrahamsson og Andersen 2005, 143). Undersøkelsene omfattet mennesker fra alle deler av verden, ulike type organisasjoner, med ulike utdanninger og arbeidsstilling. Ut i fra et sammendrag av tolv ulike undersøkelser utgjorde motivasjonsfaktorene 81 prosent av de forholdene som førte til ekstrem jobbtildfredshet, mens hygienefaktorene utgjorde 69 prosent av de forholdene som førte til ekstrem utilfredshet (Haugen og Melhus 2008, 35).

I undersøkelsen opererte Herzberg med det han kalte første nivå faktorer, som ville si at informantene så på situasjonen på en objektiv måte, for så å bedømme om informantene hadde gode eller dårlige følelser angående jobben (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993, 44). Etter at han hadde kategorisert disse faktorene, gikk han videre på det han kalt andre nivå faktorer. Disse faktorene kom fra informantenes svar på spørsmålet om hvilken betydning første nivå faktorene hadde for informanten. Med andre ord måtte informanten se på sine egne verdier og behov, og finne ut hva som førte til den holdningen han eller hun hadde til jobben sin, på det tidspunktet hendelsene skjedde. Det ble gjort en selveksamining. Herzberg møtte problemer ved at flere av informantene hadde vanskeligheter med å sette ord på følelsene sine eller hadde mangel på selvinnsikt. Derfor jobbet han kun med det informantene fortalte, og valgte derfor ikke å fokusere på det informantene ikke visste, eller ikke klarte å fortelle (Herzberg, Mausner og Snyderman 2008, 49).

For å kunne trekke en konklusjon og se en helhet i funnene fra undersøkelsen, valgte Herzberg og hans undersøkelsesstab å bruke et analytisk skjema for å analysere funnene. Som første del av denne prosessen ble alle intervjuene lest, for deretter bli brutt ned til ulike kategorier. Disse kategoriene ble skilt fra hverandre ved ulike uttalelser som omhandlet en

tilstand eller en hendelse som igjen ledet til en følelse, en spesiell karakteristikk av en følelse eller en beskrivelse av en spesiell effekt. Eksempler på dette kunne være ”måten det ble gitt til meg på, beviste at lederen hadde tillit til meg”. Videre ble disse kategoriene koblet opp mot hverandre. Ut i fra dette kategoriske skjemaet, begynte arbeidet med den detaljerte analyse prosessen (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993, 38).

### **4.3 Resultatet av undersøkelsen**

Herzberg opererte med to uavhengige dimensjoner, tilfredsstillelse/ikke tilfredsstillelse og trivsel/mistrivsel (Abrahamsson og Andersen 2005, 139). Videre delte han disse dimensjonene inn i motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. De faktorene som ble nevnt som årsaker til trivsel i undersøkelsen, betegnet Herzberg som motivasjonsfaktorer. De faktorene som ved fravær skapte mistrivsel, gikk som nevnt tidligere under hygienefaktorer (Brochs-Haukedal 2010, 357). Navnet hygienefaktorer baserte seg på den medisinske betydningen av ordet, ved at begrepet hygiene fungerer som det å fjerne farer fra omgivelsene (Duttweiler 1986, 371). I tillegg betyr hygiene å forebygge sykdom, og ble derfor brukt i den forstand at de skapte mistrivsel dersom de ikke var tilstede, men ikke skapte motivasjon dersom de var der. I senere tid har bruken av hygienefaktorer som betegnelse, blitt kritisert for at det har gitt uheldige assosiasjoner for mange. Med bakgrunn i dette benyttet Herzberg seg av betegnelsen ”vedlikeholds faktorer” fremfor hygienefaktorer ved senere studier (Abrahamsson og Andersen 2005, 141). Herzberg kom også frem til at det måtte gjøres et vesentlig skille mellom arbeidssituasjon og arbeidsinnhold (Abrahamsson og Andersen 2005, 139).

### **4.4 Motivasjonsfaktorer**

Etter en analyse av funnene som fremkom i undersøkelsen, fant Herzberg ut at det var noen faktorer som utpekte seg som viktigere enn andre. I forhold til de faktorene som relaterte seg til motivasjon i arbeidet, ble blant annet det å nå et mål eller å prestere i arbeidet, et viktig element. Herzberg så i tillegg at anseelse, ansvar i arbeidet, interessant arbeid og karrieremuligheter også var viktige elementer for å kunne føle en tilfredshet i jobben (Brochs-Haukedal 2010, 123). Han fant videre ut at motivasjons faktorene påvirker tilfredsheten i jobben, dersom de er til stede.

De generelle motivasjonsfaktorene var, i tilfeldig rekkefølge; (Herzberg 1968)

---

- **Følelsen av prestasjon og egenverdi innhentet fra selve jobben**

---

I undersøkelsen kom det frem at prestasjon inkluderte det å kunne ferdigstille en jobb på en suksessfull måte, å kunne løse problemer, stadfestelse, i tillegg til å kunne se resultater av det en selv jobber med (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993, 45).

---

- **Nivå av anerkjennelse fra både kolleger og ledelse**

---

Denne faktoren tok for seg i hvilken grad en ansatt fikk anerkjennelse av både sine overordnede og medarbeidere, når han eller hun hadde utført godt arbeid. I undersøkelsen ble også negativ anerkjennelse påpekt som noe som skapte mistriivsel, som er en del av hygienefaktorene (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993, 45).

---

- **Arbeidet i seg selv**

---

Bakgrunnen for denne faktoren var at når informantene utførte jobben sin, fikk de enten en god eller dårlig følelse av å utføre den. Dette var i hvilken grad jobben var variert, preget av rutiner, lett, vanskelig eller kreativ (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993, 48)

---

- **Nivå av ansvar i arbeidet**

---

I undersøkelsen ble nivå av ansvar i arbeidet nevnt av flere informanter. Denne faktoren inkluderte ulike situasjoner der personen mottok ansvar for eget arbeid, eller fikk ansvar ovenfor andre. I tillegg var det å bli tilegnet et helt nytt ansvar en motiverende faktor for flere av informantene. Det viste seg at når informantene følte mistriivsel eller hadde en negativ jobb holdning, stammet dette ofte fra at de hadde lite selvstendig ansvar i arbeidet (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993, 48)

---

- **Muligheten for personlig utvikling**

---

Personlig utvikling betød både det å kunne flytte seg fremover og oppover i karrierestigen innad i en organisasjon, samtidig som det betød at en ansatt skulle ha muligheten til å avansere i sine egne ferdigheter og i sitt yrke. I tillegg ble viktigheten av det å legge til nye elementer ved arbeids situasjonen påpekt, ved at dette kunne gjøre det mulig for en person å lære nye ferdigheter eller skaffe seg et nytt perspektiv på en arbeidssituasjon. Dette ville igjen kunne gjøre at en utviklet seg både personlig og profesjonelt (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993, 46).

Dersom motivasjonsfaktorene ikke var tilstede, mente Herzberg at den ansatte ville komme i en nøytral tilstand, og at dette ikke nødvendigvis ville bety at den ansatte ville føle mistriksel eller noen form for demotivasjon (Tietjen og Myers 1998, 227). Hvis faktorene var tilstede og den ansatte så på disse som realistiske og gunstige å oppnå, kunne de fungere som fremmede på produktiviteten, i tillegg til den personlige tilfredsheten på arbeidsplassen (Kaufmann og Kaufmann 2009, 109). Ifølge teorien var det viktig å bygge motivasjonsfaktorene inn i de daglige arbeidsoppgavene, da dette ville skape mer innovative, fleksible og bedre ytende arbeidstakere (Brochs – Haukedal 2010, 125).

Herzberg mente at noen motivasjonsfaktorer var viktigere enn andre, som blant annet det å prestere. Prestasjon vil kunne skape en større tilfredshet med eget arbeid og med en selv. Han mente at motivasjonsfaktorene hadde en ting til felles, og det var at de måtte ha en relativ varig virkning på den ansattes holdninger til arbeidet. I tillegg måtte de være relatert til innholdet i jobben og relasjonen mellom den ansatte og dette innholdet (Brochs – Haukedal 2010, 123). Han mente at dersom en leder var flink til å gi ærlig og jevnlig anerkjennelse for det arbeidet de ansatte utførte, kunne dette resultere i at de ansatte fikk en økende motivasjon til å prestere enda bedre (Haugen og Melhus 2008, 35).



Fig. 4.4 Motivasjonsfaktorer (Abrahamsson og Andersen 2005).

#### 4.5 Hygienefaktorer

Som tidligere nevnt var hygienefaktorene egenskaper ved jobben som opphevede utilfredshet ved fravær av negative arbeidsbetingelser. Herzberg fant gjennom sitt studie ut at hygienefaktorer blant annet kunne være fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet, usikker arbeidssituasjon eller lite støtte fra ledelsen (Kaufmann og Kaufmann 2009, 109). Hygienefaktorene var som oftest ikke knyttet til selve jobben, men inkluderte de ytre enhetene rundt jobben (Tietjen og Myers 1998, 226) Dersom hygiene faktorene ikke var tilstede, mente Herzberg at dette kunne føre til mistriksel og dårlig ytelse (Sultan 2005, 45). Samtidig mente Herzberg at dersom disse faktorene var tilstede, ville det ikke nødvendigvis skape bedre motivasjon, eller påvirke den (Ball, 2003). Herzberg mente at tilfredshet og mistriksel var relatert til ulike sett av forhold. Dette betød at ved å endre et forhold som påvirker utilfredsheten, kunne ikke dette alene, gjøre medarbeiderne motivert (Jacobsen og Thorsvik 2013, 226).



Hygienefaktorene som kom frem i undersøkelsen var i tilfeldig rekkefølge; (Herzberg 1968)

---

- **Bedriften eller organisasjonens administrasjon og arbeidspolitikk**

---

Denne hygienefaktoren påpekte viktigheten av hvorvidt bedriftens administrasjons og arbeidspolitikk var tilstrekkelig eller ikke. Et eksempel på dette var problemer som kryssede kommunikasjonslinjer på tvers av organisasjonen, der den ansatte ikke visste hvem han eller hun skulle gi beskjeder til. Et annet problem som kunne skape mistriksel var om bedriftspolitikken ikke var fullført, grunnet dårlig eller mangelfull organisering av arbeidet (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993, 48). Herzberg så da på organisasjonen som en helhet og ikke på relasjonen mellom for eksempel overordnet og underordnet (Abrahamsson og Andersen 2005, 140).

---

- **Ledelsen**

---

Ved denne faktoren mente informantene at de måtte ha en rettferdig ledelse som klarte å delegere ansvar og veilede sine medarbeidere, for at de ikke skulle føle mistriksel. Lederen måtte også være faglig kompetent i den posisjonen han hadde (Abrahamsson og Andersen 2005, 140).

---

- **Mellommenneskelige forhold**

---

Informantene mente at relasjonen mellom overordnede og underordnede hadde en innvirkning på hvorvidt en følte trivsel eller mistriksel. Denne relasjonen skulle ikke være preget av mistillit, dårlig omsorg eller dårlig samhold. Dersom relasjonen var slik, følte informantene mistriksel i arbeidet (Herzberg, Mausner, Snyderman 1993, 46).

---

- **Arbeidsforhold**

---

Denne faktoren omfattet både de fysiske arbeidsforholdene, arbeidsmengden, og hvordan forholdene var tilrettelagt for å kunne utføre arbeidet. Eksempler på dette kunne blant annet være lys, ventilasjon, teknologiske verktøy og plass (Herzberg, Mausner, Snyderman 1993, 48).

---

- **Lønn**

---

Dersom noen medarbeidere på samme nivå i organisasjonen, mottok en bedre lønn enn andre, kunne dette føre til mistriivsel (Abrahamsson og Andersen 2005, 140).

