



Høyskolen
Kristiania

747954
747940
748779

**BCR3102
BACHELOROPPGAVE**

**HVILKE AVVIK KAN OPPSTÅ MELLOM LEDERE OG
DERES ANSATTES OPPFATNING OM MOTIVASJON?**

VÅR 2017

ANTALL ORD: 16981

**DENNE OPPGAVEN ER GJENNOMFØRT SOM EN DEL AV UTDANNELSEN VED
HØYSKOLEN KRISTIANIA. HØYSKOLEN KRISTIANIA ER IKKE ANSVARLIG FOR
OPPGAVENS METODER, RESULTATER, KONKLUSJONER ELLER ANBEFALINGER.**

Sammendrag

I en arbeidshverdag der du som ansatt har en leder over deg, antar vi det kan oppstå misforståelser mellom deg og din leder, om hvordan du motiveres. Dette mener vi kan forekomme i såkalte avvik, som ikke alltid er enkle å observere eller avdekke. Disse avvikene ønsker vi å avdekke gjennom en kvantitativ tilnærming, med teori som belyser ulike perspektiver på ledelse og motivasjon. Vi valgte å ta utgangspunkt i servicebedriften Expert, der det er en struktur med ansatte og salgsledere. Gjennom to spørreundersøkelser, en utformet til de ansatte, og en til salgslederne, stilte vi spørsmål med samme ordlyd, for å se om vi kunne avdekke det vi ønsket.

Problemstillingen vår er "*Hvilke avvik kan oppstå mellom ledere og deres ansattes oppfatning om motivasjon?*" Videre har vi valgt å stille oss spørsmål om hva som skaper motivasjon blant de ansatte, og hvilken innvirkning dette har på jobb-bytte. Vi avgrenset denne mot Expert, der *lederne* er salgslederne. Resultatene av spørreundersøkelsen og analysene våre viste at det er ulike avvik i oppfatningen til de ansatte og salgslederne om motivasjon, men de er ikke så store og betydningsfulle som vi først antok. Å bli anerkjent, og at lederne kommuniserer målsetting for å skape retning, er de største bidragsyterne til motivasjon etter vår undersøkelse. Mål og mening viser seg også å ha en betydelig effekt på jobb-bytte intensjonen til de ansatte.

Forord

Kjære leser!

Denne bacheloroppgaven er skrevet med bakgrunn i vår utdanning på Høyskolen Kristiania, og belyser vår kunnskap og interesse om ledelse som vi har tilegnet oss via studieretningen vi har gått sammen, Ledelse- og servicestrategi. Som første kull med denne utdannelsen fra Høyskolen Kristiania har det vært spennende å begi seg ut på å skrive bacheloroppgave uten å ha noen tidligere studenter å rådføre oss med. Vi har rett og slett måtte stole på vår egen magefølelse.

Da vi alle tre våren 2016 hadde valgfaget Ledelse og personlig lederskap, lærte vi mye om oss selv og andre, og hvilken effekt ledelse faktisk har på andre mennesker. Dette er mye av inspirasjonen til temaet vi ønsket å belyse i vår bacheloroppgave. Ved å tilføre andre fag og emner vi har hatt som omfatter ledelse, føler vi at vi har fått til et spennende perspektiv på oppgaven som vi er stolte av å nå presentere.

Det ene gruppemedlemmet har jobbet i Expert i snart seks år, vi kjenner derfor til mye av strukturen innad i bedriften, og har kjennskap til hvordan forholdet mellom ledere og ansatte er bygget opp. Men vi vet likevel ikke hvordan motivasjonen mellom ansatte og ledere kan oppfattes likt eller ulikt. Dette gjorde at vi ønsket å bruke Expert som samarbeidspartner i oppgaven, og vi fikk gjennom varehussjefene i flere av butikkene i Oslo og omegn, tilgang til mye nyttig informasjon fra de ansatte og salgslederne ute i varehusene.

Vi ønsker å takke Expert for samarbeidet, og alle respondentene for at de har tatt seg tid til å svare på spørreundersøkelsene våre. Det har gitt oss svært nyttig informasjon vi ikke kunne tilegnet oss uten det tette samarbeidet, og villigheten til å svare fra respondentene. Underveis i innspurten av oppgaven vår, ble det i flere nettaviser, blant annet på Aftenposten, offentliggjort at Expert skulle omprofilere seg til det nye merkenavnet "Power". Dette har ikke påvirket vår oppgave eller våre funn, da vi sendte ut spørreundersøkelsene tidlig i mars, men vi mener det er viktig å nevne siden det ble offentliggjort før publisering av vår oppgave.

Vår veileder Carina Nyvoll fortjener en takk for god veiledning og oppfølging gjennom hele prosessen. Hun har gitt oss nye perspektiver og tanker der vi sto fast, og bekreftelse og tilbakemeldinger på det som var bra. Hun ga oss også hjelp til å finne de rette folkene å spørre

der hun selv ikke kunne bidra, det har vi satt stor pris på! I tillegg vil vi sende en stor takk til Eirik Haus som har hjulpet oss med å utforme spørreundersøkelsen vår, og å analysere de i SPSS.

Bachelorskrivingen har vært utrolig lærerik, og har gitt oss erfaring og kunnskap ulik noen annen prosess på Høyskolen Kristiania. Vi har tilegnet oss en større dybde i forståelsen av ledelse, noe vi kan ta med oss videre i arbeidslivet og ikke minst i hverdagen. I tillegg har selve prosessen vært utfordrende og krevende, men samtidig spennende, og den har gjort oss rustet for liknende samarbeid i fremtiden.

Vi håper oppgaven vil gi nyttig og spennende læring for deg som leser. God lesing!

Høyskolen Kristiania, Oslo. 15.05.2017.

Studentnummer:

747940, 748779, 747954

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	8
1.1 Bakgrunn	8
1.2 Valg av oppgave	8
1.3 Problemstilling	9
1.4 Avgrensning	9
1.5 Om Expert	10
1.6 Oppgavens oppbygning	10
2.0 Teori	11
2.1 Ledelsesteori	11
2.1.1 <i>Situasjonsspesifikke teorier</i>	12
2.1.2 <i>Relasjonelle teorier</i>	12
2.1.3 <i>Teorier innen "ny ledelse"</i>	13
2.1.4 <i>Kritiske ledelsesstudier</i>	15
2.2 Motivasjon og motivasjonsbegrepet	16
2.2.1 <i>Behovsteorier</i>	16
2.2.2 <i>Kognitive teorier</i>	18
2.2.3 <i>Sosiale motivasjonsteorier</i>	21
2.2.4 <i>Jobbkarakteristika-modeller</i>	21
2.3 Virkemidler for å motivere ansatte	23
2.3.1 <i>Mestring</i>	23
2.3.2 <i>Tilbakemelding</i>	25
2.4 Sosial og emosjonell kompetanse	26
3.0 Valg av metode	27
3.1 Metode	28
3.2 Forskningsdesign	28
3.3 Populasjon og utvalg	29
3.4 Utforming av spørreundersøkelse	29
3.4.1 <i>Operasjonalisering</i>	30

3.4.2 Begrepsvaliditet	30
3.4.3 Likert-formatet	30
3.4.4 Pre-test	31
3.4.5 Gjennomføring	31
3.5 Validitet og reliabilitet	32
3.6 Mulige feilkilder	32
3.6.1 Bortfall av informanter	32
3.6.2 Uklare spørsmål	32
3.6.3 Feilsvaring	33
4.0 Analyse	33
4.1 Deskriptiv analyse	33
4.2 Faktoranalyse	37
4.3 Reliabilitetstest	40
4.4 Indeksring	40
4.5 T-test mellom salgsleder og deres ansatte	41
4.6 Regresjon	41
4.6.1 Regresjonsanalyse: Motivasjon	42
4.6.2 Regresjonsanalyse: Jobb-bytte/Turnover	43
5.0 Drøfting	45
5.1 Hvorfor oppstår avvik?	45
5.2 Er det indre eller ytre motivasjon som motiverer Experts ansatte?	47
5.3 Hvorfor må salgslederne i Expert anerkjenne de ansatte?	49
5.4 Hvordan kan salgslederne motivere de ansatte med mål?	50
5.5 Hvordan kan mål og mening påvirke intensjonen om jobb-bytte?	51
6.0 Konklusjon	52
6.2 Hva er det som skaper motivasjon?	53
6.3 Hvilken effekt har dette for jobb-bytte/turnover?	53
7.0 Kritikk til egen oppgave	53

7.1 Spørreundersøkelsen	54
7.2 Spørsmålene	54
7.3 Questback	55
7.4 Datainnsamlingen	56
7.5 Dataanalysen	57
8.0 Videre forskning	58
9.0 Litteraturliste	59

Vedlegg

Vedlegg I side 1 og 2 – Spørsmålsguide

Vedlegg II side 1 – Resultater av spørreundersøkelsene

Vedlegg III – T-test

1.0 Innledning

Dette kapittelet vil omhandle bakgrunnen for oppgaven, og valg av oppgave. Vi presenterer problemstillingen, og avgrensner denne. Deretter forteller vi om bedriften vi har valgt å skrive om. Til slutt vil vi forklare hvordan oppgaven er bygget opp.

1.1 Bakgrunn

Studentene bak bacheloroppgaven er alle studenter ved bachelorlinjen *Ledelse og servicestrategi*, med valgfaget *Ledelse og personlig lederskap*. Gruppen besitter ulik erfaring fra arbeidslivet, men et fellestrekk er at alle har en genuin interesse for å se hvordan ledelse faktisk utøves, og hvordan motivasjon oppfattes blant ledere og ansatte.

Vi ønsker en bedre forståelse av ledelse, og vil se dypere på om det ledere sier de gjør stemmer med det de ansatte oppfatter at lederen gjør. Fokuset er på hvordan begrepet og utførelsen av motivasjon oppfattes av lederen og de ansatte.

Gjennom snart tre år som ledelse og servicestrategi-studenter har vi lært mange ulike teorier om ledelse og lederskap, og hvordan dette skal gjøres *riktig*. Vi har derimot lite erfaring og kunnskap om hvordan det faktisk foregår, og om teoriene er noe vi kan bruke den dagen vi selv skal ut i arbeidslivet som ledere.

1.2 Valg av oppgave

I løpet av studiet har vi blitt presentert for flere fag som berører emnet ledelse og motivasjon, og ulike perspektiver innenfor ledelse. Disse fagene og temaene har inspirert oss til å skrive om fenomenet ledelse, og hvordan ledelse og motivasjon fungerer i arbeidslivet.

Gjennom vårt studieløp har vi fått mye input som skal ruste oss til å takle arbeidsdagen som ansvarlige for en rekke andre mennesker, men vi har også fått en forståelse for hvor vanskelig dette faktisk kan være. Vi har ofte blitt fortalt av våre forelesere at dette kun skjer i en ideell verden, da de forklarer kompliserte sosiale fenomener i ledelsesteoriens pensum. Vi har også lest flere oppgaver som har en kvalitativ tilnærming til liknende tema, men de kommer ofte til kort der de ikke kan observere en leder lenge nok, eller i nok situasjoner til at de kan se det totale bildet av en leders hverdag. Vi ønsker derfor i vår oppgave å eliminere denne

langsgående observasjonen av ledere, men heller undersøke fenomenet ved hjelp av kvantitative undersøkelser for å se om de ansatte og salgslederne tenker likt eller ulikt. Derfor har vi valgt å skrive denne oppgaven; for å bedre forstå hvordan ledelse fungerer i den operative hverdagen til en bedrift.

1.3 Problemstilling

Formålet med denne oppgaven er å avdekke avvik i oppfatningen mellom ansatt og leder. For å gjøre dette tar vi for oss én dimensjon innenfor ledelsesteorien: motivasjon. Før vi begynte å skrive denne oppgaven var vår hypotese at det eksisterer et avvik mellom hva ledere tror de gjør, og hva de faktisk gjør.

Vi har derfor kommet frem til følgende problemstilling:

Hvilke avvik kan oppstå mellom ledere og deres ansattes oppfatning om motivasjon?

For å avdekke dette har vi valgt en kvantitativ tilnærming til oppgaven for å kartlegge hvilke avvik som kan oppstå mellom leder og ansatt. Videre har vi valgt å stille oss spørsmål om hva som skaper motivasjon blant de ansatte, og hvilken innvirkning dette har på jobb-bytte.

1.4 Avgrensning

Vi velger å besvare vår problemstilling ved å se på ledere og ansatte i Expert AS. Formålet er å avdekke hvilke mulige avvik innenfor motivasjon som kan oppstå, og hvor store de eventuelt er.

Oppgaven er basert på en servicebedrift med autonomt frontpersonell som jobber under en leder eller mellomleder, heretter kalt salgsleder. Vi velger å jobbe med en servicebedrift ettersom vi har godt kjennskap til disse fra studie, og deres oppbygging med autonomt frontpersonell gjør det ideelt for å undersøke vår problemstilling.

Vi valgte i første omgang å konsentrere oss et mindre utvalg varehus i Oslo og omegn, dette er fordi dette området har den største tettheten av butikker. Vi ønsket å få tak i nok respondenter til å besvare denne problemstillingen kvantitativt, noe som krever et minimum av respondenter. Videre har vi valgt å besvare denne oppgaven ved å kun se på en enkelt

størrelse innenfor ledelsesfaget: motivasjon. Dette er fordi motivasjon er en størrelse som enklere kan måles enn ledelsesbegrepet som helhet. Ledelse har ingen felles definisjon, og omhandler mange størrelser som gjør dette begrepet komplisert. Ved å fokusere på kun en størrelse vil vi bedre kunne spisse vår oppgave, og finne informasjon til å besvare problemstillingen.

Vi ønsker å spesifisere at vi beholder integriteten og objektiviteten i oppgaven, selv om det ene medlemmet er ansatt i Expert. Det har ikke påvirket spørreundersøkelsene eller resultatene, og vi har kun benyttet denne fordelingen ved å lettere få kontakt med varehussjefene i de ulike butikkene.

1.5 Om Expert

Vi har valgt å avgrense denne oppgaven til butikkjeden Expert og Expert-butikkene i Oslo og omegn. På Experts nettsider kan vi lese at Expert AS er forhandler av forbrukerelektronikk til nordiske forbrukere. Expert AS eier butikker i blant annet Norge, Danmark og Finland, og representerer på verdensbasis mer enn 8000 butikker. I Norge har Expert Norge 118 butikker fordelt over hele landet. I april 2017 har Expert til sammen 1320 ansatte, hvorav dette omfatter selgere, salgsledere, varehussjefer, kundesenteret og toppledelsen på Experts hovedkontor på Gjelleråsen.

Expert opererer med en varehussjef per butikk, varehussjefen har salgsledere under seg som har ansvaret for de ulike avdelingene i butikken og de ansatte i avdelingen. Vi har valgt å se på salgsledere og deres ansatte, da salgsledere har den daglige operative samhandlingen med de ansatte.

I en artikkel i Aftenposten, kunne vi 26.april 2017 lese at Expert skulle omprofilere seg til det nye navnet "Power". Vi velger å forholde oss til navnet Expert, da selve endringen ikke var gjort da vi foretok undersøkelsene.

1.6 Oppgavens oppbygning

I kapittel 2 av oppgaven tar vi for oss teori som bidrar til å belyse problemstillingen vår. Kapittelet er bygget opp i fire hoveddeler. I første del presenterer vi ulike teorier innenfor

ledelse, og andre del omhandler motivasjonsbegrepet. I del tre presenterer vi motivasjonsteori og fjerde del tar til slutt for seg virkemidler for å motivere de ansatte.

Deretter tar vi i kapittel 3 for oss den metodiske tilnærmingen vi har valgt for oppgaven, og eventuelle metodiske svakheter og feilkilder.

Videre viser vi i kapittel 4 resultatene fra undersøkelsene våre gjennom ulike analyser. Disse er deskriptiv analyse, faktoranalyse, reliabilitetstest, indeksring, T-test og regresjon.

I kapittel 5 drøfter vi resultatene av spørreundersøkelsen og analysene, og knytter dette opp mot teorien vi innledet med i kapittel 2. Vi redegjør for hvilke avvik vi har avdekket i analysedelen, og hvordan teori kan benyttes på disse. Til slutt oppsummerer vi funnene vi har gjort for å kunne svare på problemstillingen.

Avslutningsvis vil vi i kapittel 6 konkludere funnene våre.

I kapittel 7 kritiserer vi svakheter i oppgaven vår basert på feil i utformingen av spørreundersøkelsen, datainnsamlingen og resultatene vi har kommet frem til.

2.0 Teori

I dette kapittelet skal vi presentere den teoretiske referanserammen for oppgaven. Vi vil beskrive ulike teorier, og vise hvordan disse teoriene kan belyse oppgavens problemstilling. Vi starter dette kapittelet med å redegjøre for ledelsesteori, og har valgt å se på situasjonsbestemt ledelse, relasjonelle teorier, teorier innen "ny ledelse", og kritiske ledelsesstudier. Videre presenterer vi motivasjonsbegrepet med flere definisjoner, og ulike motivasjonsteorier. Kapittelet avsluttes med ulike virkemidler som kan benyttes for å motivere, tilbakemeldinger, emosjoner og atferd, målsetting og mentale kart.

2.1 Ledelsesteori

"Ledelse" er et omdiskutert begrep, og er et subjekt eller emne som har eksistert og vært en interesse i mange år. Likevel finnes det ingen klar definisjon på hva ledelse er. Forskere, forfattere og ledere har forskjellige meninger og oppfatninger om hva det egentlig er, og i boken "Leadership in organizations" refererer Yukl til utsagn av Ralph M. Stogdill som

fremlegger at etter mange overblikk på lederskap, er det konkludert med at det finnes like mange definisjoner på hva ledelse er, som det er personer som har prøvd å definere det (2013).

2.1.1 Situasjonsspesifikke teorier

Situasjonsspesifikke teorier er ulike teorier som oppstod mellom 1960- tallet og 1980-tallet. Disse teoriene forklarer at lederen må vise at han står for det han sier, og ikke minst at han kan ta lederskap når det er nødvendig. Lederen må gjøre ordene om til handling.

