

# MOTIVASJON & *LEDELSE*

19545 12143 13511



## NORWEGIAN **BROKER**

### **Bacheloroppgave**

31. mai 2011

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



## SAMMENDRAG

---

Den foreliggende bacheloroppgaven handler om motivasjon og ledelse. Fokuset i arbeidet har vært på hvordan ledelsen i Norwegian Broker AS påvirker de ansattes motivasjon, og da spesielt den indre motivasjonen. Årsaken til at vi har valgt motivasjon som tema er det store fokuset dette feltet har fått av forskere i senere tid. Motiverte ansatte har vist seg å være drivkraften i et selskap og en nødvendighet for å overleve i dagens raskt skiftende økonomi. Av alle funksjoner en leder har er det å motivere de ansatte klart den mest komplekse oppgaven. For å være effektive, må ledere forstå hva de ansatte motiveres av, noe som kan være svært vanskelig ettersom det er noe som kontinuerlig forandrer seg.

Oppgaven er en dyptgående studie med utgangspunkt i aktørtanketangen. Vi har på dens bakgrunn først tatt for oss en bred historisk og teoretisk datainnhenting. Herunder presenteres teorier om ledelse, motivasjon og indre motivasjon, for å belyse hvordan motiverte ansatte får positive konsekvenser for et selskaps prestasjoner i dagens raskt endrende samfunn. Det søkes deretter etter primærdata gjennom tre dialoger med ledere i Norwegian Broker AS. Det empiriske materialet er knyttet til deres beskrivelse og opplevelse av hva de ansatte motiveres av og hva de som ledere gjør og kan gjøre bedre for å heve (den indre) motivasjonen til de ansatte. Dialogene er kvalitative, men resten av dataene har vi sett det nødvendig å hente inn gjennom en kvantitativ teknikk, nemlig en spørreundersøkelse, delt ut til alle ansatte i Norwegian Broker AS.

Dataene fremstilles så i to delanalyser, hvor vi først analyserer våre tre ledes forståelse av fenomenet, for så å analysere forståelsen til våre respondenter som gjennomførte vår spørreundersøkelse. Beskrivelsene forstås og tolkes på bakgrunn av teorier om motivasjon og ledelse. Våre funn i disse to analysene settes til slutt inn i en diskusjon, hvor alle aktørenes oppfatninger blir sammenlignet i lys av fellestrekk og likheter på tvers av enkeltframstillingene. En overordnet konsensusoppfattelse blir så presentert, og danner grunnlaget for vårt mål og vår hensikt.

Vi ønsker med denne oppgaven å bidra til forståelse og innsikt i fenomenet motivasjon, og hjelpe ledelsen i Norwegian Broker AS med å tilrettelegge for en kontekst som optimalt fremmer de ansattes indre motivasjon.

## FORORD

---

Denne utredningen er skrevet i forbindelse med vårt studium i kreativitet, innovasjon og forretningsutvikling ved Oslo markeshøyskole. I løpet av studietiden har vi blitt svært inspirert av våre forelesere innen faget ledelse, og har derfor valgt å spesialisere oss innen denne retningen. Vi har valgt å se på motivasjon og hvordan ledelsen kan påvirke denne, og fokusert oppgaven mot ett enkelt selskap, Norwegian Broker AS.

Motivasjon er et svært omfattende begrep som det har vært forsket på i lang tid. Utviklingen av ledelsesteorier og forskning har gått i retning fra å fokusere på autoritet og makt, til å legge hovedvekt på de menneskelige relasjonene, der motivasjon er blitt pekt på som mer og mer viktig. Vår interesse for motivasjon har økt i takt med forskningens fokusering på dette fenomenet og viktigheten av denne i arbeidslivssammenheng. En årsak til at valget falt på akkurat ledelse og motivasjon er at dette forholdet er av så stor betydning uavhengig av hvilken næring, jobb, organisasjon og bedrift du ser på. Vi tre som har skrevet denne oppgaven sammen, har alle ulike planer for fremtiden, så å skrive en bacheloroppgave vi alle stolt kan ta med oss videre og få bruk for, var et av målene når vi skulle velge forskningsområdet.

Formålet med oppgaven har vært å undersøke sammenhengen mellom lederens bevisste strategier og praksis og de ansattes oppfatning av hva de opplever skaper motivasjon. Vi ønsket å se om de ansatte og de i ledelsen hadde en lignende forståelse og syn på motivasjon, og hva som eventuelt øker motivasjonen hos de ansatte. Spesielt ønsket vi å se på hvordan selskapet Norwegian Broker AS legger til rette for at den sosiale konteksten skal optimalt kunne fremme den indre motivasjon hos de ansatte. Denne oppgaven har resultert i en rekke tiltak som vi mener bør iverksettes av ledelsen, og vi har også gjort de oppmerksomme på områder, som i følge våre data, trenger mer fokus i fremtiden. Vårt mål og hensikt var å kunne tilføre kunnskap til selskapets ledelse på området motivasjon, og hvordan de ansatte opplevde ledelsens rolle i denne sammenheng. Vi ønsker derfor å gi denne oppgaven til ledelsen i Norwegian Broker AS, og håper den kan gi de større innsikt og forståelse for hvordan den arbeidsplassen de har skapt oppleves i dag av alle de involverte.

Vi vil benytte anledningen til å takke de personene som har vært til uvurderlig hjelp i forbindelse med denne utredningen. Først må vi rette en takk til vår veileder Tom Karp som gav oss gode råd i startfasen med hensyn til litteratur og problemstillinger, foruten å være en inspirator gjennom sine forelesninger om ledelse i kurset Fordypningsseminar i Ledelse. I tillegg vil vi rette en stor takk til Jørn Gisvold, administrerende direktør for Norwegian Broker AS for all hjelp og informasjon. Han har både tatt seg tid til å intervjues, samt vært vår mellommann for å få kontakt med resten av selskapet, formidlet vår undersøkelse til alle de ansatte, og arrangert intervju med to øvrige ledere i selskapet. Disse to, John Inge Bernås og Bård Sæther, fortjener også en stor takk. Vi vil også takke alle de ansatte ved Norwegian Broker AS og Norwegian Claims Link AS som tok seg tid til å besvare vår spørreundersøkelse om deres arbeidssituasjon, samt selskapets styre og eiere som i det hele tatt lot oss slippe inn i selskapet.