---

- **Status**

---

Denne faktoren omhandlet statussymboler ved jobben. Dersom en arbeidsgruppe hadde dårligere statussymboler enn andre forholdsvis like arbeidsgrupper, kunne dette føre til mistriivsel (Abrahamsson og Andersen 2005, 140). Eksempler på dette kunne være det å ha en egen sekretær (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993, 49).

---

- **Trygghet i arbeidet**

---

Ved denne faktoren mente ikke informantene følelsen av sikkerhet, men mer objektive ting som blant annet trygghet i det at de ansatte hadde et oppsigelsesvern, og at bedriften og jobben de innehadde var solid (Abrahamsson og Andersen 2005, 141).

---

- **Privatlivet**

---

Dersom arbeidet gikk utover privatlivet i den grad at en stadig tok med seg arbeidet hjem, eller om det stjal mye fritid, kunne dette skape mistriivsel i lengden. I tillegg kunne problemer i privatlivet, påvirket trivselen i arbeidet (Abrahamsson og Andersen 2005, 141).

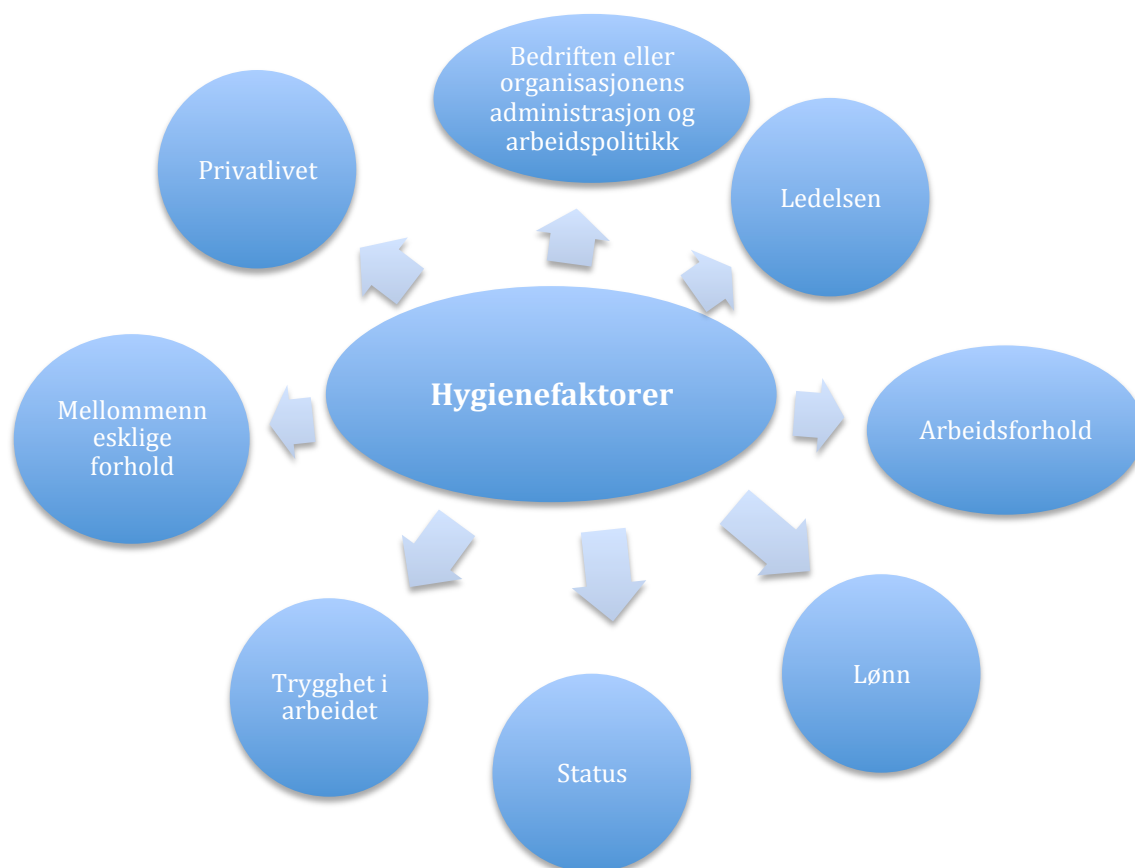


Fig. 4.5 Hygienefaktorer (Abrahamsson og Andersen 2005).

Teorien som også er omtalt som ”to-behovs teorien”, bygger på at individet har to separate behov. Hygienefaktorene fungerer som behovet for å unngå ubehag og smerte, mens motivasjonsfaktorene fungerer som behovet for personlig utvikling (Ball 2003). Med utgangspunkt i dette ble trivsel oppfattet som en tilfredstillelse av behov (Abrahamsson og Andersen 2005, 139). Hvis en person opplevde mangel på motivasjonsfaktorer, som hovedsakelig hadde fokus på den indre motivasjonen, ville dette kunne føre til et økt fokus på hygienefaktorer og den ytre motivasjonen. Det vil for eksempel kunne si at en person ville fokusere mer på hvordan arbeidsforholdene var, fremfor hvordan en selv presterte i arbeidet (Ball 2003). Herzberg mente at motivasjonsfaktorene eksisterte i de verdiene som en person hadde opparbeidet seg i arbeidet sitt, i tillegg til den tilfredsheten en hadde med selve jobben. Dette betød at en jobb måtte inneholde noen spesifikke faktorer for å være mest mulig motiverende. Herzberg fremhevet at jobben måtte by på utfordringer, gi mulighet til personlig utvikling og ha en ledelse som la opp til en stor grad av frihet i arbeidet for den ansatte. Dersom motivasjonsfaktorene var tilstede i arbeidet vil dette kunne forbedre ytelsen

til den ansatte, som igjen bidro til å øke motivasjonen. Hygienefaktorene fungerte slik at hvis de ikke var tilstede, kunne de skape mistrivsel. Herzberg var spesielt opptatt av at det motsatte av jobb trivsel, ikke var jobb misnøye, men mangel på trivsel (Kermally 2005, 44). Dersom hygienefaktorene som for eksempel gode mellommenneskelige relasjoner og bra arbeidsforhold var tilstede, kunne dette bidra til å forhindre mistrivsel. Samtidig betød ikke dette at det skapte trivsel eller motivasjon, men kun en nøytral tilstand. Det samme gjaldt hvis en bedrift gav de ansatte stor grad av ansvar i arbeidet og hadde gode muligheter for vekst og utvikling, kunne dette bidra til å skape trivsel og motivasjon. Samtidig betød dette at dersom dette ikke var tilstrekkelig ville det ikke skape mistrivsel, men heller en form av ikke trivsel. Dersom en endret på situasjonen ved hygienefaktorene, kunne dette gjøre at de ansatte opplevde mindre mistrivsel (Abrahamsson og Andersen 2005, 141). Dette kan forklares kort og enkelt ved at forbedringer i hygienefaktorer kunne forebygge og bidra til å fjerne mistrivsel, men ikke øke motivasjonen. Motivasjonsfaktorene kunne øke trivselen og motivasjonen, men ikke forhindre mistrivsel. Som tidligere nevnt opererte Herzberg med to uavhengige dimensjoner, som derfor kan gi fire ulike kombinasjoner av hvordan en har det og føler det i arbeidet (Abrahamsson og Andersen 2005, 142):

<b>Trivsel i arbeidet</b>	<b>Mistrivsel i arbeidet</b>
<b>Høy</b>	<b>Lav</b>
<b>Lav</b>	<b>Høy</b>
<b>Høy</b>	<b>Høy</b>
<b>Lav</b>	<b>Lav</b>

Fig. 4.5 Kombinasjon av trivsel og mistrivsel (Abrahamsson og Andersen 2005, 142).

Siden tilfredsstillelse og utilfredsstillelse utspringes av to ulike forhold, kunne en person både være veldig tilfreds, samtidig som en var veldig misnøyd på et og samme tidspunkt. Motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer var derfor uavhengige av hverandre, og det var ikke slik at hygienefaktorene måtte være tilfredsstilt for at motivasjonsfaktorene kunne virke (Abrahamsson og Andersen 2005, 142).

#### 4.6 KITA

Herzberg benyttet uttrykket ”Kick in the pants” senere kalt KITA, der han kritiserte ”gulrot” metoden, som er populær metode, anvendt mye av ledere. Det vil med andre ord si at han kritiserte lederes bruk av hygienefaktorer som metode for motivere den ansatte. Herzberg mente at ansatte burde motiveres av selve jobben og ”gulroten” burde fungere som en belønning. (Kermally 2005, 46). Han mente at dersom en leder lovte en bedre belønning for å utføre en jobb, ville ikke dette kunne skape motivasjon. Det var da lederen som er motivert, og dette vil ikke skape indre motivasjon hos medarbeideren. Herzberg mente at dette ville heller øke lysten på mer og bedre belønning, ved neste anledning (Haugen og Melhus 2008, 34). KITA ville ikke kunne bygge motivasjon, og Herzberg forklarte dette med et godt eksempel:

Hvis en sparker en hund i baken, vil den flytte på seg. Og hvis en ønsker at hunden skal flytte på seg igjen, sparker en hunden på nytt. Dette betyr ikke at hunden selv ønsker å gjøre det. Det er kun når en ikke har en påvirkende stimuli fra utsiden, og en selv ønsker å utføre en handling, vi kan snakke om motivasjon, mener Herzberg. (Herzberg 2008, 9)

Hvis ledelsen gir en ansatt en ny arbeidstittel eller høyere lønn, men uten større grad av ansvar i arbeidet, ville dette kunne gjøre at den ansatte ville slutte å klage på jobben, men ikke bli mer motivert for å utføre selve arbeidet sitt. Det var derfor Herzberg påpekte viktigheten av å bygge inn motivasjonsfaktorene inn i arbeidet til den ansatte. Eksempel på dette kunne være større grad av selvstendig ansvar i arbeidet (Kermally 2005, 46).

Flowers og Hughes mener at motivasjon krever mer enn bare fravær av utilfredshet. De støtter Herzbergs antagelser og mener at mange bedrifter velger å forbedre belønningssystemer for å skape motivasjon. Samtidig får ofte viktige motivasjonsfaktorer som variasjon, utfordringer og tilbakemeldinger, et redusert fokus. Dette kan resultere i at de ansatte ønsker å bli værende i ansettelsesforholdet grunnet hygienefaktorer som belønning, men forsøker å unngå selve arbeidet gjennom ulike former av fravær. Med det ønsker de heller ikke å utvikle andre former for oppgaver som muligens ikke er verdiskapende for bedriften (Flowers og Hughes 1973).

#### 4.7 Jobb – berikelse

Herzberg utarbeidet et viktig arbeidsmiljøprogram som kalles jobb-berikelse. Målet med dette programmet er å fremme motivasjonsfaktorene, samtidig som det skal forsøke å unngå det negative innholdet i jobben (Kaufmann og Kaufmann 2009, 109). Ulike eksempler på hva som kunne fungere som innhold i et jobb berikelse program, var blant annet at lederen skulle gi slipp på noe av kontrollen som utøves ovenfor arbeidstakeren. For å få til dette må lederen fokusere mer på de resultatene arbeidstakeren skulle levere, fremfor hvordan arbeidsoppgavene ble løst. Videre krevdes det at arbeidstakeren hadde god nok kunnskap angående det personen drev med, for å kunne ta selvstendige valg om fremgangsmåten oppgavene skulle løses på. Dette medførte igjen et større personlig ansvar for den ansatte. Videre ble viktigheten av at en arbeidstaker får følge en arbeidsoppgave fra start til slutt, og at ansvaret ligger hos denne personen, påpekt. Et økt ansvar ville kunne gi en større frihet i jobben, som krevde en god informasjonstilgang. Dette gjaldt både fra ledere og medarbeidere, slik at en fikk et bredere perspektiv på hvordan arbeidsoppgaven kunne løses på ulike måter. Til slutt var det viktig å få med seg muligheten til selvutvikling, ved å gi arbeidstakeren nye og utfordrende arbeidsoppgaver. En ser med dette at frihet i arbeidet og et større ansvar var viktige faktorer ved et jobb berikelse program (Kaufmann og Kaufmann 2009, 110).

