

Forord

Denne oppgaven representerer en lang og spennende reise. Bacheloroppgaven markerer avslutningen på tre fine år ved Høyskolen Kristiania. Sekken er fylt med teorier og annen lærdom som vi nå vil ta med oss ut i arbeidslivet, og til videre studier. For å spare dere for unødig lesing vil vi oppsummere både vår bachelorprosess, så vel som vår studietid med følgende ord: utfordrende, lærerik og givende.

Vi vil takke vår veileder, Helene Moe for gode innspill og tilbakemeldinger i forbindelse med denne prosessen. Samtidig vil vi rette en stor takk til våre ni informanter for at de villig stilte opp og ga oss verdifull informasjon for oppgaven.

God lesning!

Oslo, 25. mai 2016

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven omhandler motivasjon i arbeidslivet. Motivasjon omtales som en indre psykologisk prosess som skaper drivkraft og får oss til å handle. Forskning peker i retning av at det er en klar sammenheng mellom motiverte medarbeidere og arbeidsprestasjoner. Arbeidsprestasjoner er viktig for en organisasjon da det er dette som fører til økonomiske resultater. Formålet med denne studien har vært å få en større forståelse for hva som påvirker motivasjon blant unge arbeidstakere i den hensikt å kunne predikere hva arbeidslivet kan forvente når disse menneskene kommer ut i fulltidsjobb. Problemstillingen for dette studiet er derfor: ”Hva påvirker unge arbeidstakeres motivasjon i arbeidshverdagen?”.

Problemstillingen besvarte vi ved hjelp av en fenomenologisk tilnærming hvor vi gjennomførte ni dybdeintervjuer av unge arbeidstakere i deltidsjobb. Hensikten var her å kartlegge og forstå våre informaners dypere mening knyttet til fenomenet motivasjon i arbeidshverdagen og hva som påvirket denne. Mye forskning peker i retning av at ledelse spiller en sentral rolle for de ansattes motivasjon. Derfor var vi spesielt interesserte i å finne ut hva denne faktoren hadde å si for våre informanter, samtidig som vi hadde en stor åpenhet for andre faktorerens påvirkning.

Etter gjennomført datainnsamling og analyse av datamateriale fant vi at ledelsen spilte en mindre rolle for våre informaners motivasjon enn vi først hadde antatt. Ledelsen var i liten grad med på å fremme våre informaners motivasjon, men det kom derimot tydelig frem at mangel på god ledelse førte til direkte misnøye hos våre informanter. Det var derimot flere andre faktorer som fremmet deres motivasjon, og blant de mest fremtredende faktorene fant vi jobbens arbeidsoppgaver og sosial tilhørighet på arbeidsplassen.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	7
1.1 Problemstilling.....	7
1.2 Avgrensning.....	8
1.3 Struktur.....	8
2.0 Teori.....	8
2.1 Motivasjonsteorier	9
2.1.1 Maslows behovsteori	10
2.1.2 Forventningsteori	11
2.1.3 Likeverdsteori	12
2.1.4 Herzbergs tofaktorteori.....	13
2.1.5 Indre og ytre motivasjon	14
2.1.6 Selvbestemmelsesteorien (STD)	14
2.2 Ledelse	18
2.2.1 Atferdsteorier	19
2.2.2 Situasjonsbestemt ledelse	20
2.2.3 Fullspektrumsmodellen	22
3.0 Metode	25
3.1 Forskningsdesign	25
3.2 Utvalg	25
3.3 Datainnsamling	26
3.3.1 Intervjuguide.....	26
3.3.2 Gjennomføring.....	27
3.4 Dataanalyse.....	27
3.5 Metoderefleksjon	29
3.5.1 Bekreftbarhet og troverdighet	30
3.6 Etske hensyn.....	31
4.0 Resultater og drøfting	31
4.1 Ledelse	31
4.2 Arbeidsoppgaver	36
4.2.1 Oppgavens natur	37
4.2.2 Elektroniske arbeidsverktøy	40
4.2.3 Autonomi	42

4.3 Sosial tilhørighet	43
4.3.1 Arbeidsmiljø	45
4.3.2 Sosiale relasjoner	48
5.0 Konklusjon	52
5.1 Anbefaling til videre forskning	53
6.0 Litteraturliste	54
 Vedlegg:	
Vedlegg I: Intervjuguide	59
Vedlegg II: Transkribering	62

Tabeller og figurer

Tabeller:

2.1 En oversikt over motivasjonsteorier.....	10
3.1 Temaer og underkategorier.....	29

Figurer:

Figur 2.1 Maslows behovspyramide	11
Figur 2.2 Kognitiv forventningsteori	12
Figur 2.3 Herzbergs teori om motiverings- og hygienefaktor	13
Figur 2.4 Selvbestemmelsesteorien	15
Figur 2.5 Situasjonsbestemt ledelse	21
Figur 2.6 Fullspektrumsmodellen	22

1.0 Innledning

I dagens arbeidsmarked er de ansatte en av bedriftens viktigste ressurser. Det er derfor liten tvil om at motiverte ansatte som yter ”det lille ekstra” kan være nøkkelen til en suksessfull organisasjon. Et sentralt spørsmål er derfor hva som motiverer mennesker på arbeidsplassen.

Målet med denne studien er å få mer kunnskap knyttet til hvilke motivasjonsfaktorer som er de viktigste for nyutdannede som står på terskelen til å bli en del av arbeidslivet. Denne gruppen mennesker er en del av det som beskrives som generasjon Y. De er født mellom 1979 og 1996, og kan beskrives som fremtidens medarbeidere. I en arbeidsmarkedsanalyse utført av Proffice i 2012 beskrives denne generasjonen som late, de drives av høy lønn, muligheter for karrierehopp, korte arbeidsdager og bonuser. Likevel kom det også frem i undersøkelsen at det som viste seg å være viktigst for unge ansatte var indre motivasjon (Proffice).

Sirota, Mischkind og Meltzer hevder at majoriteten av arbeidstakere er entusiastisk når de begynner i en ny jobb. De finner derimot i deres forskning at om lag 85 prosent av bedriftene de studerte opplevde at arbeidstakernes moral dabbet av de første seks månedene (2005, 24). Forfatterne av artikkelen hevder at dette i stor grad skyldes ledelsen. Funnt gjort av Sirota og kolleger er ikke unikt for fagfeltet motivasjon. Deres funn støttes av flere andre studier gjort på området. Det vil derfor være av særlig interesse for oss å undersøke hvilken rolle ledelsen spiller for motivasjon. Bakgrunnen for dette skyldes også at vi selv har opplevd både god og dårlig ledelse, og hvordan dette har påvirket oss på godt og vondt.

1.1 Problemstilling

Vi har valgt en kvalitativ studie hvor vår problemstilling har utviklet seg gjennom forskningsprosessen. Den ble gjennomført med utgangspunkt i følgende endelige problemstilling:

- Hva påvirker unge arbeidstakeres motivasjon i arbeidshverdagen?

Tema motivasjon er stort og komplekst, og kan påvirkes av mange variabler. Med bakgrunn i egen arbeidserfaring og tidligere forskning knyttet til oppgavens tema

ønsket vi, som tidligere beskrevet, spesielt å se på ledelsens rolle for motivasjon. Vår datainnsamling fokuserer derfor spesielt på spørsmål knyttet til ledelse.

1.2 Avgrensing

Å gjennomføre et eksplorativt dypdykk i hva som påvirker unge medarbeideres motivasjon kan sies å være noe ambisiøst for en oppgave på bachelornivå. Det er mange faktorer som spiller inn. Det vil derfor være nødvendig å avgrense oppgavens omfang. Vi har valgt å avgrense målgruppen vår med tanke på informantenes alder. Forskningsobjektene i denne oppgaven måtte være i alderen mellom 20 og 30 år. Dette for å sikre at de kunne beskrives som en del av generasjon Y. Videre satte vi som krav at de på undersøkelsens tidspunkt måtte være studenter i en deltidsjobb med minimum 20 prosent stillingsbrøk. Dette for å sikre at informantene hadde tilstrekkelig grunnlag for å mene noe om tema vi ønsket å undersøke, samt at vedkommende hadde til hensikt å bli en del av arbeidslivet på fulltid i nær fremtid.

Motivasjon og hva som påvirker denne består av mange påvirkningsfaktorer. Grunnet oppgavens omfang har vi ikke hatt anledning til å fokusere på alle faktorene som fremkom under analysen av vårt datamateriale. Vi har derfor valgt å fokusere drøftingen rundt tre hovedfaktorer vi mener er mest fremtredende i vår undersøkelse. Dette beskrives nærmere under den metodiske gjennomgangen av oppgaven.

1.3 Struktur

Oppgaven innledes med et sammendrag av funn og deretter en innledning til tema for oppgaven. Videre gjennomgår vi det teoretiske rammeverket for oppgaven, som er knyttet til en bred gjennomgang av motivasjonsteorier, samt utvalgte ledelsesteorier. Deretter vil vi ta for oss en metodisk gjennomgang av oppgaven, før vi vil redegjøre for, analysere og drøfte våre funn i kapittel fire. Avslutningsvis vil vi oppsummere oppgaven gjennom en konklusjon og forslag til videre forskning på område.

2.0 Teori

I dette kapittelet beskriver vi det teoretiske rammeverket for oppgaven. Ettersom vi hadde en åpen tilnærmingen til motivasjon så vi det som hensiktsmessig å benytte oss av en bred beskrivelse av motivasjonsteorier. Da ledelsens påvirkning var av spesiell interesse har vi også valgt å inkludere beskrivelse av ulike teorier knyttet til dette

tema. Vi har valgt å dele inn kapitelet i to hoveddeler hvor vi først tar for oss motivasjonsteorier, før vi deretter gjennomgår ledelsesteoriene.

2.1 Motivasjonsteorier

*”Beklager, jeg kan ikke dra på jobb i morgen, jeg har skadet min motivasjon”
- ukjent ordtak.*

Motivasjon kommer fra det latinske ordet *movere*, som betyr å bevege seg. Ovenfor har man et eksempel på fraværet av motivasjon og det verst tenkelige scenarioet i en jobbsammenheng – den ansatte har ikke lyst til å komme på jobb. I organisasjonspsykologi har allikevel motivasjon blitt mest brukt for å forklare hva som får ansatte til å yte noe ekstra, noe mer enn den innsatsen som er presisert i den formelle strukturen. Uansett er det ingen tvil om at motivasjon er viktig. En bedrift har mye å tjene på ansatte som er motiverte for å oppnå de beste resultatene, uansett bransje.

Det har vært forsket på motivasjon i flere tiår år og det finnes mange definisjoner av begrepet. Ibsen og Christensen trekker frem hovedlinjene i begrepet og definerer motivasjon som ”de faktorer, der udløser, retningsbestemmer og fastholder/understøtter menneskers aktiviteter, herunder arbejde i bred forstand” (Ibsen og Christensen 2001, 88). Dette kan bety at motivasjon gir svar på tre hovedspørsmål:

- Hvilke krefter i mennesket og i menneskets omgivelser driver dem til en bestemt atferd?
- Hvilke krefter driver mennesket i en bestemt retning eller mot et bestemt mål?
- Hvilke krefter i mennesket eller menneskets omgivelser gjør at man holder ved eller forsterker intensiteten i en atferd eller endrer sin atferd i en helt annen retning?

Disse tre spørsmålene er alle viktige i arbeidslivet og forskjellige typer motivasjonsteorier vil beskrive deler av disse (Larsen 2010, 125).

I moderne organisasjonspsykologi er det vanlig å skille mellom fire typer motivasjonsteorier når det gjelder arbeidsmotivasjon. Vi skiller mellom behovsteorier,

kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modellen (Kaufmann og Kaufmann 2009, 93).

Tabell 2.1 En oversikt over motivasjonsteorier

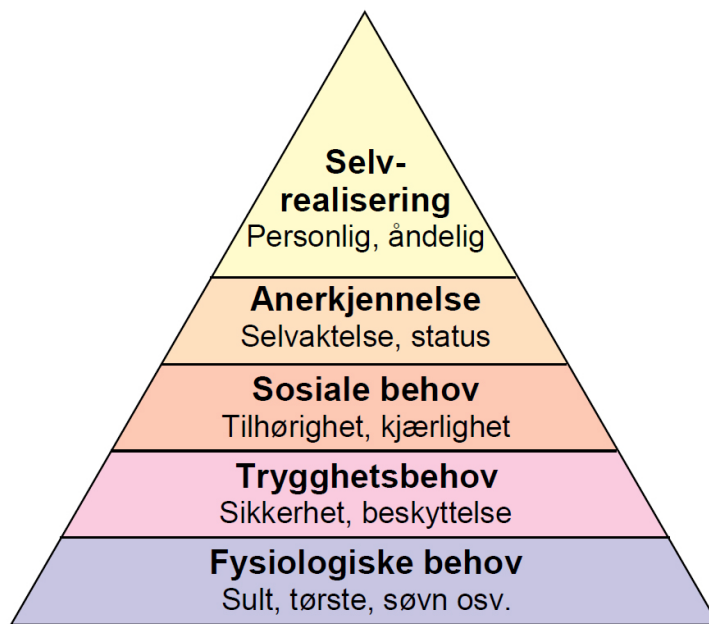
TEORI	KJENNETEGN
BEHOVSTEORI	Atferd utløst av grunnleggende behov.
KOGNITIV TEORI	Motivasjon er et resultat av forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse.
SOSIALE TEORIER	Opplevelsen av likhet og ulikhet samt rettferdighet og urettferdighet.
JOBBKARAKTERISTIKA	Motiverende og demotiverende elementer i selve jobben.

Kilde: (Kaufmann og Kaufmann 2009, 93-94)

2.1.1 Maslows behovsteori

Maslows behovsteori er formet som en pyramide og baserer seg på at vi har forskjellige behov som må oppfylles før vi søker etter de neste. Teorien er oppdelt i fem kategorier og den første består av fysiologiske behov, som sult, søvn og husly. Det neste er trygghetsbehov som sikkerhet og trygge omgivelser. Deretter kommer sosiale behov som tilhørighet, nærhet og familie. Disse tre første trinnene utgjør behovet for underskuddsdekning, og er i og for seg de viktigste behovene. De to siste er anerkjennelse og selvrealisering som står for status og personlig utvikling (Kaufmann og Kaufmann 2009, 94-95).

Figur 2.1 Maslows behovpyramide



Kilde: (Schiffman, Kanuk og Hansen 2012, 116, egen oversettelse)

I arbeidssammenheng kan teorien overføres til følgende behov:

- I. Fysiologiske behov: Lønn så man kan dekke grunnleggende behov.
- II. Trygghetsbehov: Pensjon og sykeordninger.
- III. Sosiale behov: Arbeidsmiljøet.
- IV. Anerkjennelse: Karriere og synlige statussymboler.
- V. Selvrealisering: Bruk av kompetanse og utvikling.

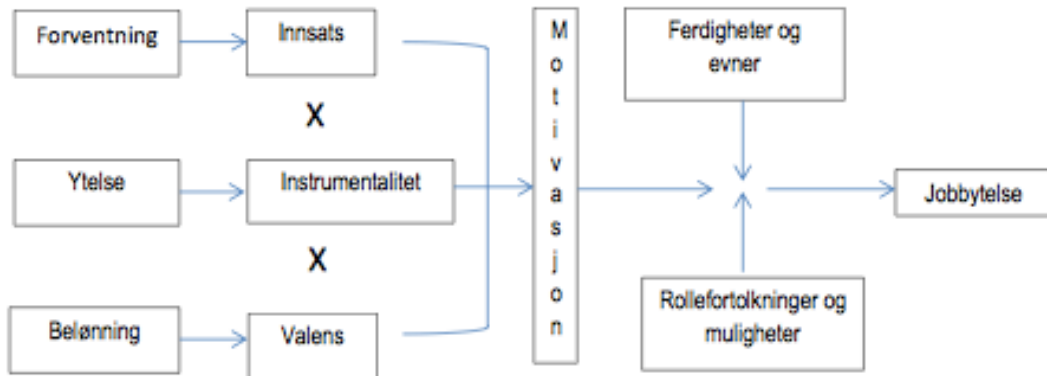
For de fleste kan Maslows behovsteori virke intuitivt riktig. Allikevel har den empiriske forskningen som har vært gjort for å teste teorien vært lite bekreftende. Det viser seg at vi er mer fleksible enn først antatt og at de forskjellige behovene ikke nødvendigvis må følges i oppført rekkefølge (Kaufmann og Kaufmann 2009, 96).

2.1.2 Forventningsteori

Under kognitiv motivasjonsteori finner vi forventningsteorien. Denne tar for seg forventninger til arbeidsplass, arbeidsoppgaver og motivasjon som et resultat av dette. Innenfor denne typen teori er det også to ting som er spesielt (Kaufmann og Kaufmann 2009, 97):

- 1) ”Handlingen betraktes som styrt av bevisste forestillinger og rasjonelle kalkyler med hensyn til personlig måloppnåelse”.
- 2) ”Arbeidet man utfører er instrumentelt i oppnåelsen av belønninger knyttet til behov og ønsker”.

Figur 2.2 Kognitiv forventningsteori



Kilde: (Kaufmann og Kaufmann 2009, 98)

Det pekes på tre typer overveielser som er ekstra viktig for hvor stor innsats man legger i jobbsammenheng:

1. Subjektive forventninger: Om innsats vil gi resultater.
2. Instrumentelle overveielser: Om innsatsen fører til belønning.
3. Valensvurderinger: Den subjektive verdien av belønningen.

Motivasjonen vil være på topp når verdien på innsats, instrumentalitet og valens er høy, men dersom verdien er null på en av de hjelper det ikke at verdien på de andre er høy.

2.1.3 Likeverdsteori

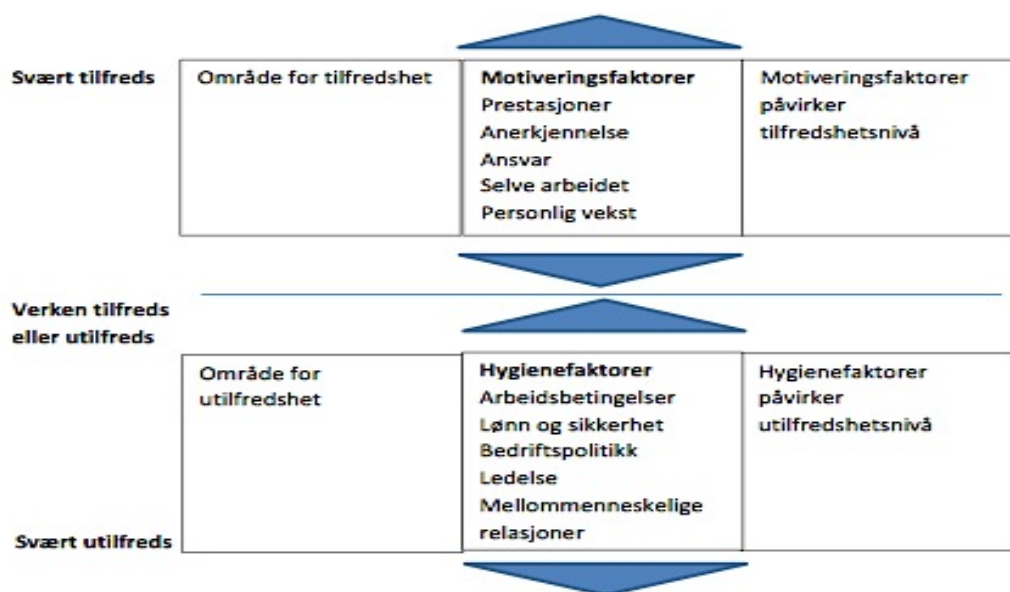
Under sosiale motivasjonsteorier finner vi likeverdsteori. Denne teorien går ut på motivasjon i forhold til sammenligning med andre, både i og utenfor arbeidsplassen. Ofte gjelder disse sammenligningene lønn, utdanning og stilling (Kaufmann og Kaufmann 2009, 105-106). Likeverdsteorien kan deles opp i fire forskjellige nivåer ut ifra hvordan man sammenligner:

1. Selv-intern: Man sammenligner nåværende jobbsituasjon med andre jobbsituasjoner, på samme arbeidsplass.
2. Selv-ekstern: Man sammenligner nåværende jobbsituasjon med andre jobbsituasjoner, fra en annen arbeidsplass.
3. Andre-intern: Man sammenligner seg selv med andre på samme arbeidsplass.
4. Andre-ekstern: Man sammenligner seg selv med andre fra andre arbeidsplasser.

2.1.4 Herzbergs tofaktorteori

Herzbergs tofaktorteori er en jobbkarakteristikamodell som tar utgangspunkt i holdninger til selve jobben. Den består av en motivasjonsfaktor og en hygienefaktor. Motivasjonsfaktoren har en mer langvarig virkning på forhold til arbeidet og henger sammen med prestasjoner, annerkjennelse, ansvar, selve arbeidet og personlig vekst. Disse gir motivasjon om de er tilstede, men ikke mistrivsel hvis de ikke forekommer. Hygienefaktoren derimot er ting som må være på plass for å ikke skape mistrivsel, men som ikke nødvendigvis gir motivasjon. Disse er arbeidsbetingelser, lønn og sikkerhet, bedriftspolitik, ledelse og mellommenneskelige relasjoner. For å oppnå et høyere nivå av trivsel og et lavere nivå av mistrivsel må man kombinere faktorene på best mulig måte. Herzberg mente at begge faktorene bør være tilfredsstilt for å oppnå maksimal ytelse (Kaufmann og Kaufmann 2009, 108).