En takk må også rettes til de der hjemme. Kjærester, familie og venner har vært utrolig tålmodig og forståelsesfulle for at vi har sittet som støpt foran dataskjermen den siste tiden. Tusen takk for at dere har holdt ut med oss asosiale vesener. Nå er vi ferdig og gleder oss til sommeren med dere!

Oslo, 3. juni 2011

Johan Plesner, Maja Heedman og Heidi Aars



## INNHOLDSFORTEGNELSE

---

<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>II</b>
<b>FORORD .....</b>	<b>III</b>
<b>DEL I: INTRODUKSJON .....</b>	<b>4</b>
<b>1.0 INNLEDNING .....</b>	<b>4</b>
1.1 Problemformulering .....	5
1.2 Avgrensning av oppgaven .....	8
1.3 Teoretiske kilder .....	9
1.4 Operasjonalisering.....	10
<b>DEL II: METODISK TILNÆRMING .....</b>	<b>12</b>
<b>2.0 VITENSKAPSTEORI .....</b>	<b>12</b>
2.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming .....	12
2.2 Metodesyn.....	13
2.2.1 Oppgavens fremgangsmåte .....	14
<b>3.0 METODEVALG .....</b>	<b>15</b>
3.1 Forskningsdesign .....	16
3.2 Forforståelse.....	16
3.3 Forståelse .....	17
3.3.1 Populasjon og utvalg .....	17
3.3.2 Våre variabler .....	18
3.3.3 Utforming av dialogguide og gjennomføring .....	19
3.3.4 Bearbeiding av data og analyseteknikk for delanalyse I .....	21
3.3.5 Utforming av spørreskjema og gjennomføring .....	22
3.3.6 Bearbeiding av data og analyseteknikk for delanalyse II .....	24
3.3.7 Validitet og reliabilitet.....	26
3.4 Etterforståelse .....	27
<b>DEL III: TEORETISK GRUNNLAG .....</b>	<b>28</b>
<b>4.0 LEDELSE .....</b>	<b>28</b>
4.1 Oppgave- og personorientert ledelse .....	29
4.1.1 Oppgaveorientert ledelse.....	30
4.1.2 Personorientert ledelse.....	30
4.2 Situasjonsbestemt ledelse.....	31
<b>5.0 MOTIVASJON .....</b>	<b>32</b>
5.1 Motivasjonsteorier .....	33
5.2 Behovsteorier .....	33
5.2.1 Maslows behovshierarki.....	33
5.2.2 McClellands behovsteori .....	35
5.3 Sosiale motivasjonsteorier .....	36
5.3.1 <i>Teorien om prosedyrerettferdighet</i> .....	36
5.4 Jobbkarakteristika-modeller .....	37
5.4.1 Herzbergs tofaktorteori.....	37

5.4.2 Richard Hackman og Greg Oldhams Jobbkarakteristika-modell.....	40
5.5 Kognitive teorier.....	41
5.5.1 Kognitiv forventningsteori.....	41
5.5.2 Målsettingsteori.....	43
5.5.3 Kognitiv Evalueringsteori.....	44
<b>6.0 INDRE MOTIVASJON .....</b>	<b>45</b>
6.1 Den indre motivasjons røtter.....	46
6.2 Selvbestemmelsesteorien.....	46
6.2.1 Underteorier.....	47
6.3 Ulike typer motivert atferd.....	48
6.3.1 Ytre motivasjon.....	49
6.3.2 Indre motivasjon.....	51
6.4 Tre grunnleggende psykologiske behov.....	51
6.5 Kontekstens betydning.....	53
6.6 Måten det kommuniseres.....	54
6.7 Selvbestemmelsesteoriens relevans i ledelsessammenheng.....	55
6.7.1 Hemmere og fremmere.....	56
6.8 Effekten av ytre belønning på indre motivasjon.....	57
6.8.1 Tidlige motstridene teorier.....	58
6.8.2 Hva sier CET om dette.....	58
6.8.3 Hvordan belønningen er kommunisert.....	59
6.8.4 Verbal belønning.....	60
6.8.5 Hva belønningen er betinget på.....	61
6.8.6 Praktisk bruk av belønninger i arbeidssammenheng.....	61
6.9 Hvorfor motiverte ansatte er viktig.....	63
<b>7.0 SELSKAPET .....</b>	<b>64</b>
7.1 Organisasjonsstruktur.....	65
7.2 Norwegian Broker.....	66
7.3 Norwegian Claims Link.....	66
<b>DEL IV: PRESENTASJON OG ANALYSE AV DATA.....</b>	<b>67</b>
<b>8.0 ANALYSE .....</b>	<b>67</b>
8.1 Delanalyse I.....	67
8.1.1 Struktur.....	68
8.1.1.1 Målsetting.....	68
8.1.1.2 Oppfølging.....	70
8.1.1.3 Tilbakemelding.....	72
8.1.1.4 Belønning.....	73
8.1.2 Autonomistøttende kontekst.....	77
8.1.2.1 Oppgavens karakter.....	77
8.1.2.2 Ansvar og medbestemmelse.....	80
8.1.2.3 Videreutvikling.....	81
8.1.3 Involvering.....	82
8.1.3.1 Sosiale relasjoner.....	83
8.1.3.2 Trivsel.....	85
8.2 Delanalyse II.....	87
8.2.1 Struktur.....	88