#### 4.8 Kritikk

Herzbergs to faktorteori har som flere andre motivasjonsteorier mottatt en del kritikk. Den har mottatt kritikk både for dens relevans og den metodiske validitet. Validitet betyr hvorvidt undersøkelsen måler det en ønsker å finne svar på (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 70). Problemet med validiteten i undersøkelsen til Herzberg, har vært at alle mennesker har ulike behov til ulike tider. Dette har ikke Herzberg tatt hensyn til i sine undersøkelser. I tillegg tilskriver vi forskjellig innhold til ulike begreper som har blitt benyttet for å beskrive behov og verdier i undersøkelsen (Abrahamsson og Andersen 2005, 144). Med dette er det faktum at undersøkelsen ikke måler det en ønsker å få svar på, med hundre prosent sikkerhet.

Forskningsmetoden som ble brukt under undersøkelsene, har også blitt kritisert. Sultan mener at det er variasjoner fra individ til individ, i tillegg til hvilke type mennesker som ble spurt, i forhold til arten av arbeidet som var med i undersøkelsen (Kermally 2005, 48). Teorien tar ikke hensyn til individuelle forskjeller med tanke på hva som fører til trivsel og mistrivsel og

tar utgangspunkt i at alle mennesker er like, i følge kritikken. I tillegg legges det for mye vekt på at glede er det ønskede resultatet og den viktigste faktoren for hva som ønskes å få ut av arbeidet (Abrahamsson og Andersen 2005, 144).

Ved å spørre etter hendelser som tidligere har hendt og som har ført til positive eller negative opplevelser, får en to ulike dimensjoner. Herzberg har med dette blitt kritisert for at det i utgangspunktet ville bli skapt en tofaktorteori, uansett hva utfallet av undersøkelsen ville blitt. Siden informantene skulle oppgi negative hendelser, har mennesker i følge Abrahamsson og Andersen, ofte lett for å skyld på andre mennesker eller utenforliggende forhold. Det samme gjelder positive hendelser, ved at vi ofte tilskriver disse til oss selv. Med dette er teorien blitt kritisert for at motivasjonsfaktorene bærer preg av ”egoisme”, mens hygienefaktorene er ”de andres” skyld (Abrahamsson og Andersen 2005, 144).

Hamner og Organ påpeker og mener at hygienefaktorene er enklere å måle, manipulere og kontrollere enn det motivasjonsfaktorene er. Dette begrunnes med at motivasjons faktorene kan være mer komplekse og subjektive å måle. Dette er fordi disse faktorene ofte omhandler enkeltindividets egne følelser, meninger og holdninger. Når en ledelse i en bedrift har hoved fokus på hygienefaktorer og i større grad overser motivasjonsfaktorene, vil dette kunne gjøre at de ansatte og fokuserer mer på hygiene faktorene enn motivasjonsfaktorene. Dette vil igjen føre til mindre fokus på motivasjon og et økt fokus på hygienefaktorene og i hvilken grad disse er tilstrekkelig tilstede. På denne måten vil ikke motivasjonen til de ansatte øke, dersom hovedfokuset er på hygienefaktorene (Hamner og Organ 1978, 155). Herzberg møtte denne kritikken og mente at tofaktorteorien kun var en idealisering av de forskningsresultatene han fikk ut av undersøkelsen (Abrahamsson og Andersen 2005, 144).

## 5.0 Empiri

I denne empiriske delen vil det blir gitt en kort oppsummering av dataene som kom frem gjennom våre dybdeintervjuer i HR-avdelingen i DNV GL. Empirien bygger på intervjuguidene, som finnes som vedlegg I og vedlegg II.

### 5.1 Motivasjon i DNV GL

Da informantene ble spurt om å oppgi fem faktorer som var viktig for dem for å oppleve og føle motivasjon på arbeidsplassen, var det mange faktorer som gikk igjen. Det kom tydelig frem at trivsel var en forutsetning for at de ansatte skulle føle seg motivert til å utføre arbeidet sitt.

#### **Gode relasjoner**

Alle de seks informantene mente at en god relasjon og godt samarbeid med sine kolleger og ledere var nødvendig for å føle trivsel og motivasjon på arbeidsplassen. De ansatte beskrev et ideelt forhold til sin leder som en situasjon der lederen gav tilstrekkelig med oppfølging, omsorg, tillit og frihet under ansvar. Dette måtte være kombinert med en åpenhet for konstruktive tilbakemeldinger. Det måtte være mulig å både gi og motta tilbakemeldinger for å føle motivasjon. Når det gjaldt relasjonen til kollegaer, ble faktorer som åpenhet, tillit, høflighet, godt humør og omsorg, oppgitt som viktige for en god relasjon.

#### **Personlig ansvar**

Det å ha et personlig ansvar i det arbeidet en arbeider med, der følelsen av å kunne styre hverdagen og arbeidsoppgavene sine selv, ble oppgitt som en motiverende faktor for flertallet av informantene. Videre var mestringen av å klare dette veldig viktig. Et mindretall av informantene mente derimot at personlig ansvar, ikke var like viktig. Disse informantene trivdes best når de mottok veiledning og styringsinstrukser fra leder. De følte at det å ha for mye ansvar og frihet gjorde dem mindre effektive. Dersom de fikk litt press fra lederen og hadde en som "våket" over hva de drev med, ville de klare å presse seg selv litt mer og som da ville resultere i bedre prestasjoner. Selv om informantene ble styrt med tidsfrister og resultater som styringsverktøy fra leder, følte de at de likevel ikke klarte å prestere like bra, som det de gjorde når lederen var mer styrende.



## Arbeidets innhold

Innholdet i det arbeidet informantene drev med daglig, ble nevnt av alle informantene som en faktor som varierte i forhold til hvor mye de trivdes. Varierte, spennende og utfordrende arbeidsoppgaver var faktorer som kunne bidra til å skape og bygge motivasjon i arbeidet. I tillegg skulle arbeidet være givende og den oppgaven de gjorde måtte være av betydning for bedriften. Dersom de følte dette mente informantene at de klarte å yte og prestere bedre. Det ble også hevdet at dette var en av de viktigste faktorene for å øke motivasjonen. I tillegg var dette en forutsetning for å holde motivasjonen oppe over lengre tid. Dette ble begrunnet med at det er arbeidsoppgavene og dets innhold de ansatte jobber med hver dag, og at det derfor var nødvendig at disse var interessante, givende og utfordrende. Ved å ha utfordringer mente informantene at de utviklet seg og utarbeidet en bedre selvtillit, dersom de lyktes med å nå disse arbeidsoppgavene. Hvis arbeidet var preget av rutiner og var det samme gamle over en lang periode, mente en av informantene at dette kunne i lengden, skape en form for demotivasjon og deretter utvikle seg til mistriivsel.

En av informantene uttalte:

---

**”Er arbeidet utfordrende og spennende gir det meg mer motivasjon til å yte mer både i det arbeidet jeg gjør her og nå, og arbeidet jeg skal utføre senere.” (Informant 1).**

---

## Lønn

Lønn ble nevnt av tre av informantene som en faktor som kunne bidra til motivasjon. Informantene mente det kan være motiverende å ha et mål om å oppnå en lønnsforhøyelse. Informantene motiverte seg selv ved å legge ekstra innsats i et arbeid, der det var en åpen mulighet for en lønnsforhøyelse. Med andre ord måtte det være en realistisk mulighet for å kunne få en lønnsforhøyning, ved for eksempel å gjøre det så bra at en ble oppgradert til en ny type stilling. Dette ville da kunne medføre en lønns økning. Ved å tenke på belønningen som et resultat av dette, ble informantene motivert til å yte en ekstra innsats.

En av informantene fortalte at lønnen i DNV GL generelt sett ligger noe under hva andre tilsvarende bedrifter utbetaler som lønn. Internt i bedriften og i forhold til personlige forutsetninger, ligger lønnen derimot på et nokså likt nivå. Informanten uttalte:

---

**”Jeg var klar over at lønnsnivået i DNV GL ligger noe under andre tilsvarende bedrifter og selskaper da jeg søkte jobb her”. (Informant 3).**

---

### **Frihet i arbeidet**

Frihet i arbeidet, viste seg å være en faktor som bidro til å skape en motiverende arbeidsdag. Dette bidro til å skape frihet, som var en viktig følelse for informantene. To av informantene mente derimot at dette ikke opplevdes som en viktig faktor. Disse informantene var mer tilfredse med å ha en arbeidsdag som ble veiledet og til dels styrt av lederen. De understrekte at de også ønsket en viss grad av frihet og ansvar, men at dette skulle i større grad være styrt av leder enn av seg selv.

### **Personlig utvikling**

DNV GL har et eget karrieresenter der de ansatte kan få coaching, kursing og muligheten til å ta tester, for å så bli sertifisert til andre type stillinger. Dette tilbudet er for at de ansatte skal ha mulighet til å utvikle seg og komme seg videre i karrierestigen. Tiltaket har som hensikt å fremme personlig utvikling hos de ansatte i selskapet. Det viste seg at det var delte meninger angående viktigheten av personlig utvikling hos informantene. Enkelte av informantene mente at det å forflytte seg oppover i karrierestigen var betydelig viktig, og at dette kunne fungere som en motiverende faktor. Det å ha mulighet til å bytte stilling eller lære noe nytt i karrieresenteret var et positivt tiltak med tanke på motivasjonen. Det var derimot noen andre informanter som mente at det ikke var nok å kun vite at muligheten for personlig utvikling var tilstede, eller at forholdene var tilrettelagt for dette. Informantene mente at det personlig utvikling kunne føre til, var det som var motiverende. Med andre ord var det personlig utvikling gav, nemlig mestringsfølelse og fremgang i arbeidet, det de ansatte virkelig opplevde som motivasjons faktorer. Dette ble videre forklart med at mestringsfølelse fører til økt selvtillit, som igjen øker motivasjonen. Dersom en ikke selv gikk inn for å utvikle seg, var det ikke nok og bare vite at muligheten for utvikling var tilstede. En måtte selv bestemme seg for å ville utvikles og underveis føle på mestringsfølelsen, for å kunne utvikle motivasjon. Det å kjenne at de mestret noe, var noe som fikk motivasjonen til å blomstre. For eksempel var det å få anerkjennelse fra andre ikke en like viktig motivasjonsfaktor, som dea mestringsfølelsen var. Ut i fra dette betød det at en måtte oppleve mestringsfølelse, før en kunne kjenne at dette fungerte som en motivasjonsfaktor. Dette ble beskrevet av en av informantene;

---

**”Det er en følelse du ikke vet hvordan er før du har opplevd det. Derfor strever en ikke etter å oppnå noe en ikke vet hvordan føles, men når en først får mestringsfølelsen, da vil en bare ha mer” (Informant 3).**

---

En annen informant mente at personlig utvikling også kunne være demotiverende. Dette forklarte han videre med at det kunne være demotiverende å ikke klare å utvikle seg, dersom man hadde satt seg et mål om dette. Med andre ord var det å føle at en ikke lyktes i sin egen personlige utvikling, demotiverende. Det var også demotiverende å se at andre rundt en mottok forfremmelser eller klatre i karrierestigen, mens en selv stod på stedet hvil men følte at en hadde gjort en hederlig innsats for å fortjene en forfremmelse.

