

Herzbergs to-faktor-teori og operativt prosjektarbeid: Et casestudie



Forord

Denne oppgaven markerer slutten på våre bachelorstudier ved Markedshøyskolen. Gjennom å ha tilegnet oss kunnskap om- og praktisk erfaring innen- et vidt spekter av fagområder, føler vi oss rustet til å gå inn i arbeidslivet, både som ansatte og som ledere. De personlige relasjonene vi har bygget opp har også bidratt sterkt til vår opplevelse av Markedshøyskolen som en identitetsbyggende, trivelig og faglig sterk institusjon.

Vi vil takke forelesere og medstudenter for å ha diskutert med og undervist oss, og spesielt Casper Claudi Rasmussen for god og grundig veiledning. Dine innspill har vært uvurderlige for utformingen av en oppgave vi er stolte av å levere. Uten deg hadde vi blitt tildelt en annen veileder.

Vi retter også en takk mot alle våre respondenter, for all deres åpenhet og innsikt. Dere gjorde denne delen av prosjektet informativ, interessant og fornøylig.

Hjertelig og gråtkvalt takk til våre medstudenter Fredrik og Stig, som har hjulpet oss med gode innspill og fornærmelser, og gjort lange dager og sene kvelder med skrivearbeid til en glede.

Takk til Carl Bugge design, for den vakre forsiden.

Sist men ikke minst vil vi takke hverandre. Vi har lært masse om samarbeid, dedikasjon og ikke minst motivasjon, og kan nå levere en oppgave vi alle er fornøyde med.

Sammendrag

Denne studien undersøker hva som motiverer mennesker i team- og prosjektbaserte arbeidssituasjoner. Det er sannsynlig at de fleste arbeidstakere i Norge med høyere utdanning i løpet av arbeidslivet kommer til å jobbe i team for å løse prosjektbaserte oppgaver. Både for fremtidige arbeidstakere og ledere i norsk næringsliv er det svært interessant å vite mer om hvilke sider ved arbeidssituasjonen som fører til trivsel eller mistrivsel. Motivasjon er en nøkkelfaktor i mange arbeidssituasjoner, spesielt i yrker der man jobber selvstendig og uten mye tilsyn og rapporteringskrav. For å kunne undersøke dette fenomenet grundig, har vi valgt en kvalitativ tilnærming, gjennom et komparativt case-studie. I dette case-studiet har vi anvendt Herzbergs to-faktor-teori for å undersøke ulike kilder til trivsel og mistrivsel. Dette blir gjort gjennom dybdeintervjuer av ansatte i fire bedrifter av varierende størrelse og virksomhetsområder. Oppgaven baserer seg også på samme antagelser som Herzbergs teori, om at økt trivsel fører til økt motivasjon og at mistrivsel er et hindre for motivasjon. Krav til utvalget var at de ansatte måtte jobbe teambasert i prosjekter, og at arbeidets karakter skulle kunne regnes som kreativt. Oppgavens forskningsspørsmål var systematisk lagt opp til å avdekke både faktorer som kan være kilde til motivasjon, og kilder til mistrivsel, samt hvilke organisasjonsmessige forhold som i størst grad påvirket disse faktorene. Vårt studie viser at enkelte motivasjonsfaktorer er viktigere enn andre, og at noen hygienefaktorer også kunne være en kilde til motivasjon. Vi fant også at enkelte hygienefaktorer virket helt uvesentlige for å forhindre mistrivsel. På grunn av størrelsen og begrensninger knyttet til undersøkelsens utvalg, ser vi ikke på funnene som generaliserbare og anbefaler heller at videre forskning analyserer Herzbergs to-faktor-teori i større sammenhenger, og da med en kvantitativ tilnærming. Til slutt i oppgaven presenterer vi noen konkrete råd til ledere, som forhåpentligvis kan bidra til å øke motivasjon og forhindre mistrivsel i deres bedrifter.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn og presentasjon av problemstilling	7
1.1.1 Problemstilling	7
1.2 Begrepsavklaringer	8
1.3 Avgrensning.....	8
1.4 Oppgavens struktur.....	8
2.0 Teori	10
2.1 Motivasjon	10
2.1.1 Innholdsteorier versus prosessteorier.....	10
2.2 Herzbergs to-faktor-teorier	10
2.2.1 Motivasjonsfaktorer	11
2.2.2 Hygienefaktorer	12
2.2.3 Hvorfor Herzberg?	14
2.2.4 Kritikk av Herzbergs to-faktor-teori	14
2.3 Kreativitet	15
2.3.1 Kreativitet og motivasjon.....	15
2.4 Team	16
2.4.1 Team og motivasjon.....	16
2.5 Prosjekt som arbeidsform	18
2.5.1 Prosjekt og motivasjon.....	18
3.0 Presentasjon av bedrifter	20
4.0 Metode.....	22
4.1 Innledning	22
4.1.1 Etske problemstillinger	22
4.1.2 Pålitelighet og gyldighet	22
4.2 Valg av metode	23
4.3 Valg av design	24
4.4 Valg av datainnsamlingsmetode – Dybdeintervju.....	25
4.4.1 Semistandardisert intervju.....	25
4.5 Utvalg og rekruttering	26
4.6 Gjennomføring.....	26

4.7	Transkribering og analyse	27
4.8	Kritikk.....	28
5.0	Resultater og tolkning	30
5.1	Motivasjonsfaktorer.....	30
5.1.1	Prestasjon	30
5.1.2	Anerkjennelse	31
5.1.3	Arbeidet i seg selv.....	32
5.1.4	Ansvar	32
5.1.5	Forfremmelse	32
5.1.6	Muligheter for personlig vekst.....	33
5.2	Hygienefaktorer	34
5.2.1	Bedriftens retningslinjer og administrasjon	34
5.2.2	Lederen	35
5.2.3	Arbeidsforholdene.....	36
5.2.4	Mellommenneskelige forhold	37
5.2.5	Status.....	37
5.2.6	Jobbsikkerhet	38
5.2.7	Privatlivet.....	39
5.2.8	Lønn	39
5.3	Kritikk av analyse	40
6.0	Konklusjon	40
6.1	Innledning	40
6.2	Spesielt gjeldene motivasjonsfaktorer	41
6.3	Mindre gjeldene motivasjonsfaktorer	42
6.4	Spesielt gjeldene hygienefaktorer.....	42
6.5	Mindre gjeldene hygienefaktorer.....	43
6.6	Organisasjonsmessige forhold som påvirker motivasjon og mistrivsel	43
6.7	Videre forskning	44
6.8	Råd til bedrifter.....	44
7.0	Litteraturliste	46

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide – Ledelse

Vedlegg 2: Intervjuguide – Ansatte

Vedlegg 3: Transkribering

Vedlegg 4: Analyse av ansatt

Vedlegg 5: Analyse av bedrift

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn og presentasjon av problemstilling

Motivasjon er en sterk påvirkende faktor av bedrifters effektivitet og ytelse. I Norge har bedrifter i flere år beveget seg mot stadig mer team- og prosjektbasert arbeid, og denne utviklingen ser ut til å fortsette (Hjertø 2013, 14; Karlsen og Gottschalk 2011, 23). Å forstå hvilke faktorer som driver og hindrer motivasjon i team- og prosjektbasert arbeid er derfor viktig. Det er også viktig å avdekke hvordan disse faktorene varierer i ulike organisasjonsformer og hvilke ledelsesmessige utfordringer dette byr på. Motivasjon er et meget relevant tema for dagens virksomheter og ledere, da motivasjonsmessige tiltak kan bidra til å redusere problemer assosiert med individuelle variasjoner i produktivitet (Brochs-Haukedal 2010, 109).

Vi har i denne oppgaven tatt utgangspunkt i Fredrick Herzbergs to-faktor-teori. Herzbergs arbeid har blitt kritisert blant annet for å mangle måter å videre måle motivasjonsfaktorer på (se del 2.2.4 - kritikk av Herzberg). I vår undersøkelse vil vi på tross av dette forsøke å finne ut hvor gjeldende de ulike faktorene er for vårt spesifikke utvalg.

På bakgrunn av dette ønsker vi å besvare følgende forskningsspørsmålene:

- *Hvilke kilder til motivasjon finner vi spesielt gjeldende for ansatte som jobber kreativt i team med operativt prosjektarbeid?*
- *Hvilke kilder til motivasjon finner vi mindre gjeldende for ansatte som jobber kreativt i team med operativt prosjektarbeid?*
- *Hvilke kilder til mistrivsel finner vi spesielt gjeldende for ansatte som jobber kreativt i team med operativt prosjektarbeid?*
- *Hvilke kilder til mistrivsel finner vi mindre gjeldende for ansatte som jobber kreativt i team med operativt prosjektarbeid?*
- *Hvilke organisasjonsmessige forhold ser ut til å påvirke motivasjon og mistrivsel i de ulike bedriftene?*

1.1.1 Problemstilling

Hertzbergs to-faktor-teori i et komparativt case-studie: Hva motiverer ansatte som jobber kreativt i team med operativt prosjektarbeid?

1.2 Begrepsavklaringer

Nedenfor presenteres sentrale definisjoner for oppgavene. Disse definisjonene vil bli beskrevet ytterligere under kapitlet 2.0 Teori.

Motivasjon

Motivasjon defineres i denne oppgaven som psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd (se del 2.1 - Motivasjon)

Kreativitet

Med kreativt arbeid mener vi i denne oppgaven evnen til å produsere arbeid som er nyskapende, som innehar en viss verdi og på et eller annet vis er nyttig eller hensiktsmessig for organisasjonen (se del 2.3 - Kreativitet).

Team

Når vi skriver om team i oppgaven refererer vi til sosiale grupper, bestående av tre eller flere personer i bedriften, som har et felles formål, og arbeider for å oppnå ett eller flere forretningsmessige mål (se del 2.4 - Team).

Operativt prosjekt

I undersøkelsen prater vi om operative prosjekter. Operative prosjekter er prosjekter med varighet inntil et år, som har liten grad av endring hos kunde, relativt liten grad av kompleksitet som gjennomføres innenfor en avdeling av bedriften. (Se del 2.5 - Prosjekt som arbeidsform).

1.3 Avgrensning

Vi velger å bruke Herzbergs to-faktor-teori som grunnlag for oppgaven, men er klar over at det finnes både kritikk av denne teorien, samt et mangfold av andre teorier. Begrunnelse for valget er ellers å finne under teoridelen om motivasjon (del 2.1). Her vil også kritikk av Herzbergs teorier gjennomgås i mer detalj. To-faktor-teorien er basert på antagelsen at økt tilfredshet fører til økt motivasjon. Vi har ikke brukt teori for å underbygge denne antakelsen, men går ut ifra det samme i denne oppgaven. Vi har valgt å avgrense oppgaven ved å velge respondenter som arbeider med operativt prosjektarbeid spesifikt, da disse prosjektene blir gjennomført jevnlig i bedrifter og har klare rammer. Dette gjør at respondentene kan gi svar på grunnlag av et høyere antall gjennomførte prosjekter.

1.4 Oppgavens struktur

Denne oppgaven innledes med bakgrunn for valg av tema, stadfestelse av problemstilling, begrepsavklaring og avgrensning. I kapittel 2 vil det presenteres ulike teorier på feltene

motivasjon, kreativitet, team og prosjekt som diskuteres og settes opp mot hverandre. Kapittel 3 gir en kort presentasjon av utvalget vårt og kapittel 4 omhandler valg forskningsmetode, samt begrunnelsen og kritikk av denne. I kapittel 5 presenteres resultatene av våre funn, strukturert i henhold til de ulike motivasjons- og hygienefaktorer. I kapittel 6 besvares oppgavens forskningsspørsmål om ulike motivasjonsfaktorer, hygienefaktorer og organisasjonsmessige forhold. Avslutningsvis pekes det på muligheter for videre forskning. Til slutt blir det også gitt generelle anbefalinger til bedriftene.

2.0 Teori

2.1 Motivasjon

Motivasjon stammer fra latin og betyr «bevege», og innen motivasjonspsykologi er formålet å avdekke hva som beveger oss til handling (Svartdal 1997, 157). Begrepet har gjennom historien og i ulike fagfelt blitt definert på mange ulike måter. Innenfor psykologien defineres motivasjon gjerne som: “Psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd.” (Brochs-Haukedal 2010, 109-112). Som det fremkommer i definisjonen, påvirkes motivasjon ikke bare av fysiologiske og ytre forhold, men kan også tilbakeføres til psykologiske. I tillegg skilles det mellom tre ulike prosesser: igangsetting, regulering og opprettholdelse av atferd. Disse danner utgangspunktet for å skape forståelse rundt hva og hvordan atferd initieres, hvilken retning den har og hvorfor handlingen vedvarer over tid. En lignende definisjon på motivasjon er: “...processes that account for an individual’s intensity, direction and persistence of effort toward attaining a goal.” (Robbins, Judge og Campbell 2010, 140). Denne definisjonen sier noe om hvor viktig det er for organisasjonen å motivere ansatte til å effektivt nå organisasjonens mål. Adrian Furnham (2005,11) mener også at motivasjon sier noe om hvorfor folk velger å gjøre eller å ikke gjøre noe, hvor mye innsats de legger i det de gjør og i hvilken grad man er bestemt på å oppnå noe.

2.1.1 Innholdsteorier versus prosessteorier

Innenfor motivasjon skilles det gjerne mellom innholds- og prosessteorier (Brochs-Haukedal 2010, 109). De to inndelingene forsøker å gi svar på to ulike spørsmål, henholdsvis: hva som motiverer, og hvordan mennesker blir motivert. Vi har valgt å basere vår undersøkelse på en innholdsteori, for å se hvor gjeldende de ulike kildene til motivasjon er for vårt utvalg. Innholdsteorier baseres på at alle mennesker har de samme behovene, og fokuset ligger på å avdekke hva som motiverer til ytelse. Spørsmålet er om disse behovene er tilfredsstillt og hvilke konsekvenser som oppstår hvis disse ikke imøtekommes.

2.2 Herzbergs to-faktor-teorier

I følge Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik (2013, 160) er Herzbergs forskning omkring motivasjon på arbeidsplassen et av de mest innflytelsesrike bidragene på feltet, og har lagt grunnlaget for moderne tenkning om motivasjon. Herzbergs ideer tar utgangspunkt i at forhold som skaper positive holdninger til arbeid, var forskjellige fra de som lå til grunn for negative holdninger (Brochs-Haukedal 2010, 123). Herzberg skiller også mellom motiverende faktorer og kilder til mistriivsel. Teorien ble utviklet av Herzberg etter at han gjorde undersøkelser av hendelser i livene til ingeniører og regnskapsførere (Herzberg 2003, 21-24).

Studiet har vært gjenskapt på et vidt utvalg av populasjoner (inkludert i enkelte kommunistiske land), noe som gjør forskningen en av de mest repliserte på sitt felt. Resultatene av disse studiene, sammen med bekreftelse fra andre undersøkelser med ulike forskningsprosedyrer, tyder på at faktorer som fører til jobbtilfredshet (og motivasjon) og jobbmistrivsel er ulike. I følge Herzberg er det ulike faktorer som må vurderes, avhengig av om du undersøker jobbtilfredshet eller jobbmistrivsel. Det følger da at disse to følelsene ikke er motsetninger av hverandre, hvilket innebærer at det motsatte av jobbtilfredshet ikke er mistrivsel, men derimot mangel på tilfredshet. Samtidig er det motsatte av mistrivsel ikke jobbtilfredshet, men ingen mistrivsel. Herzberg har valgt å kalle disse faktorene for motivasjonsfaktorer og mistrivsel-unngåelse -eller oftere brukt- hygiene faktorer.

2.2.1 Motivasjonsfaktorer

Motivasjonsfaktorene viste seg å være de viktigste elementene for intervjuobjektene i forhold til tilfredshet med jobb, og viste seg å dele en rekke egenskaper (Brochs-Haukedal 2010, 123-124). Blant disse egenskapene var at faktorene har en relativt varig virkning på forholdene til arbeidet, og er relatert til jobbinnholdet og forholdet mellom person og arbeid. Disse faktorene forårsaker en følelse av vekst og personlig utvikling, og hadde derfor en klar sammenheng med jobbtilfredshet. Flere forfattere trekker også paralleller mellom disse faktorene og de to høyeste behovene i Abraham Maslows behovspyramide, nemlig behov for selvrealisering og behov for anerkjennelse. Herzberg sier selv motivasjonsfaktorene iboende i jobben er prestasjoner, anerkjennelse, arbeidet i seg selv, ansvar og vekst eller forfremmelse (Herzberg 2003, 24). Under vil vi forklare de ulike motivasjonsfaktorene som vi har brukt for å utvikle vår intervjuguide, basert på Herzbergs definisjoner (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993, 44-49).

Prestasjoner

Suksessfull gjennomføring av en jobb, løsning på problemer, oppreisning og å se resultatene av ens eget arbeid. Kategorien inkluderer også motsetningen: å feile eller fravær av prestasjon.

Anerkjennelse

Hovedkriteriet for denne kategorien er en form for anerkjennelse fra en annen person. Kilden kan være nesten hvem som helst: leder, et annet individ i ledelsen, ledelsen som en upersonlig kraft, en klient, en kollega eller allmenheten. Å bli gitt en belønning kan også være en form

for anerkjennelse. Kategorien inkluderer også såkalt “negativ anerkjennelse” eller kritikk og skyld.

Arbeidet i seg selv

Denne kategorien betegner situasjoner der arbeidet eller oppgaven som utføres er en kilde til gode eller dårlige følelser i seg selv.

Ansvar

Denne kategorien dekker faktorer forbundet med ansvar og autoritet. Dette inkluderer situasjoner der en opplever tilfredshet gjennom å bli gitt ansvar for sitt eget eller andres arbeid eller ved å bli tildelt et nytt ansvarsområde. Kategorien inkluderer også hendelser som resulterte i lavere tilfredshet eller en negativ holdning til arbeidsplassen grunnet mangel på tildelt ansvar.

Forfremmelse

Denne kategorien gjelder kun for hendelser der det var en reell forandring av status eller posisjon til personen i selskapet. Om en opplever å bli flyttet fra et sted i organisasjonen til en annen uten en forandring av status, vil hendelsen kategoriseres under “ansvar”, og ikke en formell forfremmelse.

Muligheter for personlig vekst

Situasjoner der sannsynligheten for at individet vil være i stand til å bevege seg fremover og oppover i organisasjonen, der individet er i stand til å forbedre sine egne ferdigheter i sitt yrke eller hendelser der muligheten for personlig vekst innad i bedriften øker eller minsker.

2.2.2 Hygienefaktorer

Den andre type faktorer Herzberg fant var relatert til tilfredshet i forhold til arbeidet. Disse faktorene ble kalt hygienefaktorer, og korresponderer mer med de tre mest grunnleggende behov i Maslows behovspyramide: tilhørighetsbehov, trygghetsbehov og fysiologiske behov (Brochs-Haukedal 2010, 123-124). I følge Herzberg er eliminering av slike negative aspekter ved arbeidet nødvendig for å motvirke utilfredshet, men ikke nok til å sikre tilfredshet og motivere atferd. For å motivere ansatte må også motivasjonsfaktorene være til stede. I likhet med motivasjonsfaktorene deler også hygienefaktorene enkelte fellestrekk. Til grunn for disse faktorene ligger gjerne en følelse av å være urettferdig behandlet. Eksempler på slike

fellestrekk er at “Effekten er mer kortvarig, de er relatert mer til arbeidsoppgavenes omgivelser eller sammenheng enn til selve jobbinholdet, og nullpunktet har en tendens til å heve seg slik at ting blir tatt for gitt etter en viss periode”. (Brochs-Haukedal 2010, 124).

Under har vi listet opp de ulike kildene til utilfredshet som vi har basert intervjuguiden på, basert på Herzbergs hygienefaktorer (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993, 44-49).

Bedriftens retningslinjer og administrasjon

Denne kategorien beskriver bedriftens overordnede retningslinjer og administrasjonsmessige kjennetegn. Dette innebærer både organisasjonens og ledelsens tilstrekkelighet, samt de skadelige eller gunstige effektene av selskapets retningslinjer.