Det finnes flere ulike teorier under situasjonsspesifikke forhold, der en av de er **sannhetens øyeblikk**. ”Sannhetens øyeblikk” er et begrep av forfatteren Hemingway, og blir ofte brukt for å beskrive en kritisk situasjon hvor blant annet menneskers karakterstyrke, verdier, moral eller egenskaper testes (Karp 2013, 14). Sannhetens øyeblikk er en avgjørende hendelse for lederskap og lederens utvikling, fordi situasjonen som oppstår er viktig for lederen og de rundt. Karp forteller videre om sannhetens øyeblikk og poengterer senere at for å få tillit til å lede, må lederen skaffe seg en rett til å lede. Dette kan gjøres ved å ta lederskap i avgjørende situasjoner medarbeidere kan oppfattes som vanskelige (2013, 197).

2.1.2 Relasjonelle teorier

Ledelse er relasjonelt, og avhenger av en forståelse for hvordan samhandle med de ansatte. Makt, påvirkning, attribusjon og LMX er ulike relasjonsteorier som hjelper lederen med å forstå det relasjonelle i ledelse.

Makt er et av begrepene under relasjonelle teorier, og er et sterkt og ladet begrep, og et ord ledere må forholde seg til, enten de ønsker det eller ikke (Karp 2013, 81). Karp, Arnulf, Yukl og Pfeffer fremlegger alle at makt er evnen til å få ting til å skje. Makt gir en rett til å gjøre større og betydningsfulle handlinger (Arnulf 2013). Karp viser til hvordan ledere tar ansvar for å legitimt få makt, og at det er knyttet til et avhengighetsforhold (Karp 2013, 84-85) En av grunnene til at ledere er forsiktige med å vise at de har makt, eller for å bruke det, er fordi de er redde for å misbruke makten de besitter (Karp 2013, 82). Karp viser til hvordan makt kan oppleves som en trussel mot det enkelte menneskets autonomi og frihet ettersom vi ikke ønsker å bli kontrollert, men heller ha autonomi (85). Videre forklarer Karp, i likhet med

Pfeffer hvordan makt kan føre til destruktivt lederskap, korrupsjon og å miste makt som ytre konsekvenser i disse avhengighetsforholdene (2010, 199-212).

Attribusjonsteori viser til at hver medarbeider i en organisasjon har et personlig syn på hva som definerer en lederrolle og hvordan god ledelse skal utøves. Yukl beskriver attribusjon som en prosess som brukes av ledere for å bestemme årsaken til effektiv eller ineffektiv ytelse, og en passende reaksjon for dette. Det betyr i korte trekk å årsaksforklare en hendelse (2013, 225).

LMX står for leder – medarbeider – utveksling, og er en teori som oppstod på 70-tallet. Karp, Tengblad, Arnulf, Yukl og Cunliffe beskriver Leader-Member Exchange teorien som relasjoner mellom leder og medarbeider. Videre skriver Arnulf om begreper som tillit og åpenhet, og at fordi teorien er mindre skjematisk er den mer interessant å følge vitenskapelig (2013, 62). En positiv faktor innenfor LMX-teorien, er at den fokuserer på gjensidig samspill mellom ledere og medarbeidere.

2.1.3 Teorier innen ”ny ledelse”

”Ny ledelse” er ingen definert kategori, men en samlepost for ledelsesteorier som oppstod på midten av 90-tallet. Her finner vi blant annet **transformasjonsledelse**, som handler om å ta individuelle hensyn og gi intellektuell stimulering, inspirere og påvirke gjennom idealer (Karp 2013, 149). James McGregor Burns (1978) utviklet tankene bak transformasjonsledelse. Ordet ”transformasjonsledelse” ble tatt godt imot i ledelsesforskning, og er ledelsesforskningens mest populære begrep (Arnulf 2012, 56). En av etterfølgerne etter James McGregor er Bernard Bass (1985). Flere teorier om transformasjonsledelse og inspirerende lederskap er blitt forsket på og foreslått, men teorien formulert av Bass har påvirket ledelsesforskningen mest, og han regnes derfor som transformasjonsledelsens far. Arnulf og Yukl viser til at transformasjonsledelse handler om å gi av seg selv mot en felles fremtid og er bevist gjennom undersøkelser å være effektiv (Arnulf 2013, 56 og Yukl 2013, 312-313).

I transformasjonsledelse er det essensielt at ledere skjerper sine ansattes oppmerksomhet om visjonen de arbeider mot, og legger til rette for situasjoner der de ansatte føler begeistring og interesse for felles mål. Innen transformasjonsledelse finnes det flere ulike viktige elementer. De er som følger:

1. Idealisert påvirkning / innflytelse, som handler om i hvilken grad ledere velger å gjøre det som er riktig, fremfor det som kan være enkelt og hensiktsmessig. Lederen fungerer derfor som en rollemodell som de ansatte har stor respekt og tillit til.
2. Inspirerende motivasjon handler om at lederen må overbevise de ansatte om at de kan utrette mer enn de selv tror og forventer. Lederen må skape entusiasme og optimisme.
3. Intellektuell stimulering handler om å oppmuntre ansatte til å tenke selv, ta initiativ og utfordre eksisterende verdier, normer og holdninger.
4. Individualisert oppmerksomhet gis gjennom å lytte og vise empati. Lederen skal fungere som en coach og rådgiver, og anerkjenner den ansattes behov for oppmerksomhet og sosial anerkjennelse (Johannesen og Olsen 2013, 22).

Motsatsen til transformasjonsledelse er **transaksjonsledelse** og handler om å motta noe i bytte med noe annet (Arnulf 2013, 55). Dette kan for eksempel i følge Karp være å bytte arbeidsinnsats mot penger (2013, 127). Arnulf fremlegger en teori av Bass og Avolio som hevder at transformasjonsledelse bare kan være tilstede når det er innforstått at transaksjoner alltid vil være en del av arbeidslivet (65). Kritikken rettet mot transaksjonsledelse omhandler indre og ytre motivasjonsdannelse. Neck & Manz (2013) og Goleman (2004) diskuterer i ulike forskningsstudier effekten av indre og ytre motivasjon, hvordan det påvirker våre beslutninger samt korrekt bruk av eksterne belønninger. I følge Bass, vil transformasjonsledelse øke motivasjonen og få medarbeiderne til å yte mer enn transaksjonsledelse, men en effektiv leder bruker en kombinasjon av begge typene (Yukl 2012, 313). Tom Karp viser til eget studie, der han forteller at han har møtt få ledere som mener de har transformert noen. Det er også få medarbeidere som sier de har blitt transformert. Det som faktisk har skjedd i utøvelsen av transformasjonsledelse er at det har blitt skapt urealistiske forventninger til hva organisasjonen kan oppnå og hva medarbeideren kan ta del i (Karp 2013, 150).

Et begrep som har vært mye omtalt, er begrepet **autentisk ledelse**. Karp presenterer det som å være tro mot deg selv og dine verdier (2013, 23). Å være autentisk handler om å være ekte, og å ikke prøve å være en annen enn den man er. Det er en påminnelse til ledere om å ikke spille et spill, men å være seg selv. Begrepet har fått kritikk for å virke diffust og pretensiosøst, men det har også en etisk dimensjon. Dette betyr at selskaper og ikke minst ledere må sende ut de

”riktige” budskapene og stå for det som blir formidlet. Autentisk ledelse skaper også tillit mellom leder og ledet. Autentisk ledelse forekommer nemlig dersom det oppstår en tillitsfull relasjon mellom leder og medarbeider på en måte de begge to tror på, og føler er troverdig (George, Bill m.fl 2007, 129-130).

”Ny ledelse” representerer også etisk, moralsk og verdibasert ledelse som baseres på atferd, integritet, moral og etikk. Moral handler om våre personlige oppfatninger om hva som er rett og galt. Sier vi at en leder har god moral, mener vi at lederen viser god sammenheng mellom sine etiske vurderinger og sine faktiske valg. Etikk handler derimot om å ta riktige valg, og er en systematisk refleksjon om hva som er rett og galt (Karp 2013, 210). Cunliffe fremlegger hvordan ledere tar moralske beslutninger på bakgrunn av at man vil bli sett som god og ekte (117). Teoriene om etisk, moralsk og verdibasert ledelse er fortsatt under utvikling og har ikke blitt ordentlig testet under konkret forskning (Yukl 2013, 346)

2.1.4 Kritiske ledelsesstudier

Kritiske ledelsesstudier startet i 1985, der forskere ble så ”forelsket” i fenomenet ledelse at de mistet grep om hva ledelse faktisk var. Essensen i kritiske ledelsesstudier handler om å stille seg kritisk til ledelse og lederen. Man går fra en antagelse om at lederen er på toppen av hierarkiet og lager mål og skaper retning, til å i større grad blir en del av ”gjengen”. Kritiske ledelsesstudier handler ikke i seg selv om noen form for ledelsesteori, men tar for seg søken på hva effektivt og godt lederskap består av. Cunliffe fremlegger at forskning om konvensjonell tenkning om ledelse blir sett på som problematisk, ettersom det fokuserer for mye på forenkling, fremfor å diskutere sosiale og etiske konsekvenser for ledelse og organisasjoner (Cunliffe 2013, 3-4). Alvesson & Sveningsson fremlegger at ledelseslitteraturen ikke har produsert nok konkrete og generelle vitenskapelige funn og tar utgangspunkt i at ledelse er praksisbasert og dynamiske (2003). Tengblad og Alvesson & Sveningsson fremlegger argumenter for at ledelse er mer fragmentert enn litteraturen viser. Kritiske teorier spiller på tanken om at handling er viktig, men at handlingene skjer i et komplekst, uspesifisert, fragmentert og tidkrevende rom.

Mintzberg sier videre at ledelse er primært noe som læres gjennom erfaring, og er også nevnt i sammenheng med Wirdenius forskning som sier at ledere bruker mest tid på å løse problemer som oppstår på kort varsel (1958). Tengblad fremlegger forskning fra Kanter (1977), Mintzberg (1973) og Sayles, (1964) som viser til funn om at ledere må takle høyt

press og store forventninger. Han henviser til at Jackall (1992) forklarer at toppledere ofte skjuler stress ved være positive og holde seg aktive (2012). Karp bidrar også til emnet og det kommer frem av studien at ledelse er en sosial prosess om interaksjoner og retten til å lede (2013, 3). Moxnes beskriver dagens tid for angstens tidsalder, dette kan forklares fordi ledere mangler kontroll og har mange små oppgaver (Karp, 2013).

2.2 Motivasjon og motivasjonsbegrepet

Kaufmann og Kaufmann (2009) definerer ordet motivasjon fra det latinske ordet movere, som betyr “bevege”. Videre beskriver de motivasjon som drivkrefter som får oss til å handle, og en forklaring på retning i atferd. De definerer begrepet motivasjon som “de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål” (93).

Motivasjon defineres ofte som “Biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning og opprettholder atferd når det gjelder måloppnåelse. I organisasjoner refererer man ofte til motivasjon som drivkrefter som får medarbeidere til å yte noe ekstra” (Greenberg og Baron, 2008). Drivkreftene som definisjonen referer til er ofte knyttet til arbeidsoppgavene, da disse enten fører til indre eller ytre motivasjon (Kirkhaug 2015, 161).

I organisasjonspsykologi skiller vi gjerne mellom fire typer motivasjonsteorier når det snakkes om motivert atferd i arbeidslivet. Teoriene er: behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkaraktistika-modeller. Innenfor disse fire hovedteoriene er det flere spesialteorier. Disse teoriene er ikke konkurrerende, de utfyller hverandre (94).

2.2.1 Behovsteorier

Behovsteorier kan ses på som noe som blir utløst av ulike typer grunnleggende behov. Dette kan være både biologiske behov eller et produkt av læring over lang tid (Kaufmann og Kaufmann 2009, 93). Abraham Maslows var en amerikansk psykolog som er kjent for sin teori om menneskers motivasjon. Han har utviklet et behovshierarki som klassifiserer alle de menneskelige behovene systematisk. I **Maslows behovshierarki** får man presentert fem grunnleggende behov: fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for respekt og anerkjennelse, og behov for selvaktualisering. En grunntanke i teorien er at

underskuddsbehovene må tilfredsstilles før overskuddsbehovene blir aktivisert (Kaufmann og Kaufmann 2009, 94)

1. Fysiologiske behov

I bunn av hierarkiet ligger fysiologiske behov, som er helt grunnleggende behov for overlevelse og tilpasning, eksempelvis næring og husly. I arbeidslivet er et grunnleggende behov lønn, nettopp fordi man er avhengig av en viss inntekt for å dekke behovene for blant annet næring og husly (94).

2. Sikkerhetsbehov

Videre i hierarkiet finner vi behov for sikkerhet, som aktiveres når et minimumskrav av de fysiologiske behovene er sikret. Trygghet for å få beholde jobben er for mange grunnleggende for dette nivået i hierarkiet. Det kan i tillegg være et fundament for å kunne jobbe seg oppover i behovshierarkiet, og på den måten søke i retning av større vekst og trivsel (94).

3. Sosiale behov

Sosiale behov er det tredje nivået i hierarkiet og er behov for tilknytning til andre mennesker, som kolleger. Disse behovene kan bli aktivisert etter at både de fysiologiske behovene og sikkerhetsbehovene er grunnleggende tilfredsstillt. På en arbeidsplass kan man arrangere aktiviteter og sosialt samvær utenfor arbeidsplassen, slik at behovene blir tilfredsstillt (95).

4. Behov for respekt og anerkjennelse

Nest øverst i behovshierarkiet finner man behov for respekt og anerkjennelse. Disse behovene handler om individets muligheter for personlig vekst, som for eksempel å videreutvikle kompetanse og personlige egenskaper. Dette kan være behov som å prestere og nyte suksess i livet. I arbeidslivet er denne motivasjonsmekanismen av stor betydning, da det er svært viktig at det er konsekvent og systematisk i de tiltakene som settes i gang, og at det gis tilbakemeldinger på arbeid som bør anerkjennes (95).

5. Behov for selvaktualisering

Det høyeste nivået i Maslows behovshierarki er behovet for selvaktualisering. Dette behovet handler om å kunne "frigjøre kapasitet til å utvikle og realisere sine potensialer

iboende anlegg, evner og egenskaper”, med andre ord å skape handlingsrom. Det kan utløses sterke motiverende krefter om man gis muligheter for dette i arbeidslivet (95).

2.2.2 Kognitive teorier

Kognitive teorier hevder at forventninger om måloppnåelse utløser motivert atferd. Teoriene ser motivasjon som et resultat av en persons forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse i tillegg til evalueringer av kilder til motivasjon. Kognitiv psykologi handler om hvordan mennesker behandler og bruker informasjon som grunnlag for sine handlingsvalg. I tradisjonell kognitiv teori er handling ofte et resultat av helt rasjonelle og bevisste valg, og i kognitiv motivasjonsteori argumenterer man gjerne for at rasjonelle valg er den mest sentrale driveren av menneskelig atferd (Kaufmann og Kaufmann 2009, 97).

Når man snakker om motivasjon i arbeidslivet bruker man betegnelsen **kognitiv forventningsteori**. I denne teorien blir det understreket at mennesker er motiverte for å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin. Forventningene er en forestilling om ulike belønninger jobben og arbeidet vil gi. Når man snakker om belønning i kognitive teorier om motivasjon er det viktig å huske på at handlingen betraktes som styrt av bevisste forestillinger og rasjonelle kalkyler med hensyn til måloppnåelse. Arbeidet man utfører er instrumentelt i oppnåelsen av belønninger knyttet til behov og ønsker (Kaufmann og Kaufmann 2009, 97).

I kognitiv forventningsteori er det spesielt tre typer forestillinger og overveielser som er avgjørende for individets innsats. Dette er subjektive forventninger om at innsats vil gi resultater, instrumentelle overveielser knyttet til spørsmålet om hvorvidt jobbytelsen fører til belønning, og valensvurdering (97).

Målsettingsteori er en variant av kognitiv forventningsteori, der man fokuserer mer på målets betydning som motivasjonsfaktor, og kan altså ses på som en teori som fremhever målets motivasjonskraft. I teorien er intensjonen om å arbeide mot et bestemt mål helt sentralt, og målet skal fortelle hva man trenger å gjøre, og hvilken innsats som er nødvendig for å komme dit. Spesifikke mål skal fremme ytelse bedre enn de generelle målene, og vanskelige mål har større motiverende effekt enn lette mål. I tillegg skal tilbakemelding på resultater føre til større ytelse enn ingen tilbakemelding. En konkret tilbakemelding gir en informativ rettesnor

for korreksjon av atferd, og er helt nødvendig for ny læring (Kaufmann og Kaufmann 2009, 100).

Det er to betingelser i målsettingsteori som nyanserer de generelle prinsippene, det første er å sikre at *medarbeiderne forplikter seg på målet*, altså at den enkelte føler seg forpliktet til å følge opp målsettingen og ikke vil endre eller forlate den. Den andre faktoren er knyttet til individets *subjektive mestringsevne*. Dette handler om at hva individet tror det kan klare med hensyn til en bestemt oppgave (100).

En person med høy subjektiv mestringsevne vil oppfatte seg selv som kompetent og dyktig i oppgavene sine, og vil anstrenge seg mye mer for å mestre vanskelig utfordringer, samt reagere positivt og offensivt på negative tilbakemeldinger. En person med lav subjektiv mestringsevne vil være mer usikker på seg selv, tvile på sin egen kompetanse, og har en tendens til å senke målene eller gi helt opp. Han vil også reagere negativt eller defensivt på tilbakemeldinger. Når man arbeider med å motivere ansatte til innsats er det spesielt viktig å være klar over at det vil være individuelle forskjeller. De samme virkemidlene kan altså få motsatte konsekvenser for individer med ulik subjektiv mestringsevne (101).