Figur 2.3 Herzbergs teori om motiverings- og hygienefaktor



Kilde: (Kaufmann og Kaufmann 2009, 109)

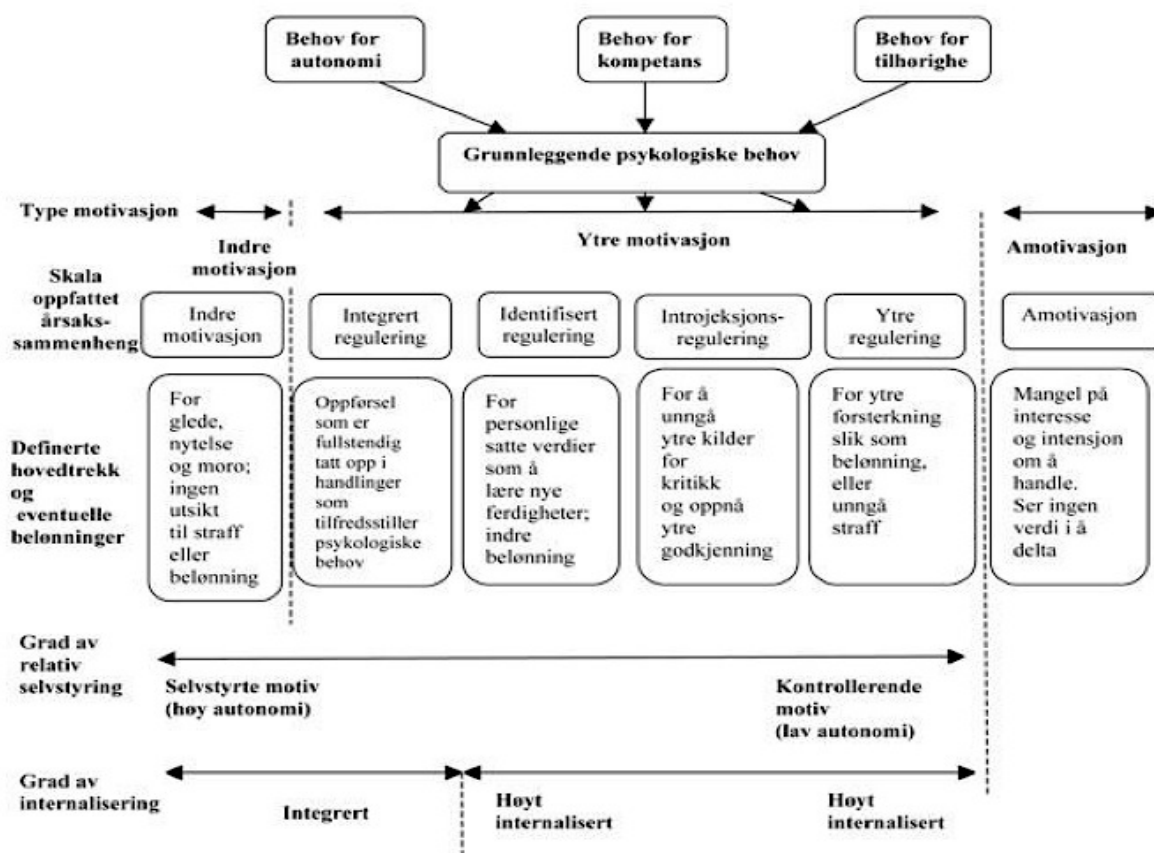
2.1.5 Indre og ytre motivasjon

Indre og ytre motivasjons teori går under kognitiv evalueringsteori og deler motivasjon opp i to. Indre motivasjon går ut på at man utfører en aktivitet for å oppnå indre tilfredsstillelse, eller noe som eksisterer i relasjonen mellom individ og aktivitet. Indre motivasjon henger sammen med interesse. Det er lettere å holde på med noe man finner genuint interessant enn uinteressant. Det sies at indre motivasjon har større drivkraft enn ytre motivasjon. Den omtales som noe som kommer innenfra mens ytre motivasjon er en kunstig påvirkning som kommer utenfra. Den er styrt fra utsiden og oppleves dersom man søker belønning blant omgivelsene (Skorstad 2015, 34). Den indre motivasjonen har røtter i to grunnleggende behov som er kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse og er knyttet til utvikling, opplæring og autonomi på arbeidsplassen. Den ytre motivasjonen blir aktivert av lønn, bonus og frynsegoder og den destruktive effekten av dette er særlig fremtredende når belønningsopplegget utøves på en kontrollerende måte.

2.1.6 Selvbestemmelsesteorien (STD)

Selvbestemmelsesteorien (SDT) er en makroteori som består av flere mini teorier. Den inneholder den kognitive evalueringsteorien (CET), organismisk integreringsteorien (OIT), kausalitetsorienteringsteorien (COT), og den grunnleggende behovsteorien (BNT) (Deci og Ryan 1985, 31).

Figur 2.4 Selvbestemmelsesteorien



Kilde: (Sanli m.fl. 2013, 2, egen oversettelse)

Grunnleggende psykologiske behov (BNT)

Selvbestemmelsesteorien beskriver tre medfødte grunnleggende psykologiske behov som må være tilfredsstillt for å oppnå indre motivasjon. Disse er behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet, hvor kompetanse og autonomi har størst betydning. Hvis disse psykologiske behovene i en organisasjon oppnås, vil det øke tilfredsheten, prestasjoner og innsatsen arbeidstakerne legger i arbeidet (Deci og Ryan 1985, 31). Ved motsatt tilfelle vil det kunne undergrave motivasjon.

Behovet for autonomi innebærer at vi trenger å oppleve at våre interesser og ønsker ligger bak våre handlinger. Vi er ikke selvbestemt når ytre press tvinger oss til å tenke, føle eller handle på en bestemt måte. Det er følelsen av viljestyring som driver, uavhengig av om den avhengig, uavhengig, kollektivistisk eller individualistisk. Man

kan derfor uttrykke andres verdier, så lenge de er i overensstemmelse med ens egen (Ryan og Deci 1985, 31).

Kompetansebehovet er behovet for å være i interaksjon med miljøet og ønsket om å bruke egne evner og ferdigheter i ideelle utfordringer (Deci og Ryan 1985, 26). Ved å bruke vår egen kompetanse vil det oppstå mestringsfølelse og dette kan styrke ens indre motivasjon. Det innebærer at man opplever seg selv som autonom, at handlingene handler ut fra egne verdier og interesser (Deci og Ryan 2000, 64).

Behovet for tilhørighet innebærer det sosiale aspektet og ønske om å knytte oss til andre mennesker (Deci og Ryan 2000, 64). Hvis ikke dette behovet dekkes kan det oppstå negative konsekvenser som problemer med helse, mistriivsel og lav produktivitet.

Organismisk integrasjonsteori (OIT)

Friheten til å være indre motivert blir begrenset med stadig sosiale krav og roller som gjør at man må ta ansvar for oppgaver man ikke finner interessante. Denne utfordringen er beskrevet i selvbestemmelsesteorien i form av å fremme internalisering og integrering av verdier (Deci og Ryan 1985, 114). OIT forklarer hvordan adferd som er blitt motivert av ytre faktorer kan internaliseres i individet. Å internalisere er prosessen hvor man tar inn over seg en verdi og forvandler den til sin egen. For eksempel når man aksepterer verdier og normer som samfunnet forventer på grunn av ytre press og forventning. Her er det behovet for tilhørighet som er drivkraften (Deci og Ryan 1985, 116-117).

Ytre regulering er en atferd som settes i gang på grunn av en ytre årsak som for eksempel straff eller belønning. Man følger det som forventes på grunn av press og atferden er kontrollert og derfor ikke selvbestemt (Deci og Ryan 2000, 61).

Introjeksjonsregulering baserer seg på en slags indre tvang. Den er hentet fra normer og regler i miljøet vi befinner oss i og som vi har bestemt oss for å etterleve. Man har allikevel ikke godtatt eller gjort verdiene til en naturlig del av seg selv som ved integrering. Introjeksjonsregulering er ofte forsterket av trusler om straff eller løfter om belønning, og man føler ofte skyld hvis man ikke gjennomfører atferden som

forventes. Selv om denne følelsen av tvang kommer fra individet selv er den ikke selvbestemt (Deci og Ryan 2000, 62).

Identifikasjonsregulering kommer når man har akseptert de verdier og normene som finnes i miljøet og identifisert seg med disse. Man vil føle mer valgfrihet og villighet til å utføre atferd. Atferd som bunnar i identifikasjonsregulering er mer selvbestemt enn de som kommer fra ytre press eller introjeksjonsregulering (Deci og Ryan 2000, 62).

Integrert regulering er den mest komplekse formen for ytre motivasjon og den er helt selvbestemt. Man har fullført internaliserings- og integreringsprosessen, samt at normer og verdier stemmer overens med allerede eksisterende normer og verdier. Man opplever derfor full handlingsfrihet. En organisasjon bør ha interesse i å tilrettelegge forhold slik at de støtter opp under en slik utvikling (Deci og Ryan 2000, 62).

Den kognitive evalueringsteorien (CET)

CET tar for seg den sosiale konteksten og hvordan denne påvirker ens indre motivasjon. Den går ut på hvordan mellommenneskelige hendelser og strukturer som for eksempel tilbakemelding kan lede til følelsen av mestring som igjen fører til indre motivasjon. Grunnen til at dette oppstår er at det fyller vårt grunnleggende behov for kompetanse. Den må allikevel være i samsvar med følelsen av autonomi før å øke den indre motivasjonen (Ryan og Deci, 1985, 85).

Kausalitetsorienteringsteorien (COT)

Kausalitetsorienteringsteorien fokuserer på hvordan man orienterer seg, oppfatter, tolker, handler, skaper og evaluerer situasjoner og hendelser. Dette kan variere fra person til person. Teorien består av tre ulike orienteringer: autonomiorientering, kontrollorientering og upersonlig orientering. Alle mennesker bruker på et eller annet tidspunkt disse orienteringene (Deci og Ryan 1985, 175).

Mye atferd er automatisk og derfor ikke et autentisk valg. Når man er autonomorientert bruker man informasjon til å ta et valg for å oppnå et mål man har satt seg. Dette gjør man basert på eget ønske og ikke kontroll utenifra. Indre

motivasjon og selvbestemmelse vil kunne utvikles hos en person som er autonomorientert (Deci og Ryan 1985, 154-155).

Kontrollorientering er når man opplever å ikke kunne ta frie valg og burde eller må foreta en handling. En konsekvens av dette er at man kan oppleve en følelse av stolthet hvis man opplever suksess, eller skam og skyld hvis man mislykkes. Ved kontrollorientering foreligger det en konflikt mellom kontroller og den som blir kontrollert. Dette kan være en og samme person, også kalt introjeksjonsregulering. En slik prosess er med på å svekke den indre motivasjonen (Deci og Ryan 1985, 157-158).

Upersonlig orientering er når man har en følelse av å ikke kunne håndtere utfordringene man møter. Kjennetegn for upersonlig orientering er troen på at atferd og utfall er uavhengig av hverandre. Dette kan gi en følelse av inkompetanse og hjelpeløshet som igjen fører til demotivasjon (Deci og Ryan 1985, 159-160).

2.2 Ledelse

Det finnes utallige teorier og definisjoner på temaet ledelse, og det å opprette en dekkende definisjon av begrepet kan være utfordrende. I følge Martinsen finnes det neste like mange definisjoner på lederskap, som det finnes personer som har forsøkt å definere det. Dette medfører at definisjonene ofte kan bli flertydige, noe som kan bidra til forvirring rundt begrepet (Martinsen 2009, 35). For å skape klarhet rundt begrepet ønsker vi å dra frem noen definisjoner innenfor ledelse som er mye brukt:

”Ledelse er å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre noe meningsfylt” (Arnulf 2012, 11-13).

”Lederskap er en prosess hvor et individ påvirker et annet individ eller en gruppe, for å nå et felles mål ” (Northouse 2007, 3).

Disse definisjonene er med på å gi innsikt i hva ledelse faktisk innebærer, men den definisjonen vi ønsker å ta utgangspunkt i er Yukl sin:

”Ledelse er prosessen med å påvirke andre til å forstå og enes om hva som trengs å gjøres og hvordan gjøre det, og prosessen med å fasilitere individuell og kollektiv innsats for å nå felles mål” (2013, 23, egen oversettelse).

Ved å se på definisjonen over er det to elementer som er særdeles sentrale innenfor ledelsesbegrepet; å påvirke innsatsvilje og samarbeide mot felles målsettinger (Kaufmann og Kaufmann 2009, 333). I denne oppgaven ønsker vi blant annet å se på hvilken betydning ledelse har for arbeidstakeres motivasjon. Vi ønsker derfor å se nærmere på lederatferd og lederstiler for å kunne få et mer oversiktlig bilde over ledelsesfenomenet og hvordan dette kan påvirke de ansatte. Under skal vi se nærmere på Ohio- og Michigan studiet, som fokuserer på atferdsteori hos ledere. Videre skal vi se nærmere på teorien om situasjonsbestemt ledelse, som er utviklet av Hersey og Blanchard. I tillegg vil vi se på en nyere tilnærming innen ledelse, nemlig fullspektrumsmodellen.

2.2.1 Atferdsteorier

Noen av de eldste teoriene rundt ledelse tok utgangspunkt i personlighetstrekk hos lederen og hvilke trekk som utgjorde en god leder. I senere tid har det blitt lagt mer fokus på selve atferden til lederen (Kaufmann og Kaufmann 2009, 339). Flere studier som er gjennomført i norske bedrifter, har vist at lederens atferd har stor innvirkning på hvordan de ansatte presterer (Lai 2013, 174).

Innenfor atferdsteorien er det særlig to studier som står sentralt: Ohio-og Michigan studiene. Ohio-studiet har vært svært innflytelsesrikt innenfor forskning på ledelsesatferd (Yukl 2013, 64). Med utgangspunkt i 1800 beskrivelser av typisk ledelsesatferd, kom det frem to til hovedkategorier; å vise hensyn og å skape struktur (Kaufmann og Kaufmann 2009, 339). Å vise hensyn hadde et hovedfokus på relasjoner og handler i stor grad om å bygge tillitt og tilhørighet. Ledelsesatferden er oppmuntrende og støttende, og lederen gir tilbakemeldinger og roser de ansatte (Yukl 2013, 66). Å skape struktur er en mer resultatorientert atferd og kan sees som en motsetning til relasjonsorientert atferd. En resultatorientert lederatferd har fokus på tidsfrister, kritisere dårlig arbeid og delegere arbeid til de ansatte (Yukl 2013, 64). Michigan-studiet ble gjennomført i samme tidsrom som Ohio-studiet, men med en litt annen metodisk tilnærming. Studiet kom frem til to hovedkategoriene

oppgaveorientert og merarbeiderorientert atferd. Resultatet fra disse to studiene er stort sett sammenfallende og har kommet med betydningsfulle bidrag til forskning på lederatferd (Kaufmann og Kaufmann 2009, 339).

2.2.2 Situasjonsbestemt ledelse

Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse er en av de mest anvendte teoriene innenfor ledelsesfeltet (Karlsen 2013, 107). Teorien baserer seg på forutsetningen om at lederen kan tilpasse sin atferd, samt sin lederstil, til en situasjonen slik at det har en positiv effekt på medarbeiderne (Martinsen 2009, 138). Teorien tar utgangspunkt i at det ikke finnes kun en god form for ledelse, men at ledelse er situasjonsbestemt og at situasjonsbetingede faktorer vil være avgjørende for hva slags lederstil som vil være best egnet (Karlsen 2013, 106-107).

Modellen til Hersey og Blanchard tar utgangspunkt i at ledelsesstiler ligger langs to dimensjoner. Disse er enten styrende eller støttende atferd fra lederen i oppgaveutførelsen. Ut i fra disse to grunnleggende dimensjonen utledes det fire forskjellige lederstiler. Den første er instruerende lederstil, hvor det fokuseres sterkt på styrende atferd og mindre på støttende atferd (Martinsen 2009, 141). Denne stilen kan karakteriseres som autoritær og preges enveis kommunikasjon (Kaufmann og Kaufmann 2009, 344). Den neste lederstilen er overtalende lederstil, hvor lederen utøver en sterkt støttende og styrende atferd. Lederen legger opp til en høy grad av toveiskommunikasjon og tilbakemelding, noe som bidrar til økt motivasjon og engasjement ved involvering av medarbeiderne (Einarsen og Skogstad 2008, 297). Den neste lederstilen er deltakende, som kjennetegnes ved at den er sterkt støttende og mindre styrende atferd. Lederen tildeler ofte medarbeideren mer ansvar og myndighet, og lederstilen preges av toveiskommunikasjon (Martinsen 2009, 140). Den siste lederstilen som presenteres er den delegerende lederstilen, hvor lederen i liten grad involverer seg. Lederstilen preges i av liten grad støttende atferd, og ansvar og oppgaver delegeres til de ansatte (Martinsen 2000, 140).

Det som danner grunnlaget for hvilken av lederstilende over som velges er medarbeidernes kompetansenivå. Kompetansenivået til de ansatte består av to sentrale komponenter, kompetanse og forpliktelse til å utføre oppgaver. Kompetansenivået til de ansatte kan klassifiseres på fire nivåer (Martinsen 2009, 141):

Kompetansenivå 1 – medarbeideren har lav kompetanse, men høy grad av forpliktelse.

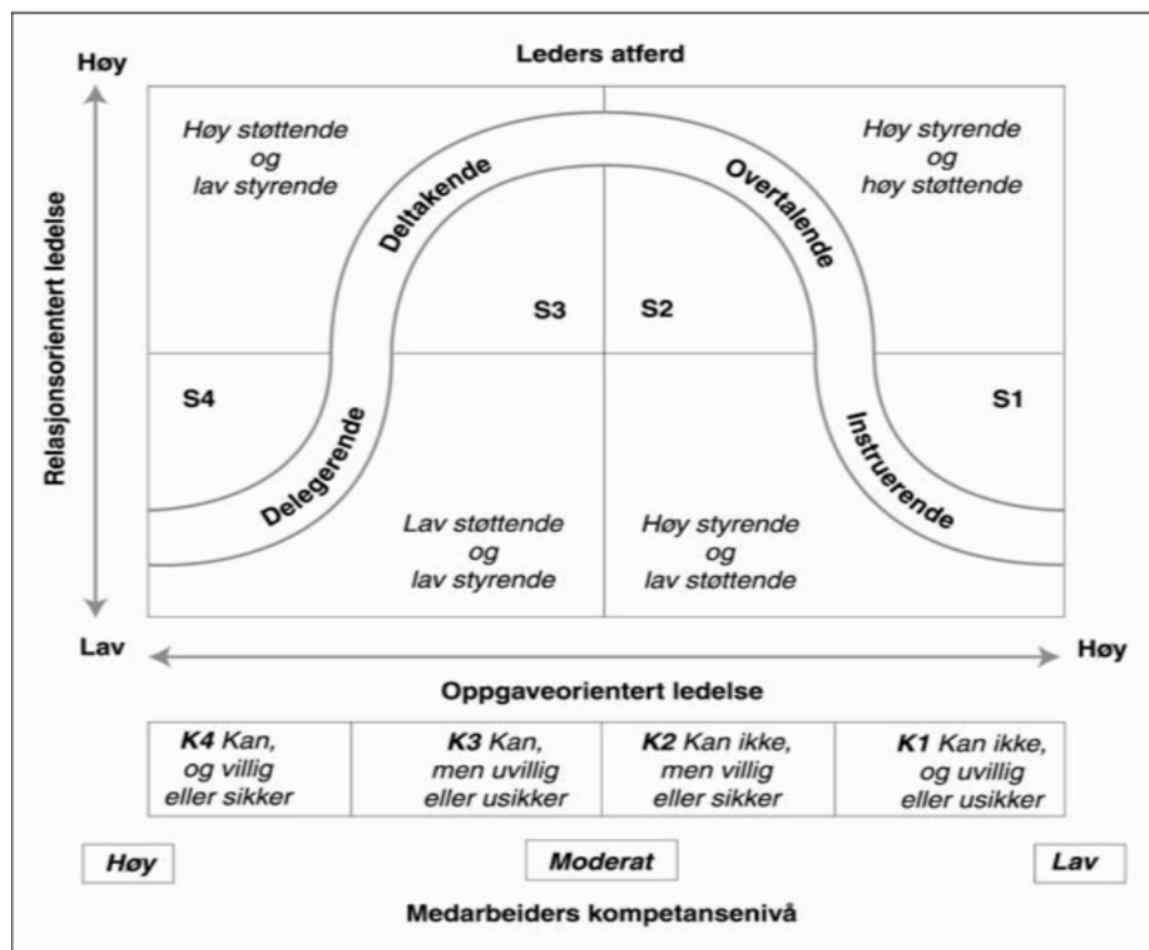
Kompetansenivå 2 – medarbeideren har lav eller lite kompetanse, samt lav forpliktelse

Kompetansenivå 3 – medarbeideren har høy kompetanse og lav forpliktelse

Kompetansenivå 4 – medarbeideren har høy kompetanse og høy forpliktelse

Ut i fra hvilket kompetansenivå medarbeideren befinner seg på, må lederen tilpasse seg for å benytte korrekt lederstil (Martinsen 2009, 141). I modellen under er det illustrert hvordan kompetansenivå og valg av lederstil henger sammen.

Figur 2.5 Situasjonsbestemt ledelse



Kilde: (Einarsen og Skogstad 2008, 295)

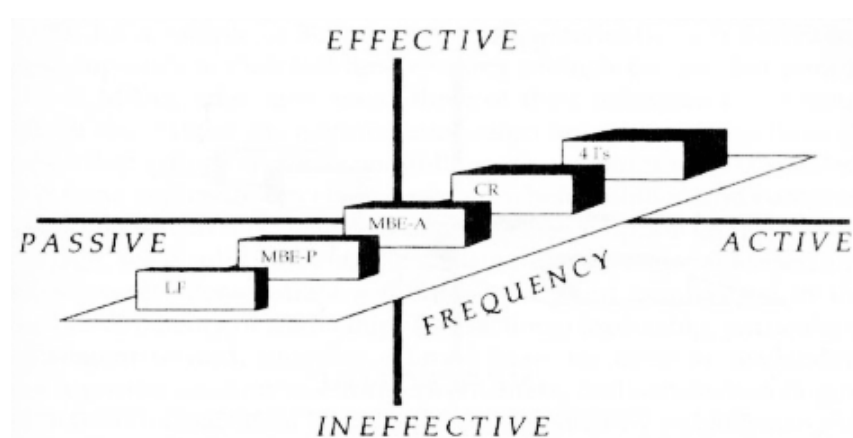
Som tidligere nevnt, står situasjonsbestemt ledelses sentralt innenfor ledelsesteori. På tross av at denne teorien blir mye brukt, har den også blitt kritisert. Goodson mfl.

hevdet blant annet at det er inkludert for få faktorer. Dette betyr ikke at modellen nødvendigvis er feil, men gir den heller en begrenset gyldighet (Martinsen 2009, 145). Teorien påstår også at ansatte med en høy grad av motivasjon og kompetanse ikke skal ha aktiv påvirkning, noe som vil tilsi lite styring og støtte. Flere forskere har kritisert dette punktet, da liten grad av støtte ofte øker sannsynlighet for nedgang i medarbeiderens motivasjon (Martinsen 2009, 145). På tross av svakheter ved teorien, er den svært sentralt innenfor ledelsesteori.