## 5.2 Mistrivsel i DNV GL

### Ledelsen

Hvorvidt ledelsen var rettferdig eller ikke, var vesentlig i forhold til hvordan de ansatte i DNV GL trivdes. Informantene mente at en rettferdig ledelse bidro til å redusere intern konkurranse og til å skape trygghet på arbeidsplassen. De ansatte ønsket annerkjennelse og ros fra ledelsen, til de som presterte bra. At alle ansatte skulle ha de samme rettighetene og mulighetene, var viktig for flere av informantene. Forskjellsbehandling var lite tolerert og ble oppgitt som en faktor som kunne skape mistrivsel. Videre mente noen at dårlig beslutningstaking og mangel på gode systemer og rutiner var demotiverende og skapte dårlig trivsel. Informantene påpekte at dette ikke var tilfelle per dags dato i DNV GL, men at de tidligere hadde opplevd dette i andre avdelinger og ved andre arbeidsplasser. Dårlig relasjon til medarbeidere var også en gjennomgående mistrivsels faktor. Dårlige samarbeidsevner var spesielt lite verdsatt.

### Det sosiale

Det var ikke bare relasjonen mellom ansatte og ledelsen som var viktig for informantene. Det sosiale på arbeidsplassen ble og oppgitt som en veldig viktig faktor for å føle en tilhørighet til bedriften. Flertallet av informantene mente det var viktig å kjenne sine med kollegaer, og utvikle en relasjon til dem. Informantene mente at hvis de ikke hadde hatt noen relasjon til sine kollegaer, ville de mest sannsynlig ha følt mistrivsel. Dette ville ha påvirket deres arbeid, humør og selve arbeidsmiljøet i selskapet.

Relasjonene til kollegaer og ledere skulle preges av omsorg, humor, uhøytidelighet, tillit og inkludering. Det ble fortalt at forholdene i selskapet oppfylte disse faktorene per dags dato. Informantene var derfor godt tilfreds med det sosiale innen HR-avdelingen i DNV GL. To av

informantene fortalte at de tidligere hadde opplevd at det sosiale ikke var helt optimalt innenfor andre avdelinger der de tidligere hadde jobbet. Innenfor disse avdelingene opplevde informantene at graden av byråkrati var betydelige større, og at stauts og makt var vesentlig viktigere. Dette skapte automatisk relasjoner som var preget av at de som hadde bedre stillinger enn andre, oppførte seg som om de var viktigere enn de som var noe lengere ned i karrierestigen. Dette skape igjen dårlig arbeidsmiljø. I HR-avdelingen i DNV GL opplevde ikke informantene at det var slik i dag. Når disse to informantene byttet avdeling mente informantene at det var et mye bedre samhold og at det var mindre bruk av byråkrati. Forholdene i HR-avdelingen ble beskrevet som at alle stilte på nokså lik linje i forhold til makt, uansett stilling.

### **Motarbeidende systemer**

Motarbeidende systemer ble oppgitt som en faktor som kunne føre til mistriksel. Dette var regler, rutiner og satte systemer som forhindret dem i å løse deres arbeidsoppgaver på sin måte. Denne måten å løse arbeidsoppgaver på ble opplevd som demotiverende og frustrerende for informantene. Rot og mye uorganisert papir var også faktorer som var mindre verdsatt. Flere informanter mente at dersom en hadde for mye å gjøre og følte at tiden ikke strakk til, kunne dette bidra til å skape mistriksel på lang sikt.

### **Privatliv**

Da informantene ble spurt om arbeidet de utførte gikk utover privatlivet deres, svarte de fleste at det gikk fint så lenge dette ikke var noe som gjentok seg over tid. Informantene opplevde lite av dette i DNV GL, og derfor gikk det fint i de få tilfellene dette skjedde. Det var kun en informant som mente at det å skille mellom fritid og jobb var vesentlig viktig for å ikke bli demotivert. Denne personen hevdet at dersom en ikke fikk fri fra jobb når en kom hjem, kunne dette virke demotiverende.

### **Arbeidsforhold**

Når det gjaldt de fysiske arbeidsforholdene i DNV GL var det noe splittede meninger. Enkelte mente at arbeidsforholdene var en viktig faktor for å kunne trives, mens andre tenkte minimalt over dette. Disse begrunnet utsagnet med at det i DNV GL var et godt arbeidsmiljø, og derfor noe de tenkte lite over.

### **Trygghet i arbeidet**

Det å ha trygghet i arbeidet var viktig for de fleste av informantene. Behovet for trygghet i arbeidet hadde utviklet seg til å bli viktigere jo eldre en ble. En av informantene mente derimot at dersom jobben er for trygg, kan en risikere å bli for lat, og det kunne bringe med seg en demotivasjon. Informanten mente at en trenger en viss usikkerhet i jobben for å ha noe å jobbe for, slik at en ikke legger seg på latsiden. Er ting for sikkert, blir en for komfortabel og en gjør ingenting for å utfordre seg selv hevdet informanten.

### **Status**

Informantene ved DNV GL tenkte ikke spesielt mye over status og dets betydning. Som tidligere nevnt er forholdene i DNV GL preget av en nokså flat struktur, som vil si at de ansatte forholder seg til lederen og de ansatte er på lik linje i forhold til status og makt. Med andre ord var betydningen av status i bedriften noe informantene brydde seg lite om og var derfor ikke med på å påvirke deres mistrivsel.

### **Bedriftens organisasjons og administrasjons politikk**

Informantene så på bedriftens organisasjons politikk som velfungerende og godt organisert. De mente at bedriften klarte å leve opp til det de stod for, nemlig et stort fokus på åpne kommunikasjonslinjer og erfaringsdeling. De kunne fortelle at bedriften var organisert på en måte der fokus på veiledning og samarbeid med kolleger var en del av arbeidshverdagen. Denne organiseringen førte til at informantene følte at det aldri var galt å be om hjelp. Dette var noe som gjorde at arbeidshverdagen fløt bedre, som igjen var en viktig faktor for trivselen deres. Hadde bedriftens organisasjon og administrasjons politikk vært organisert annerledes, og ikke fungert slik de følte var tilstrekkelig, ville dette muligens ha skapt mistrivsel. Alle visste hvem de skulle forholde seg til og hvem de skulle gå til dersom det oppstod problemer. Samtidig mente de at dersom dette ikke var tilstrekkelig, ville det ikke nødvendigvis skape mistrivsel, men heller ført til et større kaos.

## **5.3 DNV GLs motivasjonstiltak**

### **Karakterer og medarbeidersamtaler**

I et intervju med en av lederne i DNV GL ble det fortalt at de benytter seg av medarbeidersamtaler som et styrende verktøy. I DNV GL har lederen og underordnet tre samtaler i året. Ved den første samtalen setter ansatt og leder målsettinger som den ansatte

skal nå innen året er omme. Ved neste samtale kalt ”mid-year” samtale, får den ansatte oppfølging, veiledning og en åpen mulighet til å snakke med leder om hvordan de ligger an med målene som ble fast satt ved første samtale. Her blir og andre faktorer tatt opp ved behov. Ved slutten av året blir det gjennomført en ”end-year” samtale, der alle medarbeiderne mottar en karakter på hvordan de har prestert gjennom året. Tiltaket skal fungere som et motiverende tiltak fra bedriftens side. De ansatte blir som en del av disse samtalene sett og hørt av leder, i tillegg til at de får muligheten til selv å bestemme hva de ønsker å ha som mål. Dette fungerer slik at dersom en setter seg mål med lave ambisjoner og når disse, fører ikke dette nødvendigvis til en god karakter. Jo høyere ambisjonsnivået er og jo bedre den ansatte klarer dette, dess bedre karakter kan en ansatt få.

De fleste informantene mente at dette tiltaket fungerte som mer demotiverende, enn motiverende. Det var en generell enighet om at det å ha medarbeidersamtaler var et bra tiltak, men at karaktergivningen ikke virket til sin hensikt. En av informantene mente at det å få en beskrivende tilbakemelding fremfor en karakter, ville vært bedre. Det kom tydelig frem at det er positivt å ha et mål å strekke seg etter, men at det å skulle motta en karakter og en bedømmelse på hvordan en klarer dette, opplevdes som meningsløst. Det var kun en av våre informanter som mente at dette tiltaket fungerte godt. Han mente at det var viktig å ha et slikt system, og at en evaluering fungerer positivt ved at en pusher seg selv litt ekstra.

## 6.0 Drøfting og analyse

I denne delen vil de mest sentrale funnene fra undersøkelsen bli koblet opp og sett i lys av Herzbergs to faktorteori. Med dette som utgangspunkt vil det bli drøftet hvorvidt teorien kan benyttes for å forklare ulike faktorer som skaper motivasjon og som må være tilfredsstilte for å ikke skape mistriivsel, eller om det er andre forhold som påvirker og skaper dette. Vi vil med andre ord se om det informantene ved DNV GL har beskrevet, samsvarer med det Herzberg fant ut for 55 år siden.

### 6.1 Motivasjonsfaktorer

#### 6.1.1 God relasjon til sine medarbeidere og overordnede

Informantene mente at god relasjon og godt samarbeid med sine kollegaer og ledere var en forutsetning for å føle trivsel og motivasjon i arbeidet. Ved å koble denne faktoren opp mot Herzbergs hygienefaktor, som tar for seg mellommenneskelige forhold, finnes det en del likheter og ulikheter i forhold til informantenes og Herzbergs syn på faktoren. Informantene oppgav gode relasjoner til medarbeidere og ledelse, som en motiverende faktor som kan føre til trivsel. En støttende ledelse som gav de ansatte anerkjennelse, opplevdes som motiverende. Dersom disse relasjonene var dårlige ville de dermed skape mistriivsel. Herzberg la i sin teori dette frem som en hygienefaktor, som ved fravær av tilfredshet kunne medføre mistriivsel, og ikke som en faktor som nødvendigvis skapte motivasjon. Samtidig mente Herzberg at de mellommenneskelige forholdene hadde noe å si for i hvilken grad de ansatte trivdes eller ikke. Ut i fra dette kan en tolke dette som at Herzberg mente at trivsel ikke nødvendigvis må ha en sammenheng med motivasjon. Dette skiller seg ut i fra informantene i DNV GL, som mener at trivselen har en sammenheng med motivasjonen.

Videre la informantene flere aspekter i hva en relasjon helt skulle bestå av, enn det Herzberg gjorde. Ut i fra dette kan en si at i DNV GL kan relasjonene til de rundt en både være en motiverende faktor og en mistriivsels faktor. I tillegg kan relasjonen til de rundt en på arbeidsplassen, være en avgjørende faktor for å ikke mistrives.

### 6.1.2 Arbeidets innhold/ prestasjoner

Som tidligere nevnt ønsket de ansatte spennende og utfordrende arbeidsoppgaver som varierte i lengden. Dette ble fremstilt som en av de viktigste forutsetningene for å kunne føle seg motivert i det lange løp. Dersom arbeidet var utfordrende og spennende, kunne dette gi arbeiderene motivasjon til å både yte mer og gi alt i det de drev med. Det å kunne lykkes med en utfordrende arbeidsoppgave ville kunne skape mestringsfølelse, som igjen ble omtalt som en motiverende faktor av informantene. Dette kan kobles opp mot Herzbergs motivasjonsfaktor, følelsen av prestasjon og egenverdi innhentet fra selve jobben. Det å kjenne at en lykkes med en oppgave og klare å ferdigstille noe som oppleves som utfordrende, fungerer som motiverende både i DNV GL og i tofaktorteorien. I tillegg kan en her koble inn Herzbergs motivasjonsfaktor som omfatter det at arbeidets art bør variere i graden av kreativitet, ikke være rutine preget arbeid, bør være en balanse mellom lett og vanskelig, og hvor stor muligheten for å være kreativ er. Dette er med på å avgjøre hvordan følelse den ansatte får av å gjøre jobben sin. Dersom arbeidsoppgaven til en av informantene er utfordrende og spennende, kan dette bidra til å gi den en god følelse av å utføre oppgaven, som igjen vil kunne skape motivasjon ovenfor det en driver med. Derfor ser en at arbeidets innhold og følelsen av prestasjon fungerer som en motiverende faktor både i DNV GL og i Herzbergs tofaktorteori.