Målstyring brukes for å fremme den enkelte arbeidstakers motivasjon og ytelse. Prinsipper fra målsettingsteori har blitt videreutviklet til systematiske styringsverktøy for å oppnå bedre koordinering av mål i organisasjonen som helhet. Det er viktig at målene er samordnet, og at det er en god forståelse mellom ulike nivåer i organisasjonen. Hvis dette svikter kan man benytte *systematisk målstyring* (MBO = Management By Objectives) som tankemodell og samordningsinstrument:

1. Målsetting

Her blir mål definert av leder og medarbeider, og det bestemmes en tidsfrist.

2. Iverksetting

Her konkretiserer medarbeideren utformingen av tiltak som skal til for å nå målet.

3. Evaluering

Når tidsfristen på målet er ved slutten møtes lederen og medarbeideren for å vurdere hvordan situasjonen er i forhold til ønsker måloppnåelse (Kaufmann og Kaufmann 2009, 101).

Det er fem kriterier for målutvikling som er hensiktsmessige å benytte seg av:

1. Målet skal uttrykkes positivt
2. Målet skal uttrykkes spesifikt
3. Målet må være mulig å evaluere
4. Målet skal alltid betraktes i den større kontekst det inngår i
5. Man må kunne finne ut når målet er nådd

Det finnes fem kriterier for måloppnåelse. Disse er uttrykt som SMART-prinsippet:

Målet skal være:

1. Spesifikt (konkret)
 2. Målbart (det må være mulig å vite når målet er nådd)
 3. Akseptabelt (mulig å kontrollere)
 4. Ressurser (man må kunne angi ressursene man trenger, for å kunne nå målet)
 5. Tid (det å kunne angis et tidspunkt for når målet skal være oppnådd)
- (Johannesen og Olsen 2013, 234).

Kognitiv evalueringsteori legger vekt på evalueringen av oppgavens iboende motivasjonsverdi. Lillemyr sikter til forskning fra de amerikanske forskerne E.L Deci og R.M Ryan som skiller mellom to motivasjonssystemer; ytre motivasjon og indre motivasjon (Lillemyr 2013, 142). Ytre motivasjon er belønninger som ligger utenfor eller i et utvendig forhold til selve jobbutførelsen. Ytre motivasjon kan være lønn, bonus eller andre former for utfallsavhengig belønning, eksempelvis status i form av stillingsopprykk. Indre motivasjon er den motivasjonsverdien som ligger innebygd i selve arbeidsutførelsen. Indre motivasjon har sine røtter i to grunnleggende behov; *behovet for kompetanseopplevelse*, som er et behov for å føle at man mestrer sine oppgaver og *behovet for selvbestemmelse*, som er behov for å føle at man bestemmer over det man gjør (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103).

Personlig motivasjonsstrategi handler om ulike steg og operasjoner man må utføre for å oppnå ulike mål og ønsker, og involverer derfor forestillinger og visualisering. Den personlige motivasjonsstrategien er en måte å oppmuntre seg selv på for å oppnå mål og drømmer.

Modell for personlig motivasjonsstrategi viser hvordan våre verdier styrer hvilke mål vi velger, og at våre verdier påvirker hvilke handlingsstrategier og handlinger vi bruker som motivasjonsstrategi.

2.2.3 Sosiale motivasjonsteorier

I sosiale motivasjonsteorier ser vi på hvordan individets forhold til medarbeidere kan virke motiverende eller demotiverende. Dette avgjøres ofte av ulike former rettferdighet som er de vesentlige kildene til variasjon i motivert atferd (Kaufmann og Kaufmann 2009, 105).

En teori innenfor motivasjon er **likeverdsteorier** som er utviklet av J. Stacy Adams, som ser på motivasjon som et resultat av rettferdighets-opplevelse basert på sammenligninger med det andre får og gir. Man driver altså med en systematisk måte å belyse likeverd som motivasjonsfaktor. Likeverd er et prinsipp som blir betraktet som forutsigbare, motiverende og demotiverende effekter på folks innsatsvilje og generelle motivasjon i arbeidslivet.

Belønningen vil ikke være en absolutt størrelse, men en relativ størrelse. Noe som betyr at de ansatte vil i praksis sammenligne sin jobbinnsats (innskudd) og sitt jobbutbytte (uttak) med det andre gir og får. Dette vil gi oss vurderinger basert på det vi kaller innskudds- og uttaksbrøk (Kaufmann og Kaufmann 2009, 105).

Innsats, overtid og engasjement ligger over brøkstreken, og det vi får ut av jobben i form av lønn, bonus, anerkjennelse og oppgaver ligger under brøkstreken (Ørjasæter, Kravik og Stang 2016, 32). Når man opplever at innskudds- og uttaksbrøken som likeverdig med brøken til andre sammenlignbare personer eller grupper, vil det eksistere en likeverdstilstand som er tilfredsstillende og rettferdig (Kaufmann og Kaufmann 2009, 105).

2.2.4 Jobbkarakteristika-modeller

Jobbkarakteristika-modeller er en betegnelse på teorier som fremhever at motivasjon skyldes egenskaper ved selve jobben.

Herzberg tofaktorteori er en teori utviklet av Fredrik Herzberg, som intervjuet flere hundre arbeidere om trivsel og mistriivsel på jobben. Etter å ha analysert resultatene konkluderte han med at mistriivsel ikke ble ansett som det motsatte av trivsel, og at begrepene *trivsel* og

mistrivsel refererte til to uavhengige dimensjoner. Dette gav Herzberg grunnlag for å skille mellom motiveringsfaktorer og hygienefaktorer. Motiveringsfaktorer virker fremmende på jobbtrivsel, mens hygienefaktorer utøver sin effekt ved fravær av negative arbeidsbetingelser (Kaufmann og Kaufmann 2009, 108). Når hygienefaktorer som fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet er godt, forsvinner også mistrivsel. Hvis man sammenligner Herzbergs og Maslows teorier, hevder Herzberg at motivasjonsfaktorer er faktorer som har nær tilknytning til behov som ligger høyere i Maslows behovshierarki. Dette er faktorer som prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter (109).

Richard Hackman og Greg Oldham har utformet **jobbkarakteristikamodellen** for å bygge opp en jobb slik at den gir best mulig arbeidsmotivasjon for den enkelte.

Jobbkarakteristikamodellen har som mål å utvikle et detaljert og konkret system for klassifikasjon og måling av en jobbs motivasjonspotensial. Det gir også et bedre utgangspunkt for å legge til rette arbeidsoppgaver slik at man kan stimulere vekstbehovet hos hver enkelt arbeidstaker. Stimulering av vekstbehovet skal føre til bedre motivasjon og jobbytelse, og dette skal igjen føre til økt produktivitet og bedre arbeidskvalitet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 109).

I teorien er det pekt på sentrale trekk som antas å være relevante for en hvilken som helst jobb, og dersom en jobb er preget av disse trekkene, er den egnet til å engasjere individets indre motivasjon for arbeidet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 109).

1. Variasjon i ferdigheter

Mulighet for å bruke forskjellige evner, ferdigheter og kunnskaper i en jobb.

2. Oppgaveidentitet

Utføre et helt stykke avsluttet arbeid, eller bare en liten del av arbeidet.

3. Oppgavebetydning

Det å se en større mening med den jobben man gjør.

4. Autonomi

Kontroll over, og ansvar for egen arbeidssituasjon.

5. Tilbakemelding

Informasjon om resultatene av arbeidet som er gjort.

2.3 Virkemidler for å motivere ansatte

2.3.1 Mestring

Mestring er koblet til troen på at man kan oppnå noe og denne troen kan virke positivt på måloppnåelsen. Mestring omtales også som opplevd mestringsevne, som vil si en persons egen vurdering av sin egen evne til å oppnå noe innenfor en situasjon. Teorien om opplevd mestringsevne bygger på fem faktorer som er en funksjon av opplevd mestringsevne:

1. Ytelseserfaring er koblet til tidligere suksess i tilsvarende situasjoner. Når den ansatte ser at han eller hun kan mestre en vanskelig situasjon, vil følelsen av mestring øke. Denne faktoren er den sterkeste av alle fem.
2. Andres suksess er knyttet til rollemodeller man kan se lykkes.
3. Forestilt mestring handler om at man forestiller seg hvordan man kan mestre en situasjon på en god måte
4. Positiv tilbakemelding fra personer med makt, personer man har stor tillit til, eksperter og attraktive mennesker styrker den opplevde mestringsevnen. Man søker aktivt støtte fra andre.
5. Fysiologisk og mental tilstand handler om at man føler en sterkere mestringsevne når man er rolig og avslappet, enn når man er opphisset, bekymret eller engstelig (Johannesen og Olsen 2013, 46).

Personlig mestringsevne kan også forlenges til kollektiv opplevd mestringsevne, som handler om hvilken grad de ansatte, eller en gruppe, tror de kan samarbeide effektivt for å oppnå felles mål. Personlig mestring skaper en følelse av kontroll, som fører til at hjernen produserer neurotransmittere som styrer automatiserte aktiviteter relatert til stress. Mestring kan derfor senke hjertefrekvensen og redusere blodtrykket. Dette har en positiv innvirkning på personlig mestring (47). Selvoppfyllende profeti er tendensen til å søke etter bekreftelse av egne positive og negative hypoteser. Opplevd personlig kontroll, personlig mestring og selvoppfyllende profeti er sammenfattet i begrepet opplevd kompetanse. Personlig mestring er en byggestein for opplevd kompetanse, og kan dermed ikke knyttes til hva man vil gjøre, men hva man kan gjøre. For at vi skal kunne få innsikt i hvordan vi skal justere atferd, jobbe med å utvikle mål og fremme mestring, er personlig mestring veldig viktig. Personlig mestring er ikke medfødt, men en lært ressursstyrke, som vil si at det kan læres (47). Når man tar personlig kontroll over en situasjon vi føler at vi mestrer, utvikles selvbildet. For å utvikle

selvbildet er det viktig at man opplever og utvikler en forståelse for mening i det man gjør (47).

For å skape mening er det avgjørende at man fokuserer på sammenhengforståelse, uten for stort fokus på de små detaljene (Johannesen og Olsen 2013, 50). Opplevelsen av mening i arbeidet fremmer personlig kontroll, som igjen fremmer kreativ atferd. Personlig kontroll er essensielt for å “overleve”. Det å oppleve personlig kontroll blir av flere fortolket som så vesentlig at det anses som den mest grunnleggende motivasjonsfaktoren (Geary 1998).

Opplever den ansatte en personlig kontroll, kan de lettere føle et ønske om å utvise kreativ atferd, og finne kreative løsninger. Kreativitet kan læres, og er i stor grad en ferdighet. Kreativitet viser seg som et resultat av koblingen mellom indre motivasjon, kunnskaper og kreativitetsrelevante evner (Johannesen og Olsen 2013, 56). Fleksibilitet er nært knyttet til vår evne til endring og kreativitet, og er relatert til vår evne til å utvikle variasjon i våre tanke- og handlingsmønstre i relasjoner til oss selv og til andre. Fleksibilitet er knyttet til endring og tilpasning i ulike situasjoner man møter (60).

Positiv forestillingsevne retter oppmerksomheten mot vår forståelse av helheten vi inngår i. Hjernen består av masse neuroner og nerveceller som gjør det mulig å foreta prioriteringer, og det medfører en viss sikkerhet mot uoverveide responser. Vi handler ofte ut ifra vanefestede rutiner, som vi benytter på både ubevisste og intuitive måter (Johannesen og Olsen 2013).

Positiv automatisk suksessmekanisme handler om den reaksjonen som oppstår ved en forestilt måloppnåelse. Den automatiske suksessmekanismen kan fungere både positivt og negativt. Den fungerer positivt når den utløser det såkalte begrepet MESTRING: Målorientert, empatisk, selvrespekt, tillitsskapende evne, relasjonskompetanse, imøtekommende, nærhet til andre og gjennomføringsevne (Johannesen og Olsen 2013, 65). Den fungerer negativt når den utløser FARE: Frustrasjon, aggresjon, redsel og ensomhet. Dette fører til at de positive og negative følelsene er i en kampsone, der vi må bruke tanker, begreper og mentale bilder for å overvinne de negative følelsene, og fremheve de positive (66).

Teorien om “**følelsen av mestring**” viser mestringssonens ulike ytterpunkter. De kommer frem i balansen mellom utfordringer og kompetansen man har innenfor et område, og utfordringene man står ovenfor (Johannesen og Olsen 2013, 71). For å komme inn i den

positive mestringssonen holder det ikke med oppgaver som krever liten grad av utfordringer. Konseptet positiv mestringssone må begrenses til å bare gjelde situasjoner der utfordringene og kompetansen ligger over nivået til den ansatte. Dette gjør at ved å mestre større utfordringer enn man er vant til, utvides den positive mestringssonen. Det finnes flere ytterpunkter i denne modellen: sløvhetssonen, faresonen og avslappingssonen. I sløvhetssonen opplever man ingen utfordringer, og man blir lett apatisk og likegyldig. I faresonen er kompetansen liten, og utfordringene store. Dette kan føre til at den ansatte opplever bekymring og angst, og kan i verste fall bli utbrent. Avslappingssonen er derimot en alternativ tilstand til den positive mestringssonen. Man havner i avslappingssonen dersom man har kontroll over utfordringene, og kompetansen er høy nok. Den positive mestringssonen kan føre til at de ansatte får en høyere konsentrasjon for aktivitetene og arbeidet de utfører, de er mer forsiktige i møte med nye og vanskelige utfordringer. Men den kan også føre til at de ansatte forbedrer sine prestasjoner ved å kontinuerlig forbedre sine ferdigheter, for å oftere havne i en positiv mestringssone (Johannesen og Olsen 2013, 72).

Komfortssonen handler om at man er engasjerte i noe man trives med, for eksempel et interessefelt. Man opplever at man er i en positiv flyt, og har ingen følelse av ubehag. Strekkssonen grenser mot faresonen, og innebærer en følelse av ubehag, fordi den grenser til nettopp "fare". Strekkssonen er en del av den positive mestringssonen, men man bør ikke oppholde seg her for lenge. Dette er fordi man kan havne i faresonen, som kan føre til stress, angst, depresjon og utbrenthet. De ansatte bør derfor bevege seg til avslappingssonen for å få restitusjon, dersom de har oppholdt seg for lenge i strekkssonen (Johannesen og Olsen 2013, 73).

2.3.2 Tilbakemelding

Det er en svært viktig ledelsesoppgave å sørge for tilbakemelding til ansatte som har tilegnet seg ny kompetanse, og som bruker den tilegnede kompetansen til å skape gode resultater i jobbsammenheng (Nordhaug 2002, 202). Hensikten og intensjonen ved en tilbakemelding er relevant og av stor betydning for utfallet av tilbakemeldingen. Intensjonen med tilbakemeldingen må oppfattes som konstruktiv, og den som gir tilbakemeldingen bør være engasjert. Tilbakemeldingene må være ment for å være til hjelp for personen som skal motta den, for at personen skal kunne forbedre sine prestasjoner. Budskapet i tilbakemeldingen bør være oppmuntrende, og inneholde spesifikk informasjon om hva som skal formuleres. Det positive bør legges vekt på for at tilbakemeldingen skal oppfattes som konstruktiv

(Johannesen og Olsen 2013, 111). Læring som blir positivt belønnet med ros og skryt fra lederen, har en tendens til å bli repetert og anvendt i nye, liknende situasjoner (Nordhaug 2002, 202). Dersom den ansatte ikke får tilbake det resultatet han ventet seg, kan han bli skuffet og la den følelsen gå utover egen motivasjon, eller vri det om til motivasjon for neste oppgave (Neck & Manz 2013, 58). Det er et lederansvar å legge til rette for at en tilbakemelding skal føre til muligheter for læring og endring (Johannesen og Olsen 2013, 112).

Hensikten med en positiv tilbakemelding er å endre resultatet for å forsterke atferden, og hensikten med en negativ tilbakemelding er å opprettholde kursen mot et mål (Johannesen og Olsen 2013, 233). Positive tilbakemeldinger forsterker en forbedrings- og læringsprosess, mens den negative forsinker. Der det er ønskelig med rask endring, benyttes derfor positive tilbakemeldinger. Forutsetningen for å anvende positive og negative tilbakemeldinger på en hensiktsmessig måte, er å vite hva man vil oppnå ved at målet er klargjort (Johannesen og Olsen 2013, 234).

2.4 Sosial og emosjonell kompetanse

Mobilisering av kompetanse, kreativitet og energien de ansatte har, kalles å drive positivt lederskap. Det er avgjørende at ledere og ansatte har fokus på sosial og emosjonell kompetanse for å lykkes med dette. Prestasjonene til både ledere og de ansatte handler mye om deres sosiale og emosjonelle kompetanse, og deres evne til å håndtere konflikter. Den sosiale og emosjonelle kompetansen er knyttet til evnen til å forstå og ta kontroll over egne og andres emosjoner, når man leder seg selv eller andre (Johannesen og Olsen 2013, 221).

Daniel Goleman fremlegger i sin artikkel viktigheten av emosjonell intelligens, om hvordan det er en av de viktigste evnene for samhandling med andre (2004). Neck & Manz supplerer: følelser har en enorm kraft til å påvirke kognitive tankeprosesser og atferd (2013, 149). Selvinnsikt handler om å ha en dyp forståelse for egne følelser, styrker, svakheter, behov og drivere (Goleman 2004). Goleman fremlegger videre viktige forutsetninger for å forstå andres følelser. Empati er evnen til å forstå andres emosjoner og håndtere andre personers emosjonelle reaksjoner og sosiale ferdigheter handler om å håndtere egne relasjoner til andre (2004). De mentale kartene man besitter er koblet til et helintegrert system som består av

tanker, emosjoner og fysiske uttrykk som kroppsspråk og ansiktsuttrykk (Johannesen og Olsen 2013, 223).

