

748694

748824

748104

# VEIEN TIL GULLKLOKKA

En studie om hva som gjør at ansatte blir i en bedrift over tid



BCR3102  
Bacheloroppgave  
Høgskolen Kristiania

Våren 2017

“Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høgskolen Kristiania. Høgskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”.

## Forord

Etter tre spennende år er vi endelig ferdig med vår Bachelor i HR og Personalledelse, og prikken over I'en ble denne oppgaven. Det å skrive en bachelor har bydd på mange utfordringer, hvor det til tider har følt ut som vi aldri ville se lyset i enden av tunnelen. Dog har vi lært utrolig mye, både akademisk i form av en dypere forståelse av temaet vårt, og på det personlig plan, for vi har lært en del om oss selv i en så krevende prosess.

Når det er sagt, så sitter vi igjen med en opplevelse vi ikke ville vært foruten. Vi som gruppe har knyttet et sterkt bånd som er uvurderlig. Samtidig har læringsutbytte vært stort og det vi har fått ut av arbeidet med bacheloroppgaven, er kunnskap vi anser som veldig verdifull. Vi kommer til å ta med oss denne erfaringen inn i fremtiden, både hva gjelder fremtidige studier og arbeidsplass.

Vi er ydmyke når det kommer til alle som har stilt opp for oss i denne perioden. Vi ønsker spesielt å takke alle informantene som har stilt opp, uten dere hadde ikke oppgaven vært den samme. Samtidig må veilederen vår, Helene Tronstad Moe, få en stor takk. Du har kommet med gode konstruktive tilbakemeldinger som definitivt har løftet kvaliteten på bacheloroppgaven. Dine råd fikk oss til å reflektere og tenke selv, noe vi setter pris på. Til slutt ønsker vi å gi en takk til venner og familie som har lest oppgaven og gitt oss deres synspunkter slik at vi kunne forbedre den.

God lesing!

Oslo 19.05.17  
748694, 748104, 748824

## Sammendrag

Temaet for oppgaven er motivasjon. Nærmere bestemt ønsket vi å se på faktorene som er bakenforliggende for at en ansatt ønsker å bli værende i en bedrift over tid. Formålet er å se hvorvidt det er faktorer som skiller seg ut og om det er forskjeller mellom offentlig- og privat sektor.

Med en kvalitativ tilnærming ønsker vi å gå i dybden, og har gjennomført 13 dybdeintervjuer for å samle inn primærdata. Av disse var 7 fra den private sektor og 6 fra den offentlige sektor. Undersøkelsen er utarbeidet med grunnlag i datainnsamlingen, hvor teorien er hentet inn senere i prosessen. Dette har vært et aktivt valg for å unngå å lede undersøkelsen i en bestemt retning.

Undersøkelsen viser at utvikling, mestring, miljø, fleksibilitet og ledelse var fremtredende faktorer. Disse er derfor utgangspunktet for vår teori og analyse. Et av hovedfunnene er at fleksibilitet og utvikling er faktorene som skilte seg mest ut. Det er i tillegg store forskjeller mellom offentlig- og privat sektor med tanke på hva som lå i de to begrepene. Lederstiler som transformasjonsledelse eller leder-medarbeider-utveksling (LMX) vil være best egnet for at de ansatte blir værende over lengre tid. Det kommer frem i undersøkelsen at enkelte faktorer i stor grad er gjensidig avhengig av hverandre. I tillegg så vi at i visse tilfeller kunne en manglende faktor kompenseres for ved at en annen ble innfridd.

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
1.0 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	6
1.2 Formål.....	6
1.3 Problemstilling og avgrensninger.....	6
2.0 Teori.....	7
2.1 To-faktor teori.....	7
2.2 Utvikling.....	9
2.3 Miljø.....	12
2.4 Flexibilitet.....	14
2.5 Ledelse.....	16
2.5.1 Tillit.....	18
2.5.2 Anerkjennelse.....	18
3.0 Metode.....	19
3.1 Valg av problemstilling.....	19
3.2 Forskningsdesign.....	20
3.3 Kvalitativ metode.....	21
3.4 Valg av datainnsamlingsmetode.....	21
3.5 Utvalgsstrategi og rekruttering av informanter.....	22
3.6 Forberedelser.....	23
3.6.1 Utforming av intervjuguide.....	23
3.7 Gjennomføring av intervjuet.....	24
3.8 Analyse av dataene.....	25
3.8.1 Transkribering.....	25
3.8.2 Koding.....	26
3.8.3 Kondensering.....	26
3.8.4 Sammenfatning.....	26
3.9 Forskningens kvalitet.....	26
3.10 Reliabilitet.....	27
3.11 Validitet.....	27
3.12 Forskningsetikk.....	27
4.0 Analyse.....	28
4.1 Utvikling.....	29
4.2 Mestring.....	32

4.3 Miljø .....	35
4.4 Fleksibilitet.....	37
4.5 Ledelse .....	39
5.0 Konklusjon .....	41
6.0 Videre forskning.....	42
Litteraturliste .....	44

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Intervjuguide

## **Figur**

Figur 1: To-faktor teori

**Illustrasjonsbilde på forsiden:** Dagens Næringsliv. 2014. “Størst skattefordel med gullklokke” *Dagens næringsliv*. 10 april. Lesedato 10. mai:  
<http://www.dn.no/privat/privatokonomi/2012/07/08/storst-skattefordel-med-gullklokke>

## 1.0 Innledning

I dette kapittelet vil vi ta for oss bakgrunnen for oppgaven, undersøkelsens formål, presentere problemstillingen samt legge frem undersøkelsens avgrensninger.

### 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Forventninger til arbeidslivet er i stadig endring, og valg av jobb og karriere er i større grad en del av en persons identitet. Mens det tidligere var stor stas å motta den berømte gullklokka etter 25 års lojal tjeneste, vil ikke dette i like stor grad være en gulrot lenger. Vi, som ansatte, har blitt mer bevisst på vår egen verdi og mulighetene som følger. Med dette risikerer bedrifter å miste verdifulle medarbeidere dersom de ikke fremstår som det beste alternativet. Ved å se til de, som i dagens samfunn velger å bli værende i samme bedrift over tid, kan vi undersøke hva som fungerer som “små gullklokker” i hverdagen.

Årsaken til at vi ønsker å skrive om dette er at det til tross for utallige undersøkelser rundt temaet motivasjon, er lite som tar for seg konkrete aspekter ved motivasjon knyttet opp til hver enkelt ansatt og deres valg om å forbli i organisasjonen. Vil motivasjonen, eller den “lille gullklokka”, for eksempel være lønn, miljø, en følelse av mestring eller tilrettelegging for utvikling? Og på hvilken måte kan dette bidra til eller være avgjørende for valget? Vi legger ikke skjul på at vi, i løpet av vårt studieløp, har tilegnet oss kunnskap som gjør at vi møter disse spørsmålene med antakelser om hva vi kan finne, men det gjør det desto mer interessant dersom uforutsette faktorer skulle dukke opp.

### 1.2 Formål

Vi ønsker å kaste lys på hvilke aspekter som ligger bak motivasjonsbegrepet, og viktigheten av disse når det kommer til hvor lenge en person blir værende i samme bedrift. Ved å se på både privat og offentlig sektor vil vi kartlegge hvorvidt det er forskjeller mellom disse. Vi har ikke et mål om å statistisk generalisere, men funnene fra undersøkelsen kan gi oss innsikt i områder vi i fremtiden, som ansatte innen HR og personalledelse, kan dra nytte av. Ved å eventuelt slå fast at det i vår undersøkelse er enkelte faktorer som skiller seg ut, kan vi si hvorvidt vi ser det hensiktsmessig å undersøke temaet videre.

### 1.3 Problemstilling og avgrensninger

Vi har valgt følgende problemstilling:

*Hvilke faktorer påvirker ansattes valg til å bli i en bedrift over lang tid?*

For å kunne svare på denne problemstillingen har vi utarbeidet følgende delspørsmål:

- Er det en enkeltfaktor som fremkommer som spesielt viktig?
- Er det forskjeller mellom privat- og offentlig sektor?

For å avgrense vil vi kun se på bedrifter som holder til i Oslo. Det ville vært interessant å se hvorvidt det finnes variasjoner mellom by- og landegrenser, men på grunn av oppgavens omfang er vi nødt til å begrense oss.

## 2.0 Teori

I denne delen vil vi redegjøre for relevant teori i henhold til vår problemstilling. Vi vil ta for oss disse temaene: utvikling, mestring, miljø, fleksibilitet og til slutt ser vi på leder i samsvar med tillit og anerkjennelse.

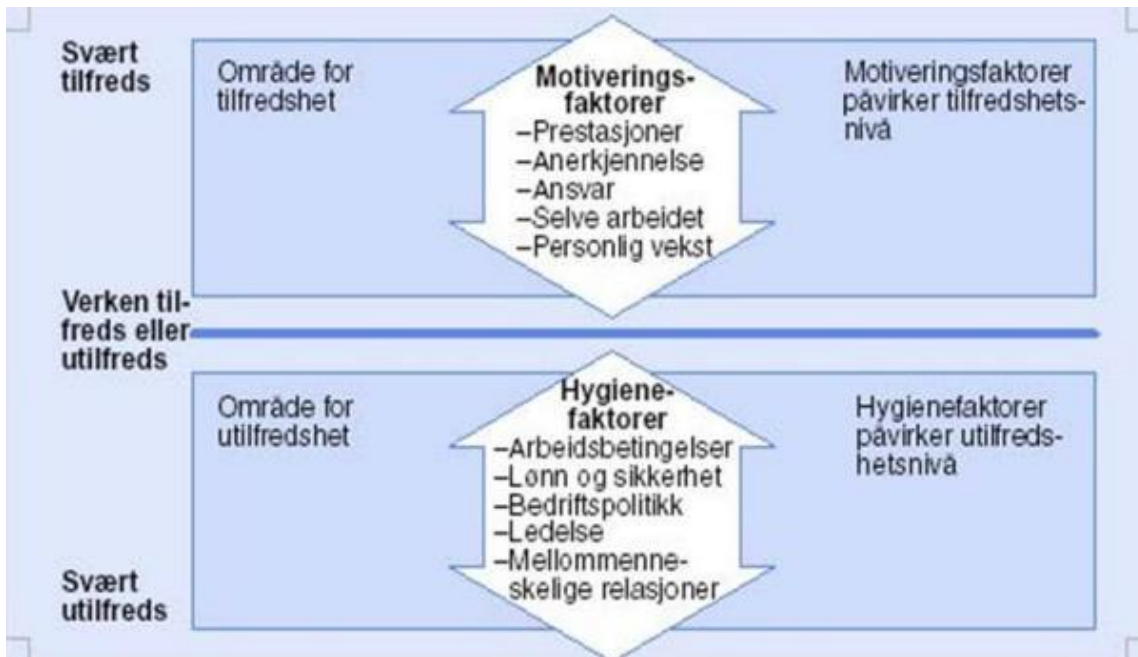
Ved å spørre oss selv hva som gjør at mennesker blir i samme bedrift over lengre tid, vil motivasjonsspørsmålet stå sentralt. Det er dog et vanskelig begrep å forholde seg til ettersom det er et ord som er mye brukt i forskjellige settinger. Det har blitt forsket på “motivasjon” i utallige sammenhenger og et kjapt søk på Google viser et resultat på rundt 2,2 millioner treff med ordet “motivasjon”. Det blir omtalt som alt fra en prosess som har med valg eller oppførsel, faktorer som påvirker atferd eller jobbmotivasjon og innsats. Vi vurderer det derfor som et ord, som i seg selv, har mistet mye av sin betydning. I den sammenheng ønsker vi å benytte oss av motivasjonsbegreper minst mulig og heller utforske bakenforliggende faktorer som lettere kan identifiseres. Når det er sagt så har vi valgt å ta for oss Herzberg sin to-faktor teori, da vi anser den som særlig relevant til å belyse vår problemstilling.

### 2.1 To-faktor teori

Frederick Herzberg (1993) sin to-faktor teori tar for seg to aspekter ved jobbtilfredshet. Disse har han valgt å kalle hygienefaktor og motiveringsfaktor – se figur 1 nedenfor.

Hygienefaktorer omhandler forholdene rundt arbeidet, slik som lønn og det fysiske arbeidsforholdet. Dersom hygienefaktorene ikke innfris kan det føre til misnøye, men ikke nødvendigvis tilfredshet dersom de er til stede (Aarø 2005). Det handler altså først og fremst om utilfredshet. Motiveringsfaktorer handler om selve arbeidet og hvorvidt det gir mulighet for vekst og utvikling. Motiveringsfaktorene, vil dersom de innfris, føre til tilfredshet, men ikke nødvendigvis til utilfredshet dersom de ikke er til stede (Aarø 2005). Det handler altså

først og fremst om tilfredshet. For eksempel vil en person, dersom arbeidet ikke er utfordrende og utviklende nok, ikke nødvendigvis være utilfreds, bare ikke tilfreds. Det samme gjelder hygiene faktorene og utilfredshet. Det vil si at faktorene som skaper positive holdninger til jobben er forskjellige fra dem som ligger til grunn for negative holdninger. For å oppnå jobbtfredshet må motiveringsfaktoren være tilfredsstilt. For å unngå utilfredshet må hygiene faktorene være tilfredsstilt.



Figur 1: (Kaufmann og Kaufmann 2013, 109)

Jobb-berikelse er et arbeidsmiljøprogram som ble ledet frem av Herzbergs to-faktor teori, hvor målet er å styrke hygiene- og motiveringsfaktorene (Kaufmann og Kaufmann 2013).

De viser til noen eksempler:

- Å gi slipp på noe av den direkte kontrollen over arbeidstakeren
- Å gi arbeidstakeren økt personlig ansvar
- Å organisere arbeidet i helhetlige oppgaver
- Å gi større frihet i jobben og bedre tilgang på informasjon
- Å sørge for at arbeidstakerne får mulighet til å utvikle seg (Kaufmann og Kaufmann 2013, 110)

Som vi vil se senere i teoridelen vil eksemplene som er nevnt over knyttes til teorien om de tre basale psykologiske behovene: autonomi, kompetanse og tilhørighet. Med andre ord styrker den ikke bare Herzberg sin to-faktor teori, men vil også kunne hjelpe til å dekke de nevnte behovene.