Arbeidets innhold har som tidligere nevnt noe å si for hvorvidt en ansatt føler seg motivert. Dette betyr ikke nødvendigvis det at dersom en ikke har spennende og utfordrende arbeidsoppgaver, vil en ikke kunne føle seg motivert. Arbeidsoppgavenes innhold har derimot betydning for graden en har av motivasjon og for gleden en føler ovenfor eget arbeid. Dersom en ikke har utfordrende og spennende oppgaver kan det fortsatt forekomme tilfeller der den ansatte kan føle seg motivert gjennom andre motivasjonsfaktorer. Utfordringer i arbeidet vil for noen bare fungere som styrkende på motivasjonen.

Som en av informantene påpekte, kan det også forekomme tilfeller der en føler seg lite motivert grunnet lite varierende arbeidsoppgaver, som igjen kan skape mistriksel. Med dette ser en at arbeidets art og innhold, både kan fungere som motiverende dersom det er spennende og utfordrende, men også demotiverende dersom arbeidsinnholdet er lite varierende. Herzberg nevner arbeidets innhold kun som en motivasjons faktor, mens en i DNV GL ser på dette som både en motivasjonsfaktor og en mistrikselsfaktor.



### 6.1.3 Lønn

Å yte noe ekstra i arbeidet slik at en får en lønnsforhøyelse, var som tidligere nevnt opplevd som en motivasjonsfaktor for informantene. Herzberg oppgav ikke dette som en motivasjonsfaktor i sin undersøkelse. Han oppgir derimot lønn som en hygienefaktor. Dersom noen med samme utgangspunkt som en selv, mottar bedre lønn mente Herzberg at dette kan skape mistriivsel. Dette stemmer ikke for våre informanter, da ingen mente at dette opplevdes som en mistriivsels faktor. Dette kan skyldes at lønnen informantene mottar, ligger på nokså likt nivå internt i avdelingen i forhold til deres personlige forutsetninger. Samtidig fortalte de at de var klar over at andre organisasjoner som jobbet med noenlunde det samme, ofte mottok en høyere lønn. Dette utgjorde ingen forskjell og var derfor ikke noe de så på som en mistriivsels faktor. Ut i fra dette kan en se at det å sammenligne lønn med andre, ikke er noe som påvirker informantenes trivsel eller mistriivsel, i særlig stor grad. Det er mye som tyder på at så lenge det er en nokså rettferdig lønnsfordeling internt i bedriften og at en har muligheten til å kunne oppnå en høyere lønn dersom en gjør seg fortjent til det, fungerer ikke lønn som en hygienefaktor hos DNV GL. Som en forutsetning bør de ansatte se på lønnsystemet som rettferdig. Hadde de ansatte følt urettferdigheter i lønnsfordelingen, er det fullt mulig de hadde oppgitt dette som en mistriivselsfaktor.

Den vesentlige forskjellen mellom Herzbergs og DNV GLs syn på lønn, er som tidligere nevnt, at Herzberg mente at lønn kunne føre til mistriivsel dersom det ikke var tilfredsstillende. Informantene mente derimot at det å bli lovet en lønnsforhøyelse kunne fungere som en motiverende faktor. Ut i fra dette kan en se at belønning faktisk fungerer mer som en motivasjonsfaktor, enn som en hygienefaktor for informantene i DNV GL. Herzberg kritiserer bruken av hygienefaktorer som en metode for å få den ansatte mer motivert. Den såkalte "Kick in the pants" metoden vil til en viss grad fungere for enkelte i DNV GL, ved å bli belønnet etter å utført en ekstra innsats i arbeidet. Så lenge de ansatte blir "lokke" med en god belønning, kan de være villige til å yte en ekstra innsats i arbeidet sitt. Informantene nevnte ingenting om ansvarsgraden i arbeidet. Det viktigste er belønningen og det er det som fungerer som den motiverende faktoren. Herzberg kritiserer dette med at en leder som gir en ansatt høyere lønn, uten mer grad ansvar i arbeidet, ikke vil tilføre motivasjon for den ansatte. Ut i fra informantenes uttalelser, fungerer en lønnsforhøyelse i seg selv som en motiverende faktor. Det å ha dette som en målsetning viser seg å være motiverende nok for våre informanter. Med dette kan en finne et språk mellom tofaktorteorien og DNV GL. På en

annen side nevnte informantene at arbeidets innhold måtte være spennende og utfordrende for at de i det hele tatt skulle føle seg motivert for å utføre det. Derfor kan en si som en forutsetning, at arbeidets innhold må være interessant og spennende for at den ansatte lar seg ”lokke” til å utføre et arbeid som krever en ekstra innsats, som til slutt vil kunne gi den ansatte en høyere lønn.

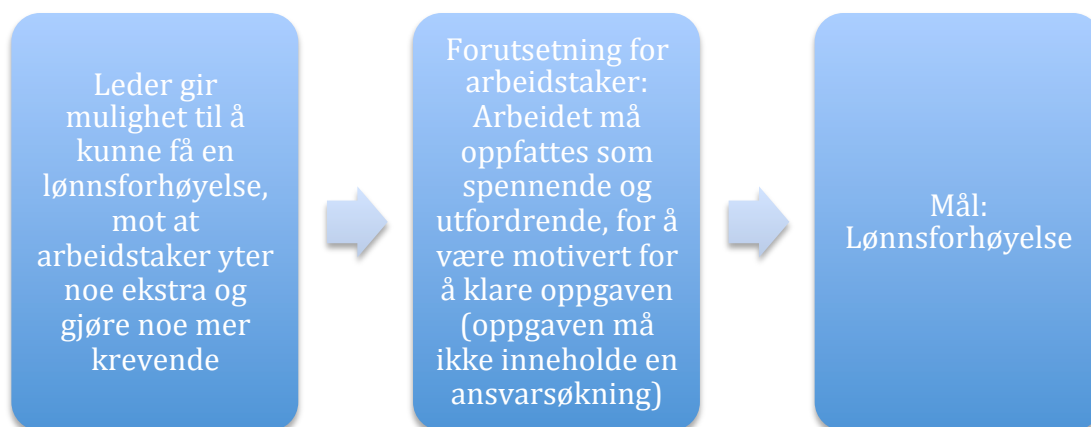


Fig. 6.1.3. Lønn som motivasjonsfaktor i DNV GL

#### 6.1.4 Frihet i arbeidet

Frihet under ansvar og muligheten til å selv styre sitt eget arbeid ble oppgitt som en motiverende faktor for våre informanter. Dette kobles opp mot Herzbergs motivasjonsfaktor som omhandler personlig ansvar i arbeidet. Denne faktoren tar for seg både det å ha ansvar for eget arbeid, samt det å ha et delvis eller et større ansvar for noen andre. Som nevnt tidligere mente to av informantene at frihet og ansvar i arbeidet var mindre viktig. Ut i fra dette kan en se viktigheten av å ta hensyn til individuelle forskjeller i en bedrift. Noen foretrekker en måte å jobbe på, mens andre foretrekker en annen. Det er ikke slik at alle ønsker å ha ansvar for andre mennesker eller å motta nye arbeidsoppgaver som inkluderer et større ansvar. Noen mennesker trives best når de ikke har så mye ansvar. Samtidig er nok det å motta arbeidsoppgaver som krever mer ansvar og større utfordringer enn tidligere, med på å bidra til personlig utvikling. For å utvikle seg må en som regel presse seg ut av komfortsonen. Poenget her blir derfor å finne en balanse mellom det å kunne selv velge hvorvidt en ønsker å ta ansvar i arbeidet, kombinert med at en blir ”pushet” til å ta utfordringer og ansvar. Ut i fra det faktum at det var delte meninger om denne faktoren, kan

det muligens være viktigere å bygge inn frihet og fleksibilitet i arbeidet, enn å kun gi den ansatte personlig ansvar. Dette må kombineres med at ledelsen forsøker å presse de ansatte litt ut av komfortsonen, uten at dette følelse ubehagelig og fører til usikkerhet for den ansatte. Her ser en igjen viktigheten av det å ha en ledelse som støtter de ansatte og veileder dem som ønsker og trenger det. For å få dette til er det nødvendig at ledelsen kjenner sine ansatte og har en dialog med dem, slik at de vet hvor de står i forhold til dette. I forhold til om dette fungerer som en motivasjonsfaktor for de ansatte i HR-avdelingen i DNV GL eller ikke, er dette noe individuelt. En kan derfor si at frihet og ansvar i arbeidet fungerer hovedsakelig som en motiverende faktor.

### **6.1.5 Mestringsfølelse**

Motivasjonsfaktoren Herzberg legger frem i teorien sin som omhandler muligheten for personlig utvikling i arbeidet, blir også oppgitt som en del av det som skaper motivasjon for informantene (Herzberg, Mausner, Snyderman 1993, 46). DNV GL har som nevnt tidligere et eget karrieresenter, som skal fungere som et tiltak for personlig utvikling. Informantene mener at muligheten for å forflytte seg oppover i karrierestigen er betydelig viktig, og dette kunne fungere som en motivasjons faktor. Samtidig kunne informantene fortelle at det egentlig ikke var muligheten for personlig utvikling i seg selv, men mestringsfølelsen som personlig utvikling resulterte i, som gav dem ”motivasjonsboostet”. Herzbergs personlige utviklingsfaktor fokuserer mer på at muligheten for personlig utvikling må være tilstede ved arbeidsplassen (Herzberg, Mausner, Snyderman 1993, 46). Med dette kan en se at Herzberg fokuserte mer på at de organisatoriske forholdene skulle være tilrettelagt slik at mulighetene skulle være tilstede for de ansatte. Hos DNV GL ser en at dette i seg selv, ikke er nok for å skape motivasjon. Det kan virke som at motivasjon forbundet med personlig utvikling, er noe som må skapes av individet selv. Dette ved at en setter seg et selvstendig mål og ved at en selv ønsker å utvikle seg. Skillet mellom teorien og empirien går med andre ord mellom hva organisasjonen tilrettelegger for, og hva den ansatte selv ønsker. Er ikke den ansatte motivert til å utvikle seg, hjelper det svært lite at muligheten er der. Med dette kan en si at mestringsfølelse som et resultat av personlig utvikling fungerer som en motivasjonsfaktor i DNV GL.

## 6.2 Hygienefaktorer

### 6.2.1 Ledelse

Hvorvidt ledelsen var rettferdig, var en viktig faktor i forhold til hvorvidt de ansatte i DNV GL følte at de trivdes i bedriften. Ved å koble dette opp mot Herzbergs hygienefaktor, som omhandler hvorvidt ledelsen er rettferdig og delegerende, samt hvor kompetent lederen er, finner en noen fellestrekk mellom tofaktorteorien og empirien (Abrahamsson og Andersen 2005, 140). Sammenhengen er at dersom de ansatte følte de ikke hadde en rettferdig ledelse som gav dem annerkjennelse, kunne dette bidra til å skape mistriivsel, akkurat det samme som Herzberg fant ut for 55 år siden. Herzberg la noe mer vekt på viktigheten av at ledelsen måtte være faglig kompetent, en hva informantene gjorde (Abrahamsson og Andersen 2005, 140).

Som tidligere nevnt i analysen mente informantene at ledelsen ved hjelp av annerkjennelse og støtte kunne bidra til å øke motivasjonen til de ansatte. Her vises det tydelig at ledelsen har en stor innvirkning på motivasjonen og mistriivsel hos de ansatte. Hvordan ledelsen opptrer er vesentlig for hvordan de ansatte har det med tanke på motivasjon og mistriivsel.