Emosjoner er knyttet til følelsesmessige reaksjonstilstander, fordi emosjoner utløses av sosiale mekanismer, såkalt stimuli, og påvirkes av vår tolkning og vurdering av disse mekanismene. Emosjoner kan deles inn i fire hovedkomponenter: Den utløsende mekanisme (stimuli), den kognitive evaluering av stimuli, de fysiologiske responser, og atferd. Sosiale mekanismer kommer i første rekke i form av det vi oppfatter som tilbakemelding på vår atferd, og utløser en kognitiv evaluering. Den kognitive evalueringen er tilknyttet hvordan man sanser og behandler informasjon. Innenfor kognitiv psykologi er man opptatt av hvordan mennesker skaper mentale modeller av hvordan verden fungerer (Johannesen og Olsen 2013, 227).

Mentale kart er sammenkoblet som et helhetlig integrert system som består av våre tanker, emosjoner og fysiske uttrykk. Eksempler på dette er ansiktsuttrykk og kroppsspråk. Disse kartene kommer til uttrykk når man er i bestemte tilstander eller situasjoner. Erfaringer vi tilegner oss kan hentes frem og skape nye tilstander. ”Kartet er ikke terrenget” – Du ser ikke verden slik den er, du ser den slik du er. Vi blir formet av den verden vi lever i, som resulterer i at alle mennesker vil være forskjellige. Denne unike sammensetningen for hvert individ kan betegnes som et mentalt kart (Johannesen og Olsen 2013, 117). Den sosiale og emosjonelle kompetansen er knyttet til evnen til å forstå og til å ta kontroll over egne og andres emosjoner, både når man skal lede andre og seg selv (221). ”Med kunnskap som den viktigste ressursen handler utfordringen mye om at lederne lykkes i å forløse motivasjonen, kreativiteten og ressursene som er latente hos virksomhetens ansatte og i deres nettverk” (Johannesen og Olsen 2013, 21). Med andre ord, ledere må evne å mobilisere de ansattes ressurser.

3.0 Valg av metode

I denne delen av oppgaven vil det redegjøres for valg av metode og forskningsdesign vi har valgt å benytte for å innhente og analysere nødvendige data for å svare på vår problemstilling. Videre vil vi presentere relevante begreper, utvalg, utforming av spørreundersøkelsen og datainnsamling.

3.1 Metode

Dag Ingvar Jacobsen fremlegger at en metode er en strategi for hvordan man skal gå frem for å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (2015, 15). Videre skilles det mellom to ulike typer metoder; kvantitativ og kvalitativ metode. I kvantitativ metode stilles det spørsmål, og det reises hypoteser fra teoretiske perspektiver som er relevant for det aktuelle fenomenet (Ringdal 2014, 104). Denne metoden tar utgangspunkt i datainnsamling over et stort antall mennesker for å prøve å finne kausalitet eller årsaksforklaringer gjennom tall (Jacobsen 2015, 24). I kvalitativ metode setter man seg inn i informantenes situasjon gjennom intervjuer for å prøve å finne nøkkelbegreper som kan benyttes for å forklare informantenes situasjon eller handlinger (Ringdal 2014, 104). Denne metoden er basert på tekstdata som gir beskrivelser av virkeligheten i form av ord (Jakobsen 2015, 24). Med utgangspunkt i vår problemstilling som ser etter avvik mellom salgsleder og ansatt, og årsakssammenhenger mellom motivasjon og jobb-bytte intensjon, har vi valgt å bruke kvantitativ metode.

Johannesen, Tufte og Christoffersen fremlegger at det er tre kausalitetskrav som må oppfylles for at man skal kunne avdekke og uttale seg om kausalitet: Samvariasjon handler om variablene må ha en innvirkning på hverandre. Dersom det er endring i X medfører det endring i Y, og motsatt. Temporalitet handler om at X kommer før Y i tid. Isolasjon handler om at ingen andre variabler påvirker forholdet. Det vil si at en tredjevariabel Z ikke skal ha noen innvirkning på Y (2011, 306-307).

3.2 Forskningsdesign

Ringdal fremlegger at et forskningsdesign er en grov skisse for hvordan en konkret undersøkelse skal utformes (2014, 35). Videre presenteres det fem ulike typer design innenfor kvantitativ metode; eksperimentell, tverrsnitt, langsgående, case og komparativ design (2014, 105). Med utgangspunkt i vår problemstilling velger vi å bruke et tverrsnittdesign. I tverrsnittdesign innhentes det data på kun ett tidspunkt for alle analyseenheter gjennom spørreundersøkelser (2014, 35). Fordelen med denne tilnærmingen er at vi ganske presist kan si noe om situasjonen ved innhenting av data, men kommer samtidig til kort sammenlignet med langsgående design som tar utgangspunkt i å forklare forhold som oppstår, og endres over en lenger tidshorisont, men er til gjengjeld mer kompleks å gjennomføre.

3.3 Populasjon og utvalg

Jacobsen skriver at populasjonen er alle de undersøkelsesenheter vi ønsker å uttale oss om, og vil alltid være avgrenset innenfor en kontekst (Jacobsen 2015, 87). Utvalget er alle de enhetene som undersøkes i datainnsamlingen for å kunne si noe om populasjonen (Ringdal 2014, 27). I denne oppgaven vil vi å se på ansatte og salgsledere i Expert. Det etablerte kriteriet for utvalget er om respondenten er ansatt, eller salgsleder i Expert. Vi frontet også et sekundært kriterium om at respondentene skulle være fra Oslo og omegn.

Utvalgsmetoden er et ikke-sannsynlighetsutvalg på bakgrunn av bekvemmelighet (Jacobsen 2015, 302). Det vil si at vi har utvalg som er praktisk eller beleilig for oss, hvor vi kan få tak i relevante analyseenheter gitt de økonomiske, geografiske og andre praktiske forhold vår gruppe opplever. Vi ser oss nødt til å gjøre et slikt utvalg der vi ikke har ressurser eller kapasitet til å gjennomføre et sannsynlighetsutvalg på området. Fordelen med denne type utvalg er at det er gjennomførbart for oss, men samtidig reises det noen utfordringer ved dette. I vanlig sannsynlighetsutvalg velges det tilfeldige enheter innenfor en populasjon (Jacobsen 2015, 294). Vi sender derfor ut spørreundersøkelsen og aksepterer de respondentene vi får. Nedsiden ved dette er at vi kun får inn informasjon om de som svarer, men vi får ingen informasjon fra de som velger å ikke svare. Videre fremlegger også Jacobsen at informasjonen kan ha stor variasjon mellom de som faktisk svarer, og de som ikke svarer, som igjen er utslagsgivende for at vi skal kunne uttale oss om kausalitet (2015, 302-303).

3.4 Utforming av spørreundersøkelse

Etttersom vi har valgt å besvare vår problemstilling kvantitativt har vi valgt å benytte et strukturert spørreskjema for å gjennomføre datainnsamlingen. Det er denne forhåndsbestemte standardiseringen av spørsmål som kjennetegner kvantitative undersøkelser. Ved å predeterminere sentrale begreper før den empiriske undersøkelsen gjennomføres, legger vi opp til effektiv statistisk analyse der vi kan trekke inn mange enheter (Jacobsen 2015, 251). Dette stiller store krav til forarbeidet til undersøkelsen. Jacobsen fremlegger videre at det er viktig å bruke god tid i forhåndskategoriseringen av begreper, og at denne forhåndskategoriseringen gjør det mulig å standardisere informasjonen i form av tall (2015, 251).

3.4.1 Operasjonalisering

I utformingen av undersøkelsen tar vi utgangspunkt i å operasjonalisere begreper vi ønsker å måle. Operasjonalisering handler om å gjøre et abstrakt begrep målbart (Jacobsen 252-253). I vårt tilfelle måler vi motivasjon. Dette er et flerdimensjonalt begrep som må konkretiseres. Dette er fordi abstrakte begreper som oftest tolkes ulikt av forskjellige personer. For å gjøre et begrep målbart er det viktig at vi best mulig forenkler begrepet og måler begrepet i flere mindre komponenter (Jacobsen 2015, 254). Her har vi tatt utgangspunkt i teoretiske kilder fra studiets pensum samt flere undersøkelser på emnet. Motivasjonsbegrepet har ikke store mangler på primær- eller sekundærdata, så operasjonaliseringsprosessen var for oss en stor systematisering av informasjonen vi har fått til rådighet gjennom studieløpet og andre forskningsartikler.

3.4.2 Begrepsvaliditet

Ringdal fremlegger at det er viktig at det teoretiske begrepet samsvarer med de operasjonaliserte indikatorene (2013, 98). Dette kalles begrepsvaliditet. Begrepsvaliditeten går på om vi faktisk måler det vi ønsker å måle (2013, 98). I denne oppgaven ser vi på motivasjonsbegrepet og dets sammenheng med lederskapet i bedriften. Undersøkelsen måler motivasjonsbegrepet gjennom spørsmål til de ansatte og salgsledere. Motivasjon og ledelsesteorien omhandler flere størrelser innenfor motivasjonsbegrepet, som sosiale forhold, anerkjennelse, autonomi, målsettingsteori, mestring, emosjonell kompetanse, mfl. Vi har vært selektive i teorien og operasjonaliseringsfasen, for å oppnå høy innholdsvaliditet uten å stille mange spørsmål som er mindre relevante for problemstillingen. Det er likevel viktig å forstå at ved å kutte ned på spørsmål risikerer vi å miste noe av begrepsvaliditeten, men samtidig kan for mange spørsmål eller for vanskelige spørsmål resultere i tilfeldige målefeil.

3.4.3 Likert-formatet

Spørreundersøkelsen er hovedsakelig utformet med rangordnede svar på en skala fra 1-5 hvor vi måler intensiteten i hvordan mennesker føler for et forhold (Jacobsen 2015, 259). Dette kalles også ordinalt målenivå. Dette er gjort gjennom 1-5 skalaen, også kalt Likert-formatet, (Ringdal 2014, 202) og en språklig versjon; dårlig, mindre god, verken eller, god og svært god for å finne ut om det er forskjell i hvordan respondentene svarer og hvor forskjellig de er (Jacobsen 2015, 258). ”Verken eller” eller “3” kan tolkes som midtpunktet i denne skalaen. Vi har også gjort et aktivt valg på bakgrunn av veiledning å kutte ut ”vet ikke”-alternativet

ettersom det kan fort bli brukt i overkant mye hvis det først blir gjort tilgjengelig for respondenter. Samtidig har vi forståelse for at det kan medføre noen målefeil dersom det oppstår misforståelser rundt spørsmål, men det sikrer likevel i større grad at spørsmålet blir besvart med en brukbar verdi.

3.4.4 Pre-test

For å sikre at spørsmålene ikke blir misforstått har vi valgt å best mulig operasjonalisere spørsmålene med en språklig ordlyd. Jacobsen poengterer at et enkelt og forståelig språk er viktig for å minimere målefeil, ettersom kompliserte spørsmål kan virke frustrerende eller medføre målefeil ettersom respondenten kan misforstå (2015, 269). I retrospekt kan se at vi har brukt mye tid på å utforme gode, forståelige spørsmål ved å samarbeide med aktørene vi har vært i kontakt med i Expert, venner og bekjente, samt flere studenter. Vi har kjørt flere pre-tester for å garantere at undersøkelsen er så intuitiv som mulig. Expert Jessheim var første butikk som tok vår pre-test, og de gav oss tilbakemeldinger på ting som kunne vært formulert annerledes, og tekniske ting som ikke fungerte helt som det skulle. Vi endret derfor på disse, og sendte deretter ut en ny undersøkelse til alle butikkene.

3.4.5 Gjennomføring

For å gjennomføre undersøkelsen har vi valgt å bruke web-basert løsning for spørreskjemaet vårt. Vi bruker Questback supplert av Høyskolen Kristiania. Questback tillater oss å gjøre undersøkelsen digitalt, som i seg selv har sine meritter i form av praktiske forhold. Det er lettere å systematisere informasjonen gjennom en digital løsning og gir en unik mulighet til å se undersøkelsens progresjon i real-time (Jacobsen 2015, 278-280). Vi ser dog i likhet med Jacobsen at svarprosenten av det tiltenkte utvalget har vært noe lav til tross for potensialet for gjennomføring. Jacobsen fremlegger at web-baserte spørreundersøkelser ofte opplever stort frafall og/eller lav svarprosent (2015, 280-281). Dette kan skyldes at slike undersøkelser kan oppfattes som bortkastet tid eller som ”spam” i diverse kommunikasjonsplattformer. Vi tar likevel nødvendige steg for at undersøkelsen skal oppfattes som seriøs og utslagsgivende, da informasjonen distribueres fra varehussjef til de ansatte. Dette byr dog på en ny utfordring som omhandler at det vi kommuniserer oppfattes og videreformidles til salgslederne og de ansatte slik informasjonen er intendert. Vår plan er å distribuere undersøkelsen via hyperlenke til de ansatte og salgslederne. For å minimere irritasjonsmomenter i undersøkelsen velger vi i Questback å gjøre undersøkelsen anonym uten å kreve navn, initialer eller epostadresser for

respondentene. Dette er fordi vi regner med at undersøkelsen vil bli besvart på arbeidsplassen, og ettersom flere av spørsmålene omhandler leder-medarbeider-forhold vil det være sosialt ugunstig å kreve identifiserende personalia da denne tematikken kan oppfattes som vanskelig, eller ukomfortabel å svare på åpent. Da undersøkelsen kan oppnå høyere tillit ved dette, skaper det en større utfordring i å identifisere og systematisere respondentene.

3.5 Validitet og reliabilitet

Validitet handler om at empirien må være gyldig og relevant, altså valid. Med dette menes at empirien som er samlet inn faktisk gir svar på det eller de spørsmålene som er stilt. I vitenskapelig metode opererer vi med to ulike typer gyldighet og relevant, dette er *intern gyldighet* som ser på hvorvidt vi har dekning vår empiri og i de konklusjonene vi trekker. Den andre type gyldighet er *ekstern gyldighet*, som går på om resultater fra et avgrenset område er gyldige også i andre sammenhenger (Jacobsen 2015, 17).

Med reliabilitet menes det at empirien må være pålitelig og troverdig, altså til å stole på. Dette er et begrep som gir uttrykk for om gjentatte målinger med samme måleinstrument vil gi de samme resultatene (Ringdal 2014, 96). Videre fremlegger Ringdal at høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet ettersom at dataen som samles inn og undersøkes må være troverdig (2014, 96-97).

3.6 Mulige feilkilder

3.6.1 Bortfall av informanter

I spørreundersøkelser vil det alltid være noen i utvalget som ikke ønsker å delta i undersøkelsen, og som velger å ikke svare. Dette er viktig å være oppmerksom på, da et stort bortfall av respondenter kan føre til at det vil være vanskelig å generalisere funnene fra utvalg til populasjonen. Dette kan skyldes at de som velger å ikke svare ville ha svart annerledes enn de som svarer, og ville ha påvirket sluttresultatet i stor grad (Johannessen et al. 2014).

3.6.2 Uklare spørsmål

I spørreundersøkelser kan misforståtte, vanskelige og/eller uklare spørsmål være et problem. Det er derfor viktig å formulere spørsmålene godt, og tenke på informantenes oppfattelse av spørsmålene når man lager en spørreundersøkelse, da misforståtte spørsmål kan påvirke

sluttresultatet. Svaralternativene i en spørreundersøkelse er også viktig å være oppmerksom på når man utarbeider en spørreundersøkelse, hvis informanten ikke finner sitt foretrukne svar i undersøkelsen kan dette føre til feil-svaring og feil i sluttresultatet (Johannessen et al. 2014). I vår undersøkelse har vi forsøkt å unngått dette med tydelig og kort spørsmål og har brukt en skala fra 1-5 med *verken eller* som svaralternativ.

3.6.3 Feilsvaring

Informantene i en spørreundersøkelse kan også bevisst eller ubevisst svare feil. Eksempel på dette er at noen kan svare bevisst feil fordi de ikke vil sette salgslederen for avdelingen de jobber i, i dårlig lys. Hvis det er for mange spørsmål i undersøkelsen, eller de er uklare, kan informantene ubevisst svare feil (Johannessen et al. 2014). I starten av undersøkelsen garanterte vi anonymitet, for at respondentene skal være trygge på dette når de besvarer undersøkelsen. I tillegg unngår vi å ha for mange spørsmål, slik at ikke informantene hopper av midt i undersøkelsen.

4.0 Analyse

I analysedelen starter vi med å en deskriptiv analyse etterfulgt av faktoranalyse, reliabilitetstest, T-Test, indeksering og regresjonsanalyser.

4.1 Deskriptiv analyse

Deskriptiv analyse er en datainspeksjon som gjennomføres for å sjekke om dataene inneholder noen åpenbare feil, beskrive tendenser i populasjonen på det utvalget man har. Den ser på skjevheter i utvalget, og er en viktig analyse å gjøre før man gjør mer avanserte analyser Bryman & Bell (2015, 13).

Vi startet med å se på variablene som hadde noe med respondentene å gjøre, dette for å se om det er noen uregelmessigheter, svakheter eller avvik. Fordelingen på kvinner og menn var blant salgslederne 25% kvinner og 75% menn, av 36 respondenter. Blant de ansatte var det 31% kvinner og 69% menn, av 100 respondenter. Denne fordelingen er ujevn og vil ikke kunne gi oss grunnlag til å generalisere på tvers av kjønnene. Men vi ser likevel at prosentandelene er representativt fordi nøkkeltall fra Statistisk sentralbyrå viser at det i

2015 jobbet 63% menn og 37% kvinner i privat sektor. Dette indikerer at vi har et representativt utvalg basert på hvor mange kvinner og menn som jobber i privat sektor.

Kjønn	Prosent
Kvinne SL	25 %
Mann SL	75 %
N	36
Kvinne ansatt	31 %
Mann ansatt	69 %
N	100

Illustrasjon 1: Kjønn

Videre tok vi for oss alderen på de ansatte og salgslederne som besvarte undersøkelsen. Vi lot respondentene fylle ut alderen selv i et blankt felt, slik at vi senere kunne gruppere alderne deres. I alderen 17-21 er det 41 respondenter, 49 respondenter er i alderen 22-26, 20 stykker er i alderen 27-31, fra 32-36 er det 11 respondenter, 6 stykker er i alderen 37-41, 4 stykker i alderen 42-46, og 4 stykker i alderen 47-64.

