

202395
202418
202867



Motivasjon i ensformig arbeid

- Et casestudie i posttjeneste-bransjen



BCR3101 Bacheloroppgave

HR & Personalledelse

Vår 2016

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

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet i forbindelse med avslutningen av bachelorstudiet i HR og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Gjennom fordypningsemne Endringsledelse og Innovasjon tidligere i studiet, fant vi en fellesinteresse for motivasjon i arbeidsmarked under omstilling. Hele studiet, men spesielt det siste halvåret har vært en lærerik og utfordrende prosess som har gitt oss nyttig erfaring vi er overbeviste om at vi trenger i videre studier og arbeidsliv.

Først og fremst vil vi takke Posten Norge, Østlandsterminalen ved Arnfinn Storsveen som har vært veldig positiv til oppgaven, og gitt oss tilgang til det vi behøvde av fasiliteter og informasjon for å gjennomføre oppgaven.

Takk til alle informantene som velvillig stilte opp og ga oss nyttig og interessant informasjon. Det har vært moro og motiverende å se at dere også viste interesse for oppgaven vår.

Videre retter vi en stor takk til vår veileder Gro Ladegård for å hjelpe oss med å holde fokus på oppgavens røde tråd, smarte tips og fremfor alt inspirasjon og motivasjon. Avslutningsvis takker vi Høyskolen Kristiania og våre medstudenter for tre uforglemmelige studieår.

God lesning!

Oslo 23. mai 2016

Sammendrag

I denne oppgaven ønsker vi å besvare problemstillingen: *Hvordan kan produksjonslederne og medarbeiderne sammen bidra til økt motivasjon?* Vi har besvart denne ved bruk av et intensivt enkeltcasestudie hvor vi foretok kvalitative dybdeintervjuer med de ansatte - produksjonslederne og superbrukere. Vi tok også i bruk feltobservasjon, på avdeling Klargjøring Inn ved Posten Norge, Østlandsterminalen. For å kartlegge nå-situasjonen ved avdelingen stilte vi det første forskningsspørsmålet: *Hva motiverer medarbeiderne og produksjonslederne med utgangspunkt i Self Determination Theory?* (Heretter kalt SDT). Vi avdekker underveis at det er sterk tilhørighet blant avdelingsmedlemmene i sammenheng med et godt arbeidsmiljø og lavt sykefravær. På tross av dette hadde vi antakelser om at det fantes barrierer de kunne jobbe med å bygge ned, men var usikre på hvilke. Dette ledet til det andre forskningsspørsmålet: *Hva er kritiske faktorer for å øke motivasjonen på avdeling KI?* På bakgrunn av dette avdekker vi at det ikke er en sammenheng mellom rolleforventninger og virkeligheten på avdelingen, og at det er kommunikasjon som er barrieren for at de skal kunne jobbe bedre sammen. Vi konkluderte derfor denne studien med at superbrukerne i samråd med produksjonslederne måtte avklare forventninger til når tilbakemeldinger var nødvendige, mens produksjonslederne på bakgrunn av forventningene måtte ha avklarte og kjente retningslinjer for å korrigere avvikene som oppstår.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn og formål.....	6
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	7
1.3 Casebeskrivelse	8
1.4 Forutsetninger og avgrensninger.....	9
1.5 Oppgavens struktur	10
2.0 Litteraturgjennomgang og teoretisk fundament	10
2.1 Kommunikasjon og Ledelse	10
2.1.1 Kommunikasjon	10
2.1.1 Ledelse	11
2.2 Motivasjon.....	11
2.2.1 Self-determination Theory	12
3.0 Metodisk tilnærming	16
3.1 Forskningsdesign.....	16
3.2 Datainnsamling	17
3.2.1 Utvalg	17
3.2.2 Intervju	18
3.2.3 Intervjuguide	18
3.2.4 Gjennomføring.....	18
3.3 Dataanalyse	19
3.4 Metoderefleksjon.....	19
3.4.1 Refleksjon over datainnsamling.....	20
3.4.2 Troverdighet og bekreftbarhet.....	21
3.5 Etikk.....	23
4.0 Analysen	24
4.1 Produksjonslederne – BNT	24
4.1.1 Autonomi.....	24
4.1.3 Tilhørighet.....	26
4.2 Superbrukere - BNT	28
4.2.1 Autonomi.....	28
4.2.2 Kompetanse	30
4.2.3 Tilhørighet.....	30
4.3 Andre interessante funn.....	31
4.4 Organismic Integration Theory	33
4.4.1 Identifisert regulert.....	33
4.4.2 Integrert regulert	33
5.0 Drøft	34
5.1 Forskningsspørsmål 1: Hva motiverer medarbeiderne og produksjonslederne med utgangspunkt i SDT?	34
5.2 Forskningsspørsmål 2: Hva er kritiske faktorer for å øke motivasjonen på avdeling KI?37	
6.0 Konklusjon	39
7.0 Begrensninger og avsluttende bemerkninger	40
8.0 Litteraturliste	41

Antall ord i oppgaven eks. forside, forord, sammendrag og vedlegg: 12185

Vedlegg 1: Organisasjonskart

Vedlegg 2: Intervjuguide produksjonsledere

Vedlegg 3: Intervjuguide medarbeidere

Vedlegg 4: Sykefravær

Vedlegg 5: Stillingsinstruks superbruker

Vedlegg 6: Stillingsinstruks produksjonsleder

Vedlegg 7: Transkribert intervju

1.0 Innledning

Den digitale revolusjonen samfunnet i dag opplever endrer ikke bare vår atferd, måten vi innhenter informasjon eller eksponeringen vi blir utsatt for. Den endrer også bedrifters og bransjenes markeder og hvordan de nå og i fremtiden opererer. For Postens del har digitaliseringen resultert i nedgang i postvolumet (Posten Norge) samt at deres enerett på sending av brev under 50 gram i Norge, har blitt opphevet og åpnet opp for full konkurranse . Som en konsekvens av dette kommer det stadig nyheter om nedskjæringer i deres produksjon og konsolidering av ressurser, - sist nå et forslag om å kraftige kutt i antall terminaler (Skjetne 2016). Underveis i hele denne prosessen, befinner det seg også mennesker som kan gå en usikker fremtid i møte, nemlig produksjonsarbeiderne på de gjenværende terminalene.

Bedrifter og Posten Norge som sådan, vil til enhver tid ha et ønske om å ha selvgående og motiverte arbeidere, spesielt i dårligere tider. De har kanskje mistet gode kolleger, eller være neste gruppe som mister jobben sin, - men jobben må likevel fullføres.

1.1 Bakgrunn og formål

Undersøkelsen tok form på bakgrunn av at vi ønsket å lære mer om kompleksiteten bak det å skape motivasjon i bedrifter som står midt i en omstillingsprosess, som følge av at digitaliseringen påvirker markedssituasjonen deres. Posten som et casestudie var derfor en analyseenhet som var meget aktuell i sammenheng med deres situasjon. Avdelingen som deltok i undersøkelsene hadde fra før av gode resultater å vise til hva det gjelder arbeidsmiljø og sykefravær. Men likevel hadde vi antakelser om at prestasjonene kunne øke ved å undersøke motivasjonsfaktorer uavhengig av nedgang i postvolumet.

Tatt i betraktning postens utfordringer hva det gjelder digitalisering vil det være mest sannsynlig at avdeling KI før eller siden også vil preges av omstillinger. Derfor er formålet med å kartlegge nå-situasjonen slik at studien vår forhåpentligvis på et senere tidspunkt kan måle endringer i medarbeidernes motivasjon, men også kartlegge faktorer som er aktuelle for å bedre dagens situasjon. Et senere studie kan for eksempel ha en holistisk tilnærming (Jacobsen 2015, 24), hvor hele Østlandsterminalen undersøkes.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Et casestudie kjennetegnes av intensiv innhenting av informasjon fra relativt få enheter, over en kortere periode (Johannesen m.fler 2010, 86). For å kunne besvare problemstillingen var det naturlig for oss å ta i bruk åpne individuelle intervjuer og observasjon, og dette dannet således grunnlaget for å gjennomføre en kvalitativ studie (86). Vi startet med en ide om hva vi skulle skrive om, og temaet ble til slutt konkretisert til denne problemstillingen (Johannesen m.fler 2010, 53):

- *Hvordan kan produksjonslederne og medarbeiderne sammen bidra til økt motivasjon?*

Som en følge av problemstillingen var det naturlig for oss ta utgangspunkt i motivasjonsteorier, og spesielt teorier som både hadde forskninger på indre og ytre motivasjon. Som følge av rådgivning ved veileder og egen research, ble det besluttet at SDT var et passende teoretisk grunnlag for undersøkelsen, siden undersøkelsen vår ikke måler motivasjonen knyttet mot en bestemt belønningstype. SDTs utgangspunkt er i grunnleggende behov som motivasjonsfaktorer.

For å kunne besvare problemstillingen var vi nødt til å avdekke nå-situasjonen på avdeling KI og dette dannet grunnlaget for et av de to forskningsspørsmålene våre, og lyder som følger:

- *Hva motiverer medarbeiderne og produksjonslederne med utgangspunkt i SDT?*

Det var ikke bare nå-situasjonen som var av betydning for å kunne uttale oss om problemstillingen, vi måtte også få tak på de underliggende årsakene til hvordan de sammen kunne bidra til å øke motivasjonen, og dermed ble neste forskningsspørsmål som følger:

- *Hva er kritiske faktorer for å øke motivasjonen på KI?*

1.3 Casebeskrivelse

Posten Norge AS er et nordisk post- og logistikk konsern som utvikler og leverer helhetlige løsninger innenfor post, kommunikasjon og logistikk. Postverket som det het den gang da det ble opprettet 17. januar 1647, har i dag 19.000 medarbeidere. Ansvaret for Postverket ble i 1719 overtatt av staten. Konsernet er representert gjennom to merkevarer, - Posten og Bring, hvor Posten har som oppgaver å betjene privatkunder i det norske markedet, daglig postdistribusjon og ansvar for det landsdekkende postkontornettet. Merkevaren Bring har ansvaret for post og logistikk for bedrifter. I denne oppgaven er det avdeling KI- Klargjøring inn (ØT 4) ved Østlandsterminalen som er casestudiets enhet.



(Se vedlegg 1)

Klargjøring Inn - heretter kalt KI, er en av totalt sju produksjonsprosesser på Østlandsterminalen. Dette er hvor posten først kommer inn til sortering, før det videre blir sendt til de resterende prosessene på terminalen. Man kan si at KIs produksjonsprosesser er den viktigste prosessen i distribusjonen av post ved Østlandsterminalen. Som første ledd i terminalen, er de andre avdelingene avhengige av at KI leverer til gitte frister, slik at de selv klarer å levere til sine frister. KI består av fire team med hver sin leder, hvor hvert av teamene igjen har tre superbrukere med noe mer ansvar enn en vanlig medarbeider. Det er to og to

team som utgjør kveldsvaktene på avdelingen. KI består av ca. 160 fast ansatte fordelt på de fire ulike teamene. I vår undersøkelse er det produksjonslederne og superbrukerne på denne avdelingen vi har tatt for oss for å se på fenomenet motivasjon.

1.4 Forutsetninger og avgrensninger

Casestudie vårt ble gjennomført på eget initiativ. Posten ved avdeling KI var dermed ikke oppdragsgiver, selv om avdelingsledelsen ytret et ønske om at oppgavens resultater skulle ha en vurdering på teamene og måloppnåelse. Dette tok vi ikke hensyn til, men av oppgaven og problemstillingens natur ville det likevel være resultater som samsvarte med ønsket.

Vi forutsetter at lønn og andre former for belønning er motivasjonsfaktorer når indre motivasjon ikke er tilstede. Samtidig kan faktorer som kommunikasjon i form av tilbakemeldinger, ris og ros eller arbeidsmiljø hva angår forholdet til nærmeste leder, kolleger også være ytre motivatorer (Mikkelsen og Laudal 2014, 34-35). Med bakgrunn i problemstillingen som søker etter å avdekke hvordan produksjonslederne og medarbeiderne sammen kan bidra til økt motivasjon, vil det ikke være hensiktsmessig å vurdere lønn og andre former for belønning, fordi casestudie vårt gjelder for en avdeling i en stor organisasjon, og at lønn er en sentral del ved alle arbeidsforhold. Vår vurdering er at dette er en faktor de ikke vil ha nok innflytelse til å påvirke sentralt, og vi ønsker derfor å forske på om det er andre ytre faktorer som hindrer eller mangler for å iverksette tiltak for å øke motivasjonen utover det å motta lønn og belønning.

Vi anvender ikke alle underteoriene i SDT i like stor grad. Vi vektlegger først og fremst Basic Need Theory og Cognitiv Evaluation Theory, som bygger på førstnevnte for å avdekke ytre forhold som motiverer avdelingsmedlemmene, samt Organismic Integration Theory for å kartlegge for videre forskning. Videre vil vi heller ikke gå inn på personlighet i den grad det er mulig. Av hensyn til studiet krever personlighet større omfang og ressurser, hvilket vi ikke har til rådighet.

1.5 Oppgavens struktur

SDT er førende for hva vi vektlegger i undersøkelsene på avdeling KI. Vi vil på bakgrunn av det ta for oss litteraturgjennomgangen, hvor vi redegjør for kommunikasjon, ledelse og selve SDT. Deretter vil vi forklare oppgavens metodiske tilnærming og vise til analysen av undersøkelsens funn. Avslutningsvis vil vi drøfte analysen i forhold til teorien, før vi konkluderer bemerkningene og gir en forklaring på undersøkelsens begrensninger og aktuelle temaer som berører motivasjon for videre forskning.

2.0 Litteraturgjennomgang og teoretisk fundament

2.1 Kommunikasjon og Ledelse

Vårt teoretiske fundament for undersøkelsen er SDT, men vi antar at underveis i undersøkelsen vil ledelse og kommunikasjon komme frem som kritiske faktorer ved leder- og medarbeiderrelasjonen. Nedenfor vil vi derfor definere hva kommunikasjon og ledelse er i korte trekk. Samtidig kan motivasjon også skapes fra begge bestanddelene.

2.1.1 Kommunikasjon

Bente Erlien definerer intern kommunikasjon som:

”informasjonsflyten og utveksling av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjon mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer i ulike enheter eller deler av organisasjonen” (Erlien 2012, 17).

For at organisasjonen skal kunne klare å nå sine mål er det helt avgjørende at det er et godt samspill med ledelse og medarbeider, siden det er medarbeiderne som utfører jobben (Erlien 2012, 17). Derfor er det viktig å sørge for at motivasjonen til medarbeiderne opprettholdes ved hjelp av god kommunikasjon (Erlien 2012, 17). Man kan derfor si at den interne

kommunikasjonen mellom ledere og medarbeidere skal hjelpe til å takle usikkerhet rundt omgivelsene (Erlie, 2012, 17).

Det at medarbeiderne hele tiden vet hvilket mål organisasjonen har, kan være med på å øke motivasjonen (Erlie 2012, 29). Det er flere grunner til at medarbeiderne trenger kommunikasjon, men noen av de kan være: et tillitsfullt forhold til sine kollegaer og sin overordnede, styrket selvfølelse ved at lederne stoler på en og behov for trivsel og motivasjon (Erlie 2012, 30). Selv om god kommunikasjon er et viktig hjelpemiddel til å opprettholde motivasjonen, så vil det alltid være andre faktorer som spiller inn. Men god intern kommunikasjon bidrar til å skape trygghet, motivasjon, kunnskap om arbeidet og målene som skal nås (Erlie 2012, 32).

2.1.1 Ledelse

Jacobsen og Thorsvik definerer ledelse som: *“en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd”* (Jacobsen og Thorsvik 2013, 416). Med denne defineringen lagt til grunn kan man si at ledere er en slags rollemodell for de ansatte og vil i stor grad kunne påvirke sine medarbeidere på en positiv eller negativ måte (Hilde Hetland 2013). Det sies at gode ledere evner å motivere, engasjere og inspirere sine medarbeidere til å bidra til fellesskapet og på den måten kunne bidra til å skape resultater som er bedre enn forventet (Hetland 2013). Ledelse i denne oppgaven vil primært berøre mellomleder funksjonen, og defineres på følgende måte: *“ledere på ett eller flere nivå under toppledelsen og ett nivå over medarbeidere”* (Monica Rydland 2015).