### 6.2.2 Motarbeidende systemer, rot, irrelevante arbeidsoppgaver og for mye arbeid

To av informantene oppgav motarbeidende systemer som en faktor som kunne føre til mistriivsel. Her mente informantene at systemer, regler eller rutiner som forhindret dem i å løse arbeidsoppgaver på en bestemt måte, kunne være demotiverende. Flere informanter mente at dersom en hadde for mye å gjøre, og derfor følte at tiden ikke strakk til, kunne dette bidra til å skape mistriivsel på lang sikt. Dette gjaldt også dersom en ikke følte mestring av arbeidsoppgavene sine eller at oppgavene en utførte opplevdes som lite nyttige eller irrelevante. En kan koble dette opp mot Herzbergs hygienefaktor som tar for seg hvorvidt arbeidsforholdene er tilfredsstillende eller ikke. Faktoren inneholder som tidligere nevnt arbeidsmengde, hvordan forholdene er tilrettelagt for å kunne utføre arbeidet og de fysiske arbeidsforholdene (Herzberg, Mausner, Snyderman 1993, 48). Å ha motarbeidende systemer som forhindrer de ansatte i DNV GL å jobbe slik de ønsker kan fremprovosere mistriivsel i lengden, akkurat slik Herzberg hevder i sin teori.

### 6.2.3 Karakterer

Som tidligere nevnt så ikke de ansatte på karakterene de mottok i slutten av året, som et særlig motiverende tiltak. Dette opplevdes mer som et negativt tiltak, enn et positivt et. Noe av grunnen for at informantene opplevde dette slik, kan være fordi slike bedømmelses systemer gjør at de ansatte sammenligner seg med hverandre. Dette kan igjen skape intern konkurranse innad i bedriften. Herzberg hadde ikke dette med som et eget punkt i sin teori, men en kan koble dette opp mot hans motivasjonsfaktor for personlig utvikling i arbeidet. Sett fra ledelsen i DNV GL sin side er dette ment som et motiverende tiltak for at de ansatte skal klare å pushe seg selv litt lenger og prestere enda bedre. Ved å ha et mål å jobbe mot, mener de at en kan oppnå bedre prestasjoner. Samtidig ser en at en bedømmelse med karakterer ikke nødvendigvis er det mest motiverende tiltaket selskapet kan ha. Slik som en av informantene foreslo, ville en mer beskrivende tilbakemelding muligens vært mer effektivt og motiverende. Da kunne den ansatte fått mer konstruktive tilbakemeldinger og forbedringspotensialer. I tillegg ville dette ha gjort at de ansatte ville bli sett av sin leder, enten på en positiv eller negativ måte. Dette kan videre kobles opp mot Herzbergs motivasjonsfaktor, nivå av anerkjennelse fra leder og medarbeidere. Herzberg hevdet på en annen side at negativ anerkjennelse kan føre til mistriivsel (Herzberg, Mausner, Snyderman 1993, 45). Ut i fra dette burde DNV GL endre sitt system for tilbakemeldinger, og heller bruke medarbeidersamtalene til råd, veiledning og dialog mellom overordnet og underordnet.

### 6.2.4 Privatliv

Herzberg mente at dersom arbeidet påvirker privatlivet kunne dette skape mistriivsel på sikt (Abrahamsson og Andersen 2005, 141). Informantene mente at arbeidet ikke påvirker deres privatliv i særlig stor grad. Ut i fra dette er ikke denne faktoren avgjørende for hva som skaper mistriivsel i DNV GL. Dette begrunnes med at informantene ikke har følt at arbeidet påvirket privatlivet og derfor var ikke dette noe de tenkte over. Informantene mente at dersom situasjonen var slik at en ikke fikk fri fra arbeidet når en befant seg hjemme, kunne dette være en faktor som skapte mistriivsel. Med andre ord kan en se at når arbeidet blir en bragd, en må bringe med seg inn i privatlivet og at en ikke klarer å skille mellom jobb og fritid, kan dette skape mistriivsel. På en annen side er ikke dette tilfelle for informantene i denne oppgaven, og dermed kan en si at de befinner seg i en nøytral situasjon der dette ikke er noe de plages eller tenker særlig mye over. Herzbergs hygienefaktor kan derfor stemme med forholdene i DNV GL.

### 6.2.5 Trygghet i arbeidet

Herzbergs faktor om trygghet i arbeidet tar for seg oppsigelsesvern, hvorvidt bedriften er solid, følelsen av sikkerhet i bedriften samt andre objektive forhold (Abrahamsson og Andersen 2005, 141). Informantene følte som nevnt i empirien at disse forholdene var tilfredsstillende i DNV GL. En av informantene fortalte samtidig at det å ha en for trygg og stabil jobb, kunne medføre latskap. Dette fordi en tenker at jobben er så trygg at den er der uansett og da er det ”ikke så farlig” om en ikke gir alt i arbeidet. Ved dette ser en igjen viktigheten av å ha utfordringer i jobben. Å gjøre det samme hver dag og hele tiden være innenfor ”komfortsonen” vil i lengden kunne føles demotiverende. Herzberg snakker om at en oppnår en nøytral tilstand dersom hygienefaktoren er tilfredsstillt (Abrahamsson og Andersen 2005, 141). Dette stemmer ikke i forhold til våre informanter, siden det er tryggheten i arbeidet som blir omtalt som tilfredsstillende, samtidig som en for trygg og stabil jobb kan bli demotiverende i lengden. Dermed fører ikke hygienefaktoren til en nøytral tilstand.

### 6.2.6 Det sosiale/ mellommenneskelige forhold

Dersom det sosiale i bedriften ikke hadde fungert godt, og informantene ikke hadde hatt en god relasjon til sine kollegaer og leder, mente de at dette ville skapt mistriksel. Dette viste seg å være en avgjørende faktor for våre informanter for å føle trivsel i bedriften. Herzberg mente i sine funn at relasjonen mellom overordnet og underordnet var viktigst, og denne relasjonen burde ikke være preget av mistillit, dårlig omsorg og dårlig samhold. Dersom relasjonen var preget av dette, kunne dette skape mistriksel i arbeidet. Ved å sammenligne forholdene i DNV GL med resultatene av Herzbergs undersøkelse, ser en at i DNV GL ble relasjonen til kollegaer oppgitt som en vel så viktig faktor som det forholdet til lederen var. Videre kommer det tydelig frem at det sosiale på arbeidsplassen i tillegg til arbeidsmiljøet, har en stor betydning på trivselen til våre informanter. Det at en relasjon skal bestå av tillit, samhold og omsorg ser vi ut i fra teorien og våre funn at samstemmer.

Videre var humør, glede og uhøytidelighet faktorer som ble oppgitt som viktig i DNV GL, men ikke i tofaktorteorien. Mye kan tyde på at det er graden av byråkrati i bedriften, som påvirker om samholdet er preget av status og makt, eller om samholdet stiller på et mer likt nivå der ingen føler seg bedre eller viktigere enn andre. Er bedriften preget av et betydelig skille i forhold til stillinger, kan dette påvirke relasjonen mellom de ansatte ved at de ikke

kommer nær hverandre på samme måte som når alle stiller på lik linje. Samtidig er det en nødvendighet og en forutsetning at en har respekt for ledelsen. Med dette kan en si at graden av byråkrati kan påvirke hvordan relasjonen til ens kollegaer er. Dette kan videre støttes opp med det to av informantene kunne fortelle om at de avdelingene med tydeligere byråkrati, var preget av relasjoner bygget rundt makt. Det vil igjen si at samholdet kan bli dårligere ved et sterkt byråkrati, og at ansatte med noe bedre stillinger vil fort kunne føle seg ”bedre” eller ta seg selv mer høytidelig, enn de med litt lavere type stillinger. Derfor kan en si at respekt og uhøytidelighet må balanseres, for å få et best mulig samhold. En mulig grunn for at Herzberg hovedsakelig fokuserte på relasjonen mellom overordnet og underordnet i sin teori, kan være at det var mer byråkrati for 55 år siden, som definerte større ”skiller” internt i bedriften. Dette kan ha endret seg noe den dag i dag. Mye kan tyde på at det og var viktigere å ha en god relasjon til sin leder for å ikke føle mistrivsel, når Herzberg utførte sine undersøkelser.

### **6.2.7 Status**

Informantene fra DNV GL fortalte at de brydde seg lite om status internt i bedriften. Dette gjaldt også sammenlignet med andre bedrifter. Status symbolet Herzberg trekker frem, nemlig det å ha egen sekretær, er ikke noe som er normalt å ha i DNV GL, og kan derfor være noe av grunnen for at de ansatte ved HR-avdelingen ikke sammenligner seg med andre bedrifter som har egne sekretærer/assistenter. Med andre ord er ikke denne faktoren særlig betydningsfull for informantene. Med det kan en si at Herzbergs hygienefaktor status, ikke har noen særlig betydning for hvorvidt en føler mistrivsel eller trivsel i DNV GL. Dette gjelder både i forhold til hvordan en ser på status generelt i bedriften og i forhold til andre bedrifter. Noe av grunnen for at dette kan ha vært en mer betydningsfull faktor for 55 år siden, kan være at det på denne tiden var vanligere med slike statussymboler. Det å ha en egen sekretær gav et inntrykk av at du gjerne hadde makt og hadde en god stilling i bedriften.

### **6.2.8 Bedriftens administrasjon og arbeidspolitikk**

Ledelsen i DNV GL er opptatt av å skape en god administrasjon og arbeidspolitikk, og oppfyller i følge våre informanter dette godt. De har et stort fokus på erfaringsdeling og åpne kommunikasjonslinjer. Informantene beskriver ledelsen som en god og trygg ledelse. Dette bidrar både til at de ansatte får en nærmere relasjon, i tillegg til at de ved erfaringsdeling har muligheten til å utvikle seg og tilegne seg ny kunnskap. Informantene fortalte at dette fungerte veldig bra per dags dato, og at de var meget tilfreds med en slik type arbeidspolitikk der det var mulig å ha en åpen toveis kommunikasjon. Kommunikasjonen var videre

organisert på en måte der alle visst hvem de skulle forholde seg til ved problemer. Dersom dette ikke hadde vært tilstrekkelig kunne dette ha skapt mistriivsel., mente en av informantene. Dette er det samme som Herzberg mener. Dermed kan en si at DNV GLs administrasjons og arbeidspolitikk fungerer som en hygienefaktor, ved at den kan føre til mistriivsel dersom den ikke er tilfredsstillende.

### 6.3.Oppsummering av analysen

I denne delen av oppgaven vil de mest sentrale funnene i analysen bli oppsummert.

<b>Motivasjonsfaktorer i DNV GL:</b>	<b>Motivasjonsfaktorer Herzberg:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidets innhold / prestasjoner</li> <li>• Lønn</li> <li>• God relasjon til sine medarbeidere og overordnede</li> <li>• Frihet i arbeidet</li> <li>• Mestringsfølelse</li> <li>• Ledelsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidet i seg selv</li> <li>• Nivå av ansvar i arbeidet</li> <li>• Muligheten for personlig utvikling</li> <li>• Nivå av anerkjennelse fra ledere og kolleger</li> <li>• Følelsen av prestasjon og egenverdi innhentet fra selve jobben</li> </ul>
<b>Mistrivselsfaktorer i DNV GL:</b>	<b>Hygiene faktorer Herzberg:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dårlig og urettferdig ledelse</li> <li>• Motarbeidende systemer, irrelevante og lite utfordrende arbeidsoppgaver, rot og for mye arbeid</li> <li>• Karakter systemet</li> <li>• At arbeidet påvirker privatlivet over en lengere tid</li> <li>• Det sosiale samholdet er dårlig eller ikke eksisterende / de mellommenneskelige forholdene er dårlige</li> <li>• DNV GLs administrasjons og arbeidspolitikk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelsen</li> <li>• Arbeidsforhold</li> <li>• Lønn</li> <li>• Status</li> <li>• Trygghet i arbeidet</li> <li>• Mellommenneskelige forhold</li> <li>• Privatlivet</li> <li>• Bedriften eller organisasjonens administrasjon og arbeidspolitikk</li> </ul>

Fig. 6.3 Oppsummering av funn

Figuren viser til likheter, ulikheter og nye faktorer som har kommet frem gjennom vår forskning og i forhold til Herzbergs tofaktorteori.