Alder	17-21	22-26	27-31	32-36	37-41	42-46	47-51	52-56	57-60	61-65
Antall	41	49	20	11	6	4	1	1	1	1

Illustrasjon 2: Alder

Deretter tok vi for oss hvilke avdelinger i Expert de ulike respondentene jobbet for. Da den ene i bachelorgruppen jobber i Expert, kjenner vi til de ulike avdelingene i butikkene. Vi delte derfor inn avdelingene i grupper hvor respondentene kun kunne velge et alternativ. Av avdelingslederne jobber 16,7% på Tele, 11,1% på Data, og 8,3% Tele/data. Vi vet at noen av varehusene har disse avdelingene separat, da gjerne de større varehusene eller de med mye trafikk, men mindre varehus har ofte disse avdelingene slått sammen. Dette gjelder flere av avdelingene. 2,8% av salgslederne jobber på Hvitt og 11,1% på Hvitt/smått. 27,8% av respondentene jobber på Lyd/bilde, 11,1% i Kasse, og 11,1% på Service/lager.

Av de ansatte svarte 11% at de jobber på Tele, 6% på Data, og 17% på Tele/data. 13% jobber på Tele/data/support, men ingen salgsledere på denne avdelingen har besvart undersøkelsen. 5% ansatte jobber på Hvitt, 15% på Hvitt/smått, 16% på Lyd/bilde, 13% i Kasse og 4% på

Service/lager. Tele/data, Hvitt/smått og Lyd/bilde er de største avdelingene i Expert, og det er derfor logisk at det er her de fleste respondentene jobber.

Avdeling	SL	Ansatte
Tele	16,70 %	11 %
Data	11,10 %	6 %
Tele / Data	8,30 %	17 %
Tele/Data/ Support	0,00 %	13 %
Hvitt	2,80 %	5 %
Hvitt / Smått	11,10 %	15 %
Lyd / Bilde	27,80 %	16 %
Kasse	11,10 %	13 %
Service / Lager	11,10 %	4 %
N		136stk

Illustrasjon 3: Avdeling

Det første spørsmålet i undersøkelsen som omhandler temaet motivasjon ble benyttet for å få harde verdier på hvor motiverte de ansatte er, og hvor motiverte salgslederne tror de ansatte er. Vi benyttet skalaen 1-5, også kjent som Likert-formatet på dette spørsmålet, for å få respondentene til å velge et tall de føler representerer motivasjonen. Vi presiserte at 1 er dårligst, og 5 er best. Vi benyttet dette formatet for å måle deres verdier (Ringdal 2014, 202).

Vi spurte salgslederne om totalt sett, hvor motiverte de tror sine ansatte er på en skala fra 1-5, der 1 er dårligst og 5 er best. Resultatene viser at ingen salgsledere svarer 1. 5,6% svarte at de tror de ansatte mener 2. 25% tror de ansatte velger 3. Hele 58,3% tror de ansatte mener 4, og 11,1% tror de ansatte velger 5. Vi spurte de ansatte om totalt sett, hvor motivert er du i jobben din på en skala fra 1-5, hvor 1 er dårligst og 5 er best. Ingen ansatte svarte 1. 8% svarte 2. 23% svarte 3. 42% svarte 4, og 26% svarte 5.

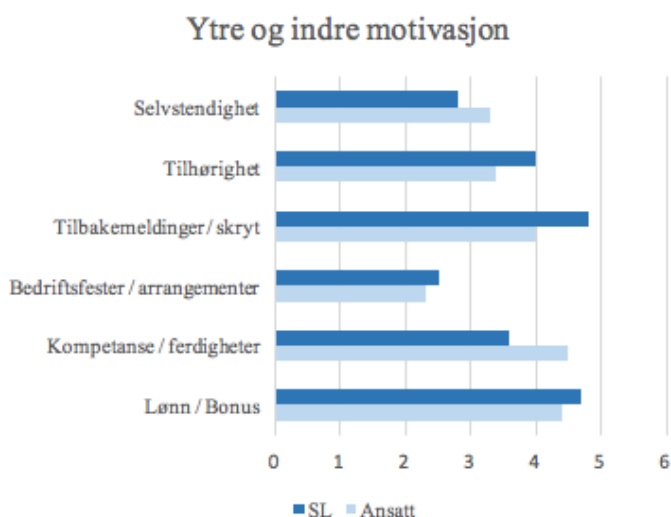
Hvor motivert	SL	Ansatte
1	0 %	1 %
2	5,60 %	8 %
3	25 %	23 %
4	58,30 %	42 %
5	11,10 %	26 %
N		136stk

Illustrasjon 4: Hvor motivert

For å forsøke å avdekke hvilke faktorer som kan påvirke den indre eller ytre motivasjonen til de ansatte, ba vi de ansatte og salgslederne om å svare på et spørsmål som viste ulike alternativer. Ved å sette opp 6 ulike alternativer fikk vi de ansatte til å rangere fra 1-6 hva som motiverer de, der 1 er minst og 6 er best. Salgslederne fikk i oppgave å rangere generelt hva de tror de ansatte vil svare. Grunnet hull i dette datasettet var det ikke mulig å kjøre noen statistiske analyser på dette spørsmålet. Dette var også spørsmålet med størst frafall, grunnet tekniske problemer på noen plattformer. Vi velger likevel å forklare deskriptivt hva resultatene var, da de kan indikere forskjell i oppfatningene til de ansatte og salgslederne.

Som vi ser har de ansatte og salgslederne svart relativt like verdier på de ulike faktorene, men den største forskjellen ser vi på kompetanse og ferdigheter, der de ansatte har svart i gjennomsnitt 4,5 og salgslederne har svart i gjennomsnitt 3,6. I tillegg ser vi forskjell i gjennomsnittene på tilbakemeldinger og skryt, der de ansatte har svart i gjennomsnitt 4, og salgslederne har svart i gjennomsnitt 4,8.

	Lønn / Bonus	Kompetanse / ferdigheter	Bedriftsfester / arrangementer	Tilbakemeldinger / skryt	Tilhørighet	Selvstendighet
Ansatt	4,4	4,5	2,3	4	3,4	3,3
SL	4,7	3,6	2,5	4,8	4	2,8



Illustrasjon 5: Ytre og indre motivasjon

Normalfordeling handler om at de fleste svarer rundt gjennomsnittet også avtar svarene ved ytterkantene. I vår undersøkelse ser vi at de fleste svarer innenfor normalfordelingen. Det vil si at 68% av enhetene ligger innenfor et intervall på ett standardavvik (+1/-1) rundt gjennomsnittet, og 95% av enhetene vil ligge innenfor et intervall på to standardavvik (+2/-2) rundt gjennomsnittet (Ringdal 2014, 296). Det høyeste standardavviket vi har avdekket er 1.440 og det laveste er 0.631.

Skewness, eller skjevhet forklarer asymmetri i sannsynlighetsfordelingen. Trenden i spørsmålene er at enhetene svarer mot den positive siden av fordelingen. Det kan vi se da nesten uten unntak har spørsmålene en skewness verdi på rundt -1.000 da laveste verdi er -1.211 og høyeste er .460.

Kurtosis er et mål på hvordan fordelingen er spredt mellom ytterpunktene. Trenden i spørsmålene er at kurtosis ligger på en verdi mellom -0.5 til 1, men det finnes noen unntak. Spørsmålet om “Hvor godt arbeidsoppgavene blir mestret” viser en verdi på 4.477 som tilsier at de fleste enhetene ligger rundt samme svarverdi. Dette er også tilfellet ved “Hvor godt forhold ansatte har til kolleger” som har en verdi på 2.579. Laveste observerte verdi er -1.173.

4.2 Faktoranalyse

En faktoranalyse blir gjort for å undersøke om et sett av spørsmål måler én eller flere komponenter (Ringdal 2014, 266). Det finnes to typer faktoranalyser, og disse kalles konvergent og divergent, og de skiller seg fra hverandre ved at validiteten måles på forskjellig måte. En konvergent validitet viser i hvilken grad spørsmålene til en bestemt variabel hører sammen med hverandre, enn med spørsmål som tilhører andre variabler (Bryman og Bell 2015, 206).

Vi kjørte en konvergent faktoranalyse for å måle spørsmålene som hører sammen, og tvinger de til å lade på en faktor. Konvergent validitet defineres som graden av korrelasjon mellom to mål som skal måle det samme begrepet, og viser at spørsmål innenfor samme område korrelerer høyt med hverandre. Faktorene vi ønsket å tvinge de til å lade på er som vist ovenfor: evne til å motivere, ferdigheter og utvikling, anerkjennelse og mål og mening. Ved å bruke den strengeste ekstraksjonsmetoden “Maximum Likelihood” med “Direct oblumin” sørger vi for en enkel struktur basert på faktorer som korrelerer, og for å se om de er

konvergente. Vi måler latente variabler i vår undersøkelse, som vi kan lese i Store Norske leksikon at er et begrep for noe som ikke kan måles eller observeres direkte, men det må måles via ulike konkrete uttrykk. Ledelse er et omdiskutert begrep, men likevel finnes det ingen klar definisjon på hva ledelse er. I boken "Leadership in organizations" fremlegger Yukl at etter mange overblikk på lederskap, er det konkludert med at det finnes like mange definisjoner på hva ledelse er, som det er personer som har prøvd å definere det (Yukl 2013). Ledelse er derfor et latent begrep som er vanskelig å måle, og for at vi skal unngå kryssladninger velger vi å gjøre en konvergent analyse for å slå sammen spørsmålene som måler på samme begreper (Ringdal 2014). En divergent analyse benyttes for å se hvordan spørsmålene lades opp mot to eller flere faktorer, og for å avdekke at målene ikke lader på et annet begrep enn det er ment å tilhøre.

Ringdal viser til at det vanlige minstekravet for en faktoranalyse er på .400, for at de skal kunne være gode representanter for å beskrive begrepet. Faktorladningene viser korrelasjonene mellom faktorene og variablene. Vi har valgt å sette vårt minstekrav på .300, for å kunne ta med det ene unike spørsmålet som lader rett under .300. Vi ser da at selv om grensen hadde vært på .400 hadde mange av våre ladninger fremdeles vært gode (2014, 354).

F1: Evne til å motivere/Motivasjonsevne

Den første variabelen handler om evnen til å motivere. Spørsmålene handler om i hvilken grad salgslederen motiverer de ansatte, og i hvilken grad salgslederen har god forståelse for hva som motiverer de ansatte. Begge spørsmålene lader med en verdi på .500 innenfor samme faktor. Derfor godkjennes de for indeksering.

F2: Ferdigheter og utvikling

Den andre variabelen omhandler ferdigheter og utvikling. Her spør vi om mestring av arbeidsoppgaver, tilpasning av arbeidsoppgaver og tilrettelegging for individuell utvikling. Det første spørsmålet omhandler i hvilken grad de ansatte mestrer sine arbeidsoppgaver. Denne ladet kun på .281, og ble derfor kastet ut av analysen. Deretter foretok vi en ny analyse for å sjekke de nye ladningene. Da vi kastet ut dette spørsmålet, oppdaget vi at de resterende spørsmålene som er under variabelen ferdigheter og utvikling ikke lengre kunne danne en fellesfaktor. Vi gjorde da et valg om å beholde dette spørsmålet, til tross den lave faktorladningen, da dette spørsmålet inneholder viktig informasjon for denne variabelen, selv

om dette kan påvirke resultatene. De resterende spørsmålene har ladninger på .796 og .456 og godkjennes da for indeksering.

F3: Anerkjennelse

Den tredje variabelen omhandler anerkjennelse. Spørsmålene vi stilte var i hvilken grad de ansatte blir sett, og i hvilken grad de blir anerkjent og belønnet for sin innsats og sitt arbeid. Alle spørsmålene lader over .700 og godkjennes for indeksering.

F4: Mål og mening

Den siste variabelen handler om mål og mening. Spørsmålene vi stilte var i hvilken grad de ansatte føler en mening med arbeidet de gjør, hvordan salgslederne kommuniserer målsettinger med de ansatte, og i hvilken grad de ansatte jobber etter konkrete mål. Alle spørsmålene lader over .600 og godkjennes for indeksering. I en konvergent analyse klarte vi ikke å få alle spørsmålene til å lade på de ønskede faktorene våre, og vi måtte derfor fjerne disse etter faktoranalysen, og de ble derfor ikke med videre i de senere analysene. Disse faktorene var rettferdighet og relasjon.

Faktoranalyse / Faktorladninger	F1: Evne til å motivere	F2: Ferdigheter og utvikling	F3: Anerkjennelse	F4: Mål og mening	F6: Relasjon	F7: Rettferdighet
Q8. I hvilken grad føler du at du motiverer dine ansatte?	.500					
Q9. I hvilken grad føler du at du har god forståelse for hva som motiverer dine ansatte?	.500					
Q10. I hvilken grad mener du at dine ansatte mestrer sine arbeidsoppgaver?		.281				
Q11. I hvilken grad mener du at du tilpasser arbeidsoppgavene til dine ansattes ferdigheter?		.796				
Q12. I hvilken grad føler du at du legger til rette for dine ansattes individuelle utvikling?		.456				
Q14. I hvilken grad føler du at du ser dine ansatte?			.834			
Q15. I hvilken grad anerkjenner du dine ansattes innsats?			.876			
Q16. I hvilken grad belønner du dine ansattes arbeid?			.709			
Q17. I hvilken grad tror du dine ansatte føler en mening med arbeidet de gjør?				.697		
Q18. Hvordan føler du at du kommuniserer målsettinger til dine ansatte?				.606		
Q19. I hvilken grad føler du at de ansatte jobber etter konkrete mål?				.654		
Q20. Hvor godt forhold føler du at du har til dine ansatte?					N/A*	
Q21. Hvor godt forhold føler du at dine ansatte har til sine kollegaer?					N/A*	
Q22. Hvor rettferdig føler du at du behandler dine ansatte?						N/A*
Q23. I hvilken grad tror du dine ansatte føler seg likt behandlet som sine kollegaer?						N/A*
Reliabilitet / Cronbach comeback alfa	.826	.482	.846	.683	.592	.738
*N/A = Not available						

Illustrasjon 6: Faktoranalyse

4.3 Reliabilitetstest

Reliabilitet er korrelasjonen mellom det operasjonaliserte begrepet og det abstrakte begrepet, og hvorvidt dataene er fri for tilfeldige feil (Kleven 2002). Ringdal definerer Cronbach's alpha som et mål på intern konsistens og er det mest benyttede målet på reliabilitet (Ringdal 2014, 365).

Den gjennomførte reliabilitetstesten viser at tre av variablene måler over den ønskede verdien på $\geq .7$, mens tre av verdiene måler følgende: .482, .683, .592. Likevel aksepterer vi at noen av reliabilitetsmålingene ikke tilfredsstillt kravet til $\geq .7$ på Cronbach's alpha. Vi har forståelse for at dette kan påvirke de endelige resultatene, men velger å akseptere verdiene da vi har begrensede spørsmål. Da vi har benyttet oss av få mål på hvert begrep vil dette også kunne resultere i lavere verdi på Cronbach's Alpha (Ringdal 2014).

4.4 Indeksering

Indekseringen har til hensikt å lage sammensatte mål basert på to eller flere indikatorer (Ringdal 2014, 366). Dette er spesielt viktig da man måler individuelle deler av et større begrep. Indekseringen danner da et gjennomsnitt av delspørsmålene og lager en felles variabel som måler det ønskede begrepet. For å regne ut disse variablene har vi brukt følgende formel i SPSS: $\text{mean}(Q_n, Q_n, Q_n \dots) / X$

På bakgrunn av faktoranalysen og reliabilitetstesten har vi valgt å indeksere fire variabler:

1. evne til å motivere/motivasjonsevne
2. ferdigheter og utvikling
3. anerkjennelse
4. mål og mening

Da vi har begrensede spørsmål, samt noen verdier som ikke tilfredsstillt krav nevnt ovenfor, velger vi likevel å inkludere disse i indekseringen. De individuelle spørsmålene inneholder viktig informasjon som sammen er med på å danne samme faktorer.

4.5 T-test mellom salgsleder og deres ansatte

T-Testen har til hensikt å avdekke om det er signifikante forskjeller mellom to gjennomsnitt (Ringdal 2014, 388). For vår oppgave har vi valgt å gjøre samme undersøkelse på to ulike utvalg, med en litt tilpasset ordlyd slik at de svarer på samme variabler med ulike utgangspunkt. Derfor har vi valgt å gjøre T-Test med to uavhengige utvalg da vi ønsker å avdekke hvilke avvik som oppstår mellom gruppe 1 (Salgsledere) og gruppe 0 (Ansatte).

Vi har satt testen til et 95% konfidensintervall, som gjør at vi med sikkerhet kan si at den svarte verdien ligger mellom X og Y (Ringdal 2014, 373). Videre poengterer Ringdal at når utvalg er mindre, vil intervallet bli videre, og presisjonen blir mindre. For denne analysen er dette viktig, da utvalgsstørrelsen er noe liten på 100 ansatte mot 36 salgsledere.

Den gjennomførte T-Testen forteller oss at det er påvist signifikante forskjeller mellom de to gruppene i variablene *anerkjennelse* og *motivasjonsevne* hvor signifikansverdien er .000 og .008. I de andre variablene avdekker ikke denne testen signifikante forskjeller mellom gruppene. Ser vi i tillegg på gjennomsnittsverdiene for de to gruppene, ser vi at trenden er at lederne svarer med høyere verdi enn hva de ansatte gjør.

Se vedlegg III for T-test analyse.

4.6 Regresjon

Regresjonsanalyse handler om å finne en lineær relasjon mellom avhengig variabel (Y) og et sett uavhengige variabler (X) (Ringdal 2014, 414). De avhengige variablene i regresjonsanalysene våre er *Motivasjon* og *Jobb-bytte/Turnover*. De uavhengige variablene er *Motivasjonsevne*, *Ferdigheter og utvikling*, *Anerkjennelse*, og *Mål og mening*.