Lederens tekniske kompetanse

Denne kategorien handler om hendelser der lederens kompetanse, inkompetanse eller sans for rettferdighet har vært kritiske, samt hvor villig lederen er til å delegere ansvar og å lære bort sin kunnskap.

Arbeidsforholdene

Denne kategorien viser til de fysiske arbeidsforholdene. Dette kan innebære alt fra lys, ventilasjon, hjelpemidler til plass, og også arbeidsmengde.

Mellommenneskelige forhold

De mellommenneskelige forholdene som gjelder under denne kategorien er i Herzbergs teori avgrenset til interaksjon mellom ulike individer i bedriften. For eksempel om det skulle oppstå en konflikt mellom to ansatte enten i en sosial situasjon eller i arbeidssetting. Vi har også valgt å inkludere hvordan ansatte anser de sosiale relasjonene i bedriften, da nyere forskning trekker frem at sosial motivasjon, og de sosiale relasjoner, vennsrelasjoner og samarbeidsrelasjoner har grunnleggende betydning for motivasjon (Lillemyr 2007,175).

Status

Kategorien omhandler når tegn på status blir nevnt som en faktor for ens følelser om jobben (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993, 44-49). Et eksempel kan være når noen nevner å ha en sekretær eller å kunne kjøre firmabilen.

Trygghet i arbeidet

Denne kategorien omhandler objektive tegn på tilstedeværelse eller fravær av trygghet på arbeidsplassen. Dette kan for eksempel innebære hvorvidt den ansatte har fast stilling eller i hvilken grad bedriften anses som å være stabil.

Privatlivet

Kategorien omhandler situasjoner der arbeidet influerer privatlivet til den ansatte i så stor grad at det påvirker den ansattes holdninger om jobber eller arbeidsplassen. For eksempel om en ansatt er nødt til å flytte med familien mot deres vilje, eller andre familiære problemer som stammer fra jobbsituasjonen.

Lønn

Herzberg (1993, 49) anvender ikke lønn som en egen hygienefaktor i sin undersøkelse, kun som en bisetning under personlige forhold. Likevel er det flere som nevner økonomisk godtgjørelse eller lønn som en egen faktor når de beskriver Herzbergs to-faktor-teori (Brochs-Haukedal 2010, 124; Furnham 2005, 334; Kaufmann og Kaufmann 2009, 109). Nyere litteratur anser også lønn som en meget sentral faktor for å motivere ansatte (Blyton og Jenkins 2007, 159). Vi har derfor valgt å inkludere lønn som en egen hygiene-faktor i vår undersøkelse.

2.2.3 Hvorfor Herzberg?

Vi har i vår undersøkelse valgt å bruke Herzbergs to-faktor-teori som utgangspunkt for vår undersøkelse og utvikling av vår intervjuguide. På tross av at Herzbergs to-faktor-teori ble utviklet på slutten av 50-tallet, anser vi forholdet mellom motivasjon og de ulike faktorene Herzberg utviklet som relevante i dag. Vi har valgt Herzbergs teori fordi vi mener den fortsatt gir en dekkende oversikt av hvilke forhold som motiverer ansatte og på grunn av hvor grundig Herzberg har beskrevet og analysert hver enkelt faktor. En annen grunn til valget av denne teorien er måten hygiene- og motivasjonsfaktorene er definert og kategorisert på, som gjør det relativt enkelt å forske videre på de ulike faktorene. Enkelte steder har vi likevel valgt å supplere med annen teori og utvide noen av faktorene, da vi mener enkelte aspekter fortjener grundigere undersøkelse (se lønn og mellommenneskelige forhold over).

2.2.4 Kritikk av Herzbergs to-faktor-teori

Herzbergs to-faktor-teori har gjennom årene også mottatt en del kritikk. Blant annet mener enkelte at klassifiseringen av hygiene- og motivasjonsfaktorer er et resultat av undersøkelsens

metodikk (Hackman og Oldham 1976, 251-252). Enkelte forskere argumenterer derfor for at hygiene faktorer kan virke motiverende, mens motivasjonsfaktorer kan være kilder til mistriivsel (House og Wigdor 1967, 371-386). En annen kritikk av undersøkelsens metodikk handler om hvordan Herzberg stiller spørsmål om positive og negative hendelser relatert til arbeidet. Det argumenteres for at respondentenes utsagn om tilfredshet og utilfredshet kan være påvirket av enkelte defensive prosesser. Om dette er tilfellet kan respondenten tilskrive årsakene til tilfredshet sine egne prestasjoner, mens kilder til mistriivsel blir tilskrevet faktorer i arbeidet og omgivelsene, som for eksempel selskapets retningslinjer eller tilsyn. Det hevdes også at undersøkelsen tar lite hensyn til ansattes personlige faktorer og hvordan ulike mennesker kan respondere forskjellig på ulike former for motivasjon. Til slutt kritiseres det faktum at undersøkelsen ikke spesifiserer hvordan man videre kan måle tilstedeværelsen eller fraværet av motivasjonsfaktorer i bedrifter.

2.3 Kreativitet

Kreativitet kan defineres som evnen til å produsere arbeid som er nyskapende. For at arbeidet skal være kreativt må det inneha en viss verdi og på et eller annet vis være nyttig eller hensiktsmessig (El-Murad og West 2004, 189; Kaufmann 2006, 11). Ofte assosieres fenomenet som en egenskap hos noen enkelte individer. Samtidig kan det argumenteres for at kreativ tenkning er del av et større system, og at elementer som sosiale omgivelser, organisasjon, samfunn og kultur inngår i et samspill og er utgangspunktet for kreativ utfoldelse (Kaufmann 2006, 21-23).

2.3.1 Kreativitet og motivasjon

Motivasjon beskrives som en av de tre komponentene kreativitet består av, sammen med ekspertise og kreative ferdigheter (Amabile 2006, 18-24). Forskning viser også seks kategorier ved ledelse som påvirker kreativitet. Disse er utfordring, frihet, ressurser, arbeidsgruppens egenskaper, oppmuntring fra ledelsen og organisatorisk støtte. Disse kategoriene er sammenfallende med Herzbergs kategorier for arbeidet i seg selv, ansvar, anerkjennelse, lederens tekniske kompetanse, samt bedriftens retningslinjer og administrasjon. Kaufmann (2006, 86) argumenter for at behovet for selvaktualisering er en grunnleggende motivasjonskilde for kreativitet. Med andre ord kan man si at motivasjon for kreativ utfoldelse henger sammen med et ønske om å maksimere mulighetene for å oppleve sine egne ekspressive potensialer. Det er også vist gjennom psykologiske tester at høykreative grupper har en klar preferanse for selvutfoldelse, uavhengighet og bruk av kreativ kapasitet.

Med dette som utgangspunkt tror vi at tidligere nevnte faktorer som ansvar, arbeidet i seg selv og lederens tekniske kompetanse (evne til å delegere arbeid) kan være sentrale for motivasjonen i vårt utvalg. Kaufmann (2006, 87) viser også til studier som sier at et dominerende behov for nyhet i informasjonstilførsel er en sentral motivasjonsdeterminant i kreativ atferd. Vi tror at faktoren “muligheter for personlig vekst” og i hvilken grad bedriften legger til rette for læring og ny informasjon, kan være sentralt for motivasjon i utvalget vårt.

2.4 Team

Team kan defineres som nivået mellom individ og organisasjon, i situasjoner der mennesker jobber kollektivt (Hjertø 2013, 14). Teamet er ikke nødvendigvis det samme som en gruppe, men er en av flere former for arbeidsgrupper. Det skal ha ansvar for utfallet av bestemte oppgaver, og vil dermed i stor grad være selvstyrt, uten å bli detaljinspisert av eksterne ledere. Størrelsen på teamet kan variere, og det finnes ingen teoretisk grense på hvor mange deltakere det kan ha, men jo større antall deltakere, jo flere relasjoner må tas vare på. Relasjonene mellom ulike deltagerne i et team kan kalles selve drivkraften i teamet. Disse relasjonene gir en “erkjennelse og følelse av det kollektive ansvaret for sluttresultatet”. (Hjertø 2013, 30-32). Hjertø fremstiller dermed denne definisjonen på team:

Et team er en relativt autonom arbeidsgruppe på minst tre personer som i høy grad arbeider gjensidig avhengig av hverandre over tid, som i stor grad er felles ansvarlige for å innfri gruppens resultatmål, og hvor teammedlemmenes relasjoner er gruppens grunnleggende bestanddel. (2013, 32)

2.4.1 Team og motivasjon

Forskning på teammotivasjon har vokst sterkt de siste årene (Park, Spitzmuller og DeShon 2013, 1340). Deres definisjon av teammotivasjon er som følger: “the coordination of the intensity and duration of collective effort directed at a shared team goal through the functioning of interdependent regulatory feedback loops”. Det kan trekkes likhetstegn med tidligere presenterte definisjoner av motivasjon, hvor intensitet og opprettholdelse mot et bestemt mål gjør seg gjeldene. Samtidig er teammotivasjon også koordineringen av kollektive prosesser, gjennom gjensidig avhengighet og regelmessig tilbakemelding.

Park, Spitzmuller og DeShon (2013) presenterer seks teoretiske hovedområder: teamdesign, teambehov, teammål, teamregulering, team mestringstro og teamaffekt. Vi vil videre

argumenterer for at disse sammenfaller med ulike sider med Herzbergs motivasjons- og hygienefaktorer.

Teamdesign

Jobbkarakteristikkmodellen hevder det er fem kjernekaraktertrekk ved en jobb som avgjør graden av motivasjon: varierte arbeidsoppgaver, oppgavens identitet, oppgavens betydning, autonomi og muligheter for tilbakemeldinger (Hackman og Oldham 1976, 257-258). Disse trekkene kan løst likestilles med Herzbergs faktorer arbeidet i seg selv, ansvar, og anerkjennelse.

Teambehov

Teambehov kan defineres som interne spenninger blant teamets medlemmer som avgjør retning, intensitet og opprettholdelsen av teamets handling over tid. Et av behovsteoriens mange hovedtemaer er sosiale behov i henhold til relasjoner og tilhørighet, som kan ses å være meget relevant i teammotivasjonssammenheng. Uttrykket teambehov kan sies å sammenfalle med mellommenneskelige forhold.

Teammål

Mål fungerer høyest motiverende der individer har en fremtidig ønsketilstand å jobbe imot. Teammål fungerer på samme måte som personlige mål, hvor de forekommer et kollektivt ønske om å oppnå et ønsket resultat. Grupper har en tendens til å sette høyere mål, men både individuelt og i grupper øker ambisjonsnivået i takt med opp- og nedturer.

Denne teorien sammenfaller med Herzbergs prestasjon og muligheter for personlig vekst.

Teamregulering

Teamreguleringsprosessen er det som dirigerer individers bruk av tid og energi for å redusere måloppnåelsesmotsetninger. Teamregulering er den dynamiske prosessen hvor teammedlemmer deler forståelse av oppgaven og deres omgivelser, tolker deres tilbakemeldinger og sammenligner de med deres utalte målsettinger, og koordinerer deres handlinger for å oppnå mål. Denne delen sammenfaller med Herzbergs anerkjennelse og mellommenneskelige forhold. Nylige studier av team regulering har hat en økende interesse rundt sosiale betydninger av tilbakemeldinger i team. Disse studiene har grunnlag for å bevise tilbakemeldingers påvirkning av relasjonskonflikter og samarbeid med andre team.

Teams mestringstro

De dynamiske sosiale interaksjonene mellom teammedlemmer avgjør deres kollektive mestringstro, som er et resultat av teamets sammensmelting av motivasjon. Teams mestringstro er konsept basert på først å fremst individuell mestringstro, som i et team blir et kollektivt efficacy. Dette konseptet kan sammenfalle med Herzbergs prestasjon.

Teamaffekt

Teamaffekt kan også kalles «kollektive følelser». En for stor vektlegging av kognisjon i motivasjonsforskning har tidligere blitt kritisert. I nyere forskning av grupper, har den økende interessen for studier av affekt sammenfalt med hverandre. Hvordan teammotivasjon formes av et teams affektive opplevelser, har vært et av hovedspørsmålene i denne forskningen. Dette kan sammenfalle med Herzbergs mellommenneskelige relasjoner.

2.5 Prosjekt som arbeidsform

Som gjengitt i boken av Jan Terje Karlsen og Petter Gottschalk (2008, 18-30) er Asbjørn Rolstadås' definisjon på et prosjekt et tiltak som har karakter av et engangsforetagende med et gitt mål og avgrenset omfang, og som gjennomføres innenfor en tids- og kostnadsramme. Prosjektstyringsmetoder fikk først stor oppmerksomhet på begynnelsen av 60-tallet og representerte en ny måte å administrere arbeidsoppgaver på. I dagens samfunn er prosjektarbeidsformen svært utbredt, både i privat og offentlig sektor. Prosjekter kan variere både i størrelse og kompleksitet. I vår undersøkelse har vi valgt å fokusere på operative prosjekter. Operative prosjekter kan defineres som prosjekter med varighet inntil et år, som har liten grad av endring hos kunde, relativt liten grad av kompleksitet som gjennomføres innenfor en avdeling av bedriften.

2.5.1 Prosjekt og motivasjon

Karlsen og Gottschalk (2008, 229-231) referer også til jobbkarakteristika-modellen av Hackman og Oldham (1976) i sin presentasjon av motivasjon i prosjekt. På bakgrunn av faktorer som at man jobber mot et felles mål, samt utfordrende arbeidsoppgaver er prosjektarbeid kjent for å være motiverende for ansatte. Det vises til tre psykologiske tilstander som må være tilstede for å stimulere og opprettholde motivasjon i prosjekter. Disse faktorene er følelsen av å ha meningsfulle arbeidsoppgaver, personlig ansvar for resultatet av arbeidet, og til slutt kunnskap om resultater som gjør det mulig for den enkelte å avgjøre om resultatet er godt eller dårlig. Om disse psykologiske tilstandene er til stede, vil det føre til høy indre motivasjon, god ytelse og motivasjon. Prosjektarbeid er også kjent for å resultere i

stort arbeidspress på deltakerne. For at denne store arbeidsmengden skal virke motiverende er det viktig at deltakerne føler mestring og at følt stress gjøres om til spennende utfordringer ved at det oppmuntres til kreativitet, og at man fordeler usikkerhet og ansvar på flere i prosjektgruppen. Om ansatte blir overbelastet med arbeid og ansvar kan resultatet være overtid, ineffektivitet, friksjoner blant deltagere i prosjektteamet, forsinkelser og et produkt med dårligere kvalitet.

3.0 Presentasjon av bedrifter

Bedrift 1

Ansatte: 25 stk (designere, rådgivere, prosjektledere og ledere). Del av et større, internasjonalt konsern.

Størrelse: Bedrift 1 har vi klassifisert som en stor bedrift.

Virksomhet: Designbyrå som jobber med identitets-, paknings- og digital design samt forretningsutvikling og innovasjon basert på design-metodikk.

Kunder: Både store og små aktører i offentlig og privat sektor. Mange internasjonale kunder.

Organisering: Daglig leder/kreativ leder sidestilt. Personer med forskjellige roller (rådgivere, seniordesignere og prosjektledere) er ansvarlig for forskjellige fagområder (digital, pakning etc.). I tillegg har rådgiverne og prosjektlederne felles møter og ansvar for det administrative, mens designerne har felles møter og for diskusjon og faglig utvikling. Normale designere som jobber under teamlederne. Selv om denne bedriften har få ansatte isolert, er den administrativt en del av et større konsern, og blir derfor behandlet som en stor bedrift i denne oppgaven.

Økonomistyring: Fritt innenfor prosjektrammer.

Bedrift 2

Ansatte: 1600 stk (Konsulenter, selgere, spesialistselgere og markedsførere).

Størrelse: Bedrift 2 har vi klassifisert som en stor bedrift.

Virksomhet: Leverer forskjellige skreddersydde IT-systemer.

Kunder: Mange og meget store internasjonale kunder.

Organisering: Mange likeverdige team distribuert geografisk og på forretningsområder. Teamene er relativt flate men styrt av sjef eller prosjekt/teamleder.

Økonomistyring: Økonomistyring fritt innenfor prosjektrammer

Bedrift 3

Ansatte: 14 stk (Pedagoger, designere, teknikere, ledere og prosjektledere).

Størrelse: Bedrift 3 har vi klassifisert som en mindre bedrift.

Virksomhet: Jobber innenfor tre forretningsområder som alle har med kompetanseutvikling å gjøre, og særlig digital opplæring. 1.Lager kurs og tester for kunder. 2.Leverer systemstøtte såkalt learning management system, 3.Gjør rådgivningprosjekter rundt kompetanseutviklingsinitiativ i virksomheter.

Kunder: Store og små norske kunder.

Organisering: Prosjektbasert. To hovedledere (deleiere), og forskjellige fagområder under dem. Jobber i tverrfaglige team med kundekontakten som en slags jevnbyrdig prosjektleder.

Økonomistyring: Fritt innenfor prosjektrammer

Bedrift 4

Ansatte: 10 stk. (Utviklere/programmerere, designere og leder).

Størrelse: Bedrift 4 har vi klassifisert som en mindre bedrift.

Virksomhet: Uavhengig digitalt byrå som driver med designoppdrag, reklame og tjenesteutvikling. Byrået jobber i skjæringspunktet mellom teknologi og design og utvikler interaktive opplevelser på tvers av ulike digitale plattformer som programmer, nettsider, spill, digitale installasjoner og kampanjer. Bedriften analyserer også interaksjon med merkevarer for å skape effektiv drift, og lønnsomhet og effektivitet på kundesiden og har brukeropplevelser som sitt fokus.

Kunder: Hovedsakelig store og små norske kunder.

Organisering: Har ingen faste prosjektledere. Daglig leder kan delegere arbeid, ellers er alle sidestilte og arbeidsteam formes organisk ut ifra hvilke prosjekter en jobber med.

Økonomistyring: Fritt innenfor prosjektrammer.

4.0 Metode

4.1 Innledning

Hensikten til all forskning er å utvide vår kunnskap på ulike områder, gjennom systematisering og målrettethet (Askheim og Grenness 2008, 30). For å kartlegge virkeligheten brukes ulike fremgangsmåter, og disse betegnes som metode (Jacobsen 2005, 30). I dette kapitlet presenteres den metodiske tilnærmingen til oppgaven. Veivalgene i prosessen har vært basert på problemstillingen og undersøkelsens formål. Vi har hatt en pragmatisk holdning, som ofte blir trukket frem i metodelitteraturen (Askheim og Grenness 2008, 37-38; Jacobsen 2005, 41-42; Kvale og Brinkmann 2009, 33-36). Dette innebærer at våre valg er basert på hva vi ønsker å studere, og vårt vitenskapsteoretiske ståsted både har et hermeneutisk preg, så vel som positivistisk.

Vi vil gjennomgå en begrepsavklaring av pålitelighet og gyldighet. Disse vil være bakteppe for de videre presentasjoner og drøftinger av metodiske tilnærming og forløpet til undersøkelsen. Det vil redegjøres for hvordan denne prosessen har utspilt seg praksis, og avslutningsvis drøfte ulike svakheter ved undersøkelsen. Aller først vil vi gjennomgå noen etiske problemstillinger som har oppstått i løpet av prosjektet.

4.1.1 Etiske problemstillinger

Etikk, læren om rett og galt, står sentralt innen forskning og vitenskapelig praksis (Askheim og Grenness). I løpet av prosjektet har gruppen stått ovenfor ulike etiske problemstillinger, primært i hensyn av forskningssubjektene. Da kvalitative studier gjerne består av tykke beskrivelser, har det vært utfordrende å redegjøre for undersøkelsen i detalj, samtidig som informantene ikke skal kunne identifiseres. For å ivareta norsk forskningsetikk, har vi utelatt informasjon om alder, stilling og kjønn. Dette er også bakgrunnen til at navn på bedriftene utelates, hvor noen av de har bestått av få ansatte.

Et annet etisk dilemma som vi som studenter har opplevd, er å være ærlig om hvordan undersøkelsen faktisk har utartet seg. Et ønske om å fremstå som flittige og gjennomtenkte studenter står sterkt, og det foreligger en fristelse for å unnlate negative sider ved gjennomføringen. Vi har likevel etterstrebet å gjengi alle sider ved studiet, og hatt et kontinuerlig samspill med andre medstudenter og veileder for å sikre at forskningsetiske normer overholdes.