2.2 Motivasjon

Ut i fra SDTs organismiske syn på menneske og motivasjon (Sheldon m.fler 2003, 358), har menneske et iboende behov og motivasjon til å utvikle sine egenskaper, og bidra i samspill med andre individer til å oppfylle sitt potensiale (Sheldon 2003, 358), i samfunnet og i sosiale grupper (Deci og Ryan 2000, 229). Likevel vil det iboende behovet og motivasjonen frafalle individet om menneskets egenskaper eller omgivelser det omgås, ikke tilrettelegger eller støtter utviklingen (Sheldon 2003, 358). Motivasjon i sammenheng med SDT defineres som

atferd og handling på bakgrunn av ytre eller indre underliggende årsaker i omgivelsene eller ved individet (Gagné og Deci 2005, 333-334).

2.2.1 Self-determination Theory

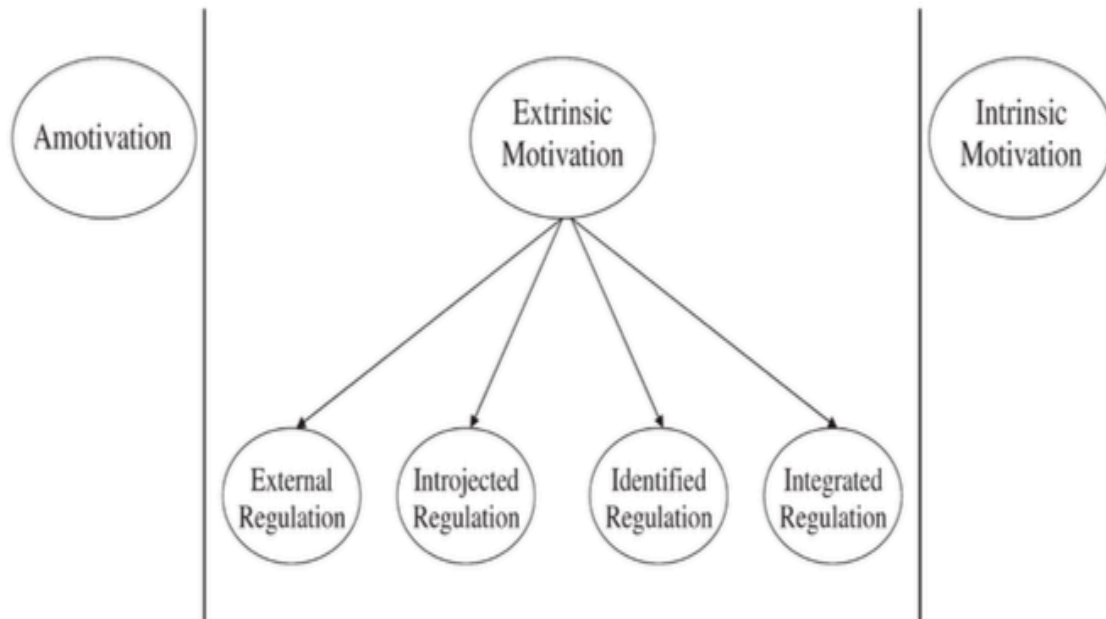
SDT er en motivasjonsteori utviklet av Edward L. Deci og Richard M. Ryan (1985) som har hatt særlig betydning for forskning innen motivasjon i arbeidslivet og organisasjoner (Gagné og Deci 2005, 345) helse, utdanning og sosialpsykologi (Sheldon 2003, 358). Teorien ser på individet satt i en sosial kontekst, og forsøker å forklare individets motivasjon og personlighet (Vansteenkiste m.fler 2010, 105). Under sitt organismiske perspektiv på menneskenaturen (Sheldon 2003, 358), består teorien av fire miniteorier – kognitiv evaluering, organismic integration, causality theory og basic need theory (359). De fire miniteoriene utgjør en sammenhengende modell som forklarer hvordan motivasjon utvikles og atferd oppstår (368). Miniteoriene har ikke fra begynnelsen alltid vært tilstede i teorien. Teorien har vært under utviklingen i over førti år og miniteoriene har kommet som et resultat av den kontinuerlige forskningen (Vansteenkiste m.fler 2010, 105).

Cognitive Evaluation Theory

I følge kognitiv evalueringsteori - den første utviklede underteorien i SDT (Vansteenkiste m.fler 2010, 106), knyttet opp mot arbeidsmotivasjon mener Marylene Gagné og Edward L. Deci at de ansatte må føle seg selvstendige og kompetente slik at følelsen av å ha autonomi (frihet) og kompetanse bidrar til å styrke indre motivasjon (Gagne og Deci 2005, 332). Kompetanse defineres her som “*anvendte og anvendbare kunnskaper, evner og ferdigheter*” (Odd Nordhaug 2002, 36). Men samtidig er kompetanse nødvendig for selvutvikling gjennom mestring og dernest være trygg på seg selv til å ta nye utfordringer (Vansteenkiste m.fler 2010, 131). Autonomi defineres som frihet til å kunne velge aktiviteter selv, hvor det gis mulighet for å realisere personlige interesser og ønsker (Aslaug Mikkelsen og Thomas Laudal 2014, 47). Den indre motivasjonen svekkes når man blir kontrollert, det vil si at autonomien reduseres og man har ikke lenger en frihet i å utføre aktiviteten slik man selv ønsker (Sheldon 2003, 360).

Organismic Integration Theory

Organismic integration theory består av seks forskjellige kategorier av motivasjon hvor du på den ene siden finner amotivasjon , til indre motivasjon på den andre siden av kontinuumet, i mellom finner du ytre motivasjon som igjen er delt inn i fire forskjellige typer ytre motivasjon (Gagné og Deci 2005, 333-336).



Figur 1, kontinuum (Gagné og Deci 2005, 336)

Hvorvidt motivasjonen er kontrollert eller autonom blir gjenspeilet av ytterpunktene av kontinuumet (Gagné og Deci 2005, 333). Både kontrollert motivasjon og autonom motivasjon står i kontrast til amotivasjon fordi begge disse typene for motivasjon er bevisst, mens ved amotivasjon mangler man bevissthet og motivasjon (334). Ved at en person er amotivert tolker man dithen at denne personen ikke har noen mening eller oppfatning om egen atferd i forbindelse med å utføre en spesiell aktivitet. Indre motivasjon oppstår når en person gjennomfører en aktivitet/jobb personen synes er interessant (335-336). Dersom det ikke finnes en indre motivasjon hos en person som utfører en aktivitet kan denne motivasjonen påvirkes av ytre regulatorer , gjennom belønninger eller kontroll, eksempelvis; jeg jobber kun når sjefen ser på (334).

Ytre motivasjon som vi ser av figuren, er delt inn i fire forskjellige typer av ytre motivasjon. De fire forskjellige kategoriene for ytre motivasjon er ytre regulering, introjeksjonsregulering, identifisert regulering og integrert regulering. Internalisering blir beskrevet som betegnelsen på tre av de fire forskjellige typene for ytre motivasjon, hvor ytre regulering er ekskludert, og er definert som i hvilken grad personer kan identifisere seg med verdier, holdninger, eller regulatoriske strukturer omgivelsene ønsker (Gagné og Deci 2005, 334). Når internalisering har funnet sted betyr dette at individet har endret atferd og de ytre faktorene som før styrte individet nå har blitt en intern regulering hvor de ytre faktorene ikke lenger spiller en viktig rolle for individets motivasjon (334).

Ytre regulering brukes som betegnelsen på at motivasjonen har til hensikt å oppnå en ønsket konsekvens eller ved å unngå en uønsket en, eksempelvis ved å motta belønning eller ved å unngå avstraffelse (Gagné og Deci 2005, 334). Ytre regulering er prototypen på kontrollert motivasjon, og kan således sies å være den klassiske formen for ytre motivasjon (334). Motivasjonen blir styrt av faktorer utenfor individet, og det er disse faktorene som danner grunnlaget for individets motivasjon (334-335).

Introjeksjonsregulering klassifiserer et individ som til en viss grad har internalisert eksterne sosiale eller andre samfunnsmessige forventninger og verdier (Ali Ünlü og Ulrich Dettweiler 2015, 677), men hvor reguleringen fortsatt ikke oppleves som ens egen, og oppleves som kontrollerende og ikke autonom (Gagné og Deci 2005, 334). Denne typen ytre motivasjon kjennetegnes av en atferd hvor bekymringer, redsel for andres vurderinger av individet, skam og stolthet kan klassifiseres som konsekvenser, og regnes derfor som mer kontrollerende enn autonom (Ünlü og Dettweiler 2015, 677).

Identifisert regulering er når individet føler en større frihet og vilje til å utføre en aktivitet fordi aktiviteten kan sammenlignes med personlig mål og -identitet (Gagné og Deci 2005, 334). Dette kan hjelpe individet med å se viktigheten av å utføre mindre interessante arbeidsoppgaver, fordi utførelsen av disse aktivitetene vil føles mindre kontrollerende og mer autonome (335).

Den mest autonome typen av motivasjon er integrert regulering. Her har individet identifisert og integrert egne interesser og verdier som samsvarer med de ytre regulatorene og det kan således sies at de ytre regulatorene føles som egne, og individet vil derfor føle autonomi

(Gagné og Deci 2005, 335). Forskjellen på integrert regulering og indre motivasjon er at interessen for en spesiell aktivitet/arbeidsoppgave kjennetegner den indre motivasjonen, mens for integrert regulering er det måloppnåelse som er vesentlig for atferden (335).

Causality orientation theory

Der hvor kognitiv evaluering og organismic integration theory fokuserer på faktorer utenfor individet - kontekst, fokuserer causality orientation theory på årsaker og kilde til individets atferd (Vansteenkiste m.fler 2010, 125). Teorien klassifiserer individets personlighetstrekk som enten autonom, kontrollert, eller upersonlig orientert (125-126). Ergo, orienteringen ser på om individet påvirkes og utøver atferd mest enten på indre eller ytre faktorer (Deci og Ryan 1985b, 111), hvilket betyr at alle individer besitter alle orienteringsretningene med en dominant orientering i forhold til de to andre (Vansteenkiste m.fler 2010, 126).

Basic need Theory

En av de kanskje viktigste elementene i SDT er "basic need theory", hvor man ser på de psykologiske behovene (Sheldon 2003, 366). I SDT blir behov definert som de *"medfødte psykologiske egenskaper som er essensielle for psykologisk vekst, integritet og velbehag"* (Deci & Ryan 2000, 229) Ifølge SDT er det tre menneskelige behov som må være tilfredsstillt for at mennesket skal kunne opprettholde driv, disse behovene er autonomi og kompetanse - kognitiv evaluering, samt tilhørighet (229). Behovet for tilhørighet blir definert som *"opplevelse av gjensidig omsorg og bekymring for andre mennesker"* (Vansteenkiste m.fler 2010, 131).

En karakteristikk ved basic needs theory og de tre menneskelige behovene er at de er medfødte, som nevnt ovenfor (Vansteenkiste m.fler 2010, 134). Ergo, behovene er gjeldende gjennom hele livet fra fødsel (134). Derfor er det ikke nødvendigvis tre behov som til enhver tid krever menneskets bevissthet for å tilfredsstille behovene, noe som kan være en fordel (134). Som følge av at det er medfødt gjelder ikke behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet utvalgte folkegrupper, kjønn, eller sosial klasse men er universelle behov (134). En annen karakteristikk ved basic need theory er at mennesket i en mistilpasset situasjon hvor en eller flere av de psykologiske behovene er under press, vil endre atferd for å kompensere for ikke tilstrekkelig tilfredsstillelse (134).

3.0 Metodisk tilnærming

Metode gir retningslinjer for hvordan man skal gå frem for å innhente informasjon slik at man kan si noe om hva som er virkeligheten, metoden er således et hjelpemiddel for å kunne beskrive det som er realiteten (Jacobsen 2015, 21). På det overordnede nivået skiller man mellom to typer undersøkelsesopplegg for hvordan man skal gå frem for å innhente informasjon: kvalitativ eller kvantitativ metode, og informasjonen innhentes da enten ved ord eller tall (125). Hvilken metode vi har valgt avhenger av hvilken metode som på best mulig måte kan si noe om en konkret problemstilling (141). For at undersøkelsen skal være gyldig og troverdig finnes det flere faser hvor vi må ta klare valg som har konsekvenser for undersøkelsen, fasene er felles for begge de metodiske tilnærmingene og innebefatter valg av problemstilling, valg av undersøkelsesopplegg og valg av metode (63-64).

Vi har i denne undersøkelsen falt på en kvalitativ tilnærming. Denne tilnærmingen kjennetegnes ved at forskeren ønsker å gå i dybden og skape en dypere forståelse for problemstillingen (Askheim og Grenness 2008, 26).

3.1 Forskningsdesign

På tross av at motivasjon og ledelse er temaer det er forsket mye på, var vi likevel usikre på hvilke funn vi ville gjøre hos teamene på avdeling KI. Problemstillingen vår stiller ikke et konkret, men heller et åpent spørsmål om et fenomen noe som gjør den til dels uklart (Jacobsen 2015, 79). For at vi skulle anskaffe gode data var det nødvendig med en eksplorerende problemstilling som tillot oss å gå i dybden på fenomenet, samtidig som vi måtte være oppmerksom på at det kunne dukke opp uventede temaer (Jacobsen 2015, 64,79-80).

Med utvalgte produksjonsledere og superbrukere på avdeling KI som verktøy, søkte vi etter å besvare problemstillingen vår gjennom et intensivt enkeltcasestudie. Et intensivt opplegg egnet seg når det var relativt få enheter, og at vi ønsket deres forståelse og forhold i en ledermedarbeider situasjon (Jacobsen 2015, 90-91). Vi kunne dessuten sikre oss høy intern gyldighet, noe som kunne bygget oppunder de teoretiske antakelser vi hadde i forberedelsene til undersøkelsesopplegget (Jacobsen 2015, 89,91). Siden vi var interessert i teamets aktører i en gitt kontekst i organisasjonen var det hensiktsmessig med enkeltcasestudie (Jacobsen 2015,

99), som ga oss detaljerte beskrivelser og informasjon om arbeidshverdagen deres (Jacobsen 2015, 99).

Vi gjennomførte casestudien hos avdeling KI i perioder med både høy og lav aktivitet, men ikke utover en periode på to måneder.

3.2 Datainnsamling

I studiet vårt, har vi kun benyttet primærdata gjennom intervju og observasjoner som datainnsamlingsmetode (Jacobsen 2015 139-140). Dybdeintervju av respondentene, samt feltobservasjoner i produksjonen på kveldstid.

3.2.1 Utvalg

Studiets formål er å se på forholdet mellom produksjonslederne og superbrukerne ved Postens avdeling KI. Både produksjonslederne og superbrukerne klassifiseres som respondenter (Jacobsen 2015, 178-179). Utvalget vårt kjennetegnes av lav utdanning eller midt i studieløp, og lav alder. Dette kjennetegner også for Posten generelt. Den teoretiske populasjonen ved KI er på totalt 150 ansatte fordelt på fire team (Jacobsen 2015, 179). De fire teamene jobber sammen to og to team av gangen, i faste lag. Av hensyn til tid og analysemuligheter i et kvalitativt studie (Jacobsen 2015, 179), begrenset vi oss til totalt ni respondenter - henholdsvis tre produksjonsledere og seks superbrukere.

Hva det angår rekrutteringsmetoden, ble vi i de innledende samtalene om undersøkelsen gjort oppmerksom på av produksjonssjefen for KI, at det er høy andel av de ansatte på KI med innvandrerbakgrunn og at flere hadde språk- og formuleringsproblemer. Vår strategi om å rekruttere informanter ut ifra selvutvelgelse og i siste instans bekvemmelighetsutvalg (Jacobsen 2015, 302-303), anså vi derfor utvalgsmetode som med høy sannsynlighet ville gitt oss for svake data til å kunne gi noen analyse. Utvalgsriteriet vårt i diskusjon med produksjonssjefen ble derfor å sette utvalgsriteriet til å velge ut etter informasjon (Jacobsen 2015, 181). Dette ble gjort i samarbeid med produksjonssjefen for å sikre oss tilgang til informanter som både kjente godt til arbeidsplassen og prosessene i produksjonen, ikke hadde språkproblemer, samt at de var oppfattet som snakkesalige.