2.2.3 Fullspektrumsmodellen

Mot slutten av 70-tallet skjedde det et skifte innenfor ledelsesteori. På denne tiden var det mye fokus på karismatisk ledelse og i kjølevannet av dette utviklet det seg en ny og utvidet forståelse av ledelsesfenomenet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 351). Bernhard Bass ble en stor bidragsyter til å utvikle en ny teori innenfor transformasjonsledelse, som bygget på James Burns sin opprinnelige teori om denne lederstilen. Teorien til Bass ble presentert på midten av 80-tallet og teorien fokuserer på transformasjonslederen som karismatisk, inspirerende og intellektuell stimulerende. Teorien ble i senere tid videreutviklet i samarbeid med Avolio, som resulterte i fullspektrumsmodellen (Bass og Avolio 1994, 2). Sentralt i denne teorien står skillet mellom transaksjons- og transformasjonsledelse, samt la-det-skure ledelse. I deres modell blir ledelse vurdert langs to dimensjoner: passiv og aktiv ledelse og ineffektiv og effektiv ledelse. Her er la-det-skure ledelsen sett på som den svakeste formen for ledelse, mens idealisert innflytelse innenfor transformasjonsledelse sees som den sterkeste formen (Bass og Avolio 1994, 4).

Figur 2.6 Fullspektrumsmodellen



Kilde: (Bass og Avolio 1994, 5)

Transformasjonsledelse

Denne ledelsesformen oppstår når lederen motiverer de ansatte til å se forbi sine egne interesser og heller fokusere på at det er til gagn for gruppen i sin helhet.

Transformasjonsledelse skaper interesse blant de ansatte ved å se arbeidsoppgaver i nye perspektiver, ved blant annet å bevisstgjøre de ansatte på visjon og mål i organisasjonen. Gjennom transformasjonsledelse motiveres de ansatte til å yte mer enn de hadde trodd var mulig. Denne ledelsesformen skjer gjennom et godt forhold mellom leder og medarbeider med en god dialog, der leder har troen på sine medarbeideren (Bass og Avolio 1994, 3).

Bass argumenterer for at denne formen for ledelse skaper optimale resultater ved å ta i bruk en eller flere av de fire lederaktivitetene som presenteres i fullspektrumsmodellen, også kalt de 4 I's i figur 2.6. Den første lederaktiviteten er idealisert innflytelse, som refererer til en karismatisk leder. Det viktigste kjennetegnet ved å lede gjennom idealisert innflytelse er at lederen fungerer som en rollemodell for sine medarbeidere, og oppnår respekt og beundring fra sine medarbeidere (Kaufmann og Kaufmann 2009, 352). Den andre lederaktiviteten som presenteres er inspirerende motivasjon. Transformasjonsledelse legger stor vekt på det å inspirere og motivere sine ansatte, og optimisme og entusiasme er ofte veldig fremtredende hos slike ledere (Kaufmann og Kaufmann 2009, 352). Intellektuell stimulering innebærer at lederen stimulerer sine medarbeideres intellektuelle utvikling, som gjøres gjennom utfordringer og oppmuntring til å arbeide selvstendig (Kaufmann og Kaufmann 2009, 353). Individualisert oppmerksomhet går ut på at lederen tilpasser seg den individuelle behov.

I fullspektrumsmodellen blir transformasjonsledelse presentert som den mest effektive og optimale formen for lederskap. På tross av mange positive aspekter ved denne lederstilen, har den også mottatt noe kritikk. Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann er blant annet kritiske til at transformasjonsledelse presenteres som en overlegene lederstilen, uansett hvilke ledelsesnivå eller hvilken situasjon det gjelder. Det argumenteres for at ulike typer lederstiler vil ha ulik effekt i forskjellige situasjoner, og at denne formen for ledelse ikke nødvendigvis er optimal. På tross av kritikken kan

teorien vise til gode resultater og empirisk støtte (Grønhaug, Hellesøy og Kaufmann 2001, 218-219).

Transaksjonsledelse

Denne formen for ledelse innebærer at det opprettes et bytteforhold mellom lederen og medarbeideren, der det settes krav og målsetninger til hva medarbeiderne skal gjøre. Hvis disse kravene oppfylles vil man motta en belønning som kan være i form av anerkjennelse, lønnsøkning og så videre. Hvis man derimot ikke klarer å innfri kravene vil man risikere å kunne bli ”straffet”. Denne formen for lederskap skaper en kultur hvor ledere benytter incentiver for å motivere medarbeidere til innsats (Skogstad og Einarsen 2008, 33).

Transaksjonsledelse blir delt inn av Bass i to kategorier. Disse er konstruktive transaksjoner og ledelse ved unntak. Konstruktive transaksjoner vil si at medarbeiderne belønnes på bakgrunn av måloppnåelse eller en gitt handling. Belønningene skal oppleves som rettferdige og akseptable for de ansatte. Ledelse ved unntak går på at lederen kun griper inn i situasjoner der noe gjøres feil, ofte som et disiplinerings virkemiddel når medarbeidere ikke innfrir mål. Det finnes to varianter av denne ledelsesformen, en aktiv og en passiv. Den aktive går ut på at lederen overvåker det arbeidet som gjøres og gripe inn med en gang det skjer noe galt, mens den passive ikke griper inn med mindre det kommer klager på det arbeidet som gjøres (Kaufmann og Kaufmann 2009, 353).

La-det-skure

La-det-skure ledelse ligger på dimensjonen for passiv ledelse. Lederen trekker seg ofte vekk fra konfrontasjoner og unngår beslutningstagning og store deler av ansvaret og arbeidet blir overlatt til medarbeiderne. Under denne type lederstil ledes det kun i kraft av den formelle autoriteten som lederrollen gir, da lederen enten opptrer passivt fordi han har et ønske om at medarbeiderne skal klare seg selv eller fordi han er likegyldig til den rollen han har (Kaufmann og Kaufmann 2009, 354). Denne formen for ledelse blir kritisert av Bass, da han mener denne formen for ledelse fører til lav produktivitet, manglende samspill og et fravær av innovasjon (Bass og Avolio 1994, 4).

3.0 Metode

I denne studien har vi benyttet oss av kvalitativ metode. Denne metoden kjennetegnes ved at den er åpen, hvor forskeren forsøker å legge så få føringer som mulig på informasjonen som skal samles inn (Jacobsen 2015, 127). I tillegg søker metoden å gå i dybden for å forsøke å få tak i meningen rundt et fenomen (Askheim og Grenness 2008, 26). Ettersom vår oppgave har en fortolkningsbasert og induktiv tilnærming, med en uklar problemstilling, var dette den mest hensiktsmessige metodetilnærmingen for oss.

3.1 Forskningsdesign

Tema for vår studie er i utgangspunktet mye forsket på fra før, men vi valgte likevel å ha en åpen tilnærming da vi undersøkte en yngre generasjon arbeidstakere. Vår metodiske fremgangsmåte kan derfor beskrives som induktiv, noe som medfører at forsker har et åpent sinn, og samler all relevant data, før dette deretter systematiseres, analyseres, kodes og tolkes (Jacobsen 2015, 29).

Grunnet vår åpne tilnærming var det uklart hva våre funn ville bli, så vi valgte derfor et eksplorativt design med en til dels uklar problemstilling. Dette designet har flere undertyper: fenomenologisk design, casedesign, etnografisk design og Grounded Theory-design (Askheim og Grenness 2008, 69). Vi valgte et fenomenologisk design, hvor fokuset vårt har vært å beskrive virkeligheten til informantene slik de oppfatter den. Vi ønsket å gå i dybden og ønsket å forstå den dypere meningen med folks tanker. Dette ga undersøkelsen en intensiv tilnærming (Jacobsen 2015, 87).

3.2 Utvalg

I kvalitativ metode er det vanlig å foreta en strategisk utvelgelse av informanter. Derfor har vi kartlagt hvilken målgruppe som kan gi innholdsrik informasjon om fenomenet, og hvilke informanter som er mest hensiktsmessig å intervju. Med utgangspunkt i studiens formål om å undersøke hva som påvirker motivasjonen til unge arbeidstakere benyttet vi oss av en kriteriebasert utvelgelse. Her velges det informanter som oppfyller spesielle kriterier (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 109). Kriteriene vi definerte for vårt utvalg innebar at informanten måtte være student ved Høyskolen Kristiania og vedkommende måtte ha deltidsarbeid med minimum 20 prosent stillingsbrøk og minimum to års arbeidserfaring. Kravet om

stillingsbrøk og ansettelseslengde kan begrunnes med at vi ønsket å sikre at informantene hadde tilstrekkelig erfaring og meningsdannelse knyttet til fenomenet vi ønsket å undersøke.

Vi valgte å intervju ni informanter og benyttet oss av et bekvemmelighetsutvalg (Grenness 2001, 166). For å rekruttere informantene kartla vi mulige intervjuobjekter på bakgrunn av bekjenskaper på Høyskolen Kristiania, og spurte et tilfeldig utvalg av disse.

3.3 Datainnsamling

Det er i følge Johannessen, Tuft og Christoffersen to måter å samle inn egne kvalitative data på; intervju og observasjon (2010, 100). Med bakgrunn i vår uklare og forklarende problemstilling så vi det som hensiktsmessig å benytte oss av dybdeintervjuer som vår primærkilde for datainnsamling.

3.3.1 Intervjuguide

På grunn av vår åpne tilnærming ønsket vi å ha en liten grad av pre-strukturering i den hensikt å unngå å lukke datainnsamlingen vår. På en annen side kan mangel på pre-strukturering føre til at dataene man samler inn blir alt for komplekse og vanskelig å analysere (Jacobsen 2015, 149). Valget vårt falt derfor på semistrukturerte intervjuer. Denne typen intervjuer har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens rekkefølge på spørsmål og temaer kan variere fra informant til informant (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 137).

Temaene motivasjon og ledelse var styrende for utarbeidelsen av vår intervjuguide. For å sørge for at vi også fanget opp andre faktorer som kunne påvirke informantenes motivasjon valgte vi også å inkludere spørsmål knyttet til andre motivasjonsfaktorer. Det ble benyttet en felles intervjuguide for samtlige informanter, da vi ønsket å kartlegge hva informantene mente om et felles tema. Rekkefølgen på spørsmålene varierte likevel en del fra intervju til intervju, da vi ønsket at dette skulle flyte som en naturlig samtale, og informanten skulle i stor grad styre samtalens innhold.

Forut for gjennomføring av intervjuene ønsket vi å teste ut hvordan intervjuguiden vår fungerte. Vi gjennomførte derfor et pilotintervju. Dette ga oss mulighet til å forsikre

oss om at intervjuguiden vår sørget for at vi fikk svar på det vi ønsket, i tillegg til at vi fikk trening i selve intervjurollen. Pilotundersøkelse, kombinert med innspill fra veileder resulterte i små justeringer før vi gjennomførte intervjuene.

Se vedlegg I for intervjuguide.

3.3.2 Gjennomføring

Intervjuene ble i hovedsak gjennomført på grupperom ved Høyskolen Kristiania, med unntak av ett intervju som ble gjennomført på informantens kontor av praktiske årsaker. Vi valgte grupperom uten innsyn for å unngå forstyrrelser fra omgivelsene. Ved at vi hadde en relasjon til alle informantene fra før førte dette til en avslappet stemning i rommet. Dette kunne bidra til at informasjonen vi innhentet var mest mulig troverdig. Det ble satt av én time per intervju, og alle intervjuene varte fra 45 minutter til en og halv time.

For å minimere ubekvemhet hos informantene ville vi være færrest mulig intervjuere, men samtidig ønsket vi å sikre studiens bekreftbarhet gjennom intersubjektivitet (Askheim og Grenness 2008, 46). Vi var derfor to personer til stede under hvert intervju. En var hovedansvarlig for å stille spørsmål, mens den andre satt på siden for å observere og notere kroppsspråk hos informanten. I tillegg hadde observatøren som rolle å samle opp eventuelle oppfølgingsspørsmål som kunne stilles til slutt.

Vi startet intervjuene med å introdusere oss selv og oppgaven, samt at vi opplyste om anonymitet og innhentet samtykke til bruk av båndopptaker da dette var måten vi dokumenterte intervjuet på. Det var viktig for oss å presisere at vi ønsket at dette skulle bli en naturlig samtale, i den hensikt å få informantens oppriktige mening knyttet til motivasjon i arbeidshverdagen. Under hele intervjuet kom intervjuer med bekreftende meldinger til informanten i form av for eksempel å nikke på hode og si ”mhm”. Dette er viktig for å skape en atmosfære av forståelse mellom intervjuer og intervjuobjekt (Jacobsen 2015, 157).

3.4 Dataanalyse

Dataanalyse kan i følge Askheim og Grenness defineres som ”systematisering av data slik at eventuelle mønstre og struktur trer frem” (2008, 142). For å omgjøre vårt

datamateriale valgte vi å transkribere alle våre ni dybdeintervjuer ordrett for å kunne sitater i vår analyse. Se vedlegg II for transkripsjon av ett av våre intervjuer. Vi var opptatt av innholdet i oppgavens datamateriale og den dypere meningen til informanten. Vi valgte på bakgrunn av dette å gjennomføre en fenomenologisk analyse. Dette er en metode som er inspirert av Giorgis fenomenologiske analyse, og som videre er modifisert av Malterud (Malterud 2011, 96). Metoden består av fire trinn:

1. helhetsinntrykk og sammenfatning a meningsinnhold
2. koder, kategorier og begreper
3. kondensering
4. sammenfatning

Det første vi gjorde var å lese igjennom stoffet som helhet. Deretter prøvde vi å fange opp hvilke temaer som var fremtredende. Vi satt til slutt igjen med fem temaer vi opplevde var gjennomgående for vårt datamateriale. Disse tok vi med oss i den neste fasen av analysen som handlet om å lete etter meningsbærende enheter.

I fase nummer to kodet vi materialet i den hensikt å avdekke og organisere meningsfulle utsnitt (Malterud 2011, 100-104). Vi valgte her å ha en induktiv tilnærming, og fant koder basert på det som stod beskrevet i våre transkriberte intervjuer. Vi gikk enda mer i dybden på teksten i denne fasen, og så fort at vi måtte justere kategoriene noe. I tillegg valgte vi å lage koder som var underordnet de temaer vi hadde identifisert. Vi satt igjen med 27 koder fordelt under de ulike temaene.

I den tredje fasen trakk vi ut de delene av teksten som var kodet i form av sitater. Deretter valgte vi ”gullsitater” som er sitater som illustrerer kategoriene best (Malterud 2011, 105). Et eksempel på et slikt gullsitat fra vår oppgave er:

Hva som påvirker meg mest? Jeg blir ikke så veldig påvirket, men sånn som hvis det er dårlig ledelse så er det det som påvirker meg mest vil jeg si. Hvis det ikke hadde vært på plass så er det det som hadde påvirket meg mest, men siden det er på plass blir jeg veldig lite direkte påvirket (Informant 6).

Vi så i denne fasen at noen av kodene ble veldig omfattende og inneholdt flere sitater. Vi utvidet likevel ikke antall koder, men vi tok med oss alle sitater over i neste fase.

I den avsluttende dannet vi en analytisk tekst som hadde til hensikt å fortelle leseren hvordan materialet kan svare på problemstillingen (Malterud 2011, 107). I denne fasen gjorde vi noen valg knyttet til hvilke kategorier som skulle tas med og hvilke kategorier vi skulle velge vekk. Her er det viktig å se på problemstillingen og velge de kategorier som svarer best på denne. Vi gjennomførte en ”opptelling” av datamaterialet og valgte ut de kategoriene som virket mest fremtredende for våre informanternes motivasjon. Vi satt da igjen med tre kategorier eller temaer; ledelse, arbeidsoppgaver og sosial tilhørighet. Disse vil danne grunnlaget for videre presentasjon av funn og drøfting. Tabellen under viser en oversikt over våre temaer med eventuelle underkategorier.

Tabell 3.1 Temaer og underkategorier

Ledelse	Arbeidsoppgaver	Sosial tilhørighet
	Oppgavens natur	Arbeidsmiljø
	Arbeidsverktøy	Sosiale relasjoner
	Autonomi	

3.5 Metoderefleksjon

Vårt valg knyttet til å bruke kvalitativ metode setter begrensninger med tanke på statistisk generalisering, noe som betyr at studiens resultat ikke vil gjelde for andre enn de enhetene vi har undersøkt (Jacobsen 2015, 90). Vi er derfor bevisst på at resultatene for denne studien kun er representative for vårt utvalg. Hva gjelder oppgavens kausalitet er denne begrenset grunnet vår åpne og omfattende problemstilling. Vi vil i liten grad kunne kontrollere for andre forklaringsvariabler.

Vi ønsket å kartlegge informantens virkelighetsoppfatning av fenomenet motivasjon. Dette gjøres best gjennom ustrukturerte intervjuer for å ikke påvirke informantens svar. Ringdal anbefaler at uerfarne forskere, som oss, strukturerer intervjuene sine i større grad, og vi valgte derfor semistrukturerte intervjuer (2013, 118). Ved at vi stilte forholdsvis mange spørsmål knyttet til ledelsens påvirkning på motivasjon kan

dette være en faktor som har fått urealistisk mye fokus i vårt datamateriale. Ved en åpnere tilnærming kunne resultatene blitt annerledes, hvor andre faktorer hadde fått større plass.

Vi valgte informanter som alle hadde kjennskap til fra før. Dette var en fordel som forenklet rekrutteringsprosessen i stor grad, samt kunne bidra til at intervjuet fikk en naturlig flyt. På den andre siden kan dette ha påvirket informantens svar ved at de unnlot å nevne ting de forventet at vi visste. En annen faktor som gjelder vårt utvalg er knyttet til at våre informanter er alle i relativt lik alder. Dette har sammenheng med at vi ønsket å studere nettopp en ung målgruppe. Deres unge alder kan være årsaken til hvorfor de svarer som de gjør. Vi vil komme nærmere tilbake til dette under drøfting av våre funn.

3.5.1 Bekreftbarhet og troverdighet

I kvalitative studier er det vanlig å gå bort fra begrepene reliabilitet og validitet, da disse er mer relevant i forbindelse med kvalitative studier. Vi har derfor valgt å bruke begrepene bekræftbarhet og troverdighet i vår kvalitetsvurdering av denne studien (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 229-232).

I kvantitative studier henger ofte utordringer knyttet til bekræftbarhet sammen med hvor godt vi har klart å operasjonalisere det begrepet vi ønsker å undersøke (Askheim og Grenness 2008, 45). I vårt tilfelle ønsket vi å undersøke begrepet motivasjon, og for å sikre best mulig begrepsvaliditet ba vi alle våre informanter om å beskrive hva de la i dette begrepet. Et annet grep vi gjorde for å styrke troverdigheten var at vi underveis i intervjuene stilte kontrollspørsmål for å sørge for at vi hadde oppfattet informanten korrekt. For ytterligere å styrke oppgavens bekræftbarhet kunne vi benyttet oss av metodetriangulering (Jacobsen 2015, 139). Dette kunne vi eksempelvis gjort ved å observere våre informanter på deres respektive arbeidsplasser, i tillegg til å gjennomføre intervjuer med dem.

Hva gjelder studiens troverdighet er det mulig at funn i undersøkelsen skyldes forhold ved selve undersøkelsen, i stedet for å reflektere virkeligheten. Dette betyr at undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan påvirke resultatet (Jacobsen 2015, 241). Det som kan ha påvirket reliabiliteten i vår oppgave er knyttet

til vårt valg om å bruke dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode. Gjennom bruk av intervju som metode kan det oppstå en intervju-effekt. Dette innebærer at den som blir intervjuet blir påvirket av intervjueren (Jacobsen 2015, 242). Gjennom at vi kjente den vi intervjuet kan dette ha påvirket svarene vi fikk. Det er også en mulighet for at vi har stilt for ledende spørsmål under intervjuene. For å sikre best mulig etterprøvbarehet har vi forsøkt å beskrive vår fremgangsmåte på en presis og detaljert måte.

3.6 Etske hensyn

Sentrale forskningsetiske prinsipper er knyttet til frivillig deltakelse, rett til å vite at de blir forsket på, informasjon om prosjektet, samt korrekt gjengivelse av resultater (Jacobsen 2015, 47-52). Det har vært viktig for oss å etterleve disse prinsippene gjennom vårt arbeid med denne oppgaven.

Vi har valgt å anonymisere våre informanter i oppgaven og vi vil derfor ikke oppgi karakteristika av disse i vår analyse. Dette gjorde vi informantene oppmerksomme på i forkant av hvert intervju, noe som ga oss muligheter til å få så oppriktige og ærlige svar som mulig. Vi innhentet også samtykke til å bruke båndopptaker i forkant av hvert intervju, noe alle godtok. I tillegg valgte vi å transkribere intervjuene, noe som fører til mest mulig korrekt gjengivelse.

4.0 Resultat og drøfting

I dette kapitlet presenteres sentrale funn fra vår undersøkelse og vi vil drøfte disse i lys av relevant teori som er beskrevet i punkt 2.0. Vi har valgt å dele vår presentasjon og drøfting inn i tre hovedkategorier: ledelse, arbeidsoppgaver og sosial tilhørighet. Hver hovedkategori har igjen ulike underkategorier basert på kodene vi brukte under analyse av vårt datamateriale. Til tross for at det fremkom flere andre påvirkningsfaktorer under analyse av vårt datamateriale anser vi disse tre kategoriene som mest relevante for vår problemstilling.

4.1 Ledelse

Et av temaene vi vektla under forskningsprosessen for å finne ut av hvilke faktorer som påvirker motivasjon var ledelse. Vi ønsket å få et innblikk i hvor mye ledelse hadde å si for at informantene ønsket å gi det lille ekstra. Vi avklarte derfor under

intervjuet hva den enkelte la i begrepet ledelse. Dette var i den hensikt å avdekke hvilke forventninger, basert på erfaring hver enkelt informant hadde med tidligere og nåværende ledere. Ved spørsmål knyttet til hva god ledelse var for den enkelte informant fikk vi flere tilbakemeldinger på at dette var en person som la til rette for de ansatte, slik at de kunne utføre jobben sin. De ønsket en leder som fungerte mer som en motivator, fremfor en som kontrollerte dem i arbeidshverdagen.

En god leder er på en måte en som har overblikk for det første. Jeg setter veldig stor pris på folk som har en oversikt over hva som skjer, og vet hvordan man skal motivere personer.. Så det handler jo på en måte om å få ut det det beste av alle som en helhet, ikke bare dyrke enkeltindivider, men heller fellesskapet (Informant 8).

At du klarer å motivere de ansatte. For jeg føler at en leder ikke skal kontrollere, men skal på en måte bare lede de ansatte til å gjøre jobben sin (Informant 9).

I henhold til fullspektrumsmodellen ser vi derfor en helning mot transformasjonsledelse som ønsket lederstil, herunder spesielt individualisert oppmerksomhet. Denne lederstilen går ut på at lederen tilpasser seg hver enkelt ansatt sitt behov og motiverer de gjennom dette (Kaufmann og Kaufmann 2015, 470).