4.1.2 Pålitelighet og gyldighet

For å vurdere kvaliteten av resultatet fra en undersøkelse, og diskutere dens troverdighet og overførbarhet av kunnskap, trekkes begrepene reliabilitet og validitet frem (Askheim og

Grenness 2008; Kvale og Brinkmann 2009). Relabilitet måler i hvilken grad resultatene er til å stole på, mens validitet måler hvorvidt vi har undersøkt det vi utgangspunktet ønsket å undersøke. Kravene om etterprøvbarehet og reproduserbarhet har vært sentralt innen tradisjonell kvantitativ forskning. Det finnes likevel andre tilnæringer for å oppfylle disse kravene innen kvalitativ forskning, og begrepene relabilitet og validitet erstattes av pålitelighet og gyldighet

Pålitelighet innenfor kvantitative studier vurderes tradisjonelt sett av andre forskere, som ser på måleinstrumentene, utvalget, og forskerens objektive posisjon. Det foreligger et krav om etterprøvbarehet, som innebærer at en annen forsker som bruker tilsvarende metoder oppnår lignende resultat. Innen kvalitative studier byr det på utfordringer, hvor forskeren har en større subjektiv rolle i studiet. Her brukes intervjusubjektet for å vurdere påliteligheten. Under de gjennomførte intervjuene har moderatoren forsøkt å ivareta dette ved å stille oppfølgingsspørsmål for å utforske hva subjektet mener. Samtlige av subjektene har stilt seg tilgjengelige for å bli kontaktet ved en senere anledning, skulle vi være usikre på om vi har forstått dem riktig. Vi har også forsøkt å gi en fylldig beskrivelse av gjennomføringen av studiet, for at leseren av oppgaven kan vurdere hvorvidt tilnærmingen virker tillitsvekkende.

Gyldigheten til et kvalitativt studie vurderes ved å sette den innsamlede dataen opp mot de faktiske fenomen eller variabler vi var interessert i å undersøke. Formulert på en annen måte, om resultatene reflekterer hensikten med undersøkelsen og om de representerer den virkeligheten vi ønsket å fange opp. Kvale og Brinkmann (2009, 253-254) påpeker at gyldighet ikke gjør seg mer gjeldene på ulike stadier av studiet, men gjennomgår hele forskningsprosessen. Vi har derfor kontinuerlig gjennom hele arbeidsprosessen etterstrebet et kritisk perspektiv av eget arbeid.

4.2 Valg av metode

For oppgaven har vi valgt en kvalitativ metode, fordi vi ønsker å avdekke hva slags mening mennesker tillegger ting de opplever eller erfarer på jobb (Askheim og Grenness 2008). En kvalitativ metode er basert på rik og dyp informasjon fra et lite antall analyseenheter, hvor en kvantitativ metode registrerer sammenlignbar og strukturert informasjon fra et større antall analyseenheter (Ringdal 2013, 105). Bruk av større kvantitative spørreundersøkelser ble valgt bort, fordi vi ønsket en dypere innsikt i forholdet mellom organiseringen av bedriften (hvilke organisasjonsmessige sider og tiltak som påvirker motivasjons- og hygiene faktorer) og dens

innvirkning på de ansattes motivasjon. I tillegg ønsket vi større grad av fleksibilitet, muligheten for å avdekke nye sider ved motivasjon i team gjennom datamaterialet, samt muligheten til inkludere annen teori under studiet.

En kvalitativ tilnærming beskrives som induktiv, som innebærer at forskeren basert på mønstre i det innsamlede datamaterialet utvikler meninger, forståelser og begreper (Askheim og Grenness 2008). Dette skiller seg fra den kvantitative metodens deduktive tilnærming, hvor eksisterende teori brukes for å testes empirisk. Vi har likevel valgt å ta i bruk eksisterende teori av Hertzberg. Dette fordi vi mener det styrker validiteten av oppgaven, samt fungerer som et godt utgangspunkt for å kartlegge og analysere det ulike aspektet ved de ansattes motivasjon.

4.3 Valg av design

For å oppnå målet med forskningen velges et hensiktsmessig design (Askheim og Grenness 2008, 65-66). Rommet for fleksibilitet og glidende overganger mellom arbeidsfasene innen kvalitativ forskning byr på utfordringer i henhold til struktur og planlegging. Likevel har vi brukt retningslinjer til hva undersøkelsen skal fokusere på, hvem som er aktuelle informanter, hvor og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres.

Askheim og Grenness (2008, 68) oppsummerer at metodebøker deler design inn i det kausale, det beskrivende og det eksplorative, hvor den sistnevnte er mest brukt innen kvalitativ forskning. Hvor vi ønsker å forstå og tolke oppgavens fenomener har vi valgt et eksplorativt design. Beskrivende design ble også vurdert, hvor formålet er å beskrive situasjonen på et bestemt område (Gripsrud, Olsson og Silkost 2010, 41). Men hvor beskrivende design er preget av formelle og strukturelle prosesser, ble det valgt bort til fordel for muligheten for fleksibilitet og dypere forståelse (2010, 45). Innen eksplorativt design finnes det en rekke undertyper av design. Fenomenet for vår oppgave (motivasjon) ønsker vi å studere i sine naturlige omgivelser. Av den grunn velger vi å bruke et casedesign, som er vanlig innen organisasjonsforskning hvor det innhentes mye informasjon fra en eller få caser (Askheim og Grenness 2008, 70-72). I denne oppgaven er det valgt et instrumentalt casestudie, hvor vi ønsker å øke kunnskap om et bestemt fenomen, der selve casene er av sekundær interesse. Innenfor intrinsic case studies er det derimot selve caset som står sentralt.

Da vi undersøker flere caser foreligger det et komparativt opplegg, hvor flere cases sammenlignes. Komparative case-studier tar i bruk flere caser for å studere et fenomen mer generelt. Vi har valgt en motivasjonsteori som bakgrunn for oppgaven. Vi har derfor valgt å

utføre et komparativt case-studie, da Jacobsen (2005, 98) forklarer at slike gjerne er teoretisk fundert. Ved bruk av tilsvarende caser kan vi undersøke hvorvidt faktorene har en innvirkning på motivasjon til de ansatte, og om dette samsvarer med eksisterende teori.

4.4 Valg av datainnsamlingsmetode – Dybdeintervju

De mest benyttede datainnsamlingsmetodene i kvalitative studier er dybdeintervju, gruppeintervju, fokusgrupper og observasjoner (Askheim og Grenness 2008, 87). Hver metode har positive og negative sider, og valg av metode bør bestemmes av hvilken informasjon en ønsker å innhente. Fordi vi i problemstillingen ønsker å avdekke ansattes personlige opplevelse av arbeidet, har vi valg dybdeintervju som metode for innsamling av data.

Dybdeintervjuer betegnes gjerne som halvstrukturerte intervjuer, og kan benyttes til å avdekke motiver og holdninger knyttet til fysiske eller sosiale forhold ved en arbeidsplass (Askheim og Grenness 2008, 88). Fordelen ved å utføre individuelle intervjuer fremfor gruppeintervjuer eller fokusgrupper, er at man kan fange opp en stor grad av individuell informasjon, og respondenten blir ikke utsatt for gruppepåvirkning (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 90). Dette ønsket vi å unngå, da informantene gjerne kan oppleve et sosialt press til å svare til bedriftens og medkollegaers favør. Vi ønsket også å kunne gå dypere inn på den enkelte ansatte opplevelse og kartlegge deres motivasjon. I tillegg anså vi bruk av fokusgrupper, eller gruppeintervjuer, som utfordrende i henhold til rekruttering av respondenter, hvor dette ville ta opp mye av tiden til flere ansatte. Det er som nevnt viktig å være klar over at resultatene av dybdeintervjuer ikke kan generaliseres til populasjonen (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2010, 90). Personen som gjennomfører intervjuet omtales som moderator.

4.4.1 Semistandardisert intervju.

Vi har for vår undersøkelse valgt å bruke semistandardisert intervjuer. Et semistandardisert intervju inneholder en oversikt over emner og forslag til spørsmål (Kvale og Brinkmann 2009, 143-144). En av fordelene med å ikke være strengt bundet til intervjuguiden er muligheten man for til å stille spørsmål som kan oppmuntre til spontane beskrivelser, samt begrepsanalyser av hva intervjuobjektet mener. På den annen side vil den senere begrepsmessige struktureringen av intervjuet bli vanskeligere jo mindre strukturert intervjuet er. Semistandardisert intervju innebærer implementering av en rekke forhåndsbestemte spørsmål og temaer (Berg og Lune 2012, 112). Disse spørsmålene blir typisk stilt i en

systematisk rekkefølge, men moderator har friheten til å avvike fra disse spørsmålene. Vi har i denne oppgaven valgt Herzbergs to-faktor-teori som bakgrunn for utformingen av intervjuguiden (se vedlegg 2).

Som del av rekrutterings- og utvalgsstrategien ble det også utformet en kort intervjuguide rettet mot ledelsen av bedriftene (se vedlegg 1). På dette stadiet av prosjektet hadde «team» en større rolle for undersøkelsen. Men etter hvert så vi det som hensiktsmessig å inkorporer «prosjekt» som arbeidsform, hvor dette var en felles nevner for alle bedriftene.

4.5 Utvalg og rekruttering

Oppgavens målgruppe for utvalget var ansatte som jobber kreativt i team med operative prosjekter. For å komme i kontakt med potensielle caser ble det opprettet kontaktet med ulike bedrifter som ble ansett som aktuelle via epost. Deretter forklarte vi hva undersøkelsen gikk ut på og hvilke kriterier som måtte oppfylles for at bedriftene kunne delta. Etter noe kontakt over epost, avtalte og utførte vi et intervju av en leder i hver bedrift, for å for å få en dypere innsikt og forståelse, samt kunne vurdere hvorvidt caset var aktuelt. Dette ledelsesintervjuene ble videre anvendt i analysen, der bedriftenes struktur, ledelse og organisering og hvilken virkning disse aspektene påvirket motivasjon ble sammenliknet. Mye av denne informasjonen kom også frem i intervjuene med de ulike ansatte i bedriftene.

Videre overlot vi valg av respondenter til bedriften selv, ut ifra hva som var praktisk/hensiktsmessig for dem. De eneste kriteriene vi hadde satt, var at de ansatte jobbet kreativt, prosjektbasert og som del av et team. Vi undersøkte totalt sett fire bedrifter og i hver bedrift intervjuet vi to ansatte. Vi skulle ideelt sett snakket med flere ansatte i bedriftene, for å øke mengden på innsamlet data, og dermed gi dypere innsikt i forholdene i organisasjonene. Dessverre fant vi ikke dette praktisk gjennomførbart, både på grunn at enkelte av bedriftene ikke ville bruke mye av de ansattes arbeidstid på intervjuer, og av hensyn til tid og arbeidsmengde forbundet med transkribering og analysering.

4.6 Gjennomføring

Intervjuene ble gjennomført hos hver enkel bedrift, da vi anså dette som enklere for våre respondenter. I tillegg gjorde dette rekrutteringsfasen enklere, ved å ikke gjøre det mer ubeleilig for bedriften enn nødvendig. Da vi ønsket å skape tillit og åpenhet mellom moderator og intervjusubjektet så vi det som hensiktsmessig med kun en representant fra gruppen, hvor tilstedeværelse av for mange moderatorer kunne ha en negativ innvirkning.

Valg av moderator rullerte etter hva som var mest praktisk og ga alle muligheten til å ta del i datainnsamlingsprosessen. For å sikre at alle fikk innsikt i intervjuene ble det iverksatt ulike tiltak. Etter hvert intervju kontaktet moderator de andre på gruppen via telefon, for å kort fortelle om hvordan intervjuet hadde utspilt seg. Videre ble intervjuene transkribert av en annen enn den som hadde gjennomført intervjuet. På denne måten var alle oppdatert, vi fikk bearbeidet informasjon og et større perspektiv av bedriftene.

Intervju av de ansatte ble gjennomført kort tid etter første intervju av ledelse. Lengden varierte fra 45 til 70 minutter, og ble gjennomført i møtelokaler i hver bedrift. Intervjuer av ansatte i samme bedrift ble gjennomført på samme dag.

4.7 Transkribering og analyse

Ved bruk av dybdeintervjuer vil mengden innsamlet data være omfattende, og arbeidet med å tolke og analysere alt materialet vil være både vanskelig og tidkrevende. Som det fremlegges av Askheim og Grenness (2008,144) starter analyse av kvalitative intervjudata idet intervjuet transkriberes om til tekstform. Hensikten er å kunne strukturere og forberede dataene til videre analyse. Askheim og Grenness (2008, 148) hevder at koding av datamaterialet i kvalitative intervjuer skjer delvis parallelt med og delvis etter transkriberingen av dataen. Da vi har basert vår undersøkelse på motivasjonsteoriene til Hertzberg vil vi også videre bruke hans faktorer som utgangspunkt for kodingen av intervjuene. Dette beskrives av Hsieh og Shannon (2005, 1281-1283) som «Directed content analysis» og brukes ofte for å validere eller utvide et eksisterende teoretisk rammeverk. Denne tilnærmingen har et mer strukturelt preg over analysen enn tradisjonelle dybdeintervjuer, hvor det utarbeides fargekoder for å etterstrukturere datamaterialet. Herzbergs to-faktor-teori har vært grunnlaget for kodingen, men vi har på bakgrunn av litteratur som er skrevet om Herzbergs teori utvidet noen av hans faktorer. Disse faktorene er henholdsvis lønn og mellommenneskelige relasjoner (se punkt 2.2.2).

Kodings- og analyseprosessen har gjennomgått ulike stadier. I første omgang ble hvert intervju av de ansatte transkribert (se vedlegg 3). Vi har kun lagt ved et eksempel på transkribering og analyse som vedlegg fordi alle transkriberinger og analyser ville tatt for stor plass i oppgaven. Vi forsøkte her å la en annen enn moderator for intervjuet stå for transkriberingen. Dette kan være en svakhet, hvor noen i større eller mindre grad kommuniserer via kroppsspråk, og noe av meningsinnholdet i setningen kan gå tapt. Likevel

anså vi denne tilnærmingen som hensiktsmessig, for å tilrettelegge for mer fruktbare diskusjoner av primærdataen innad i gruppen, hvor alle kunne ha større overblikk. Under analysearbeidet ble også hvert gruppemedlem implisitt ansvarlig for hver sin bedrift, ut ifra hvem som hadde størst innsikt i detaljene fra intervjuene.

De transkriberte intervjuene ble som nevnt fargekodet basert på de ulike motivasjons- og hygiene faktorene. Hvert enkelt transkribering ble dernest grundig analysert i et eget dokument (se vedlegg 4). Deretter ble disse ulike analysene av ansatte sammenliknet og satt opp mot hverandre, slik at vi satt igjen med en grundig og nyansert analyse av hver bedrift (se vedlegg 5). Dette ga et godt grunnlag for å analysere bedriftene opp mot hverandre, og gjorde det mulig å finne mønstre, likheter og ulikheter. Det ble satt opp matriser for hver enkel faktor, og temaene i matrisen ble utviklet basert på hva som fremkom i dataene. Disse blir primært utviklet for å lettere kunne få visuell oversikt over de ulike funnene. I matrisen fant vi det som hensiktsmessig å kode ved hjelp av ulike tegn, for å få frem flere av nyansene. For hver faktor ble det videre skrevet korte oppsummeringer og tolkninger av de ulike funnene.

4.8 Kritikk

Vi ser i ettertid at å la bedriftens leder velge ut intervjusubjekter, resulterte i et videre spekter av sider ved respondentene, spesielt med tanke på posisjon i bedriften, arbeidsområder, alder og ansiennitet. I den ene bedriften resulterte dette i at vi fikk en ansatt som jobbet primært med salg, og hadde derfor arbeidsoppgaver som skilte seg fra de andre respondentene. Denne ansatte har vi likevel vurdert som relevant, da andre kriterier, som å være del av et team og ha mye frihet, samsvarte med formålet av studiet.

Et svært viktig punkt å nevne, er at i bedrift 3 valgte lederen ut to andre ledere som respondenter. Dette har sannsynligvis påvirket gyldigheten av bedriftens svar. Lederene har sannsynligvis bestemt hvordan bedriften skal organiseres. Det er da sannsynlighet for at lederen har et mer positivt syn på strukturen og andre sider ved bedriften, enn ansatte kan tenkes å ha. Likevel var de ulike perspektivene interessante, og ga en annen form for innsikt. Ledelsen valgte gjerne ut nylig ansatte som deltagere i undersøkelsen, da fire av de åtte ansatte hadde jobbet i bedriftene i under et år. Dette førte til at enkelte til tider visste lite om bedriftens administrative del, men vi så ikke på dette som et stort problem da vi allerede hadde utført et ledelsesintervju.

Nedsiden ved forskningsmetode er tapet av muligheten for overførbarhet (å generalisere funnene), som innebærer at resultatene fra studiet ikke nødvendigvis er gyldig for andre bedrifter (Jacobsen 2005, 80). Styrken ligger i at vi kan utbrodere en større forståelse av de ulike aspektene ved motivasjon innen operativt prosjektarbeid, og legge grunnlag for fremtidige kvantitative studier.

Et annet kritikkverdige punkt ved utvelgelsen, var at vi intervjuet like mange respondenter fra alle bedriftene. Da to av våre bedrifter var av mindre størrelse, vil utvalget her være mer representativt for populasjonen enn i de større bedriftene.

5.0 Resultater og tolkning

Vi har valgt å bruke et generelt oppsett der vi setter opp matriser for å visualisere funnene, en beskrivelse av disse, og dernest analyse og tanker rundt funnene. Analysen av de forskjellige motivasjonsfaktorene er gjort på måten vi mener er mest hensiktsmessig og kompakt.

Analysen vil derfor ikke se identisk ut på alle punkter, og analyseverktøy som matriser, funn og analyse av funn vil kun være tilstede der vi har sett det som formålstjenlig. Slike forskjeller kan sees der motivasjonsfaktorene var komplekse og sammensatte og ikke kunne generaliseres i enkle matriser, eller der svarene var så selvforklarende at det ikke var nødvendig med en paragraf for funn og en for analyse av funnene.

Matrisen har blitt kodet slik:

- X = Bekreftende svar, positiv effekt på motivasjon
- (X) = Bekreftende svar, negativ effekt
- XN = Bekreftende svar, nøytral effekt.
- A = Avkrefteende svar, positiv effekt
- (A) = Avkrefteende svar, negativ effekt
- AN = Avkrefteende svar, nøytral effekt
- U = Uenighet blant intervjusubjekter
- i = Ikke tilstedeværende, ikke nevnt eller diskutert

5.1 Motivasjonsfaktorer

5.1.1 Prestasjon

Alle intervjuobjektene følte prestasjon ved å nå målbare milepæler som fullførte prosjekter, løste problemer og salg. I tillegg var det knyttet en mer varig mestringsfølelse til å jobbe med ting man er flink til, å kommunisere med kunder, og å lære nye ferdigheter. I forbindelse med det siste var det å gjøre feil og lære av dem en stor del av læringsprosessen som førte til mestringsfølelse. Det å erverve nye ferdigheter ble ofte sett på som et mål i seg selv. I forbindelse med fullførte prosjekter nevnte mange at prestasjonsfølelsen og følelsen av mestring ble større jo nærmere kunden man jobbet. Både prestasjonsfølelse og mestringsfølelse var store kilder til motivasjon.