3.2.2 Intervju

Med kombinasjonen av våre teoretiske antakelser og eksplorative problemstilling, fant vi det hensiktsmessig å utføre åpne individuelle intervjuer med respondentene (Jacobsen 2015, 146). Ni respondenter er relativt få personer for et studie, og det var derfor desto viktigere å innsamle større datamengder per respondent, hvor personene fremla sine egne meninger og oppfatninger ansikt-til-ansikt i en intervjusituasjon som opplevdes som en dialog (Jacobsen 2015, 146-148).

3.2.3 Intervjuguide

Da vi skulle gjennomføre intervjuene benyttet vi oss av semistrukturert intervju, på denne måten hadde vi et utgangspunkt da det kommer til overordnet intervjuguide, mens rekkefølgen på spørsmålene kan varieres og utdypes (Johannesen m.fler 2010, 137). Ved bruk av et semistrukturert intervjuguide vil intervjuet bære preg av at det er en dialog, mer enn en intervjusituasjon (Askheim og Grenness 2008, 88). En intervjuguide fungerer i disse sammenhenger som en huskeliste og et navigasjonsinstrument, slik at man får dekket alt man vil dekke (Askheim og Grenness 2008, 88). Under semistrukturert intervjuer er det ikke svaralternativer, på denne måten vil respondentene kunne ytre sine meninger, noe som er meningen da man gjør et kvalitativt studie (Johannesen 2010 2010, 137). Grunnen til at vi valgte å bruke en semistrukturert intervjuguide var at vi på denne måten hadde de overordnede spørsmålene, men kunne stille utdypende spørsmål hvor vi følte at respondentene svarte kort, eller at vi ønsket mer informasjon om spesielle temaer. Vi utarbeidet to intervjuguider, da vi skulle intervjuer både medarbeider og ledere. Det ble derfor utarbeidet en intervjuguide til produksjonslederne og en til superbrukerne (se vedlegg 2 og 3).

3.2.4 Gjennomføring

Intervjuene ble gjennomført hos Østlandsterminalen i et tildelt møterom som produksjonssjefen bestilte og satte i stand for oss. For respondentene var dette kjente omgivelser, og dette bidro til at det ble en mer avslappende stemning mellom moderator og intervjuobjektet (Askheim og Grennes 2008, 123). Ved at vi satt avskjermet, unngikk vi også unødvendig forstyrrelser fra omgivelsene rundt. Tidsaspektet på hvert intervju hadde vi satt til

en time per intervjuobjekt, men med en semistrukturert intervjuguide var vi forberedt på at det kunne bli kortere, hvert av intervjuene hadde en varighet på om lag 30 minutter. Vi valgte å være med alle tre inn for å intervjuer for å sikre at vi fikk med alt av både verbal og nonverbal kommunikasjon, på denne måten ville også tolkningsprosessen bli lettere. Det var en som hadde ansvaret for intervjuet mens de resterende observerte og noterte, for å kunne samle opp eventuelle oppfølgingsspørsmål mot slutten av intervjuet.

Selve intervjuet begynte med at vi introduserte oss selv og oppgaven vår, ga informasjon om at all data ville bli anonymisert og hvordan vi ville dokumentere intervjuet (Johannesen m. fler 2010, 141). Vi dokumenterte intervjuene ved å bruke båndopptaker og notater. Vi startet med litt innledende spørsmål før vi tok for oss hovedspørsmålene som skulle hjelpe oss å besvare problemstillingen.

3.3 Dataanalyse

Ordrett transkribering av intervjuene var nødvendig, slik at vi både sparte tid på å gå igjennom intervjuene, men også for å kunne gå tilbake til de deler av samtalene som var interessante for undersøkelsen (Jacobsen 2015, 201-202). Kodingen etter kategorier, - i dette tilfellet OIT, er mindre interessant for denne undersøkelsen, da forskningen til dels kan ses på som en sonderende undersøkelse (Johannesen 2010, 58), men likevel viktig for eventuell senere forskning med flere analyseenheter. Vår inndeling av data har to sider - for det første er vår kategorisering av data er en fortolkende lesning av intervjuene i sammenheng med undersøkelsens teoretiske fundament (Johannesen 2010, 167-168). Samtidig er det en ordrett kategorisering av intervjuene, sett i lys av fortolkningen vår av det teoretiske fundamentet, spesielt Basic Need Theory (Johannesen 2010, 167).

3.4 Metoderefleksjon

Siden en av forskerne jobber ved avdeling KI, medførte dette at vi lett fikk tilgang til både respondenter og ulike dokumenter som var nødvendige for å gjennomføre undersøkelsen. Rekrutteringen av respondenter skjedde etter ønske fra produksjonssjefen og dette har medført at vi ikke har respondenter som er på det laveste nivået i avdelingen, dette er noe vi kommer tilbake til. Det at en av forskerne kjente til de fleste respondentene kan ha ført til at respondentene følte seg mer bekvemme i intervjusituasjonen og at de ga mer korrekte svar,

fordi de var klar over at det satt en person i rommet som hadde inngående kjennskap til avdelingen, men det kan også ha vært en ulempe ved at respondentene kan ha vært redde for å snakke i fare for at informasjon om personlige meninger skulle komme ut. I selve analysearbeidet har det bidratt til at vi på en effektiv og god måte kan tolke utsagnene opp mot den virkeligheten som er på avdelingen, noe vi ikke hadde hatt mulighet til dersom ikke en av forskerne regelmessig ser respondentene i jobbsammenheng.

Ved å benytte oss av et intensivt undersøkelsesopplegg, hvor ønsket var å gå i dybden på et fenomen (Jacobsen 2015, 90), ble det naturlig å gjennomføre en kvalitativ metode. Som en følge av dette ble grunnlaget lagt for å kunne uttale oss om teoretisk generalisering; hvordan fenomener henger sammen (90). Dermed ble muligheten for å uttale oss om statistisk generalisering; funn for de vi har studert gjelder også for andre vi ikke har studert (90), valgt bort, og vi kan derfor ikke uttale oss om noen andre avdelinger enn KI.

3.4.1 Refleksjon over datainnsamling

Det ble samlet inn data til undersøkelsen to ganger, i første omgang ble datainnsamlingen innhentet i form av intervjuer, mens datainnsamlingen i andre omgang ble innhentet gjennom observasjon av team- og oppstartsmøte. I utgangspunktet hadde vi innhentet den informasjonen vi hadde behov for gjennom intervju med 7 respondenter, men etter en klar anmodning fra produksjonssjefen gjennomførte vi intervjuer med 2 respondenter til. På bakgrunn av at det ikke skjedde noen store omstillingsprosesser internt i avdelingen på det tidspunktet hvor vi gjennomførte undersøkelsen, ville vi ikke kunne avdekke/måle om det skjedde endringer i respondentenes motivasjon før eller etter en slik prosess. Derfor var det ingen hensikt for oss å innhente mer informasjon om hvordan respondentene opplevde motivasjon i sammenheng med jobben på avdeling KI. Som tidligere nevnt var hensikten heller å kartlegge hvordan nå-situasjonen er på avdeling KI for å kunne legge til rette for senere å kunne måle i hvilken grad det skjer en endring i de ansattes motivasjon.

Gjennom åpne individuelle intervjuer med middels strukturingsgrad og en oversikt over hvilke temaer vi skulle gå igjennom var det viktig for oss å holde en god flyt i samtalen og hindre distraksjoner slik at vi fikk informasjon om det som var aktuelt for vår undersøkelse og respondentens underliggende antakelser om fenomenet vi undersøkte (Jacobsen 2015, 146-152). På bakgrunn av at vi er uerfarne forskere møtte vi noen utfordringer hva det gjelder å

komme med oppfølgingsspørsmål til de av respondentene som svarte lite utfyllende på spørsmålene.

Gjennom observasjon av team- og oppstartmøte ble dette gjennomført som en åpen observasjon, og lederen som hadde ansvaret for møtet visste hva som var årsaken til at vi var tilstede (Jacobsen 2015, 166). Vi antar at vår tilstedeværelse ikke hadde nevneverdig observatøreffekt (166), da møtet i stor grad gikk ut på å informere de ansatte om nå-situasjonen i Posten og avdelingen. Ved å observere oppstartsmøtet og hvordan arbeidet ble igangsatt fikk vi en forståelse av hvordan jobben i seg selv utføres og hvordan arbeidsfordelingen skjer.

3.4.2 Troverdighet og bekreftbarhet

For å evaluere kvaliteten på en kvalitativ undersøkelse er det naturlig å ta utgangspunkt i *“pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet”* (Johannesen m.fl. 2010, 229), mens det i kvantitative undersøkelser brukes begreper som reliabilitet og validitet for å måle kvaliteten på kvalitative undersøkelser (229). Pålitelighet og overførbarhet kan knyttes tett opp til begrepene reliabilitet og validitet, som er satt for å måle kvaliteten på en kvantitativ undersøkelse, og derfor har vi tatt utgangspunkt i troverdighet og bekreftbarhet for å kunne måle kvaliteten på vår undersøkelse (229-232).

Med troverdighet innenfor kvalitative undersøkelser er det snakk om studiens data representerer virkeligheten, og om fremgangsmåtene og funn reflekterer formålet med undersøkelsen (230). Med dette kan det sies at det som presenteres i forbindelse med undersøkelsen må fremstå som troverdig, og derfor må de som leser undersøkelsen tro på at de resultater som presenteres faktisk er reelle (Jacobsen 2015, 246). Det er flere faktorer som kan bidra til at en undersøkelse ikke fremstår som reell; mangel på rett informasjon, forskerens syn på virkeligheten kontra den som blir intervjuet, og slurv i behandlingen av data (246). I utarbeidelsen av en kvalitativ studie tar forskerne med seg erfaringer og forutsetninger for å skape forståelse av fenomenet som skal undersøkes (Askheim og Grenness 2014, 67), derfor vil det oppstå forskjeller i fortolkningen av det som undersøkes (67). På bakgrunn av dette kan man si at alle kvalitative undersøkelser vil bære et visst preg av forskerens fortolkninger og det vil nærmest være umulig for en forsker og ikke tillegge undersøkelsen et personlig preg. For å sikre troverdigheten til undersøkelsen kan man

gjennom formidling av resultatene til informantene/respondentene bekrefte eller avkrefte resultatene eller benytte seg av andre kompetente personer for å høre deres fortolkning av resultatene (Johannesen m.fler 2010, 230).

Som tidligere nevnt vil forskeren ha med seg egne erfaringer og forutsetninger for å skape en forståelse, derfor er det viktig at undersøkelsen ikke blir et resultat av subjektive holdninger (Johannesen m.fler 2010, 232). Her kommer undersøkelsens bekreftbarhet inn for å sikre at dette ikke skjer (232). Om undersøkelsen måler det den skal måle skal kunne etterprøves av andre forskere, og derfor må leseren gis en inngående innsikt i hvordan forskningsprosessen er gjennomført (232). Derfor er det viktig at faktorer som kan ha påvirket fortolkningen kommer frem (232). For å vurdere om vår undersøkelse avdekker det den har til hensikt å avdekke, eller sagt på en annen måte: måler det den skal måle, har vi brukt “face validity” som utgangspunkt (Askheim og Grenness 2014, 24). Ved å hele tiden påminne oss selv om problemstilling og forskningsspørsmål, har vi under prosessen tatt de vurderingene vi anser som de viktigste for vår undersøkelse (24).

Det er to klare svakheter ved vår undersøkelse. Den ene svakheten er at respondentene ikke gjenspeiler hele avdelingen, dette er fordi vi ikke har noen respondenter på det laveste nivået i avdelingen. Den andre svakheten er at en av forskerne jobber ved avdelingen, noe som kan bidra til at denne forskeren har gjort seg opp en egen mening for hvordan det er og hvordan det bør være på avdelingen. På den andre siden har dette også bidratt til at vi har fått tilgang på informasjon vi ellers ikke ville hatt tilgang til. I tillegg kan dette også ha bidratt til at svarene vi fikk under intervjuene stemmer godt overens med virkeligheten fordi respondentene var klar over at det satt en person i rommet med inngående informasjon om avdelingen, men det kan også ha påvirket respondentene ved å holde tilbake informasjon. Spørsmål og oppfølgingsspørsmål som ble brukt under intervjuene hadde sin bakgrunn i SDT og var derfor teoretisk forankret, noe som kan bidra til å styrke bekreftbarheten til undersøkelsen.

Det at alle forskerne var tilstede under intervjuene kan ha bidratt til å redusere den subjektive fortolkningen. I tillegg ble koding og transkribering av intervjuer gjennomført sammen for å kunne diskutere den informasjonen som kom frem.

Denne undersøkelsen har som mål å avdekke nå-situasjonen og samtidig legge til rette for at andre kan gjennomføre en undersøkelse for å måle endringer i motivasjonen hos de ansatte ved avdeling KI. Derfor har vi på best mulig måte gjennom å beskrive vår fremgangsmåte prøvd å legge til rette for etterprøving av undersøkelsen.

3.5 Etikk

Som forsker er det viktig og underordne seg de etiske retningslinjene ved undersøkelser, dette for å sikre anonymiteten og ta hensyn til respondentene (Johannesen m.fler 2010, 89). Etikk handler om regler og retningslinjer for om de valgene man tar er riktige eller gale (Johannesen m.fler 2010, 89). Ved bruk av kvalitativ metode, hvor det er få respondenter vil man komme tettere på enn ved bruk av kvantitativ metode (Askheim og Grenness 2014, 164). Derfor er det viktig å tenke på om man skal gjengi respondentens svar sånn de står, eller om man skal maskere innholdet, på denne måten vil det være vanskeligere å gjenkjenne respondentene, dette er noe man som forsker er nødt til å vurdere (Askheim og Grenness 2014, 164).

I forkant av hvert intervju opplyste vi respondentene om at alt ville bli anonymisert da vi tolket det inn i vår undersøkelse. Ved og anonymisere respondentene ville vi få mer oppriktig og ærlige svar, i motsetning til om de ikke ville blitt anonymisert (Johannesen m.fler 2010, 96-97). Under intervjuene som vi gjennomførte benyttet vi oss av båndopptaker for å gjøre det lettere da vi skulle transkribere, dette avklarte vi med hver respondent i forkant av intervjuene, hvor alle samtykket i at vi kunne ta opptak. Vi informerte om at opptaket bare ville bli brukt til transkribering og at det bare ville bli hørt av oss som forskere, for deretter å bli slettet umiddelbart (Johannesen m.fler 2010, 96-97)

4.0 Analysen

I den første delen av analysen vil vi identifisere datafunn i sammenheng med basic need theory - autonomi, kompetanse, tilhørighet. Deretter vil vi kategorisere respondentene i forhold til organismic integration theory. Avslutningsvis vil vi fremlegge andre interessante funn. For oversiktens skyld vil vi først analysere produksjonslederne, og deretter superbrukerne.

4.1 Produksjonslederne – BNT

4.1.1 Autonomi

Under intervjuet med respondent 1 ga respondenten uttrykk for å føle autonomi når det kommer til å utføre administrative oppgaver. På spørsmålet om *“hva er dine arbeidsoppgaver i løpet av arbeidsdagen?”*, svarte respondenten med å gi oss et eksempel: *“Oi, i løpet av en arbeidsdag så blir det veldig mye praktisk i forhold til å klargjøre vakter, forberede, det begynner gjerne dagen før, fullføre planlegginga...”*, og *“ta seinvakta som et eksempel så er det jo full gass med drift, i noen timer, før jeg veldig ofte trekker meg tilbake for å fullføre det som har kommet inn i løpet av dagen eller det som begynnes å gjøres klart til morgendagen.”* Av dette eksempelet fremgår det at respondenten har frihet til selv å kunne planlegge og gjennomføre gjøremål i løpet av arbeidsdagen sin, utenom de oppgaver som må leveres til frist i postgangen.