8.2.1.1 Målsetting .....	88
8.2.1.2 Oppfølging .....	89
8.2.1.3 Tilbakemelding .....	90
8.2.1.4 Belønning.....	92
8.2.2 Autonomistøttende kontekst.....	93
8.2.1 Oppgavens karakter .....	93
8.2.2.2 Ansvar og medbestemmelse.....	96
8.2.2.3 Videreutvikling .....	98
8.2.3 Involvering.....	99
8.2.3.1 Sosiale relasjoner .....	99
8.2.3.2 Trivsel .....	102
<b>9.0 DISKUSJON.....</b>	<b>103</b>
9.1 Struktur.....	103
9.1.1 Målsetting.....	103
9.1.2 Oppfølging .....	105
9.1.3 Tilbakemelding .....	108
9.1.4 Belønning.....	109
9.2 Autonomistøttende kontekst.....	111
9.2.1 Oppgavens karakter .....	112
9.2.2 Ansvar og medbestemmelse .....	114
9.2.3 Videreutvikling .....	117
9.3 Involvering.....	118
9.3.1 Sosiale relasjoner .....	119
9.3.2 Trivsel .....	122
<b>Etterord.....</b>	<b>124</b>
<b>10.0 REFERANSELISTE.....</b>	<b>125</b>
<b>11.0 TABELLER .....</b>	<b>.....</b>
5.1 Tabell I Herzbergs hygienefaktorer .....	38
5.2 Tabell II Herzbergs motivasjonsfaktorer .....	39
5.3 Tabell III Richard Hackman og Greg Oldhams jobbkarakteristika.....	40
5.4 Tabell IV Kognitiv forventningsteoris tre overveielser.....	42
<b>12.0 FIGURER.....</b>	<b>.....</b>
4.1 Figur I Hersey og Blanchards modell over situasjonsbestemt ledelse.....	31
5.1 Figur II Maslows behovshierarki.....	34
5.2 Figur III Herzbergs tofaktorteori .....	39
5.3 Figur IV Grafisk fremstilling av den kognitive forventningsteori .....	43
6.1 Figur V Deci og Ryans motivasjonskontinuum .....	48
7.1 Figur VI Norwegian Broker AS sitt organisasjonskart .....	65
<b>13.0 VEDLEGG.....</b>	<b>130</b>
13.1 Vedlegg I Dialogguide.....	130
13.2 Vedlegg II Referat fra dialog I.....	132
13.3 Vedlegg III Referat fra dialog II.....	138
13.4 Vedlegg IV Referat fra dialog III.....	141
13.5 Vedlegg V Spørreundersøkelsen med svar .....	148
<b>Ord totalt:</b>	<b>43 559</b>

## DEL I INTRODUKSJON

### 1.0 INNLEDNING

---

Å forstå hva som motiverer ansatte, og hvordan de blir motivert var hovedfokuset til mange forskere etter at resultatene fra Hawthorne-studiene ble presentert (Terpstra 1979).

Hawthorne-studiene, som ble gjennomført av Elton Mayo fra 1927 til 1932, bidro til å endre det regjerende synet på ansatte, et syn som betraktet ansatte kun som en brikke i produksjonen av tjenester og varer. Studien viste at ansatte blir motivert av andre ting enn bare penger, samt at de ansattes atferd er knyttet til deres holdninger. (Dickson 1973). Hawthorne-studiene tilførte ledelsesfeltet den menneskelige relasjon-tilnærmingen. Det var først her de ansattes behov og motivasjon ble ledelsens hovedfokus (Bedeian 1993).

I ettertid har mange ulike forskere påpekt at motivasjon er ekstremt viktig i arbeidslivet, og i dagens økonomi mener vi at motivasjon er viktigere enn noen gang. Ansattes motivasjon er en nødvendig forutsetning og en kritisk suksessfaktor for gode prestasjoner i dagens dynamiske og konstant endrende omgivelser (Frey og Osterloh 2002, VI). Verden forandrer seg stadig raskere, og en organisasjon som vil oppnå suksess, eller i det hele tatt overleve, er avhengig av å endre seg i takt med de skiftende og mer turbulente omgivelsene (Hamel og Välikangas 2003, 52-54).

Resultatene av en undersøkelse gjort av IBM (2004) er i denne sammenhengen skremmende. Undersøkelsen viser at mindre enn 10 prosent av endringsprogrammer som er gjennomført i bedrifter har vært vellykkede. Den høye misslykkesraten er ikke på grunn av mangel på store visjoner eller design, men på grunn av at ledere ikke forstår kompleksiteten de vil møte. Å lede mennesker midt blant kaos, usikkerhet og kompleksitet har blitt den nye hovedutfordringen for organisasjoner i dagens økonomi, en utfordring som har mer med mennesket og dens reaksjon til endring å gjøre enn strategier og strukturer (Karp og Helgø 2009, 81-82).

Å lede en organisasjon og oppnå suksess i omgivelser som stadig krever at man endrer seg, innebærer å lede mennesker og å få disse til å prestere hver dag og reagere positivt i forhold til endring. For å få til dette mener vi den viktigste oppgaven en ledelse har, er å motivere sine ansatte. Som sagt er motivasjon en sentral og viktig faktor i endringsprosesser, både for det



daglige arbeidet i en organisasjon, og for så vidt i livet generelt. Etter vår oppfatning er motiverte ansatte selve drivkraften i en organisasjon i dagens økonomi, og vi har derfor valgt å fokusere vår oppgave rundt dette.

## 1.1 Problemformulering

I denne bacheloroppgaven har vi valgt motivasjon som tema. Vi har valgt å gjennomføre studien innenfor én bedrift, og det valget falt på forsikringsmeglerselskapet Norwegian Broker AS og deres eget skadeoppgjørsselskap Norwegian Claims Link AS. Årsaken til dette er at vårt forskningsområde falt i smak hos ledelsen, som vi kom i snakk med gjennom nære kontakter. De sa seg villige til å samarbeide og bidra til vår oppgave mot en presentasjon av vårt ferdige resultat.