5.1.2 Anerkjennelse

Fenomen	Bedrift 1	Bedrift 2	Bedrift 3	Bedrift 4
Anerkjennelse fra kolleger	X	X	U	X
Anerkjennelse fra leder	X	X	U	X
Anerkjennelse fra kunder	X	i	X	X
Negativ kritikk	A	A	i	A
Konstruktiv kritikk	X	X	X	X
Jevnlige presentasjoner av eget arbeid	X	X	AN	X
Æren for ens arbeid går til en annen	XN	XN	A	A
Negativ avisning av ens forslag	X	X	A	A

Anerkjennelse for eget arbeid var gjennomgående i alle bedriftene, men fra ulike kilder. Bedrift 4 opplevde f.eks. anerkjennelse både fra kunder, ledelse og kollegaer, mens bedrift 1 og 3 opplevde mest anerkjennelse eksternt fra kunder. Ingen av bedriften opplevde negativ kritikk. All kritikk opplevdes av samtlige ansatte som konstruktivt og faglig. Egne prosjekter ble presentert i plenum jevnlig i tre av bedriftene hvor det oppmuntres til tilbakemeldinger og innspill. I bedrift 1 og 2 har det hendt at andre har tatt æren for noens arbeid, men i bedrift 2 ble ikke dette sett på som noe negativt.

Alle ansatte i bedriftene opplevde anerkjennelse for eget arbeid fra ulike kilder. Det kan virke som anerkjennelse fra kollegaer og leder står sterkere enn anerkjennelse fra kunder. Faste presentasjoner av eget arbeid kan ses som gunstig tiltak for å oppmuntre til større interaksjon blant de ansatte. I bedrift 3 og 4 var det ingen som opplevde at ærens for ens arbeid gikk til en annen, noe som kan komme av det gjennomgående samarbeidet i bedriften som resulterer i et større felleseierskap til resultatene.

5.1.3 Arbeidet i seg selv

Fenomen	Bedrift 1	Bedrift 2	Bedrift 3	Bedrift 4
Variert	X	X	X	X
Utfordrende	X	X	X	X

Alle ansatte i bedriftene opplevde arbeidet som variert og utfordrende, noe som ga mye motivasjon.

5.1.4 Ansvar

Fenomen	Bedrift 1	Bedrift 2	Bedrift 3	Bedrift 4
Ansvar for eget arbeid	X	X	X	X
Sette egne mål/rammer	AN	X	AN	X
Jevnlige rapporteringskrav	i	XN	XN	i
Faste prosedyrer	XN	i	XN	A

Alle ansatte hadde stort ansvar for eget arbeid. Kun i bedrift 1 og 3 var det noen faste arbeidsprosesser, men de virket ikke til å ha stor rolle for de ansattes ansvarsfølelse. Da var generelt ikke store krav til rapportering. I bedrift 3 og 4 var ledelsen involvert i de ulike prosjektene, men det oppfattes ikke som tilsyn.

5.1.5 Forfremmelse

	Bedrift 1	Bedrift 2	Bedrift 3	Bedrift 4
Ikke opplevd forfremmelse	A	X	X	X
Har ikke ventet forfremmelse	A	X	X	X
Opplevd forfremmelse	X	AN	AN	AN
Forventet mottatt forfremmelse	(X)	AN	AN	AN
Opplevd nedgradering	A	A	A	A
Mulighet for forfremmelse	X	X	AN	AN

Kun en ansatt hadde opplevd forfremmelse, i bedrift 1. Denne hadde imidlertid kommet senere enn forventet. I bedrift 2 opplevde de at forfremmelse var mulig, men at de ikke hadde opplevd dette enda. I de øvrige bedriftene, og til dels i bedrift 1, ble det sett på som vanskelig eller umulig å bli forfremmet, dels grunnet bransjens og arbeidets natur, dels grunnet bedriftenes flate struktur. Bedriftene var i stor grad organisert rundt oppgaver og kompetanseområder, ikke hierarkiske stillinger. Dette var ingen kilde til mistrivsel. Ingen hadde opplevd å bli nedgradert. I bedrift 2 var det mulighet for avansement, noe som ble sett på som en god ting.

5.1.6 Muligheter for personlig vekst

	Bedrift 1	Bedrift 2	Bedrift 3	Bedrift 4
Oppfordret til kompetanseutvikling	(A)	X	AN	X
Tilrettelagt for kompetanseutvikling	(A)	X	AN	X
Kompetanseutvikling i regi av bedriften	(A)	X	AN	X

Bedriftene tilrettelegger for kompetanseutvikling i varierende grad. I bedrift 1 eksisterte det mistrivsel, da arbeidet gjorde at det ikke var tid nok til kompetanseutvikling. Bedriften selv la heller ikke til rette for dette.

Vi fant at tilrettelegging for personlig kompetanse var kilde til motivasjon. Enkelte nevnte også mangel på dette som negativt, men i hovedsak ble det fokusert på hva bedriften faktisk gjorde. Vi fant at i bedrifter der de målrettet fokuserte på kompetanseutvikling, snakket de ansatte i varmere ordelag om bedriften.

5.2 Hygienefaktorer

5.2.1 Bedriftens retningslinjer og administrasjon

	Bedrift 1	Bedrift 2	Bedrift 3	Bedrift 4
Kritisk til administrasjon og øvrig ledelse	(X)	A	A	AN
Fornøyd med måten bedriften er ledet på og administrert	A	X	X	X
Beskriver ryddige arbeidsforhold	X	X	X	X
Misfornøyd med måten bedriften organiserer arbeid	X	X	A	A
Fornøyd med måten bedriften organiserer arbeid	(A)	(A)	X	X
Ledelsen er distansert fra de ansatte	(X)	A	A	A
Bedriftens rykte beskrives i et positivt lys	X	X	X	X

Forholdet de ansatte hadde til administrasjon og bedriftens policy i de ulike bedriftene varierte veldig. I de to minste bedriftene (3 og 4) virket det som om administrasjonen var lite synlig, ledelse og administrasjon og måten arbeid ble organisert på virket organisk og usynlig og disse faktorene virket ikke som kilder til mistriivsel. I de to større bedriftene (1 og 2) var det større mistriivsel knyttet til bedriften administrasjon, ledelse og hvordan arbeidet ble organisert. Denne kritikken gikk ut på at ledelsen var utilgjengelig og distansert.

5.2.2 Lederen

	Bedrift 1	Bedrift 2	Bedrift 3	Bedrift 4
Fornøyd med lederen personlig	X	X	X	X
Misfornøyd med lederen personlig	A	A	A	A
Fornøyd med lederens faglige kompetanse	X	X	X	X
Misfornøyd med lederens faglige kompetanse	A	A	A	A
Fornøyd med nivå av tilsyn	X	X	X	X
Misfornøyd med tilsyn	A	A	A	A
Fornøyd med tekniske lederegenskaper	(A)	(A)	(A)	X
Misfornøyd med tekniske lederegenskaper	(X)	(X)	(X)	A

Alle bedriftene var fornøyde med lederen personlig, med lederens kompetanse, og nivå av tilsyn/detaljstyring. Det mest interessante funnet var at det likevel ble uttrykt varierende grad av mistrivsel hos tre av bedriftene angående lederens evne til å delegere, fokus, osv. Kun bedrift 4 var 100% fornøyd med denne siden ved lederen. Det er verdt å nevne at kritikken sjelden var sterk, men at den likevel ledet til en viss grad av mistrivsel. Kritikken var heller aldri ensidig negativ.

Personlige egenskaper som ble sett på som positive var bl.a ærlighet, villighet til å høre på forslag, tilgjengelighet og omgjengelighet. Bedrift 4 nevnte også spesifikt som et positivt aspekt at lederen var en del av teamet, som var med å trekke lasset. Dette ble imidlertid trukket frem som en dårlig egenskap i bedrift 1, da det ledet til at lederen ikke kunne fokusere nok på drift og bygging av bedriftskultur. Alle bedriftene hadde faglig sterke ledere, noe som ble påpekt som svært viktig. Alle intervjuobjektene satt stor pris på å få jobbe selvstendig uten å bli detaljstyrt, da dette gav uttrykk for tillit. Ingen hadde opplevd at dette ledet til at mindre arbeid ble gjort. Det kan dermed sies at selvstendige ansatte var viktige i bedriftene vi undersøkte.

Tre av bedriftene var misfornøyd med lederens tekniske lederegenskaper. Flere nevnte at lederne er mer faglig flinke enn organisatorer. I bedrift 2 mente de at lederen av og til hang

seg for mye opp i detaljer, og ikke hadde nok oversikt over det store bildet. Det ble uttrykt i de tre bedriftene ønske om en leder som fokuserte mer på personalpolitikk og bedriftskultur. I bedrift 2 ble det nevnt at lederen var veldig flink til å delegere, men det virket som om dette ble oppveid av at lederen ikke var tilgjengelig nok. I bedrift 3 ble noen ledere beskrevet som ikke tilfredsstillende, men dette var likevel ikke en kilde til mistrivsel.

5.2.3 Arbeidsforholdene

	Bedrift 1	Bedrift 2	Bedrift 3	Bedrift 4
Fornøyd med fysiske arbeidsforhold	(A)	(A)	X	X
Misfornøyd med fysiske arbeidsforhold	(X)	(X)	A	A
God fysisk tilrettelegging (Kontorlayout)	(A)	X	X	X
Fornøyd med arbeidsmengde	(A)	X	X	X
Misfornøyd med arbeidsmengde	X	A	A	A
Overkommelig innen normal arbeidstid	AN	AN	AN	X

De fleste bedriftene var fornøyd med de fysiske arbeidsforholdene, med unntak av bedrift 2. Her var lokalene litt slitte, det var dårlig luft og det luktet vondt enkelte steder. Dette påvirket tydelig en kilde til mistrivsel hos de ansatte.

De sosiale arbeidsforholdene (sosiale arrangement, etc.) var jevnt over gode. Åpne kontorlandskap ble sett på som katalysator for godt arbeidsmiljø. I bedrift 2 og 4 var det viktig at bedriftene aktivt la opp til sosial interaksjon, også utenfor arbeidstid. Bedrift 1 og 3 hadde lite slikt, men i bedrift 3 hadde mange av de ansatte allerede eksisterende forhold utenfor jobben. Her ble det ikke meldt savn av slike tiltak.

Det opplevdes i tre av fire bedrifter å være for mange arbeidsoppgaver til å kunne gjennomføres innen normal arbeidstid. Det ble det nevnt i bedrift 1 og 2 at overtidsarbeid ikke alltid ble fanget opp og dermed ikke førte til overtidsbetaling.

De fleste bedriftene er fornøyd med arbeidsmengden, men hos bedriften der de ansatte er misfornøyd, finner vi mange av de samme forholdene som hos de øvrige. For eksempel er mange ikke misfornøyd med å måtte jobbe hjemmefra og så ikke negative aspekter ved å

jobbe overtid, mens hos denne bedriften blir det sett på som et onde. Dette kan muligens forklares med forskjeller i personlige verdier, eller at lite anerkjennelse eller mangel på overtidsbetaling kan virke demotiverende. I bedriftene der overtid blir sett på som en positiv ting, ser vi også en større hengivenhet og eierskapsfølelse ovenfor bedriften.

5.2.4 Mellommenneskelige forhold

	Bedrift 1	Bedrift 2	Bedrift 3	Bedrift 4
Gode relasjoner til leder	X	X	X	X
Nært forhold til øvrig ledelse	(A)	AN	X	X
Gode relasjoner til medarbeidere	X	X	X	X
Sosialisering utenfor arbeidsplassen	(A)	X	AN	X
Ledelsen oppfattes som ærlig	X	X	X	X

I alle bedriftene beskrives forhold til leder og andre ansatte som gode. I firma 1 og 3 beskrives det likevel at det er lite sosialt utenfor arbeidsplassen, og i de samme bedriftene beskrives enkelte friksjoner mellom ledere og ansatte. I firma 2 og 4 beskrives relasjonene som tettere og det sosiale strekker seg også utenfor arbeidsplassen. I begge disse bedriftene beskrives de ansatte som unge, og i bedrift 1 beskrives mangelen på yngre ansatte som noe negativt for det sosiale.

Relasjoner til leder og medarbeidere ble beskrevet som gode av alle ansatte i alle de fire bedriftene. Disse faktorene anser vi som tilfredsstillende hos alle bedrifter, og anses ikke som en kilde til mistriivsel.

5.2.5 Status

	Bedrift 1	Bedrift 2	Bedrift 3	Bedrift 4
Jobbe med store kunder	X	X	AN	U
Status å jobbe i firma/yrket	AN	X	X	AN
Fysiske statussymboler	AN	X	AN	AN

Å gi ansatte fysiske statussymboler virker ikke å være normen i bedriftene vi snakket med. Kun i firma 2 hadde ansatte tilgang til firmabil og dette var det eneste fysiske statussymbolet som ble trukket frem. Det å jobbe med store merkevarer ble trukket frem som det som genererte status blant de ansatte i bedriftene. Hos de mindre bedriftene (3 og 4) fremstod dette som mindre viktig og i firma 4 ble det for en informant å slippe dette "statusjaget", beskrevet som noe av det positive med å jobbe i bedriften.

5.2.6 Jobbsikkerhet

	Bedrift 1 (STG)	Bedrift 2 (A)	Bedrift 3 (SB)	Bedrift 4 (U)
Svingninger i bedriftens økonomi/mengde av arbeid	(X)	X	A	X
Ansatte anser sin stilling som sikker	X	AN	X	X
Gjennomtrekk eller at ansatte sparkes blir beskrevet	X	XN	(A)	A

Det virker som om økonomiske svingninger, økonomisk usikkerhet og/eller varierende arbeidsmengde er vanlig i bedriftene vi snakket med. Kun firma 3 var her et unntak. Her ble også mangelen på gjennomtrekk av ansatte beskrevet som en negativ ting, da det ledet til en mangel på nye impulser. De to største firmaene beskrev at dette til tider resulterte i oppsigelser og gjennomtrekk i bedriften. På tross av dette anså alle de ansatte vi snakket med i alle de fire bedriftene som sin stilling som sikker.

Økonomiske svingninger er i stor grad tilstede i prosjektbaserte næringer som kontinuerlig er avhengige av å skaffe seg nye kunder, oppdrag eller salg. Dette kan til en viss grad påvirke hvor trygge ansatte føler seg i bedriften, men oppfattes gjerne som en del av bransjen. Ansatte i de to største bedriftene ser likevel ut til i større grad bli direkte påvirket av de økonomiske svingningene. På tross av dette føler ikke de ansatte denne usikkerheten som en kilde til mistriivsel og anser sine stillinger som relativt trygge.

5.2.7 Privatlivet

	Bedrift 1	Bedrift 2	Bedrift 3	Bedrift 4
Påvirker fritid	XN	XN	(X)	XN
Påvirker sosiallivet positivt	X	X	X	X

Privatlivet ble påvirket hos alle ansatte, gjennom å måtte ta deler av arbeidet hjemmefra. Samtidig ble dette veid opp med fleksible arbeidsdager, og overtid ble sett på som en nødvendighet i jobben. Innvirkningen jobben har på privatlivet virker derfor ikke direkte demotiverende på de ansatte, hvor dette veies opp med større frihet i arbeidsdagen. Kun i bedrift 3 ble det nevnt at arbeid hjemmefra påvirket hjemmelivet negativt, uttrykt ved klager fra familie. Ingen opplevde at deres sosiale liv ble negativt påvirket, da arbeidsplassen var en kilde til positiv sosial interaksjon.

5.2.8 Lønn

	Bedrift 1	Bedrift 2	Bedrift 3	Bedrift 4
Fornøyd med egen lønn	(A)	X	XN	X
Oppfattet lav lønn/kan få bedre lønn andre steder	(X)	XN	XN	XN
Har opplevd lønnsøkning	X	AN	AN	X
Lønnsøkning kom sent/var liten	(X)	i	i	i
Lønnsøkning var forventet	X	i	i	X

I de fleste bedriftene (2, 3 og 4) var de ansatte fornøyd med egen lønn. Det interessante var at i alle de fire bedriftene oppfattet enkelte av de ansatte at lønnen var lav eller at de kunne fått bedre lønn andre steder. Likevel virket dette som en kilde til mistriivsel kun i bedrift 1, der ansatte uttrykte mistriivsel og eventuelle lønnsøkninger hadde kommet senere og var mindre enn forventet.

Generelt sett uttrykte enkelte ansatte på tvers av alle bedriftene at de opplevde at bedriften lønnet lavt eller at de kunne fått høyere lønn et annet sted. På tross av dette var ansatte i tre av

de fire bedriftene fornøyde med lønnen sin, og lønn var ikke i disse bedriftene en kilde til mistriivsel. I den siste bedriften var lønnen en kilde til mistriivsel, som gikk utover motivasjonen til de ansatte.

5.3 Kritikk av analyse

Denne analysen er gjort på en kvalitativ måte, noe som betyr at man ikke bare tolker de faktiske ordene som blir sagt, men også måten de blir sagt på. Hvor transkriberingen av intervjuene ikke ble gjort av moderatoren selv, ser vi at dette kan ha hatt en viss negativ effekt, hvor førstehåndsintrykk av kroppsspråk, stemning, osv, ikke lot seg fange opp via lydopptak. Faren for at vi har valgt feil motivasjonsfaktorer som hovedfokus, er derfor tilstede. I tillegg kan det hende at intervjusubjektene ikke har fått fram hele sin mening om diverse tema. For å motvirke denne effekten har vi under hele transkriberingen og analysen hatt en pågående dialog.

Våre resultater kan også gjenspeile kritikken mot Herzberg som går på at resultatet av forskningen, altså motivasjons- og hygienefaktorer, var et resultat av forskningsmetodikken (se 2.2.4 - Kritikk av Herzberg). Dette betyr at hygienefaktorer av og til kan virke motiverende, og at motivasjonsfaktorer av og til kan være kilde til mistriivsel. Dette kan f.eks. illustreres ved hygienefaktoren jobbsikkerhet, der en prestasjonskultur som gjør stillingen usikker for de som ikke klarer å prestere godt nok, faktisk er en kilde til motivasjon hos en av våre respondenter.

6.0 Konklusjon

6.1 Innledning

I denne delen skal vi presentere våre svar på forskningsspørsmålene:

- *Hvilke kilder til motivasjon finner vi spesielt gjeldende for ansatte som jobber kreativt i team med operativt prosjektarbeid?*
- *Hvilke kilder til motivasjon finner vi mindre gjeldende for ansatte som jobber kreativt i team med operativt prosjektarbeid?*
- *Hvilke kilder til mistriivsel finner vi spesielt gjeldende for ansatte som jobber kreativt i team med operativt prosjektarbeid?*
- *Hvilke kilder til mistriivsel finner vi mindre gjeldende for ansatte som jobber kreativt i team med operativt prosjektarbeid?*
- *Hvilke organisasjonsmessige forhold ser ut til å påvirke motivasjon og mistriivsel i de ulike bedriftene?*

Denne fremstillingen viser hvilke faktorer som virket mest og minst relevante i våre intervjuer. Dette betyr ikke at faktorer som er nevnt som mindre relevante ikke hadde noen effekt.

Vi vil deretter beskrive kritikk av konklusjonen, etterfulgt av en presentasjon av våre råd til bedriftene basert på denne konklusjonen.

6.2 Spesielt gjeldene motivasjonsfaktorer

Ansvar: Alle våre intervjusubjekter oppga ansvar som en svært viktig motivasjonsfaktor. Elementer som gav ansvarsfølelse inkluderte å kunne arbeide selvstendig, å jobbe uten tilsyn og detaljstyring fra ledelsens side, lav grad av rapporteringsplikt, og å selv kunne velge hvordan arbeidsoppgavene ble utført. Vi inkluderer her også fleksibel arbeidstid som et uttrykk for tillit og ansvarliggjøring fra ledelsen. Stor grad av eget ansvar virker til å skape motivasjon. Den gjensidige tilliten mellom ansatte og ledelse virker til å ha en positiv innvirkning på bedriftens ansatte. Dette resultatet gjenspeiler teorien om den kreative arbeidstakeren og arbeid i prosjekter (se del 2.3 og 2.5). Ansvar og tillit blir gitt som viktige elementer i kreative menneskers motivasjon, samt viktig for å stimulere og opprettholde motivasjon i prosjekter.

Prestasjon: Det å kunne se resultater av eget arbeid fant vi spesielt viktig for de ansatte. Salg, fullførte prosjekter og å se forandring hos eventuelle kunder er alle kilder til motivasjon. Disse fungerte som milepæler hos intervjusubjektene, og kunne være kilder til motivasjon i lang tid etter hendelsen. Dette var spesielt sant for suksessfulle salg og anbud mot store, kjente kunder, som også betød økonomisk vinning for bedriften. Å se sine løsninger anvendt var også en kilde til motivasjon.