Derimot kommer det ikke like tydelig frem på samme måte som sine kolleger, hos respondent 3 hva det gjelder autonomi. Men respondent 3 tolkes som en arbeidstaker med sterk lojalitetsfølelse og målfokusert leder: *“mine oppgaver som leder på KI er å få flyt i driften, sørge for at personalet har den veiledning og coaching de trenger for å nå gitte frister.”* - hvilket gjør at vi vurderer respondenten opplever høy grad av autonomi gjennom arbeidets og selskapets verdier.

Respondent 2 oppleves som den av lederne som uttrykker mest autonomi i sammenheng med arbeidsoppgavene, spesielt i forhold til den delen av arbeidet som omhandler personalledelse. Her svarer respondenten, - *“Mennesker. Utvikle mennesker, se at mennesker lykkes, se at mennesker blir dyktigere. De jeg jobber sammen med, kollegaene mine. det er min største*

motivasjonen.” på spørsmål om hva som motiverer respondenten til å gå på jobb. Svaret i seg selv er bare et indre ønske, men må ses i sammenheng med hvordan respondenten utfører arbeidsoppgavene sine. Dette kommer videre frem i samtalen når respondenten uttrykker at *“(…) dette med å jobbe med relasjonsledelse, dette med å skape et godt miljø, dette med å ha en såpass god relasjon med sine kollegaer og medarbeider..,”* og *“(…) og at man faktisk har den kommunikasjonen, og at den føles naturlig. og da har man god relasjonsledelse. Så det er noe jeg også har jobbet veldig med. I forhold til å utvikle. Og jeg har massevis av mer å lære der”* hvilket tyder på at respondenten som produksjonsleder har handlingsrom til å skape relasjoner og coache sine medarbeidere på både individ- og gruppenivå, tilpasset den enkelte.

4.1.2 Kompetanse

For ledernes del kan det tolkes dithen at de er trygge i sine roller som ledere hva det angår tilstrekkelig erfaringer og ferdigheter for å utføre arbeidsoppgavene, i sammenheng med uttalte mål for avdelingens drift. To av de tre produksjonslederne har tilbakelagt et lengre arbeidsforhold ved Posten, mens den tredje har noe kortere arbeidsforhold men det kan likevel karakteriseres som en lang periode. Gjennom lengre arbeidsforhold har de opparbeidet seg god kompetanse for driften på avdelingen. Dette kommer tydelig frem under intervjuene hvor alle tre produksjonslederne ikke bare gir uttrykk for at de er trygge på sine ferdigheter til å håndtere driften, men i tillegg forsøker som ledere å utvikle de ansatte både som mennesker og arbeidstakere. Eksempelvis er respondent 2 svært opptatt av å skape en relasjon med de ansatte og å være en bidragsyter i deres utvikling - *”Jeg, og det har også sagt til flere som jeg jobber sammen med, det er at, er man så uheldig å ha meg som leder, så er man nødt til å lære en del andre ting. Som har med holdninger å gjøre. Måten man snakker på, måten man er på, hvordan man utfører arbeidsoppgavene sine. Jeg anser dette for veldig mange, kanskje 90 % vil jeg tro, så er dette en skole for å lære seg hvordan det fungerer i arbeidslivet. Så sånn sett så er jeg veldig heldig, for jeg får muligheten til å kunne utvikle folk til å lære seg å jobbe.”*

Det bygger videre på vår tolkning når respondent 1 er klar over forskjeller blant sine arbeidstakere når det indirekte forklares at noen medarbeidere ikke har tilstrekkelig med hjelpemidler og egenskaper, - men likevel oppnår resultater og mål, mens andre fungerer optimalt i sine roller uten coaching, etter hva som forventes.

Likevel står respondent 3 noe i forskjell i forhold til sine kolleger. Alle linjelederne er opptatte av å ha en god relasjon og være en bidragsyter til økt trivsel som tidligere nevnt, men respondent 3 er tydeligere på at bytteforholdet mellom arbeidsgiver- og taker i utgangspunktet bør være tilstrekkelig for en god arbeidsutførelse, - en gjensidig avtale ved begynnelsen av arbeidsforholdet hvorpå det er enighet om et krav til innsats. Her kommer det frem at utviklingen av sine arbeidstakere foregår i større grad gjennom å dirigere og lede driften i løpet av et arbeidsskift, - *“(...) hvis vi skal minimere ned litt, går det selvfølgelig på å styre logistikken, kontroll på varene, ha kontroll på at alt er inne da det skal og at det flyter, at det blir sendt til manuell og maskinell sorteringer. Også følge opp personalet på godt og vondt.”* Tolkningen kommer som følge av både det som ble uttalt, men også bestemtheten respondenten viste når temaet ble tatt opp.

“Jeg synes det er min oppgave å sørge for at de gjør det de skal, gjerne ved hjelp av motivasjon. Selvfølgelig er det min oppgave å motivere mine ansatte, men det spørres i hvilken grad de er mottagelige for det, noen har ikke det som drivkraft i det hele tatt, inkludert meg selv.” er en annen uttalelse respondent 3 gir som bygger videre på synspunktet for relasjoner mellom leder og medarbeider, - coaching og veiledning for å oppnå tilstrekkelig med ferdigheter for å utføre jobben vil bli tilbudt, men arbeidstakeren må også vise handlingskraft og vilje til å levere på jobben sin.

4.1.3 Tilhørighet

Alle tre produksjonslederne er som nevnt overfor bevisst sin rolle som leder hva det angår utvikling og coaching av arbeidstakerne i forhold til arbeidsoppgaver, - og former den rollen til en viss grad selv. Her ser vi også at alle tre er opptatt med å ta hensyn til arbeidstakerne som mennesker og forskjellene mellom dem når det gjelder deres lederatferd overfor den enkelte. På spørsmålene om hva de tenker om begrepet motivasjon og om de selv er klar over hva medarbeiderne forventer av dem som ledere kommer det frem i samtalene at de erkjenner at de ikke kan utøve samme coaching og ledelsesatferd overfor alle. Noen trenger mer støtte, hvor andre behøver tydeligere beskjed og formål, og ikke minst, alle tre nevner at alle medarbeiderne har muligheten til å være åpne og fortrolige med lederne skulle det være nødvendig. Dette er uten at vi vet om det er tilfelle, men de gir likevel et inntrykk av at de i lederrollen ikke bare er målfokuserte, men også er klar på å vise og gi omsorg til medarbeiderne. På spørsmål om trivsel i jobben gir respondent 1 dette svaret: *“Trives veldig*

godt, det er gode kollegaer, gode ansatte, bra miljø, det gjør at det er gøy å gå på jobb. ”, dette svaret gir en indikasjon på at det er en følelse av gjensidig omsorg på arbeidsplassen, og at man bryr seg om sine kollegers trivsel.

På samme måte som det ble nevnt under autonomi tidligere, har respondent 2 en ansvarsfølelse overfor sine ansatte og har et genuint ønske om å se at mennesker lykkes. For en ansatt som hadde respondent 2 som nærmeste leder kunne det også innebære at man ble korrigert som følge av at respondenten ønsker en kontinuerlig utvikling for de ansatte:

“Hvordan kommer budskapet fram, og hva er det, eller hvordan reagerer den personen rett etterpå. Og da hender det innimellom at jeg legger merke til at et budskap kanskje ikke kommer frem sånn som jeg hadde håpet på, eller hvis jeg tenker på det i etterkant, for det hender også, jeg går å kverner på det jeg sier, og hvordan den samtalen var. det gjør jeg alltid. Det er sånn postskade. Jeg går i hvertfall å kverner på det også tenker jeg over, OK, hvordan reagerte, hvordan kom det ut. Noen ganger så er det faktisk sånn at jeg kan gå å snakke med personen dagen etter og si at akkurat det vi snakket om i går, det faktisk ikke helt riktig. Jeg sa kanskje ting på en litt feil måte. eller eventuelt at jeg oppklarer, jeg ser at det jeg sa det kom ikke helt fram på en riktig måte.”

Likevel sto respondent tre i noe motsetning til respondent 1 og 2. Respondenten var klar på å utøve en rolle basert kjennskap og relasjon overfor arbeidstakerne, men var samtidig tydelig på at lederne ikke kunne være tilgjengelig eller en kontinuerlig motivator, i sammenheng med synspunktet på at resultatmålet må veie tyngst. Men i likhet med respondent 2 er respondent 3 igjen klar på at relasjoner til den enkelte medarbeider er hovedkjernen hvis man opptrådte som en støttende leder: *“(…) for om jeg skal snakke til alle mine 36 ansatte og jeg skal kjøre et motivasjonsstunt til alle så er det noen virkemidler som fungerer på flesteparten, mens det er virkningsfullt om du vet litt mer nøyaktig som sagt hva som trigger de enkelte. For noen er det enkelt å se for andre er det ikke det. Da må man vri de grå hårene. Men individuelt i hvertfall, det er det viktigste.”*

4.2 Superbrukere - BNT

Vi gjør oppmerksom på at vi intervjuet seks superbrukere i løpet av studiet, men vil bare gjengi data for fem stykker. Etter noe vurdering kom vi frem til at respondent 6 ga for svake data til å kunne benyttes i en analyse. Men det var likevel andre interessante temaer som kom frem. Disse vil gjengi i et senere kapittel.

4.2.1 Autonomi

Det er en forskjell i arbeidsoppgaver og ansvar mellom linjelederne og superbrukerne, men selv om arbeidsoppgavene i seg selv kan sees som mindre autonome er det allikevel en oppfatning blant noen av superbrukerne som tyder på at de føler autonomi i utførelsen av disse arbeidsoppgavene. Under intervjuet med respondent 4 kom det frem at: *“Motivasjon for meg er at jeg personlig selv er glad i jobben min, og jeg selv skal være innstilt på at jeg skal komme på jobb, og at jeg skal yte maks. uavhengig av hva lederen gjør, selvfølgelig må lederen tilrettelegge for meg for at jeg skal kunne yte maks på jobb.”*. Respondenten uttrykker tydelig med utsagnet for å være selvgående og opplever autonomi i sin rolle. Videre i samtalen forklarer respondent 4 at, - *“(…) som superbruker, når du har ansvaret for visse områder, så er det tillit i seg selv. Så får du gjøre det som du selv vil.”*. Dette har vi tolket som at det gis frihet til å løse arbeidsoppgaver innenfor avdelingens rammer.

Hva det gjelder personlige mål og interesser svarer respondent 8 at *“jeg bruker jo denne stillingen nå som en mulighet til å skaffe erfaring”*, og derfor har vi tolket det som at jobben i seg selv er av personlig interesse og mål samt, gir læring for fremtidig karriere. Dette synet deles også av respondent 9 som sier at: *“jeg bruker dette som et springbrett videre, jeg har en slags mellomlederstilling, det er jo en mellomlederstilling, hmm, og det peiler seg veldig greit inn for jeg planlegger videre utdanning mot ledelse, noe master i et eller annet mot ledelse. Da har jeg noe som er relevant i forhold til videre utdanning”*. Det blir også avdekket under intervjuet med respondent 8 om trivsel, at frihet er en av grunnene til at superbrukeren trives: *“jeg tror grunnen til at jeg trives best er fordi at jeg har veldig mye frihet”*. Respondent 4 fremhever også frihet under ansvar, - *“(…) du får gjøre det som du selv vil.”*

I samtalene med respondent 7 kommer det også frem at friheten til å kunne delegere og påta seg ansvar, er en årsak til opplevd autonomi: *“at jeg får ta litt ansvar, men ikke selve tyngden med selve personalansvaret”*, og *“Det er veldig fint å kunne ha ansvar for selve driften og*

jobbingen, det er veldig gøy, så slipper jeg de kjipe konfliktene og det andre“, men ønsker ikke å ha større ansvar hva det gjelder personal og konflikthåndtering. Vi ser at muligheten til å velge aktiviteter selv, veier tungt for superbrukerne. Men respondent 7 er den eneste, som i tillegg nevner at det er godt å slippe ansvaret med konflikter, - dette kommer ikke frem i noen som helst form under intervjuene med de andre superbrukerne. Respondenten synspunkt er at arbeidet også føles viktig om det er konkret informasjon om hensikten bak oppgavene. Det som likevel overrasker oss under intervjuene er at respondent 8 nevner at det kan oppstå situasjoner der - *“jeg har det verst hvis jeg på en måte jeg blir satt et sted der jeg føler at jeg ikke får utnyttet potensialet mitt, på en måte om jeg står på bord og bare blir stående der, da har jeg ingenting å komme med. Når de bruker meg på en dårlig måte, når de bruker meg på et sted jeg egentlig ikke trengs men kunne gjort det bedre et annet sted.”* Inntrykket etter den refleksjonen av respondent 8, er at dette i perioder er gjentakende.

Utsagn fra respondent 5 tyder på at denne personen føler en stor grad av autonomi i jobben, og da spesielt innenfor friheten til å kunne velge aktiviteter selv. Eksempelvis svarer respondenten at det er veldig viktig å kunne ta egne valg, men at respondenten samtidig er klar over at det må passe i forhold til øvrig drift, og at friheten ligger i at så lenge det kommuniseres med leder så får man som regel lov til å gjøre de arbeidsoppgavene man føler er mest interessante. På spørsmål om hva som motiverer respondenten til å utføre arbeidsoppgavene så svarer respondenten at *“det som motiverer meg er at jeg liker å gjøre det, at jeg får oppgaver som jeg liker å gjøre”*, når respondenten videre sier at *“(…) jeg har påtatt meg mye mer oppgaver enn det jeg egentlig skal gjøre også, men det er fordi jeg liker å gjøre det”* og gir således uttrykk for at det er arbeidsoppgavene i seg selv som er interessante. Samtidig ga respondenten inntrykk av at det er ytre regulatorer som er hovedårsaken til atferden i forhold til arbeidsoppgavene: *“for meg holder det bare med positiv feedback, og ellers så blir jeg motivert av leveringer, det å levere til frist.”* Vi har derfor tolket det dithen at det er ytre regulatorer som driver denne personen. Arbeidsoppgavene kan dermed sees som interessante fordi respondenten føler mestring i superbrukerrollen, eller at det er konsekvenstenking. Dessuten var det av betydning at innsatsen blir lagt merke til ved å utføre ekstraoppgaver også.

4.2.2 Kompetanse

Superbrukerne har, som vi allerede har nevnt, et mer overordnet ansvar enn de andre medarbeiderne og dette blir også bekreftet gjennom intervjuene. Det er også lengre fartstid blant de fleste av superbrukerne men med betraktelig mindre lengde enn produksjonslederne, og på bakgrunn av dette har vi oppfattet superbrukerne som trygge i sine roller for å utføre driften i avdelingen. Likevel fikk vi inntrykk av at superbrukerne er mindre trygge på hva rollen som superbruker egentlig innebærer, og er således noe vi kommer tilbake til senere i analysen. Da respondent 8 snakket litt rundt begrepet motivasjon er dette et utdrag av det som ble nevnt: *“(…) at de lærer meg mye, og gir mye tips, og bruker meg mye så jeg klarer å utvikle meg mye, det er jo den største motivasjonen som driver meg”*, med de i dette utdraget er det snakk om lederne. Fortolkningen vi har gjort her er at dette er en medarbeider som fortsatt føler det er mer å lære, og som har et ønske om å utvikle seg, men vi har også det inntrykket av at det er begrenset med muligheter for kompetanseutvikling ved de arbeidsoppgavene superbrukerne er satt til å løse, med bakgrunn i intervjuer og observasjon. *“jeg bruker dette som et springbrett videre”* og *“det er jo en mellomlederstilling, og det peiler seg veldig greit inn, for jeg planlegger videre utdanning”*, på bakgrunn av disse utdragene tolker vi det slik at dette er en stilling som gir den nødvendige kompetansen respondentene føler er relevant og den kompetansen de trenger for fremtidig karriere, men også at superbrukerstillingen gir større utfordringer i forhold til deres eget syn på egne evner og ferdigheter.