## 2.2 Utvikling

“Utvikling av ansatte er en av de mest betydningsfulle funksjonene når det kommer til HR-praksiser” (Jawahar 2012, 2258, egen oversettelse). Utvikling innebærer blant annet at ansatte får utnyttet potensialet sitt gjennom faglig utvikling og utfordringer. I en undersøkelse fra ManpowerGroup kom det frem at kun 51% av ansatte får den faglige utfordringen de ønsker. Samtidig mener 73% at faglig utvikling er en viktig faktor for trivsel på jobb (Opinion 2014). Med andre ord er potensialet stort, spesielt når det kommer frem at mange anser dette som viktig. “Kompetanseutvikling omfatter alle de programmer og tiltak organisasjoner gjennomfører med sikte på å utvikle de ansattes kunnskaper, ferdigheter og evner, samt all den uformelle læring som finner sted gjennom selve arbeidet” (Nordhaug 2002, 160). For å utvikle seg på arbeidsplassen er man altså avhengig av lære gjennom deltakelse i jobbaktiviteter. Ulik grad av deltakelse innebærer ulike utviklingsmuligheter (Rainbird, Fuller og Munro 2004).

Både formell og uformell læring bidrar til at mennesker kan utvikle seg både faglig og personlig. Læringsmiljøet er derfor av uvurderlig betydning (Nordhaug 2002). Læringsmiljøet omfatter alt som styrker eller svekker arbeidsrelevant læring. Dette kan for eksempel være hvordan ledelsen tilrettelegger for at de ansatte skal utvikle seg, eller kulturen innad i organisasjonen (Nordhaug 2002). I følge Gould-Williams (2003) kan engasjerte medarbeidere ønske å forbedre sine prestasjoner, men muligheten kan bli ødelagt på grunn av eksterne og interne begrensninger. Dette kan være mangel på ressurser, utstyr eller utilstrekkelig opplæring. Når læring først finner sted er de ansatte avhengig av å sette den nye lærdommen ut i livet (Lai 2013). Alternativet kan være at de opplever å bli demotiverte som følge av inkongruens mellom kompetanse og de oppgaver, muligheter og utfordringer de møter i jobben. Kompetansen må altså mobiliseres.

Kompetansemobilisering går ut på å mobilisere medarbeidernes kompetansepotensial gjennom egnede oppgaver og utfordringer (Lai 2013). Både den faktiske kompetansemobiliseringen og den enkeltes oppfatning av kompetansemobiliseringen er avgjørende (Lai 2013). Det er flere måter å mobilisere kompetanse. Nordhaug (1987) tar for seg vertikal og horisontal mobilitet. Vertikal mobilitet vil være en forfremmelse der man tilegner seg mer ansvar og høyere status i bedriften. Horisontal mobilitet vil derimot være en

forflytning av ansatte til en stilling på samme nivå. Bakgrunnen for å omorganisere ansattes arbeidsområde vil være behovet mennesker har for variasjon og læring gjennom arbeidet (Nordhaug 1987). Som følge av dette må en bedrift, i følge Hallander (1974), ofte tilfredsstillende en medarbeiders ønske om økt ansvar og nye utfordringer for å kunne beholde arbeidstakeren. En måte å gjøre dette på er intern rekruttering. Han nevner videre at bedriftens verdi øker ved intern rekruttering ettersom ansatte ønsker å bli en bedrift hvor muligheten for utvikling er tilgjengelig.

Lav kompetansemobilisering gir gjerne lavere affektiv organisasjonstilknytning som videre øker sannsynligheten for at medarbeidere søker seg ut av organisasjonen (Lai 2013). Hvorvidt en medarbeider får brukt sitt potensial er ofte utenfor individets kontroll, men er avhengig av nærmeste leder, arbeidsmiljøet og organisasjonsstruktur.

I følge Store Norske Leksikon (2016) defineres mestring som “hvordan folk møter problemer, stress og utfordringer”. Med andre ord handler det om hvordan ansatte føler de takler arbeidet og oppgavene de skal utføre. Selv om arbeidet ikke er særlig tilfredsstillende vil arbeid generelt kunne gi en følelse av mestring eller prestasjon (Furnham 1994). Det betyr at ansatte kan få tilfredsstillende behov for mestring uten at behovet for utfordrende arbeidsoppgaver er tilstede. Samtidig påpeker Hetland og Hetland (2011, 108) at det kan påvirke helse og trivsel dersom vi ikke føler at vi benytter våre sterke sider i arbeidet vårt. Derfor kan det være avgjørende å finne en balanse mellom mestring og utfordringer så det ikke ødelegger trivselen på jobb.

Det var psykologen Albert Bandura (1994) som introduserte begrepet mestringstro (self-efficacy), som er sentral i hans sosial-kognitive teori. Han har definert det som: “Perceived self-efficacy is defined as people's beliefs about their capabilities to produce designated levels of performance that exercise influence over events that affect their lives. Self-efficacy beliefs determine how people feel, think, motivate themselves and behave” (Bandura 1994, 2). Det vil si at det er individets forventninger om mestring som er avgjørende og ikke nødvendigvis de faktiske forholdene.

Forventninger om mestring kan bygges på fire måter (Bandura 1994; Lai 2013)

1. Mestringsopplevelse/erfaring
  - Ved å føle at en oppgave blir gjennomført tilfredsstillende, vil mestringsfølelsen øke. Dersom en prøver seg på en oppgave og feiler vil mestringsfølelsen synke. Neste gang man står overfor tilsvarende oppgaver vil man derfor føle seg mer eller mindre sikker avhengig av tidligere resultat.
2. Imitasjons- og observasjonslæring / rollemodeller
  - Gjennom observasjon av andre som gjennomfører en oppgave, vil også en persons mestringsfølelse bli påvirket. I hvilken grad mestringsfølelsen endres avhenger av om personen som observeres ligner en selv, om oppgaven ligner oppgaver du selv kan tenke deg å gjøre og hvorvidt personen gjennomfører den godt eller dårlig.
3. Sosial overtalelse / tilbakemelding
  - Mennesker har større sannsynlighet for å gjøre en oppgave dersom de overtales muntlig til å gjøre dette. Gjennom verbal støtte øker en persons tiltro til egne evner og eventuell tvil kan reduseres.
4. Fysiologisk kontroll / fysisk bevissthet
  - Fysiske og emosjonelle reaksjoner kan påvirke opplevde evner. Negative følelser som frykt, nervøsitet etc. overfor en oppgave kan i verste fall bli en selvoppfyllende profeti som reduserer mestringsfølelsen ytterligere. Selvsikkerhet kan på sin side styrke mestringsfølelsen. De med høy mestringsfølelse vil kunne regulere disse følelsene på en mer konstruktiv måte enn de med lav.

Lillemyr (2007) mener at forventninger om å lykkes er en viktig faktor og at disse forventningene blir dannet på grunnlag av tidligere erfaringer. Dette kan knyttes opp mot mestringsopplevelse som er det første punktet til Bandura og Lai, hvor begge tar for seg hvordan erfaringer er avgjørende for individets handlinger og følelser. I tillegg påpeker Manger (2012) at mestringsopplevelse er den mest effektive faktoren. Dette understøttes ytterligere av Knardahl (1997) som nevner at mestring avhenger av oppfattelsen og evaluering av resultatene fra individets egen prestasjon og følelse. For eksempel at du sitter med et inntrykk om at du har levert et vellykket resultat.

Ifølge Hetland og Hetland (2011) har vi tre basale psykologiske behov. Disse behovene er kompetanse, tilhørighet og autonomi. Får vi dekket de tre behovene vil det ha en positiv innvirkning for individet, samtidig kan det være en trussel og ødeleggende hvis individet ikke

får behovene dekket. Vi skal nå ta for oss kompetansebehovet og vil komme tilbake til tilhørighet og autonomi senere i teoridelen.

Mestring kan relateres til følelsen av å være kompetent. Behovet for kompetanse omhandler et individs mestringsfølelse, ved at vi føler oss kompetent til å utføre et arbeid (Hetland og Hetland 2011). “Det har vist seg at følelsen av å være kompetent i seg selv bidrar til en sterk indre tilfredsstillelse, umiddelbart etter eller i forbindelse med at vi lykkes med å klare utfordringen” (Lillemyr 2007, 179). Et eksempel som er relevant i denne settingen er hvor kompetent individet føler seg i forbindelse med situasjoner de møter i arbeidslivet og hvorvidt mestringsfølelsen styrkes eller svekkes som følge av dette. Hetland og Hetland (2011) trekker frem at omgivelsene må legge til rette for at vi skal få en opplevelse av kompetanse samtidig er det en utfordring å oppnå mestring i en vanlig arbeidsdag fordi den består av kompromisser.

### 2.3 Miljø

Det er vanskelig å finne en god definisjon på hva et godt arbeidsmiljø innebærer. Store Norske Leksikon (2013) legger vekt på de fysiske forholdene ansatte har på arbeidsplassen. Karlsen (2010) på sin side mener arbeidsmiljøet kan deles inn i objektive og subjektive komponenter. Den objektive komponenten handler om ansattes fysiske sikkerhet, som HMS og andre faktorer som må være tilstede for at arbeidstakeren skal føle seg trygg. Den subjektive komponenten er selve meningsdannelsen til individet, altså hva som ligger i oppfatningen av et godt arbeidsmiljø. Dette gir rom for større diskusjoner rundt temaet og en enighet om en definisjon vil være utfordrende.

Innledningsvis i dette kapitlet tok vi opp Herzbergs to-faktor teori som nevnte motiverings- og hygienefaktorer for ansattes jobbtilfredshet. Med tanke på miljø vil for eksempel mellommenneskelige relasjoner, gå under hygienefaktoren. Dette innebærer at gode mellommenneskelige relasjoner ikke nødvendigvis fører til tilfredshet, men at manglende eller dårlige relasjoner kan føre til utilfredshet. Når det er sagt er teorien kritisert for å ikke ta nok hensyn til individuelle forskjeller når det gjelder hvilke faktorer som fører til trivsel og mistrivsel (Brochs-Haukedal 2010). Kompleksiteten rundt dette kommer tydelig frem i en undersøkelse utført av FINN (2016), som viser at selv om 77% er ganske fornøyd i sin nåværende stilling, vurderer 62% å bytte jobb i løpet av de neste to årene.

I følge Idebanken (2012) sin nettside står det at ansatte som arbeider i et godt psykososialt arbeidsmiljø og med høy trivsel har lettere for å bli værende i en bedrift. Hva som blir ansett for å være et godt psykososialt arbeidsmiljø kan variere fra person til person. Brochs-Haukedal (2010) påpeker at trivsel-aspektet har individuelle variasjoner, hvor ulike faktorer ved jobben kan være viktig for noen, men irrelevant for andre. Et godt arbeidsmiljø vil kjennetegnes ved at bedriften tilrettelegger for å møte ansattes individuelle behov (Karlsen 2010). I tillegg vil en god organisasjonskultur være med på å skape et godt arbeidsmiljø.

I likhet med arbeidsmiljø er organisasjonskultur vanskelig å definere. Henning Bang har prøvd å sammenslå ulike forklaringer til en helhetlig forståelse av begrepet og uttrykker det slik: "Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatning som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene" (Bang 2011, 23). I følge Bang (2011) vil de ansatte påvirke kulturen ved å skape, opprettholde og endre den. Samtidig er kulturen med på å forme de ansatte og kan dermed ses på som et gjensidig påvirkningsforhold. Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at organisasjonskulturen kan påvirke en persons atferd på fem ulike måter:

1. Ved å føle tilhørighet og fellesskap vil man føle seg mer knyttet til organisasjonen og skape en sterk følelse av lojalitet. Dette vil videre føre til for eksempel mer stabilitet i arbeidsforholdet.
2. Gjennom en sterk organisasjonskultur kan følelsen av å arbeide for et større gode øke motivasjonen, og angst reduseres.
3. Tillit. Ved å ha en sterk kultur, styrkes også de personlige forholdene. Dette gjelder spesielt forholdet mellom leder og ansatt. Man forventer at det som skal gjøres blir gjort og behovet for kontroll blir dermed mindre.
4. Samarbeid og koordinering gjøres ut fra et frivillig ønske om å samarbeide fremfor individualistisk tankegang eller tvang. Man føler seg gjensidig avhengig av hverandre. Dette gjelder samarbeid mellom enkeltmennesker, men også mellom ulike grupper innad i samme kultur og på tvers av hierarkiet.
5. Styring. Ved at man deler syn på hva som vurderes som viktig, kan man selv avgrense hva som anses å være relevant og hvordan man skal handle i gitte situasjoner. Dette henger sammen med punktet om tillit mellom leder og medarbeider.

Som nevnt er de tre basale psykologiske behovene kompetanse, tilhørighet og autonomi. Det andre behovet, tilhørighet, handler om den sosiale relasjonen på arbeidsplassen. Det sosiale nettverket kan ha stor betydning for jobbprestasjonen, samt bedret helse og velvære (Hetland og Hetland 2011). Relasjonen til nærmeste leder og kollegaer vil derfor være en viktig del av hvordan individet trives på jobb. Likevel er det prosesser som kan true tilhørighetsbehovet, som for eksempel dårlig ledelse eller arbeidsplasser hvor det forekommer mobbing og utstøting (Hetland og Hetland 2011). Det er ikke slik at vi nødvendigvis trenger så mange personer å støtte oss til, men vi trenger noen stabile bånd til andre av noe varighet og med en viss kvalitet (Hetland 2013).

## 2.4 Fleksibilitet

De fleste arbeidsplasser har i dag uklare rammer rundt hvor mye det forventes at en ansatt skal få gjort i løpet av en dag eller uke, og som regel venter en ny arbeidsoppgave etter at en annen er ferdigstilt (Nordhaug 2002). Arbeid kan fort gå på bekostning av både fritid og familieforhold. Spesielt dersom det medfører overtid. Problemer som følge av dette kan påvirke arbeidsinnsatsen og er mest sannsynlig en av grunnene til at mange verdsetter tiltak som blant annet fleksibel arbeidstid høyt (Nordhaug 2002). Flere arbeidsplasser legger i dag mindre føringer på hvor og når arbeidet blir utført, bare arbeidet blir gjort (Larsen 2010). Statistikk fra Matos, Galinsky og Bond (2016) viser blant annet at 42% av organisasjonene i det minste gir noen ansatte mulighet til å endre deres arbeidstid med tanke på når de kommer og går, på daglig basis.