Arbeidet i seg selv: Vi fant at det var av stor viktighet for intervjusubjektene å arbeide med sitt ekspertiseområde, og at arbeidet var variert og utfordrende. Mange av de vi snakket med hadde valgt yrket sitt nettopp på grunn av arbeidsoppgavenes karakter.

Mellommenneskelige forhold: Funnene i bedrift 1 og 3 viser at sosial interaksjon utenfor jobben er viktig. Hos bedrift 3 var det lite formelle tiltak, men her var det allerede eksisterende forhold utenfor jobben. Disse forholdene var i mindre grad tilstede i bedrift 1, hvor de uttrykte mistriivsel med at bedriften ikke arrangerte slike ting.

Muligheter for personlig vekst: Det virket som at muligheter for personlig vekst og faglig utvikling var meget viktig for ansatte. De ansatte som opplevde dette trakk det frem som noe meget positivt og motiverende, mens de ansatte som følte dette manglet uttrykket sterke ønsker om at dette burde forbedres.

6.3 Mindre gjeldene motivasjonsfaktorer

Anerkjennelse: Intervjusubjektene mente at anerkjennelse var en positiv ting, men oppgav ikke dette som noen stor motivasjonsfaktor. Likevel kan det tenkes at den ovennevnte prestasjonsfølelsen ikke hadde vært like stor om de ikke hadde fått anerkjennelse av sjefer, kolleger og kunder.

Forfremmelse: I flate strukturer er muligheten for avansement begrenset. Intervjusubjektene viste liten interesse for dette uansett, og sa at muligheten for å jobbe med sine interesseområder, noe som kan kalles et uttrykk for selvrealisering, var viktigere. Kun i bedrift 2 ble dette nevnt som en motivasjonsfaktor, og da i svake ordelag.

6.4 Spesielt gjeldene hygienefaktorer

Lederen: Lederens evner og personlighet virket å være en viktig hygienefaktor. I tilfellene hvor de ansatte var positiv til lederen, kunne dette nærmest oppfattes som en motivasjonsfaktor. Der det motsatte var tilfelle, var dette en kilde til mistriivsel hos de ansatte.

Bedriftens retningslinjer og administrasjon: Gode rutiner og prosesser rundt prosjektarbeid ble forventet av de ansatte. Der dette ikke fungerte godt, var det en kilde til mistriivsel og distraksjon (mer om dette på del 6.6).

Arbeidsforhold: Få intervjusubjekter opplevde dårlige fysiske arbeidsforhold på jobb. Likevel ble dårlig luft og slitte lokaler beskrevet som noe negativt, som var en kilde til mistriivsel. I tillegg ble det uttrykt frustrasjon over dårlig beliggenhet, der dette var tilfelle. Våre intervjusubjekter opplevde generelt ikke mistriivsel på grunnlag av arbeidsmengde. Forbundet med deadlines og prosjektrelatert arbeid ble det opplevd at arbeidsmengden var for stor (se del 2.5.1 - Prosjekt og motivasjon). Dette ble imidlertid sett på som en naturlig del av denne typen arbeid, og var ikke en kilde til mistriivsel. I det tilfellet der vi registrerte mistriivsel relatert til høy arbeidsmengde, var misnøyen mer knyttet til at den ansatte følte de fikk lite godtgjørelse av bedriften for den ekstra ytelsen. Disse manglene gjorde at respondenten ikke var interessert i å yte utover det den måtte.

6.5 Mindre gjeldene hygienefaktorer

Status: Intervjusubjektene virket likegyldige til sosial status og statusobjekter. Firmabil ble trukket frem som et gode, men ingen nevnte savn av slike ting der dette ikke var tilstede. Det kan tenkes at den norske bedriftstradisjonen rundt likeverd og “folkelige” sjefsforhold ligger til grunn for dette.

Jobbsikkerhet: Ingen intervjusubjekter opplevde usikkerhet rundt sin egen stilling. I bedriften vi opplevde som mest usikker, ble prestasjonskulturen oppfattet som et uttrykk for bedriftens fokus på kvalitet, og var heller en kilde til motivasjon enn mistriivsel.

Privatlivet: Vi så liten effekt av arbeidet på privatlivet, men i den grad det ble nevnt, var det ikke beskrevet som kilde til mistriivsel at arbeidet gikk utover familieliv og fritid.

Lønn: Mange mente de hadde lavere lønn enn andre i samme jobbsituasjon, men nevnte ikke dette som en kilde til mistriivsel. Kun i en av bedriftene uttrykte respondentene mistriivsel over dette. Likevel har nok de ansatte en smertegrense for hvor lav lønnen kan være før de blir misfornøyd.

6.6 Organisasjonsmessige forhold som påvirker motivasjon og mistriivsel

Vi fant at hvordan bedriften var organisert hadde mye å si for ansattes motivasjon. Et av de organisasjonsmessige forholdene vi registrerte som hadde mest å si for motivasjon og mistriivsel, var avstand mellom ansatte og ledelsen. I de tilfellene ledelsen ikke var koblet på den daglige driften, fant vi at de ansatte i mindre grad ikke følte seg hørt og forstått. I bedriftene med flatere strukturer var dette problemet ikke tilstede, da de ansatte følte de hadde tilgang til lederskapet, og fikk gehør for sine ideer og forslag. utfordringer forbundet med å skape nærhet til ledelsen var naturligvis mer omfattende i de større bedriftene. I de større bedriftene var også behovet for aktiv og involvert teknisk ledelse også mer omfattende. Mangel på involvert teknisk ledelse i de store bedriftene, så ut til å virke inn på flere faktorer for motivasjon og mistriivsel. Vi fant blant annet at det var spesielt viktig at ledelsen fokuserte på utvikling av bedriftskultur og sosiale aspekter, samt at tid og ressurser ble satt av til kompetanse- og personlig utvikling. I tillegg var ledelsens evne til å delegerer arbeid og gi ansatte ansvar, også et viktig funn. Til slutt fant vi det essensielt at ledelsen sørget for at de fysiske forholdene var tilstrekkelig tilfredsstillende.

6.7 Videre forskning

Denne oppgaven har et kvalitativt fokus med et lite og unikt utvalg, noe som gjør at det ikke kan generaliseres i noen stor grad. For å kunne generalisere om Herzbergs to-faktor-teori i team- og prosjektbasert arbeid må det foretas en større, gjerne kvantitativ forskningsoppgave. Annen kvalitativ forskning kan med fordel fokusere på personlige og organisasjonsmessige bakenforliggende elementer som kan ha innvirkning på motivasjonsfaktorene og motivasjon generelt. Kildene til motivasjon kan være mye mer komplekse enn vi har klart å beskrive i denne oppgaven. Basert på funnene våre mener vi videre forskning bør fokusere på forholdet mellom størrelse på bedrifter og hvordan de organiseres, samt hvordan dette påvirker ansatte i team sin motivasjon i operative prosjekter.

6.8 Råd til bedrifter

Grunnet oppgavens kvalitative fokus kan disse rådene ikke nødvendigvis anvendes i alle andre, liknende bedrifter. Likevel er rådene generelle hva angår våre fire caser, og kan anses som områder som kan trenge ekstra fokus i bedriftene vi har undersøkt. I tilfeller der bedriften allerede har gode systemer for de forskjellige faktorene, kan disse med fordel forbedres, med det mål å maksimere områdenes motivasjonspotensiale og forminske graden av mistrivsel.

Motivasjonsfaktorer

1. Å gi de ansatte ansvar og tillit er svært viktig. Vi anbefaler derfor, så langt det er mulig, å gi de ansatte ansvar for eget arbeid og utfall av delene av prosjektene de bidrar til. Våre respondenter var ikke interesserte i å bli detaljstyrt, og i verste fall kan dette lede til mistrivsel med arbeidsplassen.
2. Det er av stor viktighet å legge til rette for at de ansatte skal kunne se resultater av eget arbeid. Det er også viktig å gi arbeidsoppgaver som har i seg riktig nivå av utfordring, slik at de ansatte verken kjeder seg eller bli frustrert. For å oppnå dette, er det viktig å lære hver arbeidstaker å kjenne, slik at deres terskler for frustrasjon og kjedsomhet er kjent.
3. Å kunne arbeide med ting man er interessert i, er en stor kilde til motivasjon. For mange repetitive eller administrative oppgaver kan lede til at arbeidstakeren føler at arbeidet blir meningsløst. Riktig tildeling av oppgaver tilpasset hver ansatte vil lede til motivasjon og entusiasme for arbeidet.

Hygienefaktorer

1. Dårlige arbeidsforhold kan være en stor kilde til mistriivsel. Slitte lokaler, dårlig luft og bedriftens lokasjon bør sees på og utbedres for å hindre at de ansatte blir demotiverte.
2. Det er av stor viktighet at ledelsen er involvert i og oppdatert om daglig drift. Det kan oppstå mistriivsel hvis bedriften er organisert på en måte som skaper avstand mellom de ansatte og ledelsen.
3. Det er viktig å legge til rette for mellommenneskelige forhold, gjennom arrangementer i regi av arbeidsplassen. Også bedriftslokalenes layout spiller en rolle her. Vi fant ingen respondenter som var misfornøyd med det sosiale, men mange nevnte dette som en god og viktig ting ved deres arbeidsplass.
4. Det virker som om det er et behov for mer lederopplæring i våre caser. Delegeringsproblemer og generelt lite fokus på aktiv ledelse og ansattes behov virker som de største kildene for mistriivsel. Det blir nevnt at sjefen ofte er svært faglig sterke, men ofte ikke innehar nødvendige lederegenskaper.

7.0 Litteraturliste

- Amabile, Teresa. 2006. "A Systems Perspective on Creativity". I Henry, Jane (Red.) *Creative Management and Development*. 3. utg. London: Sage Publications LTD.
- Askheim, Ole Gaut og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Berg, Bruce L. og Howard Lune. 2012. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 8 utg. Boston: Pearson.
- Blyton, Paul og Jenkins, Jean. 2007. *Key Concepts in Work*. 1. utg. London: Sage Publications Ltd.
- Brochs-Haukedal, William. 2010. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. Utg. Oslo: Capellen Akademisk.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2. Utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Hackman, J. Richard og Greg R. Oldham. 1976. "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory". *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16:250-279. Lesedato 7. April 2015: http://www.orbee.org/images/5ccresourcefiles/1319789168_Hackman%20%26%20Oldham%20%281976%29.pdf
- Herzberg, Frederick. 2003. *One More Time: How Do You Motivate Employees*. Harvard Business Review. Boston, Massachusetts.
- — —, Bernard Mausner og Barbara Bloch Snyderman. 1993. *The Motivation to Work*. Transaction Publishers. New Brunswick (U.S.A.) and London (U.K).
- Hjertø, Kjell B. 2013. *Team*. Oslo: Fagbokforlaget
- House, Robert J. og Wigdor, Lawrence A. 1967. "Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism." *Personnel Psychology*, (4): 269-390. Lesedato 05. Mars 2015: [http://iptde.boisestate.edu/filedepository.nsf/bf25ab0f47ba5dd785256499006b15a4/a5e37417e7845b368725777300421b1a/\\$file/house%20wigdor.pdf](http://iptde.boisestate.edu/filedepository.nsf/bf25ab0f47ba5dd785256499006b15a4/a5e37417e7845b368725777300421b1a/$file/house%20wigdor.pdf)
- Hsieh, Hsiu-Fang og Sarah E. Shannon. 2005. "Three Approaches to Qualitative Content Analysis." *Qualitative Health Research*, 9(4):395-396:<http://qhr.sagepub.com/content/15/9/1277>
- El-Murad, Jaafar og Douglas C. West. 2004. "The Definition and Measurement of Creativity: What Do We Know?" *Journal of Advertising Research*. 44(2):188-201. Business Source Complete (13039263)
- Furnham, Adrian. 2005. *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization*. 2. Utg. Hove: Psychology Press.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

- — — og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Karlsen, Jan Terje og Petter Gottschalk. 2011. *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaufmann, Geir. 2006. *Hva er Kreativitet*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det Kvalitative forskningsintervju*. 2. Utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lillemyr, Ole Fredrik. 2007. *Motivasjon og selvforståelse*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Park, Guihyun, Matthias Spitzmuller og Richard P. DeShon. 2013. “Advancing Our Understanding of Team Motivation: Integrating Conceptual Approaches and Content Areas.” *Journal of Management*. 39(5):1339-1379. Business Source Complete (87803583)
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Robbins, Stephen P, Timothy A. Judge og Timothy T. Cambell. 2010. *Organizational Behaviour*. 13. utg. Essex: Pearson Education Limited.
- Svartdal, Frode. 1997. *Psykologi: En introduksjon*. Oslo: Gyldendal Akademis

Vedlegg 1

Vedlegg 1: Intervjuguide – Ledelse

Hei! Vi skal nå stille noen spørsmål. Grunnen til dette er at vi skal, basert på noen kriterier, avgjøre hvorvidt deres bedrift er et aktuelt case for vår oppgave.

Kan du presentere firmaet kort?

Hvor mange ansatte?

Hva gjør dere?

Hva slags kunder har dere?

Kan du beskrive hvordan dere jobber?

Hva er prosessen for utvelgelse av team og rollene i det?

Hvem er teamledere?

Hvor mye innblanding har du i eventuelle team der du ikke er teamleder?

I hvilken grad tror du det eksisterer en uformell ledelse og et uformelt hierarki i teamet?

Kan du beskrive/tegne opp bedriftens offisielle struktur/hierarki?

Hvem bestemmer oppgavene?

I hvilken grad bestemmer de ansatte (teamet) sine egne arbeidsoppgaver?

Hvem bestemmer tilnærmingene til gitte oppgaver?

Hvor stor frihet har de ansatte til å sette igang interne prosjekter, uten å få et eksternt oppdrag?

Kan teamet ta økonomiske avgjørelser uten deg/leder?

Hvem styrer/administrere budsjettet?

I hvilken grad står hver enkelt ansatt ansvarlig for suksess eller nederlag?

I hvilken grad står teamet felles ansvarlig for suksess eller nederlag?

Vedlegg 2: Intervjuguide – Ansatte

Før intervju starter:

- Uformell prat og kort introduksjon av undersøkelsen
- Godkjenning av båndopptaker
- Informasjon av hvordan vi håndterer konfidensialitet
- Informasjon om hvor lang tid intervjuet vil ta (ca. 1 time)
- Eventuelle spørsmål

Generelt:

Hva heter du?

Hva er din stilling i denne bedriften?

Hva er din alder?

Kan du beskrive hvordan dere jobber her i (...)?

Hvem rapporterer du til?

Hva er din stilling?

Hva er dine arbeidsoppgaver?

Anerkjennelse

Kan du fortelle om en hendelse der du har fått ros eller belønning for utført arbeid?

Hvor ofte føler du at du opplever ros?

Hvem pleier å gi deg ros?

Kan du fortelle om en hendelse der arbeidet ditt har blitt kritisert?

Hvor ofte føler du at du opplever kritikk?

Hvem pleier å kritisere deg?

Har du opplevd at andre har tatt æren for arbeidet ditt?

(Hvis ja): Hvem gjorde dette?

Kan du fortelle om en hendelse der en ide du har hatt har blitt akseptert av bedriften?

Kan du fortelle om en hendelse der en ide du har hatt har blitt avvist av bedriften?

Føler du at du får mest positiv eller negativ tilbakemelding på ditt arbeide?

Prestasjon

Kan du fortelle om en typisk hendelse der du føler en form for prestasjon gjennom arbeidet ditt?

Kan du fortelle om en hendelse der du har feilet gjennom arbeidet ditt?

Hvordan reagerte lederen din på dette?

I hvilken grad ser du resultater av eget arbeid?

På hvilken måte ser du resultatene?

Muligheter for personlig vekst

I hvilken grad føler du at bedriften legger til rette for personlig vekst?

Hvordan legger bedriften til rette for personlig vekst?

Har du noen gang blitt forfremmet?

Avansement

Har du noen gang blitt forfremmet? (samme som under personlig vekst)

(Hvis ja): Var denne forfremmelsen forventet?

Har du forventet en forfremmelse som du ikke har mottatt?

Har du noen gang blitt nedgradert?

Lønn

Hvor fornøyd er du med egen lønn?

Har du mottatt lønnsøkning mens du har jobbet her?

(Hvis ja): Var denne lønnsøkningen forventet?

(Hvis ja): Var den mindre enn forventet?

(Hvis ja): Kom den senere enn forventet?

Hvordan opplever du lønnen din sammenliknet med dine kolleger?

Hvordan er lønnen sammenliknet med andre som gjør lignende arbeid?

Menneskelige relasjoner

Hvordan vil du beskrive dine relasjoner til lederen din nærmeste leder?

Oppfatter du lederen som ærlig?

Er lederen villig til å høre på forslag?

I hvilken grad oppfatter du støtte fra lederen?

Har du noen underordnede?

(Hvis ja:) Hvordan vil du beskrive ditt forhold til underordnede?

Hvordan vil du beskrive ditt forhold til dine nærmeste kolleger?

Hvor godt føler du dere samarbeider?

Hvordan vil du beskrive arbeidsteamet?

Teknisk tilsyn (Leder)

På hvilken måte vil du beskrive din nærmeste leder?

Hvor faglig kompetent er din leder?

Hvor teknisk kompetent er din leder? (lederegenskaper)

Hvor flink vil du si leder er til å delegere arbeid?

I hvilken grad anser du lederen din som kritisk?

I hvilken grad vil du si lederen favoriserer ansatte?

Ansvar

I hvilken grad føler du at du blir gitt ansvar for ditt eget arbeid?

I hvilken grad føler du at du blir gitt ansvar for ditt andres arbeid?

I hvilken grad føler du at du får jobbe uten tilsyn?

Selskapets policy og administrasjon

Hvordan vil du beskrive bedriftens administrasjon?

Hvordan oppfatter du måten bedriften organiserer arbeidet?

Hvordan anser du bedriftens personalpolitikk?

Hva er bedriftens overordnede mål?

I hvilken grad er du enig med disse målene?

Hva slags rykte føler du bedriften har?

Arbeidsforhold

Hvordan vil du beskrive de fysiske arbeidsforholdene dine?

I hvilken grad vil du beskrive arbeidsmiljøet som sosialt?

Hvordan vil du beskrive arbeidsmengden?

Arbeidet i seg selv - Starte med?

Hvordan vil du beskrive arbeidet du gjør?

Hva gjør du?

Hvordan gjør du det?

Hvor variert føler du arbeidet er?

Hvor krevende føler du arbeidet?

Personlige faktorer

Hvordan påvirker arbeidet din private sfære/situasjon?

Har du et eksempel på hvordan jobben påvirker familien/hjemmet?

Status

Hvilke aspekter av arbeidet føler du gir en form for status?

Hvor viktig er dette for deg?

Har du noen fysiske statussymboler? (Som for eksempel firmabil, eget kontor, navneskilt på døren, sekretær eller eget kjøkken?)

Jobbsikkerhet

Hvor sikker føler du at stillingen din er?

Frykter du på noen måte å miste jobben?

Hvordan anser du din ansiennitet?

Hvor stabil oppfatter du bedriften og dens økonomi?

Avrundning og avslutning

Er det noen temaer du føler vi ikke har fått snakket om?

Har du noe mer du har lyst å fortelle oss om arbeidssituasjonen her i (...)?

- Takke for deltagelse
- Kontakt om du har noen spørsmål

Vedlegg 3, side 1

Vedlegg 3: Transkribering

Du het (...)?

Intervjusubjekt: Ja

Og stillingen din er designer?

Intervjusubjekt: Senior designer

Senior designer. Ok. Og din alder?

Intervjusubjekt: Må tenke meg om, jeg blir (...).

Ja. Kan du fortelle litt kort om hvordan dere jobber her i bedriften? Det du jobber med?