En av de største forskjellene er det at lønn blir oppgitt som en hygienefaktor av Herzberg, mens den av informantene blir kategorisert som en motivasjons faktor. Denne faktoren spriker også mot Herzbergs kritikk av ”KITA” metoden.



Faktoren for personlig utvikling i arbeidet blir av Herzberg kategoriserer som en selvstendig motivasjonsfaktor, mens i DNV GL blir ikke personlig utvikling i seg selv oppgitt som motiverende. Det er derimot den mestringsfølelsen som personlig utvikling kan resultere i, som oppfattes som motiverende.

Vi ser også at tre av faktorene kan både være motiverende og demotiverende i DNV GL. Arbeidets innhold er en av disse tre. Her har vi funnet ut at det kan være motiverende og styrkende dersom arbeidsoppgavene er utfordrende og spennende, og det kan skape mistrivsel dersom dette ikke blir tilfredsstillt. Det samme gjelder for ledelsen. Er relasjonen til ledelsen dårlig kan dette skape mistrivsel, og er den god kan dette skape trivsel og motivasjon. Denne faktoren omfavner også hvor bra eller dårlig ledelsen er generelt sett. Den siste faktoren som kan ha en dobbel betydning, er relasjonene til de rundt en og det sosiale på arbeidsplassen. Er dette bra, fungerer det som motiverende. Er det derimot dårlig, eller ikke eksisterende fungerer det som demotiverende eller det kan skape mistrivsel.

Som en kan se omtaler Herzberg de ulike faktorene enten som motivasjonsfaktorer eller hygiene faktorer. I DNV GL har vi funnet ut det er noen tilfeller der en faktor kan være motiverende ved tilstedeværelse, men kan skape mistrivsel ved fravær. I tillegg viser det seg at de faktorene som skaper mistrivsel, ofte skaper dette over lengere tid. Med dette ser en at en ikke kan skille mellom det en enten kaller motivasjonsfaktorer eller hygiene faktorer, i DNV GL. I stedet kan en heller kategorisere faktorene slik at det er en sammenheng mellom motivasjons og trivselsfaktorer, og en sammenheng mellom mistrivsels og demotivasjonsfaktorer. Dette er fordi noen faktorer skaper kun demotivering, men ikke nødvendigvis mistrivsel.

Ut i fra vår undersøkelse kan en se at motivasjonsfaktorene ofte har sammenheng med de faktorene som fører til trivsel. I tillegg viser det seg at dersom en føler seg demotivert over en lengere periode kan dette bidra til å skape mistrivsel. Det har også kommet frem at det ikke er slik at alle de ulike motivasjonsfaktorene må være tilstedeværende og fungere like bra på alle nivåer, for å føle motivasjon. En kan se på dette som en glidende skala, der en på den ene siden skiller mellom motivasjon/ trivsel og på den andre, demotivasjon/ mistrivsel. Innenfor denne skalaen kan alle informantene plasseres. Med andre ord er det en rekke individuelle forskjeller som danner grunnlaget for hva hver og en føler er viktig for å føle seg motivert og ikke føle mistrivsel. Det er en kombinasjon av de ulike motivasjonsfaktorene som utgjør den

totale motivasjonen. Med dette ser en at alle faktorer ikke nødvendigvis behøver å være like tilfredsstillende, men jo flere motivasjonsfaktorer som er tilfredsstillt, jo mer motivasjon kan den ansatte føle. Det samme gjelder for mistrivsel faktorene.

**Demotivasjon/ mistrivsel** ←————→ **Motivasjon/ Trivsel**

Undersøkelsen vår viser som nevnt tidligere at det kan være nokså individuelt hva som motiverer ansatte i en bedrift. Det er nettopp derfor det er så viktig at en tar hensyn til individuelle variasjoner i en bedrift, og at en forsøker å tilrettelegge best mulig for de ansatte, slik at en føler seg motivert. Herzberg ble som tidligere nevnt kritisert for å ikke ta hensyn til dette, men heller ha som utgangspunkt at alle mennesker er like. Det er med utgangspunkt i dette, vanskelig å bruke en teori for å forklare hva som skaper motivasjon og mistrivsel i en bedrift. Det vil alltid finnes sammenhenger og likheter en kan bruke som et utgangspunkt, men de individuelle forskjellene må alltid inkluderes i en slik undersøkelse. Videre vil faktorer variere noe i forhold til hvordan type bedrift eller organisasjon en opererer med, grunnet ulike interesser, behov og mennesketyper.

Det har vært noen motivasjonsfaktorer som har fremgått som betydelig viktigere enn andre i DNV GL. Dette er blant annet arbeidets innhold. I tillegg er det sosiale på arbeidsplassen og de relasjonene en opparbeider seg, viktig for å føle trivsel og derav motivasjon.

I tillegg viser det seg at det Herzberg omtaler som hygienefaktorer, kan en i DNV GL kalles mistrivsel og demotivasjons faktorer. Dette er fordi det som tidligere nevnt er noen faktorer som ved fravær skaper demotivasjon og ikke nødvendigvis mistrivsel. Som et resultat av undersøkelsen har det fremkommet noen faktorer som har utpekt seg som viktigere enn andre, i forhold til hva som kan skape mistrivsel. Det er også noen faktorer som stammer fra Herzberg, som ikke stemmer med funnene som har blitt gjort i DNV GL. Betydningen av det å ikke ha eller kunne oppnå samme status som en kan i andre lignende bedrifter, fungerer som nevnt tidligere ikke som en hygienefaktor i DNV GL. Videre ser en at de fysiske arbeidsforholdene som er sentral i Herzbergs teori, ikke har noen betydning for mistrivsel i DNV GL. Arbeidsforholdene som i hvordan forholdene er tilrettelagt for å kunne utføre arbeidet, stemmer derimot med våre funn. Motarbeidende systemer, rot og for mye arbeid kan i DNV GL føre til mistrivsel. En av mistrivsel faktorene som skiller seg ut fra Herzbergs tofaktorteori er karakter systemet de har i DNV GL.

Kritikken av tofaktorteorien nevner at hygienefaktorene er enklere å måle, manipulere og kontrollere enn det motivasjonsfaktorene er (Hamner og Organ 1978, 155). Gjennom undersøkelsen har dette vært noe vi som forskere også har erfart. Motivasjonsfaktorene har variert i større grad, og har vært mer subjektive. Slik som kritikken også tilsier, kan dette komme av at motivasjonsfaktorene omhandler følelser og holdninger. Vi opplevde at hygiene/mistrivsels faktorene var noe enklere å måle, siden de var noe mer konkrete og informantene visste tydelig hvordan de ikke ønsket å ha det på arbeidsplassen.

## 7.0 Konklusjon

Som utgangspunkt i denne undersøkelsen ønsket vi å finne ut av om Herzbergs tofaktorteori kan benyttes for å forklare hva som skaper motivasjon og mistriivsel i DNV GL, eller om det er helt andre faktorer som må være tilstede for å skape dette.

Hoved essensen i teorien til Herzberg, er skillet mellom hygienefaktorer der faktoren må være tilstede for å forhindre mistriivsel, og motivasjonsfaktorer som må være tilstede for å skape eller forbedre motivasjonen. Gjennom denne undersøkelsen som har blitt utført i DNV GL, har vi funnet ut at det finnes en rekke motivasjonsfaktorer som motiverer de ansatte, og en rekke faktorer som må være tilstede for å ikke skape mistriivsel. I tillegg har vi funnet ut at det er noen faktorer som kun skaper demotivasjon, og ikke nødvendigvis mistriivsel. Med dette kan en konkludere med at fravær av noen faktorer kan skape ulike grader av demotivasjon og eventuelt mistriivsel.

Som et svar på vår problemstilling kan en si at en kan benytte noen av motivasjonsfaktorene Herzberg benyttet for å forklare hva som skaper motivasjon og noen av de hygienefaktorene som han benyttet for å forklare hva som måtte være tilstede for at det ikke skulle oppstå mistriivsel. Noen av faktorene i teorien skiller seg fra våre funn hos DNV GL, ved at faktorene tillegges ulikt innhold. Med det ser en at faktorene er noe ulike, men meningen bak hva som ligger i faktorene har en rekke fellestrekk, som gjør at en kan si de til en viss grad hører sammen.

Våre funn viser at motivasjonsfaktorene som stemmer overens med Herzbergs tofaktorteori er:

- |   |
|---|
| • Arbeidet i seg selv / Arbeidets innhold                                       |
| • Mestringsfølelse som et resultat av personlig utvikling / Personlig utvikling |
| • Frihet i arbeidet / Nivå av ansvar i arbeidet                                 |

De faktorene som også fungerer som motivasjonsfaktorer i DNV GL, men som ikke er nevnt som motivasjonsfaktorer i tofaktorteorien er:

• Lønn
• Ledelse
• God relasjon til sine medarbeidere og overordnede

Likheter mellom hygiene faktorene til Herzberg og faktorene vi omtaler som mistrivsel og demotiverings faktorer i DNV GL:

• Dårlig og urettferdig ledelse / Ledelsen
• Motarbeidende systemer, irrelevante og lite utfordrende arbeidsoppgaver, rot og for mye arbeid / Arbeidsforhold
• At arbeidet påvirker privatlivet over en lengere tid / Privatlivet
• Det sosiale samholdet er dårlig eller ikke eksisterende / De mellommenneskelige forholdene er dårlige / Mellommenneskelige forhold
• DNV GLs administrasjon og arbeidspolitikk / Bedriften eller organisasjonens administrasjon og arbeidspolitikk

Det finnes kun én mistrivsel faktor i DNV GL, som ikke blir nevnt innenfor hygiene faktorene til Herzberg, og denne er:

• Karaktersystemet
--------------------

Ut i fra dette kan en se at det er flere hygiene/mistrivsel faktorer som stemmer, enn det er motivasjonsfaktorer.

Gjennom undersøkelsen har vi funnet ut at å måle hva som skaper motivasjon og mistrivsel er vanskelig, fordi dette er på mange områder veldig individuelt. Mennesker er ulike og har derav ulike behov, tanker og følelse, noe som gjør at det er vanskelig å samle alle under en kappe. Samtidig er en del av faktorene oppgitt som felles faktorer for flere av informantene. Dette kan gi en viss indikasjon på hva som motiverer og hva som skaper mistrivsel for de ansatte. Videre har vi funnet ut at det ikke nødvendigvis er slik at dersom en av

motivasjonsfaktorene er tilstede, vil en automatisk føle seg motivert. Det er sammenhengen mellom ulike faktorer satt i en helhet, som avgjør hvor motivert en er.

### **Hva betyr egentlig dette?**

Ved at hele fem hygiene/ mistrivelsfaktorer stemmer over ens med teorien, ser en at det er tydelig hva som må være tilstede på en arbeidsplass for at de ansatte ikke skal føle mistrivsel. Videre ser en at hva som motiverer medarbeiderne er mer individuelt. Det kan med dette konkluderes at motivasjonsfaktorer varierer noe mer i forhold til hva slags bedrift det er, i tillegg til individuelle forskjeller som behov og meninger. For DNV GL betyr dette at de har noen motivasjon- og mistrivelsfaktorer som er særegne i forhold til dem som bedrift, og noen som stemmer med de Herzberg skapte for 55 år siden. En kan derfor benytte tofaktorteorien som et utgangspunkt for å forklare hva som skaper motivasjon og mistrivsel i DNV GL, men en er nødt til å ta hensyn til individuelle forskjeller. I tillegg er viktig å ta i betraktning det at en opererer med en stor bedrift som har satt i gang egne tiltak for å fremme motivasjon og forhindre mistrivsel. Samtidig kan en ut i fra det som er konkludert med i denne undersøkelsen, kun uttale seg om vårt utvalg som består av seks informanter i DNV GL.