I gjennomføringen av disse regresjonsanalysene tar vi utgangspunkt i følgende verdier, da de er mest hensiktsmessig å se på for oppgave (Ringdal 2014):

R-Square er et uttrykk for hvor stor andel i prosent de uavhengige variablene forklarer av variansen i den avhengige variabelen. Verdiene i R-Square varierer fra 0 til 1.

F-verdi er en helhetstest av modellen, og forklarer at noe er signifikant, men den forteller ikke spesifikt hva som er signifikant.

Signifikanssannsynlighet, eller P-verdien defineres som sannsynligheten for at man får et testresultat som er likt det man fikk, dersom man går ut fra at nullhypotesen stemmer. Hvis P-verdien er under signifikansnivået 0.05 kan vi si at testen er signifikant.

B-verdien viser endring i Y når X endres med én måleenhet, kontrollert for de andre variablene i modellen, og er målt fra 1.00 til -1.00.

4.6.1 Regresjonsanalyse: Motivasjon

Anerkjennelse har en signifikansverdi på .007 og *mål og mening* har en signifikansverdi på .000. *Mål og mening* kan man med 100% sikkerhet si at forklarer endring i motivasjonsnivået, og *anerkjennelse* kan vi med 99,3% sikkerhet si forklarer endring i motivasjonsnivået. De andre uavhengige variablene tilfredsstillers ikke kravet til .050 signifikans.

I denne regresjonsanalysen kan vi se at *mål og mening* måler en B-verdi på ,426. Det vil si at ved 1 økning i X vil Y øke opp med 0,426, noe som vil si at den er godt knyttet til motivasjonsnivået. *Anerkjennelse* viser en B-verdi på ,260 som også viser at denne har en påvirkning på motivasjonsnivået.

R-Square måler ,441, dette forklarer 44,1% av variasjonen i motivasjonsnivået, basert på de uavhengige variablene. F-verdien er på 25,640 som viser til at noe er signifikant.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.664 ^a	.441	.424	.676
a. Predictors: (Constant), MålMening, FerdigheterUtvikling, Annerkjennelse, Motivasjonsevne				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46,910	4	11,727	25,640	.000 ^b
	Residual	59,460	130	,457		
	Total	106,370	134			
a. Dependent Variable: Motivasjonsnivå						
b. Predictors: (Constant), MålMening, FerdigheterUtvikling, Annerkjennelse, Motivasjonsevne						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,604	,342		1,767	,080
	Motivasjonsevne	,025	,093	,028	,272	,786
	FerdigheterUtvikling	,149	,106	,122	1,398	,165
	Annerkjennelse	,260	,094	,263	2,756	,007
	MålMening	,426	,094	,378	4,557	,000
a. Dependent Variable: Totalt sett: Hvor motivert tror du dine ansatte er på en skala fra 1-5 i jobben sin? Hvor 1 er dårligst og 5 er best.						

Illustrasjon 7: Regresjonsanalyse: Motivasjon

4.6.2 Regresjonsanalyse: Jobb-bytte/Turnover

De uavhengige variablene *mål og mening* har en signifikansverdi på .000 og betyr derfor at den med 100% sikkerhet forklarer endring i jobb-bytte/turnover. *Anerkjennelse* har en signifikansverdi .058 som betyr at den ikke er signifikant, da den med 94,2% sikkerhet har en innvirkning på jobb-bytte/turnover.

B-verdien for *mål og mening* er $-,731$, som er en veldig høy verdi, og forklarer at *mål og mening* har en stor virkning på jobb-bytte/turnover.

R-Square måler $,217$ i modellen dette forklarer 21,7% av variasjonen i jobb-bytte/turnover forklart av de uavhengige variablene. Analysen viser en F-verdi på 8,983.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.465 ^a	.217	.192	1,293
a. Predictors: (Constant), MålMening, FerdigheterUtvikling, Annerkjennelse, Motivasjonsevne				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	60,100	4	15,025	8,983	.000 ^b
	Residual	217,426	130	1,673		
	Total	277,526	134			
a. Dependent Variable: Jobb-bytte / Turnover						
b. Predictors: (Constant), MålMening, FerdigheterUtvikling, Annerkjennelse, Motivasjonsevne						

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,745	,654		8,784	,000
	Motivasjonsevne	,264	,178	,180	1,480	,141
	FerdigheterUtvikling	-,062	,204	-,031	-,303	,762
	Annerkjennelse	-,346	,181	-,216	-1,913	,058
	MålMening	-,731	,179	-,402	-4,087	,000
a. Dependent Variable: Jobb-bytte / Turnover						

Illustrasjon 8: Regresjonsanalyse: Jobb-bytte/Turnover

5.0 Drøfting

I denne delen av oppgaven vil vi drøfte funnene fra de ulike analysene med et utvalg teorier, for å prøve å forstå noen av funnene våre.

5.1 Hvorfor oppstår avvik?

”Kartet er ikke terrenget – Du ser ikke verden slik den er, du ser den slik du er”. Vi blir formet av den verden vi lever i, som resulterer i at alle mennesker vil være forskjellig. Denne unike sammensetningen for hvert individ kan betegnes som et mentalt kart (Johannesen og Olsen 2013, 117). Som salgsleder er det viktig å etterstrebe en forståelse for sitt eget, og de ansattes mentale kart. Hensikten med dette er at man i større grad kan forstå hvorfor de ansatte er som de er. Dette kan i gjengjeld gi en unik mulighet til å forstå hvordan lederen kan påvirke de ansattes atferd på en positiv måte. Hvis salgslederen har et bedre utgangspunkt for å forstå hva som trigger den ansatte, vil han i større grad ha mulighet til å utnytte den ressursen. Dette er spesielt viktig i bedrifter som Expert, som jobber med frontpersonell. Det møtet kunden har med bedriften er ofte nettopp de ansatte. Deres kompetanse og ytelse er derfor en helt essensiell del av bedriftens livsløp. Med kunnskap som den viktigste ressursen, handler utfordringen mye om at salgslederne lykkes i å forløse motivasjonen, kreativiteten og ressursene som er latente hos de ansatte (Johannesen og Olsen 2013, 21). Dette er også gjentagende i Goleman (2004) som forteller om viktigheten av emosjonell intelligens for å evne å samhandle med andre.

Det som er interessant å se, er at salgslederne har god forståelse for hvor den største andelen av ansatte befinner seg på skalaen, men at svarene på ledersiden er så konsentrert rundt den positive siden av måleskalaen. Når disse blir sammenliknet med hvordan de ansatte svarer, er det åpenbart at de ikke følger samme normalfordeling. Likevel er det viktig å se disse svarprosentene i kontekst. Salgslederen får beskjed om å svare for hvor de tror de ansatte befinner seg. Ettersom vi sammenlikner et utvalg på 36 ledere med 100 ansatte kan vi poengtere at disse utvalgene sikkert kunne gitt sikrere data om antallet var doblet eller tredoblet. Som nevnt tidligere i oppgaven er også flere av disse spørsmålene preget av andre sosiale betingelser. Siden det er leder-medarbeider-forhold vi spør om, er det lett å tenkes at de blir påvirket av denne konteksten når de svarer. Det er kanskje ikke ønskelig for de ansatte å kritisere salgslederen for mye, eller innrømme at man ikke gjør en like god jobb som man selv har oppfatning av at man gjør. Likevel viser vår undersøkelse at det er store forskjeller i hvordan ansatte og salgsleder vurderer disse begrepene.

Så hvorfor oppstår det avvik mellom leder og medarbeider? Å tilegne seg absolutt informasjon om en annen persons mentale kart vil være nærmest umulig for salgslederne, da man aldri vil ha full innsikt i en persons liv, tanker, eller hvilke eksterne virkninger som påvirker individet. Dette vil naturligvis gjøre at folk har ulike perspektiver, meninger og oppfatning om de samme tingene, som kan skape misforståelser og konflikt. En grunn til dette kan for eksempel være leder-medarbeider-forhold ofte kan være preget av en profesjonell setting noe som kan skape barrierer mellom stillingene da man ikke ønsker å fremstilles i et dårlig lys. En av grunnene til dette er maktforhold mellom de to partene. Karp skriver om hvordan makt kan oppleves som en trussel mot det enkelte menneskets autonomi og frihet (2013, 85). Dette kan gjør det vanskelig for salgsleder å forstå og kjenne de ansatte på et dypere nivå. En bedre forståelse vil dog gi et bedre grunnlag for å takle disse utfordringene. Derfor burde salgslederne etterstrebe et godt forhold til deres ansatte for å danne dette bildet.

Ved å anskaffe informasjon om eget og andres emosjonelle kart, vil man ha et bedre utgangspunkt for å skape samhandling, effektivitet og enstemmighet. I positivt lederskap av Johannessen og Olsen er det gjennomgående at en bedre forståelse for individet legger til rette for bedre resultater. Noen av de mest gjentatte begrepene er mening og eierskap. Dersom salgslederne kan skape en mening med oppgaven, og et eierskap hos individet for det man gjør, vil man i større grad åpne for de ansattes fulle potensiale (2013). Disse to begrepene brukes ofte i sammenheng med å skape motivasjon hos den ansatte, da man klarer å fange deres interesse. Dette er også argumentert for i Arnulf hvor han skriver at ledelse handler om å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre noe meningsfylt (2013, 13).

Transformasjonsledelse er ofte nevnt i sammenheng med sosial og emosjonell kompetanse, da denne ledelsesformen har til hensikt å påvirke og endre verdier og meninger (Karp 2013). Formålet med denne teorien er ofte beskrevet som "å få alle på samme linje". For å gjøre dette må salgslederen ha kjennskap til forskjeller og unike trekk i mentale kart for å vite hvordan man skal påvirke de ansatte. I et forenklet bilde kan en salgsleder påvirke de ansatte på en slik måte at deres verdier samsvarer med bedriftens retning, for på den måte å bedre skape felles oppslutning om felles målsetning.

5.2 Er det indre eller ytre motivasjon som motiverer Experts ansatte?

Som nevnt i teorikapittelet, kan motivasjon defineres på mange måter, og beskrives gjerne som en indre drivkraft som får individer til å handle. Motivasjon skilles mellom indre og ytre motivasjon, hvor indre motivasjon ligger i selve utførelsen av arbeidet og ytre motivasjon avhenger av at man oppnår en belønning for å gjøre noe (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Vi ba Experts salgsledere om å rangere fra 1-6 hva de tror de deres ansatte motiveres mest av. De ansatte rangerte fra 1-6 hva de selv mener de motiveres av. Det oppstod ikke mange avvik her, da salgslederne og de ansatte svarte relativt like verdier, men vi avdekket noen.

Indre motivasjon er som nevnt motivasjonsverdien som er innebygd i selve arbeidsutførelsen, og har sine røtter i de grunnleggende behovene; behov for kompetanseopplevelse og behov for selvbestemmelse. Behov for kompetanseopplevelse blir avdekket i vår undersøkelse som kompetanse/ferdigheter, og de ansatte rangerer dette som det viktigste for dem. Salgslederne rangerer dette som nest øverst, så vi kan bekrefte et avvik her i oppfatningen av hva som motiverer de ansatte. Behov for selvbestemmelse avdekkes som selvstendighet, da det handler om at man selv bestemmer over det man gjør, her ser vi et lite avvik (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103). Geary (1998) beskriver behovet om personlig kontroll som en av de mest grunnleggende motivasjonsfaktorene, og derfor et viktig verktøy og evne å tildele, og dyrke hos de ansatte.

Oppfatningen av hvordan tilbakemelding og skryt påvirker motivasjonen hos de ansatte viser et avvik. Tilbakemelding og skryt defineres som ytre motivasjon, og salgslederne i Expert oppfatter dette som viktig for deres ansatte, mens de ansatte setter den ytre belønningen lønn som viktigere. Salgslederne har også rangert lønn og bonus høyt, noe som viser at de har forståelse for, og oppfatning om at lønn og bonusordninger som motivasjon er viktig for de ansatte, da verdiene er tilnærmet like hos begge parter.

Forskerne E.L Deci og R.M Ryan viser til at indre motivasjon er ”sunnere” da den går for ”egen motor” og er mer stabil over tid. Da indre motivasjon som behov for kompetanseopplevelse er det de ansatte i Expert rangerer som viktigst for de, er det uheldig at salgslederne ikke oppfatter dette. Salgslederne rangerer som nevnt lønn og bonus som noe av det viktigste for deres ansatte. Da Deci og Ryan hevder at overfokusering på ytre belønning kan trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved selve arbeidsutførelsen er ikke dette særlig

positivt for Expert. Når det blir for stort fokus på den ytre motivasjonen, kan dette underminere den indre motivasjonen for arbeidet (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Salgslederne i Expert har rangert lønn og bonus på 4,7 og tilbakemeldinger og skryt på 4,8 i oppfatningen av hva de ansatte motiveres av. Bevisst eller ubevisst fra salgsledernes side har de en oppfatning av at de ansatte både motiveres av ytre og indre motivasjon.

På NTB sine nettsider ble det 13.mai i 2016 publisert at Experts ansatte kunne velge om de ville ha tariff eller Expert sin egen avtale (bonusordning). De skulle velge butikkvis, men da enkelte i butikken var organisert i Handel og kontor, fikk ikke den butikken mulighet til å bestemme om butikken de jobber i skal ha tariff eller bonus. Noen butikker beholdt tariff, andre valgte bonus. For de butikkene som ikke har bonus kan det likevel være at noen ansatte har rangert bonus høyt, fordi det er det de trigges av, noe som kan gjøre at de har lav motivasjon fordi de ikke får bonus. Andre som ikke har bonus kan svare lavt på dette, da de ikke jobber etter bonus og derfor ikke trigges like mye av det. Ansatte i butikker som har bonus og som ”ofte” får dette utbetalt kan rangere dette høyt, og ha høy motivasjon nettopp fordi de mottar bonus.

Deci og Ryan viser også til at hvis bonusen er lav, går også innsatsen ned. Dette kan skyldes at to motiveringskrefter konkurrerer om ”plassen” i systemet. Hvis en butikk har valgt Experts bonusordning, men opplever at bonusen er lav kan dette føre til at man fokuserer mer på at bonusen er lav enn å fokusere på en innvendig motivasjon. Hvis bonusen derimot er høy, vil effekten av premieringen øke på grunn av størrelsen, og den ytre motivasjonen kan bli like sterk som den ideelle, innvendige motivasjonen. Siden Experts salgsledere har rangert ytre og indre motivasjon likt, er det viktig de er klar over at når den innvendige og utvendige motivasjonen aktiveres samtidig, konkurrerer de også med hverandre – da det ikke er plass til begge (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103).

I Goleman (2004) og Neck & Manz (2003) diskuterer bruken av ytre belønninger, og hvilken effekt dette har på motivasjonen. Av deres synspunkt kommer det frem at ytre belønninger har en forsterkende effekt, da ansatte fort kan lære å måle ytelse i form av inntekt. Dette skaper nok en utfordring, da en plutselig mangel på belønning kan tolkes som dårlig ytelse eller i verste fall nedsatt motivasjon. Spesielt forvirrende kan dette virke da den ansattes oppfatning tilsier at man har jobbet hardt, men det ikke blir anerkjent gjennom belønning av

salgslederen. Derfor poengterer Goleman og Neck & Manz at belønninger må bli brukt “korrekt”.

5.3 Hvorfor må salgslederne i Expert anerkjenne de ansatte?

I regresjonsanalysen avdekket vi at variablene våre *mål og mening*, og *anerkjennelse* er signifikante, som vil si at vi med 100% og 99,3% sikkerhet kan forklare endring i motivasjonsnivået ved disse variablene.

I spørsmålene som omhandlet anerkjennelse ønsket vi å se på om de ansatte blir sett og anerkjent av sin salgsleder, og om salgslederen selv mener han eller hun ser og anerkjenner de ansatte godt. I tillegg ønsket vi å vite om de ansatte føler de blir belønnet for sitt arbeid, og om salgslederne mener de selv belønner sine ansattes arbeid.

Viktigheten av anerkjennelse ser vi i Maslows behovsteori. Som en del av den hierarkiske pyramiden han har utformet, er respekt og anerkjennelse det nest høyeste nivået. Experts salgsledere må kjenne til konsekvensene av dette når de skal motivere de ansatte. De ansatte har behov for respekt og anerkjennelse, og å ha muligheten til å utvikle seg og oppleve personlig vekst i kompetanse og personlige egenskaper. I Expert veier det tungt at salgslederen gir tilbakemeldinger på arbeid som bør anerkjennes, da spesielt gode prestasjoner. Ved å anerkjenne og gi ros ved prestasjoner, god innsats eller tilfeller hvor den ansatte har tatt initiativ til å gjøre noe nytt, eller lært seg noe, føler den ansatte seg sett og anerkjent (Kaufmann og Kaufmann 2009, 95).

Oppfatning av anerkjennelse kan avgjøres av hvordan salgslederen presenterer tilbakemeldingen. Den ansatte kan oppfatte selve tilbakemeldingen annerledes enn hva salgslederen har intensjon om, når tilbakemeldingen blir gitt. Anerkjennelse oppleves hvis tilbakemeldingen på prestasjonen eller innsatsen blir levert med en positiv intensjon og en engasjert atferd fra salgslederen. Det er en viktig ledelsesoppgave salgslederen må ta ansvar for. Konstruktive tilbakemeldinger kan også være positive, fordi de har til hensikt å få de ansatte til å forbedre sine prestasjoner. Det er likevel viktig at tilbakemeldingene fra salgslederne ikke formuleres eller oppfattes som kritikk (Johannesen og Olsen 2013, 111).