Fleksible arbeidsordninger kan defineres som at “arbeidsgiver gir fordeler som tillater ansatte en viss grad av kontroll over når og hvor de jobber utenfor standard arbeidsdag” (Lambert, Marler og Gueutal, 2008, 107, egen oversettelse). Med utgangspunkt i denne definisjonen legger vi til grunn at fleksibel arbeidstid innebærer fleksitid og komprimert arbeidsuke. Fleksitid er at de ansatte kan komme eller gå et par timer tidligere eller senere for deretter å ta igjen arbeidet en annen gang, enten hjemme eller på arbeidsplassen. Komprimert arbeidsuke innebærer at de ansatte jobber flere timer per dag, men færre dager. I vår undersøkelse vil vi se på fleksibilitet helhetlig og derfor ikke skille mellom fleksitid og komprimert arbeidsuke. På samme måte vil vi heller ikke skille mellom tidsmessig og geografisk fleksibilitet.

I en studie gjennomført av McNall, Masuda og Nickin (2010) viser de til en positiv korrelasjon mellom tilgang til fleksibel arbeidstid og jobbtilfredshet, og en negativ korrelasjon til turnoverintensjon. I tillegg viser forskningen at ved å tilrettelegge for fleksibel arbeidstid øker work-to-family enrichment som i gjengjeld reduserer turnoverintensjonen. Work-to-family enrichment defineres av Greenhaus og Powell (2006, 73, egen oversettelse) som ”omfanget av hvordan erfaringer i en rolle forbedrer livskvaliteten i den andre rollen”. Med andre ord vil forhold ved jobben påvirke forhold i hjemmet og motsatt, og dersom man har fleksibel arbeidstid vil dette ha en positiv effekt.

En mulig forklaring på de positive effektene av fleksitid kan i følge McNall, Masuda og Niclin (2010) være at de ansatte ser at organisasjonen tar vare på og bryr seg om dem. Til gjengjeld vil de ansatte få en mer positiv holdning til organisasjonen både i form av jobbtilfredshet og lavere turnoverintensjon. Dette kan ses i sammenheng med forskning utført av Perryer m.fl. (2010) som viser at oppfattet organisatorisk støtte fører til en følelse av affektiv organisasjonstilknytning. For de dette gjelder innebærer det at de har større sannsynlighet for å avslå tilbud fra andre organisasjoner til tross for at det kan være finansielt gunstig.

Ulempen med slike fleksible løsninger kan være uklare grenser vedrørende hvor jobben begynner og hvor den slutter. I følge Nordhaug (2002) er det i dag ofte en indre konflikt med å finne en balanse mellom jobb og fritid. Ved å ha mulighet til å jobbe hjemme vil man kunne tilrettelegge arbeidsdagen i henhold til andre forpliktelser, men det kan i tillegg føre til at man i dag, mer enn før, sliter med å “skru av” når arbeidsdagen er ferdig. Det kan være fordi man føler seg forpliktet, samt at det er forventet, at en alltid er tilgjengelig (Henriksen 2010). Dette gjelder særlig med tanke på den teknologiske utviklingen. Digitalisering av arbeidet gjør det for eksempel mulig for ansatte å lese og besvare e-post hvor- og når som helst (Larsen 2010). Henriksen (2010) forklarer at 93 % av sjefer forventer at du alltid skal være tilgjengelig på mobil og at 39% vil at de ansatte raskt skal respondere på e-poster. Ved å ikke ha et klart skille mellom arbeidstid og fritid er det altså mulig at den ansatte føler at han er på jobb hele tiden, noe som over tid kan bli en stor påkjenning (Larsen 2010). I Frankrike har dette nådd et punkt hvor staten så seg nødt til å gripe inn for å forhindre utbrenthet og stress. Fra og med 1. januar 2017 ble det iverksatt en ny lov som gir ansatte rett til å koble av ved at de ikke er forpliktet til å svare på jobbrelatert e-post utenfor arbeidstiden (Nysveen 2017).

Vi har tidligere tatt for oss de basale psykologiske behovene kompetanse og tilhørighet. Autonomi er det siste behovet og handler om at mennesker behøver å føle at de har frihet til å påvirke egne situasjoner eller handlinger. “Vi er autonome når vi ikke opplever at ytre krefter presser oss til å tenke, føle og oppføre oss på bestemte måter” (Hetland og Hetland 2011, 106). For å oppnå denne følelsen er man avhengig av at man tar eierskap til handlinger og resultater, at vi føler at det er vår frie vilje som utformer vår arbeidssituasjon og at vi har valgmuligheter når det kommer til for eksempel hvordan eller når en oppgave skal løses. Det handler altså om muligheten til å påvirke egen jobbsituasjon og at det på denne måten er en selv som er årsaken til at en handler på en bestemt måte. En vanlig reaksjon på manglende autonomi er motstand.

## 2.5 Ledelse

Et felt som er forsket på i lang tid og har mange ulike teorier knyttet til seg, er ledelse. Stogdill (1974) nevner at antall definisjoner på ledelse er nesten like mange som personer som har forsket på konseptet. Samtidig har Arnulf uttalt “Jeg vet lite som er så lett å omtale i store ord og så vanskelig å få til i praksis som ledelse”(Arnulf, 2012, 7). Med andre ord er ledelse et komplekst tema og det finnes utallige teorier om hva slags ledelse som er best og hvilke lederstiler som egner seg i ulike settinger. Vi har alt fra tanken om “the great man”, situasjonsbestemt ledelse og transaksjonsledelse. Vi er klar over omfanget av teorien rundt ledelse, men det blir vanskelig å ta for seg alle. Derfor har vi valgt å avgrense det til to lederstiler. Med bakgrunn i vår problemstilling og informasjonen vi har samlet fra informantene våre har vi valgt å ta for oss transformasjonsledelse og leder-medarbeider-utveksling (LMX).

Transformasjonsledelse ble introdusert av Burnes (1978) i boken Leadership hvor han sammenlignet transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Kort fortalt handler transformasjonsledelse om å gjøre de riktige tingene og blir ofte sammenlignet med transaksjonsledelse, som går mer på å gjøre ting riktig (Strand 2001). Kjennetegn ved transformasjonsledelse er at ansatte føler tillit, beundring, lojalitet og respekt overfor lederen. I tillegg er de motiverte til å gjøre mer enn det som er forventet (Yukl 2013). Dette kan skyldes det individuelle fokuset lederen skal ha på relasjonene til sine medarbeidere. Transformasjonsledelse deles gjerne inn i ulike dimensjoner, kjent som de fire I-er: idealisert



karisma, inspirasjon, intellektuell stimulering og individuell omtanke (Bass 1999). De kan fungere som en slags grunnmur, hvor lederen sin atferd skal gjenspeile de ulike dimensjonene.

I en studie av Dansereau, Graen og Haga (1975) fant de ut, gjennom intervjuer med ledere og medarbeidere, at selv om medarbeidere hadde samme leder, var deres oppfatning av lederen varierende og de beskrev relasjonen på forskjellige måter. Det var slik teorien om LMX oppstod. "Her settes søkelyset særlig på betydningen av gjensidige samspill og utveksling mellom lederen og medarbeideren" (Kaufmann og Kaufmann 2013, 345). LMX dreier seg om en utveksling med gjensidig respekt og tillit, hvor kvaliteten på relasjonen er god. Derfor kan teorien anses å ligne på verdisyn og komponenter til transformasjonsledelse (Martinsen 2005). Enkelt sagt handler det om kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider. Forskning viser at transformasjonsledelse er svært effektivt i en norsk kontekst (Hetland 2005). Dermed er det nærliggende å anta at LMX kan være vel så effektivt.

For at en organisasjon skal lykkes over tid er det viktig å ha ledere som ønsker å utvikle medarbeiderne sine (Hetland og Hetland 2011). Det er de ansatte som i de fleste organisasjoner står for verdiskapningen, hvor læring og kunnskap blir selve drivkraften (Hetland 2013). Vi har frem til nå tatt for oss de tre basale psykologiske behovene hver for seg. Vi vil nå trekke inn disse sammen med ledelse. I jobbsammenheng er ledelsen en nøkkelfunksjon for å få tilfredsstilt de tre behovene og er dermed høyst relevant for vår oppgave, for som nevnt tidligere har det positiv innvirkning hos de ansatte, som igjen vil være positivt for organisasjonen.

Hetland m.fl. (2011) gjennomførte et studie med over 600 ansatte i Norge hvor de så på hvorvidt tilfredsstillelse av de tre basale psykologiske behovene, kompetanse, tilhørighet og autonomi hadde en sammenheng med ledelse. Det ble funnet en tilknytning mellom transformasjonsledelse og opplevelse av at behovene ble dekket. Gjennom transformasjonsledelse vil de ansatte oppleve positive holdninger til jobben, generell jobbtildfredshet og dedikasjon på daglig basis. Spesielt sterk korrelasjon mellom transformasjonsledelse og autonomi og tilhørighet ble funnet. Siden to av komponentene i transformasjonsledelse er intellektuell stimulering og individuell omtanke skulle man tro at kompetansebehovet ble like mye dekket som resten. Hvorfor det ikke var like sterk korrelasjon mellom transformasjonsledelse og kompetansebehovet er derfor vanskelig å vite, og forfatterne har selv foreslått at det bør forskes videre på.

### 2.5.1 Tillit

Tillit viser seg å være en viktig faktor for at ansatte skal bli i en bedrift. Bennis og Nanus beskriver tillit slik: “Trust is the lubrication that makes it possible for organizations to work” (Bennis og Nanus 1985, 43). Generelt kan vi si at for å oppnå tillit må atferden være forutsigbar ved at den har vært konsistent under samme forhold over tid (Weller og Weller 2002). I jobbsammenheng vil dette ofte handle om at en leder har lagt merke til en ansatt som innfrir, kan til dels forutsi deres atferd og dermed viser den ansatte tillit.

I artikkelen *Trust in the Public Sector: Individual and Organisational Determinants* av David G. Carnevale og Barton Wechsler, fra 1992, kommer det frem at mangel på tillit kan føre til dysfunksjonelle utfall, slik som kynisme og lavt engasjement (sitert i Gould-Williams 2003, 31). Dette kan ses i sammenheng med Bennis og Nanus sin beskrivelse av tillit. Med andre ord vil det kunne påvirke dynamikken i organisasjonen hvis det er fravær av tillit. Derfor kan tillit være en faktor som avgjør om ansatte blir i en bedrift over lengre tid. “Det har blitt stadig mer anerkjent at tillit på arbeidsplassen er en kritisk faktor som fører til forbedret organisatorisk ytelse” (Gould-Williams 2003, 29, egen oversettelse). Dette blir bekreftet av Cook og Wall (1980) som mener at en viktig ingrediens for å sikre stabilitet over lengre tid og tilfredse medarbeidere er tillit mellom individer og grupper innad i organisasjonen.

### 2.5.2 Anerkjennelse

Anerkjennelse defineres forskjellig i ulike kontekster og spesielt i de engelske artiklene brukes ord som “recognition”, “acknowledgement” og “credit” om hverandre. Vi vil benytte ordet anerkjennelse om de tre nevnt over, ettersom alle disse tar for seg positiv tilbakemelding, både i direkte og mer indirekte form. Samtidig ser vi at det er vanskelig å finne en konkret definisjon på anerkjennelse. Melhus og Haugen fokuserer på motivasjonsperspektivet, og de uttrykker at “anerkjennelse er en drivkraft for å eksistere. Uten anerkjennelse bli livet uutholdelig” (Melhus og Haugen 2006, 21). I motsetning til Hooneth som legger vekt på at “det i bunn og grunn handler om å føle seg akseptert, kjenne at vi har verdi som menneske og at det vi gjør er viktig og nyttig” (Hooneth 2008, 25).

Olsen har påpekt at “betydningen af anerkjennelse viser sig for alvor i sit fravær” (Olsen 2010, 124). Med andre ord er det mulig at mennesker ikke tenker like mye over at man mottar anerkjennelse, men snarere legger merke til det når det ikke er tilstede. Samtidig uttrykker

Ørjasæter, Kravik og Stang (2016) at det å bli sett har betydning for de fleste, men graden av oppmerksomhetsbehov er svært ulik. Derfor bør en leder forstå viktigheten av individuelle forskjeller i bruken av anerkjennelse. Ved å tilfredsstille en ansatt sitt behov for anerkjennelse kan bedriften redusere faren for at enkelte velger å forlate bedriften og unngå demotiverte medarbeidere.

Tidligere studier har vist at møtte forventninger reduserer turnover (Griffeth, Hom og Gaertner 2000). Dette motbevises i en studie av Proell, Sauer og Rodgers (2014) som konkluderte med at det ikke var noen betydelig endring i turnover dersom forventningene til anerkjennelse ble møtt. Det de derimot fant var at medarbeidere som opplever å motta høyere anerkjennelse enn det som forventes, blir værende lenger i en organisasjon. Stikkordet blir da forventninger. Alle vil til en viss grad ha forventninger til hva en fortjener i forhold til hva man gir. Dette er i tråd med equity-theory (Adams 1965). I tillegg har Rodgers, Sauer og Proell (2013) påpekt at medarbeidere vil være mindre forpliktet til lederen sin hvis de opplever lederen som urettferdig. Med andre ord må en leder overgå forventningene en medarbeider har for anerkjennelse dersom det skal ha betydelig positiv effekt på arbeidsforholdets lengde.

Meyer og Allen (1997) har foreslått at engasjerte medarbeidere med en affektiv tilknytning til organisasjonen har mindre sannsynlighet for å forlate organisasjonen. Hva som kan skape denne tilknytningen vil bli drøftet i analysen vår.

### 3.0 Metode

I dette kapittelet skal vi gjøre rede for valg av metode, samt hvilken innvirkning metoden har hatt gjennom undersøkelsen. Vi vil først presentere problemstillingen som har vært bakenforliggende for alle metodiske valg. Gjennomgående i dette kapittelet har vi beskrevet fremgangsmåten i hensikt av å styrke undersøkelsens gyldighet og pålitelighet. Avslutningsvis presenterer vi etiske hensyn.