4.2.3 Tilhørighet

Gjennom intervjuene med respondentene kommer det fram at samtlige respondenter er fornøyd med hvordan lederne håndterer de enkelte ansatte både som enkeltmenneske, men også som arbeidstakere. De fleste vet hva som forventes og hvordan lederne vil ha det, selv om det kan oppstå diffuse forventninger og oppklaringer, - hvilket virket som veldig forsterkende irritasjonsmomenter fordi arbeidsprosessene i produksjonen ofte krevde flyt og presisjon. Videre sier alle respondentene foruten respondent 8 at det er veldig godt arbeidsmiljø på avdelingen og at det er kollegaene som er den største grunnen til dette.

Respondent 8 nevner ingenting angående arbeidsmiljø, men nevner at lederne er inkluderende hva det gjelder å coache og inkludere. I intervjuet med respondent 5 kommer det fram: ” De

ansatte, kollegaer. Det har veldig mye å si”, her sier respondenten at noe av det som er viktigst for at respondenten trives er kollegaene. Videre sier respondenten “Ja, jeg synes at vi har godt samarbeid, meg og ned, sånn spør jeg noen om å hjelpe meg så kommer de å hjelper”, dette kan bygge opp om at de føler gjensidig omsorg for hverandre for hverandre og at man stiller opp om noen trenger hjelp. Videre sier respondent 7 “(...) miljøet det i seg selv er motiverende”, dette kan tolkes at det er selve miljøet som gjør avdeling til en bra avdeling å arbeide på og ikke nødvendigvis arbeidet i seg selv. Ved at jobben har lite varierende arbeidsoppgaver er det derfor arbeidsmiljøet en viktig faktor for at motivasjonen skal opprettholdes.

4.3 Andre interessante funn

Før undersøkelsene hadde vi våre antakelser om hvilke funn vi ville gjøre under undersøkelsen. Underveis i intervjuene kom det frem at flere av respondentene opplevde betydelige mangler når det kommer til kommunikasjon, og da primært rundt superbrukerrollen. Dette kan illustreres gjennom følgende utsagn: Om uklare roller - *“Når kan det være uklart? Er det når det på en måte er mindre å gjøre?”, “Ja, det sliter vi veldig med nå. litt nedgangstider, at det blir fordi jeg må flytte mennesker i større grad og hvordan skal jeg bruke de? hva vil lederen og hvor vil de ha de? også må de kunne se meg oppi det hele.”* (Respondent 7). Dessuten er det lite handlingsrom for å ta opp uforutsette hendelser på jobb: *“det er veldig tidspress der oppe og da blir det ofte sånn at vi går og føler på det gjennom hele vekten og når det først roer seg igjen så er det litt glemt, men samtidig ligger det og murrer så det gjør noe med stemningen. at vi ikke har det vinduet til å snakke sammen.”*

Respondent 9 forsterker antakelsen vår om at utøvelsen av kommunikasjon og tilbakemeldinger er uklare og til dels fraværende - *“(...) på mange måter er det lagt opp til at jeg skal kunne forstå hva som er arbeidsoppgavene mine, men igjen føler jeg at det er lite oppfølging(...), tilbakemeldinger rett og slett”, (...)* konstruktive tilbakemeldinger, *der vil jeg si det er et forbedringspotensiale”.*

Respondent 4 derimot, er klar på at det ikke er betydelige mangler, men at det likevel kan forbedres: *“(...) så får du, så tar lederen inngrep, hvis han ser at noe ikke er som det skal da. så for min del så føler jeg at jeg får både ris og ros når det er tid for det. Men samtidig, så er*

det alltid noe på den fronten der som kan gjøres bedre. det som er litt utfordrende er at det er et såpass stort område.”

Et overraskende funn, som ikke går på avvik i driften, er at respondent 8 opplever en kommunikasjonsbarriere med sin nærmeste leder hva det gjelder å utnytte respondentens ferdigheter til det beste for avdelingen. *“jeg har det verst hvis jeg på en måte jeg blir satt et sted der jeg føler at jeg ikke får utnyttet potensialet mitt, på en måte om jeg står på bord og bare blir stående der, da har jeg ingenting å komme med. Når de bruker meg på en dårlig måte, når de bruker meg på et sted jeg egentlig ikke trengs men kunne gjort det bedre et annet sted.”*

Alle lederne og de av superbrukerne som ikke på eget initiativ nevnte mangler ved kommunikasjon ga uttrykk for at det var god kommunikasjon eller at de ikke hadde kjennskap til problemstillingen, enten på grunn av at de ikke hadde vært i situasjoner for å gjøre den vurderingen eller at de ikke kunne ha videre kjennskap til problemer om ikke medarbeiderne faktisk tok til ordet for å etablere kommunikasjon. Det sistnevnte er forbeholdt produksjonslederne.

En annen antakelse vi hadde var at arbeidsmiljøet på avdelingen var utfordrende i sammenheng med at en stor andel av medarbeiderne kommer fra forskjellige land og kulturer. Ikke minst kunne det være religions-motsetninger.

I motsetning til kommunikasjon ble våre antakelser om utfordringer ved arbeidsmiljøet avkrefte gjennom intervjuene. Her kom det frem at det opplevdes at det var et godt samhold mellom kollegene, hyggelige sammenkomster og arrangementer både i regi av arbeidsgiver, men også på eget initiativ. Dette ble dessuten bekreftet under feltobservasjonene på et teammøte, oppstartsmøte samt begynnelsen av skiftet. I de innledende samtalene før studiet, var produksjonssjefen tydelig stolt og påpekte at dette er noe avdelingsledelsen aktivt har jobbet med for å skape et godt arbeidsmiljø. Dette kan også ses i lys av et lavt sykefravær - laveste i hele konsernet (se vedlegg 4).

4.4 Organismic Integration Theory

Det er på bakgrunn av analysen av BNT at vi evner å kategorisere respondentene i sammenheng med OIT. Redegjørelsen for OIT i litteraturgjennomgangen er med hensikt i å kunne beskrive hvor respondentene befinner seg i sammenheng med fraværende eller opplevd autonomi, kompetanse og tilhørighet, - BNT. I denne sammenheng er OIT derfor bare ment å skulle si noe om nå-situasjonen på avdeling KI, slikt at om det skulle forskes videre på avdelingens medlemmer, - for å gjennomføre endringer og tiltak, så har man en kartlegging før en endringsprosess for å ha et måleinstrument. OIT vil ikke bli drøftet videre, noe vi kommer tilbake til i et senere kapittel om videre forskning.

4.4.1 Identifisert regulert

Alle superbrukerne, respondentene 4, 5, 7, 8 og 9 føler en større frihet og vilje til å utføre arbeidsoppgavene i rollen som superbruker på bakgrunn av en kombinasjon av at de bruker sin rolle for å skaffe seg verdifull erfaring for videre karriere, og har større friheter til utføre oppgavene etter metoder som i større grad samsvarer med egne mål og vilje enn øvrige medarbeidere. Uttalelsene under autonomikapittelet tolkes som at de ser viktigheten med å utføre arbeidsoppgavene sett i sammenheng med at de er blitt vist tilliten verdig til å bekle rollen som superbruker. Vi ser at dette veier tyngre enn når det er kommunikasjonssvikt.

4.4.2 Integrert regulert

Under den mest autonome formen for kontrollert motivasjon, har vi plassert respondent 1, 2 og 3 - produksjonslederne. Vurderingen for å plassere lederne i denne kategorien er fordi alle respondentene er meget tydelig på at det er måloppnåelse som er det helt vesentlige ved jobben. Dog, det kan være forskjeller i hva de vektlegger mest ved måloppnåelse. Samtidig gir respondent 1 og 2 uttrykk for høy grad av autonomi innenfor de rammene av linjelederrollen. Respondent 3 oppleves ikke som like autonom, men utviser en klar holdning til at gjennom bytteforholdet med medarbeiderne vil være et godt handlingsrom for å videreutvikle relasjoner og ferdigheter med støtte fra nærmeste leder.

5.0 Drøft

Vår bruk av SDT, må ses i lys av at vi ikke går videre inn på personlighet som tidligere nevnt. Vi vil heller ikke utbrodere faktorer som berører kultur. Likevel vurderte vi ved studiets begynnelse at BNT er sentral i den grad at vi måtte avdekke hvordan respondentenes atferd er i jobbsammenheng nå, som et resultat av ytre faktorer, uten å se på bakenforliggende årsaker. For å besvare oppgavens problemstilling vil vi drøfte forskningsspørsmålene i lys av BNT og andre funn. Ergo, drøftingen blir naturligvis på gruppenivå, henholdsvis medarbeiderne og produksjonslederne.

5.1 Forskningsspørsmål 1: Hva motiverer medarbeiderne og produksjonslederne med utgangspunkt i SDT?

BNT er kompleks av natur i og med at det er medfødte behov som skal dekkes (Vansteenkiste m.fler 2010, 134). I tillegg er det universelle behov, uavhengig av bakgrunn i kultur, sosial klasse, folkegrupper og kjønn (134), uten å ha tatt det i betraktning. Men som en påminnelse vil dette likevel påvirke respondentenes grad av autonomi, kompetanse som ligger tett til CET og tilhørighet, noe vi ikke tar sikte på å redegjøre for arbeidsforholdet til respondentene.

Medarbeiderne diversifiserer seg tydelig fra sine produksjonsledere, hva angår arbeidsmotivasjon. Ledere har naturlig nok et større ansvar og flere arbeidsoppgaver enn medarbeidere, - og i så måte en mer selvstendig stilling, med tanke på at det er en administrativ rolle i tillegg til operativ drift. Eksempelvis er det lederne som er ansvarlige for måloppnåelse, og det er gjennom sine medarbeidere lederne skal nå disse målene (Jacobsen og Thorsvik 2013, 416). Men ser vi på superbrukernes opplevelse av autonomi, gir de likevel uttrykk for stor grad av opplevd frihet til å utføre arbeidsoppgavene slik de selv ser det hensiktsmessig, og da er vår vurdering slik at deres roller ikke er i nærheten av å være like selvstendig, - noe stillingsbeskrivelsen støtter (se vedlegg 5). Høy grad av opplevd autonomi blant superbrukerne kan ikke tas for gitt i en arbeidsform som kan karakteriseres som monoton og ensformig (Arbeidstilsynet), hvor produksjonsleder og produksjonssjefen har det overordnede ansvaret for å levere gode resultater. Det kan derfor reises et spørsmål om avdeling KI makter å utnytte sitt fulle potensiale. Henseende, med tanke på stadige

nedskjæringer i Posten (Meld. St. 31, 53-55) kombinert med at effektivitet og leveringsfrister skal opprettholdes og forbedres, kan en ny problemstilling for et annet studie være om medarbeideres opplevde autonomi blir skviset ut av en ny form for taylorisme (Ingvaldsen m.fler 2012). Dette vil i så fall få konsekvenser for medarbeidernes uttalte faktorer for opplevd autonomi, om avdeling KI blir sterkere påvirket av ytre omgivelser i negativ forstand som fordrer mer radikale omstruktureringer, - hvilket er høyest reelt sett i forhold til deres markedssituasjon (Meld. St. 31, 27).

Om superbrukernes autonomi i sammenheng med å ha frihet til å utføre arbeidsoppgavene som de selv ser hensiktsmessig innenfor rammene av produksjonen blir avtagende, vil mest sannsynlig opplevd mestringsfølelse også avta. Når tilliten og ansvaret under frihet de har hatt gitt blir fratatt, og arbeidsinstruksene fremstår som mer rigide eller at uforutsette situasjoner som påvirker driften oppstår over tid, kan nettopp det respondent 8 tilføyde under samtalene være en demotiverende faktor: *“Jeg har det verst hvis jeg på en måte jeg blir satt et sted der jeg føler at jeg ikke får utnyttet potensialet mitt, på en måte om jeg står på bord og bare blir stående der, da har jeg ingenting å komme med. Når de bruker meg på en dårlig måte, når de bruker meg på et sted jeg egentlig ikke trengs men kunne gjort det bedre et annet sted.”* Det er å forvente at en arbeidstaker utfører ordre fra sine ledere, men om det er arbeidsoppgaver som er gjentakende over tid som resulterer i at en medarbeider føler seg betydningsløs, får produksjonslederne et problem i deler av produksjonsprosessen. Som det påpekes i litteraturgjennomgangen, må arbeidstakerne som respondent 8, realisere seg selv og oppleve en kompetanseutvikling (Vansteenkiste m.fler 2010, 131), slik at man ikke stagnerer. Avdeling KI vil ikke bare få en demotivert arbeidstaker på jobb, men også en arbeidstaker som mest sannsynlig ikke vil være like effektiv som tidligere.

Til tross for at superbrukerne uttrykker at de opplever tillit og autonomi i sine roller, kan respondent 8 sin uttalelse være en påminnelse om at selv om arbeidsoppgavene ikke kjennetegnes av behov for kritisk formell fagkompetanse, så er superbrukerne likevel klar over sine evner og ferdigheter - også de som er opparbeidet gjennom andre stillinger i Posten, og hvor disse mest effektivt er anvendt etter deres synspunkt. Ergo, sett i sammenheng med at det er få superbrukere i forhold til den totale arbeidskraften på avdelingen, kan det vurderes om ledelsen bør ansette flere i superbrukerposisjonen for å spesialisere arbeidstakerne i større grad for hver enkelt prosess, og i tillegg videreføre og i større grad enn nå legge vekt på å kommunisere viktigheten av de forskjellige prosessene, - slik som superbrukerne allerede har

en forståelse av i dag. På den andre siden kan ledelsen også tilrettelegge for en strategisk bemanningsplanlegging (Mikkelsen og Laudal 2014, 180-181) hvor man med høyere frekvens i driften enn nå, implementerer modell og plan for jobb-rotasjon (Nordhaug 2002, 183).

For produksjonsledernes del, har de flere arbeidsoppgaver og ansvarsområder enn medarbeiderne (se vedlegg 6), og således er det en mer variert arbeidshverdag hvor lederne selvstendig kan planlegge og administrere oppgavene. Kombinert med deres lange fartstid i selskapet, er det derfor utenkelig at de ikke har en forståelse for behovet med økt effektivitet, verdien i gjøremålene, og derav fokuserer mye på å jobbe med relasjoner til sine ansatte, sykefravær, samt HMS, - hvilket avdelingen har vært dyktige på, og fremdeles arbeider med å forbedre (se vedlegg 4). Men likevel kan det forstås ut ifra deres markedssituasjon at ledernes autonomi kan bli svekket gjennom mindre medvirkning i planlegging og innflytelse på lederoppgaver (Ingvaldsen m.fler 2012), hvis nedskjæringene flytter seg fra nedbemanning og nedleggelse av lokasjoner til nedskjæring og endringer i støttefunksjoner, produksjonsmateriell, vedlikehold og tidligere arbeidsprosesser som før har blitt sett på som en nødvendighet. En slik innskrenkning kan med tiden bli nødvendig for selskapets levedyktighet, men forutsatt at man gjør det forutsigbart og kommuniserer med åpenhet, kan man likevel ta sikte på å lykkes med endringer ved å opprettholde motivasjon. (Erlie 2012, 20). Ergo, muligens endret opplevd autonomi, men i det minste ikke bortfallen autonomi.