Videre i oppgaven vil begge selskapene sammen bli omtalt som Norwegian Broker AS. I analysedelen, hvor vi ser det nødvendig og noen ganger presisere hvilket av de to selskapene våre aktører kommer fra. Norwegian Broker vil da gå under betegnelsen NB, og Norwegian Claims Link under NCL.

Motivasjon er en grunnleggende kilde til alt vi mennesker foretar oss, og defineres som de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål (Kaufmann og Kaufmann 2009, 93). Det vil si at motivasjon forårsaker aktivitet hos individet, holder aktiviteten ved like, og gir den mål og mening. Motiverte mennesker blir da mennesker som kommer i gang, viser engasjement og målrettethet, viser utholdenhet og ofte har positive tanker om et arbeid eller prosjekt. At motiverte ansatte betyr bedre prestasjoner for hele bedriften er tydelig støttet av empiri. Å motivere ansatte til å yte maksimalt til en hver tid er derfor en av lederens mest varige og vriene utfordringer.

Lederen har en viktig rolle i prosessen med å vedlikeholde og øke motivasjonen på en arbeidsplass, ettersom han/hun blant annet i stor grad kan påvirke enkeltindividets tilfredsstillelse av behov, og fordi han/hun har en naturlig innvirkning på situasjoner og trekk ved arbeidsplassen som vil skape motivasjon. En leder er ansvarlig for å iverksette og styre endringsprosesser, og fordi en leder skal få ting til å skje gjennom andre er det viktig at han/hun har et bevisst forhold til hvordan motivasjon oppstår og kan forbedres.

Motivasjon er til en viss grad individuelt, og å kartlegge hvordan man kan motivere sine ansatte vil være en krevende oppgave. Det er på dette feltet vi ønsker å gi ledelsen i Norwegian Broker AS en forståelse for situasjonen slik den er i dag, og råd og anbefalinger på hvordan den kan bli bedre. Vi vil forske på ledelsen i Norwegian Broker AS sin bevissthet rundt fenomenet, påvirkningen ledelsen har på de ansattes motivasjon, hva som øker og minker motivasjonen til de ansatte i løpet deres arbeidssituasjon, om det er fravær av viktige motivasjonsfaktorer og om det eksisterer barrierer mot motivasjon. Vi vil søke etter en dypere forståelse av sammenhengen mellom ledelsens bevisste strategier og praksis, og de ansattes subjektive oppfatning av hva som skaper motivasjon. Hvilken betydning har lederens strategier og utøvelse av lederskapet for de ansattes motivasjon? Vi har valgt å se på lederen og relasjonen og samspillet mellom leder og ansatt.

Bakgrunnen for vår oppgave er det store fokuset på at motiverte ansatte er en nødvendighet for bedrifter som ønsker å lykkes i endrende omgivelser, men vi vil i vår oppgave ikke fokusere på ulike typer endringer eller endringsledelse i den forstand. Fokuset i oppgaven vil ligge på lederen, relasjonen mellom ledelsen og de ansatte, og hvordan ledelsen bruker den makten de sitter på til å påvirke de ansattes motivasjon. Vi begrunner dette med at vi mener at ulike typer endringer, og ledelsesstrategier for å håndtere disse er av minimal betydning dersom det skorter på motivasjon.

Som nevnt over mener vi at motiverte ansatte er selve drivkraften i en organisasjon, spesielt i endringsprosesser. Norwegian Broker AS er av samme oppfatning, og beskriver medarbeiderne som den viktigste ressursen de har. Vårt fokus vil derfor kun være på hvordan ledelsen kan motivere sine ansatte, og relasjonen som kreves for å gjøre dette. Med andre ord, vi mener det vesentlige for å vedlikeholde og øke motivasjonen hos de ansatte, er relasjonen mellom ansatt og leder, samt utøvelsen av ledelse. Vi vil derfor se på sammenhengen mellom hva lederen gjør i praksis, og hva de ansatte opplever at skaper motivasjon. Forståelse og kunnskap om denne relasjonen skal sammen med teori være med å gi oss en dypere forståelse om hva lederrollen betyr, og vil kunne bety for å skape motivasjon hos den enkelte ansatte.

Studier har vist at ansatte kan enten være indre motiverte eller ytre motiverte, og det sies at hvis motivasjon er sølv, så er indre motivasjon gull. Indre motivasjon sies nemlig å være bedre en ytre, i den forstand at den går for egen motor og er mer stabil over tid. (Kaufmann og

Kaufmann 2009, 102-104). Innenfor motivasjonsfeltet har det derfor i senere tid oppstått et økt fokus på indre motivasjon, på grunn av dets positive effekt på individers prestasjonsnivå. Indre motivasjon har vist seg å være nødvendig for en bedrift av flere grunner, men det betyr ikke at ytre motivasjon ikke også er viktig. Indre motivasjon er vanskelig å skape, og i noen tilfeller er den også uønsket. Ytre motivasjon kan være mer direkte rettet og fungere som et verktøy for å opprettholde disiplin og orden. (Frey og Osterloh 2002, 5).

Ytre og indre motivasjon går altså hånd i hånd og er ofte vanskelig å skille fra hverandre. For en ledelse vil det ikke være nyttig og bare fokusere på indre motivasjon, men forsøke å finne den rette balansen og kombinasjonen av indre og ytre motivasjon. Utfordringen er at en ytre belønning, som vil gi ytre motivasjon, ved flere tilfeller kan ha en skadelig effekt på den indre motivasjonen. (Frey og Osterloh 2002, 5). Vi vil på bakgrunn av alt dette, se på hvordan ledelsen i Norwegian Broker AS påvirker sine ansattes motivasjon, med hovedfokus på den indre motivasjonen, og har derfor utformet denne problemstillingen:

**Vår problemstilling:** Hvordan kan ledelsen i Norwegian Broker AS påvirke motivasjonen, og da spesielt den indre motivasjonen, til sine ansatte på en best mulig måte?