Intervjusubjekt: Ja, jeg jobber med egentlig litt forskjellige ting. Jeg gjør alt fra pakkning til identiter. Stort sett de to tingene jeg driver med da. Altså veldig forskjellige typer prosesser da. Pakkning er ofte en måte å gjøre ting på og identiteter har en litt annen måte å gjøre ting på. Identiteter er liksom mer strategiarbeid og prosesser, det er forankriner i ofte store organisasjoner, mens pakkning er mye mer noe håndfast. Det er kortere levetid på det. Så prosessene er egentlig to helt forskjellige. Og litt avhengig av hvilken prosess. Jeg kan ta pakkning først. Fordi det siste prosjektet mitt her nå er et stort pakkingsprosjekt. Og det har vært, på det meste så har vi vell vært 6 stykker eller noe sånt totalt på teamet. Og det begynner ofte med, vi er satt opp sånn at, en slags clien director eller en rådgiver da, som ofte er med i starten. For å, om ikke lage strategier, så finne ut disse tingene som gjerne mere et markedshode har med seg. Også er det gjerne en eller to av seniorenene av designerne, for å liksom hele tiden være med i loopen. Også en prosjektleder. Det er ofte det vi gjerne begynner med. også går vi i gang med en reaserch-fase, hvor vi prøver å finne ut av hva slags possisjon dette produktet skal ha. Og gjør konkurranseanalyser. Og da er vi ofte, da er hele teamet med. Avhengig av størrelsen på prosjektet, men da er vi opp mot 6 stykker.

Fra 6 til?

Intervjusubjekt: Nei, kanskje fra 3 til 6 da. For det er alltid en designer, en rådgiver og en prosjektleder. Og hvis prosjektet er stort, som i dette tilfellet, så er det flere designere som kobles på. Vertfall av den midterste delen av prosjektet da. Så gjøres det en del sånn research-arbeidet. Før vi ender opp med å bestemme at dette er et spor vi ønsker å forfølge. Og da, i det

sporet så finnes det selvfølgelig mange muligheter. Vi gjør gjerne tre forskjellige konseptuelle uttak, basert på et sånt overordnet spor, som vi skisser ut på veldig sann røft nivå. Men det skal gi et bilde av hvordan det kommer til å kunne se ut, og hvilke styrker som bor i de ulike konseptene. Så blir man jo nødt til å ta et valg sammen med kunden, på hvilke av disse sporene man skal jobbe videre med. 3, det blir for mye å holde på med. Så vi prøver å velge bort 2 og jobbe videre med et av disse sporene, som da jobbes ut i dybden. Også rulles etter hvert hele produktlinjen ut. Og i det så går det jo mye. Litt avhengig av størrelsen på prosjektet, men så går det mye. Det går jo i utvikling av typografi, illustrasjon/foto, så det er et svært prosjekt, så vi er nødt til å være to seniorer i dette prosjektet hele veien for at vi skal nå tidsfristen, også har vi hatt eksterne folk som utvikler fonter og illustrasjoner, så det har vært en ganske sann. Det er en ganske stor prosess. Så mye armer og bein tidvis. Korte tidfrister og kontakt med trykkerier og det er litt sann, det er en hektisk hverdag. Så det er et typisk ganske stort pakkningsprosjekt.

Ja. I og med at vi har litt kort tid så må vi bare hoppe videre. Så da tar jeg spørsmålene om hvordan bedriften opererer osv med Eirik, også går vi rett på motivasjonsfaktorer. Så jeg lurte på om du kunne fortelle om en hendelse der du har fått ros eller belønning for utført arbeid?

Intervjusubjekt: **Altså vi er flinke til å rose hverandre syns jeg, sann eller det er litt av og på. Litt avhengig av hvor hektisk alle andre rundt deg har det da, men teamet er flinke til å berømme hverandre, og vi har, så godt det lar seg gjøre ukentlig møter hver fredag morgen hvor vi prøver å ha en sann status på hva de ulike menneskene gjør. Og gjerne også viser fram noe, og da er jo ikke liksom "wow det var fint", mer hvor langt i prosessen man er og sånt, men man har hvert fall en arena der man kan både få skryt, men også få god feedback på ting man er midt oppi.**

Så på disse møtene så får dere både ros og ris?

Intervjusubjekt: mm.

Og dere rapporterer da stort sett til folk innenfor teamene? Altså seniordesignere og prosjektledere og sann ting. Dere rapporterer ikke til folk utenfor teamet?

Intervjusubjekt: **Vi har en kreativ leder, men nå er vi såpas topptunge her at vi er vell egentlig nesten flest seniordesignere enn vanlige designere, og mange er så selvgående da at det er**

ganske sånn flat struktur her. Vi rapporterer egentlig ikke noe særlig til folk over oss. Det er en veldig flat struktur, så ja, en lav terskel

Kan du fortelle om en hendelse der arbeidet ditt har blitt kritisert på noen måte?

Intervjusubjekt: Ehhmm... Nei, hehe. Nei, kritiser, jo. Det vil jo alltid være... Tenker du nå internt eller?

Både og...

Intervjusubjekt: For man får jo fort pepper. Men det handler mer om eksterne kilder. Det kan være kunder som, noen er veldig ærlige og sier "hva i...., hva er dette her for noe" liksom. "Her har dere skivebomma onkelig". Det skjer ikke så ofte, men det kan skje. Og ofte så er det sånn at, der man kan få litt sånn pepper, at det vi lager, altså vi tar det jo personlig. Det er jo en grunn til at vi har lagd det. Så når vi da for eksempel, når vi utforsker ulike konseptrom da, så sitter jo en av oss og har laget det ene konseptrommet, som skal presenteres. Og kunden kan jo da sitte og si helt ærlig at "Jeg liker det der, men det der syns jeg var skikkelig ræva". Og da er det jo en som kan bli litt sånn berør av det. Men det er sjelden at de, det er sjelden vi får skikkelig fy faen det var jævlig liksom.

Så det er som regel kunden som...?

Intervjusubjekt: Det er ofte kundene som gir oss feedback konkret. Og også den andre veien, at de er veldig fornøyde da. Og det er jo det som på en måte er min motivasjon oppi det her, at jeg brenner for å jobb med merkevare, og utvikle ting. Og når jeg merker at kunden, når jeg treffer et eller annet, som ikke er sånn "jeg syns blått er fint", men jeg merker at det treffer et eller annet sted mye dypere da.

Dette er oss!?

Intervjusubjekt: Ja! Dette er oss liksom. Og du merker at det fanger en hel organisasjon da. Og at design kan påvirke så dypt, det er liksom min belønning føler jeg, i slutten av prosjektet. Så vi får mye ros og litt ris, men belønningen er ofte mye større så det er..

Flott. Kan du vise til en hendelse på jobben der du føler en form for prestasjon? Er det når du får gode tilbakemeldinger eller er det andre situasjoner der du føler du presterer?

Intervjusubjekt: Jeg får jo et kick av å gå i møter med kunder. Når man skal selge sin egen ide og noe man virkelig tror på selv, så får jeg et skikkelig kick av å stå og presentere det jeg mener er gode løsninger da. Og jeg merker da at pulsen er veldig høy og det er gøy og et slags teater du holder på med der. Så det er veldig... Det gir meg et stort stort kick. Hvis det var litt i den gata du mente?

Jaja. Absolutt, men er det noen andre deler og, eller er det stort sett det som er knyttet til å få tilbakemeldinger fra kunder?

Intervjusubjekt: Nei, det å få en brif, og får den inn. Og ofte så er de veldig trauste, typiske, de er utviklet av markedsfolk, eller ingeniører eller folk som ikke forstå vårt fag da. Så det å motta en brif og prøve å skrive den litt om og prøve å liksom utfordre kunden litt, det gir meg motivasjon. Og det å lære de opp litt i starten av et prosjekt, er gøy. Og egentlig hele prosessen har egentlig sånne høydere da. Som i starten er det morsomt å utfordre brifen, underveis er det gøy å etablere noen konsepter og fange kunden inn i prosjektene, etter hvert visualisere konseptene, litt avhengig av prosjektets form. Men alt fra identiteter til pakninger. Det er morsomt å på en måte følge og være en del av den prosessen hele veien. Alt fra start til slutt. Jeg kan ikke si at det er liksom et punkt i et prosjekt der det er morsommere enn noe annet, for jeg syns det er så mange faser som er gøy. Også er det selvfølgelig veldig kult når det da ender opp i butikk eller noe sånt. Du er i butikken selv og du ser at andre da står og velger det framfor konkurrenten sitt da, så merker du da et bevis på at det funka da. Så det er sånn små belønninger og topper hele veien.

Det samme med å feile? Er det noen hendelser i arbeidet der du kan huske å ha feilet?

Intervjusubjekt: Ehm, nå må jeg bare tenke meg litt godt om. For det er det helt sikkert.

Og igjen er det tilbakemeldinger fra kunder eller andre forhold for eksempel internt?

Intervjusubjekt: Ja, altså vi feilet jo for så vidt kanskje litt, men vi gjorde en nettløsning for et ganske stort IT-selskap, som en del av identiteten. Og da banket vi gjennom et konsept som vi hadde veldig troa på, og kunden ble med på det. Og vi lagde hele nettløsningen og alt ble mer eller mindre slik vi hadde ønsket at det skulle bli. Men under et år etterpå, etter lansering av den nettsiden så gikk jeg inn for jeg skulle liksom vise den til en kunde. Satt i et kundemøte og så sa jeg "vi har gjort denne nettløsningen". Kom inn på denne siden. Hadde ikke vært inne der på et år, selvfølgelig også plutselig var nettsiden en helt annen ikke sant. Det var ikke den samme lenger. Så jeg måtte sitte der og bare "Ehh...Æææ, her vet jeg ikke helt hva som har

skjedd ". Og da måtte jeg jo gå tilbake og spørre hva er det som har skjedd? Nei, det viste seg at det navigasjonskonseptet vi hadde lagt opp til det viste seg at det funka ikke liksom. Så da fikk de noen andre til å gjøre det, uten å egentlig informere oss om det da. Da satt jeg der litt sånn dum. Så det er vert fall et av eksemplene.

Mhm, og i hvilken grad ser du resultatene av eget arbeid?

Intervjusubjekt: Nei, noen ting er lett å måle. Typisk pakkning-jobber, hvor man enten har en eksisterende pakkning og ønsker å redesigne den, så kan du gå inn og trekke salgstall og sånt. Så der er det lett, men på identiteter så er det ikke så lett å måle effekten av der før ganske lenge etterpå. For det må liksom sette seg, det må skap lojalitet hvis det er et consumer brand, det er ikke bare å....

Men da blir det vel mer for dere hvor fornøyde kunden...

Intervjusubjekt: Ja, nettopp! Og det handler om... Vi hadde nettopp en identitet for et norsk skomerke, hvor skoen ble oppfattet som, eller hadde havnet i posisjon som en helsesko. Det er jo egentlig det, men de ville flytte den fra og være det til å bli mer, ikke en fashion sko, men for å nå en bredere målgruppe da. Så de trengte et helt nytt kommunikasjons, et nytt konsept å kommunisere. Uten å liksom ta over det tekniske, men få lov til å liksom snakke litt mer folkelig om det da. Og det hjalp vi dem med, og nå ser vi jo et halvt år etterpå, så ser vi at nå har de gått fra å være interessante fro fysioterapeuter og plutselig nå så ar det masse skokjeder som napper på dem, nettopp fordi de har endret uttrykket sitt og budskapet er ikke liksom lenger at "hvis du har vondt i kneet ditt" eller noe sånt, nå er det et budskap som treffer folk flest da. Og det er klart da at da merker man at den jobben vi har gjort, den funker. Også gjenstår det å se om skoen vil selge. Men budskapet har gjort at forhandlerne er nysgjerrige og vil ta det inn.

I hvilken grad føler du at bedriften legger til rette for personlig vekst?

Intervjusubjekt: Som sagt det er en veldig flat struktur, og her får man lov til å gjøre egentlig veldig mye som man vil. Det er egentlig litt opp til deg selv. Samtidig er sånn personlig vekst ofte avhengig av enten du drar på seminarer, for lov til å ta kanskje noen studier ved siden av, reise, liksom gjøre sånne ting som ikke må knyttes til et prosjekt eller en kunde eller liksom sånn at det skal være økonomisk forankret et eller annet sted. Og den delen av det, der er ikke lommeboka så stor. Det kan jo handle om de økonomiske tidene vi er inne i som selvfølgelig setter noen sånne rammer for det. Men uttalt så er det veldig sånn, her kan du gjøre det du vil,

her får du lov til å utfordre deg og vokse og sånt, men samtidig så er det jo sånn at arbeidshverdagen krever sitt av deg og den tiden man trenger og de pengene man eventuelt må sette av til det, det skjer ikke.

Så det er mer å lære gjennom arbeidet enn noe annet?

Intervjusubjekt: Ja, ja, ja...

Har du noen gang blitt forfremmet innad i bedriften her?

Intervjusubjekt: Nei.

Du kom inn som senior designer?

Intervjusubjekt: Ja. Jeg kan jo si det, for intervjuets skyld at jeg har vært her i tre år.

Har du noen gang forventet å bli forfremmet på et eller annet tidspunkt?

Intervjusubjekt: Ja, eller det å bli forfremmet i denne bransjen her.. Når du er senior designer, sånn som jeg er nå så ville et naturlig nestesteg enten å gå inn som en slags rådgiver og på en måte ikke være designer lenger eller bli kreativ leder. Og det å bli kreativ leder, det krever jo at den eksisterende slutter, for vi ansetter ikke mer enn en. Og det ser ikke ut som skal skje i nær fremtid. Det å bli rådgiver, ren rådgiver, er ikke noe jeg... jeg liker å jobbe litt i rommet mellom der. Men å bli det er ikke noe jeg har så lyst til, så da tenker jeg at mulighetene mine for å få en sånn karrierestige her er på en måte, er ikke sånn dritstor. Så det blir jo et sted hvor man lærer veldig mye av å jobbe med kunder og erfaringen på det nivået jeg er på kan bli bedre, men det å vokse seg inn i en helt annen rolle her det... ja.

Skal du opp så må du enten vente en god stund eller ut?

Intervjusubjekt: Ja, ja.

Har du noen gang blitt nedgradert på noen som helst måte?

Intervjusubjekt: Nei.

Har du hatt noen vesentlig endring i arbeidssituasjonen din mens du har jobbet her?

Intervjusubjekt: Nei, altså vi har to rådgivere her som jobber med innovasjon. Og det er et ganske nytt felt for dette selskapet. Og det å liksom være mellom innovasjon og det å være designer, det er to ganske forskjellige leire da. Så det å være den brobyggeren mellom

innovasjon og det typiske designfaget, det har vært min rolle gjennom et halvt år nå, gjennom et prosjekt vi har hatt gående her. Så sånn sett har jo det kanskje vært en slags, en ny rolle, men det har ikke gjort at jeg har en annen stilling en det jeg har nå?

Men du er fornøyd med disse endringene?

Intervjusubjekt: Jaja. Veldig, det er jo spennende. Det er jo læring liksom, så ville ikke vært foruten.

Hvor fornøyd er du med egen lønn?

Intervjusubjekt: Jeg var fornøyd når jeg begynte. Også har det vært et lite lønnshopp på tre år, så det sier seg jo litt selv at ja. Jeg er lang fra den dårligste betalte her, men samtidig så kan man ikke sitte og se på andre. Jeg må tenke på meg selv.

Du føler ikke at du kommer til å øke så mye i lønn fremover heller da?

Intervjusubjekt: Nei, det ligger noen sånne gulrøtter foran der, men det er veldig avhengig av at det kollektivt funker , at resultatet er bra da. Men det kommer ikke noe sånn... (plystrer).

Og den lønnsøkningen du hadde da var forventet?

Intervjusubjekt: Ja. Det er nesten sånn index-justering liksom.

Var lønnsøkningen mindre eller kom den senere enn forventet?

Intervjusubjekt: Den var både mindre og senere enn forventet.

Hvordan er lønnen din sammenlignet med andre som gjør lignende arbeid da?

Intervjusubjekt: Jeg vil tro, eller jeg vil ikke tro, jeg vet at den, min lønn er rett under kreativ leder-nivå. Og jeg vet at det er flere som sitter her inne som er betalt betraktelig mye dårligere enn meg. I den samme stillingen, samme tittelen. Så det er jo stor forskjell. Jeg tror det handler om at jeg kom inn.. Det er noen som har vært her i åtte år og knapt hatt en lønnsøkning, og det er jo ganske insane spør du meg.

Så sammenliknet med de andre du jobber med og i team med så tjener du greit?

Intervjusubjekt: Ja.

Føler du at det er rettferdig?

Intervjusubjekt: Jeg føler jo. Nei det er jo ikke rettferdig sånn ovenfor de andre. Langt ifra, men samtidig så føler jeg at de andre er underbetalt da.

Og hvem bestemmer lønnen?

Intervjusubjekt: Ja det er jo litt av problemer her da, at hvis du nøster opp i hele den floka, så finner du til slutt en eller annen herremann borte i USA. Men det er klart at vi har jo en daglig leder her som i prinsippet bestemmer det, men hun igjen har jo noen hun må rapportere til. For at hun skal kunne gi lønnsøkninger så må jo hun vise at hun kan levere resultater. Så det er jo hun, min daglige leder og europasjefen da som må finne ut av det.

Hvordan vil du beskrive dine relasjoner til lederen din? Både daglig leder og øvre ledelse?

Intervjusubjekt: Min daglige leder som er min høyeste leder da, som jeg forholder meg til i det daglige er en god relasjon. Ikke noe vondt, altså jeg skjønner hennes utfordringer i forhold til den daglige driften av dette selskapet. Samtidig så syns jeg hun er flink til å forstå våre problemer også som vi kommer fram til. Men hun kan ikke liksom trylle. Men det kan ikke bare holde på sånn i all evighet, så hun har jo noen utfordringer, men relasjonen er god. Relasjonen til Europa som sådan eller europasjefen som er hennes sjef igjen, og som er sjefen for dette huset totalt sett, han har jeg ikke noe forhold til. Jeg har aldri hilst på han. Han er ganske ny, fordi de bytta jo ut han som var administrerende for hele (...), slutta for et år siden eller noe sånt. Da valgte de å ikke ansette en ny norsk administrerende direktør, så det var da Europa tok over Norge også. Og han er jo en som flyr rundt i hele Europa , og han er businessmann. Han er ikke nede på gulvet med oss. Jeg har ikke noe forhold til han egentlig.

Oppfatter du ledelsen som ærlig?

Intervjusubjekt: Jeg oppfatter, jeg tror alltid at det er en agenda, eller at alt blir ikke sagt alltid. Så når man sitter i lønnsforhandlinger, når man sitter og diskuterer såne helt personlig ting så tror jeg ikke hun har hele kortstokken bretta ut. Jeg tror liksom hun sitter med noen jokere opp i ermet, hvis det brenner på dass, men de holder det veldig tett til brystet. Mens den ærligheten jeg trenger for å tro på denne bedriften, den føler jeg. Også er forhandlingsbordet noe eget liksom.

Er ledelsen villig til å høre på forslag og ta imot kritikk?

Intervjusubjekt: Jada, det er de.

Og du oppfatter også støtte fra ledelsen?

Intervjusubjekt: Ja, det er jo mye sånn, det er gjensidig respekt vil jeg si. Jeg har respekt for den måten dette styres på . Samtidig så krever jeg også respekt tilbake. Hvis jeg ikke får noe jeg står hardt på, så betyr det at jeg, ja, ikke kommer til å, da sitter ikke jeg ti timer overtid i uka. Det er jo sånn det er og den respekten er det liksom. Den efforten, de timene ekstra da, dem holder jeg litt igjen på. Det blir vanskeligere å levere på da.

Så sånn sett så er det, når vi snakker om strukturen da, så når du jobber med prosjekter og sånt så er det ganske flatt, når dere jobber i team. Men i selve organisasjonen så er det et mer markert hierarki?

Intervjusubjekt: Det er det. Når du kommer utenfor de fire veggene til dette huset, så er det veldig sånn. Da er det sjefer som sitter rundt omkring, og som helt åpenbart drar i noen snorer. Da er det ikke så flatt.

Hvordan er ditt forhold til dine underordnede?