#### 3.1 Valg av problemstilling

Det å velge en problemstilling er en krevende prosess. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) mener problemstillingens hensikt er at den skal bidra med å avgrense og hjelpe oss med retningen videre. Det er blant annet fordi “det er *undersøkelsens problemstilling* som

styrer valg av metode, og som avgjør hvor vellykket forskningsprosjektet er (...)” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 59). Vi brukte god tid på utformingen av problemstillingen, slik at den skulle bli best mulig.

Ifølge Jacobsen (2015) handler det om å finne et tema som man har interesse for og ønsker å finne ut mer om. Utgangspunktet vårt var at vi ønsket i større grad å se på faktoren intern rekruttering, men med informasjonen vi fikk lot det ikke seg gjøre. Dermed så vi oss nødt til å endre på problemstillingen etter å ha utført alle intervjuene og startet med kodingen. Vi endte til slutt opp med problemstillingen:

*Hvilke faktorer påvirker ansattes valg til å bli i en bedrift over lang tid?*

Vår problemstilling er eksplorerende, det vil si at den har til hensikt å utdype det vi vet lite om (Jacobsen 2015). For å gjøre arbeidet med undersøkelsen mer håndterlig har vi utarbeidet et par delspørsmål:

- Er det en enkeltfaktor som fremkommer som spesielt viktig?
- Er det forskjeller mellom privat- og offentlig sektor?

### 3.2 Forskningsdesign

Design handler om formgivning. Dette gjelder også i forskning, hvor vi starter med en problemstilling og må gjøre vurderinger for hvordan vi skal komme fra start til mål (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011). Når avklaringer rundt problemstillingen ble tatt var vi nødt til å finne ut hvilket undersøkelsesopplegg vi har. Det er viktig at valg av undersøkelsesopplegg passer valget av problemstilling (Jacobsen 2015).

“Hensikten med forskning er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten” (Jacobsen 2015, 15). Derfor må vi ha en strategi for hvordan vi skal gå frem. Det handler om å skape en plan for å koble sammen problemstillingen vår med passende forskningsdesign, datainnsamling og analyse.

I undersøkelsen har vi gått for et intensivt design. Da studeres relativt få enheter og mange variabler, noe som gjør at vi kan gå i dybden på et fenomen eller en hendelse (Jacobsen 2015). Dette passer godt med at vi ønsker å forstå hva som gjør at ansatte velger å bli i en bedrift

over lengre tid. Samtidig har vi prøvd å oppnå, i den grad det er mulig, en helhetlig forståelse, sett ut ifra informantene og deres kontekst.

Med bakgrunn i vår eksplorerende problemstilling ser vi at undersøkelsen har en fenomenologisk tilnærming. Det handler om “å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011, 86). Det vi ønsker med denne undersøkelsen er å få frem individuelle variasjoner og forskjeller på hva som er avgjørende for at ansatte blir over lengre tid. Samtidig er det interessant å avdekke om det finnes likheter. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) sier at vi må ha en forståelse av mennesket for å forstå verden og generelt er målet i en fenomenologisk tilnærming å øke kunnskapen om, og innsikten i, andres livsverden.

### 3.3 Kvalitativ metode

Når vi står overfor valg av metode er det ideelt sett problemstillingen som skal være utgangspunktet (Askheim og Grennes 2008). Forskjellen mellom metodene er at kvalitativ metode sikter på forståelse, mens en kvantitativ metode søker etter forklaring (Askheim og Grennes 2008).

Som sagt har vi en eksplorerende problemstilling og bør ifølge Jacobsen (2015) velge en metode som fokuserer på nyanser. Det innebærer normalt en konsentrasjon om få enheter. Kjennetegnet til en kvalitativ tilnærming er å få mye informasjon om et begrenset utvalg informanter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Vi ønsker å forstå hvorfor og hva som er avgjørende for at ansatte blir i lang tid, noe som baserer seg på subjektive opplevelser og individets egen forståelse. Vi ønsker å undersøke fenomenet i dybden, altså et intensivt undersøkelsesdesign. I følge Jacobsen (2015) henger dette ofte sammen med kvalitativ metode. Kvalitativ metode vil derfor være best egnet i vårt tilfelle. Vi ønsker å bidra med ny kunnskap eller utvikle eksisterende kunnskap på området.

### 3.4 Valg av datainnsamlingsmetode

Datainnsamlingsmetoden vi har brukt for å innhente vår primærdata er dybdeintervju. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) kan det kjennetegnes som en samtale med formål og struktur. Som vi har nevnt tidligere så ønsker vi å undersøke relativt få enheter, hvor vi er interessert i deres meninger og uttalelser om et fenomen, og derfor egner dybdeintervju seg (Jacobsen

2015). For å kunne gå i dybden og stille oppfølgingsspørsmål har vi tatt i bruk semistrukturert intervju. Ved at det ikke er strukturerte svaralternativer, har informantene mulighet til å gi mer utdypende svar, samt ta opp temaer utover de som er angitt i intervjuguiden (Jacobsen 2015). Det innebærer at utgangspunktet er en overordnet intervjuguide, hvor vi kan variere rekkefølgen og temaer samt legge til utdypende spørsmål om nødvendig (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Dette er for å kunne oppnå følelsen av en vanlig samtale som vil ufarliggjøre situasjonen. Vi mener denne metoden ga oss den informasjonen vi var ute etter, i motsetning til hva blant annet standardisert intervju ville gjort. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) snakker om at mangel på standardisering kan gjøre det vanskelig å sammenligne og systematisere svarene. Ulempen ved å standardisere er at det begrenser fleksibiliteten, noe vi ønsket å ha under intervjuet.

Sekundærdata brukt i oppgaven vår ble ikke aktivt brukt før etter intervjuene var gjennomført og kodingsprosessen var påbegynt. Vår sekundærdata har bestått av faglitteratur, avisartikler, publisert forskning og rapporter.

### 3.5 Utvalgsstrategi og rekruttering av informanter

I og med at vi ikke ønsker å generalisere har vi gjort en strategisk utvelgelse av informantene. Det vil si at vi med bakgrunn i den informasjonen vi er ute etter har valgt en målgruppe, deretter valgt personer som passer denne målgruppen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). For at oppgaven ikke skal bli for omfattende er vi avhengig av å begrense utvalget. Vi har derfor brukt kriteriebasert utvelgelse som innebærer at vi velger ut informanter på bakgrunn av kriteriene vi har satt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Våre kriterier var:

- Minimum 7 år i bedriften, sammenhengende
- Informanten må ha blitt rekruttert internt
- Under 45 år

Grunnen til at vi har valgt relativt unge informanter er at eldre gjerne har et annet syn på jobb og at vi ønsker å se på faktorene som er gjeldende for de som har mange yrkesaktive år igjen. Samtidig kreves det en viss alder siden informantene skal ha jobbet sammenhengende i 7 år i samme bedrift. Utenom disse kriteriene har vi valgt at informantene skal bestå 50/50 av offentlig- og privat sektor. Det har vi gjort fordi vi ønsket å se om det var noen forskjeller

mellom disse og om resultatene kan være påvirket av sektor. Selv om det ikke var et kriterie kan det være verdt å nevne at alle informantene, tilfeldigvis, har kontorrelatert arbeid.

For å rekruttere informantene har vi benyttet oss av personlig rekruttering ved bruk av vårt nettverket, samt snøballmetoden. Det vil si at personer vi kjenner satte oss i kontakt med noen de kjenner som passet vår målgruppe (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Dette er hensiktsmessig med tanke på den begrensede tiden vi har hatt til disposisjon.

Det var vanskelig å vite på forhånd hvor stort utvalget vårt burde være og det var viktigere å skaffe et relevant utvalg enn å skaffe mange (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010). Vi ønsket opprinnelig å ha variasjon på informantene med tanke på kjønn, alder og utdannelse, men dette var vanskelig ettersom vi var avhengige av nettverket vårt for å få tilgang til aktuelle informanter.

### 3.6 Forberedelser

I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) bygger forskere på deres kunnskaper og tidligere erfaringer i forberedelsesfasen til en undersøkelse. I mange tilfeller er det vanlig å starte med innhenting av teori og informasjon om valgt tema før man utformer intervjuguide og utfører intervjuene. Jacobsen (2015) hevder det er utfordrende å utarbeide fornuftige spørsmål hvis det er mangel på kunnskap rundt problemstillingen før vi starter undersøkelsen. Likevel har vi valgt å innhente så lite informasjon som mulig. Når det er sagt, har vi alle snart fullført en bachelor i HR og Personalledelse, og mener kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom denne perioden gjør oss kvalifiserte til å lage en intervjuguide uten sterk teoretisk forankring. Hovedårsaken til at vi ønsket å gjøre det på denne måten, med anbefaling og samtykke fra vår veileder, er at vi ikke ønsker å søke informasjon som bekrefter en teori. Snarere er vi interessert i hva som faktisk er årsakene, dermed kan vi blant annet unngå å stille ledende spørsmål.

#### 3.6.1 Utforming av intervjuguide

Vi brukte intervjuguiden (vedlegg 1) som et hjelpeverktøy under dybdeintervjuet. Formålet med en intervjuguide er at den skal sikre at vi får med alle ønskede temaer og detaljer vi vil ta opp med informantene (Askheim og Grennes 2008). Dette var for å sikre at vi fikk informasjon på de temaene vi ønsket å belyse.

Vi delte opp intervjuguiden i fire deler. Første del besto av beskrivende spørsmål som hadde til hensikt å ufarliggjøre situasjonen med spørsmål om alder, utdanning og beskrivelse av arbeidsoppgaver. Andre del handlet om informanten og arbeidsplassen, spørsmålene gikk hovedsakelig ut på hva informantene drives av og hvilke faktorer som er viktige for dem på en arbeidsplass. Den tredje delen handlet om å gå fra en stilling til en annen internt, og hvordan informantene opplevde prosessen. Siste delen av intervjuet handlet om informanten og fremtiden. Som nevnt har vi valgt et semistrukturert dybdeintervju, og intervjuguiden ble utarbeidet med mulighet for å endre rekkefølge og stille oppfølgingsspørsmål.

### 3.7 Gjennomføring av intervjuet

Hva som er tilstrekkelig antall intervjuer vil avhenge av når vi føler at vi har fått belyst vår problemstilling (Kuzel 1999). Kvale og Brinkmann (2009) hevder man bør gjennomføre intervjuer helt til vi ikke får ny informasjon. Vi endte opp med å intervjuer 13 informanter til vår undersøkelse fordi vi ønsket tilstrekkelig informasjon. Vi har tatt høyde for at ikke alle intervjuene ga like godt grunnlag for analyse, og ønsket derfor et bredt utvalg av sitater og informantenes oppfatning av temaet.

Intervjuene ble gjennomført i lokalene hvor informanten holdt til. Dette var av praktiske årsaker og for å forsikre oss om at informanten følte seg tryggest mulig ved å være i kjente omgivelser (Jacobsen 2015). I tillegg sikret det oss at flere informanter ville ha tid og mulighet til å delta. I samråd med vår veileder vurderte vi hvorvidt vi skulle gjennomføre intervjuene individuelt eller være to til stede. Vi vurderte fordeler og ulemper, og kom frem til at fordelene ved å være en ekstra som observerte og noterte, veide tyngre enn de eventuelle ulempene dette kunne medføre.

Etter å ha kontaktet aktuelle informanter gikk prosessen raskere enn forventet og vi hadde dermed ikke tid til å gjennomføre pilotintervju. Det første intervjuet bar preg av dette, og det oppsto en del problemer som påvirket hele intervjuet. Første feilen var at informanten foreslo å sitte i kantinen for å gjennomføre intervjuet, noe som ble et forstyrrende moment for begge parter. Videre ville informanten se gjennom intervjuguiden, noe som førte til at vi ikke fikk frem nyansene vi ønsket. Sannsynligvis skyldes det at informanten svarte ut ifra hva som sto videre i intervjuguiden. Vi har valgt å se på første intervju som et pilotintervju. Etter det første



intervjuet ble vi enige om å gjøre noen endringer. Blant annet ble resterende intervjuer avholdt i et lukket møterom som vi hadde booket på forhånd, slik at vi ikke ble forstyrret. I møterommet plasserte vi informanten med ryggen mot vinduet for å forhindre eventuelle distraksjoner fra andre kollegaer under intervjuet.

Vi hadde alle intervjuene ansikt til ansikt for å oppnå en større grad av nærhet (Ringdal 2013). Noe som videre ga oss muligheten til å observere informantene underveis i intervjuet. På denne måten var det lettere å fange opp nyanser til analysen. Intervjuene ble tatt opp på båndopptaker for kvalitetssikring av informantenes uttalelser, dette ble godkjent av samtlige før intervjuene. Årsaken til at vi ønsket å benytte oss av båndopptaker var for å kunne holde øyekontakt, fokusere på hva informanten fortalte og for å gjøre transkriberingen nøyaktig senere (Kvale og Brinkmann 2009).

### 3.8 Analyse av dataene

Etter å ha gjennomført intervjuer er man avhengig av å redusere mengden informasjon slik at den blir håndgripelig. Kvalitativ data må fortolkes for å gi mening og man må derfor sile ut hva som kan ha betydning før man begynner på denne prosessen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011). Vi har valgt å utdype denne prosessen ved hjelp av fire steg.

#### 3.8.1 Transkribering

Transkribering innebærer å transformere den muntlige samtalen om til skriftspråk for å gjøre den bedre egnet for analyse (Kvale og Brinkmann 2009). utfordringen er at betydningen ofte kan gå tapt på veien (Kvale og Brinkmann 2009). For eksempel toneleie, kroppsspråk og ironi er vanskelig å transformere og kan gjøre at gjengivelsene ikke får samme betydning etter at de er transformert. Ved hjelp av en båndopptaker kan imidlertid mye av dette registreres og gjøre arbeidet med analysen lettere. Vi fordelte transkriberingsarbeidet jevnt mellom oss, basert på hvem som hadde utført intervjuet, for å øke sannsynligheten for at slike nyanser kunne fanges opp og kommenteres (Kvale og Brinkmann 2009). Vi bestemte på forhånd at alt skulle transkriberes ordrett med egne kommentarer i parentes dersom informanten for eksempel lo, var sarkastisk eller brukte lang tid på å svare i den grad det opplevdes som relevant.