En fordel avdelingen har, er at produksjonslederne har lang erfaring og kompetanse i Posten. Vi vil ikke kommentere det videre, - men for kulturens del er det helt klart en fordel at produksjonslederne er godt kjent med Postens organisasjon og verdier. Arbeidsoppgavene i avdelingen og i postlogistikken ellers er ensformig arbeid (Arbeidstilsynet) og kan heller ikke vurderes til å være en særlig kompetansekrevende jobb, slik det er beskrevet tidligere. Tatt i betraktning at bytteforholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er på plass som det er, kan det være at motivasjonsfaktoren hadde stoppet allerede der. Og for noen gjør det helt sikkert det. Derfor drar avdelingen helt klart nytte av at produksjonslederne og produksjonssjefen har jobbet målrettet med å oppnå resultater og mål for avdelingen gjennom å skape gode relasjoner og godt arbeidsmiljø i avdelingen. Et eksempel på dette, er deres lave sykefravær (se vedlegg 4). Det faktum at de har lyktes med å holde sykefraværet lavt over lengre tid, beviser at de utelukkende for andre eksterne faktorer, evner å jobbe med å senke kostnadene med en lean-lignende metodikk, uten å ta vekk de ansattes mulighet til medvirkning (Ingvaldsen m.fler 2012). At lederne er inkluderende og er støttende i sine forhold med de

ansatte, - spesielt respondent 2 fremhever relasjoner og læring mellom kolleger, er med på å skape en trygghet og omsorg for sine ansatte. Respondent 8 henviser også til læring ved å poengtere at det er en stor motivasjonsfaktor å lære nye oppgaver, få veiledning og råd av lederne slik at det fører frem til en selvutvikling. Dessuten var det flere av superbrukerne som var klar over at superbrukerposisjonen kunne utnyttes i den grad den kan gi nye muligheter: *“jeg bruker dette som et springbrett videre”*. Ergo, superbrukerne forsto at verdien av å tilegne seg nye ferdigheter og ansvarsroller kunne øke sannsynligheten for en eventuell større lederrolle i avdelingen, andre steder i Posten, men også generelt muligheter for å lære mer om personal- og lederansvar.

Respondent 3 er i utgangspunktet ikke så forskjellig fra sine kolleger hva angår ledermetoder og synspunkter på hva som er viktig for å lykkes både med å oppnå mål og resultater, samtidig som man ivaretar arbeidstakerne- og miljøet. Men de individuelle forskjellene mellom lederne gjør at man kan oppleve respondent 3 som annerledes. Personlighetstrekk vil vi dog ikke drøfte videre. Men likevel er det ikke utenkelig at ledergruppen til en viss grad bør gjenspeile de ansatte de leder, - noe gruppen later til å gjøre, slik at man har ledere som kan påvirke holdninger og atferd uten for store barrierer i en bedrift som består av 65 forskjellige nasjonaliteter (Jacobsen og Thorsvik 2013, 416).

5.2 Forskningsspørsmål 2: Hva er kritiske faktorer for å øke motivasjonen på avdeling KI?

Fordelen de to forskjellige gruppene har i det videre arbeidet med å øke motivasjonen, er at det allerede er etablert et tydelig tillitsforhold i det superbrukerne som vanlige medarbeidere, trådte inn i superbrukerrollen. Det kan sies at diskusjonsfora og rammene er tilrettelagt for at de skal samarbeide bedre som et lederteam i sammenheng med at de har møtevirksomhet utover teammøtene med resten av avdelingen, og at Posten har interne prosesser for å måle HMS, tilfredshet og prestasjoner på jobb. Men selv om det er tilrettelagt, er spørsmålet heller om produksjonslederne sammen med superbrukerne utnytter mulighetene godt nok. Av interessante funn som fremkom i analysen, tyder det på at kommunikasjon kan være en reell barriere for å utvikle samarbeidet i videre riktig retning. Uklarheter og diffuse forventninger hos superbrukerne er det slik vi ser det, bare produksjonslederne som kan avklare. Men sett i sammenheng med at produksjonslederne har det overordnede ansvaret per skift med mellom

60-70 ansatte å lede og støtte i løpet av en dags levering som attpåtil skal produseres etter fastlagte prosesser og ikke minst på deadline, vil det oppstå utfordringer med å kunne ha like god kontroll på alle deler av produksjonen. Dette gir også noen av superbrukerne uttrykk for at de har forståelse for. Likevel kan det blir et forsterkende irritasjonsmoment, - som det er nevnt tidligere, hvis det oppstår avvik i løpet et skift. Årsaken til at det kan være et forsterket irritasjonsmoment, er på den ene siden at det oppstår sjeldent og at superbrukerne føler et psykologisk press hvor de ikke har den rette kompetansen til å løse situasjonen, og endrer atferd (Vansteenkiste m.fler 2010, 134), selv med produksjonsledernes veiledning. På den andre siden kan være det overnevnte, men at avvik og uforventede situasjoner oppstår med høy frekvens på ukentlig basis uten at de føler at de har muligheten til å korrigere situasjonen med produksjonslederen. Ergo, de kan muligens føle at normen er at det er overlatt til dem selv å løse utfordringene, men at de forventer at lederne krever at avvikene må de selv løse, eller at det ikke er avklart hvordan de skal håndtere slike situasjoner. Paradokset er at alle superbrukerne fremhever at frihet til å løse oppgaver selv er en styrke ved superbrukerrollen.

Tilbake til utnyttede muligheter, ser vi at det er avklaring av roller og forventninger fra lederne som kan være den fremste utfordringen i driften som superbrukerne opplever. Det kan skyldes kultur, - som vi ikke går inn på, men mest sannsynlig ikke, fordi superbrukerne allerede jobber tett både med hverandre og med nærmeste leder. Flere av dem er i tillegg stedfortredere. Men det kan skyldes at de rammene og diskusjonsforaene som er tilrettelagt, ikke oppleves som trygge omgivelser for superbrukerne å henvende seg til ved utfordringer som er drøftet i forrige avsnitt.

Særlig to av lederne nevner at en god relasjon og kjennskap til den individuelle arbeidstaker ser de på som særdeles viktig for at de skal vite hvem de er leder for og hvordan deres atferd og personlighet er. For å skape en tilhørighetsfølelse og trygghet for de ansatte er det betryggende at de fremhever kjennskap til den enkelte som viktig. Likevel kan det tenkes at lederne mer bevisst spesielt overfor superbrukerne, med fordel kan kommunisere mål i større grad enn de gjør idag (Erlie 2012, 29), i sammenheng med at det er svingninger i volumet av post de mottar og distribuerer.

6.0 Konklusjon

Studiets formål har vært å se på om avdelingsmedlemmene på KI sammen kan bidra til økt motivasjon. For å avdekke muligheter og barrierer så vi på sammenhengen av de psykologiske behovene hvert enkelt individ behøver som arbeidstaker. Vi ser en likhet for begge respondentgruppene når det gjelder tilhørighet, men en klar tendens hvor produksjonslederne er mer autonome i sine roller, på tross av at superbrukerne også uttrykker opplevd autonomi.

Kompetanse som vi ikke legger vekt på i denne undersøkelsen, kommer likevel tydeligst til syne som svekket ved uforutsette situasjoner i produksjonen - spesielt hos superbrukerne. Gruppens uttalelser tyder på at de agerer med stor usikkerhet når slike situasjoner oppstår.

Vi fant videre likheter innad i gruppene hvor produksjonslederne er svært opptatt av å skape tydelig kommunikasjon og gode relasjoner og opplever det som sådan, mens superbrukerne opplever god relasjon, men barrierer i kommunikasjon. Kommunikasjonsbarrieren og atferdsendring kommer tydelig frem når avvikene forekommer. Det er ikke samsvar mellom produksjonsleders forventninger og superbrukers tilbakemeldinger, på tross av et godt arbeidsmiljø.

Vi konkluderer med at superbrukerne i samråd med produksjonslederne må avklare forventninger til når tilbakemeldinger er nødvendige, mens produksjonslederne må på bakgrunn av forventningene ha avklarte retningslinjer for korrigerende avvik som superbrukerne opplever, for å øke motivasjonen.

7.0 Begrensninger og avsluttende bemerkninger

Undersøkelsens funn og konklusjoner på fenomenet gjelder bare for Postens avdeling KI og kan derfor ikke generaliseres, men kategoriseringen i OIT og temaet i seg selv kan benyttes til videre forskning. Kategoriseringen vår av OIT er den delen av vår undersøkelse som blir en form for sonderende undersøkelse for videre forskning, slik det er nevnt tidligere (Johannesen m.fler 2010, 58). Årsaken til at OIT forblir en sonderende del, er med bakgrunn i dette undersøkelsesoppleggets omfang og undersøkelsen ville dermed blitt for omfattende.

Kategoriseringen har derfor ikke blitt kommentert. Forhåpentligvis kan en større undersøkelse gjøre bedre nytte av OIT, og dermed undersøke dypere i fenomenet. Videre vil det av respekt for SDT også forskes på personlighet og gi en mer dyptgående forklaring på den digitale revolusjonen og omstillingsprosessen som det medfører. Dessuten kan ikke kulturforhold avskrives, selv om vi ikke har vurdert med den faktoren for denne undersøkelsen.

8.0 Litteraturliste

Arbeidstilsynet. Ensformig arbeid. Lesedato: 12. April 2016:

<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=227752>

Askheim, Ole Gaute Aas, og Tor Grenness. *Kvalitative Metoder for Markedsføring Og Organisasjonsfag*. 2 utg. Oslo: Universitetsforlaget, 2014.

Deci, Edward L og Ryan Richard M. 2000. "The what and why of goal pursuit: Human needs and the self-definition of behaviour". *Psychological Inquiry*, 11(4): 227-268. Business Source Complete (3926504)

---. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

---. 1985b. "The general causality orientation scale: Self-determination in personality".

Journal of reseach in personality, 19: 109-134. Lesedato 12. mars 2016:

http://sdtheory.s3.amazonaws.com/SDT/documents/1985_DeciRyan_GCOS.pdf

Erlien, Bente. *Intern Kommunikasjon: Planlegging Og Tilrettelegging*. 4 utg. Oslo: Universitetsforlaget, 2006.

Gagné, Marylène og Edward L Deci. 2005. "Self-determination theory and work motivation". *Journal of Organizational Behavior*, 26(4): 331-362. Business Source Complete (17074238).

Hetland, Hilde. 2013. "Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov" *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2013(3):18-25. Lesedato 3. mai 2016:

<https://www.magma.no/lederen-som-inspirator-og-stotte-i-forhold-til-vare-basale-psykologiske-behov>

Ingvaldsen, Jonas A, Monica Rolfsen og Henrik D. Finsrud. 2012. "Lean organisering i norsk arbeidsliv: slutten på medvirkning?". *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2012(4):42-50. Lesedato: 4. mai 2016:

<https://www.magma.no/lean-organisering-i-norsk-arbeidsliv-slutten-pa-medvirkning>

Jacobsen, Dag Ingvar. *Hvordan Gjennomføre Undersøkelser*. 3 utg. Oslo: Cappelen Damm, 2015.

Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik. *Hvordan Organisasjoner Fungerer*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget, 2013.

Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte, og Line Christoffersen. *Introduksjon Til Samfunnsvitenskapelig Metode*. 4, 2 opplag. Oslo: Abstrakt forlag, 2010.

Kaufmann, Geir, og Astrid Kaufmann. *Psykologi i Organisasjon Og Ledelse*. 5 utg. Bergen: Fagbokforlaget, 2015.

Meld.St.31 (2015-2016). *Postsektoren i endring*. Det kongelige samferdselsdepartementet.

Mikkelsen, Aslaug, og Thomas Laudal. *Strategisk HRM 2. HMS, Etikk Og Internasjonale Perspektiver*. 1 utg. Oslo: Cappelen Damm, 2014.

Nordhaug, Odd. *LMR. Ledelse Av Menneskelige Ressurser. Målrettet Personal- Og Kompetanseledelse*. 3 utg. Oslo: Universitetsforlaget, 2002.

Posten Norge. IA-Inkluderende Arbeidsliv. Lesedato: 16. April 2016:
<http://www.postennorge.no/400/ia-inkluderende-arbeidsliv>

Posten Norge. Årsberetning 2015. Lesedato: 10. april 2016:
<http://www.postennorge.no/aarsrapport-2015/resultater/styrets-arsberetning>

Rydland, Monica. 2015. "Hvilken rolle spiller mellomlederen?". *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2015(7):47-55. Lesedato: 28. April 2016:
<https://www.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen>

Skjetne, Oda Leraan. 2016. "Posten vil gjøre store endringer i hele landet, anslår at 560 ansatte mister jobben". Dagbladet. 6 April. Lesedato: 10. April 2016:
<http://www.dagbladet.no/2016/04/06/nyheter/innenriks/posten/43775857/>

Sheldon, Kenneth M, Daniel B. Turban, Kenneth B. Brown, Murray R. Barrick og Timothy A. Judge. 2003. "Applying self-determination theory to organizational research". *Research in Personnel and Human Resource Management*, 22: 357-93. Lesedato: 10. mars 2016: doi:10.1016/S0742-7301(03)22008-9

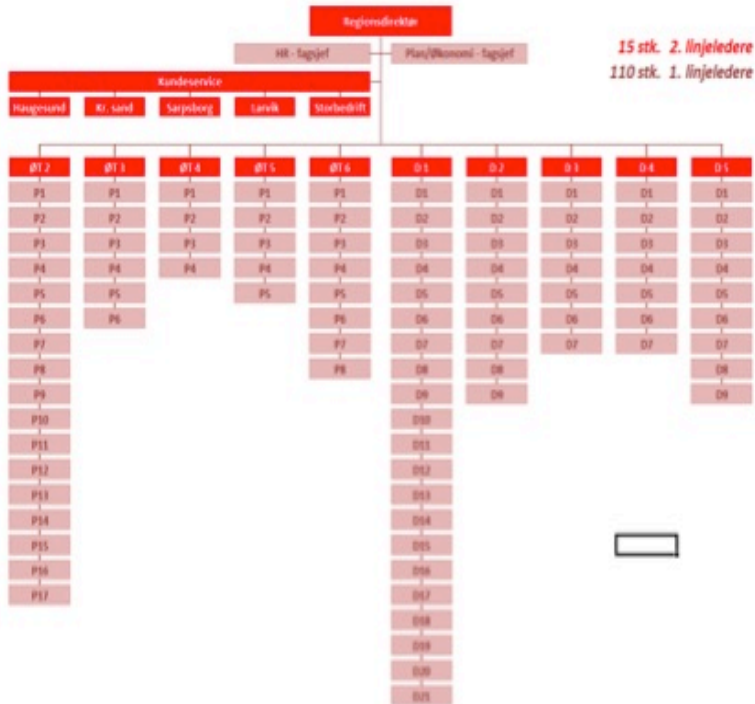
Ünlü, Ali og Ulrich Dettweiler. 2015. "Motivation internalization and simplex structure in self-determination theory". *Psychological reports: Employment psychology & marketing*, 117(3):675-691. Business Source Complete (112428201)

Vansteenkiste, M., Niemiec, C. P. & Soenens, B. 2010. "The development of the five mini-theories of self-determination theory: An historical overview, emerging trends, and future directions." *Advances in Motivation and Achievement*, 16a, 105-165. Lesedato: 7. april 2016: <https://biblio.ugent.be/publication/1993190/file/6741976.pdf>

Vedlegg

Vedlegg 1: Organisasjonskart

Divisjon Post – Region Oslo og Akershus, Østfold



	ROAØ	Kundeservice	SUM
Faste	Deftid 1 300	54	1 354
Faste	Heltid 1 475	212	1 687
Faste	Sum 2 775	266	3 041
Tilsvakt	Vikarer 492	21	513
	Sum alle 3 267	287	3 554
Ansett	2 207	254	2 461
Mann	62,7 %	21,7 %	
Kvinner	37,3 %	78,3 %	

65 nasjonaliteter

Vedlegg 2: Intervjuguide produksjonsledere

Fase	Spørsmål	Instruks
Innledning		Introdusere oss selv. Gi kort informasjon om undersøkelsen, konfidensialitet og dokumentasjon. Spørre om det er greit for vedkommende at det benyttes båndopptaker. (Presisere at det er deres egne meninger og oppfatninger vi ønsker)
Introduksjonsspørsmål	Hva er dine arbeidsoppgaver? Hvordan trives du på jobb?	“ Først har vi noen generelle spørsmål om jobben din”
Overgangsspørsmål	Hvilke tanker gjør du deg rundt begrepet motivasjon? Hva motiverer deg i jobbsammenheng? Hva kan demotivere deg på jobb?	“Nå går vi over til spørsmål som er kjernen i denne undersøkelsen”