Det er så forskjellige ledere som jeg har sett og som har gjort en del bra ting men de har vært så forskjellige og jeg tror ikke du kan kombinere de. Det er veldig vanskelig det der men det jeg tenker er i hvert fall at man ut av egne erfaringer, klarer å se de ansatte. Den enkelte. Alle har forskjellige behov så hvis du virkelig klarer å plukke ut enkelte behov så tror jeg du har kommet ganske langt (Informant 5).

Samtidig ble dårlig lederskap forbundet med kontroll og lite tillit. Det ble også nevnt egoisme, enten i form av lite evne til å se de ansatte eller i form av følelsesmessig utblåsninger og ustabile humørsvingninger.

Dårlig ledelse vil si for meg.. hvis du er ekstremt kontrollerende og er dårlig på å avklare prestasjonsmålet ditt og er dårlig på å gi til rette for informasjon som gjør at du kan klare denne jobben (Informant 6).

Dette kan vise til at kritikk og kontroll, som er en del av en oppgaveorientert lederstil, ikke blir like godt mottatt. En av grunnene til dette kan være at den kommende generasjonen er barn av curlingforeldre og i mindre grad vant med motgang og kritikk. Ved eldre generasjoner var klaseskillet tydeligere, og et skille mellom leder og ansatt var i større grad forventet. Det samme gjelder en la-det-skure ledelse, hvor man ikke får tydelige tilbakemeldinger eller ting ikke blir fulgt opp. Den kommende ansatte ønsker å bli sett, få tillit og tilbakemeldinger (Sjøberg 2015).

Gode tilbakemeldinger, litt sånn forventningsavklaring synes jeg er ganske viktig. Det er sånn hva er det jeg forventer, er vi samstemte eller ikke, for hvis ikke er det jo rom for misforståelser (Informant 4).

Det kommer allikevel frem at så lenge kritikken oppleves konstruktiv, er den like velkommen som positive tilbakemeldinger. Her er det hva den enkelte oppfatter som konstruktiv kritikk eller kontrollerende kritikk som er avgjørende. Dette understreker funnene om at en motiverende leder tilpasser seg enkeltindivider (Kaufmann og Kaufmann 2015, 470).

Jeg synes det er veldig hyggelig hvis man får feedback (...) Jeg synes vel det å få tilbakemeldinger, både positivt og negativt, gjør at man vil yte mer (Informant 2).

En motsetning til kontroll er tillit fra lederen og denne faktoren var høyt verdsatt hos flere av våre informanter. Det å skape tillit og trygghet i forholdet mellom leder og medarbeider er også et sentralt moment innenfor transformasjonsledelse. Ved å skape en relasjon som bygger på et gjensidig tillitsforhold, har denne ledelsesstilen vist gode resultater i form av å øke motivasjon og prestasjon hos de ansatte (Yukl 2013, 313-314).

Han viste jo en form for trygghet i måten jeg gjorde arbeidet mitt på, han stolte på den jobben jeg gjorde og det gjorde at jeg også følte motivasjon (Informant 1).

De fleste var enige om at en god leder legger til rette og virker motiverende på de ansatte og en dårlig leder var styrende og lite tilstedeværende. Til tross for dette var det bemerkelsesverdig hvor lite ledelse hadde å si for deres egen motivasjon i arbeidshverdagen. Flere dro frem andre komponenter som innebar både arbeidsoppgavens struktur og relasjoner på arbeidsplassen som sterkere motivasjonsfaktorer, noe vi skal ta for oss senere i oppgaven. Unntaket var når det gjaldt dårlig ledelse. Det var veldig tydelig at dårlig lederskap virket lite motiverende og alle hadde erfaring med ledere som de oppfattet som meget dårlige.

Man viste liksom aldri hvor man hadde henne, det var en veldig vanskelig ting. En gang man så henne kunne hun vært kjempe glad, gi deg klem og spørre hvordan du hadde det, mens andre ganger sa hun ikke hei i det heletatt (Informant 7).

Verdens søteste, snilleste menneske, men han klarte aldri å si ja eller nei, så hvis du spurte om noe så fikk du aldri et klart svar. Kjempe slitsomt. Så det er kanskje det verste jeg har vært borti sånn sett. For du vet ikke hva du har å forholde deg til (Informant 4).

Det var en rollercoaster med humøret hennes. Så jeg merket at det kom vel etter hvert, når hun merket at hun hadde meg veldig trygt der, så merket jeg at når hun hadde dårlige dager så var jeg den som fikk det. Jeg merket at det var også det som fikk meg til å tenke - okei jeg må ha noe annet! (Informant 2).

Dette kan tyde på at ledelse fungerer mer som en hygienefaktor for våre informanter, som beskrevet under Hertzbergs tofaktorteori (Kaufmann og Kaufmann 2009, 109). Det vil tilsi at lederen i seg selv ikke fører til motivasjon hos våre informanter, men heller at denne faktoren skaper mistrivsel hos de ansatte når lederen ikke lenger oppleves som en god leder. Denne misnøyen kan bli så sterk at arbeidstakeren velger å forlate arbeidsplassen. Hva kan så være grunnen til dette?

Ved å se på andre forklaringsvariabler har vi stilt spørsmål knyttet til faktorer som informantenes erfaring, samfunnsutviklingen, generasjonsskifte og stillingens prosent. Da vi foretok våre dybdeintervjuer kartla vi antall år informantene hadde vært i arbeidslivet. Flere begynte i deltidsjobb i tidlig ungdomsskolealder og det varierte derfor med 6 til 14 års erfaring. Dette kan indikere at de har erfaring med forskjellige ledere, men spørsmålet vil likevel være hvorvidt deres erfaring er tilstrekkelig. Kan våre funn skyldes at våre informanter ikke har opplevd en sterkt motiverende leder? Eller kan funnene skyldes at de ikke har tilstrekkelig erfaring med dårlig ledelse, slik at de vet å sette pris på en god leder? En av våre kognitive skjevheter er kontrasteffekten. Vi kan bare ta utgangspunkt i en ny ting basert på kontrasten til en annen (Dobelli 2014, 46). Som mennesker baserer vi derfor våre inntrykk av en ny leder eller begrepet ledelse basert på den erfaringen vi har fra før. Informantene hadde flere beskrivelser av erfaring basert på dårlig ledelse, så dette kan derfor ikke være årsaken. På bakgrunn av dette vil vi heller stille spørsmål knyttet til hvorvidt de har opplevd en motiverende leder. Ifølge en kognitiv skjevhet som tapaversjon har vi en tendens til å favorisere negative aspekter. Grunnen til dette er at tap veier følelsesmessig dobbelt så tungt som en gevinst i samme størrelse (Dobelli 2014, 114). Det kan dermed tenkes at det er lettere for våre informanter å huske disse negative opplevelsene og at de positive opplevelsene med en leder lettere blir glemt. Vi antar derfor at deres opplevelse av en god leder ikke har vært motiverende nok. Dette til tross for at den negative opplevelsen har vært i samme skala.

Forhold ved samfunnsutviklingen kan også ha påvirket våre funn. Hvis vi ser på utviklingen innen det norske arbeidslivet har Norge lenge vært en velferdsstat hvor arbeidsmarkedet har vært preget av trygghet og sterkt stillingsvern for arbeidstakerne (Svalund 2013, 296). Vi ser også en økning av forståelse for at arbeidstakeren vil gi mer av sin kompetanse når vedkommende blir satt pris på. Flere og flere bedrifter går vekk fra hard HR, og har mer fokus på myk HR. I tillegg ser vi et stort fokus på god kultur og riktig lederstil (Kuvaas 2005). Med et slikt utgangspunkt kan det tenkes at generasjon Y tar gode ledere for gitt. De legger derfor ikke merke til motivasjonsfaktoren med mindre dette strider imot det de opplever som riktig. Dårlig ledelse virker derfor sterkt demotiverende. Samtidig er det viktig å reflektere over utviklingen i arbeidsmarkedet den senere tiden, hvor arbeidsledigheten og

usikkerheten stadig øker. Det kan derfor tenkes at våre informanternes forhold til ledelses rolle for motivasjon vil endre seg med tiden.

Curlinggenerasjonen er også kjent for å få ting servert på sølvfat. De er kravstore og lite opptatt av karriere og mer opptatt å finne ”sin egen vei” sammenlignet med tidligere generasjoner. Dette har ført til at folk bytter jobber hurtigere og velger karriere basert på personlige preferanser fremfor rasjonelle og lønnsomme vurderinger (Kilber, Barclay og Ohmer 2014, 84). Denne illojaliteten kan være med på å bidra til at terskelen for å bytte jobb er lavere enn før. Tendensen til å oppleve en urettferdig leder og derfor bytte jobb kan være større enn ved tidligere generasjoner. Flere av våre informanter viser tegn til å ha vært innom flere typer jobber, både deltid og heltid. Denne illojaliteten kan vise til at de søker mer enn trygghet og motiverende ledelse. De trenger en annen type stimuli for å oppleve motivasjon. Det skal også sies at vår målgruppe er unge mennesker som ikke har valgt sin karrierevei enda, men fortsatt er under utdanning. Det kommer tydelig frem at valg og preferanser knyttet til tidligere jobbvalg ofte er basert på økonomiske betingelser, fremfor karrieremessige hensyn. Vi antar derfor at ledelsens rolle kan få en større betydning senere i deres karriere.

Uansett hva slags andre forklaringsvariabler som kan ha vært med på å påvirke resultatet vårt er det overaskende hvor lite lederen i seg selv virket motiverende for våre informanter. Dette tross i at vi har hatt et tydelig fokus i vår intervjuguide for å kartlegge dette feltet. Det skal sies at de fleste satte pris på hva de opplevde som en god leder og at de hadde historier basert på ledere som de opplevde positivt. Allikevel basert på definisjonen av motivasjon, altså det å ville gjøre det lille ekstra, var det andre faktorer som stod sterkere. Faktorene vi anså som mest fremtredende var arbeidsoppgavens natur og sosiale relasjoner.

4.2 Arbeidsoppgaver

Gjennom intervjuene kommer det frem at samtlige informanter mener arbeidsoppgavene har høy innvirkning på deres motivasjon. Det var spesielt to temaer knyttet til jobbens oppgaver som var fremtredende i vårt datamateriale. Dette var sider ved selve arbeidsoppgaven, verktøy til støtte for arbeidsutførelsen og selvstendighet i utførelse som skilte seg ut. For å gi en dypere beskrivelse av temaene vil vi beskrive

disse temaene nærmere hver for seg, og vi har valgt å benevne faktorene som oppgavens natur, elektroniske arbeidsverktøy og autonomi.

4.2.1 Oppgavens natur

I Herzbergs tofaktorteori fokuseres det på motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer, som vi har beskrevet i kapittel 2. Selve arbeidet er en motivasjonsfaktor sammen med prestasjoner, anerkjennelse, ansvar og personlig vekst og skal derfor virke motiverende ved tilfredshet, men ikke skape mistriivsel hvis de ikke forekommer (Kaufmann og Kaufmann 2015, 138). Når det gjelder selve arbeidet og arbeidsoppgavens karakter er samtlige enige om at hvis disse opplevdes kjedelig eller rutinepreget ville arbeidet virke demotiverende:

Hvis det skulle være veldig rutinepreget arbeid, at man satt og gjorde det samme hele tiden, akkurat det synes jeg ikke er så veldig spennende. Det er greit, jeg skjønner at man må gjøre sånne ting innimellom men hvis jeg må gjøre det hele tiden kjenner jeg at jeg blir veldig demotivert (Informant 9).

Det ble veldig mye av det samme, hver dag sitte å svare på telefonen og jobbe på køer som for min del ble veldig demotiverende i lengden (Informant 4).

Det kan derfor tyde på at selve arbeidet har stor påvirkning på motivasjonen hos våre informanter og derfor ikke bare er en motivasjonsfaktor slik Herzbergs tofaktorteori påpeker. Under NHH-Symposiets studentundersøkelse (2007) hvor man ser på studentenes preferanser og forventninger i forhold til jobb, arbeidsgiver, bransje og jobbmobilitet kommer det frem at interessante arbeidsoppgaver er kriteriet som scorer høyest, mens betydelig variasjon i arbeidsoppgavene havner på femte plass. Dette kan understreke at arbeidsoppgavens natur og at den oppfattes som interessant og variert kan ha stor betydning for motivasjon for vår målgruppe. Da motivasjon kan karakteriseres som å gjøre det lille ekstra vil følgende sitat begrunne dette:

Jeg kan ikke sitte i en jobb jeg kjeder meg i eller ikke trivdes med fordi da ville jeg ikke kunne levert bra resultater (Informant 5).

Hvilke typer arbeidsoppgaver som virker motiverende er individuelt. I behovet for autonomi kommer det frem at vi trenger å oppleve at det er egeninteresse bak det vi gjør og at det stemmer overens med våre verdier. At vi ikke må handle ut ifra ytre press og forventninger til hva vi skal gjøre. Hvis vi allikevel må gjøre det og vi ikke har internalisert prosessen, det vil si at vi har akseptert de ytre normer, verdier og forventninger, vil det kunne skape en indre konflikt og virke demotiverende (STD).

Det høres kanskje rart ut det her, men jeg husker en gang i Forvaret hvor jeg ble ordentlig demotivert. Det var da jeg skulle bli sendt på vognførerkurs på 113 vogn. Da raste verden min, hehehe. Og du veit jo hvordan den vogna der ser ut. Jeg har jo alltid ansett meg selv som en fot-mann. Men da jeg fikk den der, da bare seriøst, har jeg blitt en av de her nå? Jeg bare nei, nei, nei (Informant 3).

I sitatet over ser vi et eksempel på en ytre regulering hvor informanten må gjennomføre en handling basert på press utenifra som strider imot egne verdier og opplevelsen av sin egen rolle i arbeidet. I kognitiv motivasjonsteori fokuseres det sterkt på forventninger og vurderinger i forhold til at man får ”lønn for strevet”, at det å gjennomføre atferden oppleves som verdt det. Dette gjør at teorien forutsetter at bruk av ytre belønning vil gi en betydelig positiv effekt på ytelser (Kaufmann og Kaufmann 2009, 99). Ytre belønning er spesielt brukt mye i jobber som innebærer arbeidsoppgaver som oppleves som kjedelig og rutinepregede. En av informantene viser til at det er greit med en jobb som kan innebære slike arbeidsoppgaver så lenge det bare er en jobb ved siden av studiene:

Jeg vet jo at jeg bare er på gulvet på en måte og det er der jeg kommer til å være. Men jeg har ikke lyst til å komme opp, bli værende heller så det er ikke så farlig. Det er jobb ved siden av studiene (Informant 2).

Når det kommer til lengre sikt og økt motivasjon på arbeidsplassen er det derimot viktigere med både interessante arbeidsoppgaver og variasjon. Som informant fire kort oppsummerer det:

Det man gjør hver dag, i og med at det er en såpass stor del av livet da så mener jeg at det er viktig. Selvfølgelig kan man gjøre mye med den lønna du får men når du sitter og gjør en kjedelig jobb hver dag så gjør det ganske mye med livsgnisten. Haha. Den kan dø ut etter hvert! (Informant 4).

Det er på bakgrunn av overfor nevnte sitater grunn til å anta at arbeidsoppgavens natur påvirker motivasjonen til de ansatte i ulik grad, avhengig av hvorvidt de jobber hel- eller deltid. Dette er noe som gjennomsyrrer vårt datamateriale, hvor flere av våre informanter uttrykker at forhold ved arbeidsplassen ikke spiller så stor rolle da de kun arbeider deltid, og at dette kun er en midlertidig jobb. Dette ser ut til å gjelde både forhold ved selve arbeidsoppgaven, og også andre faktorer.

Jeg jobber der jo ikke fast. Hadde jeg jobbet der fast hadde jeg på en måte kanskje satt litt strengere krav (Informant 8).

Jeg tror at hadde jeg jobbet 100 prosent så hadde jeg nok vært mer gira, og det merker jeg på de andre også. De som har gått fra å jobbe rundt 20 prosent til 100 så er du mer involvert, du er der hver dag, det er en stor del av hverdagen, ukene, månedene og året ditt da (Informant 2).

Det at vi kun har intervjuet deltidsansatte kan dermed ha påvirket funnene for denne studien. På en annen side har flere av våre informanter tidligere vært i fulltidsjobb forut for studier. Under våre intervjuer snakker informantene om begge arbeidsplasser, og vi ser et tydelig skille i hva som spiller en rolle for dem ut i fra hvilken arbeidsplass de snakker om.

Et annet interessant funn knyttet til arbeidsoppgavens natur er knyttet til det å arbeide med en helhetlig oppgaveløsning. En av våre informanter påpeker også at han ved å snart gå over fra deltidjobb til heltidjobb ser frem til å kunne arbeide med mer helhetlige arbeidsoppgaver og være en del av en helhetlig prosess.

Så får jeg også, jeg blir en del av på en måte hele styret og være med på og bygge opp hele den norske avdelingen da. (...) Da får jeg være med på hele det dere greiene der. Så det er jo litt kult (Informant 3).

Dette samsvarer med beskrivelser av Hackman og Oldhams jobbkarakteristika-modell. Denne modellen stiller opp fem positive egenskaper som viktige for ansattes motivasjon og jobbtilfredshet uansett jobb. Blant disse finner vi oppgavens identitet og er knyttet til opplevelsen av å utføre et komplett stykke arbeid eller bare en liten del av jobben (sitert i Casey og Robbins 2010, 77). Det er grunn til å anta at deltidsjobber består av mindre helhetlige arbeidsoppgaver enn heltidsjobber. Dette kan derfor også være en forklaring på hvorfor arbeidsoppgaver ser ut å spille en så sentral rolle for våre informanter.

4.2.2 Elektroniske arbeidsverktøy

En annen sentral faktor som fremkom i vårt datagrunnlag var arbeidsverktøy til støtte i jobbutførelsen. Samtlige av informantene ga uttrykk for at mangler i elektroniske arbeidsverktøy oppleves som frustrerende og dermed demotiverende.

Ja, tunge prosesser som ja, hvor man selv føler at dette kunne vært effektivisert, gjort på en bedre måte, det er demotiverende (Informant 3).

Vi får informasjon pluss brosjyrer, vi får tilganger og alt vi trenger stort sett hele tiden og før vi på en måte trenger det, og det er veldig viktig. Mens akkurat datasystemene kan virke veldig demotiverende noen ganger (Informant 1).

Elektroniske verktøy kan skape angst og stress på arbeidsplassen (Scott og Timmerman 2005, 683). Når det oppstår elektroniske utfordringer kan det skape frustrasjon hos de ansatte samtidig som det er tidskrevende. Både det å løse et elektronisk problem samt å komme tilbake igjen til arbeidsmodus kan ta lang tid (Lazar, Jones og Shneiderman 2006, 239). Lazar, Jones og Shneiderman har kommet frem til at den gjennomsnittlige tiden brukt på å løse et elektronisk problem og ta igjen tapt arbeid ligger på 80 minutter per person (2006, 245).

Jeg håper jo på at vi får et nytt CRM system for det er noe som ikke.. altså det gjør en veldig enkel ting veldig vanskelig (Informant 9).

En av grunnene til at elektroniske verktøy kan oppleves som demotiverende kan være at de oppleves som en hygienefaktor. Dette vil si et grunnleggende behov som skal være på plass for at man skal kunne utføre arbeidsoppgavene (Kaufmann og Kaufmann 2009, 109). I dette tilfellet blir elektroniske verktøy som ikke fungerer optimalt et moment som skulle vært i orden og derfor en demotiverende faktor når det ikke er det. Frustrasjonen gjaldt ikke bare elektroniske verktøy som ikke fungerte optimalt, men også digitale systemer som ble opplevd som tregt eller lite effektivt og som påvirket informantens følelse av mestring i arbeidshverdagen.

Det er en sånn bitteliten bugg på den ene dataen som jeg sitter og bruker nå, når man printer ut prislister så kommer siste siden først. Så når du skal sitte å gi den til kunden så må man sitte å sortere foran kunden. Det er sånn du føler deg så dum ikke sant (Informant 1).

Neil Postman (1998) tar for seg utfordringer med den stadige digitaliseringen i samfunnet og reflekterer over hvordan ny teknologi er med på å endre det eksisterende. Han trekker frem hvordan digitaliseringen blir fremstilt som noe rent positivt, men at vi glemmer å se på hva det er som må ofres for at den skal få plass. På arbeidsplassen blir det stadig flere elektroniske løsninger som skal effektivisere arbeidsprosesser. Det vi kan se tendenser til under vår forskning er at det finnes en pris man må betale for dette hvis ikke verktøyet oppleves som et effektivt hjelpemiddel, men en hindring. Det som egentlig er laget for effektivisering får derfor motsatt effekt både tidsmessig og motivasjonsmessig for de ansatte.

Denne onboarding prosessen tok jævelig lang tid, så det er kanskje noe de kunne jobbet litt mer med . De har tross alt visst at jeg skulle begynne å jobbe der i nesten tre uker før jeg kom der også tok det en uke før jeg var godt i gang. Også etter fem uker begynte jeg å få på plass alt jeg skulle ha. Synes det er et tungt system, alt må godkjennes og bestilles, også må IT godkjenne det og alt det der, det tar tid (Informant 6).

Kan vi generalisere disse funnen til generasjon Y? Generasjon Y har vokst opp i ett samfunn hvor den teknologiske utviklingen har skutt fart. Denne generasjonen har

derfor god forståelse for teknologiske verktøy og har også en forventning om å jobbe med dette i sin arbeidshverdag (Kilber, Barclay og Ohmer 2014, 82). Vi antar på bakgrunn av dette at generasjon Y har en noe høyere forventning til de elektroniske verktøyenes funksjonalitet, og således påvirker dette deres motivasjon i større grad.

På en annen side viser blant annet en undersøkelse KPMG utførte for Kommunal- og moderniseringsdepartementet i 2013 at bedrifter opplever hindring for digitalisering på mange nivåer i bedriften (Skjelvan 2015). Dette gjelder både på individ- og organisasjonsnivå. Det er derfor grunn til å anta at også den eldre generasjonen kan møte utfordringer knyttet til elektroniske hjelpemidler i arbeidshverdagen. Således gjelder ikke nødvendigvis våre funn knyttet til dette kun for generasjon Y.

4.2.3 Autonomi

Som nevnt tidligere er behovet for autonomi et av de tre medfødte grunnleggende behovene som må oppfylles for å oppnå indre motivasjon. Det å kunne bestemme selv og oppleve en selvstendighet i arbeidet man utfører var et gjennomgående ønske blant våre informanter.

Jeg har den jobben fordi den er så sykt fleksibel (Informant 8).