### 3.8.2 Koding

For å kategorisere den transkriberte teksten benyttet vi koder for å gi oss et kvantifiserbart overblikk (Kvale og Brinkmann 2009). Koding er det samme som et utsnitt av en tekst og gjorde det mulig for oss å luke bort informasjon som var irrelevant eller utenfor problemstillingen. Innholdsanalysen gjorde det mulig for oss å se hvilke temaer som oftest ble tatt opp og hvor ofte disse ble tatt opp (Kvale og Brinkmann 2009). Vi kunne dermed sammenligne og finne fellestrekk og ulikheter.

### 3.8.3 Kondensering

De kodede intervjuenelementene ble videre sortert i egne grupper og representative sitater ble markert (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2011). Til slutt satt vi igjen med ti kategorier. Av disse har fem blitt brukt som utgangspunkt for teori og analyse. Dette dannet grunnlaget for sammenfatningen.

### 3.8.4 Sammenfatning

Etter at teksten var kodet og kondensert begynte tolkningsarbeidet hvor vi går utover det som ble sagt for å finne bredere meninger knyttet opp mot problemstillingen (Kvale og Brinkmann 2009). I henhold til DBO-modellen (Hedström 2005) kan formålsforklaringer vurderes etter tre elementer for å forklare et individs handlinger. Disse tre elementene er ønsker (desire), oppfatninger (beliefs) og handlingsmuligheter (opportunities). En person må altså ønske å oppnå noe, oppfatte en gitt handling som en god måte å gjøre det på, samt at det er mulig å handle på denne måten.

## 3.9 Forskningens kvalitet

“Enhver undersøkelse går gjennom et sett av forholdsvis klare faser. I hver av disse fasene må forskeren foreta valg som vil få konsekvenser for undersøkelsens gyldighet og troverdighet” (Jacobsen 2015, 63). Derfor ser vi det relevant for undersøkelsen at vi tar for oss validitet og reliabilitet i egne punkter. Gjennomgående i oppgaven har vi vært kritiske til hendelser og vurdert mulige faktorer som kan påvirke forskningens kvalitet, som følge av det vil vi ikke gå inn på feilkilder som et eget punkt.

### 3.10 Reliabilitet

Reliabilitet handler om i hvilken grad en undersøkelse er pålitelig ved at den kan etterprøves. Med andre ord vil det si at studiet kan gi samme resultat etter gjentatte målinger med samme målingsverktøy (Ringdal 2014). For å styrke reliabiliteten må man ta høyde for i hvilken grad tilfeldige eller irrelevante forhold får innvirkning på resultatene. “En vurdering av kvalitative datas reliabilitet blir egentlig forskerens refleksjon over hvordan datainnsamlingen har foregått, med sikte på å bli bevisst på mulige feilkilder” (Ringdal 2014, 248). Derfor har vi forsøkt å beskrive fremgangsmåten i undersøkelsen. I tillegg varierte vi hvem som var hovedansvarlig for intervjuene og hvem som observerte, samt at vi gikk gjennom kodingsprosessen sammen.

### 3.11 Validitet

Validitet omhandler i hvilken grad resultatene fra en undersøkelse er gyldige og kan bekreftes. Kvale og Brinkmann forklarer det slik: “Validitet i samfunnsvitenskapen dreier seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke” (Kvale og Brinkmann 2009, 250). Med andre ord er det snakk om at observasjonene våre skal reflektere det fenomenet vi ønsker å lære mer om. Man skiller mellom intern og ekstern validitet, hvor det i kvalitativ metode vil være intern validitet som er relevant. Hvorvidt en undersøkelse kan sies å ha sterk intern validitet avhenger av i hvilken grad resultatene er gyldige for det utvalget og det fenomenet som er undersøkt. For å styrke undersøkelsens validitet er det viktig å være åpen om hvordan vi praktiserer forskning, redegjør for valgene vi foretar oss og redegjør for at forskningen pågår innenfor rammene av faglighet, forankret i relevant forskning (Johannessen, Tufto og Christoffersen 2010). I følge Kvale og Brinkmann (2009) kan validering foregå i syv stadier. Disse er: tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysing, validering, rapportering. Faktorer som har hatt innvirkning på validiteten i oppgaven blir gjort rede for fortløpende.

### 3.12 Forskningsetikk

Forskningsetikk er moralnormer for vitenskapelige prosesser og handler om hva som er rett og galt. Det er spesielt tre forhold som skal tas hensyn til. Dette er forholdet mellom forsker og informant, forsker og oppdragsgiver og forsker og samfunnet (Askheim og Grenness 2008). I vårt tilfelle anser vi forholdet mellom forsker og informant som det mest nærliggende.

For å forsikre at vi, så godt det lar seg gjøre, innfrir de etiske retningslinjene informerte vi om hva undersøkelsen handlet om da vi tok kontakt. Vi benyttet oss av snøballmetoden og ettersom vi ikke hadde personlig kontakt med alle, startet vi i tillegg intervjuene med å forklare hva undersøkelsen gikk ut på og hva vi ville bruke informasjonen til (Berg og Lune 2012). Vi mener derfor at kravet om informert samtykke er innfridd. Ettersom vi i kvalitative studier får mye informasjon om få enheter er det viktig at informasjonen vi mottar ikke kan tilbakeføres til enkeltpersonene (Jacobsen 2015). Vi la mye vekt på konfidensialitet før intervjuene startet, og har anonymisert både navn og bedrift slik at vi beskyttet privatlivets fred (Berg og Lune 2012). Dette var også med på å skape tillit og ufarliggjøre situasjonen. For å forsikre oss om at informasjonen ble korrekt gjengitt, slik det siste kravet tilsier, ble alle intervjuene tatt opp på båndopptaker, vi var to til stede på hvert intervju og dersom noe i ettertid var uklart ble den delen utelatt fra oppgaven. Vi er klar over fordelene ved å la informantene se over noe av den transkriberte teksten, men med tanke på oppgavens omfang og tidsperspektiv vurderte vi det som for tidkrevende.

I samsvar med etiske hensyn har vi valgt å presentere alle informantene med alias. Opprinnelig var navnene kjønnsfordelte, men av våre 13 informanter var det kun tre damer noe som kan gjøre dem gjenkjennelige bare ved deltakelse i undersøkelsen. For at deres uttalelser ikke skal tilbakeføres og for å beskytte informantenes privatliv valgte vi derfor å bruke herrenavn. I tillegg vil det skjeve utvalget gjøre det mindre relevant å sammenligne kjønnene. Vi har delt informantene ut i fra hvilken sektor de arbeider, hvor informantenes navn i den offentlige sektoren begynner på "O" og navnet i den private sektoren begynner på "P".

## 4.0 Analyse

I dette kapitlet kommer vi til å drøfte informantenes uttalelser mot teorien. Vi har valgt å foreta analyse, tolkning og drøfting mot teori i samme kapittel. Vi har delt opp i fem underpunkter, i samme rekkefølge som teorikapitlet, altså utvikling, mestring, miljø, fleksibilitet og leder. Bakgrunnen for dette er at temaene i stor grad har vist seg å kunne relateres til hverandre på forskjellige måter. Med en slik fremstilling ønsker vi å presentere funnene på en måte som gir bedre leseropplevelse og forståelse.

## 4.1 Utvikling

Utvikling er et vidt begrep som omfavner mye og derfor vil vi få frem hva som blir lagt vekt på i denne delen. Med bakgrunn i teorien og hva informantene våre har svart vil utfordringer, arbeidsoppgaver og læring (formell og uformell) brukes i denne sammenheng.

Alle informantene har endret stilling internt minst en gang. Etter å ha gjennomført alle intervjuene sitter vi igjen med det inntrykket at alle informantene fra offentlig sektor blir oppfordret fra bedriften til kontinuerlig utvikling, gjennom for eksempel skole eller kurs. Dette oppfattes som svært positivt for samtlige og for den ene informanten, Ole, var det formell utdanning som ble trukket frem som det viktigste: *“Dette med jobb er en ting, men det å få lov til å studere har for meg vært viktig. Hadde jeg ikke hatt disse sjansene innimellom til å få akademisk påfyll så hadde jeg nok ikke blitt”*. Han legger imidlertid til at han nok mest sannsynlig ikke hadde blitt værende dersom ikke selve jobbeskrivelsen hadde endret seg også, noe som er i tråd med teorien om kompetansemobilisering og viktigheten av å få praktisert den nye kunnskapen (Lai 2013). Oskar mener også at kompetansemobilisering er viktig: *“Det er viktig å tilegne seg kunnskap innenfor det området man jobber med og få satt det ut i system og drift, og prøve og feile litt. Jeg er ikke noe tilhenger av å gjøre den samme jobben dag ut og dag inn, det gir meg veldig lite, personlig hvertfall”*. I motsetning til Ole forklarer Oskar at det, for han, ikke nødvendigvis trenger å være en endring i stillingsbeskrivelsen, så lenge han opplever en endring generelt, og forklarer videre: *“Det kan godt være at man kan være i samme organisasjon veldig lenge og med samme stilling bare at innholdet endrer seg. Men jeg tror også det er sunt å få litt nye impulser, nye avdelinger og få et litt nytt syn på ting da”*. Disse informantene hadde et reflektert syn på sin reise i bedriften og hva som var viktig for deres utvikling. Derimot omtaler flere av informantene fra den private sektoren temaet utvikling i mer generelle former og snakker blant annet om det å kjede seg.

*“Ja, det har absolutt vært bra å utvikle seg, ellers blir det veldig fort kjedelig”* – Patrik

*“Så det er faglig utvikling, at man lærer noe hele tiden. Man blir bedre på det man gjør. Det er også veldig, veldig viktig faktor for meg at jeg ikke kjeder meg”* – Preben

*“(…) det er jo som jeg sa, at hvis du bare sitter og blir sittende stakkato så kommer du ingen vei, altså du utvikler deg ikke. Da blir det rett og slett kjedelig etter hvert. Og da, du klarer å holde ut kanskje et par år, men da, that's it. Da gidder du ikke mer”* – Paul

*“(…) det er viktig for meg å ikke ha en kjedelig hverdag. Hele tiden ha noe nytt å jobbe mot. Noe nytt å lære. Så det har de jo for så vidt gjort bra. De har på en måte sett når jeg begynner å kjede meg eller ja.. og jeg har ofte kunnet si det at nå trenger jeg noe nytt å utfordre meg på. Så det har fungert veldig bra” – Pål*

Bruken av ordet “kjedelig” er vanskelig å tolke, men vår oppfatning er at det er store variasjoner mellom hva den enkelte behøver for å unngå ”å kjede seg” og hva eventuelle konsekvensene av dette er. Når vi går litt dypere er det likevel enkelte faktorer som nevnes hyppigere enn andre når det kommer til utviklingsbehovet og hvorvidt det innfris eller ikke. Ifølge Nordhaug (1987) har mennesker et behov for variasjon og læring gjennom arbeid. Videre påpeker Hallander (1974) at dette kan innfris gjennom intern rekruttering. Det handler om å tilfredsstille et ønske om utfordringer og mer ansvar. Per var den informanten som skilte seg sterkest ut, han forteller:

*“Det var akkurat det som gjorde at jeg sluttet i X den gangen. Fordi det, det husker jeg veldig godt, for han som da var toppleder i X han sa det (...) dere som er saksbehandlere kan ikke komme noe høyere i hierarkiet fordi dere har i prinsippet ingen mulighet. Det var en helt flat organisasjon. Jeg husker at jeg synes det var utrolig demotiverende å ikke kunne komme noen vei”*

Per bekrefter det Nordhaug og Hallander sier, om hvor viktig det kan være for noen å vite at man har utviklingsmuligheter. At man ikke blir sittende fast på samme sted fordi det kan bli veldig kjedelig. Selv om dette er et eksempel fra forrige arbeidsplass viser det at Per må få dekket utviklingsbehovet hvis ikke er det mulig han slutter. Det er mulig å tenke seg at dette kan gjenspeile andres oppfatning av lignende situasjon. Lav kompetansemobilisering kan føre til redusert følelse av tilknytning til arbeidsplassen som øker sannsynligheten for å søke seg til andre arbeidsplasser (Lai 2013). Det bekreftes av flere informanter at de sannsynligvis ikke hadde blitt værende i bedriften dersom muligheten til å endre stilling ikke var til stede. For eksempel forteller Petter: *“(…) jeg hadde ikke orket å vært saksbehandler i 10 år heller, tror jeg. Selv om det er veldig gøy altså. Man får mye utfordringer der også, men det blir litt for likt for meg”*. Så langt kan vi se, at selv om alle informantene har et behov for utvikling, er det store individuelle forskjeller når det kommer til hvorvidt dette skal foregå gjennom

formelle endringer som videreutdanning eller ny stillingsbeskrivelse eller uformell endring i form av å lære nye arbeidsoppgaver.

Når det er sagt så kan vi se at andre faktorer kan veie opp for de som ikke er optimale. For Oliver har arbeidsmiljøet, inntil nå trumfet utfordringer, læring og utvikling.

*“Sånn at ja, jeg tror ikke jeg har, tror ikke jeg ser for meg at jeg blir her og jobber med det her i så lang tid fremover da. Jeg må skifte for jeg kjenner at jeg blir, jeg kjenner nå at jeg er litt sånn trøtt på, eller at det er arbeidsoppgavene som er kjedelig. Men jeg har vondt for å slippe gjengen da. Og der kan du se hvor mye arbeidsmiljøet teller (...)”*

Vi tolker dette som at, til tross for at Oliver ikke finner arbeidsoppgavene tilfredsstillende, så gjør det gode miljøet at han likevel velger å fortsette i jobben inntil videre. Hvis vi ser dette i tråd med Herzberg (1993) sin to-faktor teori vil ikke Oliver være utilfreds med situasjonen på tross av manglende utfordringer fordi de mellommenneskelige relasjonene på arbeidsplassen er tilstede. Med andre ord blir hygienefaktoren tilfredsstillt. Likevel vil aldri Oliver bli helt tilfreds fordi da må blant annet selve arbeidet og personlig vekst være tilstede, altså motiveringsfaktorene, noe vi kan tolke ut ifra hans svar at det ikke var.