I vårt arbeid med denne problemstillingen vil vi fungere som forskere og finne ut hvordan ledelsen i Norwegian Broker AS påvirker motivasjonen til sine ansatte. Vi vil se på i hvilken grad ledelsen i Norwegian Broker AS har lagt forholdene til rette for å skape motivasjon, som vi mener er et suksesskriterie for å overleve i dagens skiftende økonomi, og hva de kan endre på og gjøre bedre. Vårt mål er at vi, ved hjelp av teori og empiri, vil kunne gi Norwegian Broker AS en tilbakemelding på hva de i dag gjør bra og eventuelt ikke like bra i forhold til å håndtere ansattes behov og motivasjon.

Resultatet vil komme i form av råd og forslag til ledelsen i Norwegian Broker AS om hvilke tiltak de bør iverksette og områder de bør fokusere på for å vedlikeholde og øke motivasjonen blant sine ansatte. Ved å tilrettelegge for at de ansattes motivasjon opprettholdes og øker overfor arbeidsoppgavene vil de ansatte kunne heve sitt eget prestasjonsnivå, og dermed også selskapets, og bli bedre rustet til å håndtere de stadig skiftende omgivelsene.

## 1.2 Avgrensning av oppgaven

Etter å ha lest ett mangfold av teorier og artikler om emnene motivasjon og ledelse, mener vi at vi har valgt teorier som på en god måte vil hjelpe oss i analysen av vår problemstilling. De valgte teoriene mener vi på en god måte vil hjelpe oss til å kunne beskrive og forsøke å forstå det datamaterialet vi har samlet inn. Vi er fullt klar over at andre teorier kunne blitt brukt som utgangspunkt, og at andre perspektiver kan benyttes for å analysere og besvare vår problemstilling. Vi føler likevel ikke at det vil hemme oss i vårt arbeid, eller føre til en dårligere kvalitet på analysen.

Vår hensikt med å skrive denne oppgaven er ikke å motbevise eller bevise ulike teorier. Oppgaven vil heller ikke resultere i en oppskrift på hva som er dårlig eller god ledelse i forhold til å skape eller vedlikeholde de ansattes motivasjon. Vår hensikt er å beskrive forholdet i en organisasjon, og gjennom utvalgt teori og analyse øke vår, og deres forståelse, av relasjonen mellom ledelsen og de ansatte i Norwegian Broker AS, og hvilke faktorer som virker inn på, skaper og vedlikeholder motivasjon.

Tidsperioden vi har brukt for å samle inn datamaterialet er relativt kort, noe som medfører at vi vil få en slags situasjonsrapport, det vil si en beskrivelse på et gitt tidspunkt. Dette fordi hele vårt forskningsarbeid foregår over en relativt kort periode sett i forskningssammenheng. Ideelt ville vi brukt lengre tid på denne fasen, som vi mener er den viktigste, men grunnet gitte tidsrammer kan vi derfor ikke det. Hadde vi hatt mer tid kunne vi ha gjennomført undersøkelsen flere ganger, noe som hadde gitt oss muligheten til å se på en eventuell utvikling. Dette ville gitt oss ett tydeligere og mer presist bilde av selskapets situasjon.

For å begrense vår oppgave har vi valgt å ikke kommentere og diskutere kjønnsfaktoren i analysen. Motivasjon er så individuelt, at det vil foreligge forskjeller både mellom hva som motiverer en dame og en mann, men også mellom hva som motiverer to menn, eller to damer. Vi ser derfor ingen grunn til å problematisere noe videre rundt kjønn. En annen årsak er at vi i vår oppgave vil se på relasjonen mellom ansatt og leder, og lederens rolle og påvirkning av de ansattes motivasjon, og mener dette vil gi god mening uten å problematisere noe videre rundt kjønn.

For å begrense forskningsområde, med tanke på rammefaktorer som tid, kvalitet og gjennomførbarhet, har vi valgt å se på fenomenet innenfor én arbeidsplass, nærmere bestemt Norwegian Broker AS. Resultatet av vår forskning vil derfor ikke kunne generaliseres til å gjelde alle organisasjoner, men vil fungere til hjelp for Norwegian Broker AS slik at de bedre kan forstå sine ansattes motivasjon, og være bedre rustet til å håndtere fremtidig arbeid og endring.

Et individs arbeidsmotivasjon vil ikke kun påvirkes av det som skjer på arbeidsplassen. Forholdene hjemme representerer også en faktor som vil ha innvirkning på en ansatts arbeidsmotivasjon. For å begrense vår oppgave, og unngå å komplisere ting for mye, har vi valgt å se bort i fra dette, og kun fokusere på arbeidsplassen og ledelsen og deres påvirkning av de ansattes motivasjon. Resultatet av dette er muligheten for at deler av det innsamlede datamaterialet vil være påvirket av faktorer vi ikke har oversikt over. Dette er en feilbarhet vi er klar over, men som vi er villige til å godta, ettersom vår hensikt med oppgaven er å se på hvilken påvirkning ledelsen har på de ansattes motivasjon, og faktorer på hjemmebane vil ikke bare være uten for vår analyse, men også utenfor ledelsens kontroll.

Vår spørreundersøkelse er sendt ut til alle ansatte i NB og deres søsterselskap NCL. Øverste leder, samt styre er det samme i begge selskapene. Av alle selskapets 80 ansatte, valgte 62 stykker å besvare vår undersøkelse. Svarprosenten fra hvert selskap er ukjent, og tilfellet kan selvfølgelig være at alle som ikke har besvart tilhører det samme selskapet. Ettersom vårt mål med oppgaven er å se hvordan ledelsen påvirker de ansattes motivasjon, og ledelsen er den samme i begge selskaper, har vi valgt å håndtere dette som et selskap i vår besvarelse. Vi mener det er uvesentlig hvilket selskap de tilhører, ettersom ledelsen håndterer begge på lik måte, og tiltak som eventuelt trengs å iverksettes, vil bli iverksatt i begge.