<p>Nøkkelspørsmål</p>	<p>Hva motiverer deg til å gå på jobb? Vet du hva det forventes av deg på jobb?</p> <p>Gjør du noe ut over det som forventes av deg?</p> <p>Hvilke forventninger har du til dine medarbeidere? (Hva tror du de forventer av deg?)Hva tror du dine medarbeidere motiveres av?</p> <p>Synes du det er lederes oppgave å motivere de ansatte? Hvis ikke: Hvorfor?</p> <p>Hva gjør du for å motivere dine medarbeidere?</p> <p>Føler du at dine medarbeidere er motiverte?</p> <p>På hvilket område som leder kan du forbedre deg?</p> <p>Hender det at noen av dine medarbeidere kommer til deg å forteller at de sliter med motivasjonen? (Hvis ikke, har de muligheten til å gjøre det og vet de at de har denne muligheten?)</p> <p>Hvor forventer du at avdeling KI er om 5 år?</p> <p>Vet du hva postens visjon og verdier er?</p> <p>Hva tenker du rundt disse målene og verdiene? Hvor godt kjenner du deg igjen i disse målene og verdier i forhold til personlige mål og verdier?</p>	
<p>Avslutning</p>	<p>Er det noe du vil legge til ? Kan vi kontakte deg ved en senere anledning dersom vi skulle ha noen flere spm ?</p>	<p>Takke for at respondenten tok seg tid til å delta.</p>

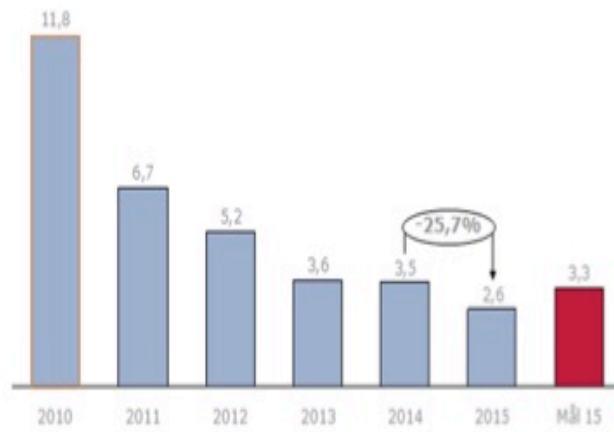
Vedlegg 3: Intervjuguide for medarbeidere

Fase	Spørsmål	Instruks
Innledning		Introdusere oss selv. Gi kort informasjon om undersøkelsen, konfidensialitet og dokumentasjon. Spørre om det er greit for vedkommende at det benyttes båndopptaker. (Presisere at det er deres egne meninger og oppfatninger vi ønsker)
Introduksjonsspørsmål	Hva er dine arbeidsoppgaver? Hvordan trives du på jobb?	“ Først har vi noen generelle spørsmål om jobben din”
Overgangsspørsmål	Hvilke tanker gjør du deg rundt begrepet motivasjon? Hva motiverer deg i jobbsammenheng? Hva demotiverer deg på jobb?	“Nå går vi over til spørsmål som er kjernen i denne undersøkelsen”

<p>Nøkkelspørsmål</p>	<p>Hva synes du om jobben din? Synes du arbeidet ditt er gøy, hvorfor/hvorfor ikke?</p> <p>Hva motiverer deg til å gå på jobb? Vet du hva det forventes av deg på jobb?</p> <p>Hva motiverer deg til å gjøre det som forventes av deg? Gjør du noe ut over det som forventes av deg?</p> <p>Føler du at den jobben du gjør blir lagt merke til? får du ris/ros?</p> <p>Hvilken betydning har lønn for deg?</p> <p>I hvilke situasjoner er du mest motivert? Hvorfor?</p> <p>Hvilke arbeidsoppgaver liker du best?</p> <p>I hvilke situasjoner eller hvilke arbeidsoppgaver liker du/motiverer deg mest i løpet av et skift?</p> <p>Hva føler du om mindre interessante arbeidsoppgaver?</p> <p>Føler du at du greier å utføre "kjedelige" oppgaver på en god måte/like bra som det arbeidsoppgavene som er morsomme/mer lysbetont?</p> <p>Hva synes du om arbeidsoppgavene du til daglig løser? Hva forventer du av lederen din?</p> <p>Kan du ta egne valg på jobb i situasjoner du føler at det må til for at du skal kunne gjøre jobben din?</p> <p>Vet du hva Postens visjon og verdier er? Kjenner du deg igjen i visjoner og verdiene?</p>	
<p>Avslutning</p>	<p>Er det noe du vil legge til ? Kan vi kontakte deg ved en senere anledning dersom vi skulle ha noen flere spm?</p>	<p>Takke for at respondenten tok seg tid til å delta.</p>

Vedlegg 4: Sykefravær

Sykefravær ØT 4



ØT 4 - Konsernets HMS-pris i 2014

Vedlegg 5: Stillingsinstruks superbruker

<p>Tilsatt</p> <p>Tittel : Superbruker på brevsorteringssystem Navn : Sted :</p>	<p>Nærmeste leder</p> <p>Tittel : Produksjonsleder Navn : Sted :</p>
---	--

Hovedfunksjon (formål med stillingen)

- Drift:** Delta i produksjon, herunder ha en rådgivende rolle for vaktleder m h t muligheter/begrensninger i bruk av sorteringssystemet.
- Vedlikehold:** I samhandling med **produksjonsleder** og teknisk enhet drive preventivt og korrektivt vedlikehold på sorteringssystemet.
- Opplæring:** I samhandling med **produksjonsleder** være veileder/opplæringsressurs for operatører på sorteringssystemet.

Kvalifikasjonskrav:

- Postal grunnopplæring eller grunnutdanning på fagarbeidernivå terminal
- Innsikt **og ferdigheter innen generell** teknikk og interesse for datateknologi
- God kjennskap til prosessene i brevproduksjonen
- Evne til raskt å tilegne seg nye kunnskaper og klare å omsette disse i praksis
- Gode ferdigheter i norsk og engelsk, muntlig og skriftlig**
- Gode kommunikasjons- og samarbeidsevner, pedagogiske evner (uttrykke seg klart og tydelig, samt ha evne til å lære andre)
- Realkompetanse og personlig egnethet tillegges stor vekt i stillingen

Tilsatt	Nærmeste leder	Funksjonell leder
Dato/signatur	Dato/signatur	Dato/signatur

1. Drift: Delta i produksjon, herunder ha en rådgivende rolle for teamleder m h t muligheter/begrensninger i bruk av sorteringssystemet	
1.1	Inngå i teamet – og delta med å løse de oppgaver teamet til en hver tid er satt til å løse.
1.2	Bistå produksjonsleder med råd for optimal bemanning av sorteringssystemet.
1.3	Komme med innspill til produksjonsleder og teknisk enhet til effektiviseringstiltak knyttet til maskinell produksjon.
1.4	I samråd med produksjonsleder rettlede operatører og annet produksjonspersonale for å optimalisere driften på sorteringssystemet.
1.5	Bistå produksjonsleder med kvalitetskontroll -herunder leserate, riktig sortering (brevene kommer i rett uttak), strekkoder m v.
1.6	Bistå produksjonsleder med driftstilpasninger på sorteringssystemet, herunder opprettelse/sletting av tilgang av videokodere, daglig slette "bilder" av brev som har vært til videokoding i ITLS.

2. Vedlikehold: I samhandling med vaktleder og teknisk enhet drive preventivt og korrektivt vedlikehold på sorteringssystemet	
2.1	<p>Preventivt vedlikehold: Rengjøring, justering og klargjøring av sorteringssystemet i hht enhver tid gjeldende instruks. (Teknisk enhet har ansvar for instruks)</p>
2.2	<p>Preventivt vedlikehold: Inspeksjon, kontroll og avlesing av parametere samt bytte av komponenter og skifte/fylle på forbruksmateriell. Rapportering: Rapportere alle utførte oppgaver til teknisk enhet. (Teknisk enhet har ansvar for rapporteringssystem)</p>
2.3	<p>Korrektivt vedlikehold - feilsøking: Ved stans på sorteringssystem foreta en rask feilsøking og avgjøre om teknisk personale må tilkalles eller om superbruker selv kan rette feilen. Rapportering: Loggføre, analysere og rapportere alle feil og uforutsette stans på sorteringssystemet til teknisk enhet.</p>
2.4	<p>Korrektivt vedlikehold - reparasjoner: Bytte/rette på komponenter/deler som har sviktet, eksempelvis skifte og sette på plass belter (belter for fremføring av brev som er synlige når toppdekslene på sorteringsmaskinen er oppe) samt restarte system/delsystem. Rapportering: Rapportere alle utførte oppgaver til teknisk enhet.</p>
2.5	<p>Korrektivt vedlikehold – daglig oppfølging: Løse forkilinger.</p>
3. Opplæring: I samhandling med vaktleder være veileder/opplæringsressurs på sorteringssystemet	
3.1	Planlegge og gjennomføre teori og praksisopplæring for produksjonspersonalet.
3.3	Fortløpende evaluere behovet for oppfølging/tilleggsopplæring av produksjonspersonalet.
3.4	Daglig veiledning og rådgivning for å øke kompetansenivået på maskinell produksjonsprosess for det øvrige produksjonspersonalet.

Vedlegg 6: Stillingsinstruks produksjonsleder

Divisjon Post - Østlandsterminalen

Produksjonsleder

Formål med dette dokumentet er å:

- definere stillingens rolle og organisatoriske plassering
- formalisere og understreke ansvarsområder og arbeidsoppgaver
- synliggjøre interne og eksterne relasjoner
- formalisere kompetansekrav (nødvendig kunnskap, ferdigheter, erfaring og personlige egenskap)

Stillingsbeskrivelse	STILLINGSTITTEL	RAPPORTERER TIL
	Produksjonsleder	· Produksjonssjef
	ROLLE OG ANSVAR	
	<p><u>Stillingsens rolle og ansvar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · Leder for produksjonsenheten · Personalansvar for alle medarbeiderne i produksjonsenheten · Ansvar for at kvalitets- og definerte resultatmål blir innfridd · Være et forbilde for egne medarbeidere ved å utøve atferd som er i samsvar med Postens lederprinsipper, verdier, etiske retningslinjer samt utøve atferd som fremmer ønsket kultur ved Østlandsterminalen · Ansvar for grunnopplæring av nyansatte og andre opplæringstiltak · HMS-ansvar · Inngår i produksjonssjefens ledergruppe 	
OVERORDNEDE ARBEIDSOPPGAVER		

- Styre og følge opp ressursene slik at de blir brukt optimalt og er tilpasset prosessenes behov på kort og lang sikt
- Følge opp at flyten i prosessene er optimal og at flaskehalsen blir fjernet
- Håndterer avvik som oppstår og eventuelt søke hjelp dersom de ikke kan løses
- Sikre at det er rett bemanning og rett kompetanse til enhver tid
- Sikre at relevant informasjon blir kommunisert og forstått
- Sikre at alle HMS-forhold blir ivaretatt og at det er ryddig på arbeidsplassen
- Bidra til at mål for enheten blir etablert, kommunisert og forstått
- Utvikle enkeltmennesket og teamet, slik at teamets totale kompetanse og prestasjoner forbedres kontinuerlig. Bruke Pluss-samtale som aktivt verktøy
- Utvikle og forbedre egne prosesser i tråd med målsettinger og Beste praksis
- Holde seg oppdatert på informasjon som er relevant for enheten
- Beherske / bruke systemene/verktøy som er definert som nødvendig for å utøve lederfunksjonen
- Personaloppfølging (Sykefravær etc)
- Planlegge og gjennomføre nødvendig opplæringstiltak
- Bidra i plan- og budsjettarbeid
- Følge opp resultater og gjøre nødvendig rapportering
- Rekruttering/ansettelser
- Omstilling

NETTVERK OG SAMARBEIDSRELASJONER

(Viktigste kontaktflate, kunder, nettverk, medarbeidere og forbindelser)

Interne relasjoner:

- Linjeledere
- Stabsleder i region
- Fagansvarlige i region
- Stabsansatte i region
- HR-senteret

Eksterne relasjoner:

.

<h1>Krav til arbeidstaker</h1>	GENERELLE KRAV	
	Etterleve konsernets lederprinsipper, verdier og etiske retningslinjer	
	ARBEIDSERFARING <i>Kompetanse utover utdanning/formell kompetanse</i> <i>Eksempel god kjennskap til Postens verdikjede, virksomhet, IT/tekniske systemer</i>	
	Nødvendig: <ul style="list-style-type: none"> • Leder – og/eller arbeidserfaring fra operativ funksjon innen produksjon/logistikk • God kjennskap til produksjonsstruktur og logistikksystem i Posten • Generell god kjennskap til relevante IT-verktøy 	Ønsket: <ul style="list-style-type: none"> •
	UTDANNING <i>Intern og ekstern formell kompetanse</i> <i>Eksempel 3-årig høyskoleutdanning innen for media, økonomi</i>	
Nødvendig: <ul style="list-style-type: none"> • Utdanning fra universitet/høyskole innen ett eller flere av følgende fagområder: Marked, Logistikk, Økonomi eller Ledelse/OU • Relevant erfaring kan erstatte krav til formell kompetanse 	Ønsket: <ul style="list-style-type: none"> • 	
PERSONLIGE EGENSKAPER <i>Eksempel: God vurderingsevne og helhetsoversikt, strukturert, selgende, utadvendt osv</i>		
Nødvendig/ønsket: <ul style="list-style-type: none"> • Egen vilje og evne til å motivere medarbeiderne • Gode samarbeids- og kommunikasjonsevner • Etterleve Postens verdier • Strukturert og evne til å prioritere • Strategisk perspektiv samtidig med å kunne se potensialet ved bl a optimalisering av verdikjeden / logistikken • Endringsvillig • Beslutningsdyktig • Gjennomføringskraft • Evne til å forstå og oversette virkningen av Postens/regionens strategi til enhetens handling • Fleksibel i forhold til arbeidstid og arbeidsoppgaver 		

Vedlegg 7: Transkribert intervju

Intervjuer: Så da har vi noen generelle spørsmål om dine arbeidsoppgaver i løpet av et skift.

Respondent 2: Mine arbeidsoppgaver er litt forskjellig, det er blant annet å planlegge dagen i forhold til hvor mange vi skal være på jobb, og det ses i forhold til volum og i forhold til økonomi, altså hvor mange timer vi har fått tildelt. Som da er en sammenheng med volum. Det har med produktivitet å gjøre. Da lager jeg opp en gjøremålsliste, hvor en gjøremålsliste på en dag kan være unik i forhold til neste dag, men det er ofte sånn at det er gjerne rød tråd igjennom en periode. og en periode da snakker jeg om onsdag torsdag fredag og mandag tirsdag som er da en periode på senvakt. I tillegg har jeg en del andre administrative oppgaver som jeg gjør i løpet av dagen, det er alt mulig i forhold til dette med folk som har søkt ferie, søkt kompensasjonsdager, fri, oppdekninger i ekstrabemanning hvis det er noen som er borte, evt. syke. Når det er ute i drift så er det å følge opp hvordan drifta går og det er vel der ledelsesdelen er sterkest hvis man tenker en ledesskala, når man på en måte er mest leder, når man er mest administrator, så er det utgangspunktet det som skjer ute i drift. og da er det å sørge for at posten går i igjennom. altså at det er kvalitet over det vi gjør og at folk jobber riktig. Det er en viktig oppgave ved det. Og at man følger opp personal. Avslutningsvis så skriver vi rapport, følger opp litt avvik, og det er en god del avvik, det er, vi er såpass heldig, noen kan kanskje si uheldig, jeg vil si heldig, at vi har veldig mye type produkter, som vi får inn til vår prosess, vi er vel den prosessen som får flest produkter. Samtidig som vi også behandler flest type avvik av alle prosesser. Nå så har jeg ikke noe tall som sier at det er sånn men det er jeg ganske sikker på det er. Dette betyr at man må ha en veldig god oversikt og følge opp det. Dette er veldig enkelt forklart hva dagen min går ut på.

Intervjuer: mm. Det er bra. Som sagt så er jo da oppgava om motivasjon, så da lurte vi på hva tenker du om rundt begrepet motivasjon? I en arbeidssituasjon.