Odd fikk frem essensen av hvordan motiveringsfaktoren er avgjørende for å være tilfreds på jobb. Da vi spurte han hvor viktig muligheten til å vokse var, svarte han: *“Veldig viktig. Det er, det går på motivasjonen, at du liksom. At motivasjonen blir mye bedre hvis du ser at: okei, du starter et sted, men du kan nå et mye høyere nivå innen en viss tid da, at du ikke ser at du stagnerer”*. Som nevnt har ordet motivasjon mistet noe av sin betydning, og vi er derfor nødt til å vurdere hva Odd legger i dette begrepet. Muligheten for personlig vekst motiverer han og i lys Herzbergs teori (1993) kan vi anta at dersom dette innfris vil han bli tilfreds. Med andre ord kan motivasjon og tilfredshet, i dette tilfellet, representere det samme. Pål forklarte det slik da han ble stilt samme spørsmål, om viktigheten av å vokse: *“Den har nok vært veldig viktig. Det er litt sånn vanskelig å si fordi at, hadde jeg ikke fått den muligheten så hadde jeg nok heller ikke vært her og heller funnet på noe annet”*. Svaret hans kan tolkes tilnærmet likt som Odd sitt svar, men han får i tillegg frem konsekvensen hvis det ikke er tilstede. For Pål er denne faktoren så avgjørende at han trolig vil slutte hvis motiveringsfaktoren ikke blir tilfredsstillt. Vi ser her viktigheten av å vokse i bedriften. Samtidig er det interessant at det til

en viss grad bestrider to-faktor teorien da muligheten til å vokse, altså en motiveringsfaktor, for Odd vil føre til tilfredshet dersom den innfris, mens for Pål vil føre til utilfredshet dersom den ikke innfris.

Ansatte har forskjellige behov, og hva de føler er nødvendig for å ta nye utfordringer varierer. Noen lærer best av å prøve og feile, mens andre krever en tettere oppfølging for å føle seg trygg nok til å utføre oppgaven. Da vi spurte Oliver om det er noen faktorer som ikke blir tilfredsstilt så nølte han veldig før han svarte:

*“Ja, det er noen ganger jeg har følt litt lack of opplæring altså, at folk ikke har tid, folk blir liksom opptatt med sitt når jeg kanskje har bedt om å få litt mer sånn.. jeg ble jo spurt når jeg gikk fra HR til det jeg jobber med nå, så sa jeg “ja, jeg tar gjerne oppgaven, jeg tar utfordringen, men da vil jeg gjerne ha opplæring”. Så det ikke blir, så du føler at du ikke mestrer oppgaven ikke sant. For det har jeg følt en periode og det har vært veldig slitsom for meg og det tror jeg kan skyldes skifte av teamledere (...).”*

Som nevnt i teoridelen kan eksterne og interne begrensninger ødelegge for medarbeidere som ønsker å forbedre seg (Gould-Williams 2003). En av årsakene kan være utilstrekkelig opplæring. Samtidig som vi ser her at mangel på opplæring kan skape misfornøyde medarbeidere, kan vi ut ifra Oliver sitt svar antyde at mange av faktorene vi drøfter i vår oppgave henger sammen. Utilstrekkelig opplæring kan ødelegge muligheten til å utvikle seg på arbeidsplassen, som går utover mestringsfølelsen, som videre kan trekkes tilbake til lederen. Å sikre tilstrekkelig opplæring er deres ansvar og når ansatte har en dårlig leder påvirker det mange aspekter som gjør at ansatte ikke trives, og kan føre til at de kanskje slutter.

## 4.2 Mestring

Ut ifra våre intervjuer og gjennomgang av datamaterialet ser vi at mange av informantene legger vekt på, i ulik grad, mestring på arbeidsplassen. Preben beskriver opplevelsen av å være ny på arbeidsplassen slik: *“Ja, jeg følte at jeg fikk det til, at jeg mestret det og det var vesentlig. Hvis jeg ikke hadde fått det til og sleit med det så (...) hadde jo det påvirket karrieren min videre”*. For Preben kan det tyde på at mestring på arbeidsplassen er en faktor som bidrar til at han blir i en bedrift over lengre tid, mens for Oliver er mestring mer en



tankegang: *“Så det som driver meg er vel mer sånn at jeg har lyst til å gjøre det bra, jeg har lyst til å gjøre det riktig”*.

Da vi spurte om informantene om de føler at ledelsen ser potensialet deres, svarer Oliver: *“Han teamlederen som jeg har nå, som er den transformative, er veldig flink. Han kan være flink til å pushe meg, sette meg ut, sette meg opp til oppgaver som jeg ikke har lyst til å gjøre for eksempel. Da mener jeg fordi jeg kanskje ikke tørr eller er usikker, altså pusher meg på ting”*. Oliver blir altså, til en viss grad, overtalt til gjøre nye oppgaver hvor han tviler litt på sine egne ferdigheter. Dette er et godt eksempel som passer Bandura (1994) sin teori som blant annet tar for seg hvordan personer blir mer tilbøyelig til å gjennomføre en oppgave dersom de opplever verbal støtte, ettersom tiltro til egne evner øker.

Videre i intervjuet kommer det frem at han ikke har utelukkende positive erfaringer med mestring. Oliver fortalte om en periode der han ikke følte at han mestret oppgavene. Da vi spurte om hvordan mangel på mestringsfølelse påvirket han var svaret: *“Man blir jo, det er som å ta rett ut ifra psykologiboka (...) det å ikke ha, føle at du mestrer ting er en veldig vond følelse. Så det er litt sånn at du føler oppgitthet, du kan bli passiv, du kan ja, du kan bli litt sånn trist og lei deg til tider, litt nedstemt”*. Oliver mistet litt tråden underveis, men vi la merke til hvordan han hele tiden snakket i du-person, selv om vi forsto at alt som ble sagt handlet om han. Det kan tyde på at det er et sårt tema da ingen liker å kjenne på følelsen av å ikke mestre noe. Kanskje har det også noe med at man ønsker å bli oppfattet som flink. Senere i samtalen nevner han *“(...) du skal være så flink som mulig, du har lyst til å være pliktoppfyllende, du har jo lyst til det som regel”*. Dette kan ses i sammenheng med hva Odd fortalte *“Jeg har alltid vært sånn at liksom alle skal ha et inntrykk at du faktisk gjør et godt arbeid. At du ikke leverer sånn middelmådig kvalitet eller ja, man blir på en måte, følelsen at du har klart å få til det du måtte da”*. Med andre ord handler det ikke bare om mestringsfølelse, vi kan antyde her at det muligens ligger et behov for å bli sett eller få anerkjennelse. Dette temaet vil bli nærmere analysert under punkt 4.5. I tillegg kan dette funnet indikere at flere av faktorene henger sammen, enten ved at de påvirker hverandre eller at den ene er avhengig av den andre.

For Olav var mestring relatert til noe helt annet, for han var det viktig å lære noe nytt. Da vi spurte hvorfor dette var avgjørende trekker han linje mellom læring, prestasjon og mestring.

Han utdyper det slik: *“Det er fordi, så lenge man har evnen til å lære noe, så er det der å lære noe, prestere og plutselig få det til, og gjøre det bra. Ja. Det er jo helt fra man er lite barn liksom, så er det viktig. Den prestasjonsfølelsen”*. Han ler litt av barnereferansen, men vi forstår likevel at han mener det. Preben prøver å forklare mestringsfølelsen på en litt annen måte: *“For å sette ord på det. Det er gøy å få ting til. Det er noe alle synes er gøy, å vinne et spill. Det er jo gøy å vinne. Så lenge man har et mål som man skal nå, som vanligvis er et budsjett eller andre ting, så har man en gruppe mennesker som du kan bruke som brikker i et spill for å nå det målet”*. Med andre ord kan vi antyde at prestasjons- og mestringsfølelsen vil være viktig for å bli i en bedrift.

Forventning om å lykkes kan være vel så avgjørende som selve mestringsfølelsen. Da Patrik søkte ny jobb internt, var han på intervju og trodde han skulle få den, men stillingen ble tilbudt en kollega og han fikk derfor tilbud om en stilling i en annen avdeling. Han forteller om opplevelsen slik: *“Den stillingen jeg søkte på der visste jeg veldig godt hva vi skulle jobbe med og jeg følte jeg kunne bidra mye. På den andre stillingen var det litt nytt, selv om vi har drevet med det lenge, så jeg tenkte hvorfor ikke? For der jobbet dem veldig likt som jeg var vant med å jobbe før (...)”*. Som nevnt i teoridelen er Lillemyr (2007) opptatt av at forventninger om å lykkes, som dannes på grunnlag av tidligere erfaringer, er viktige for å oppleve mestring. Med utgangspunkt i utsagnet til Patrik kan vi tolke det som at han har en generell høy mestringssevne i forbindelse med jobben. At han har mestret tidligere arbeid gjør at han føler seg kompetent til å gjøre andre jobber innenfor samme bedrift. Dette kan også ses i sammenheng med de tre basale psykologiske behovene hvor Hetland og Hetland (2011) snakker om at kompetansebehovet handler om individets mestringsfølelse. I motsetning til Patrik opplevde Paul usikkerhet rundt egen mestringssevne når han begynte i sin nåværende jobb. Han forklarte det slik: *“(.) jeg ble livredd når jeg så alt de greiene der og tenkte at det her går til, kommer til å gå adundras, men det gjorde det ikke. Det var, jeg trodde at det jeg skulle slite med de greiene der, men det tok jo et par måneder, før jeg på en måte begynte å føle at “ok, nå begynner jeg å beherske det”*. Dette kan skyldes at han ikke hadde tidligere erfaring fra denne bransjen og dermed var forventningene om å mestre det ikke til stede. Når det er sagt kommer det frem at Paul, over tid, opplevde en gradvis følelse av mestring.

### 4.3 Miljø

Miljøet som en helhet, altså relasjoner til nærmeste leder og kollegaene, enten om det er faglig eller personlig samtale, spiller en sentral rolle for enhver organisasjon og dens medarbeidere. Da vi spurte hvilke tre aspekter som blir vurdert som viktigst for at informantene ønsker å bli på en arbeidsplass, måtte Olav tenke lenge før han svarte: *“Det må være kollegaene, de er viktige egentlig. At det er et behagelig arbeidsmiljø uten lukkede dører og surmuling (...)”*. Peik forteller oss om hvordan det var å starte på sin nåværende arbeidsplass. Hans tidligere arbeidsplass hadde ikke et godt miljø, og gjennom hele intervjuet trekker han frem viktigheten med det gode arbeidsmiljøet. Oliver presiserer også viktigheten av dette: *“(...) Arbeidsmiljøet er for meg veldig, veldig viktig. Og det er kanskje for meg at det overkjører oppgavene”*. Det er likevel færre enn forventet som nevner kollegaer, miljø og organisasjonskultur. Dette kan ha sammenheng med Herzberg (1993) sin to-faktor teori, som viser til at det er enkelte faktorer som kan skape tilfredshet dersom de ikke er til stede, men ikke nødvendigvis tilfredshet dersom de er til stede. Mellommenneskelige relasjoner er en av disse og vi velger dermed å anta at de fleste er fornøyde med miljøet på arbeidsplassen.

På en annen side påpeker Preben at han er avhengig av sosiale relasjoner på jobb og trekker frem dette med jobbvenner: *“Hvis ikke man hadde hatt jobbvenner så, jeg er en ganske sosial person så jeg er litt avhengig av å ha folk, ha folk jeg kan ta high-five med for å beskrive det. Ikke at det er så ekstremt formelt, men at man er, man er venner på et profesjonelt nivå da”*. Vi tolker dette som at miljøet, for Preben, er med på å skape trivsel og ikke bare er en faktor for å unngå mistrivsel. Dette understøttes når han senere svarer på spørsmål om fremtiden og nevner at han ønsker å bli direktør, men er usikker ettersom han er avhengig av kollegaer og det sosiale. Kritikken av Herzberg sin teori kan derfor gjøres gjeldende i dette tilfellet, som omhandler dens manglende evne til å fange opp individuelle variasjoner (Brochs-Haukedal 2010). En mulighet er å se Prebens tanker om miljøet opp mot tilhørighetsfaktoren i henhold til de basale psykologiske behovene.

Et av punktene til Jacobsen og Thorsvik (2013) var tilhørighet og fellesskap. Særlig en av våre informanter kan være representativt for dette. Paul ser på arbeidsplassen sin som et lag, et godt lag, og har stadige referanser til fotball. Da vi ber han fortelle om tre viktige faktorer for å bli forteller han at han tenker omvendt, *“hva skal til for at jeg slutter?”* og kommer frem til at da må han bli jagd vekk. Senere utdyper han dette:

*“Ja, men det er fordi jeg er veldig glad i X, altså. Det er bare ment som, det er menneskene som er viktige. Og det har mye å si, altså hvis du jobber med en gjeng drittsekker så er det ikke sikkert jeg hadde hatt samme holdningen til det. Men det har jeg aldri gjort liksom, så det skal mye til for at jeg forsvinner fra X”.*

Å jobbe for konkurrenten vil for Paul være utenkelig: *“En fotballspiller, en gammel fotballspiller så, den dere lagånden, den tuller du ikke med. Du går ikke fra Barcelona til Real Madrid eller vise versa. Det gjør du bare ikke”.* Vår oppfatning er at måten han bruker fotball som en metafor for å enkelt forklare hva han mener bekrefter Jacobsen og Thorsviks teori (2013). For Paul er tilhørigheten og fellesskapet, som har utviklet seg gjennom kulturen, så sterk at det alene kan virke som en avgjørende faktor for å bli.