## 8.0 Kritikk av egen oppgave

Da vår oppgave er avhengig av informanter fra DNV GL, og deres tid og ressurser er knapp endte vi opp med et utvalg på seks informanter. Dette fører til at forskningen ikke vil egne seg til å trekke noen generelle konklusjoner for å besvare vår problemstilling. Vi kan derfor ikke generalisere våre funn til hele bedriften, eller for hele avdelingen i selskapet, da informantene som ble undersøkt kun er en liten andel av de ansatte i bedriften. Med dette som utgangspunkt er det derfor kun snakk om utvalget vårt, når DNV GL blir nevnt i gjennom denne oppgaven.

Vi har gjennom oppgaven kun tatt utgangspunkt i det informantene har fortalt oss og derfor ikke hensyn til de som ikke blir nevnt eller forklart fra våre informanter. Dette gjør det noe mer vanskelig å måle hygienefaktorene. Hygienefaktorene må være tilfredsstilt og når informantene ikke vet hvordan det føles å ikke ha disse tilfredsstilt, gjør det at det blir vanskelig å uttale seg noe om det.

Ved å undersøke Herzbergs eksisterende teori for å kunne besvare vår problemstilling, ble det i datainnsamlingen brukt en intervjuguide som inneholdt noen spørsmål som baserer seg helt og holdent på faktorene som legges i teorien. Dette kan bidra til å legge noen føringer for våre informanter, og oppgaven har derfor ikke undersøkt motivasjon på en nøytral og åpen måte. På bakgrunn av intervjuguiden som finnes i vedlegg II, kan en kritisere validiteten av datainnsamlingen, da spørsmålene som ble stilt kan oppfattes som ledene (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2010, 70).

Noe av grunnen for at det finnes såpass mange likheter kan være fordi informantene ble i undersøkelsen ”testet” i alle de ulike faktorene til Herzberg. Dermed var dette noe de automatisk måtte uttale seg noe om. Dette kan i tillegg ha hindret dem noe i å komme opp med egne tanker om temaet.

Det er umulig å si med hundre prosent sikkerhet hva det er som skaper mistrivsel eller trivsel, da denne undersøkelsen er utført på et bestemt tidspunkt. Mennesker endrer livssituasjon og konteksten rundt seg hele tiden. Derfor kan en ting oppleves som motiverende på et tidspunkt, mens på et annet tidspunkt fungerer ikke dette like bra. Samtidig kan en legge noen grunnleggende antagelser om hva det er som fungerer og hva som er viktig for de ansatte i

DNV GL, for å skape motivasjon og for å forhindre mistrivsel. Videre må en ta i betraktning at Herzbergs tofaktorteori er 55 år gammel. Dette betyr at dagens forhold har endret seg noe fra den gangen Herzbergs undersøkelser ble utført. Derfor vil noen av hans faktorer automatisk bli mindre relevante for DNV GL.



## 9.0 Anbefaling til videre forskning

Vi ønsker og anbefale å forske videre på vår problemstilling, da vi både i forkant og under oppgaveskrivingen har sett faktorer som er nødvendig og spennende å utforske videre. Vi anbefaler ved hjelp av et større og mer generaliserbart utvalg, at det gjennomføres en større undersøkelse i både HR-avdelingen i DNV GL, men også i andre avdelinger i selskapet. På denne måten vil en kunne generalisere funnene. I tillegg vil en da kunne si mer om hva som skaper motivasjon og mistriivsel i DNV GL.

Det hadde også vært spennende å utforske teorien på en mer nøytral måte. Dette ved å gjennomføre studiet på lik linje som Herzberg utførte sitt, og ikke å undersøke teorien ved å studere hans faktorer.

## 9.0 Litteraturliste

- Abrahamsson, Bengt og Jon A. Andersen. 2005. Organisation. Att beskriva och förstå organisationer. Malmö: Liber-Ekonomi.
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforlaget AS
- Ball, John 2003. "Understanding Herzberg's motivation theory". Lesedato 24. Mars 2014. <http://www.chinaacc.com/upload/html/2013/06/26/lixingcun841e7885772f4e7f907bf6272b185c41.pdf>
- Brochs-Haukedal, William. 2010. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. Utg: Cappelen Damm AS.
- DNV. En global leder. Lesedato 21. Februar 2014: <http://www.dnv.no/merger/>
- DNV GL. About DNV GL. Lesedato 20. Februar 2014: <http://www.dnvgl.com/about-dnvgl/>
- Our Organisation. Lesedato 20. Februar 2014: <http://www.dnvgl.com/about-dnvgl/organisation.aspx>
- Careers in DNV GL. Lesedato 22. Februar 2014: <http://www.dnvgl.com/careers/default.aspx>
- Duttweiler, Patricia C. 1986. "The Clearing House: A Journal of Education Excellence and Motivation Teachers" 59(8):371-374
- Flowers, Vincent S. og Charles L. Hughes. 1973. "Why employees stay." *Havard Business Review*, 51(4):49-60. Business Source Complete: 3867083
- Hamner W. Clay og Dennis Organ. 1978. *Organizational Behaviour: An Applied Psychological Approach*. Dallas: Business Publications Inc.
- Haugen, Trond og Jon Morten Melhus. 2008. *Lure Ledere: Begestringsledere skaper vinnere og enestående resultater*: Hegnar Media as
- Herzberg, Frederick. 2008. *One more time: How Do You Motivate Employees?* : Harvard Business School Publishing Corporation
- 1968. "One more time: How do you motivate employees?" : *Havard Business Review*, 46(1):53-62. Business Source Complete: 3866617
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner og Barbara Bloch Snyderman. 1993. *The Motivation Work*. 11. Utg. New Brunswick: Transaction Publishers
- 1959. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget

- og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. Utg.  
Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. Utg.  
Bergen: Fagbokforlaget
- Kermally, Sultan. 2005. "Chapter six: Frederick Herzberg" *Gurus on People Management*,  
1:43-50. Business Source Complete: 22386366
- Kvale, Steinar. 1996. *InterViews. An introduction to Qualitative Research Interviewing*.  
London: Sage publications
- og Svend Brinkmann, 2010. *Det kvalitative forskningsintervjuet*. 2. Utgave.  
Gyldendal Norsk forlag AS
- Miner, John B. 2005. *Essential Theories of Motivation and Leadership*. New York: M.E.  
sharpe, Inc. Lesedato 13. Mars 2014:  
[http://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=kUO5NWwaySYC&oi=fnd&pg=PA61&dq=herzberg+motivation+theory&ots=UEcCCcHrBM&sig=UANjLPwi6\\_h69tPjnsu5YO3EU00&redir\\_esc=y#v=onepage&q=herzberg%20motivation%20theory&f=false](http://books.google.no/books?hl=no&lr=&id=kUO5NWwaySYC&oi=fnd&pg=PA61&dq=herzberg+motivation+theory&ots=UEcCCcHrBM&sig=UANjLPwi6_h69tPjnsu5YO3EU00&redir_esc=y#v=onepage&q=herzberg%20motivation%20theory&f=false)
- Petro. *En unik og attraktiv arbeidsgiver*. Lesedato 08. Mars 2014:  
[http://www.petro.no/nyheter/hmsarbeidsliv/en-unik-og-attraktiv-arbeidsgiver/06a0e42a-18b4-4133-ab9a-004da6b8b184?fb\\_action\\_ids=10151897998441627&fb\\_action\\_types=og.likes&fb\\_source=other\\_multiline&action\\_object\\_map=%5B754158011261112%5D&action\\_type\\_map=%5B%22og.likes%22%5D&action\\_ref\\_map=%5B%5D](http://www.petro.no/nyheter/hmsarbeidsliv/en-unik-og-attraktiv-arbeidsgiver/06a0e42a-18b4-4133-ab9a-004da6b8b184?fb_action_ids=10151897998441627&fb_action_types=og.likes&fb_source=other_multiline&action_object_map=%5B754158011261112%5D&action_type_map=%5B%22og.likes%22%5D&action_ref_map=%5B%5D)
- Tietjen, Mark A. og Robert M. Myers. 1998. *Motivation and job satisfaction*. Management  
decision. 36(4):226-227

## Vedlegg I

### Intervju med leder i HR-avdelingen i DNV GL

1. Kan du fortelle litt om hvordan bedriftens administrasjons og bedriftspolitikker fungerer i DNV GL?
2. Hvordan er ditt inntrykk av ansattes trivsel og motivasjon i DNV GL?
3. Hvilke 5 faktorer ved arbeidsplassen opplever dere i ledelsen som viktigst for motivasjonen i forhold til de ansattes arbeid?
4. Har du noen tanker om hva som kunne vært gjort for å forbedre / øke motivasjonen til de ansatte i DNV GL?
5. Har dere i ledelsen observert noen faktorer som fremmer mistrivsel i bedriften?
6. Føler du at det er ledelsen og de organisatoriske forholdene som skal legges til rette for de ansatte skal føle seg motivert, eller at dette er noe de ansatte må bygge opp og skape på egenhånd?
7. Hva gjør dere i ledelsen å styrke de ansattes trivsel?
8. Hvilke faktorer opplever dere i ledelsen som mest motiverende for de ansatte?
9. Hva tror du det viktigste dere i ledelsen gjør for å styrke og holde på motivasjonen til de ansatte?
10. Hvordan vektlegger dere muligheten for personlig vekst for de ansatte?  
- Hvordan blir dette tilrettelagt?

## Vedlegg II

### Intervjuguide ansatte

1. Hvilke 5 faktorer føler du er viktigst for deg for å føle motivasjon på arbeidsplassen?
2. Kan du beskrive hendelser som tidligere har bidratt til at du har følt trivsel på arbeidsplassen?
3. Kan du beskrive hendelser som tidligere har bidratt til at du har følt mistrivsel på arbeidsplassen?
4. Hvilke faktorer må være til stede for at du ikke skal føle mistrivsel?
5. Tenk tilbake til en hendelse som du opplevde som var negativt på arbeidsplassen. Hva var dette?
6. Hvordan er skillet mellom privatlivet ditt og jobben?
7. Hva er det viktigste for deg med tanke på arbeidet du utfører?
8. Hva mener du er ledelsenes viktigste oppgaver?
9. Er din motivasjon avhengig av din trivsel på arbeidsplassen?
  10. Hvordan opplever du ledelsen i DNV GL?
11. Hva har betydningen av anerkjennelse og ros å si for deg?
12. Hva mener du om selskapets organisasjonspolitikk?
13. Hvilke faktorer opplever du er med på å skape mistrivsel for deg på arbeidsplassen?
14. Kan du fortelle om relasjonen du har til dine medarbeidere og ledelsen, og dens betydning for deg?
15. Hvor viktig er trygghet til både arbeidsplassen og arbeidet du utfører, for deg?
16. Fortell litt om det sosiale på arbeidsplassen og dets betydning for deg og din trivsel.
17. Hva er dine tanker rundt medarbeidersamtalene og karakterene dere mottar hvert år?
18. Hva er dine tanker om personlig utvikling og forholdene/ tiltakene som er tilrettelagt for å få dette til i DNV GL?
19. Hvilken betydning har lønn for deg i forhold til motivasjon og/eller mistrivsel?
20. Kan du fortelle litt om arbeidsforholdene i DNV GL, og hvilken betydning dette har for deg?
21. Kan du fortelle litt om hvor viktig status er for deg, og hvordan dette påvirker deg i jobben? Er status noe som opptar deg?