Jeg utfører på en måte arbeidsoppgaver for andre og det vil jo på en måte alltid være sånn. Men jeg håper jo å kunne jobbe litt mer selvstendig da (Informant 9).

Det var spesielt et ønske om å ikke føle seg kontrollert eller styrt og overvåket som var fremtredende.

At man har selvstendighet. Om det er sjefer eller kollegaer, at de gir deg den troen eller tiltroen til at du kan gjøre jobben selvstendig. At de liksom ikke hele tiden skal henge over skulderen din og sjekke at det du gjør er riktig og hele tiden kommer med kommentarer på det du gjør feil. Ehm, det er veldig lite motiverende, da sitter du der og tenker hvorfor skal du gidde å gjøre en innsats på en måte? (Informant 7).

Forskning innenfor psykologien indikerer at vi har et stort behov for å kontrollere hva som kommer til å skje i fremtiden og at dette er så integrert i oss at vi til og med projiserer det i situasjoner hvor vi faktisk ikke har det (Deci og Ryan 1985, 30). Autonomi handler allikevel ikke om å kunne kontrollere hva som kommer til å skje da man gjerne kan la andre ta styringen, men heller valget om man ønsker å ta kontroll eller ikke (Deci og Ryan 1985, 31). Schwartz tar allikevel for seg utfordringene knyttet til for mye valgmuligheter. Han trekker linjer mellom dette og depresjoner. Han mener vi ville hatt det bedre hvis vi aksepterte begrensninger på enkelte områder slik at våre valgmuligheter ikke trenger å bli såpass frie (Schwartz 2004, 5). Våre informanter er derimot entydige i sine uttalelser.

Jeg er en veldig lite picky person egentlig. Jeg vil si at jeg kan tilpasse meg mye og tåle veldig mye men jeg tror ikke det er... det er nok den biten der som plager meg mest. At det er veldig styrt! (Informant 5).

Generasjonene har ulike forventninger til arbeidslivet og hva de ønsker å oppnå. Det har gått fra å være en veldig styringsbasert arbeidshverdag med hierarki til et samfunn hvor fleksibilitet og innovasjon er en nødvendighet og arbeidsgiver er i større grad avhengig av arbeidstakerens kompetanse. Generasjon Y blir trukket frem som selvstendige og sultne på oppnåelse. Det hevdes også at denne generasjonen har sterkere lojalitet til egen kompetanseutvikling enn til bedriften (Forskning). Dette kan bety at friheten til selvbestemmelse og fleksibilitet er ekstra viktig når det gjelder motivasjon for vår målgruppe. Generasjon Y beskrives av Kilber, Barclay og Ohmer som en generasjon som i stor grad verdsetter teamarbeid og kollektiv måloppnåelse. Til tross for dette legger de også stor vekt på autonomi (2014, 83). De avskyr ledelse på mikronivå, og anser dette som et tegn på mistillit. I følge forfatterne foretrekker generasjon Y i større grad å bli coachet, heller enn å bli rettet (2014, 83). Dette kan være med på å forklare hvorfor autonomi i arbeidshverdagen oppleves som så viktig for våre informanter.

4.3 Sosial tilhørighet

Dette kapittelet vil behandle funn knyttet til sosial tilhørighet på arbeidsplassen. Sosial tilhørighet er i følge SDT et grunnleggende behov hos mennesker, som når oppfylt fremmer autonom og indre motivasjon (Deci og Ryan 2000, 64). Sosial

tilhørighet omhandler i følge Deci og Ryan å slutte seg til og bli integrert og akseptert av andre (2000, 64). En arbeidsplass som gir folk en følelse av tilhørighet synes derfor å være en viktig forutsetning for å fremme ansattes motivasjon i arbeidshverdagen. På spørsmål knyttet til hva som motiverer våre informanter i arbeidshverdagen fikk vi til svar:

Sånn fra dag til dag så er det mer den der å løse ting sammen med kolleger (Informant 1).

Hadde det ikke vært for arbeidsmiljøet, så hadde det ikke vært noen der. Så kollegaene er jo det som holder det oppe (Informant 5).

Flere av informantene viser til at et sosialt felleskap og det å skape relasjoner til andre har stor betydning for deres motivasjon, og at det kan oppleves som belønning for enkelte:

De er blide, de er hyggelige, man kan le og man kan snakke. Ja, lage en relasjon da. Så bare det er en veldig givende ting for meg, det er som en belønning bare det (Informant 6).

Ser vi vårt datamaterialet som en helhet er relasjoner og sosial tilhørighet på arbeidsplassen en av de mest sentrale faktorene for motivasjon hos våre informanter. Det er gjentagende at våre informanter benevner denne faktoren som viktigere enn ledelsen, og av og til også viktigere enn arbeidsoppgavens natur.

Det var derfor jeg ble værende såpass lenge. Selv om jeg mistrivdes med arbeidsoppgavene så var kollegaene en stor familie. Jeg gledet meg til å komme på jobb for å treffe dem (Informant 4).

Det er vel kundene først og så kolleger, så sjefen (Informant 1).

To temaer knyttet til relasjoner og sosial tilhørighet er fremtredende i vårt materiale, arbeidsmiljø og sosiale relasjoner. For å gi en dypere beskrivelse av faktoren vil vi beskrive disse temaene nærmere hver for seg.

4.3.1 Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø er en omfattende og generell betegnelse som omfatter det fysiske, sosiale og psykososiale miljøet vi møter i jobbene våre. Fysisk og sosialt arbeidsmiljø omhandler hvordan de fysiske og sosiale omgivelsene virker inn på de ansatte. I følge Kaufmann og Kaufmann defineres psykososialt arbeidsmiljø som ”kvaliteten i personlige og mellommenneskelige relasjoner på jobben” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 218). På spørsmål knyttet til hva som driver våre informanter i arbeidshverdager kommer det tydelig frem at arbeidsmiljø er en sentral faktor:

Det er jo i hovedsak det at det er varierte arbeidsoppgaver, som skiller seg fra det jeg gjør tidligere på dagen. Også selvfølgelig kolleger, for hadde det ikke det... Jeg kan fint gå til en jobb med varierte arbeidsoppgaver, men hvis miljøet er dårlig ville jeg ikke blitt der lenge (Informant 4).

Uten tvil. Altså, når folk er glade og tuller og motiverer hverandre gjør det det mye hyggeligere å sitte der. For jeg tror ikke at noen som sitter der fordi de har kjempe lyst (Informant 7).

Med bakgrunn i selvbestemmelsesteorien (SDT) er, som beskrevet over, kompetanse, autonomi i oppgaveutførelse og sosial tilhørighet sentralt for menneskers indre motivasjon. Hvilken av disse faktorene som synes å spille størst rolle for våre informanter kommer ikke klart frem i vårt datagrunnlag. Dette kan synes å variere, noe som stemmer overens med Skogstad og Einarsens beskrivelse av motivasjon som et dynamisk begrep som varierer over tid (2008, 21). Det samme bekreftes av Deci og Ryan når de hevder at kontekst, situasjon og relasjoner påvirker motivasjonen (2004, 21).

Uavhengig av hva som er viktigst kan dette tyde på at arbeidsmiljøet kan tjene som en motivasjonsfaktor for våre informanter, ikke bare som en hygienefaktor, slik Herzberg beskriver i sin tofaktorteori (Kaufmann og Kaufmann 2009, 109). Våre informanter hevdet at et sosialt miljø på arbeidsplassen er særdeles viktig for deres motivasjon og dette kan derfor sies å være en avgjørende motivasjonsfaktor.

Viktige ingredienser i det generelle arbeidsmiljøet er i følge Kaufmann og Kaufmann trivsel og engasjement (2013, 209). Trivsel kan også defineres som jobbtilfredshet og dette vil i stor grad være en forutsetning for at medarbeideren utfører sine pålagte arbeidsoppgaver. Spørsmålet om hvorvidt jobbtilfredshet fører til høyere produktivitet har ikke vist seg i tidligere studier å ha direkte sammenheng, men det har stor praktisk betydning for organisasjoners effektivitet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 211). Dette samsvarer med funn gjort i denne studien. På spørsmål knyttet til arbeidsmiljøets betydning for arbeidsutførelsen svarer en av informantene:

Ser at det er veldig viktig at det er et godt miljø som gjør at de andre ikke har lyst til å stjele kundene til hverandre (Informant 1).

En annen informant forteller derimot at det gode arbeidsmiljøet av og til kan påvirke effektiviteten i arbeidet på en noe mer negativ måte:

Eh, det er, ja vi må passe oss for at vi ikke sitter på kafé liksom, fordi vi har det, ja, vi er veldig like. Hun har, eller det er liksom mangfold, men hun har, det er veldig rød tråd mellom oss, de fleste av oss er veldig ekstroverte, ikke sant. Så de fleste er lett å komme i prat med og veldig profesjonelle og sånn så hun har tatt inn både fra ulike kulturer og sånn også. Så jeg vil si det er et veldig godt arbeidsmiljø. Men det blir mye skravling da (Informant 2).

Hvorvidt et godt og sosialt arbeidsmiljø påvirker medarbeidernes effektivitet i negativ eller positiv retning kan også ses i sammenheng med de ansattes organisasjonsengasjement. Ansatte med et sterkt engasjement er villig til å yte mye på organisasjonens vegne, tar på seg mange arbeidsoppgaver og forblir en stabil arbeidskraft (Kaufmann og Kaufmann 2009, 217). Både engasjement og trivsel benevnes som jobbholdninger i litteraturen. I følge Kaufmann og Kaufmann kan holdningene på en arbeidsplass være med på å skape kultur eller ukultur i arbeidsmiljøet. En god arbeidskultur er der arbeidsmiljøet fungerer godt, og der de fleste ansatte har funnet sin plass i miljøet. Ukultur er på en annen side der det har oppstått dårlige holdninger blant ansatte, som igjen får negativ innvirkning på arbeidsmiljøet. Under en av våre intervjuer finner vi støtte for nettopp dette gjennom at en av våre informanter uttalte:

Ja, det at det er en bra kultur, da får man jo på en måte litt den - okei, her vil jeg gjøre en god jobb liksom (Informant 9).

I vår undersøkelse fant vi også faktorer ved arbeidsmiljøet hos våre informanter som påvirket deres motivasjon i negativ retning. Det finnes ulike perspektiver på arbeidsmiljøet. Blant to av dem finnes vi belastningsperspektivet og berikelsesperspektivet. Belastningsperspektivet vektlegger det som kan være helsenedbrytende på arbeidstakerne. Det kan her være snakk om blant annet stress og konflikter (Kaufmann og Kaufmann 2009, 218). Når det gjelder stress kan dette oppleves som både positivt og negativt. En av våre informanter beskriver det å ha for mye å gjøre som negativt stress:

Ja, men jeg ser jo at det er noen av de andre selgerne som på en måte har vært litt for flinke og så sitter dem der med en kundebase på hundre kunder og du ser liksom bunker på bordet, de skal helst kontakte dem i ettertid, og du skal... Og så er det CRM systemene som sørger for at man skal liksom være proaktiv og ta kontakt, følge opp tilbud som du har sendt ut og alt mulig. Du ser rett og slett at tiden strekker ikke til, og da kommer liksom opp sånne rød meldinger som etter hvert også går til salgssjefen som kan følge med på at nå har ikke du snakka med kundene dine. Og så er det sånn; ja, men jeg har snakka med de istedenfor, og da ser jeg at det tærer litt på dem da (Informant 9).

Kan sosial støtte motvirke stress? House beskriver sosial støtte som kjærlighet, omtanke, vennskap, følelse av tilhørighet og sosial integrasjon (1981, 14). Det vil med andre ord si at dette begrepet omhandler sosiale relasjoner mellom mennesker. Det er i følge House (1981) vanlig å skille mellom fire typer støtte. Dette er følelsesmessig støtte, oppgavestøtte, informasjonsstøtte og praktisk støtte (Ducharme og Martin 2000, 226). Forskning tyder på at sosial støtte kan motvirke stress gjennom blant annet at viktige grunnleggende behov for trygghet, kontakt og omsorg blir tilfredsstilt (Kaufmann og Kaufmann 2009, 223). Her ser vi at sosiale relasjoner mellom mennesker på en arbeidsplass spiller en sentral rolle, og dette bringer oss over på neste underkategori.

4.3.2 Sosiale relasjoner

Flere av våre informanter opplever at relasjoner på arbeidsplassen er viktig for dem. I følge SDTs syn på sosial tilhørighet har mennesker behov for å være i en relasjon med andre individer. Dette anses som viktig for å kunne føle seg trygg og oppleve sikkerhet i en tilhørende gruppe eller samfunn (Deci og Ryan 2000, 64). På spørsmål knyttet til tanker om å bytte arbeidsplass svarte en av våre informanter:

Så er det jo litt motiverende å kunne bytte arbeidsoppgaver egentlig, men samtidig så er det jo den tryggheten da og at man kjenner alle folka og organisasjonen, og kulturen på en måte da (Informant 9).

Dette kan tyde på at det å ha sosial støtte og føle seg trygg på arbeidsplassen er viktig for våre informanter. Dette samsvarer med nyere motivasjonsforskning og jobb-karakteristika modeller. Dette er modeller som beskriver egenskaper ved selve jobben som påvirker ansattes motivasjon og prestasjon. En slik modell er blant annet utviklet av Thorsrud (sitert i Kaufmann og Kaufmann 2009, 110). Han hevder at et behov for et minimumsnivå av sosial støtte og anseelse på arbeidsplassen er viktig for de ansattes motivasjon. Studier gjennomført av House viser at sosial støtte påvirker menneskers følelse av trygghet på arbeidsplassen, noe som samsvarer med funn i denne oppgaven (1981, 35).

Menneskers motivasjon påvirker oppgaveutførelsen i arbeidet. Friheten til å være indre motivert blir stadig begrenset ved at man ofte i arbeidslivet må ta ansvar for oppgaver man ikke finner interessante. I følge organismisk integrasjonsteori (OIT) er det viktig å fremme internalisering og integrering av verdier for å kunne omgjøre ytre press til indre motivasjon. Her er tilhørighet og relasjoner til kolleger en sentral drivkraft (Deci og Ryan 1985, 116-117). Samtlige av våre informanter beskrev det å arbeide sammen med og skape relasjoner med sine kolleger som viktig for deres jobbutførelse og løsning av arbeidsoppgaver:

Det gjør det enklere å få gjennomført arbeidsoppgaver fordi man er tryggere på de andre ansatte, man kjenner dem på et, ja, dypere nivå enn bare i arbeidssituasjon, som gjør at det er enklere å fleipe, enklere å fortelle om

personlige ting, hvis man har opplevd noe, så vet man kanskje at den andre interesserer seg for det samme. Det gjør det mye enklere å samarbeide ved at du kjenner andre personer litt utenom kun jobbsituasjon og det rent faglige (Informant 1).

Dette samsvarer med Kahns påstand om at gode samarbeidsforhold gjør at vi er mer kreative, jobben blir mer interessant og arbeidet går lettere, (1990, 700).

Behovet for tilhørighet innebærer det sosiale aspektet og vårt ønske om å skape relasjoner til andre mennesker. Hvis ikke dette behovet dekkes kan det oppstå negative konsekvenser som problemer med helse, mistriivsel og lav produktivitet (Deci og Ryan 2000, 64). Men hvilke relasjoner er viktigst, relasjon til leder eller kolleger? Herzberg mente i sine funn at relasjonen mellom overordnet og underordnet var den viktigste. Denne skulle ikke være preget av mistillit, dårlig omsorg og dårlig samhold. Dersom den var preget av dette kunne den skape mistriivsel (Herzberg, Mauser og Snyderman 1993, 46). Ved å sammenligne resultatene fra Herzbergs undersøkelse med vår egen undersøkelse, ser vi at i vår undersøkelse beskrives relasjonen til kollegaer som vel så viktig som relasjonen til lederen av flere informanter:

Han er ikke den som per nå for meg, i min posisjon, hvor jeg lærer mye hele tiden og får prøve meg mye og sånt noe som påvirker mest. Det er selvfølgelig en overordnet motivasjon (...) Men sånn fra dag til dag er det mer den der å løse ting sammen med kolleger (Informant 1).

Jeg vil vel egentlig tro at kolleger for meg ville spilt større rolle, fordi det er de man egentlig har mest kontakt med og de som kommer til å bidra mest til om du, ja, om du er motivert og om du klarer arbeidsdagen (Informant 9).

Dette samsvarer med funn gjort i studier av Swanson og Power (2001, 168), som viser at ansatte opplever at kolleger gir mer støtte enn lederne. Et annet studie finner at trivsel særlig påvirkes av sosial støtte fra kolleger (Ducharme og Martin 2000, 223). Det kan på en annen side være at disse funnen er et resultat av at man ofte har flere kolleger enn ledere å forholde seg til. Samtidig er det nærliggende å tro at man ofte

kan jobbe tettere med kolleger, og derfor også ha en høyere interaksjonsfrekvens med disse.

På en annen side hevdet en av våre informanter at relasjon til ledelsen faktisk var veldig viktig for sin motivasjon:

Jeg er veldig avhengig av å ha en relasjon til lederne mine og det kan være bare sånn att... nå skal vi gjøre det, bare sånn oppsummering. Men det å vite at de på en måte vet hva jeg driver med. Sånn cirka call på meg og en relasjon som ikke bare er sånn "Du, hei", liksom (Informant 5).

Informantens delte meninger knyttet til dette tema kan skyldes at de har ulike behov og tilbøyeligheter. Kahn hevder at arbeidstakere vil velge mengde og type kontakt med arbeidskollegaer ut i fra hvor de er i livet, egen karriere, identitet og personlige erfaringer (Kahn 1990, 716-717). Dette synet støttes av funn i andre studier. En studie indikerer blant annet at dersom virksomheten er i endring har støtte fra ledelsen mer å si enn fra kolleger (House 1981, 94). Hvilken relasjon våre ansatte verdsetter i størst grad kommer altså an på både kontekst og personlige preferanser. Det kan forklare variasjonen i våre informanters svar. Samtlige av våre informanter befinner seg i en relativt lik livssituasjon, hvor alle er studenter uten forsørgeransvar. Det kan derfor tenkes at det sosiale aspektet ved jobben spiller større rolle for disse på nåværende tidspunkt enn det vil gjøre på et senere tidspunkt når deres livssituasjon endrer seg og deres prioriteringer vil bli annerledes.

En annen forklaringsvariabel kan knyttes til dagens samfunn og bruk av sosiale medier. Vi har etter hvert skapt en verden hvor tilbakemeldinger, "likes" og kommentarer utveksles hyppig mellom individer. Kilber, Barclay og Ohmer beskriver dette:

Generation Y is used to multitasking, especially with communication media. They are able give instant feedback to others and expect it in return. Sometimes they place more importance on the speed of the response rather than the content in the response (2014, 82).

I en undersøkelse gjennomført av analysebyrået InFact for Dale Carnegie svarte hele 62,5 prosent av generasjon Y at de trivdes best når de får løpende tilbakemelding på jobben de utfører. Til sammenligning svarte kun 48,6 prosent av generasjon X (født mellom 1949 – 1964) det samme (Dale Carnegie). Behovet for konstant tilbakemelding kan oppnås gjennom sosiale relasjoner med andre, og kan således være med på å forklare hvorfor sosial tilhørighet spiller en så viktig rolle for våre informanternes motivasjon.

Og sånne som meg, som ikke er der så veldig mye, så er det veldig lett å bli glemmt, men det er liksom hver gang jeg kommer; hei, hvordan går det, snakker litt og forteller litt. Og det spørs jo hvem av sjefene jeg snakker med, men da kan jeg få en direkte tilbakemelding. Altså, de er flinke hele veien da (Informant 5).

En annen sentral faktor som fremkommer i vårt datamateriale knyttet til relasjoner mellom kolleger er hvilke kollega man arbeider med. Kjemien mellom kollegene spilte stor rolle for samarbeidet og dermed jobbutførelsen og motivasjon. Dette samsvarer med Kahns påstand knyttet til at gode samarbeidsforhold fører til kreativ problemløsning, økende interesse for arbeidet, samt økt arbeidsglede (1990, 700). En av våre informanter beskriver det å bli flyttet fra en lokasjon til en annen på arbeidsplassen som demotiverende gjennom at han da mistet nærheten til en god kollega:

Vi utfylte hverandre veldig bra, og det ville ikke jeg bort i fra. Hvis jeg skulle gjøre en god jobb så ville jeg stå akkurat der (Informant 1).

Dette viser også informantens behov for å jobbe med faglige kompetente kolleger. Det viste seg å være gjentakende for flere av våre informanter:

Å jobbe sammen med nek og grøthuer, det funker ikke. Jeg må ha gode folk rundt meg (Informant 1).

Ja, nå gleder jeg meg bare til å komme på jobb, superhyggelige kollegaer, høyt faglig nivå og ganske høy takhøyde (Informant 3).

Evnen til å håndtere relasjoner betegnes av Argyris som mellommenneskelige ferdigheter. Denne betegnelsen er senere videreutviklet og Salovey og Mayer betegner dette som emosjonell intelligens. De beskriver denne intelligensen som ferdigheter innen selvinnsikt, innsikt i andre, samt evnen til å håndtere emosjoner og relasjoner (Bolman og Deal 2014, 201). Et studie gjennomført knyttet til dette fenomenet fant ut at folk som skårer høyt på emosjonell intelligens evnet å forholde seg mer fleksibelt til endringer i de sosiale omgivelsene og var bedre i stand til å bygge opp sosiale nettverk som ga støtte. Hvorvidt våre informanter skårer høyt eller lavt på emosjonell intelligens har vi ikke grunnlag for å uttale oss om da vi ikke har undersøkt dette. Det som derimot kommer frem er at informanten som uttrykte lav motivasjon på grunn av manglende nærhet til en god kollega uttrykte også at dette bidro til at han ønsket å finne seg en annen jobb. Disse funnene samsvarer med Ekmans uttalelser. Han hevder at sosiale bånd som dannes mellom kolleger på bakgrunn av felles interesser gjør at folk blir værende i jobben. Dette viser at trivsel på jobben skapes gjennom sosial tilhørighet, noe som kom frem som en grunnleggende motiveringsfaktor hos våre informanter.

5.0 Konklusjon

Gjennom denne oppgaven har vi fått en bedre forståelse for hva som faktisk motiverer morgendagens arbeidstakere. Før vi startet prosjektet hadde vi gjort oss opp noen antakelser rundt hvilke faktorer som hadde en sterk innvirkning på de ansattes motivasjon, og så på ledelse som en sentral faktor. I etterkant av gjennomført studie fant vi at det var avvik mellom våre første antakelser og det endelige resultatet.