Andre trekker frem teamarbeid som en sosial plattform for å utveksle gode ideer og bidra til hverandres faglige utvikling, samt å skape relasjoner. Et godt team vil ikke bare finne gode løsninger innenfor sitt felt, men også gi et faglig løft til hver enkel kandidat i teamet. Ole legger vekt på viktigheten av faglig samarbeid: *“(…) for å skulle jobbe med et fagområde så må det være et team rundt det fagområdet. Det må, i mitt hode, være tre personer da eller flere som gjør at du har noen å snakke med faglige utfordringer om som gjør at fag blir interessant. Jobber du alene, så er det utrolig slitsomt”.* En annen informanten understøtter dette. Petter snakker om at bedriften har et veldig bra miljø og bra kollegaer, samtidig når vi spør han om en drømmesituasjon påpeker han et ønske om større fagmiljø: *“Det er større miljø, altså at det er flere kollegaer innenfor det samme, det måtte det ha vært. At du ikke føler at du sitter der og må finne opp hjulet på nytt hver gang selv. (...) At det er større fagmiljø”.* Dette kan indikere et ønske om større faglig dybde og utfordringer, på tross av et generelt godt miljø. I lys av teorien til Jacobsen og Thorsvik (2013) vil punktet om samarbeid og hvordan kulturen kan påvirke en persons atferd underbygge dette. Det er kanskje ikke alene avgjørende for om en ansatt blir værende i bedriften, men det kan være en faktor som bør tilfredsstilles. Sett i sammenheng med utvikling, kan muligens det å ha “sparringspartnere” på arbeidsplassen være det enkelte behøver, spesielt med tanke på læringsmiljø. Pål påpeker at: *“(…) det hjelper ikke om du får utfordringer hvis du ikke har noen å diskutere med eller skravle med i lunsjen på en måte”.*

Videre har Jacobsen og Thorsvik (2013) poengtert at organisasjonskulturen styrkes ved personlige relasjoner til lederen. Pål forklarer under intervjuet: *“Det er kort opp til toppen,*

*altså sånn det er veldig lett å snakke med sjefen som sitter ved siden av deg i lunsjen (...)*”.

Alle har et behov for å føle tilhørighet, og en god relasjon til leder vil være en medvirkende faktor for hvorvidt dette behovet innfris. Dersom dette forholdet er godt øker sannsynligheten for at personen har høyere grad av affektiv organisasjonstilknytning som videre har vist å redusere turnoverintensjon. For noen er altså ikke miljøet av betydning før det oppfattes som dårlig, mens det for andre er en stor del av hverdagen i form av generell trivsel eller muligheten til å utveksle tanker og ideer med likesinnede, og på den måten føle at en utvikler seg.

#### 4.4 Flexibilitet

Flexibilitet ble uoppfordret nevnt av samtlige informanter. Hva de la i ordet varierte dog noe. Vi skal under dette temaet ta for oss flexibilitet med bakgrunn i uttalelser som omhandler fleksibel arbeidstid og autonomi.

For mange tolkes ordet flexibilitet som fleksibel arbeidstid. Som beskrevet av Nordhaug (2002) er fleksibel arbeidstid assosiert med bedre jobbtilfredshet og redusert turnover ved at man til en viss grad kan bestemme hvorvidt man ønsker å være fysisk tilstede på arbeidsplassen hele dagen. For flere er dette avgjørende, spesielt gjelder dette for informantene innenfor den offentlige sektor. Olav som pendler til Oslo poengterer blant annet følgende: *“Den viktigste greia er kanskje den fleksitid-ordningen. At det er mulighet til å sitte litt i X, ta en dag fri, ta en langhelg sånne ting. Hvis jeg hadde måtte være her fem dager i uken, 8-16 så hadde det ikke funket. Så, det tror jeg kanskje er den viktigste greia. Det er fleksitidsordningen”*. Det fremkommer at det fra ledelsens side legges til rette for å ha verv, fritidsaktiviteter og hobbyer. De fleste var svært fornøyde med denne tilretteleggingen. Nestlederen sin beskrivelse er representativ for den generelle oppfatningen:

*“Også kan jeg de ukene det er jakt så kan du jo bare, hvis alle vet at han og han og han de er på jakt så i september/oktober så er de litt mer borte enn de andre. så er det, så skjønner alle det. Eller hvis du driver med en idrett, så vet alle at når det er sesong for den idretten så er han litt borte ja, så er det. Så den flexibiliteten har jeg vent meg til og den trives jeg veldig godt med.” -Ole*

Ole har i tillegg, i tråd med teorien om work-to-family enrichment et bevisst forhold til hvordan dette er en grunnmur i hans familiedynamikk (Greenhaus og Powell 2006):

*”Og jeg merker det når du har barn at det å da ha en fleksibel arbeidsgiver som skjønner at klokka halv fire så må du stikke å hente i barnehagen. Kjempeverdifulle å ikke være avhengig av at den andre personen i forholdet henter. Da er du låst til en person. Så jeg pleier å si til kona at du kan ha karriere fordi jeg har en fleksibel arbeidsgiver. Så det er sånn motsatt av hva det var for tredivde år siden da. Han vet at hvis jeg skal ha samme type karriere som han forsøker å bygge så blir vi begge to karrieremennesker, hvem skal da hente i barnehagen? Hvem er det da som har overskudd eller bare kan ta seg fri noen timer?”*

Det kommer frem at informantene i den offentlige sektoren har større fleksibilitet i form av for eksempel hjemmekontor, lengre avspasering eller komprimert arbeidsuke i forhold til den private sektoren. I den private sektoren får vi inntrykk av at de ansatte har fleksibel arbeidstid i den forstand at de kan velge om de vil komme en time før eller slutte en time tidligere.

Unntaket er Peik som grunnet private omstendigheter har fått muligheten til å arbeide hjemmefra i perioder. Til tross for at han ser seg nødt til å arbeide hjemme, foretrekker Peik å være fysisk på arbeidsplassen, han beskriver det slik *“(…) jeg synes det faktisk ikke er noe gunstig å jobbe hjemme, for å være ærlig velger jeg heller å jobbe på jobben. Man skulle tro faktisk det motsatte, men når du faktisk får muligheten til å jobbe litt hjemme så er det egentlig faktisk veldig slitsomt. For du sitter å nijobber”*. Han er altså avhengig av å ha en fleksibel arbeidsgiver, men synes ikke nødvendigvis at hjemmekontor i seg selv er positivt.

Fleksibilitet nevnes også i stor grad av de andre informantene i den private sektoren, men i kortere trekk og med større vekt på aspekter rundt arbeidsoppgavene. Patrik sier blant annet: *“Jeg har ganske høy fleksibilitet her sånn. det er sjeldent mye som er satt med tanke på hvordan du skal jobbe, bare det blir gjort. Det synes jeg er viktig”*. For Patrik er altså en følelse av autonomi viktig, spesielt med tanke på valgmuligheter. Selv om det først og fremst var i den private sektoren at de ansatte la mye vekt på dette nevner også Odd, i tillegg til at han verdsetter fleksibel arbeidstid, viktigheten av autonomi. For han er det derimot den frie viljen til å utforme egen arbeidssituasjon som trekkes frem: *“grunnen til at jeg har blitt her så lenge, det har blitt ganske mange år, er nok arbeidsoppgavene jeg har, at jeg kunne liksom velge litt hva jeg vil jobbe med. Og at de muligheten jeg har fått .. har vært interessante nok og greie og drive med.”* Flexibilitet i form av autonomi er et av de basale psykologiske behovene, hvor motstand kan være reaksjon dersom det mangler (Hetland og Hetland 2011). Ingen av våre informanter påpeker at de har opplevd mangel på autonomi, men både Petter og

Otto nevner viktigheten av frihet under ansvar. De ønsker altså en tilstedeværende leder, som støtter uten å diktere for store deler av hverdagen.

Vi fikk gjennom intervjuene et inntrykk av at ingen jobbet utover det som anses for å være en normal arbeidsuke. I den offentlige sektor forklarer Ole i forbindelse med arbeidstid: *“man kan også si at jeg har kanskje vent meg til at når klokka er 3, 4 eller 5 og jeg velger å gå hjem, for jeg har fleksitid, så jeg kan komme og gå nesten som jeg vil, så er det ingen som ringer, det er ingen e-poster som krever at jeg svarer på de klokka åtte eller ni på kvelden”*. Dette tar dessuten opp temaet omkring digitaliseringen av arbeidet. Flere sliter i dag, mer enn før, med å “skru av” når arbeidsdagen er ferdig, og dette kan forsterkes ved at man føler seg forpliktet til å alltid være tilgjengelig (Henriksen 2010). Vi har ingen forutsetninger for å uttale oss om hvorvidt verdsettelsen av fleksibel arbeidstid ville vært annerledes dersom det førte til for eksempel stress eller uformell overtid. Men vi kan fastslå at for flestparten av våre informanter var fleksibiliteten både et insentiv og en avgjørende faktor for å bli værende.

Det kan virke som at “frihet” er nøkkelordet når det kommer til hvorfor våre informanter ser på fleksibilitet som avgjørende. Personer trenger å føle at de har valgmuligheter rundt sine arbeidsoppgaver og sin jobbsituasjon. Enkelte informanter presiserer hvordan fleksibilitet har innvirkning på familiedynamikken, mens andre fokuserer på autonomi. Uansett hva det var som ble trukket frem var fleksibilitet verdsatt høyt.

#### 4.5 Ledelse

I en bedrift er lederen viktig på mange måter og kan være avgjørende for at ansatte blir i lang tid. Hva som er en god leder er veldig subjektivt og det er ulikt hva informantene vektlegger. Tillit og anerkjennelse var i utgangspunktet en egen kategori under kodingen, men vi har under analysen og på bakgrunn av alle intervjuene lagt merke til at disse punktene blir nevnt i forbindelse med leder. For eksempel påpeker Pål: *“Det er viktig for meg at lederen min ser meg på en måte, at han stoler på meg”*. Derfor vil vi videre i analysen sammenfatte de to kodene med ledelse til en helhetlig analyse.

Per er et godt eksempel på hvor avgjørende en leder kan være. Da vi spurte om hvorfor han hadde søkt på stillinger utenfor bedriften, svarte han: *“Før var jeg misfornøyd i en lang periode. Jeg var misfornøyd med den lederen jeg hadde da. Sterkt misfornøyd og holdt på å*

*slutte*". I dette tilfellet ble situasjonen løst ved at Pers leder valgte å si opp, hvor Per forklarer at bedriften tok tak i problemet da de så at forholdet mellom leder og ansatt påvirket Pers fremtidsutsikter i bedriften. Dette viser oss at det sannsynligvis er mange dårlige ledere der ute og at bedrifter kan miste medarbeidere på bekostning av dem. Olav trekker frem at han ikke er redd for å slutte dersom han er utilfreds: *"At det for meg, så har det blitt lettere enn å prøve å forandre dårlige, eventuelt dårlige sjefer, fordi det er ikke lett. Det tror jeg ikke går an"*. I tråd med Pers uttalelse har Olav funnet en løsning på problemer ved dårlig relasjon til sjefen. Frem til nå har intern rekruttering og muligheter andre steder i bedriften reddet han. Vi har ikke grunnlag til å svare på hva utfallet kan bli den dagen bedriften ikke lenger kan tilby Olav en ny stilling, dersom han ikke er fornøyd med lederen sin. Som nevnt er han ikke redd for å slutte.

Informantene som følte at ledelsen så deres potensiale, la mye vekt på at ledelsen uoppfordret tilbød nye og annerledes arbeidsoppgaver. Paul sier blant annet: *"Ja, jeg føler meg veldig sett. Jeg har blitt veldig utfordret på dette med å jobbe utenfor komfortsonen(...). Jeg håper de gjør det fordi at de ser det går bra. At de ikke gjør det for å være jævlig like"*. Selv om han ler når han sier dette, er det interessant å se at han er usikker på om dette er en anerkjennende handling fra ledelsens side til tross for at han får nye arbeidsoppgaver, som kan tyde på tillit. Han nevner i tillegg, at når han i fremtiden gjør en god jobb, forhåpentligvis får høre det. Noe som kan tyde på at Paul ville vært mer sikker på at han gjør en god jobb dersom dette hadde blitt tydelig kommunisert. Han var dog den vi oppfattet som mest fornøyd av alle informantene. Med tanke på equity-teorien vil dette kunne ses i sammenheng med at han tidligere nevnte at han ikke hadde noen forventninger før han begynte i den siste stillingen (Adams 1965). Dersom dette stemmer vil all anerkjennelse fra ledelsens side være høyere enn forventet og dermed øke sannsynligheten for at en ansatt ønsker å bli i organisasjonen.

Vi ser en tendens fra informantene i privat sektor om at tillit er forbundet med deres resultater. Petter forklarer det slik: *"Jeg føler kanskje det at det er veldig stor frihet, det er ingen som legger seg borti hva jeg gjør. det er greit så lenge man leverer da"*. I likhet med Petter, får vi inntrykk av at Patrik har levert gode prestasjoner og dermed har opparbeidet seg tillit som han nyter godt av. *"Forskjellen fra andre team er at de må spørre om lov for å gjøre ting, det må ikke jeg. Jeg liker ikke å spørre om lov, jeg liker bare å gjøre ting"*. Det virker som tillit blir ansett som essensielt for mange av informantene. Ut ifra Petter og Patrik sine uttalelser antar vi at de ønsker å utføre arbeidet slik de selv ønsker, noe som er i tråd med teorien rundt



autonomi (Hetland og Hetland 2011). Selv om disse informantene virker å nyte godt av både tillit og autonomi har Per uttrykt at kanskje ikke alle får det. *“(…) og nyter veldig godt av tillit. Det er sånn når du får resultater, så får du også tillit. Selv om det er mange, det er jo sånt lite paradoks da, så oppfatter mange det som veldig strengt her”*. Førsteintrykket kan være at resultater og prestasjoner er det som fører til tillit og autonomi. Hvis vi skal se dette i lys av elementene fra LMX og transformasjonsledelse er det mulig å vurdere at det også har noe med relasjonen mellom leder og medarbeider. Hvorvidt dette kan være reelt for alle er vanskelig å si. Det vil være nærliggende å tro at forholdet mellom prestasjon/resultat og tillit/autonomi er sterkere i den private sektor da den ofte er mer konkurransepreget enn den offentlige sektor. Mens relasjonsaspektet vil være like gjeldende for begge sektorer.

Gjennom intervjuet med Ole påpeker han at en god leder klarer å lytte til de ansattes individuelle behov. Samtidig beskriver Olav en god leder slik: *“Hvis det er en god sjef så funker det og det handler ikke om å høre sjefen hele tiden. Det er det at det er noen som bryr seg om sine medarbeidere og har en, er sterk og klar når det må tas avgjørelser da”*. I følge Olav skal altså en leder bryr seg om hver enkelt medarbeider. I tillegg mener han at lederen skal være autoritær, uten å nødvendigvis bli hørt i alle sammenhenger. Autonomi vil dermed gjøre seg gjeldende her på lik linje som under fleksibilitet med tanke på frihet under ansvar.