Dersom salgslederne klarer å belønne de ansattes læring med ros og skryt, kan dette føre til at den ansatte ønsker å fortsette å utvikle seg, og lære nye ting i situasjoner de tidligere har

mestret. Det er essensielt for den ansattes utvikling at han selv klarer å oppfatte tilbakemeldingen som hjelp, og ikke kritikk. I mange tilfeller vil det kunne være vanskeligere for salgslederen å gi tilbakemelding, enn det er for den ansatte å motta den. Det kan være fordi den ansatte oppfatter tilbakemeldingen annerledes enn hva salgslederen hadde forventet. Den ansatte kan oppfatte en positivt konstruktiv tilbakemelding som negativ kritikk fordi han misforstår salgslederen. Dette kan hindre læring og endring. Hvis den ansatte klarer å se på tilbakemeldingen som velment, og som hjelp til forbedring, vil salgslederen lettere kunne bidra til at nettopp dette er utfallet av tilbakemeldingen (Johannesen og Olsen 2013, 112).

5.4 Hvordan kan salgslederne motivere de ansatte med mål?

Mål har en viktig betydningsfaktor for motivasjon, og fremhever viktigheten og kraften i å jobbe mot et mål. For at de ansatte skal føle en mening med arbeidet de gjør, er det viktig at salgslederne kommuniserer bestemte mål de ansatte kan jobbe mot. Salgslederne må også vise og involvere de ansatte i hva som skal gjøres, og hvilken innsats de må ha for at målene skal nås. Spesifikke og vanskelige mål er med på å forsterke de ansattes ytelse, og vil motivere til mer innsats, enn hva lette og generelle mål vil gjøre. I spørreundersøkelsene våre ønsket vi å avdekke hvor gode salgslederne mener de selv er, og hvor gode de ansatte mener salgslederne er til å kommunisere målsettinger til de ansatte. Denne faktoren var signifikant i regresjonsanalysen, og ladet høyt i regresjonsanalysen. Dette viser at det er viktig i en arbeidssituasjon at mål kommuniseres tydelig og klart for at de ansatte skal føle en mening med arbeidet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 100).

I målsettingsteori er det to viktige betingelser salgslederne bør følge. De bør sikre at de ansatte forplikter seg på målet, og føler seg forpliktet til å følge opp målsettingen. I tillegg er det en betingelse at målsettingen knyttes til de ansattes subjektive mestringsevne, som handler om hva den ansatte tror han kan klare i forhold til oppgaven (Kaufmann og Kaufmann 2009, 100).

I målsettingsteori er det viktig at de ansatte oppfatter at de selv vil kunne klare å nå målene som blir satt. Dette vurderer de selv ut fra sin egen mening om sin kompetanse og dyktighet. Ansatte som mener de er kompetente og dyktige i oppgavene de utfører, vil ha en høy subjektiv mestringsevne. De tør gjerne å begi seg ut på mer utfordrende oppgaver, og reagerer positivt og offensivt på negative tilbakemeldinger, fordi de ser på det som bidrag til forbedring. Ansatte med lav subjektiv mestringsevne vil ikke oppfatte seg selv på samme

måte. De tviler på seg selv og sin kompetanse, setter lave mål og krav til seg selv, og takler tilbakemeldinger dårlig (Kaufmann og Kaufmann 2009, 101).

For å klare å motivere alle de individuelle ansatte, må salgslederen være klar over hvordan de motiveres, og hva de motiveres av. Salgslederen må kjenne til hva som fungerer for den enkelte ansatte for å klare å kommunisere målsettinger riktig til alle, og for at de ansatte skal motiveres av målsettingene som er rettet mot dem (Kaufmann og Kaufmann 2009, 101).

For å fremme hver enkelt ansattes motivasjon og ytelse, er det flere prinsipper fra målsettingsteori som Experts salgsledere kan benytte for å oppnå bedre koordinering av målene i bedriften. Målene må være samordnet, og alle de ansatte og salgslederne må ha en god forståelse for målene. Spørsmålene der vi ønsket å se om det er avvik i faktoren mål og mening, handlet om i hvilken grad salgslederne kommuniserer målsettinger, og i hvilken grad de ansatte jobber etter konkrete mål. Da disse er signifikante i regresjonsanalysen ser vi at det er viktig for Experts ansatte og salgsledere at målsettinger blir kommunisert tydelig (Kaufmann og Kaufmann 2009, 101).

Salgslederne bør benytte seg av målstyringsprogrammet for å enklere kunne implementere mål og målsettinger i arbeidshverdagen til de ansatte. Målstyringsprogrammet har tre grunnleggende trinn, der målsetting er det første. Her defineres målene av salgslederne og de ansatte, og de blir enige om en tidsfrist der målet skal nås. Deretter skal målene iverksettes ved at de ansatte konkretiserer utformingen av de tiltakene som må til for at de skal klare å nå målet. Til slutt skal de sammen evaluere hvordan arbeidet mot målet fungerte, og om de har nådd målet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 101).

5.5 Hvordan kan mål og mening påvirke intensjonen om jobb-bytte?

I regresjonsanalysen kan vi se at *mål og mening* har en stor effekt på jobb-bytte intensjonen da stigningstallet ligger på -.713. Deskriptivt kan vi se at de ansatte svarer mot den negative siden av skalaen da de svarer på dette begrepet. Dette tyder på at dersom man øker kommuniseringen av målsettinger vil dette være med på å senke denne intensjonen. Som nevnt ovenfor må salgslederne legge til rette for at mål kommuniseres tydelig, og blir fokusert på for at de ansatte skal føle en mening med arbeidet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 100).

Mangel på mål og målsetting kan resultere i en mangel på mening, som igjen kan føre til ineffektivitet. Først og fremst er mål retningsgivende, som igjen er motiverende og prestasjonsfremmende. Dette er fordi ved mangel på struktur kan det være vanskelig å fokusere arbeidsinnsatsen mot oppgaver. Samtidig skaper mål strukturert arbeid for fellesskapet. Dersom fellesskapet ikke er strukturert kan dette også i verste fall gå ut over andre elementer i bedriften som for eksempel det sosiale (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Dette kan også knyttes til teorien om positiv mestringssone av Johannesen og Olsen som i korte trekk handler om å tilpasse utfordringer til kompetansenivå. Ideelt klarer salgsledere å gi riktige oppgaver til de ansatte. Slike oppgaver burde få den ansatte til å både operere innenfor og utenfor komfortsonen, og skaper best mulig progresjon. For å gjøre dette er det viktig at salgslederne har en kjennskap til de ansattes kompetansenivå, deres mentale kart, og gi dem de nødvendige verktøy som retning og oppgavemål før de begir seg ut på utfordringene (2013, 73).

6.0 Konklusjon

6.1 Hvilke avvik er det som oppstår mellom leder og ansatt?

Vår undersøkelse avdekker at det er signifikante avvik i oppfatningen til leder og ansatt. Disse avvikene oppstår i oppfatningen om leders evne til å motivere og i oppfatningen om mål. Det er viktig å forstå de ansatte og hva som trigger dem. Samtidig kan det være vanskelig å tilegne seg informasjon om deres mentale kart, men er nødvendig for å kunne utnytte ressursene man har til rådighet på best mulig måte. Dette betyr at salgsledere burde fortsette å etterstrebe et godt forhold med sine ansatte. Dersom de minimerer avvik kan dette i større grad skape oppslutning om felles mål og mening, forløse motivasjon og kreativitet, og samtidig skape mening og eierskap til oppgaven og bedriften.

I undersøkelsen om det er indre eller ytre motivasjon som motiverer de ansatte, kan vi konkludere med at de ansatte motiveres både av indre motivasjon som behovet for kompetanse og ferdigheter, samt ytre motivasjon som lønn og bonusordninger. I tillegg er det spesielt to avvik som er verdt å legge merke til. Dette er oppfatningen av kompetanse og ferdigheter, og tilbakemeldinger og skryt. De andre motivasjonsfaktorene som tilhørighet og selvstendighet har noe avvik, men ikke avvik vi ser på som spesielt utfordrende for Expert.

6.2 Hva er det som skaper motivasjon?

Anerkjennelse er viktig for at de ansatte skal føle seg motivert i jobben sin på Expert. De bør bli respektert, og få tilbakemeldinger på gode resultater eller innsats. Ansatte som får ros, skryt eller konstruktive tilbakemeldinger fra sin salgsleder, har ofte større tro på at de selv kan mestre større utfordringer, og lære seg nye ting, enn ansatte som sjeldent får skryt. Har den ansatte i tillegg en høy subjektiv mestringsevne har han lettere for å sette seg høyere mål han vil klare, enn en ansatt som har liten tro på seg selv. Salgslederen må derfor kjenne til utfordringene med å kommunisere mål og gi tilbakemeldinger og skryt til ansatte som oppfatter ting ulikt.

6.3 Hvilken effekt har dette for jobb-bytte/turnover?

Mål er viktig for å motivere de ansatte, fordi det skaper retning for arbeidet. Salgslederen og de ansatte kan sammen bli enige om hvordan målene skal nås. Dersom det er mangel på mål og målsetting i Expert, kan det føre til ineffektivitet, og stå i veien for motivasjonen til de ansatte. Dette kan også føre til at intensjonen om jobb-bytte øker. Mål skaper struktur for fellesskapet, og gir de ansatte en mening med arbeidet, som igjen kan føre til høyere ytelse i arbeidshverdagen.

Avslutningsvis ønsker vi å påpeke at de avvikene vi har avdekket ikke er bekymringsverdige, og at Experts ansatte og salgsledere jevnt over svarer positivt. Da vi utformet problemstillingen vår hadde vi forventninger om at vi skulle avdekke flere og større avvik enn vi faktisk gjorde. Dette viser at salgslederne har en riktigere oppfatning om hva deres ansatte mener motiverer de, enn vi antok.

7.0 Kritikk til egen oppgave

Baktanken med denne oppgaven har hele tiden vært å se hvordan ledelse fungerer i praksis. Da vi begynte å jobbe med oppgaven så vi spesielt på tidligere bacheloroppgaver som hadde denne tematikken. Den røde tråden vi observerte var at de fleste oppgavene var kvalitative og tok utgangspunkt i observasjon eller intervjuer med noen ledere. For vår gruppe var det nyttig å se flere av disse oppgavene ved siden av, og opp mot hverandre, men de gav ene og alene lite svar på hvordan veien videre ville bli for oss. Derfor valgte vi å gjøre en kvantitativ tilnærming til tematikken, og gjennom dette ville vi se nærmere på hvordan ledere og ansatte har ulik oppfatning på en enkel størrelse innenfor ledelse; motivasjon. Dette er fordi vi regner

mellommenneskelige forhold som noe av det viktigste, mest kompliserte og givende innenfor ledelse.

7.1 Spørreundersøkelsen

Da vi begynte å danne vår undersøkelse tok vi utgangspunkt i mye av den samme teorien fra valgfaget Ledelse og personlig lederskap, men supplerte også fra våre linjefag og andre forskningsartikler vi kom over i datasøkingen. Vi gjorde dette valget for å se hvordan ting vi har lært teoretisk reflekteres i virkeligheten. Dette har gitt oss mye god informasjon, og et nytt perspektiv på det vi har studert.

Vi har erfart at ved å lage egne undersøkelser har man større forståelse for innholdet og tematikken bak hvert enkelt spørsmål. Samtidig er det en god erfaring å ta med videre. I retrospekt kan vi dog se hvor vanskelig det er å lage en undersøkelse som måler akkurat det man ønsker. Gjennom dataanalysen ser vi hvordan spørsmål krysslader, måler noe helt annet eller måler ingenting, og må forkastes. Av dette har vi erfart hvorfor det å belage seg på en tidligere gjennomført undersøkelse kan være gunstig, gitt at den er tilpasset ønsket tematikk, skala og form. Det gjøres for å sikre at man innhenter god, men også riktig data på flest mulig parametere.

Vi hadde tanker om noen av disse utfordringene da vi lagde undersøkelsene, og vi hadde i bakhodet at vi muligens ikke fikk samlet inn all data vi ønsket. Derfor tok vi et valg om å legge inn et par ekstra “backup-verdier” i tilfelle noe skulle gå galt. Disse verdiene viste seg både å være til stor hjelp, men bød også på noen utfordringer, da vi endte opp med å måle noe utenfor begrepene vi undersøkte. Dette påvirket den helhetlige vurderingen av undersøkelsen hos respondenten, og kan ha lagt føringer for hvordan ulike typer spørsmål ble besvart.

7.2 Spørsmålene

I produksjonen av spørsmålsettet valgte vi å måle begreper på en skala fra 1-5. På denne skalaen brukte vi formen “dårlig, mindre god, verken eller, god, svært god”. Vi har gjort et aktivt valg i å kutte ut “vet ikke” alternativet, da det kan bli noe i overkant brukt. Dette tvinger likevel respondenten til å svare på spørsmålet som kan medføre noe feilinformasjon, men sikrer likevel at vi får en brukbar verdi. “Verken eller” kan anses som midtpunktet og gjør opp for noe av dette. Vi føler at denne skalaen sikrer god data, da den har klare skiller

mellom de ulike gradene. Nummererte skalaer på 1-7 eller 1-10 kan for noen gjøre det vanskelig å skille mellom de ulike gradene i svaralternativene. Likevel kan dette også være en kritikk til utformingen vår, da 1-5-skalaen kan oppleves å ha for få svaralternativer for noen.

Vi tok høyde for at spørsmålene vi stilte ble utformet med begreper som er enkle for alle å forstå. Dette gjorde vi ved å velge en ordlyd som er nærmest mulig dagligtale uten for avansert språk, for å sikre at flest mulig forstår og besvarer spørsmålene. Samtidig har vi forståelse for at i denne omkodingen av begreper om til spørsmål, kan informasjon gå tapt i forenklingen.

Vi valgte å lage to undersøkelser; en for salgslederene, og en for deres ansatte i Expert. Dette løste vi ved å bruke de samme spørsmålene med en tilpasset ordlyd, slik at de ansatte svarer for sin egen del, mens salgslederene besvarer hva de tror de fleste ansatte kommer til å svare. Dette kan også være en kilde til feilinformasjon mellom de to partene.

Spørsmålene omdreier leder-medarbeider-forhold. Dette kan ofte oppleves som en sensitiv ting å besvare i en spørreundersøkelse, da ansatte kan føle det vanskelig å kritisere sine overordnede til tross for anonymiteten. Salgslederene kan også bli påvirket av settingen og besvare undersøkelsen ut ifra bedriftens beste, og løfte seg selv opp da de ikke vil fremstå som en dårlig leder.

7.3 Questback

For å samle inn data tok vi i bruk Questback. Vi ble fort kjent med programvaren bak Questback og er veldig fornøyd med den når vi ser tilbake på opplevelsen og bruken. Selv om programvaren var relativt lett å forstå, med god service og assistanse fra Questbacks support, har vi liten tidligere kunnskap og erfaring om hvordan slik programvare brukes optimalt. Dette gjorde at noe av designet og gjennomføringen av undersøkelsen ikke var like optimal som vi hadde ønsket. Til tross for at undersøkelsen ikke tar mer enn fem minutter å gjennomføre, er dette med på å påvirke hvordan undersøkelsen blir oppfattet av respondentene, som igjen kan avgjøre hvor ærlig eller seriøst de velger å svare på undersøkelsen.

Questback har begrensede tekniske muligheter for å utforme undersøkelsene, og på spørsmålet hvor vi ønsket å få respondentene til å rangere fra 1-6, fungerte ikke alltid

løsningen helt optimalt på alle enheter. Vi skulle gjerne hatt en drop down-meny i stedet for løsningen vi endte opp med, da vi mistet noen respondenter på dette spørsmålet. Dette gjorde at vi måtte kutte det ut i de statistiske analysene på grunn av hull i datasettet, og måtte heller foreta en deskriptiv analyse på spørsmålet. Hadde vi tidligere tatt tak i programvaren og satt oss inn i denne ville vi kanskje hatt bedre mulighet for å utarbeide spørsmål og alternative løsninger som passet til den digitale formen Questback leverer.

7.4 Datainnsamlingen

Før vi publiserte undersøkelsen valgte vi å kjøre en pre-test. Først testet vi brukervennlighet på studentene ved Høyskolen Kristiania, deretter sendte vi den til Expert Jessheim for å se hvordan undersøkelsen ble oppfattet og besvart. Dette resulterte i flere utgaver av undersøkelsen før vi endte på den endelige versjonen. Pre-testen viste seg å være ekstremt nyttig for gjennomføringen da vi valgte å filtrere ut forslag som kunne påvirke informasjonen vi ønsket, og tok i bruk de som var gunstige for gjennomføringen og forståelsen.

For å gjennomføre datainnsamlingen valgte vi å fokusere på butikker som var i vårt geografiske område (Oslo). Tanken var da å sammenlikne ledere og en gruppe ansatte under disse lederne. For å gjøre dette var det viktigere for oss å få tak i flest respondenter i samme butikk og avdelinger. Til å begynne med hadde vi stor medfart og interesse for gjennomføringen, men vi så fort at interessen ikke var likt besvart i form av handling. Derfor tok vi et valg om å ekspandere undersøkelsen til flere butikker i Oslo og omegn. Dette har i stor grad påvirket hvordan vi har valgt å svare på problemstillingen, da vi ikke lenger kunne avdekke avvik mellom de tiltenkte gruppene.

Før vi sendte ut undersøkelsen tok vi kontakt over telefon og nett med ulike varehussjefer, og fortalte om oppgaven, undersøkelsen og gjennomføringen. Vi tilbød oss å møte opp og videre ta diskusjonen personlig, men travle arbeidsdager fra bedriftens side gjorde at vi måtte til slutt belage oss på å ta alt over telefon og nett. I ettertid ser vi at vi i større grad burde fulgt opp, og tatt initiativ til å møte varehussjefene personlig. Dette ville skapt et eierskap til det vi ønsket å gjennomføre, større interesse, og en bedre datainnsamling. Ettersom alt gikk gjennom varehussjefene, som skulle distribuere spørreundersøkelsene til de ansatte og salgslederne, hadde vi lite kontroll på svarprosenten. Her var det mye informasjon som ble glemt og gikk tapt, eller ikke ble kommunisert ut slik vi ønsket det.