### 1.3 Teoretiske kilder

Vi vil i vår teoridel gå dypere inn på teorier om motivasjon som er knyttet både til menneskets ulike behov, og til særegenheter ved selve arbeidsplassen. Motivasjon er et område det er gjort mye forskning på, og det finnes utallige forskningsartikler og bøker som omhandler temaet. I vår oppgave har vi valgt å fokusere på teoriene som blir presentert av Geir Kaufmann og Astrid Kaufmann (2009) i deres bok *Psykologi i Organisasjonen og Ledelse*. Grunnen til dette er at vi synes forfatterne gir en god oversikt og lettfattelig fremstilling av de

grunnleggende og tradisjonelle motivasjonsteoriene. For å kartlegge feltet om indre motivasjon har vi valgt å benytte Edward L. Deci og Richard M. Ryan (1985) sin selvbestemmelsesteori, og presenterer teoriene ved hjelp av deres mange verk. Teorier om ledelse er hovedsakelig fra pensumbøker vi hadde i faget ledelse, høsten 2010, ved Markedshøyskolen i Oslo, samt kunnskap vi tilegnet oss gjennom forelesninger i dette faget.

I tillegg har vi brukt relevante fagartikler og en del aktuelt forelesningsmateriell fra ulike fag ved Markedshøyskolen i Oslo.

#### 1.4 Operasjonalisering

I denne oppgaven vil vi ta for oss motivasjon, og lete etter ledelsens bevisste og ubevisste bruk av ytre faktorer som påvirker den indre og ytre motivasjonen til de ansatte, og mangel på tilstedeværelse av viktige faktorer. Vi har valgt å snevre det inn mot én bedrift, og har da valgt Norwegian Broker AS som case for analysene. Del I av oppgaven vil virke som en introduksjon, og tar for seg problemformulering, avgrensning og kilder. Vi har valgt å gjøre en dyptgående studie hvor vi leter etter forståelse med utgangspunkt i aktørtanketangen. Vi har på dens bakgrunn tatt for oss en bred historisk og teoretisk datainnhenting i del II, for å få nødvendig forforståelse før innhenting av primære data i forståelsesfasen. Vi kommer derfor i del III, etter en redegjøring av vitenskapsteori, valg av metode og forskningsdesign, med en teoretisk utdypning av elementene i problemstillingen vår: teori om person-, oppgave og situasjonsbestemt ledelse, tradisjonelle motivasjonsteorier og teori om indre motivasjon. Dette teoretiske rammeverket er utgangspunkter for våre analyser av empiri.

Deretter kommer en kort presentasjon av selskapet vi arbeider med, Norwegian Broker AS, som inkluderer deres arbeidsområde, historie og struktur. Etter denne teoretiske gjennomgangen i forforståelsesfasen, vil litteraturen og forskningsdesignet i fellesskap utgjøre nødvendig materiale for undersøkelsene. Med utgangspunkt i vår problemstilling vil teoridelen si *hva* som skal undersøkes, mens forskningsdesignet vil omfatte *hvem* som skal undersøkes og *hvordan* undersøkelsen skal gjennomføres.

Resultatene fra undersøkelsene blir presentert i analysene som vi kommer til i del IV. Først tar vi for oss delanalyse I, som er basert på tre dialoger gjort med nøkkelpersoner i organisasjonen, for å få en forståelse for deres subjektive oppfatning av ledelsens påvirkning

på ansattes motivasjon. Analysen er hovedsakelig basert på forforståelsen og de empiriske dataene fra dialogene. For å få en dypere forståelse for ledelsens påvirkning på de ansattes motivasjon gjennomførte vi en spørreundersøkelse utarbeidet på bakgrunn av dataene fra dialogene. Spørreundersøkelsen ble distribuert ut til 80 ansatte fra Norwegian Broker AS, lokalisert på Lysaker i Norge, gjennom en nettbasert tjeneste (Questback). Dette resulterte i fullstendig data fra 62 ansatte, som representerer en svarrate på 77,5 prosent. Delanalyse II er basert på forforståelsen, data fra delanalyse I og data fra spørreundersøkelsen. Etter analysene kommer vi inn i fase tre i den diagnostiske prosessen, etterforståelsen, som vi her presenterer i form av en diskusjon. Her sammenligner vi de enkelte aktørers, både fra dialogene og spørreundersøkelsen, subjektive meninger og tolkninger for å prøve å finne eventuelle likheter og enigheter og dermed beskrive den objektifiserte virkeligheten i organisasjonen. Diskusjonen vil resultere i anbefalinger og råd til ledelsen i Norwegian Broker AS, om områder som de etter vår forståelse bør bli mer oppmerksomme på, og tiltak de eventuelt bør iverksette.

Gjennom bruken av aktørsynet kan vi si at delanalysene står i en slags gjensidig dialektisk relasjon til hverandre. Delanalyse I (tese) legger grunnlaget for delanalyse II, og delanalyse II ivaretar kunnskap fra delanalyse I samtidig som den tilfører ny kunnskap (antitese) som sammen gir oss som forfattere forståelse nok til å se likheter og enigheter i meningene og tolkningene vi henter inn gjennom datainnhenting. Gjennom likhetene og enighetene vi finner presenterer vi organisasjonens objektifiserte virkelighet i etterforståelsen, det vi kaller oppgavens diskusjon (syntese). Dette vil være en presentasjon av den dypere forståelsen vi har oppnådd, og danne grunnlaget for besvarelsen av vår problemstilling, som igjen vil kunne gi aktørene vi studerer, ledelsen og de ansatte i Norwegian Broker AS, en bedre forståelse for sin egen situasjon.