## 5.0 Konklusjon

Vi gikk inn i denne prosessen med et åpent sinn, likevel hadde vi våre antagelser om faktorer som ville fremkomme av intervjuene. For oss var det interessant å se at faktorer som lønn og trygghet i mindre grad ble uttrykt som viktig, slik vi hadde forventet. Vår problemstilling var som følger:

*Hvilke faktorer påvirker ansattes valg til å bli i en bedrift over lang tid?*

Vi vil nå svare på problemstillingen og presentere de viktigste funnene fra vår undersøkelse, ved å besvare delspørsmålene:

- Er det en enkeltfaktor som fremkommer som spesielt viktig?
- Er det forskjeller mellom privat og offentlig sektor?

For å svare på vår problemstilling er de fem faktorene vi har analysert og drøftet, (utvikling,

mestring, miljø, fleksibilitet og leder) de mest fremtredende med tanke på ansattes valg om å bli en bedrift over lang tid. Likevel kan vi ikke utelukke at andre faktorer kan ha innvirkning.

Vi har ikke nok grunnlag for å vurdere en enkelt faktor som den viktigste, men vi ser en tendens til at fleksibilitet og utvikling spiller en stor rolle for alle informantene. Likevel ser vi at det i privat- og offentlig sektor var store forskjeller på hva som lå i begrepene. I privat sektor var fleksibilitet sterkt forbundet med autonomi, mens offentlig sektor la vekt på fleksibel arbeidstid. Når det kommer til utvikling var varierte arbeidsoppgaver og mulighet for å vokse i bedriften viktig i privat sektor, i motsetning til offentlig sektor som anser faglig påfyll, i form av kurs og formell utdanning, som viktig.

Videre viser funnene våre at lederen er essensiell i den grad at de har mulighet til å påvirke individuelle behov for blant annet tillit og anerkjennelse. En leder er i tillegg den som har muligheten til å oppdage og tilpasse den ansattes arbeidshverdag, med tanke på de fire andre faktorene. En lederstil som legger vekt på enkeltpersonen og dens behov vil derfor være best egnet, i tråd med LMX og transformasjonsledelse.

Bortsett fra dette var det store individuelle forskjeller på hva som ble vurdert som “den lille gullklokken” i hverdagen, og flere av faktorene henger i stor grad sammen. Vi ser at mangel på en faktor kan veies opp for, av en annen, såfremt den blir vurdert som viktig nok, av personen det gjelder.

## 6.0 Videre forskning

Selv om vi utelukkende har fokusert på bestemte faktorer så er det viktig å se på andre faktorer som for eksempel lønn. Vår datainnsamling inneholdt andre kategorier som vi senere valgte å luke bort fordi det ble for omfattende, men i en større kvalitativ undersøkelse, vil det være interessant å se på hvordan de andre faktorene kan påvirke ansattes valg til å bli i en bedrift over lang tid. Samtidig tror vi at en kvantitativ tilnærming til vår problemstilling vil kunne belyse området ytterligere, og gjøre det mulig å generalisere.

Ettersom vi opprinnelig ønsket å ta for oss effekten av intern rekruttering har alle våre informanter endret stilling minst en gang. Vi har derfor ikke fått med perspektivet til ansatte som har vært like lenge i en bedrift, men uten stillingsendring. Med tanke på videre forskning hadde det hadde vært interessant å sammenligne disse to. Selv om resultatet vårt gjorde at vi måtte gå i en annen retning, vil det fortsatt være interessant å se på effekten av intern rekruttering.

Funnene kan være et resultat av at Norge har spesielt sterke fagforeninger og velferdsordninger, noe som gjør at de ansatte i stor grad har gode vilkår sett opp mot andre land, og dermed ser på slike goder som en selvfølge. Det vil da være naturlig at andre ting trekkes frem som viktig, selv om det ikke nødvendigvis hadde vært tilfellet hvis forholdene hadde endret seg. Vi så oss nødt til å avgrense oppgaven, men i videre forskning kan det være interessant å se på hvilke faktorer som er viktige på tvers av by- og landegrenser.

## Litteraturliste

- Aarø, Leif Edvard. 2005. "Motivasjon i arbeidslivet: Et behovsteoretisk perspektiv." I VilaEinarsen og Skogstad (red.) *Den dyktige medarbeider - Behov og forventninger*, 121-163. Bergen: Fagbokforlaget.
- Adams, John Stacey. 1965. Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299
- Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Bandura, Albert. 1986. *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. London: Prentice Hall.
- — —. 1994. "Self-efficacy." I Ramachaudran (red.) *Encyclopedia of human behavior* 4. utg, 71-81. New York: Academic Press.
- Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Bass, Bernard. 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of work and organizational psychology*. 8(1): 9-32.
- Bennis, Warren og Burt Nanus. 1985. *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row
- Brochs-Haukedal, William. 2010. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Berg, Bruce L og Howard Lune. 2012. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 8. utg. Boston: Pearson
- Burns, James MacGregor. 1978. *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cook, John og Toby Wall. 1980. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1): 39-52.
- Dansereau, Fred J., George Graen og William J. Haga. 1975. A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations. A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(1): 46-78
- Einarsen, Ståle og Anders Skogstad (red.). 2011. *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- FINN. 2016. Det Norske Jobbmarkedet. FINN Jobbindeks. Mai 2016.
- Furnham, Adrian. 1994. *Personality at Work: The Role of Individual Differences in the Workplace*. London: Routledge

- Gould-Williams, Julian. 2003. The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: A study of public-sector organizations. *International Journal of Human Resource Management* 14(1): 28-54
- Greenhaus, Jeffrey H., og Gary N. Powell. 2006. When work and family are allies: A theory of work–family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1): 72–92.
- Griffeth, Rodger. W., Peter W. Hom og Stefan Gaertner. 2000. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3): 463-488.
- Hallander, Hans-Olof. 1974. *Moderne personaladministrasjon: Planlegging, rekruttering, utdanning, utvikling*. Oslo: Teknologisk Forlag.
- Hedström, Peter. 2005. *Dissecting the social: on the principles of analytical sociology*. Cambridge University Press, Cambridge
- Henriksen, Karine Hildonen. 2010. "Sjefen vil ha deg tilgjengelig". *Ledernett*. 13. Desember. Lesedato: 4 April 2017: <http://ledernett.no/sjefen-vil-ha-deg-tilgjengelig>
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner og Barbara Bloch Snyderman. 1993. *The motivation to work*. New Brunswick, New Jersey: Transaction.
- Hetland, Helene. 2005. "Leading to the extraordinary? Antecedents and outcomes of transformational leadership." Doktoravhandling. Universitet i Bergen.
- Hetland, Hilde og Jørn Hetland. 2011. "Basale psykologiske behov i arbeidslivet: autonomi, kompetanse og tilhørighet." I Einarsen og Skogstad (red.) *Det gode arbeidsmiljøet – krav og utfordringer*, 104-119. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hetland, Hilde., Jørn Hetland, Cecilie S. Andreassen, Ståle Pallesen og Guy Notelaers. 2011. Leadership and fulfillment of the three basic psychological needs. *Career Development International*, 16(5): 507–523.
- Hetland, Hilde. 2013. Lederen som inspirator og støtte i forhold til våre basale psykologiske behov. *Magma* 3(1): 18-25.
- Honneth, Axel. 1992. Oversatt til norsk i 2008. *Kamp om anerkjennelse: om de sosiale konfliktenes moralske grammatikk*. Oslo: Pax forlag.
- Idebanken. 2012. Trivsel på arbeidsplassen. Lesedato: 10 April 2017: <http://www.idebanken.org/inspirasjon/artikler/trivsel-pa-arbeidsplassen>
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget

- Jawahar, I. M. 2012. Mediating Role of Satisfaction with Growth Opportunities on the Relationship Between Employee Development Opportunities and Citizenship Behaviors and Burnout. *Journal Of Applied Social Psychology* 42(9): 2257-2284
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forl.
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk – administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Karasek, Robert og Töres Theorell. 1990. *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karlsen, Geir R. 2010. *Det regulerte arbeidsmiljø: Implementering av HMS i et differensiert organisasjonslandskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2013. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Knardahl, Stein. 1997. "Mastery of work." I Lindström, Kari (Red.) *Review of Psychological and Social Factors at Work and Suggestions for the General Nordic Questionnaire (QPS nordic)* 63-66. København: Nordic Council of Ministers.
- Kuzel, Anton J. 1999. Sampling in qualitative inquiry. I Crabtree og Miller (Red.) *Doing qualitative research second editions*. 33-46 Thousand Oaks: Sage.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk
- Lai, Linda. 2013. *Strategisk Kompetanseledelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Lambert, Alys D., Janet H. Marler og Hal G. Gueetal. 2008. Individual differences: Factors affecting employee utilization of flexible work arrangements. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1): 107–117.
- Larsen, Henrik Holt. 2010. *Human Resource Management: License to work. Arbejdslivet tryllestøv eller håndjern?* 2. utg. Forlaget Valmuen
- Lillemyr, Ole Fredrik. 2007. *Motivasjon og selvforståelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Manger, Terje. 2012. *Motivasjon og mestring*. 1.utg. Oslo: Gyldendal.
- Martinsen, Øyvind Lund. 2005. *Lederskap - spiller det noen rolle?* Forskningsrapport 5/2005. BI
- Matos, Kenneth., Ellen Galinsky og James T. Bond. 2016. National Study of Employers. Society of Human Resource Management.

- McNall, Laurel A., Aline D. Masuda og Jessica M. Nickin. 2010. Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intention: The mediating role of work-to-family enrichment. *The Journal of Psychology*. 144(1): 61–81
- Melhus, Jon Morten og Trond Haugen. 2006. *Begeistring! Om engasjerte medarbeidere og inspirerende ledere*. Oslo: Begeistringsforlaget.
- Meyer, John P. og Natalie J. Allen. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. London: Sage.
- Nordhaug, Odd (red.). 1987. *Strategisk personalledelse: menneskelige ressurser i omstilling*. Oslo: Tano
- Nordhaug, Odd. 2002. *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal- og kompetanseledelse*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget
- Nysveen, Eirik Amb. 2017. "Frankrike innfører «e-post-fri»." Lesedato 11. mai 2017: <http://e24.no/jobb/frankrike/frankrike-innfoerer-e-post-fri/23886936>
- Olsen, Thorkild. 2010. *Anerkendelse – kom inn i kampen!* København: Gyldendalske Boghandel, Nordisk Forlag A/S
- Opinion. 2014. Norges befolkningsundersøkelse. Manpower. Lesedato 19. april 2017: <https://resources.mynewsdesk.com/image/upload/dvnmuln29fsv7hzqqftl.pdf>
- Perryer, Chris., Catherine Jordan, Ian Firms og Antonio Travaglione. 2010. Predicting turnover intentions: The interactive effects of organizational commitment and perceived organizational support, *Management Research Review*. 33(9): 911-923.
- Proell, Chad A., Stephen Sauer og Matthew S. Rodgers. 2014. Credit Where Credit is Due: A Field Survey of the Interactive Effects of Credit Expectations and Leaders' Credit Allocation on Employee Turnover. *Human Resource Management* 55(2): 341-355.
- Rainbird, Helen., Alison Fuller og Anne Munro. 2004. *Workplace in learning context*. London: Routledge.
- Ringdal, Kristen. 2014. *Enhet og mangfold*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Rodgers, Matthew S., Stephen Sauer og Chad A. Proell. 2013. The lion's share: The impact of misalignment of credit expectations and leaders' credit allocation on commitment and turnover. *Leadership Quarterly*, 24(1), 80–93.
- Stogdill, Ralph. M. 1974. *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Store Norske Leksikon. 2013. "Arbeidsmiljø". Lesedato 2 Mai. 2017: <https://snl.no/arbeidsmilj%C3%B8>
- Store Norske Leksikon. 2016. "Mestring". Lesedato 8 April. 2017: <https://snl.no/mestring>

Strand, Torodd. 2001. *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.  
Weller, L. David og Sylvia Weller. 2002. *The assistant principal: Essentials for effective school leadership*, Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Yukl, Gary A. 2013. *Leadership in organizations*. 8. utg. Boston, Mass: Pearson Education.

Ørjasæter, Elin., Birgitte Stenberg Kravik og Trond Stang. 2016. *Arbeidsrett for ledere. personalledelse i norske virksomheter*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget



## Vedlegg 1

Kan du fortelle litt om deg selv?

Hva liker du best med arbeidsplassen din?

Hva driver deg i en jobbsammenheng?

Nevn tre viktige faktorer for deg, som gjør at du ønsker å bli i en bedrift

- Hvorfor er disse faktorene viktig for deg?
- Tilfredsstiller din nåværende jobb disse faktorene?
- Hvorfor/hvorfor ikke?

Syns du bedriften ser ditt potensiale?

Hvor viktig har muligheten til å vokse i bedriften vært for deg?

- Hvorfor?

-----  
Hvor lenge hadde du, i utgangspunktet, tenkt til å bli når du startet i denne bedriften?

Hva tror du er grunnen til at du har valgt å bli værende så lenge i denne bedriften?

- Hvorfor?

Hva fikk deg til å endre stilling?

- Har endring av stilling stått til forventningene du hadde?
  - o Hvorfor/hvorfor ikke?
- Tror du at du hadde blitt i bedriften så lenge hvis du ikke hadde fått endret stilling?

Når du endret stilling, hvordan var prosessen? (Høyere stilling/annen type stilling)

- Hvordan opplevde du den?
- Har det vært stillinger som har blitt utlyst?
- Ble du opplyst om dette?
- Har det vært en stilling som du har fått uten videre?
- Fremsatte du spesielle krav for at du skulle ta stillingen?

Var det å vokse innenfor arbeidsplassen vært et strategisk valg eller tilfeldig?

Har du i løpet av din tid i denne bedriften søkt eller vært på utkikk etter jobber andre steder?

- Hvorfor?

Har du mottatt jobbtilbud fra andre under ditt arbeidsopphold her?

- Hvis ja, hvorfor takket du nei?

Hva må (evt) en annen arbeidsgiver tilby deg for at du skal forlate denne bedriften?

-----  
Hva ønsker du for fremtiden?

Hvor lenge ser du for deg at du vil bli i denne jobben?

(Hvor ser du deg selv om 10 år jobbmessig?)

-----  
Er det noe du ønsker å legge til?