Vår problemstilling for denne oppgaven var ” *Hva påvirker unge arbeidstakeres motivasjon i arbeidshverdagen?* ” De faktorene som viste seg å ha størst innvirkning på våre informanters motivasjon var arbeidsoppgaver og sosial tilhørighet på arbeidsplassen. Under faktoren arbeidsoppgaver fant vi ut at informantenes motivasjon ble positivt påvirket gjennom autonomi, fleksibilitet og selvbestemmelse. Det som fremkom som den aller viktigste faktoren for informantenes motivasjon var sosial tilhørighet. Følelsen av å være en del av et godt arbeidsmiljø og ha en nær relasjon til de man arbeider sammen med, viste seg å være de faktorene som påvirket motivasjonen til de unge arbeidstakerne mest. Det kom tydelig frem at ledelse i seg

selv ikke var en motiveringsfaktor for våre informanter, men heller en faktor som skapte mistriivsel når det var dårlig ledelse på en arbeidsplass.

5.1 Anbefaling til videre forskning

Det er flere aspekter som kom frem under studiet som kan være av interesse for videre forskning. Det er viktig å påpeke at våre funn ikke kan generaliseres til andre enn våre informanter, og det første som ville vært av interesse vil være å etterprøve de funnene vi har kommet frem til på et større antall informanter i samme målgruppe. På denne måten vil man kunne teste gyldigheten til studiet og se om de motivasjonsfaktorene vi har kommet frem til er overførbare til andre yngre mennesker som skal ut i arbeidslivet.

Studiets metodiske tilnærming har lagt begrensninger i forhold til å kunne generalisere funnene. Derfor ville det kunne vært av interesse å gjennomføre et kvantitativt studie som hadde tatt for seg de samme faktorene, men undersøkte de på et større utvalg. En annen mulighet kunne vært å benytte seg av andre datainnsamlingsmetoder, som observasjon eller gruppeintervjuer for å få mer nyansert resultat.

Et annet spennende aspekt for videre forskning er å undersøke om våre funn er overførbare til andre generasjoner enn den vi har undersøkt. På bakgrunn av vårt utvalg har vi kun undersøkt hva som motiverer generasjon Y på arbeidsplassen. Det har som tidligere nevnt vært flere faktorer som kan ha påvirket resultatene, som for eksempel mangel på erfaring med gode ledere. Det ville derfor vært spennende å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse blant generasjon X for å se om de funnen vi har kommet frem til vil også vil være gjeldene for denne generasjonen eller om det er andre faktorer som motiverer dem i arbeidshverdagen.

6.0 Litteraturliste

- Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget AS
- Askheim, Ola Gaute Ass og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Bass, Bernard M. og Bruce J. Avolio. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Bolman, Lee G. og Terrence E. Deal. 2014. *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. 5.utg. Oslo: Gyldendal Norske Forlag.
- Casey, Rickey J. Og Jay Robbins. 2010. The hackman and oldham job characteristics model: implications from four industries. *International Journal of Business and Public Administration*. 7(2)76-90.
- Dale Carneige Training. 2014. *Milleniumgenerasjonens nye krav til lederen - Tettere på og mer personlig*. Lesedato: 5. mai 2016 <http://www.dalecarnegie.no/nye-krav-til-lederen/?pg=2>
- Deci, Edvard L. og Richard M. Ryan. 2004. *Handbook of Self-Determination Research*. USA: University of Rochester Press.
- Deci, Edvard L. og Richard M. Ryan. 2000. Intrinsic and extrinsic motivation: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25:54-67
- Deci, Edvard L. og Richard M. Ryan. 1985. The general Causality Orientations Scale: Self-Determination in Personality. *Journal of research in personality*, 19:109-134. University of Rochester.

- Deci, Edvard L. og Richard M. Ryan 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Dobelli, Rolf. 2014. *Kunsten å tenke klart*. Oslo: Vega Forlag AS
- Ducharme, Lori J. og Jack K. Martin. 2000. "Unrewarding work, coworker support and job satisfaction. A test of the buffering hypothesis." *Work and occupations*, 27(2):223-243.
- Grenness, Tor. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gooderham, Paul N. og Odd Nordhaug. 2007. *NHH symposiets studentundersøkelse*. Lesedato 06. april 2016. <http://docplayer.no/7380467-Nhh-symposiets-studentundersokelse-paul-n-gooderham-odd-nordhaug-nhh-professorer.html>
- Grønhaug, Kjell, Odd Hellesøy og Geir Kaufmann. 2001. *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner og Barbara Bloch Snyderman. 1993. *The Motivation Work*. 11. Utg. New Brunswick: Transaction Publishers.
- House, James S. 1981. *Work stress and social support*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company
- Ibsen, Flemming og Jens Finn Christensen. 2001. *Løn som fortjent? Nye lønformer i den offentlige sektor*. København: Jurist og Økonomforbundets forlag.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.

- Kahn, William A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 33(4)692-724.
- Karlsen, Jan Terje. 2013. *Prosjektledelse: Fra initiering til gevinstrealisering*. 3. Utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kilber, Jennifer, Allen Barclay og Douglas Ohmer. 2014. Seven tips for managing Generation Y. *Journal of Management Policy and Practice*. 15(4)80-91
- Kuvaas, Bård. 2005. ”Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse”. *Magma*. Lesedato: 21. mai 2016. <https://www.magma.no/naar-daarlige-ledelsesteorier-resulterer-i-dyr-og-daarlig-ledelse>
- Larsen, Henrik Holt. 2010. *Human Resource Management: Licens to work: Arbeidslivets tryllestøv eller håndjern?* Utg. 2. Danmark: Valmuen
- Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. Utg. 3. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Lazar, Jonathan, Adam Jones og Ben Shneiderman. 2006. Workplace user frustration with computers: an exploratory investigation of the causes and severity. *Behaviour & Information Technology*, 25(3):239-251
- Malterud, Kirsti. 2011. *Kvalitative metoder i medisinsk forskning : en innføring*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Martinsen, Øyvind L. 2009. *Perspektiv på ledelse*. Utg. 3. Oslo: Gyldendal Akademisk

- Northouse, Peter G. 2007. *Leadership - Theory and practice*. Utg.4. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Postman, Neil. 1998. *Five Things We Need to Know About Technological Change*.
Talk delivered in Denver. Lesedato 7. mars 2016. <http://www.cs.ucdavis.edu/~rogaway/classes/188/materials/postman.pdf>
- Proffice. 2012. *Arbeidsmarkeds Analyse*. Proffice rapport november 2012. Lesedato: 3. mai 2016. https://www.proffice.no/globalassets/proffice-no/presse/pama/rapporter/pama-rapport-16_unges-holdninger_trygd_trening.pdf.
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Utg. 3. Bergen: Fagbokforlaget
- Sanli, Elizabeth A., Jae T. Patterson, Steven R. Bray and Timothy D. Lee. 2013. Understanding self-controlled motor learning protocols through the self-determination theory. *Frontiers in Psychology*. 3:611.
- Schiffman, Leon G., Leslie L. Kanuk og Håvard Hansen. 2012. *Consumer behaviour – a European outlook*. 2. Utg. England: Pearson Education Limited.
- Schwartz, Barry. 2004. *The paradox of choice*. 1. Utg. New York: Harper Collins Books
- Scott, R. Craig og C. Erik Timmermann. 2005. Relating Computer, Communication, and Computer-Mediated Communication Apprehensions to New Communication Technology Use in the Workplace. *Communication Research*, 32(6):683-725.
- Self-Determination Theory. Lesedato 6. april 2016.
<http://selfdeterminationtheory.org/theory/>

- Sjøberg, Jeanette. 2015. De er generasjon tilbakemelding. *Aftenposten*. Lesedato: 5. mai 2015. <http://www.aftenposten.no/okonomi/De-er-generasjon-tilbakemelding-8011405.html>
- Skjelvan, Rune. 2015. "Hindre for digitalisering". *Idunn*, mars.
- Skogstad, Anders og Ståle Einarsen. 2008. *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skorstad, Espen. 2015. *Rett person på rett plass: psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Utg. 2. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Svalund, Jørgen. 2013. "Holdninger til arbeidslivsregulering: Hva betyr jobbtrygghet og arbeidsmarkedsposisjon?" *Idunn*, april.
- Swanson, Vivien og Kevin Power. 2001. "Employees perception of organizational restructuring: the role of social support." *Work and stress*, 15(2):161-178. University of Stirling.
- Yukl, Gary A. 2013. *Leadership in organizations*. Utg. 8. Pearson Education Limited.

Intervjuguide

Fase	Spørsmål	Merknad
Innledning		Presentasjon av oss og vår oppgave, konfidensialitet og dokumentasjon, åpen tilnærming, samtalefokus.
Demografi og bakgrunn	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alder 2. Deltidsjobb (stillingsprosent, lengde, arbeidsoppgaver) 3. Tidligere jobber 4. Hvorfor byttet du? 5. Hvorfor fikk du deg din første jobb? 6. Beskriv arbeidshverdagen din 	Kartlegge bakgrunn, tidligere og nåværende jobb
Motivasjon	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hva legger du i begrepet motivasjon? 2. Hva fremmer din motivasjon? <ol style="list-style-type: none"> a. Når opplever du at du er motivert på jobb? b. Gi eksempler c. Hva er grunnen til at dette motiverer deg? d. Opplever du noen gang at du er så 	Samtalepunkter til støtte: <ul style="list-style-type: none"> - Forventninger - Arbeidsmiljø - Prestasjonsmål - Arbeidsverktøy - Belønning

	<p>oppslukt i arbeidet ditt at du glemmer tid og sted?</p> <p>3. Hva hemmer din motivasjon?</p> <p>a. Når opplever du deg demotivert på jobb?</p> <p>b. Gi eksempler</p> <p>c. Hva er grunnen til at dette demotiverer deg?</p> <p>4. Gruer eller gleder du deg til å gå på jobb, og hvorfor det?</p>	
Ledelse	<p>1. Hva er god ledelse for deg?</p> <p>a. Fortell om en erfaring du har med en god leder</p> <p>2. Hva er dårlig ledelse for deg</p> <p>a. Fortell om en erfaring du har med en dårlig leder</p> <p>3. Hvilke forhold har du til din leder på din nåværende arbeidsplass?</p> <p>a. Hvorfor er forholdet bra/ dårlig?</p> <p>4. Hvilken rolle spiller din leder for din motivasjon?</p>	

Avslutning	Er det noe du vil legge til? Kan vi kontakte deg ved en senere anledning dersom vi skulle ha noen flere spørsmål?	Takke for respondentens deltagelse.
------------	---	-------------------------------------

Dato: 08.02.16

Sted: Grupperom Høyskolen Kristiania

Respondentnummer: 1

Presentasjon av oss og vår oppgave, konfidensialitet og dokumentasjon, åpen tilnærming, samtalefokus.

I: Ja, da lurer jeg først på hvor gammel er du er?

R: Jeg er 28

I: 28 år, ja. Ehh, litt knytta til deltidsjobben du har, ehh hvor eller hvilken jobber har du hatt fra du starta i arbeidslivet?

R: Jeg starta som cateringbud da jeg var 18, jeg fikk faktisk den jobben før jeg ble 18, ehh så krevde bare førerkort, og så var det bare sånn du får bare finne en løsning så jeg fikk noen kompiser av meg til å kjøre først, og jeg ved siden av

I: Åja, hehe

R: Så i det sekundet jeg fikk lappen så hadde jeg sjåførjobb der

I: Ja

R: Og så fikk jeg læringsplass på hos Mercedes, da den høsten etter videregående og siden så har jeg vært der

I: Ja

R: ja, også hadde jeg også den cateringsjobben ved siden av mens jeg gikk i læra

I: Ja

R: Men jeg fant ut at det ble jo litt mye, og på en måte jobbe 5 dager i uka på et verksted og så jobbe 2 dager i løpet av helgen med catering

I: Ja ikke sant, men den læringsjobben altså det var en del av utdanninga di?

R: Ja

I: Så du jobba der to år etter skolen?

R: 1 år, siden jeg hadde ett litt annet opplegg på skolen siden jeg gikk tre år på skolen og så gikk jeg tre år med studiekompetanse og så kunne jeg ta fagbrev på ett år hvis jeg ville det

I: Åja, akkurat

R: Så da syntes jeg det var greit å ha med seg

I: ja

R: Og der ble jeg

I: Der ble du siden, hvor lenge har du jobba etter det a? Etter læretida?

R: Ehh, det er jo da læretida var fra 2006 til 2007

I: Ja?

R: Og så ble det jo da fast 2007 til 2013, var det ikke da a?

I: Ja, for da hadde du 100% i den perioden?

R: Ja, og så 20% eller minimum 20% fra 2013 til nå

I: Ja, ikke sant. Eh, og nå har du fått tilbud om fast etter/ fra sommeren av?

R: Ja

I: Ja, akkurat. Ehh, hva, kan du beskrive typiske arbeidsoppgaver du har eller en dag på jobben du har nå?

R: I den jobben jeg har nå, eh, da kommer jeg på jobb, ehh, uten å hvite hva jeg skal gjøre.

I: Ja

R: Mhm, ehh, jeg bare møter opp, jeg vet jo for så vidt at jeg har en instruks, og det er å være hyggelig, si hei, ta meg av de kundene som kommer inn i butikken

I: Ja

R: Ehh, og ut over det så bare går dagen til, den man finner ut av nye ting man kan gjøre, man finner ut av ting som at det mangler noen prisplakater, at det står feil biler et eller annet sted, eller at noen skal ut på prøve kjøring, at man møter kunder og så tar man de med gjennom hele greia eller noe sånt no, så dagen bare går egentlig

I: Ja

R: Ja

I: Så ja, men jobber du også på verkstedet nå eller jobber du bare i salg?

R: Nå jobber jeg bare i salg, jeg skal vel ha en dag på verkstedet i neste uke, men det er en sånn helt spesiell sak, så fra og med nyttår nå så ble det kun i salgsavdelingen

I: Ja, akkurat. Ehh, ja, du sa du hadde 20% stilling ja, ehh, hvordan opplever du at, du sa du kom på jobb også vet du ikke helt hva du skal gjøre, men altså friheten din da i arbeidet, hvordan vil du beskrive den?

R: Den er jo egentlig veldig stor, jeg har jo ingen sånn konkrete, det er jo veldig stor forskjell i forhold til verkstedet, siden da kunne jeg jo se hva jeg skulle gjøre hele uka fra klokkeslett til klokkeslett.

I: Med bestillinger liksom?

R: Med bestillinger ja, det var booka inn den reparasjonen da og den servicen da, og så videre og så videre, bam bam bam

I: ja

R: men nå så er jo det vare, ja, har jo ingen, noen faste avtaler har man jo, ved at man kanskje skal ta en utlevering av en ny bil, eller man skal ta en prøve kjøring, og det er jo noe å forholde seg til, men utenom det så er det pr nå mer sånn møte opp og ja,

I: ja, du må se dine egne arbeidsoppgaver eller?

R: Ja, det gjør jeg

I: ja

R: altså jeg prøver å ta en del ansvar selv også. Nå har jeg vært der såpass lenge at jeg ser fort hva som er rutiner blant de andre, hvor man kan hjelpe til, ehh, sånn at hvis for eksempel jeg ser at hun i resepsjonen går for å gjøre noe så holder jeg meg litt rundt der tilfelle telefonen ringer, så kan jeg bare ta den og fikse det eller ja, man liksom ser hele tiden hva som trengs å gjøres da.

I: Ja, ja for du det er sånn som du ser, du har ikke blitt fortalt noen ganger at du bør gjøre ting?

R: nei

I: nei, ehh, i forhold til utdanninga de da, opplever du at du får brukt den kompetansen i arbeidshverdagen nå?

R: ehh, mye mer nå, det blir mer og mer også, fordi man på en måte det man har lært er jo bare litt sånn tilnærminger, hvordan man skal få bygd opp egentlig selvtilliten sin, og hvordan man skal være uredd for å lete etter eventuelle svar på spørsmål som noen stiller,

I: ja

R: ehh, man lærer jo ikke å selge bil på den skolen her, man lærer mer om hvordan man skal se ting i perspektiv og hvordan man skal, ja, håndtere ting og lete

etter ting, og prøve ting, og å selvfølgelig er det litt sånn sånne salgsteknikker og sånn som surrer litt i bakhodet når man møter noen, så vet jeg nå liksom hvordan jeg skal gå frem med behov, og hvordan man skal avdekke og hvordan man skal, hvilke knapper man skal trykke på før man skal begynne å pushe og dra i en retning

I: ja, ja

R: Så skal man liksom være snill og grei og så hjelpe liksom kunden på vei etter hvert da, og det er jo selvfølgelig noe som utdanningen har bidratt til, det er jo sånne ting jeg ikke viste før, så det er jo bra

I: ja, du synes det liksom er givende i arbeidshverdagen eller?

R: det er det absolutt

I: ja,

R: så man får noe igjen for den halv millionen man legger igjen i huset her, hahaha

I: hehehe, det skulle bare mangle assa, ehh, litt tilbake til når du starta å jobbe, hvorfor valgte du å få deg din første jobb som cateringbud?

R: Ehh, min første jobb som catering, det var ehh, mannen til kusina mi var regnskapsfører til det cateringselskapet, ehh, og de holdt til i Bærum, ehh, også ringte han meg, og lurte på om jeg hadde lyst på jobb, siden da hadde de behov for et bud, et helgebud og litt på kveldene, så lurte de, de satt og prata om hvem er det som kan passe inn, så sa han, ja, fetteren til fruen er jo rundt 18 og bor i området og er oppegående, så da ringte han meg og bare, hei, har du lyst på jobb,

I: ja

R: ja, hehe

I: ja, det hadde du?

R: ja

I: så du oppsøkte det ikke sånn aktivt selv.

R: Nei, jeg har enda ikke søkt jobb jeg,

I: Hehe, nei, du hakke det?

R: nei, så sånn sett var jeg heldig der

I: så bra, man skal ha litt medgang, hehe

R: ja, det, jeg var heldig sånn sett

I: ehh, nå, du var jo innpå det, du bytta jobb fordi du, det var lærling tid og sånn, ehh, men hadde du noen andre motiver for å ikke, hvorfor valgte du å ikke fortsette i cateringbransjen?

R: Nei, det var vel fordi eh, jeg gikk jo på bilfag på videregående, jeg visste jo hvor jeg ville, visste hva interessen var, ehh, cateringjobben var mer for det første veldig godt betalt, ehh, og var veldig sånn greit at jobben var utenfor tider jeg gjorde andre ting, ehh, sånn at, jeg så ikke for meg, og ja det var en annen ting, jeg likte ikke arbeidstiden innenfor kokkebransjen,

I: nei

R: så jeg jobba jo mye med kokker på større events og sånn og da så jeg jo at ja, jeg er ganske sikker på at kokker er den arbeidsgruppa med flest røykere her i landet, for det er eneste muligheten de har til å ta en pause er at de tar seg en røyk

I: Åja

R: alle røyker, og det er fordi de jobber inne, det er svett, varmt, over ei gryte hele tiden, alle tider, men ingen andre har lyst til å jobbe, så jeg synes liksom at det å kjøre var ikke noe problem, men det var liksom stressende,

I: Ja, for det var mye kveldsarbeid og natt da?

R: Ja, det var jo når andre skulle ha fest

I: ja, ikke sant.

R: Men det var veldig morsomt å lære den kundebehandlingsbiten, siden jeg var jo firmaets ansikt utad, det var jo meg de møtte. De bestilte over nettet og de bestilte over telefon, men det var jo jeg som stod der og viste hva som var maten og hvordan de skulle ta siste tilberedelser og den biten der, så sånn sett så var det jo veldig lærerikt.

I: ja

R: mm

I: akkurat, men når du skifta fra å være bilmekaniker til å gå over mer i liksom andre enden av samme bransje hva var det som fikk deg til å gjøre det?

R: ehh, det var vel, hehe, siden litt sånn HR retta, ehh, det begynte vel egentlig med litt sånn uggen følelse overfor sjefen. Vi var litt uenig om ting. Som gjorde at ja, motivasjonen dalte litte granne der hvor jeg var, og da følte jeg heller behov for litt nye utfordringer, jeg begynte å se meg litt rundt omkring

I: ja,

R: ehh, jeg begynte å se på egen situasjon, alder, jeg fant ut at hvis jeg skal gjøre noe så er det på en måte nå som er muligheten

I: Ja

R: Ehh, nå var jo ikke den disputten med han så stor at jeg ville slutte eller noe sånt noe, men det var liksom nok til at jeg ja, tenkte at jeg, her har jeg ikke lyst til å stå å skru resten av livet under noen

I: Nei,

R: ehh, siden da ja, var det litt sånn, litt rar stemning på jobben, i forhold til hvordan han, han var litt sånn smådesperat i forhold til hvordan få opp produksjonen og for å få synergieffekter av de tingene han implementerte på jobben og det synes ikke jeg noe om, siden jeg ville ha min plass, min arbeids stil, min måte å gjøre det på, hehe

I: ja

R: Så det var vel egentlig triggeren til at jeg fikk opp øynene, og så selvfølgelig derfra og ut så ble det sånn at man snakka med noen, og man hørte litt og leste litt og ble plutselig litt mer oppmerksom på reklame for studier og den biten der og så var jeg vel her på åpne dag faktisk

I: jaa, du benytta deg av det

R: og da sammen med en kompis som bare sa sånn; hadde ikke jeg hatt studier så hadde jeg begynt her nå liksom, fordi han synes at det hørtes spennende ut, så ja, så leste jeg litt mer om det, tenkte litt på det, så tenke jeg ja, hvorfor ikke, pokker heller.

I: ja, men da prøvde du det da, men da fortsatt du å i samme arbeid eller stilling da?

R: ja, jeg gjorde det

I: bare i mindre prosent?

R: og da sørge de for at jeg fikk en 20% fast stilling istedenfor at jeg bare ble sånn timebetalt, siden da fikk jeg fremdeles ansiennitet og alle de andre godene og forsikringer og pensjon og alt det som man helst vil ha med seg,

I: ja, ikke sant

R: så jeg lagde en deal med han der da

I: ja,

R: mhm

I: akkurat. Interessant. VI må komme litt tilbake til det der merker jeg, men apropos motivasjon, ehh, da sklir vi litt mer over i den delen, og ja, hva legger du egentlig i begrepet motivasjon?

R: Motivasjon, ehh, enklest forklaringen: ”Det som gjør at man får lyst til å gjøre noe”.

I: Ja

R: Ehh, selvfølgelig vi har lært diverse definisjoner på det der, og ehhh, det er jo mye som ligger i det, men jeg synes det er så enkelt som det som gir deg lyst til å gjøre noe.

I: Ja,

R: Ehh, man må være motivert for å få lyst til å dra på jobb og gjøre den jobben og alt handler egentlig om motivasjon, hvis ikke står du ikke opp om morran.