## DEL II METODISK TILNÆRMING

### 2.0 VITENSKAPSTEORI

---

Det er ikke mulig å forske på noe med utgangspunkt i helt blanke ark. For å kunne forklare eller forstå noe er det nødvendig å reflektere og være klar over hvordan forskjellige antagelsene og tilnærminger vil påvirke våre observasjoner, vår forståelse og vår forklaring (Arbnor og Bjerke 2009, 4-5). For å sikre at det foreligger en bevissthet rundt dette i utarbeidelsen av oppgaven, blir det her redegjort og begrunnet for hvilken vitenskapsteoretisk tilnærming og hvilket metodesyn oppgaven tar utgangspunkt i.

Alle har vi noen grunnleggende antagelser om hvordan virkeligheten er. Skal man forske på noe har man altså på forhånd en grunnleggende antagelse angående det som skal bli forsket på (Arbnor og Bjerke 2009, 4) Vi er som regel ubevisste disse antagelsene, og de er dermed vanskelige å endre, men de har mye å si for hvordan vi ser på problemer, eksisterende og tilgjengelige teknikker og kunnskap (Arbnor og Bjerke 2009, 8-9) En annen viktig faktor som påvirker hvordan vi ser på situasjonen er hvilket metodesyn vi bruker. Vitenskapsteoretikere bruker paradigmekonseptet til å beskrive relasjonen mellom de grunnleggende antagelsene og den praktiske bruken av metodesyn. (Arbnor og Bjerke 2009). Et paradigme er i følge Törnebohm (1974) bestående av en virkelighetsoppfatning, en vitenskapelig oppfatning, et vitenskapelig ideal og etiske og estetiske aspekter. Det finnes mange forslag for hvordan å klassifisere paradigmer. En av disse er av Burrell og Morgan (1985), som vi tar i bruk nedenfor for å finne oppgavens vitenskapelige tilnærming (Arbnor og Bjerke 2009, 12-15).

#### 2.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

I følge Burrell og Morgan (2000) utgjøres en oppgaves vitenskapelige tilnærming av den stillingen forfatterne tar innenfor ontologi, epistemologi, menneskelig natur og metodologi (Faculty of Babson). Ontologi handler om hvordan man oppfatter formen og naturen av virkeligheten, og om virkeligheten oppfattes som en gitt objektiv størrelse, eller om den er et produkt av det enkelte individs oppfattelse. Det kan på mange måter sies å være læren om det værende, mens epistemologi er læren om kunnskapen om det som er, og omhandler forholdet



mellom observatøren og det som blir observert. (Lotherington og Markussen 2011). Menneskets Natur beskriver forholdet mellom mennesket og deres miljø, og metodologi handler om hvordan forskeren velger å skape viten rundt det som forskes på. Alt henger sammen på den måten at et ontologisk standpunkt vil medføre et bestemt ståsted innenfor epistemologi samt menneskelig natur og deretter ha konsekvenser for valget av metodologi. (Faculty of Babson).

Vi, som forfatterne av denne oppgaven, tror at virkeligheten er avhengig og bygd opp av enkeltindividene (Arbnor og Bjerke 2009, 424). Det vil si at hvert individ er påvirket av den sosiale konstruksjon som de selv er en del av og som de også påvirker (Arbnor og Bjerke 2009, 144). Dette gjør at oppgaven tar utgangspunkt i den subjektive tilnærming. Det er ikke mulig å forske objektivt på en virkelighet som man mener er skapt av subjektive individer (Arbnor og Bjerke 2009, 204). For denne oppgaven betyr det at alle aktørene inkludert i studiet har sin subjektive oppfatning av ledelsens påvirkning på motivasjon, som er påvirket av deres finite meningsprovinser.

Vi, som forfatterne av denne oppgaven, tror at virkeligheten er avhengig og bygd opp av enkeltindividene (Arbnor og Bjerke 2009, 424). Det vil si at hvert individ er påvirket av den sosiale konstruksjon som de selv er en del av og som de også påvirker (Arbnor og Bjerke 2009, 144). Dette gjør at oppgaven tar utgangspunkt i den subjektive tilnærming. Det er ikke mulig å forske objektivt på en virkelighet som man mener er skapt av subjektive individer (Arbnor og Bjerke 2009, 204). For denne oppgaven betyr det at alle aktørene inkludert i studiet har sin subjektive oppfatning av ledelsens påvirkning på motivasjon, som er påvirket av deres finite meningsprovinser.

## 2.2 Metodesyn

For å bestemme oppgavens metodesyn tar vi utgangspunkt i Ingeman Arbnor og Björn Bjerke (2009) *Methodology for Creating Business*. Her argumenteres det for tre metodesyn, kalt analytisk tilnærming, systemtilnærming og aktørtilnærming. Disse tre kan sees på som forskjellige rammeverk bestående av grunnleggende antagelser, konsepter og prinsipper som benyttes til å utforske virkeligheten og skape ny kunnskap (Arbnor og Bjerke 2009, 423).

Valget av den subjektive tilnærming over, medfører at denne oppgaven skapes gjennom aktørtilnærmingen (Arbnor og Bjerke 2009, 51). Virkeligheten betraktes som en sosial konstruksjon under aktørtilnærmingen, og den er det ikke mulig å beskrive fullstendig objektivt (Arbnor og Bjerke 2009, 41, 204). Alle mennesker er nemlig subjektive og har en egen subjektiv oppfattelse av og forståelse for virkeligheten (Arbnor og Bjerke 2009, 204). Den sosialt konstruerte virkeligheten er bygget opp av mange finite meningsprovinser, altså delte subjektive virkelighetsoppfatninger. Sammenligninger av de enkelte aktørers subjektive virkeligheter fører til noen konstituerende faktorer som er til felles, og kan kalles den objektifiserte virkelighet (Arbnor og Bjerke 2009, 67-68).