For å kompensere for dette valgte vi å ekspandere undersøkelsen til å inkludere flere butikker. Da vi tok i bruk mindre personlige virkemidler avdekket vi mange av de positive og negative sidene ved å kun arrangere spørreundersøkelsen på nett. Siden det ikke lenger var et spørsmål om like geografisk beliggenhet kunne vi i større grad fokusere på å kontakte store grupper med relativt liten ressursbruk. Dette gjorde det enklere å få tak i flere respondenter, men bød også på utfordringer, da det ble mindre personlig. Her så vi hvordan et slikt bekvemmelighetsutvalg kan påvirke en undersøkelse. Vi har forståelse for at dette kan ha påvirket informasjonen, da vi kun får tak i de som ønsker å svare, og ikke de som ikke vil svare. Disse respondentene har kanskje en grunn til at de ikke ønsker å svare, som er knyttet til vår undersøkelse. Dette er synd, ettersom det kan påvirke resultatene, og vi får heller ikke uttalt oss om disse ansattes oppfatning.

Mot slutten av oppgaveskrivingen ser vi også at vi gjerne skulle ta begynt denne datainnsamlingen tidligere, for å ha muligheten til å samle inn mer data. Slik kunne vi ha planlagt tidshorizonten bedre, og hatt lenger oppfølging av hvordan undersøkelsen utviklet seg. Dette ville frigjort mer tid, og lagt mindre press på gruppens evne til å gjennomføre oppgaven på den tiltenkte tiden. Dette hadde gjort at vi kunne inkludert en måte å triangulere informasjonen vi har samlet inn på. Ved å kombinere for eksempel kvalitative elementer som intervjuer eller samtaler rundt resultatene i etterkant med lederne, ville vi bedre sikret en god metodisk fremgangsmåte.

7.5 Dataanalysen

Etter å ha gjennomført dataanalysen ser vi hvordan alle våre metodiske valg kan ha påvirket det endelige resultatet. I dataanalysen ser vi for eksempel hvordan bekvemmelighetsutvalg gir mindre målefeil da flere binder seg til å svare på undersøkelsen av egen vilje, men at vi ikke får med de som ikke velger å delta.

For at vi skulle klare å gjennomføre hele analysen basert på datasettet vi endte opp med, måtte vi ta et valg om å beholde indikatorer som gav verdier som ikke tilfredsstilte kravet for noen analyser. Vi er klar over at dette kan ha påvirket de endelige resultatene, men det var nødvendig for å gjennomføre oppgaven. Dette kan trekkes tilbake til flere steg nevnt ovenfor i denne delen, og er også kommentert løpende under de respektive analysene.

8.0 Videre forskning

Det neste steget for vår oppgave kan være å diskutere våre funn, sammen med et utvalg av ledere i Expert, slik at vi får en bedre forståelse av hvorfor fenomen som er avdekket oppstår. Derfor foreslår vi å kombinere vår fremgangsmåte med kvalitativ forskning som observasjon, intervju av ledere og ansatte, og samtaler eller diskusjonsgrupper.

En annen tilnærming vil være å igjen se på forskjeller mellom ansatte og ledere, men istedenfor å gjøre et tilfeldig utvalg av ledere og ansatte i en bedrift, gjør man et systematisk utvalg av ledere, og en gruppe med ansatte under hver leder. På denne måten kan man avdekke klarere forskjeller mellom en leder og dens gruppe ansatte, men også se hvordan ulike grupper med ledere og ansatte presterer, sammenlignet med hverandre.

9.0 Litteraturliste

Aftenposten. "Expert skifter navn til Power." Lesedato 26.april 2017

<http://www.aftenposten.no/norge/Elektronikkjeden-Expert-skifter-navn-til-Power-619916b.html>

Alvesson, Mats og Stefan Sveningsson. 2003. "Managers doing leadership: The extraordinaryzation of the mundane. Human relations." 56(12): 1435-1459.

Alvesson, Mats og Stefan Sveningsson. 2003. "The great disappearing act: difficulties in doing leadership. The Leadership Quarterly "14(3): 359-381.

Arnulf, Jan Ketil. 2012. Hva er ledelse? Oslo: Universitetsforlaget.

Bryman, Alan og Emma Bell. 2015. Business Research Methods. 4. Utg. Oxford: Oxford University Press.

Business Dictionary. "Leder." Lesedato 10.april 2017

<http://www.businessdictionary.com/definition/leader.html>

Cunliffe, Ann L. 2014. A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management. 2. Utg. SAGE.

Expert. "Om Expert (Power)." Lesedato 10.januar 2017

<https://www.power.no/om-power/>

George, Bill. Peter Sims, Andrew N. McLean og Diana Mayer. 2007. "Discovering your authentic leadership". Harvard Business Review 85(2):129-138.

Goleman, Daniel. 2004. "What makes a leader?" Harvard Business Review 82(1):82-91.

Johannessen, A., Kristoffersen, L., Tufte, P. A. 2004. 2. utgave. Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. Abstrakt forlag as

- Johannesen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2010. Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene. 2. Utg. Fagbokforlaget.
- Karp, Tom. 2013. Ledelse i sannhetens øyeblikk om det å ta lederskap. 1. Utg. Cappelen Damm AS.
- Karp, Tom. 2013. "Studying subtle acts of leadership." *Leadership* 9(1):3-22.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. Psykologi i organisasjon og ledelse. 4. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, Rudi. 2015. Lederskap Person og funksjon. Universitetsforlaget
- Kleven, T.A. 2002. Innføring i pedagogisk forskningsmetode. Unipub forlag
- Lillemyr, Ole Fredrik. 2013. Motivasjon og selvforståelse. 2.utg. Universitetsforlaget
- Neck, Christopher P. og Charles C. Manz. 2013. "Mastering Self-Leadership. Empowering Yourself for Personal Excellence." 6. Utg. Boston: Pearson.
- Nordhaug, Odd. 2002. 3.utgave. LMR Ledelse av menneskelige ressurser, målrettet personal- og kompetanseledelse. Universitetsforlaget
- NTB Info. "Expert-ansatte og tariff." Lesedato 8.mai 2017
<https://www.ntbinfo.no/pressemelding/expert-ansatte-fikk-ikke-velge?publisherId=1726386&releaseId=10313303>
- Pfeffer, Jeffrey. 2010. Power: why some people have it and others don't. New York: HarperBusiness.
- Ringdal, Kristen. 2014. Enhet og mangfold. 3.utg. Fagbokforlaget
- Roos, Göran, Georg von Krogh, Johan Roos, Lisa Boldt-Christmas. 2014. 6.utgave. Strategi – en innføring.

Statistisk sentralbyrå. "Befolkning nøkkeltall." Lesedato 26.april 2017

<https://www.ssb.no/befolkning/nokkeltall>

Stefan, Tengblad. 2012. The work of managers. Towards a practice theory of management.

Oxford University Press.

Store Norske leksikon. "Arbeidstaker." Lesedato 10.april 2017 <https://snl.no/arbeidstaker>

Store Norske leksikon. "Avvik." Lesedato 10.april 2017 <https://snl.no/avvik>

Store Norske leksikon. "Latent variabel." Lesedato 24.april 2017 https://snl.no/latent_variabel

Yukl, Gary A. 2012. Leadership in organizations. 8. Utg. Pearson Education.

Ørjasæter, Elin, Birgitte Stenberg Kravik og Trond Stang. 2016. Personalledelse i norske

virksomheter. 2.utg. Fagbokforlaget

Vedlegg

Vedlegg I side 1 og 2 – Spørsmålsguide

	Spørsmål til salgsledere i Expert	Spørsmål til salgsledernes ansatte i Expert
1	Alder	Alder
2	Kjønn	Kjønn
3	Hvilken avdeling jobber du i?	Hvilken avdeling jobber du i?
4	Hvor lenge har du vært salgsleder i avdelingen du jobber i nå?	Hvor lenge har du jobbet i avdelingen du jobber i nå?
	Motivasjon på arbeidsplassen <i>I denne delen av undersøkelsen ønsker vi at du svarer på noen generelle spørsmål om hvordan du opplever motivasjon på arbeidsplassen din.</i>	Motivasjon på arbeidsplassen <i>I denne delen av undersøkelsen ønsker vi at du svarer på noen generelle spørsmål om hvordan du opplever motivasjon på arbeidsplassen din.</i>
5	Totalt sett: Hvor motivert tror du dine ansatte er på en skala fra 1-5 i jobben sin? Hvor 1 er dårligst og 5 er best.	Totalt sett: Hvor motivert er du på en skala fra 1-5 i jobben din? Hvor 1 er dårligst og 5 er best.
6	På en skala fra 1-5 hvor sannsynlig tror du at noen av dine ansatte kommer til å bytte jobb de neste 6 månedene? Hvor 1 er lik liten sannsynlighet og 5 er lik høy sannsynlighet.	På en skala fra 1-5 hvor sannsynlig er det at du kommer til å bytte jobb de neste 6 månedene? Hvor 1 er lik liten sannsynlighet og 5 er lik høy sannsynlighet.
7	I hvilken grad føler du at du har god forståelse for hva som motiverer dine ansatte?	I hvilken grad føler du deg motivert av din nærmeste leder?
8	I hvilken grad mener du dine ansatte mestrer sine arbeidsoppgaver?	I hvilken grad føler du at din leder har god forståelse for hva som motiverer deg?
9	I hvilken grad mener du at du tilpasser arbeidsoppgavene til dine ansattes ferdigheter?	Hvordan føler du arbeidsoppgavene er tilpasset dine ferdigheter?
10	I hvilken grad føler du at du legger til rette for dine ansattes individuelle utvikling?	Hvordan føler du at din leder legger til rette for din individuelle utvikling?
11	Har du lagt til rette for personlig utvikling for dine ansatte de siste tre månedene?	Har du følt personlig utvikling de siste tre månedene?
12	I hvilken grad føler du at du ser dine ansatte?	I hvilken grad føler du at du blir sett av din leder?

13	I hvilken grad anerkjenner du dine ansattes innsats?	I hvilken grad føler du at du blir anerkjent for din innsats?
14	I hvilken grad belønner du dine ansattes arbeid?	I hvilken grad føler du at du blir belønnet for ditt arbeid?
15	I hvilken grad tror dine ansatte føler en mening med arbeidet de gjør?	I hvilken grad føler du en mening med arbeidet du gjør?
16	Hvordan føler du at du kommuniserer målsetninger til dine ansatte?	Hvordan føler du din leder kommuniserer målsetninger?
17	I hvilken grad føler du at de ansatte jobber etter konkrete mål?	I hvilken grad jobber du etter konkrete mål?
	Sosiale forhold på arbeidsplassen	Sosiale forhold på arbeidsplassen
18	Hvor godt forhold føler du at du har til dine ansatte?	Hvor godt forhold har du til din leder?
19	Hvor godt forhold føler du at dine ansatte har til sine kollegaer?	Hvor godt forhold føler du at du har til dine kollegaer?
20	Hvor rettferdig føler du at du behandler dine ansatte?	Hvor rettferdig føler du at du blir behandlet av din leder?
21	I hvilken grad tror du dine ansatte føler seg likt behandlet som sine kollegaer?	I hvilken grad føler du deg likt behandlet som dine kollegaer?
	Motivasjonsfaktorer	Motivasjonsfaktorer
22	Ranger 1-6 hva du tror de ansatte (gjennomsnittlig) mener er mest viktig for de. Der 1 er minst viktig og 6 er mest viktig.	Ranger 1-6 hva som er viktigst for deg. Der 1 er minst viktig og 6 er mest viktig.
	Lønn/bonus	Lønn/bonus
	Kompetanse/ferdigheter	Kompetanse/ferdigheter
	Bedriftsarrangementer/fester	Bedriftsarrangementer/fester
	Tilbakemelding/skryt	Tilbakemelding/skryt
	Tilhørighet	Tilhørighet
	Selvstendighet	Selvstendighet

Vedlegg II side 1 – Resultater av spørreundersøkelsene

I hvilken grad føler du at du motiverer dine ansatte?

I hvilken grad føler du deg motivert av din nærmeste leder? (Salgsleder)

SL: Motiverer	Prosent
Dårlig	0 %
Mindre godt	0 %
Verken eller	8,30 %
Godt	72,50 %
Svært godt	19 %
N	36 stk

Motivert av SL	Prosent
Dårlig	6,10 %
Mindre godt	14,10 %
Verken eller	22,20 %
Godt	33,30 %
Svært godt	24,20 %
N	100 stk

I hvilken grad føler du at du har god forståelse for hva som motiverer dine ansatte?

I hvilken grad føler du at din leder har god forståelse for hva som motiverer deg?

Forståelse for motivasjon	SL	Ansatte
Dårlig	0 %	5 %
Mindre godt	2,80 %	16 %
Verken eller	11 %	24 %
Godt	66,70 %	33 %
Svært godt	16,70 %	22 %
N	36	100

I hvilken grad føler du at du legger til rette for dine ansattes individuelle utvikling?

Hvordan føler du at din leder legger til rette for din individuelle utvikling?

Tilrettelegge utvikling	SL	Ansatte
Dårlig	0 %	5 %
Mindre godt	5,60 %	15 %
Verken eller	22,20 %	50 %
Godt	61,10 %	37 %
Svært godt	11,10 %	13 %
N	36	100

Vedlegg II side 2 – Resultater av spørreundersøkelsene

I hvilken grad anerkjenner du dine ansattes innsats?

I hvilken grad føler du at du blir anerkjent for din innsats?

Anerkjenner innsats	SL	Ansatte
Dårlig	0 %	6,10 %
Mindre godt	0 %	9,10 %
Verken eller	2,80 %	20,20 %
Godt	44,40 %	42,40 %
Svært godt	52,80 %	22,20 %
N	36	100

I hvilken grad belønner du dine ansattes arbeid?

I hvilken grad føler du at du blir belønnet for ditt arbeid?

Belønner innsats	SL	Ansatte
Dårlig	0 %	8 %
Mindre godt	5,60 %	18 %
Verken eller	22,20 %	38 %
Godt	58,30 %	28 %
Svært godt	13,90 %	8 %
N	36	100

Hvordan føler du at du kommuniserer til dine ansatte?

Hvordan føler du din leder kommuniserer målsettinger?

Kommuniserer målsettinger	SL	Ansatte
Dårlig	2,80 %	6,10 %
Mindre godt	5,60 %	13,10 %
Verken eller	16,70 %	20,20 %
Godt	50 %	35,40 %
Svært godt	25 %	25,30 %
N	36	100

Vedlegg II side 3 – Resultater av spørreundersøkelsene

Hvor godt forhold føler du at du har til dine ansatte?

Hvor godt forhold føler du at du har til din leder?

SL: Forhold til ansatte		Prosent
	1	0 %
	2	5,60 %
	3	5,60 %
	4	36,10 %
	5	52,80 %
N		36

Ansatte: Forhold til SL		Prosent
	1	3 %
	2	3 %
	3	19 %
	4	40 %
	5	35 %
N		100

Hvor rettferdig føler du at du blir behandlet dine ansatte?

Hvor rettferdig føler du at du blir behandlet av din leder?

Rettferdig behandlet	SL	Ansatte
Dårlig	0 %	3 %
Mindre godt	0 %	8 %
Verken eller	2,80 %	23 %
Godt	44,40 %	40 %
Svært godt	52,80 %	26 %
N	36	100

Vedlegg III – T-test

Group Statistics					
Rolle		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Totalt sett: Hvor motivert tror du dine ansatte er på en skala fra 1-5 i jobben sin? Hvor 1 er dårligst og 5 er best.	Ansatt	100	3,84	,940	,094
	SL	36	3,75	,732	,122
På en skala fra 1-5 hvor sannsynlig tror du at noen av dine ansatte kommer til å bytte jobb de neste 6 månedene? Hvor 1 er lik liten sannsynlighet og 5 er lik høy sannsynlighet.	Ansatt	100	2,41	1,422	,142
	SL	36	2,64	1,496	,249
Motivasjonsevne	Ansatt	100	3,5400	1,07469	,10747
	SL	36	4,0417	,53951	,08992
FerdigheterUtvikling	Ansatt	100	3,6500	,77035	,07703
	SL	36	3,8472	,58333	,09722
Annerkjennelse	Ansatt	100	3,5250	,95004	,09500
	SL	36	4,1852	,47439	,07906
MålMening	Ansatt	99	3,7744	,80083	,08049
	SL	36	3,7222	,77049	,12841

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval	
									Lower	Upper
Totalt sett: Hvor motivert tror du dine ansatte er på en skala fra 1-5 i jobben sin? Hvor 1 er dårligst og 5 er best.	Equal variances assumed	2,501	,116	,520	134	,604	,090	,173	-,252	,432
	Equal variances not assumed			,584	79,034	,561	,090	,154	-,217	,397
På en skala fra 1-5 hvor sannsynlig tror du at noen av dine ansatte kommer til å bytte jobb de neste 6 månedene? Hvor 1 er lik liten sannsynlighet og 5 er lik høy sannsynlighet.	Equal variances assumed	,000	,984	-,817	134	,415	-,229	,280	-,783	,325
	Equal variances not assumed			-,798	59,264	,428	-,229	,287	-,803	,345
Motivasjonsevne	Equal variances assumed	28,225	,000	-2,677	134	,008	-,50167	,18737	-,87225	-,13108
	Equal variances not assumed			-3,580	119,909	,000	-,50167	,14012	-,77911	-,22423
Ferdigheter og utvikling	Equal variances assumed	2,240	,137	-1,397	134	,165	-,19722	,14114	-,47637	,08193
	Equal variances not assumed			-1,590	81,401	,116	-,19722	,12404	-,44401	,04956
Annerkjennelse	Equal variances assumed	11,704	,001	-3,987	134	,000	-,66019	,16556	-,98764	-,33273
	Equal variances not assumed			-5,341	120,340	,000	-,66019	,12360	-,90490	-,41547
Mål og mening	Equal variances assumed	,370	,544	,338	133	,736	,05219	,15433	-,25307	,35745
	Equal variances not assumed			,344	64,354	,732	,05219	,15155	-,25054	,35492