I: Nei, ikke sant, men hva er det som fremmer motivasjonen din da, hva er det som gjør deg motivert?

R: Ehh, det har egentlig vært veldig mye å løse ting,

I: Ja

R: Ehh, fikse, ikke nødvendigvis bare det å skru, men heller å fikse et problem for noen eller for noe. Ehh, det synes jeg er veldig motiverende å starte med noe, og så se at man blir ferdig med det og at det funker eller at det blir bedre eller, om det så er oppussing eller om det er å ja, oppdatere en data. Assa Det er liksom bare sånne småting, så lenge det er en liten progresjon i det og at det gir et resultat, og det er vel også det som har trigga mye på jobb, at jeg vet at de utfordringene man får på jobb er jo ofte ting som ikke funker, og så skal man få det til å funke. Og da skal det helst funke i evigheten fremover og om man skal få en fornøyd kunde eller no sånt no, da har det ikke så mye å si egentlig merke eller hva problemet er, så lenge det er, ja, noe man løser.

I: ja, noe man løser ja. Opplever du det like sterkt både som mekaniker og som salgsperson?

R: Faktisk ja, fordi ehhh, det er det som har vært den store forandringen, samtidig som det ikke er forandring, fordi jeg går frem på samme måten med å finne ut hva som egentlig er behovet, kontra før så måtte jeg finne ut av hva som egentlig var

feilen, siden folk kom jo inn og bare ”det er en lampe som lyser – hjelp”, mens nå er det folk som sier ehh ”vi vil ha ny bil”

I: ja?

R: ja, og da hva mer? Og så må man liksom begynne å fiske og dra og finne ut av hva er det de egentlig er ute etter.

I: Ja

R: og det kan godt hende at det ender med at vi har ikke noe som passer for dem i det hele tatt og da er det helt fair, og så kan det hende at man finner ut at de egentlig har behov for noe helt annet enn det de trodde, så det kommer inn folk som vil ha sportsbil, og så har de tre bikkjer og to unger, ikke sant, sååå, ja, kanskje skal vi heller finne en mellomting, hehe

I: Ja, ja,

R: Så, men det er også veldig morsomt å se hvordan man kan finne ut av de riktige tingene hele veien for dem da.

I: Ja, men når du, hvis du opplever at du, du finner ut at vi klarer ikke å dekke det behovet deres, hva gjør det med deg liksom?

R: Det gjør egentlig ikke så veldig mye, fordi man da har funnet ut at man har løst noe for den kunden,

I: ja

R: ehh, nå har jeg ikke det dere sinnssyke selgerjaget i meg, som heller da går over å sier at ta heller å finn noe som er så godt som, men nå er det ikke så ofte at vi ikke finner noe siden vi har jo stort sett noe til alle segmenter, ehh, men noen ganger så matcher ikke spesielt egentlig pris og forventninger, x (arbeidsplass red. adm.) er litt i øvre prissjiktet, ehh, så kommer folk inn og på en måte har sett på x (konkurrent, red. adm.) og x (konkurrent red. adm.) også vurderer dem siden x (arbeidsplass red. adm.) så kul ut, og så sånn, nei den koster det dobbelte, så hender det at man bare innrømme at da er kanskje ikke dette her er noe

I: nei

R: og da er det helt greit. Da føler jeg bare sånn, ja, nei da, så lenge de er fornøyt når de går ut av butikken

I: Ja

R: og det er det viktigste

I: Ja

R: Kanskje de kan anbefale oss til en nabo istedenfor som har mer penger.

I: Ja, interessant. Eh, kan du, kan du et konkret eksempel på en hendelse på jobben eller en gang du liksom var veldig motivert?

R: ehh, jaa. Blant annet i sommer, så fikk jeg, da skulle jeg også være sånn på gulvet, og så var jeg det i to dager, men så fant jeg ut av vi overhode ikke har nok selgere, siden da skulle jeg liksom ta i mot kundene, avdekke behov, svare på spørsmål, og så gi dem eventuelt videre til selgerne, ehh, også fant jeg ut at vi hadde to selgere, istedenfor 6, så de hadde jo nok å drive med

I: Ja

R: ehh, og da tok jeg bare egentlig ansvaret selv, og så satt jeg meg ned og så bare gønna jeg på, og så solgte jeg bil til første og beste. Ehh, og da, selvfølgelig, det å kunne løse det hele veien, og ikke bare å ha løst det til det poenget hvor du ser at han har lyst på bil og så på en måte dytter man det fra seg og over på en selger, så var det ganske gøy å komme på jobb dagen etter, samtidig som jeg sa til han sjefen at vet du hva, jeg må bare, du må bare gi meg de tøylene så jeg kan fortsette hele, og han bare: selvfølgelig, kjør på, her er alle brukernavn og alt du trenger for å fullføre jobbe. Og da fikk jeg jo også den tillitten til det, at han sa jeg stoler på deg, kjør på. Og da var det ganske gøy å komme på jobb dagen etter.

I: Ja, det, ja, tøft.

R: Ja

I: Men da var det liksom det å, det fullføre en hel prosess å da, og ikke bare være en sånn del

R: Jess

I: Ja

R: Og samtidig at man fikk tillitten til å gjøre det, at de ikke kom noen å sa, nei nei nei, du er ikke kvalifisert selger, så du får ikke gjort siste biten. Det var mer sånn selvfølgelig får du det til så go for it. Så det var jo ganske gøy.

I: Ja, det skjønner jeg. Tøft.

R: så må jeg få lov til å skryte litt, da jeg solgte flere biler enn de andre selgerne som var på vakt i de tre ukene.

I: hehehehe, veldig bra. Ja, det må jo være.. Er det liksom en konkurranse blant dere selgerne på jobben?

R: Det er det.

I: Ja

R: Ja, ehh, det er også veldig sånn lagspill, at man, ehh. Whats comes around goes around og at hvis på en måte du tar ikke kundene fra noen andre

I: Nei,

R: men hvis du ser at den andre selgeren er opptatt, så hjelper du den kunden til han er ledig, selv om du bruker av din tid, for da vet du at den andre gjør det samme for deg.

I: Ikke sant

R: ehh, men det er jo selvfølgelig selge flest biler, få mest skryt og mest bonus. Det er ikke noe tvil om det.

I: Nei, hva gjør det med deg i arbeidssituasjonen din, blir du liksom jaget eller er det artig eller?

R: Det er mer gøy.

I: Ja

R: Ser at det er veldig viktig at det er et godt miljø som gjør at de andre ikke har lyst til å stjele kundene til hverandre

I: Ja

R: fordi da blir det veldig fort dårlig stemning

I: Ja

R: Eh, det handler jo om penger og overleve og sånt noe, hvis det er noen som er haier og er skikkelig sleipe så vil du ikke samarbeide med dem

I: nei

R: Ehh, men sånn sett så er det veldig god stemning blant alle selgerne,

I: Ja, et er det ja

R: De er veldig ålreite, og alle hjelper hverandre hvis du har spørsmål så er det liksom alltid noen å gå til

I: Ja

R: Ehh, så de komplementerer hverandre bra, og ja,

I: Ja, så man sitter ikke å holder på kunnskapen sin for man er redd for at man skal gi en kunde til en annen

R: Nei, lange ører og man skyter inn info hvis man hører at de andre sitter fast og at det er, ja, de spør hverandre hele tiden,

I: Ja, så arbeidsmiljøet det vil du beskrive som?

R: Bra

I: Bra, ja

R: Ja, rett og slett. Ehh, det er hvert fall i salgavdelingen så har de vært flinkere til å gjøre mer sånn egne sosiale ting, og ta med folk på byen og ha hyggelige kvelder og middager og avslutninger og de har også mye mer sånn kickoffs og ting i regi av importøren, og turer til Tyskland og de har mye mer som skjer sånn da, enn det det var på verkstedet.

I: Ja,

R: Ehh, på verkstedet hvis du skulle ha en sånn motivasjonskveld med pils og byen og sånt noe så er det alltid tre fire stykker som er drita fulle og som sovner på bordet og. Det er liksom noe annet, litt forskjellig type mennesker som gjør at det er enklere å gjøre sosiale ting enn i andre etasjen, samtidig som jeg tror at det er fare for at konkurransen kan gnisse til, sånn at det er viktigere å holde på lagspillet,

I: Ja, at det er derfor også liksom?

R: Ja, jeg tror det, jeg har ikke vært her så mye til at jeg på en måte har sett igjennom det

I: Nei

R: Det er bare det inntrykket jeg har

I: ja,

R: mmm

I: ja, akkurat, men er det bare to avdelinger, det er salg og verkstedet?

R: Ja

I: Nei, det er ikke noen flere?

R: Nei, eller det vil si det er to deler på verkstedet og så er det klargjøringsavdeling

I: Men verkstedet under ett sånn sosialt sett og salg

R: Mhm

I: Hender det at de to avdelingene gjør noe sammen?

R: Ja, vi har jo et sånt eget sosialt ting ved siden av som er en sånn form for sportslig klubb som hvor det sportslige biten bare har falt ut for lenge siden, ehh, også har man det er tre ganger i året, da er det liksom et sånn årsmøte og så er det en ofte bowling kveld på høsten med pizza og øl og sånt noe og så er det en helgetur til Beitostølen på våren

I: Ja,

R: som da er for absolutt alle

I: Alle ja

R: Alle som vil da, ehh, og så har vi også en års tur med jobben i istedenfor julebord som er hele gjengen, da har vi også gjort spreke ting, i fjor så var hele gjengen på Galdhøpiggen, vi har vært på snøscootertur i Sverige, 50 snøscootere inni skogen, vi har hatt seiltur, konkurranser, ehh, ja, spahoteller, skiturer, alt mulig. Og det er også veldig bra.

I: Ja, men hvordan opplever du at oppmøte og engasjementet fra alle ansatte er på når det bare er avdeling, contra når det er hele arbeidsplassen da?

R: Når det er hele arbeidsplassen så ser jeg at det er litt flere fra verkstedet som ikke blir med, fordi jeg vet ikke, enten om det er noen av dem som føler at de kanskje skylder jobben noe ved å si ja til det å kanskje ikke føler så mye på det sosiale sammen med selgerne, så er det, mens så er det også noen som da ikke gidder å bli med på de jobbturene hvor det er hele jobben fordi de tenker at da er det noen av mekanikerne som alltid ender opp med å bli drita fulle og det blir liksom litt sånn rølpete så er det et par fra salg som ikke gidder det. Så er det litt sånn klasseforskjeller.

I: Ja, akkurat. Hvordan opplever du det, eller hvordan stiller du deg til det sosiale?

R: Jeg havner jo midt i mellom siden jeg er en del av begge deler, så jeg er med på alt. Og jeg er ikke den som rølper verst, og spyr og slåss, ehh, jeg tar heller å starter kvelden med gutta på verkstedet og avslutter kvelden med de på salg, siden der vet jeg at det er litt roligere.

I: Hehe, akkurat, ja. Ja, eh, bare se litt her da. Ehh, jo, når vi er jo på en måte inne på kolleger og hvordan vil du si at det sosiale på jobben din påvirker arbeidshverdagen din? Arbeidsoppgavene?

R: hmm, det gjør det enklere å få gjennomført arbeidsoppgaver fordi man er tryggere på de andre ansatte, man kjenner dem på et, ja, dypere nivå enn bare i arbeidssituasjon, som gjør at det er enklere å fleipe, enklere å fortelle om personlige ting, hvis man har opplevd noe, så vet man kanskje at den andre interesserer seg for det samme, det gjør det mye enklere å, ja, samarbeide ved at du kjenner andre personer litt utenom kun jobbsituasjonen og det rent faglige.

I: Ja,

R: Så det er absolutt en styrke, det er det ikke noe tvil om.

I: Nei, så bra. Ehh, hva er det som kan gjøre deg demotivert i arbeidssammenheng?

R: Eh, det er vel enten hvis man, eh, på verkstedet så husker jeg at da var det en spesiell ting som, ehh, hvis det var forandringer i organisasjonen som man ikke kunne gjøre noe med, ehh, hvis det var sånn, ehh, lover og regelendringer som man ikke følte at man var en del av, men som man bare fikk prakka nedover seg, eh, og selvfølgelig hvis man møtte problemer som man ikke klarte å finne ut av, uansett, men det kunne også vært sånn ”pokker heller, nå skal jeg finne ut av det”, så etter hvert så vil du det bare fordi du ikke finner ut av det. Det kan jo også være veldig frustrerende, men samtidig veldig deilig når man først klarer det igjen da.

I: Ja, ikke sant.

R: Men da kan man liksom få et problem man står med i fire fem dager eller en enormt stor jobb som vet at den tar bare hele tiden og det er mange fallgruver å gå i, så gleder man seg ikke akkurat til å gå på jobb.

I: Nei

R: men sånn er det jo, så da må man jo bare ta seg i nakken og få, det er bedre å bli ferdig med det så fort som mulig, sånn at man kan gå videre.

I: Ja, opplever du det ofte eller?

R: Nei, egentlig ikke

I: Nei

R: Det var noen tilfeller selvfølgelig på jobben, men det var ikke så ofte.

I: Nei,

R: Stort sett var det ting man klarte og ting man, ja, løste uten de aller største problemene

I: Ja

R: Mens i salgsavdelingen nå så har det ikke vært så veldig mye demotiverende enda. Der er jeg fremdeles litt sånn fersk og sprudlende og alt er bare utfordringer som man tar med et smil.

I: Ja, det blir litt på den ny..

R: Ja, men jeg ser jo at det er noen av de andre selgerne som på en måte har vært litt for flinke og så sitter dem der med en kundebase på 100 kunder og du ser liksom bunker på bordet, de skal helst kontakte dem i ettertid, og du skal... og så er det CRM systemene sørger for at man skal liksom være proaktiv og ta kontakt, følge opp tilbud som du har sendt ut og alt mulig. Du ser rett og slett at tiden strekker ikke til, og da kommer liksom opp sånne rød meldinger som etter hvert også går til salgssjefen som kan følge med på at nå har ikke du snakka med kundene dine, og så er det sånn; ja, men jeg har snakka med de istedenfor, og da ser jeg at det tærer litt på dem da.

I: Ja,

R: At det de har rett og slett så mye å gjøre at de, hehe, de får ikke tiden til å gå rundt

I: Nei,

R: Og det ser jeg at kan være litt sånn, da blir det litt sånn ”puh”, orker ikke, samme balja igjen og igjen

I: Ja, akkurat, så det er rett og slett det at det er for mye å gjøre da, så man føler ikke at man mestrer alt kanskje

R: Ja, og jeg vet jo at de ønsker jo også å få fornøyde kunder og da er det, du kan på en måte få halvforneuede kunder og en hel haug av dem, men de vil helst at alle skal være fornøyde ikke sant, og da må du legge inn litt arbeid utenom dem derre ”smekk smekk smekk, klikk klikk klikk, her er bilen, skriv under, du får den om tre måneder, ha det”. Det skal være litt mer enn det da, og da ser jeg at, ja, tiden er det som trykker dem litt ned da.

I: Ja, kan du se for deg at det kan gjelde deg også etter hvert som du opparbeider deg kundeportefølje?

R: Absolutt, merker det litt allerede nå at det begynner å koke så er det vanskelig å huske på alle ting og ta kontakt med alle du har lovt å snakke med og så plutselig går du rundt med lapp i lomma, så var det sånn ”hva var det igjen”. Eh, da føler du jo sånn, shit, skulle hatt mer kontroll.

I: Ja, men fører det til at du liksom tenker sånn ”fader heller, nå må jeg bare jobbe på og blir motivert” eller tenker du sånn ”jeg orker ikke, demotiverende”?

R: Nei, det blir nok mer sånn ”her må jeg bare finne nye rutiner, her må jeg bare være flinkere til å skrive riktige notater, riktige huskelapper, være mer, gå igjennom det på slutten av dagen, legge en egen plan for dagen etter og sånt noe, så man klarer å følge opp det man skal, istedenfor at man bare går rundt og sier til seg selv at det skal jeg huske på siden det glemmer man.

I: Ja

R: Ja, det er farlig.

I: Hehe, ja. Kan du komme med et konkret på en gang du ble skikkelig demotivert på jobb. Husker du en hendelse eller situasjon?

R: Hmm, ja, det var vel på verkstedet før jeg egentlig begynte å tenke på dette med studier og sånt noe, da skulle jeg, ehh, jeg stod ved siden av en kar som var jævelig ålreit, det er sånn at du deler en del ting med han du står ved siden av, som samme data, samme litt sånn spesialverktøy, samme diagnosesystemer, du liksom deler på en god del sånne ting, sånn at samarbeid mellom oss to er ganske viktig. Eh, og så ehh, kom sjefen og snakka med meg, og han ville da plassere meg på andre siden av verkstedet. For det første der var det sånn ikke noe utsikt annet enn rett i parkeringsplassen, der er det lavere under taket, der er det liksom ikke like ålreit å stå der, samtidig som han ville jeg skulle stå sammen med en som var marokkaner og som syter og klager hele dagen, og eh, ikke vil ha ting på norsk, for han vil helst ha det på engelsk eller fransk, han vil helst gjøre det på sin måte, og grunnen til at han ville ha meg der var for å på en måte myke opp han marokkaneren litt, og få han litt mer motivert,

I: Ja,

R: men jeg ville jo ikke det i det hele tatt, jeg ville jo stå der hvor jeg gjorde en god jobb, jeg ville jo på en måte ikke bli plassert ved siden av han andre, jeg skulle liksom fungere som en sånn klagemur for han, det nei, det ville jeg ikke i det hele tatt. Og så liksom skjønte han fort at det var noe jeg ikke ville, og så var det sånn, ja hvem andre vil du stå ved siden av. Og så sa jeg hvem jeg ville ha ved siden av meg, eh, og så prøvde han en gang til å få flytta meg da, og da satte jeg meg ordentlig på bakbeina, ehh, og da ble det skikkelig muggen stemning siden da skjønte jeg at han var liksom

sånn, jeg så det på han at han som sjef ville på en måte ha det siste ordet, han ville ha den der ”nei, vet du hva, sånn blir det bare”

I: Ja

R: Eh, og det var ikke før jeg faktisk trua med at vet du hva, da finner jeg et annet sted å jobbe istedenfor, at han sa grei, dette blir sånn som du vil, så får jeg heller snakke om andre løsninger, men da kjente jeg bare den der kampen at du slåss oppover

I: Ja

R: det var ikke noe morsomt. Nå er jo vi heldige i Norge som kan gjøre det. Hadde det vært i Tyskland så er det bare sånn; du, jobb der, hold kjeft.

I: ja

R: Men det var litt sånn, det var skikkelig demotiverende å bli hersa litt rundt med

I: ja

R: Hvert fall når jeg følte at jeg ikke hadde gjort noe galt, ble hersa med fordi jeg kun gjorde ting riktig,

I: Ja, og det var for å bli hersa med, og ikke for at..

R: Nei, det var fordi han mente siden jeg gjorde en god jobb så kunne det smitte over på andre, så det var jo egentlig noe positivt i det, men jeg følte at jeg kom ikke noe godt ut av det.

I: nei,

R: Så det var demotiverende, rett og slett.

I: ja

R: Rett og slett vare plassering på jobben var en stor trigger.

I: Det hadde jo sikkert noe med, ehh, hadde det noe med arbeidskollegene dine?

R: Ja, det var jo ikke verre enn at det var på andre siden av gulvet, det er ikke større avstand, men det var sånn hele måten du jobber på, han som jeg jobba ved siden av hadde vært der i 25 år, ehh, sær måte å jobbe på, han er egentlig lite sosial, jeg tro jeg ble plassert der første gangen ved siden av han fordi han var sær, og jeg tror jeg klarte å myke opp han, og det tror jeg han andre har sett

I: ja

R: Men samtidig vi lærte jo veldig mye av hverandre siden han jeg stod ved siden av, han har en effektivitet som er dobbelt så bra som alle andre, og han er sånn rainman

som husker skruetørrelse på alle typer, alle ting, det bare går (knips) sånn, så det er veldig enkelt å spørre om ting, for da var det sånn han hjalp meg en del.

I: Ja

R: Og så kunne han spørre andre veien når han stod fast med, som jeg på en måte brukte mer tid på da.

I: ja

R: vi utfylte hverandre veldig bra, og det ville ikke jeg bort i fra. Hvis jeg skulle gjøre en god jobb så ville jeg stå akkurat der.

I: Men leser jeg dit hen at det å jobbe sammen med dyktige medarbeidere, det gjør noe med deg?

R: Absolutt, det er kjempe viktig. Å jobbe sammen med nek og grøthuer, det funker ikke.

I: Nei

R: Jeg må ha gode folk rundt meg

I: ja, for det motiverer deg, kontra det at du er fryktelig god og kan hjelpe deg og kan hjelpe andre?

R: Absolutt. Men jeg synes det er kjempe gøy å lære bort, men da vil jeg at det skal være litt på mine premisser og at folk heller kommer til meg og spør om noe, enn at jeg blir plassert et sted for å bedre den andre. Sånn som han som, han marokkaneren, han fikk lov til å komme å spørre så mye han ville, det er helt greit det, men jeg skal ikke stå der som en sånn barnevakt.

I: Nei, akkurat. Men du, sånn al over, det å dra på jobb, gruer du deg eller gleder du deg eller hvor på skalaen er du?

R: Jeg gleder meg veldig, nye utfordringer, nye muligheter, det er ikke to like dager. Jeg liker også en jobb hvor det er både mennesker, og man ikke sitter på ræva hele tida, så jeg synes det er gøy. Det er ikke sånn sitt på et kontor, her har du en bunke med ting som skal faktureres og sted som eh, 8 timer, det er er noe nytt som skjer hele tiden

I: Ja, så det er derfor du gleder deg til å gå på jobb da, du møter mennesker og..

R: Ja, mm

I: Ja, akkurat. Litt sånn over på ledelsens rolle for din motivasjon i arbeidshverdagen. Da lurer jeg litt først på hva er god ledelse for deg?