Intervjusubjekt: Det synes jeg er ganske bra egentlig. Tror det handler veldig om at vi har ganske flat struktur, vi er ikke noe sånn. Selv om min tittel er senior designer og hvis jeg har en designer på teamet mitt, så betyr ikke det at jeg liksom kaster alle drittjobbene rett til den personen. Jeg er jo like opptatt av at de skal føle at de kommer til gode med ting da. At ikke jeg kupper liksom gode ideer og stikker av med dem, eller at de bare blir sittende og gjøre mac-jobber. De skal jo ha en vekst de også, i sin egen karriere, så jeg er veldig opptatt av at de får det rommet de ønsker også er det sånn at når det kommer til kundemøter, av hensyn til kunden, så er det ikke alle som er på det nivået under meg som er klare for å ta et kundansvar eller ønsker å stå i presentasjoner. Eller at jeg ikke føler at de er helt klare for det enda. Vert fall hvis det er stor og viktige møter, så tar jeg de, så får de heller prøve seg på de litt mindre prosjektene selv. Men jeg opplever ikke noe sånn missnøye, i hvert fall i de prosjektene mine. Rundt de som i sånn stillingsbeskrivelse er under meg så har ikke jeg lyst til å plassere de. Jeg er like avhengig av de som det de er av meg.

Hvordan vil de beskrive gruppene du jobber med? Er de faste eller varierer de fra hvilket oppdrag dere jobber med?

Intervjusubjekt: Nei, litt avhengig av casene. Noen ganger så er det (.....), andre ganger så er man flere, så det er litt forskjellig, men det er stort sett god kommunikasjon. Så er det ikke

alle man klikker like bra med og sånn vil det jo alltid være. Det kan jo alltid skape litt frustrasjon, men det må man prøve å legge litt bak seg.

Hvor kompetent vil du si lederen din er?

Intervjusubjekt: Jeg vil si hun er veldig kompetent på noen ting, også mangler hun litt sånn.. Hun har jo vært her i mange år og har fungert som rådgiver, kunderådgiver i mange år, er drit flink på det og etter min mening så er det det hun burde holde på med. Jeg syns ikke hun er så flink på det å glemme, ikke glemme, men når du er daglig leder så har du så mange andre områder å fokusere på annet enn å drive newbiz. I vert fall i dette systemet, for det er det andre som skal gjøre. Men hun er fortsatt veldig glad i å gå i kundemøter og holde på med det, som tar bort litt av fokuset på den driften. Det å liksom sørge for at kulturen er ivaretatt, sørge for at hver og en til en hver tid blir hørt og sånt, så er det... Der skorter det litte grann.

Så hun er fortsatt litt for glad i å...

Intervjusubjekt: Gjøre det hun er flink til.. Og det hun er flink til, det er hun glad i å gjøre. Det hun ikke er så glad i å gjøre, det merker man da, at hun burde gjort mere av.

Det er å jobbe mer med bedriftskulturen og å motivere ansatte eller?

Intervjusubjekt: Mm, mm.

Noe mer konkret?

Intervjusubjekt: Nei altså, jeg opplever at det er den kulturbyggingen som i aller høyeste grad burde fått større fokus.

Er lederen flink til å deligere arbeid eller kunne hun vært flinkere?

Intervjusubjekt: Jeg tror hun har lyst til det. Også tror jeg ikke hun kanskje stoler hundre prosent på alle som er her, i forhold til å sørge for at det blir.. hvis det er et newbiz møte så tørr hun ikke helt å gi stafettpinnen til en hvilken som helst rådgiver.

Lettere å ta det selv ja?

Intervjusubjekt: Lettere å ta det selv! For da vet hun vert fall at hun har gjort sitt eget beste, og hun er kanskje en av Norges flinkeste på det. Men da må du velge da, skal du være rådgiver eller skal du være daglig leder. Så hun har vel noen sånn valg hun må ta.

Er lederen kritisk...? Til ansatte og deres arbeid?

Intervjusubjekt: Huner vel det, men hun viser det ikke så godt. Hvis du prater med henne i medarbeidersamtaler så merker du hvem hun stoler på og har en tro på sånn i forhold til arbeidet som blir gjort, også merker du også at det er noen som ikke kanskje hun føler er like flinke da.

Føler du at hun favoriserer ansatte?

Intervjusubjekt: Ikke at hun favoriserer, altså hun gjør ikke det i det offentlige. Når vi er alle med alle, da er alle like mye verdt, men man merker at det kommer tydelig fram, når hun sier at det er noen jeg tilbyr sånn og sånn og du er en av de. Da skjønner du at, du trenger ikke si mer, da skjønner man at det er noen her du setter mer pris på enn andre og ønsker at du sørger for blir her. Mens andre er ikke så farlig om de sier takk for seg. Så da er det jo på en måte litt forskjellsbehandling. Men jeg vet ikke hvordan de hun ikke velger å belønne, hvordan de selv opplever det. Det vet jeg ikke.

Føler du ansvar, og at du blir gitt ansvar for eget arbeid?

Intervjusubjekt: Ja, jeg føler jeg har full frihet på det. Og tar egentlig det fulle ansvaret alene veldig ofte.

Ikke som team? Du sitter med ansvaret?

Intervjusubjekt: Ja, eller som team så er det ofte en lead designer, en rådgiver og en prosjektleder og det er den trio som sørger for at dette prosjektet går fremover.

Så det er de tre som har ansvaret sammen da eller?

Intervjusubjekt: Ja, eller litt avhengig av hvor i prosessen man er, men rådgiver har ofte det innledende ansvaret og etter hvert som strategi eller rammene er satt så blir det mer over til designeren. Eller lead designeren da. Å sørge for at den strategien som blir satt, at det blir gjennomført og at det er i tråd med de tingene vi har blitt enige om. Så det blir mer og mer designerens rolle og her er vi ganske strategiske, vert fall vi seniordesignerne er strategiske hoder, så det er, man blir ofte et slags mellomledd mellom rådgiver og designer også har man på en måte designerne under som blir på en måte (...).

Jobber du uten noen tilsyn?

Intervjusubjekt: Ja. Jeg har ingen faste møtepunkter med min kreative leder .

Så du gjør det du vil?

Intervjusubjekt: Ja. Også har vi som sagt disse fredagsmøtene, hvor vi har kanskje sånne avsjekker og folk synse og mener litt, men ellers er det opp til teamet, og sørge for at man drar inn de menneskene man vil ha inn. Men vi har ikke noe sånn, på onsdag må skal jeg møte Mathias og da må jeg ha situasjonen klar for å vise han hvor vi er og sånn. Det er ikke noe sånn. Det er veldig flatt.

Hvordan vil du beskrive bedriftens administrasjon?

Intervjusubjekt: Gammeldags. Veldig gammeldags. Vi har en HR-ansvarlig. Hun er...

Er det litt farget av at selskapet er amerikansk eid?

Intervjusubjekt: Ja, ja! Det er nok det. Det er nok både pluser og minuser med det. Det krever et veldig strengt rammeverk på mange ting. Samtidig så er det noen goder inni der, bland annet veldig gode pensjonsordninger og et veldig trygt sted å være da. Så vi blir veldig godt tatt vare på i forhold til forsikringer, pensjoner og får du barn så er det fullt dekket opp på lønn. Du er ganske sånn heldig på mange områder også er det et jævla tungt nettverk på mange andre områder. Så pluss og minus, men ledelsen her i Norge syns jeg er litt sånn ... (negativt). Vi har kommet litt lengre enn som så.

Måten bedriften organiserer arbeidet på og sånt og?

Intervjusubjekt: Ja, nå er vi inne i en sånn fase hvor vi prøver å merge disse tre selskapene da. Ikke til å bli ett, men til å jobbe mye tettere sammen da. For det har vært litt sånn at STG er litt sånn designbyrå og har hatt litt sånn egne kunder og (...) har gjort det samme og Craft har vært et litt sånn "no mans land". Nå prøver de å få det til å se ut som et slags kretsløp, at identiteter trenger kommunikasjon, trenger ekspressleveranse og sånn. At vi utad prøver å fremstå som mye mere et system. Så vi er midt oppe i den prosessen. Det er derfor vi har slått ned masse vegger her og åpnet opp, sånn at alt ser ut som at vi er liksom et kontor, men det er en ganske tung prosess da. Det er en lang vei å gå.

Er det ulik kultur og ulike ansatte?

Intervjusubjekt: Veldig, ja. Så det er ikke bare bare.

Hvordan anser du bedriftens personalpolitikk?

Intervjusubjekt: Jeg husker da jeg begynte her så var jeg veldig imponert, for da kom jeg fra et system der det var veldig sånn; null system. Så kom jeg inn her og følte at her er det jo sånn skikkelig! Det er jo litt sånn deilig å komme inn til dekkbord da. Men når jeg har vært her i tre år da, så merker jeg at Det er mye av det som er tungvindt, som er kjedelig. Det er bare rutiner for rutinens skyld. Amerikanerne skal mene og synse, blande seg inn i ting liksom. Så nå som tiden har gått tenker jeg så som så at jeg vert fall ikke skal inn i et amerikansk-eid selskap igjen.

Hva slags rykte føler du selskapet har?

Intervjusubjekt: Jeg føler... Da snakker jeg om (...), for det er det jeg forholder meg til. Jeg opplever at vi er sett på som et av de kanskje tyngste designbyråene. Vi er nok ikke det mest innovative eller crazy designbyrået som har de sjukeste, feteste tingene liksom, men vi er veldig solide, trygge og leverer alltid kvalitet. Også er vi opplevd som ganske dyre tror jeg. Så vi blir konkurrert ut av pris på mange av pitchene tror jeg, men det er klart at når det er stor, tunge prosjekter som krever mye strategi og lengre prosesser så er vi kanskje det eneste byrået i Norge som kan ta den type jobber da. Men vi har en jobb å gjøre med å modernisere oss litt, med å bli opplevd som litt nyere og litt friskere. At vi gjør litt mer av de litt sånn sprellske jobbene, så vi har nok litt å gå på der.

Hvordan vil du beskrive arbeidsforholdene her?

Intervjusubjekt: Nei, det er... Etter at de slo ned alle veggene så syns jeg det er blitt litt mye støy. Vi har ikke noen ordentlige soner der folk kan.. Altså hvor skal man ta en telefon? Hvis det bare er sånn "chitt chatt"-telefon. Vi har litt for få møterom, til et så stort lokale. Vi har litt lave pulter. Så det er jo ting. Samtidig så liker jeg at det er litt sånn industrielt og fint, og skal vi se vi har vell en plan om å flytte igjen i 2016 så da blir det noe nytt der. Så er vel plasseringen her, dette området var jo veldig hipt og kult for ti år siden. Nå merker man at flere og flere av våre konkurrenter flytter seg nærmere sentrum for å være mer tilgjengelig både for folk som pendler, men også for kunder. Så vi er litt sånn... Det funker. Man kan komme seg hit med bil og alt sånn.

Er det et sosialt miljø her?

Intervjusubjekt: Det var veldig sosialt også har det gjennom det siste året skjedd mye. Det har vært tøffere økonomisk, noe som har medført at enkelte har måttet gå. Noen har frivillig gått, andre har måttet gå. Så det har vært et litt sånn turbulent år og det påvirker også litt sånn det sosiale.

Er det også et resultat av kultur og personalpolitikk som du snakket om tidligere?

Intervjusubjekt: Ja, man er liksom oppe i en sånn liten, man har blitt kastet litt sånn opp i luften, også prøver man å lande noe. Også har vi blitt såpass topptunge at vi.. Når man er 35 år så har man kanskje en familie, som gjør at den sosiale arenaen sånn etter jobb. Å ta en øl liksom, det er ikke like lett da. så man kunne gjerne hatt den stripa under med 25-åringene som gjør det hver fredag også kan de som har familie kaste seg på de gangene de kan for å nettopp bygge den kulturen og det spillerommet da.

Det er ikke så mange sosiale arrangementer i regi av jobben heller?

Intervjusubjekt: Nei. Det er mere, bransjen er sosial, men man er jo ganske styrt av andre faktorer da. Hvor mye man klarer å delta på. På jobben her så mangler vi kanskje litt den kulturen.

Hvordan vil du beskrive arbeidsmengden?

Intervjusubjekt: Ja, godt spørsmål. Jeg har vært inne i den prosessen nå i to og en halv/tre måneder. Det har vært helt insane mye, så det er jo ikke sånn man ønsker å ha det, men det er liksom opp og ned. Noen ganger er det komfortabelt og man kan ta seg en langhelg liksom, mens andre ganger så må du sitte i helgen. Og sånn har det vært mye av i det siste. Vi har vært litt få og fått inn mye jobb. Så da må man ta i et tak. Og det er da den "whats in it for me". Hvor blir det av den....

Når du ikke har noen intensiver for å jobbe ekstra?

Intervjusubjekt: Nei, ikke sant. Jeg har ikke fått lønnsøkning på halvannet år. Det er ingenting som faller min vei. Jeg merker jo at sjappa begynner å gå bra igjen og sånn, men faen heller.. Jeg gidder jo ikke gjøre dette. Pengene forsvinner jo bare borte i USA liksom. Og det må jo snart ramle noe min vei også.

Arbeidet i seg selv. Er det variert?

Intervjusubjekt: Ja, veldig variert. Selv om det er litt sånn den samme metodikken som vi jobber etter, så er det fortsatt helt... Hver gange er det nye utfordringer, nye problemstillinger. Ingenting er liksom likt. Vi kan overføre metodikken, men det er ikke sånn at her i skuffen har vi en løsning liksom. Så alt er nytt hver gang.

Og er arbeidet krevende?

Intervjusubjekt: Ja. Det er krevende. Det er jo ikke sånn jobb hvor du går ut døren klokken fem og ikke tenker noe mer på jobben. det er jo en jobb hvor hodet er på hele tiden. Midt oppe i sånne hektiske perioder så drømmer du om jobben ikke sant. Så den jobben er jo med deg hele tiden da.

I hvilken grad bestemmer du og teamet hvordan dere skal utføre arbeidsoppgavene?

Intervjusubjekt: Vi står jo mer eller mindre fritt, men når vi er inne, spesielt i innsalg så er det jo tilbake til den metodikken og måten vi jobber på og vi skriver alltid et tilbud som beskriver prosessen som vi legger opp til? Så er det et identitetsprosjekt så er det innledende strategi hvis det er et strategiarbeide, (...), konsept, skisse 1-2-3, originalutvikling, ferdig. Så det er jo en prosess, men hvordan vi løser hver blokk etter hvert, det er fortsatt veldig opp til oss da. Noen av gangene gjør vi ikke alle skissearbeidene, da gjør vi bare en, men vi går jo gjennom en slags, ja.

Hvordan påvirker arbeidet din private sfære eller situasjon?

Intervjusubjekt: Etersom at det er en jobb du egentlig aldri klokker ut av. Selv om du går jo hjem og henter i barnehagen og gjør det du skal. Så når det står på som verst så må jeg inn her en helg og jobbe. Og heldigvis har jeg en veldig forståelsesfull kjæreste som respekterer det, så det har ikke til nå bydd på noen store problemer, men jeg merker jo at det er mange rundt meg i denne bransjen hvor det er litt sånn, det er klart at det tærer på.

Men er det spesifikt for denne bedriften eller er det bransjen?

Intervjusubjekt: Jeg tror det er bransjen ja. Definitivt. Jeg har en pappa som jobbet i denne bransjen selv i mange år og det endte med skillsmisse for å si det sånn. Nå vet jeg ikke om bransjen er årsaken, men jeg opplever at det er mange her også som gjør det slutt med forholdet og det er noe som går igjen hos flere.

Det er lett å ta med seg jobben hjem?

Intervjusubjekt: Ja, det er jo... Jeg husker faren min sa "jeg har aldri hatt en jobb, jeg har bare hatt en hobby". Og det er noe med det da, dett faget stemmer over så mange ting. Det er liksom alt fra interiør til.. det er så mange sånne små nisjeinteresser inni her, som du har en interesse av utenfor jobben. Så du blir litt sånn nørd da, innenfor de greiene her da. Det er ikke som at jeg bare slipper det. Det er ikke sånn at jeg sitter i kassa på Rema taster P.U.-koden på frukten. Du har det liksom i blodet ditt, og hele veien.

Er det noen aspekter ved arbeidet du føler gir status?

Intervjusubjekt: Nei, men det jeg merker er at designbransjen, hvert fall de som jobber strategisk og så merker jeg jo at når vi jobber med identiteter spesielt, så merker jeg hvor viktig et design kan være som et virkemiddel inn i organisasjoner. Så lenge det er gjort på riktig måte da, så kan det liksom flytte fjell. Og det er klart at med den fagkunnskapen da, design kommer til å bli veldig mye viktigere i business-sammenheng i fremtiden. Og på den måten da kanskje kunne generere mer status da, det å være designer eller strateg. Så ender det med å tolke sånne McKinsey strategi liksom. 40 sider med hvordan du skal kle deg og være på jobb. Oversett det til noe folk kan forholde seg til og ta det ut gjennom identiteten. Det tror jeg kommer til å bli viktig fremover. Men jeg føler ikke noe status knyttet til stillingen nei.

Ikke enda?

Intervjusubjekt: Nei ikke enda. Vi får se.

Ikke noen synlige statussymboler heller?

Intervjusubjekt: Nei... eller jeg har visittkort. (latter)

Hvor sikker føler du at stillingen din er?

Intervjusubjekt: Nei, jeg føler at den er veldig sikker.

Men du har ikke så god ansiennitet i forhold til de andre som er ansatt her?

Intervjusubjekt: Jo, eller etter hvert. Jeg har jo ikke den lengste ansienniteten her, men jeg har langt ifra den korteste og.

Hvor stabil oppfatter du bedriften og dens økonomi?

Intervjusubjekt: Jeg opplever den som ustabil.

Så det er mere det som er faren? Ikke at du blir sagt opp men at bedriften går..

Intervjusubjekt: Ja, altså bedriften går nok ikke konkurs eller hvert fall ikke før om en god stund. Det tror jeg ikke kommer til å skje, fordi totalt sett, (...) har nok knakende resultater. Så det er nok mer spørsmål om at Oslo-kontoret, det holder vi ikke åpent lenger, men det er lite sannsynlig at man gjør. Så jeg opplever ikke det som noen trussel i det hele tatt.

Føler du det legges til rette for at teamene kan samarbeide effektivt?

Intervjusubjekt: Ja det gjør det nok, men det er fortsatt. Da handler også litt om det at ting er litt sånn gammeldags. Vi er ikke liksom en moderne bedrift vil jeg si. Vi er liksom, lider litt av at vi er en bedrift som har eksistert i 25 år og har med oss en historie i ryggsekken som ikke er så lett å bli kvitt. Og selv om man vil, så er det ikke alltid at det er gjennomførbart. Og det er det systemet som ikke tillater da. Så både ja og nei.

Får dere kollektiv ris og ros? Og fra hvem?

Intervjusubjekt: Ja. Det er mest tilbakemeldinger fra kunder. Også er det sånn som i dag. En fredag i måneden så har vi sånn som vi hadde i dag, et sånn fellesmøte der man presenterer, (...) presenterer noe, vi presenterer noe og da er det ofte et case som er ferdig eller at det er en stor presentasjon. Og da blir det jo alltid opplevd som ros, fordi det ofte har noe med det, men det er jo en arena for å virkelig få feedback, applaus eller en klapp på skulderen. Så ja.

Er det noe mer du vil legge til? Noe vi ikke har fått dekket så langt?

Intervjusubjekt: Nei, altså jeg tror. I hvilken grad det er viktig eller ikke, det vet jeg ikke, for dette intervjuet, men det er jo.. Når man er gjennom sånne tøffe tider da som vi har vært det siste året halvannet. Sånne ting er ordentlige uro-momenter for en bedrifts kultur da. Det at folk og viktige folk slutter. At noen har fått sparken. Sånne ting. Det har jeg ikke vært med på før da. Og jeg har egentlig ikke tenkt så mye på det før nå, de siste fire månedene. Hvordan det har påvirket... Da jeg begynte her så hadde jeg et bilde av (...) og jeg fikk egentlig bekreftet det bilde det første halve året og det første året jeg var her. Også plutselig da så mister man en stor kunde eller ting gjør at det må skje noe i organisasjonen. Så skal det ikke så mye til. Man er ganske sårbar, for så store endringer da. Ja, det er viktig læring har jeg hørt da, at kultur er ekstremt viktig for en god arbeidsplass. Da tenker jeg ikke lønn eller andre goder. Hvis det er en dritta dårlig kultur så er det ikke et hyggelig sted å være liksom og da vil du velge bort veldig mange av de andre godene.