Respondent 2: Det jeg tenker rundt begrepet motivasjon, så vil jeg si at jeg deler motivasjon i motivasjon og motiv. Hvilket motiv har du, og hva er motivasjonen for å gjøre det. Ehm, man kan være supermotivert, uten å gjøre noen ting, bare sitte i sofaen å se på TV, og fortsatt være supermotivert. Litt sånn min måte å se på det, er at man har en bil, full tank, det er motivasjonen, - bensinen. Men motivet, det som faktisk gjør deg, altså trigger, triggeren som gjør at du gjør noe, det er nøkkelen som du må vri om. Og det er der ledelse kommer inn. Så det er egentlig å finne hvilke type triggerpunkter det er folk har, hva er det som gjør at man faktisk beveger seg, hva er det som gjør at man jobber. Og der ligger det mye læring, for det har med relasjonsledelse å gjøre, at man faktisk vet og kjenner de menneskene man jobber med. Vet hva det er som gjør at man kan nå fram til dem, for man når frem til noen, så gjør man akkurat det samme med andre mennesker også når man ikke fram. Derfor er det veldig (veldig) viktig å ha en god relasjon med mennesker. Samtidig så er det også viktig å ha en del, altså kall det refleksjoner rundt hva det er som skjer på vakta. Sånn personlig så er jeg ofte veldig opptatt av at når jeg snakker med noen, så ser jeg veldig ofte på ansiktsuttrykket, - hvordan reagerer, hvilket ansiktsuttrykk har man, også en ting er hva man svarer, men hvordan er ansiktsuttrykket mens jeg snakker og i etterkant. Vider hva er det som skjer rett etterpå.

Intervjuer: Hvordan budskapet kommer fram på en måte?

Respondent 2: Hvordan kommer budskapet fram, og hva er det, eller hvordan reagerer den personen rett etterpå. Da hender det innimellom at jeg legger merke til at et budskapet kanskje ikke kommer frem sånn som jeg hadde håpet på, eller hvis jeg tenker på det i etterkant, for det

hender også, at jeg går og kverner på det jeg sier, og hvordan den samtalen var. Dette er noe jeg alltid gjør. Det er en sånn postskade. Jeg går i hvert fall og kverner på det også tenker jeg over, OK, hvordan reagerte, hvordan kom det ut. Noen ganger så er det faktisk sånn at jeg kan gå å snakke med personen dagen etter og si at akkurat det vi snakket om i går, det er faktisk ikke helt riktig, og jeg sa kanskje ting på en litt feil måte. Eller eventuelt at jeg oppklarer, jeg ser at det jeg sa, ikke kom helt fram på en riktig måte. Så vet jeg ikke helt om det forklarer motivasjonsdelen i det, men altså motivasjon er en utrolig viktig del av når man skal jobbe og spesielt her oppe, med utgangspunktet i kan man si, en kjedelig jobb. Det er en kjedelig jobb. Det kan være en kjedelig jobb. Det kan også være en utfordrende jobb og veldig morsom jobb hvis man faktisk klarer å finne en riktig, igjen triggerpunkt.

Intervjuer: Er det da viktig å på en måte kunne sette mål i løpet av et skift da?

Respondent 2: Ja!

Intervjuer: Som. For eksempel; med det du snakka om, hvor mye volum som dere får inn.

Respondent 2: Blant annet portoplukk, noe som har revolusjonert måten vi jobber på, fordi det gjør at man ikke bare bruker fysikken, men bruker også hodet. Og da er man mye nærmere motivasjon.

Intervjuer: Hva motiverer deg til å gå på jobb?

Respondent 2: Mennesker, utvikle mennesker, se at mennesker lykkes, se at mennesker er dyktige. Da de jeg jobber sammen med, kollegaene mine. Det er min største motivasjonen. Den dagen hvor jeg ikke jobber med mennesker lenger, da mister jeg motivasjon min. Det er veldig enkelt. Jeg, og det har jeg også sagt til flere som jeg jobber sammen med; at er man så uheldig å ha meg som leder, så er man nødt til å lære en del andre ting også, som har med holdninger å gjøre. Måten man snakker på, måten man er på og hvordan man utfører arbeidsoppgavene sine. Dette anser jeg for veldig mange, kanskje 90 % vil jeg tro, så er dette en skole for å lære seg hvordan det fungerer i arbeidslivet. Så sånn sett er jeg veldig heldig, for jeg får muligheten til å kunne utvikle folk til å lære seg å jobbe. Videre kan man si at den største gleden jeg får er når folk ringer meg å spør etter, nå glemte jeg helt ordet.

Intervjuer: Referanse.

Respondent 2: Referanse. Tusen takk. En referanse og jeg kan gi en god referanse. For jeg gir aldri referanser hvis jeg ikke gir en god referanse. Har ikke den personen gjort seg fortjent til det, så gjør jeg det heller ikke. Det er på en måte gulrota man får. Jeg kan gi veldig gode referanser hvis man faktisk har gjort en god jobb.

Intervjuer: Vet du hva som forventes av deg på jobb i forhold til din leder, og til dine medarbeidere?

Respondent 2: Ja. altså hva min leder av meg i forhold til mine medarbeidere?

Intervjuer: Altså hva din leder forventer av deg og hva medarbeiderne forventer av deg da. Fra begge sider.

Respondent 2: Jeg ja, jeg altså. Du kan si at igjen, når man jobber i et selskap som posten så er det visse rammer som man har å jobbe ut ifra. Det er økonomi, produktivitet, men alt handler om den økonomiske delen av det, ellers så er det ikke liv laga å ha en bedrift. Så det

er den viktigste rammen. Ut ifra det så handler det om, og det har jeg snakket veldig mye med min leder om, dette å jobbe med relasjonsledelse, dette med å skape et godt miljø, dette med å ha en såpass god relasjon med sine kollegaer og medarbeider, at man faktisk kan, istedenfor at man går rundt å skurrer på en sykdom, for nå gir jeg et eksempel, over en lengre tid å ikke sier noe, så er man, så har man den tilliten, for det har veldig mye med tillit å gjøre når man driver ledelse, er at man faktisk kan gå til sin leder å si at nå er jeg litt dårlig. Det er ikke sånn at jeg så dårlig at jeg er syk og skal være hjemme, det er ikke det, men jeg gir deg en liten heads up, og at man faktisk har den kommunikasjonen, og at den føles naturlig. og da har man god relasjonsledelse. Det er noe jeg har jobbet veldig med. Sånn i forhold til å utvikle og jeg har masse mer å lære der.

Intervjuer: Hvilket forventinger, nå blir det litt det samme som det andre spørsmålet, men hvilket forventninger har du til dine medarbeidere og hva forventer de av deg?

Respondent 2: Mine forventinger til min medarbeidere er at de står på, at de utviser god arbeidsmoral, det er jeg veldig avhengig av, veldig opptatt av å ha en god arbeidsmoral, for jeg mener at et god miljø, skapes veldig ut ifra arbeidsmoral. Nummer ener jobb, nummer to er miljø. Det betyr ikke at miljø er underlagt det, fordi miljøet er overlagt det, men når man forklare det, når man jobber sammen i et team, spesielt med såpass mange mennesker som vi har, og du kan stå ved siden av en person, og du har mye å gjøre, og den personen som står ved siden av deg jobber på akkurat samme måte som det du gjør selv, du vet at den personen vil gjøre akkurat som deg, den jobber hardt for at du skal lykkes i dine mål, og hvis du en eller annen dag kanskje har en, ja, en litt dårligere dag så vet du at den personen vil hjelpe deg. at man på en måte løper mot samme mål alle sammen. Det at man har et team som faktisk jobber såpass godt sammen at man hjelper hverandre, at man har muligheten til å kunne snakke med hverandre at man har muligheten til spørre hverandre, og ikke bare det at man, holdt på å si, det at man kommer på jobb og noen spør deg at når ser jeg at du faktisk, jeg ser det på ansiktsuttrykket at det faktisk er noe som er galt, ”er alt bra?”, har jeg hørt at det er folk som sier, at bare den ene lille setningen der gjør at man kan faktisk synes at det veldig behagelig å komme på jobb, fordi det faktisk var noe man lurte på, og at man ble sett.

Intervjuer: så det er viktig, det å bli sett da?

Respondent 2: Det å bli sett, det å føle at man faktisk jobber sammen med noen som man må, at man har andre snakke med, og at man har andre lene seg på når man trenger det, og at man gjør det selv.

Intervjuer: syns du at det er din oppgave som leder å motivere de ansatte?

Respondent 2: (et konstant) Ja! Det gjør jeg uten tvil, det er min oppgave som leder, ellers ville jeg ikke vært en god leder. Da kunne jeg like så godt vært en administrator, sitte på kontoret med papirer, regneark og Excel.

Intervjuer: Hva gjør du da? for å motivere de medarbeiderne? når dem trenger det, eller at det er kontinuerlig prosess

Respondent 2: Kan si at motivasjon er så stort tema. Så det er igjen litt på mine ledelsesprinsipper, og mine metoder. Det er ikke nødvendigvis at det er riktig, men det fungerer for meg. For de fleste, jeg sier ikke at det gjør det for alle, men i forhold til motivasjon, så opplever jeg det sånn at hvis jeg går til noen og sier at du gjør en god jobb, så

kan det være like demotiverende som det kan være motiverende. Det kan være demotiverende for noen, fordi at man da tenker *"nå går han bare å sier det fordi at han tenkte bare å si det fordi jeg skal jobbe fortere"*. *"Hva faen er det han tror han at han driver med? mener han at jeg jobber dårlig? er det det han tenker?"* Ikke sant. det kan virke litt mot sin hensikt fordi at jeg egentlig ytrer en så enkel setning som at nå gjorde du en god jobb, så jeg er veldig opptatt av at det er så konkret som mulig. Hvorfor, hvorfor gjorde den personen en god jobb, og når jeg kan se en faktisk sak som gjør at jeg kan gå bort til den personen å si at nå gjorde du en god jobb, fordi, jeg ser at du gjorde det, og du gjorde det, og det anser jeg som veldig bra, derfor synes jeg at du gjorde den gode jobben. Også kan den personen kanskje si at *"jaja, det gjør jeg jo, det falt veldig naturlig for meg å gjøre det"* men så tenker han at han så meg, han så at jeg gjorde disse tingene. det betyr at det jeg gjør blir sett. Da er det noe konkret, noe jeg kan jobbe med. Så det er når det er mest mulig konkret, og mest mulig ferskt, det er også viktig, at ser man noe der og da at man er såpass fersk på det at man går og sier ifra der og da.

Intervjuer: og at man ikke venter på det?

Respondent 2: ja, nei, men det gir også en, for det gir en sammenheng med at også dette med ris og ros, fordi at når man kan gå bort til en person og si at dette her var veldig bra fordi du gjorde sånn og sånn, så kan man også gå til den samme personen og si at man komme med litt konstruktive tilbakemeldinger, konstruktiv kritikk, så kan man også si at i går så gjorde du noe som var veldig bra fordi du gjorde det og det, men i dag så ser jeg at når du står på et nytt gjøremål så klarer du ikke å overføre de samme type holdningene, samme type måter å jobbe på over hit. Og det jeg forventer av deg når du jobber her, det er disse og disse tingene. At du er så konkret som mulig, og da må man også ha muligheten til å gi tilbakemeldinger for da er det mye mer forståelig. Du vet at når det gjøres noe bra så får du tilbakemeldinger, og det sees når du kanskje ikke gjør ting fullt så bra, så sees det også men det sees som noe konstruktivt for at man skal lære seg å gjøre det bedre.

Intervjuer: Føler du at medarbeiderne er motiverte?

Respondent 2: ehm, ja.. det gjør jeg. Det er jo sånn at det er noen som er mer motiverte enn andre. Andre er mindre motiverte. Noen er motiverte av pengene som kommer på lønningskontoen den 12. hver måned, så det er veldig forskjellig, men jeg føler at folk er motiverte.

Intervjuer: Hender det at den måten medarbeiderne, hvis dem sliter med motivasjonen da, kommer til deg å har den åpne kommunikasjonen som du pratet om tidligere, som du har med dine leder, eller at de har muligheten til å gjøre det?

Respondent 2: De har muligheten til å gjøre det, og det har også hendt at folk har kommet til meg og sagt direkte at de ikke er så veldig motiverte, men at alle gjøre det nei. Dett kan jeg nesten si, jeg vet det jo ikke, det vet du jo ikke hvis folk ikke kommer bort, men det er ikke sånn at man kommer til meg og sier; *"du jeg er lite motivert men jeg vil ikke komme til deg å si det"*. Så jeg vet jo ikke disse tingene, men jeg vet at det er en del å gå på der. Jeg vet at alle er nok ikke der, og da er det også min oppgave å kunne klare å se det, om man faktisk trenger den praten. For det er ikke alle som tørr å være så åpne at man bare går opp til sin leder og sier at i dag er jeg veldig umotivert, lite motivert. Så det er litt sånn for meg å fiske det ut.

Intervjuer: Hva gjør du da, for å få finne ut av dette?

Respondent 2: Først er det igjen dette med ansiktsuttrykket. Da må man følge litte grann med på ansiktsuttrykkene og se litt om man faktisk ser om det er et eller annet som plager noen, eller ikke. Noen ganger kan det være så enkelt som at man bare går bort og sier; ”*har du det bra? går det bra med deg?* ”Og hvis det er et eller annet så kan du komme å snakke med meg når som helst, det er ikke noe problem hvis du trenger det”. For noen kan det være nok, for andre kan det bare være å snakke om fotball for eksempel. Man ser at her er det noen som trenger å få øke motivasjonen litt, eller at man trenger noen å snakke med, men man trenger å snakke om de tingene som man sliter med. Kanskje det er akkurat det motsatte, at man har litt godt å slippe å tenke på de tingene man har oppi hodet.

Intervjuer: Avkoble på en måte.

Respondent 2 litt avkobling ja. Så da kan det være fint å snakke om andre ting. Nå er ikke det alt jeg gjør, bare to eksempler.

Intervjuer: jeg vet ikke om det er noe mer dere har lyst til å legge til?

Intervjuer (2): Jeg lurer bare på hvor lenge du har jobbet i posten jeg? Hvor du startet når du startet her, om du starta på gulvet som de medarbeiderne du har under deg nå, eller om du var leder?

Respondent 2: Jeg startet i 1995 i Posten. Da jobbet jeg helt vanlig til 2000. Da sluttet jeg, også ble jeg lovet en nestleder stilling hvis jeg kom tilbake, etter en viss tid selvfølgelig, ikke med en gang. Da var det på Klargjøring Inn, da var det en som jeg kjente som var nestleder der som kom til å slutte, og sa at hvis du gjør en god jobb, så kanskje du kan få den. Da gikk jeg tilbake til Klargjøring Inn, og fikk nestlederstilling etter ett år. Har vært nestleder frem til 2009 fra 2001. Deretter ble jeg leder i 2009 og da var jeg på et annet team i ett år så kom jeg tilbake til KI. Så jeg og det er også, det kan du også legge til, jeg prøver å lagre situasjoner for meg selv, for å huske, i forhold til å sette seg inn i det å jobbe vanlig, være en på gulvet, være en som går et trinn, for så å bli nestleder å gå opp til å bli leder, å huske disse situasjonene som skjer, for det skjer noe med en selv, og det skjer noe med de menneskene en jobber med. Blant annet når jeg ble nestleder, så var det jo en annen som også ønsket å bli det, og vi hadde egentlig et veldig bra forhold, snakket masse sammen og ingen problemer, så rett etter jeg ble nestleder så snakket hun ikke med meg på 3 måneder. Nektet å si et ord, rett og slett total utfrysning. og etter 3 måneder så kom hun inn på kontoret. Det husker jeg for jeg syntes det var så tøft, da kom hun inn og sa at vet du hva jeg vil snakke med deg, og da sa hun at jeg beklager virkelig at jeg oppførte meg sånn som jeg har gjort, men gjorde det fordi at jeg mente selv at jeg burde fått stillingen som du har nå, men nå har jeg tenkt veldig mye på det og det var ikke riktig av meg å oppføre meg sånn. Så sånne type situasjoner lærer man mye av, hvis man husker dem.

Intervjuer (2): tillitserklæring da at man faktisk kommer inn og sier det.

Respondent 2: Det er fantastisk at man gjør sånt. Det står så respekt av, det er det ikke alle som tørr å gjøre, så det er, men man lærer av det selv og.