R: God ledelse for meg er ledelse som spør de ansatte hva de synes om endringer, muligheter, potensialer, eh, de som istedenfor å sitte inne på et kontor, en eller to stykker og finner ut at dette er løsningen så tar de heller å går ting i sømmene og snakker med folk om hva kan du gjøre bedre, hva kan vi gjøre bedre, eh, diskuterer ting etter hvert, og om det så er bare å luften i en halvløs samtale, ja synes du ikke at vi heller burde flytte på det og det og så bare sondere litte grann, siden du merker jo at det er en grunn til at ledere spør om de skal gjøre det og det og det, endringer, hva du synes om den og den personen og sånt noe, så synes jeg det er mye bedre at de gjør det litt sånn halvåpent, sånn at man kan da få følelsen i hvert fall at man har sagt sin mening. Det synes jeg er viktig. Og selvfølgelig at det er ledere som motiverer ved at de gir anerkjennelse når folk gjør en god jobb, eh, ikke minst at hvis du går å gjør en god jobb, og du aldri får høre det så er ikke, altså, ytre motivasjon og bonuser og sånt er liksom ikke alltid nok. Noen ganger så er det godt å få høre det direkte at vet du hva, det der var drit bra, ikke minst overfor andre at ja, se, han har gjort en god jobb. EH, det betyr mye selv om man vet jo veldig godt mekanismen i det, man vet jo hvor banalt det er, men føles godt. Det er hyggelig å få høre det.

I: at du er god

R: ja, så ja, det er liksom, bli oppdratt som en valp, det er helt greit, ja si positive ting, klapp fordi man gjør en god jobb og drit i å kjeft og si de negative tingene. Da får man heller folk til å tenke selv hva er det du kan gjøre annerledes, ja og ta det heller en mot en istedenfor å kjeft åpenlyst og den biten der. Den har vi heldigvis ikke hatt noen ledere som har gjort. De har heller vært veldig mye flinkere til å dra i riktig retning.

I: ja, har du et konkret eksempel eller? På en god leder eller situasjon du opplevde en god leder?

R: Eh, ja. For så vidt han salgssjefen han, etter at jeg solgte alle de bilene i sommer som jeg ikke skulle selge

I: ja

R: Han satt jo da på regions møte hos importøren og smalt i borde og bare sa til de at jeg hadde gjort en så god jobb.

I: Åja

R: Ja, han hadde jo ikke behov for å si det i det hele tatt, men han sa det til ja folk godt oppover i systemet og på en måte for å skryte av hvor bra vi hadde, og hvor store muligheter vi hadde og sånt noe så det var jo kjempe hyggelig å få høre etterpå igjen da, at man hadde fått den skryten

I: ja, hvordan fikk du høre det da, fortalte han det til deg eller?

R: Eh, nei, det fikk jeg høre av daglig leder faktisk, som da var på samme møte som han. Han kom vel rett fra ferie og til det møte og så kom han tilbake og sa ”jeg hørte salgssjefen sa på hovedkontoret at du hadde gjort sånn og sånn, det synes jeg var drit bra”. Så han også ga meg anerkjennelse ved at han hadde hørt de ti det store møte i regionen. Det var veldig gøy

I: Ja, tøft. Eh, litt det motsatte da, dårlig ledelse, du har vært inne på det, folk som ikke gir deg medbestemmelse, og den slags. Men vil du utdype det noe mer?

R: Ehh, ja, skal vi se. Eksempler på det, eh, jo, det var jo et eksempel på verkstedet, vi hadde arbeidstid på verkstedet fra 8 til 4 mandag til torsdag, så hadde vi halv åtte til to på fredager.

I: ja

R: Noe som var utrolig deilig, eh, men da så jo han sjefen der at her skjedde det ikke mye etter klokka elleve på fredager, siden da ville jo alle passe på sine jobber at man ble ferdig til nøyaktig halvt to og helst litt før som da gjorde at folk jobba effektivt frem til halv ett kanskje, og da mista man hvert fall en time hver fredag i tillegg til at man på, de mandag til torsdag, da skjedde det ikke mye fra halv fire til fire. Så han bestemte egentlig uten å snakke med noen at her blir det halv åtte til halv fire mandag til fredag, for å øke produktiviteten rett og slett og få inn flere solgte timer. Det var jo ikke noe som noen ble spurt om i det hele tatt, det ble bare opp og avgjort.

I: ja

R: Eh, jeg skjønner han jo veldig godt nå i ettertid fordi hadde han spurt så var det jo ingen som hadde sagt at ja, vi vil gjerne jobbe til halv fire på fredager,

I: hehe, nei

R: Eh, men sånn for bedriftens beste så var det jo et veldig smart valg av han å ta, det var det ikke noe tvil om. Men da husker jeg at da det forslaget kom, så var det litt sånn, pokker, det er tiden vår, det er fritiden, fredager, kjempe deilig, det ble bare

bestemt og da bare tredd nedover hodet vårt, og det husker jeg var, ja, uggen stemning,

I: Ja, det gjorde noe med både deg og resten?

R: Ja, da var det en del som, ja, litt sånn på trass ikke gjorde så mye på fredager uansett og, det var litt sånn barnehagestemning en god stund

I: Åja, endra deg seg eller, gjorde sjefe noe for å, eller bare?

R: Nei, han endra det vel til at hvis man kom en uke i forveien så kunne man få lov til å slippe tidlig ved at man jobba inn den tiden, så han tillot da ved tidlig varsling at man kunne på en måte få en midlertidig fleksitid som gjorde at hvis det var hytteturer eller skulle du på ferie eller et eller annet så var det greit.

I: Ja

R: og det gjorde at mange tenkte at da kan man benytte seg av det, men det som var morsomt var at det var ingen som faktisk har benytta seg av det, det her helt greit, folk har tilpassa seg og folk jobber jo til halv fire og sånt no. Det er liksom en og annen gang mans er at noen sier at vet du hva at jeg jobber til to, halv tre istedenfor fordi jeg skal på hytta. Jeg gidder ikke å stå i fire timer kø

I: Nei

R: Ehh, og da er det ingen som sier noe på det.

I: Nei, akkurat. Han har moderert litt da hans sjefen

R: Ja, han skjønnte at han måtte møte oss litte grann

I: Ja, eh, hvilke forhold har du til sjefen på din nåværende arbeidsplass?

R: han er jo salgssjefen, som da er min noe sjef. Har jo egentlig ikke hatt han som sjef sjef så lenge, men har jo jobba sammen med han lenge. Har et veldig godt forhold til han. EH, han er veldig ålreit type som på en måte kommer og liksom high fiver og hilser og inviterer på ting og holder alle litt sånn informert om hva som egentlig skjer rundt om kring, han er veldig åpen på hva som skjer i organisasjonen, han er sånn som ordner opp og fikser og har avslutningsmiddag som hadde jobba på salg tidligere og da var det sånn han hørte at jeg ikke var

invitert, og da bare ringte han rett ned til restauranten og sa at vi kommer, det kommer en til, og så kom han til meg å bare sa sånn: du forresten, jeg har invitert med deg å,

I: Åja

R: Fordi det var sånn selvfølge at alle skal være med, alle som var på jobb den dagen og eh, han er veldig sånn inkluderende og ålreit. Han, han kan ikke så mye om vil men han kommer fra hotell og restaurant næringen, som gjør at han er helt rå på egentlig kundeservice og det lille ekstra og hvordan han skal møte kunder på den måten, noe som gir et friskt pust til oss som på en måte har tenkt mye mer produkt før, så han har en litt annen måte å jobbe på, men han koddet, han fleiper, han sier ting rett fra levra og det er med på at man, ja, han er kompis samtidig som man er sjef.

I: Ja, hva gjør det med deg i arbeidshverdagen?

R: Det gjør at jeg ikke er redd for å si i fra til han, ikke redd for å si hva jeg mener og si hva jeg tenker, jeg er ikke redd for å spørre om ting.

I: Mhm

R: Eh, jeg kan spørre han om, jeg kan ringe han når som helst, samtidig som det er også helt fair at han kommer med visse krav og retningslinjer som han må ta avgjørelser om, men det er helt greit. Det er noen oppdrag og noen oppgaver har jo han som leder. Og det er jo for alles beste og alles interesser.

I: Ja.

R: Så sånn sett så har jeg et veldig godt forhold til han.

I: Ja, så bra. Eh, men, da, ja, hvilke rolle spiller liksom sjefen din for din motivasjon i hverdagen? Er det han som er viktigst, eller er det kolleger eller hva er det?

R: Det er vel kundene først og så kolleger, så sjefen.

I: Ja, så han er ikke den som har mest?

R: Han er ikke den som per nå for meg i min posisjon, hvor jeg lærer mye hele tiden og får prøve meg mye og sånt noe, så er det selvfølgelig sånn den overordnede motivasjonen at han gir meg frie tøyler i og for seg, til å komme og gå som jeg vil og gjøre som jeg vil og prøve som jeg vil. Det er jo selvfølgelig en overordnet god motivasjon å ha. Og selvfølgelig skryten som da kommer fra han er jo kjempe gøy, og man jobber jo litt uten at man tenker over det for å få den skryten igjen

I: ja,

R: Men sånn fra dag til dag så er det mer den der å løse ting sammen med kolleger, og den hverdagslige få solgt biler, få fornøyde kunder og sånt noe som er, ja, første rekke motivasjonen da.

I: Ja, akkurat. Eh, Apropos, hva som på en måte motiverer deg. Eh, jeg tenker litt på belønning. Eh, hvordan belønningssystemer har dere. Og da tenker jeg både på lønn og andre goder da, bonuser og firmahytter og..

R: Vi har vel, vi har ikke noen firmahytter og sånne ting, eh, vi har jo da den dere årsturen som enten blir en middag på byen hvis vi ikke gjør det bra, og så blir det ordentlig heisatur hvis vi går over budsjettene. Og det har jo da endt med helaftener og helgeturer og sånne syke turer som jeg fortalte om. Eh, det er jo kjempe bra, det gjør jo det lille ekstra. Men det er jo, jeg tror nok mer på personlig nivå er det det at man har bonus ordning som gjør at man pusher det lille ekstra

I: Ja

R: På verkstedet så var bonusen sånn effektivitetsmessig at hvis du gjorde ting fortere enn det som var planlagt over en hel måned så genererte det bonus, mens på salg så er det jo selvfølgelig antall solgte biler

I: Så da blir det provisjon da eller?

R: Mhm

I: Ja

R: Eh, som da er i forhold til, ehh, hvordan er det bonussystemet? Du må overgår omsetningen til egen lønn og så må du ha solgt så og så mange biler i snitt så får du en avregning i forhold til hvor stor avanse du har på bilene. Jeg har ikke skjønt det der enda siden jeg har ikke fått det der enda sånn sett og jeg får det ikke før om et halvt år eller år

I: nei

R: Eh, så men det er vel ikke det som nødvendigvis motiverer meg. Det er mer å få fornøyde kunder. Det får man også bonus på, hvis man får toppscore på fornøyde kunder

I: Åja

R: Over tid, så får man bonus på det også. Eh, men, for min del så er det jo greit å bare få lønn foreløpig

I: Ja, men får du fastlønn?

R: Jeg får fastlønn ja.

I: ja

R: Men det vil si, jeg skriver jo timer uansett, og så går det over fastlønnen så da står det fastlønnen og så pluss antall ekstra timer da.

I: Ja

R: Så, men den fastlønnen jeg har fått fra verkstedet så står det fastlønn 20% så står det minus trukket i arbeidstid på verkstedet, så står det samme sum siden jeg ikke var på verksted, så får jeg timelønn på salg istedenfor.

I: ja, akkurat. Men har dere kun individuelle bonusordninger eller belønnes dere som team også av og til?

R: Jeg tror, det er jeg litt usikker på, jeg vet ikke om salgsavdelingen har fått noe sånn felles bonus for å ha nådd diverse mål. Jeg så såvidt en sånn markedsplan for 2016 nå, hvor det stod noe sånn felles bonus hvis man nådde visse mål, men den har jeg ikke hørt noe om, så jeg vet ikke hva som ligger i den.

I: Hvis du kunne velge, eller hva hadde du foretrukket på en måte? Når ville du gjort en best mulig jobb?

R: Det er vel en kombinasjon av begge deler. Det er jo, man gjør jo ikke en god jobb hvis man har for dårlig fastlønn, sånn at man ikke har ren sikkerhet, da vil man jo ikke være motivert. Man må ha en safe fastlønn, samtidig som den fastlønnen må være lit lav, sånn at man higer etter å selge mer, sånn at du er litt avhengig av provisjonen.

I: ja

R: Og så selvfølgelig er det veldig ålreit hvis man får sånn dere ekstra bonus for at hele laget har gjort det bra og at man har gått godt over budsjettet og så blir det sånn tusen tusen takk for god innsats fra høyere hold da, som et lag. Som ikke bare er en middag på byen, men som blir noe. Eh, så det er jo også enda bedre igjen. Men hvis man hadde kun bonus og laginnsats så er det jo litt vanskelig for da er man jo så avhengig av de andre.

I: ja, ja

R: så det hadde vært skummelt.

I: Ja, følt at det hadde vært litt risky ja. Ja, Når det gjelder sånn mål på arbeidsplassen, har du, blir du satt mål for deg som du må jobbe mot? Har du salgshall eller?

R: Ikke per nå. Det blir vel det fra sommeren av. Og da er det, går man igjennom og ser på en mål i forhold til hvor mange kunder man har kontakt med, hvor mange kunder man kan få kontakt med, hvor mange man tror man kan selge til, så setter man

opp mål, og så må man prøve å matche de og så begynne å utvide og utvide. Så det blir jo mål etter hvert, men jeg har ikke noe per nå.

I: Per nå så har du ingen konkrete ting du blir målt på

R: Nei

I: nei, hvordan, hvis du kan sette deg inn i en situasjon frem i tid da, hvordan tror du det vil påvirke deg, det å bli målt på ting?

R: Det vil egentlig være positivt og motiverende fordi da har man noe å gå etter, noe å sikte etter, eh, så lenge de målene er rettferdige, dit hen at man har noe å strekke seg etter, samtidig som det også er noe man tror man kan klare.

I: ja

R: Hvis det er uoppnåelige mål så vil jo det virke demotiverende igjen, så derfor tror jeg det er viktig at man setter målene sammen med salgssjef, og ikke at han setter målene for deg. Og det tror jeg de andre gjør også basert på hva de har fra før, hva som er forventet

I: Ja,

R: Og selvfølgelig prøver han å dra litt mer ut av alle da, men så lenge man setter mål sammen med noen så tror jeg det er mest motiverende

I: Ja, akkurat. Nå må jeg bare liksom gå igjennom her og se om vi har glemt noe.

R: Ja

I: Etterpå skal jeg grille dere om intervjuguide og. Dere er jo så flinke. Vi henger jo langt etter i forhold så. Vi skal begge få noe ut av dette her.

I: Hehe ja.. Eh, vi har jo egentlig vært inne på mye av det. Åse har du noe å tilføye?

I2: Ja, tenke litt på forventinger til lederen din. Har du noe satt deg noen særlig forventinger til lederen din?

R: Jeg forventer, det er basert på litt erfaringer også, for jeg har hatt ledere som har vært lite til stede på jobben, fordi de stort sett har sittet i møter og vært borte og det har gjort at de føler at de gjør noe for jobben fordi de er i jobbmøter og de er på jobb, men de er aldri til stede. Eh, så det er jo forventinger jeg har overfor den lederen jeg har nå at, han må være der. Sånn at hvis man har noen spørsmål, spesielt hvis det er noen avgjørende spørsmål om penger og sånt noe så må man gå til han, så om man har noe man lurer på om jobbsituasjon så skal man kunne gå til han, og ikke være sånn at han er der en halv dag i uka. Så det er en forventning at han er der, og så

selvfølgelig forventer jeg at han er en motiverende person som ikke gjør forskjell på folk og er med på å dra lasset, og som ikke bare står med pisken og sier hvordan man skal gjøre ting

I2: Ja, føler du at det er blitt innfridd så langt?

R: Ja, absolutt. Jeg føler egentlig at jeg har vært veldig heldig så langt.

I2: Det er jo kjempe bra. Men sånn ellers til kollegene da, har du satt deg noen forventninger til de i forhold til arbeidsprestasjoner?

R: Ja, eller nei, jeg forventer jo at jeg kan komme å spørre om ting hos dem. Jeg forventer at de er villig til å hjelpe meg, nå som jeg er rookie og ikke kan ting så de tar seg tid til det, både fordi de også var rookies en gang selv også, men også fordi jeg har jobba med de så lenge da jeg var på verkstedet og hjulpet dem med så mye som på en måte vi ikke har tatt betalt for og hjulpet kunder mens de bare har spurt om det, så jeg føler på en måte de skylder meg litte grann, i hvert fall så skylder de meg den tiden med å kunne lære opp meg. Det blir jo en del av opplæringen. Så hvis de ikke gjør det så kjenner jeg at da kommer jeg til å bli skuffa.

I: Skuffa ja, jaa. Det blir spennende å se da.

R: Foreløpig så ser det ganske greit ut.

I2: Det virket som om dere hadde det åpent, at dere kunne dele mye av kunnskap og sånne ting.

I: Avsluttende spørsmål. Verktøyene du trenger for å utføre jobben din godt, eh, det vil være seg alt i fra sånn fysisk verktøy, data, pulter, sånne ting, god opplæring. Hva føler du om det?

R: Pulter og sånne ting, de er veldig flinke på ergonomi og riktig stoler og sånn mongo mus med sånn plate isteden for sånn trykke på og man får leselys og man får liksom alt det man føler for, for å sitte riktig. Når det kommer til data så er det jo noe vi alle på jobben er enig om at det er fullstendig rævvva. Ehh, datasystemet kan kastes i søpla så det holder.

I: hvordan påvirker det hverdagen da?

R: Det kan virke demotiverende fordi det er det viktigste verktøyet man har. Eh, at datasystemet fungerer. Vi har fått, ja, det var vel for tre år siden så fikk vi et nytt

datasystem, og det var vel egentlig et regnskapssystem som ble bygd om til å bli et CRM system.

I: Ja

R: Det funka ikke i det hele tatt. Eh, så nå jobber de med et nytt som skal bli mye mer brukervennlig portal som nå har vært alle feil, så fra og med sommeren så skal det bli veldig bra. Men vi har også slitt litt fordi vi er egen importør av x (arbeidsplassens produkt red. adm.), mens i hele verden så er det x (arbeidstakeren red. adm.) som eier importørleddene i de respektive landene. Det har gjort til at vi ikke har fått bruke deres datasystem for bestilling og konfigurering og alt sånt no. Rett og slett på grunn av rettigheter. Så vi har alltid måtte lage våre egne og på en måte tilpasse oss hele tiden og det skaper selvfølgelig masse små bugs hele tiden. Så det har vært en utfordring som jeg ser frustrerer mange. Plutselig kan du sitte der og så er det liksom sånn knappen for kontrakt er gråa ut. Så det går ikke an å trykke på den. Man sitter der og så funker ikke det og så skal man på dataen, og så plutselig kommer den igjen, så er det en annen ting når man trykker på skriv ut så begynner den å skrive ut på en helt annen printer, så får du ikke gjort om ting det for det er inni CRM systemet i og med at printerinnstillingene ligger sentralt så må di ringe IT feil for å få dem til å bytte printer. Det er småting som bare setter kjepper i hjulene for hele arbeidsdagene.

I: Ja, og da tar det mye tid da sikkert.

R: Mhm, det er sånn bitteliten bug som den ene dataen som jeg sitter og bruker nå, når man printer ut prislister så kommer siste siden først. Så når du skal sitte å gi den til kunde så man sitte å sortere foran kunden. Det er sånn du føler deg så dum ikke sant.

I: Ja

R: Så det er såne småting som skulle hatt såne ting på plass når det gjelder data.

I: Men hvordan opplever du at det påvirker dine prestasjoner på jobb da, blir du hemmet?

R: Litt, man føler seg fort litt dum overfor kundene og føler seg litt uprofesjonell. Man ser jo at konkurrentene våre har jo, overgår oss jo så skinnsykt på akkurat det der. Hvis du skal kjøpe deg en x (konkurrentens produkt red. adm.) så går du inn på nettet, så konfigurerer du hele saken med farger og utstyr og setter den sammen. Jeg regner med kjæresten din gjorde det 19 ganger før han bestemte seg.

I: Jepp, hehehe.

R: Og det har jo ikke vi. Hos oss må du komme inn i butikken og sette deg ned og vi skal sitte å rykke, og så her er muligheter og så nei, det funka ikke, så da hiver vi den dritten og så begynner vi på nytt igjen. Det er helt bak mål. Eh, og samme hos x (konkurrent red. adm.), når du setter deg ned hos selgeren så sitter du å ser på en svær flatskjerm der mens jeg sitter på dataen i det jeg konfigurerer så ser du liksom bilen forandrer farger og forandrer felger og utseende, skinn og på en måte du går ut og inn og det er en helt annen opplevelse. Det er noe som tilhører 2016, mens vi liksom sitter der og vrir skjermen og viser den frem, og så ja.. Vi henger litt etter der da. Så vi må jo, det er jo et under at vi har nå begynt å krabbe forbi x (konkurrent red. adm.) og begynner å knive med x (konkurrent red. adm.) og at vi har, ja vi har hatt den største veksten i segmentet og at det at vi klarer det uten de hjelpemidlene betyr jo bare at vi er jævla flinke ellers tror jeg. Så hvordan det blir etter det, det blir spennende.

I: Ja, hehe.

R: Men ja, så sånn sett verktøy, når det gjelder kolleger og utstyr ellers annet enn data er veldig bra. Vi får informasjon pluss brosjyrer, vi får tilganger og vi får alt vi trenger stort sett hele tiden og før vi på en måte trenger det. Og det er veldig viktig, mens akkurat datasystemene kan virke veldig demotiverende noen ganger.

I: Ja, opplæringen som du fikk eller har fått?

R: Eh, på verkstedet så var det kjempe bra, der var det egen læringsskole for egne ansatte, og etter det så har jeg hatt to tre runder med kurs i året. Som også fungerer veldig greit. Eh, jeg har ikke, jeg vet ikke hvordan det blir, det blir også ny runde med kurs når man begynner som selger. Da er det fullt opp med prøver og praktiske prøver og eksamen foran sånn sensorer som bestemmer om du får lov til å bli sertifisert selger og det blir, det er retningslinjer som alle skal følge, sånn at alt skal se likt ut, alle skal være kledd likt, og alle pulter skal være like og det er liksom sånn, det er en del sånne ting som man skal igjennom nå også som jeg regner med kommer fra og med neste år egentlig.

I: hvordan opplever du det?

R: Det er helt greit. Full forståelse for at de skal ha visse ting som alle skal igjennom. Samtidig som de også vil at vi skal ha en sånn grunnbase sånn at alle er på samme nivå, og det er helt greit og jeg har ikke noe i mot kurs jeg. Det er helt greit.

I: Ja, så bra. Da er vi egentlig litt ved veis ende i forhold til spørsmål og temaområder. Men har du, føler du det er noe vi ikke har snakka om som du brenner inne med eller?

R: Hmm, neei, tror ikke det. Fått belyst mye. Det er jo spennende å høre hvordan dere gjør dette her.

*Avslutning*¹

¹ Resten av transkriberte intervjuer er tilgjengelig og kan ettersendes på forespørsel