Tror du dette er et resultat av at dere har en øvre ledelse som er så fraværende, slik at de ikke ser konsekvensene av det de gjør?

Intervjusubjekt: Det kan godt være det. At det er... at den kulturen. Norge opp mot USA. Det er ganske forskjellige måter å drive business på. Vi er jo litt jordnære og har et mye mer personlig forhold til det vi gjør, og til kollegene våre og til kundene våre. I USA så er det jo om å gjøre å slikke mest mulig rumpe og klatre seg høyest mulig på kortest mulig tid. Og det er business liksom, det er penger i fokus hele jævla tiden og det er.. Og når du prøver å dytte dette inn i et lokale som dette her, så er det ikke sånn det fungerer.

Så det er en krasj mellom kulturen i toppen og kulturen i bunn av organisasjonen?

Intervjusubjekt: Ja, så det rives og dras, og det er en kamp altså. Jeg er glad jeg ikke sitter i den stolen der. Noe mer enn det vet jeg ikke om jeg har å tilføre. Det blir spennende å se hva som skjer her det neste året. 2015 er jo et år hvor man har fått litt sånn tillit og tro og penger fra systemet, som er ment for at nå skal man komme seg opp og stå og dundre av gårde. Så får vi se om det skjer eller ikke.

Vedlegg 4: Analyse av ansatt

Anerkjennelse:

De ansatte er flinke til å rose og berømme hverandre. Ukentlige møter der man har mulighet til å legge frem det man har gjort og få tilbakemelding, skryt applaus eller en klapp på skulderen. Den meste tilbakemeldingen de ansatte får er fra eksterne kunder, da ansatte og teamet jobber tett med kunden. Kunden gir som regel god tilbakemelding, men også kritikk. Den ansatte opplever at de får mye ros og litt ris, men at belønningen og positiv tilbakemeldinger dominerer. Den ansatte trekker ikke fram tilbakemelding fra daglig leder, kreativ leder eller øvrig ledelse som kilder til anerkjennelse.

Prestasjon:

Den ansatte opplever størst prestasjon gjennom kommunikasjon med kunder. Enten det handler om kundemøter og presentasjoner, å lære opp kunden i begynnelsen av prosjektet eller å jobbe med utvikling av brief og utfordre kunden. Den ansatte trekker også frem det å se at løsning blir anvendt og at løsningen fungerer som en kilde til prestasjon. Det virker også som at de ansatte i stor grad har muligheten til å se resultater av eget arbeid. Dette både gjennom konkrete salgstill eller gjennom å måle effekten av en løsning, samt gjennom tilbakemeldinger fra kunder.

Muligheter for personlig vekst

Bedriften gir de ansatte mye frihet til å gjøre det de vil og opererer med en flat struktur på team-nivå, som åpner for at de ansatte til en viss grad kan utvikle seg og jobbe med det de vil, så lenge arbeidet er knyttet til et prosjekt. De ansatte lærer kun gjennom praktisk arbeid og bedriften setter ikke av penger eller tid til seminarer, kursing, studier eller reiser som ikke er økonomisk forankret i et prosjekt. Den ansatte har heller ikke blitt forfremmet i perioden han har jobbet i bedriften, men har opplevd forandringer i arbeidssituasjonen som har generert læring.

Avansement:

Den ansatte har vært i bedriften i tre år og har ikke blitt forfremmet. Den ansatte ser heller ikke store muligheter for en forfremmelse i bedriften. Dette både grunnet yrket og bedriftens hierarki. Den ansatte har ikke opplevd å bli nedgradert på noen som helst måte, men har opplevd endring i arbeidssituasjonen og arbeidsoppgaver. Denne endringen i arbeidssituasjonen opplevde den ansatte som positiv.

Lønn:

De ansatte i bedriften blir beskrevet som underbetalte. Den ansatte var fornøyd med lønnen da han startet, men har kun opplevd et lønnshopp i løpet av de tre årene han har jobbet i bedriften. Dette lønnshoppet var både mindre enn forventet og kom senere enn forventet. Den ansatte beskriver likevel sin lønn som god sammenliknet med andre ansatte i bedriften med samme stilling og tittel, men ser ikke på dette som en grunn til å være fornøyd med egen lønn. Den ansatte føler heller ikke at han opplever noen intensiver for ekstraarbeid og overtid, og er ikke motivert til å yte utover det som er krevd.

Menneskelige relasjoner:

Det virker som den ansatte har gode relasjoner til sine medarbeidere. Både relasjoner med daglig leder og underordnede/teammedlemmer blir beskrevet som gode og uproblematisk. Den ansatte opplever det som viktig at underordnede også skal ha personlig vekst og utfordringer i arbeidet og prøver å legge til rette for dette. Relasjoner til øvrig ledelse (europasjefen), som er sjefen for bedriften totalt sett er på sin side fraværende. Den ansatte opplever nok ærlighet fra ledelsen til at han kan tro på bedriften og mener ledelsen er villig til å høre på forslag og ta imot kritikk. Det virker også som at det er en gjensidig respekt mellom ansatte og ledelsen i bedriften.

Tilsyn - Teknisk - Lederen:

Den ansatte opplever leder som faglig sterk som rådgiver og at leder i stor grad er involvert i arbeidet. Det oppfattes likevel som at dette går ut over andre ledelsesoppgaver til lederen og at fokus på drift og bygging av bedriftskultur blir neglisjert. Lederen kunne ifølge den ansatte blitt flinkere til å delegere oppgaver til sine ansatte. Det kommer også frem at leder ikke fremstår som spesielt kritisk utad og at leder har et klart bilde av hvilken ansatte som er mer eller mindre verdifulle for bedriften. Lederen beskrives også som forståelsesfull og gir de ansatte frihet til å jobbe slik de ønsker.

Ansvar:

Den ansatte opplever i stor grad ansvar for eget arbeide, både selvstendig og som team. Ansvaret for arbeidet blir fordelt mellom ulike personer i teamet gjennom ulike stadier av arbeidsprosessen, og det virker som at dette fungerer bra. Den ansatte opplever også at han jobber uten noe særlig tilsyn fra overordnede og føler han stort sett kan jobbe slik han vil.

Policy og administrasjon:

Administrasjonen i bedriften blir oppfattet som gammeldags og preget av et tungt nettverk og rutiner for rutiners skyld. Bedriften har de siste årene vært preget av økonomiske nedgangstider og en "merging", som har hatt konsekvenser for bedriftens kultur. Bedriften bærer preg av at den er amerikansk og at øvrig ledelse i utlandet styrer bedriften. Den ansatte beskriver likevel positive sider som for eksempel ryddige arbeidsforhold. Den ansatte beskriver også ryktet til bedriften som godt og mener bedriften framstår som faglig solide, trygge og kvalitetsbeviste, men at de kunne vært mer innovative og moderne.

Arbeidsforhold:

De fysiske arbeidsforholdene blir noe kritisert. Bland annet blir støy knyttet til åpne arbeidslokaler nevnt, samt lave pulter og få møterom. Den fysiske lokasjonen til bedriften blir også beskrevet som ugunstig både for ansatte og kunder, men det kommer frem at bedriften har planer om å flytte lokaler i 2016. Det sosiale miljøet virker å være preget av endringene bedriften har vært gjennom de siste årene da ansatte har sluttet og fått sparken og en fraværende bedriftskultur. Den ansatte sier også at det er få sosiale arrangementer i regi av jobben og han skulle ønske det var en mer sosial miljø også utenfor arbeidsplassen.

Arbeidet i seg selv:

Den ansatte beskriver at arbeidsmengden til tider kan være meget omfattende, men at dette i stor grad kan variere. Dette oppfattes som problematisk da den ansatte ikke oppfatter at han får noe igjen for merarbeid, verken i form av lønnsøkning eller overtidspålegg. Arbeidet i seg selv beskrives likevel som variert, krevende og utfordrende. De ansatte har også stor frihet til å utføre arbeidet slik de selv vil og opplever ikke at de blir overvåket av ledelsen på noen måte.

Personlige faktorer:

Den virker som at den til tider store arbeidsmengden og helgearbeid til tider i større grad kan påvirke de ansattes personlige sfære. Den ansatte beskriver at disse faktorene "tærer på" og at han har opplevd at kolleger har avsluttet personlige forhold på grunn av jobben. Den ansatte forklarer videre at dette sannsynligvis er en del av bransjen og yrket og ikke spesifikt for arbeidsplassen. Yrket beskrives som en hobby som er vanskelig å legge fra seg på kontoret.

Status:

Den ansatte beskriver at han ikke føler noen form for status knyttet til yrket eller jobben. Han mener likevel at design er i ferd med å bli viktigere i businessammenheng og muligens kunne generere mer status i fremtiden. Den ansatte ser heller ingen fysiske statussymboler knyttet til jobben, annet enn visittkort.

Jobsikkerhet:

Det beskrives at enkelte ansatte ikke er like viktige for bedriften og at det ikke er så farlig om disse takker for seg. Den ansatte vurderer likevel sin stilling som veldig sikker og beskriver positive sider ved bedriften som gode pensjonsordninger, forsikringer og permisjoner. Bedriftens økonomi blir beskrevet som ustabil, men opplever ikke at bedriften går konkurs som noen trussel.

Vedlegg 5: Analyse av bedrift

Analyse

Anerkjennelse:

De ansatte opplever at størsteparten av rosen kommer fra kundene, og ansatte er flinke til å rose og berømme hverandre. Den meste tilbakemeldingen de ansatte får er fra eksterne kunder, da ansatte og teamet jobber tett med kunden. Kunden gir som regel god tilbakemelding, men også kritikk. De ansatte opplever at de får mye ros og litt ris, men at belønningen og positiv tilbakemeldinger dominerer. De ansatte trekker ikke fram tilbakemelding fra daglig leder, kreativ leder eller øvrig ledelse som kilder til anerkjennelse. Det oppleves også at de ansatte kunne vært flinkere til å gi kritikk, og kulturen oppleves ikke som konfliktorientert. De ansatte beskriver også at ansatte kan ta æren for hverandres arbeid og at man til tider ikke får anerkjennelse for utført arbeid. Likevel oppfatter de ansatte som at de jobber som et team, og er stolte av det de gjør. Flere ganger har også de ansatte kommet med forslag som ikke har blitt akseptert på grunn av for lite tid og ressurser. Det arrangeres også ukentlige møter der man har mulighet til å legge frem det man har gjort og få tilbakemelding, skryt applaus eller en klapp på skulderen.

Prestasjon:

De ansatte føler at han presterer når han leverer et godt produkt og gjennom kommunikasjon med kunden. Enten det handler om kundemøter og presentasjoner, å lære opp kunden i begynnelsen av prosjektet eller å jobbe med utvikling av brief og utfordre kunden. De ansatte har opplevd å feile og bedriften prøver å fange opp slike feil underveis, men kunne blitt flinkere til å evaluere regelmessig. De ansatte føler også at han ser resultater av eget arbeidet utarter seg underveis. Dette både gjennom konkrete salgstall eller gjennom å måle effekten av en løsning, samt gjennom tilbakemeldinger fra kunder. De ansatte trekker også frem det å se at løsningen blir anvendt og at løsningen fungerer som en kilde til prestasjon.

Muligheter for personlig vekst:

Muligheter for personlig vekst virker å være knyttet til læring gjennom arbeid. Bedriften gir de ansatte mye frihet til å gjøre det de vil og opererer med en flat struktur på team-nivå, som åpner for at de ansatte til en viss grad kan utvikle seg og jobbe med det de vil, så lenge arbeidet er knyttet til et prosjekt. Andre former for kompetansebygging virker å være ikkeeksisterende og den ansatte mener de er dårlige på kursing, seminarer, studier, opplæring

og personlig utvikling hvis ikke det er økonomisk forankret i prosjektet. Bedrifter har systemer for det men dette følges ikke godt nok opp.

Avansement:

Den ene ansatte har opplevd å bli forfremmet i bedriften en gang, og denne forfremmelsen kom ikke som noen overraskelse. Den andre ansatte har vært i bedriften i tre år og har ikke blitt forfremmet. Begge ansatte beskrives også at det er vanskelig å stige i gradene da bedriften på operasjonelt nivå er organisert ganske flatt. Dette både grunnet yrket og bedriftens hierarki. Ingen av de ansatte har opplevd å bli nedgradert på noen som helst måte, men har opplevd endring i arbeidssituasjonen og arbeidsoppgaver. Disse endringen i arbeidssituasjonen har både blitt opplevde positivt, men også negativt i den forstand at den ansatte har opplevd at han til tider kan få for mye ansvar.

Lønn:

Ingen av de ansatte er fornøyd med egen lønn. Det beskrives at bedriften har et stramt budsjett og at samtlige ansatte burde hatt bedre betalt. Den ene ansatte var fornøyd med lønnen da han startet, men har kun opplevd et lønnshopp i løpet av de tre årene han har jobbet i bedriften. Dette lønnshoppet var både mindre enn forventet og kom senere enn forventet. Den andre ansatte har også mottatt lønnsøkning, men dette kom som et resultat av krangel og var også mindre og kom senere enn forventet. Lønnen er opplevd som lavere en i andre bedrifter i samme bransje. I bedriften er de ulike ansatte på omtrentlig samme lønnsnivå, men de ansatte snakker sjelden om den lave lønnen og bedre lønn en kolleger blir ikke sett på som en grunn til å være fornøyd med egen lønn. Begge ansatte beskriver også at man får lite igjen for det ekstraarbeidet de gjør og er ikke motivert til å yte utover det som er krevd.

Menneskelige relasjoner:

De ansatte virker å ha gode relasjoner til sin nærmeste leder, selv om enkelte friksjoner kan ha oppstått. Forholdet med de andre ansatte i bedriften er godt og samarbeidet ser ut til å fungere bra. Det beskrives likevel at kjemien i teamene til tider kunne fungert bedre, som igjen kan gå utover arbeidet. Ansatte har gode relasjoner til underordnede og opplever det som viktig at underordnede også skal ha personlig vekst og utfordringer i arbeidet og prøver å legge til rette for dette. De ansatte opplever nok ærlighet fra ledelsen til at de kan tro på bedriften og mener ledelsen er villig til å høre på forslag og ta imot kritikk. Det virker også som at det er en gjensidig respekt mellom ansatte og ledelsen i bedriften.

Tilsyn - Teknisk - Lederen:

De ansatte beskriver lederen som faglig sterk, som en som har god oversikt, er flink til å gi råd og at leder i stor grad er involvert i arbeidet. Det oppfattes likevel som at dette går ut over andre ledelsesoppgaver til lederen og at fokus på drift og bygging av bedriftskultur blir neglisjert, og leder kan ifølge de ansatte bli flinkere til å delegere arbeid, bruke mer tid på å lede og fokusere på personalpolitikk. Lederen beskrives også som forståelsesfull, ærlig, støttende og gir de ansatte frihet til å jobbe slik de ønsker. De ulike ansatte har et ulikt syn på hvorvidt lederen var oppfattet som kritisk og i hvor stor grad lederen favoriserte ansatte.

Ansvar:

De ansatte opplever i stor grad at de blir gitt ansvar for eget arbeid, både selvstendig og som team. De føler også eierskap til eget arbeid, at de i stor grad kan jobbe uten tilsyn fra leder og at de stort sett kan jobbe slik de vil. Ansvaret for arbeidet blir fordelt mellom ulike personer i teamet gjennom ulike stadier av arbeidsprosessen, og det virker som at dette fungerer bra.

Policy og administrasjon:

Den administrerende ledelsen virker veldig fraværende og distansert i bedriften. De ansatte opplever for lite fokus på teamutvikling og at den utenlandske ledelsen ikke helt forsår hva som skjer i bedriften og hvordan markedet fungerer. Personalpolitikken beskrives som fraværende og den ansatte beskriver mangel på systemer, at ting blir til som man går og at retningslinjer ikke er velformulert. Administrasjonen i bedriften blir oppfattet som gammeldags og preget av et tungt nettverk og rutiner for rutiners skyld. De ansatte føler heller ikke at ledelsen legger til rette for effektiv teamarbeid og at de kunne hatt flere verktøyer for dette på plass, samt bedre organisering av teamet. Bedriften har de siste årene vært preget av økonomiske nedgangstider og en "merging", som har hatt konsekvenser for bedriftens kultur. Bedriften har også hatt noen tunge år som er synlig i en veldig gjennomsløst bransje. De ansatte beskriver likevel positive sider som for eksempel ryddige arbeidsforhold. Den ansatte beskriver også ryktet til bedriften som godt og mener bedriften framstår som faglig solide, trygge og kvalitetsbeviste, men at de kunne vært mer innovative og moderne.

Arbeidsforhold:

De ansatte mener arbeidsforholdene er gode, men kunne vært bedre. Den ene ansatte er fornøyd med de fysiske arbeidsforholdene, mens den andre ansatte kritiserer dem noe. Blant

annet blir støy knyttet til åpne arbeidslokaler nevnt, samt lave pulter og få møterom. Den fysiske lokasjonen til bedriften blir også beskrevet som ugunstig både for ansatte og kunder, men det kommer frem at bedriften har planer om å flytte lokaler i 2016. Arbeidsplassen blir ikke beskrevet som spesielt sosial, mye fordi det er en del eldre ansatte som ikke har tid. De ansatte sier også at det er få sosiale arrangementer i regi av jobben og han skulle ønske det var en mer sosial miljø også utenfor arbeidsplassen. Det sosiale miljøet virker også å være preget av endringene bedriften har vært gjennom de siste årene da ansatte har sluttet og fått sparken og en fraværende bedriftskultur. De ansatte mener også at arbeidsmengden er for stor, og at dette kan gå ut over arbeidet i seg selv (kvaliteten).

Arbeidet i seg selv:

De fleste i bedriften er selvstendige og kan drive prosjekter selv. De ansatte er fornøyd med variasjonen i arbeidet, mener at arbeidet er variert og at de blir utfordret nok. De ansatte har også stor frihet til å utføre arbeidet slik de selv vil og opplever ikke at de blir overvåket av ledelsen på noen måte. De ansatte beskriver at arbeidsmengden til tider kan være meget omfattende, men at dette i stor grad kan variere. Dette oppfattes som problematisk da de ansatte ikke oppfatter at han får noe igjen for merarbeid, verken i form av lønnsøkning eller overtidspålegg.

Personlige faktorer:

De ansatte beskriver at arbeidsmengden kan være omfattende og at den store arbeidsmengden og helgearbeid til tider i større grad kan påvirke de ansattes personlige sfære. De ansatte beskriver at disse faktorene "tærer på" og at det er opplevd at kolleger har avsluttet personlige forhold på grunn av jobben. Begge ansatte forklarer videre at dette sannsynligvis er en del av bransjen og yrket og ikke spesifikt for arbeidsplassen. Yrket beskrives som en hobby som er vanskelig å legge fra seg på kontoret.

Status:

Den ene ansatte synes det er prestisjefyllt å jobbe med store merkevarer, mens den andre ansatte ikke føler noen form for status knyttet til yrket eller jobben. De ansatte føler heller ingen spesiell status knyttet til designbransjen, men jobber der fordi han synes det er gøy. En av de ansatte mener likevel at design er i ferd med å bli viktigere i businessammenheng og muligens kunne generere mer status i fremtiden. Ingen av de ansatte ser heller noen fysiske statussymboler knyttet til jobben, annet enn visittkort.

Jobbsikkerhet:

Mange i bedriften har jobbet der lenge, mens de ansatte vi snakket med har vært der i kortere tid (noen få år). Det ene ansatte beskrives at enkelte ansatte ikke er like viktige for bedriften og at det ikke virker så farlig om disse takker for seg. Begge de ansatte vurderer likevel sin stilling som sikker og beskriver positive sider ved bedriften som gode pensjonsordninger, forsikringer og permisjoner. Bedriftens økonomi blir beskrevet som ustabil, men opplever ikke at bedriften går konkurs som noen trussel.