For denne oppgaven vil det si at analysene av Norwegian Broker AS tar utgangspunkt i aktørenes subjektive holdninger om ledelsens påvirkning på motivasjon. Dette gjøres ved å la informantene beskrive sin subjektive virkelighet, for så å sammenligne og analysere deres utsagt for å finne likheter og delte oppfatninger (Arbnor og Bjerke 2009, 199-200). Kunnskapen som oppnås via en slik fortolkningsprosess er grunnleggende for å forstå det som undersøkes, og med det virkeligheten (Arbnor og Bjerke 2009, 52). Vi ønsker, som forskere innenfor aktørsynet, å bidra til at aktørene vi studerer, ledelsen og de ansatte i Norwegian Broker AS, får en bedre forståelse for sin egen situasjon.

### *2.2.1 Oppgavens fremgangsmåte*

Ved aktørtilnærmingen finner man det ikke mulig å beskrive eller forklare virkeligheten, her jobbes det med å forstå det som studeres. Via aktørenes finite meningsprovinser søker man etter å forstå den sosialt konstruerte virkeligheten gjennom en diagnostisk prosess bestående av tre faser: forforståelse, forståelse og etterforståelse. (Arbnor og Bjerke 2009, 54, 55, 419).

Det viktigste aspektet ved den diagnostiske prosessen er å se på aktørene som mennesker. Som forskere er vi også mennesker, og har derfor et godt utgangspunkt for å forstå andre. Det er likevel svært vanskelig, en risiko er at man som forsker enten bare observerer og omtaler hendelser som passer inn i ens egen finite meningsprovins, eller at aktørens opplevelser tolkes gjennom forskerens finite meningsprovins i stedet for aktørens egne. Det er derfor som forsker viktig å lete etter indre kvaliteter og prøve å gjenskape de i seg selv for å kunne forstå. (Arbnor og Bjerke 2009, 140)

Det er snakk om en logisk fremadskridende dialektisk prosess, hvor den viktigste teknikk er dialogen, idet det å føre en dialog er å skape kunnskap innenfor aktørtilnærmingen. Dialogen har to metodiske hensikter, å belyse forskjeller hvor deltagerne kan reflektere over sine egne meninger, og å gå hinsides de originale meningene som man som deltager har. (Arbnor og Bjerke 2009).

Forforståelsen har som formål å minske forskjellene som eksisterer mellom forskerens finite meningsprovins og finite meningsprovinser holdt av aktøren(e) (Arbnor og Bjerke 2009, 140). Dette oppnås gjennom observasjoner og *re-search* av personene og organisasjonen som er av interesse. Først når man har gjort en slik studie er det mulig for forskeren å forstå de finite meningsprovinser som legger føring for aktørens handlinger. Denne kunnskapen danner så basis for videre dialog og utviklingen av forståelse i de neste fasene. (Arbnor og Bjerke 2009).

Formålet i den neste fasen er å oppnå en dypere forståelse for problemstillingen. Forståelsen er basert på observasjoner og dialoger med viktige aktører som man skapte et forhold til under forforståelsen (Arbnor og Bjerke 2009:,140). Denne fasen består av en refleksjonsprosess hvor forskeren, både gjennom dialog og handling, prøve å finne essensielle mønstre i den gitte informasjonen, som er basert på aktørens hverdagspråk. Slik utvikler forskeren beskrivende og ideal-typifisert språk. (Arbnor og Bjerke 2009, 141)

I etterforståelsen vurderes det om det er oppnådd en overordnet konsensusoppfattelse.

Kunnskapen oppnådd kan ofte være litt motstridende, på grunn av at kunnskapen er preget av informantenes subjektive forståelse og fortolkning. I etterforståelsen er derfor hensikten å sammenligne de enkelte informanter subjektive meninger og tolkninger for å prøve å finne eventuelle likheter og enigheter og dermed beskrive den objektifiserte virkeligheten i organisasjonen.

### 3.0 METODEVALG

---

Ved en aktørtilnærming starter praktisk talt alle metoder for innhenting av data med dialog. Hovedfokus ligger på kvalitative metoder, men forskeren kan i prinsippet bruke de fleste teknikker (Arbnor og Bjerke 2009, 185). For å gjengi den egologiske sfære derimot er det bare personlige intervjuer som dialog og indirekte observasjoner som fungerer, og skal man gi en betegnelse av den konseptuelle mening vil ikke spørreundersøkelser fungere, for det kan

ikke bli kvantifiser eller forklart, bare tolket og forstått (Arbnor og Bjerke 2009, 184-185).

Innenfor aktørtilnærmingen legges det vekt på bruken av primære data opparbeidet gjennom dialog (Arbnor og Bjerke 2009). I denne oppgaven har vi måttet belage oss på å benytte en del sekundær litteratur, hovedsakelig i forbindelse med forforståelsefasen, hvor det er nødvendig med slik bakgrunnsforståelse for skape en dialog og relasjon til de mest signifikante aktørene som er interessante for oppgaven. Det har også vært nødvendig å bruke sekundære data for å kunne fortolke den innsamlete primære data. (Arbnor og Bjerke 2009).

### 3.1 Forskningsdesign

I følge Arbnor og Bjerke (2009) er det ingen enkel fasit på hvilke metoder man skal bruke. De mener at valg og utvikling av metoder må skje i en interaksjon mellom problematisering, de gitte grunnleggende antagelsene og de eksisterende teknologiske mulighetene (Arbnor og Bjerke 2009). Andre mener det er problemstillingen som bestemmer hvilken metode som bør benyttes. I vårt tilfelle har vi valgt å benytte metodetriangulering, det vil si at vi bruker begge de to hovedtypene av metoder, både kvalitative og kvantitative (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2004, 97).

I en aktørtilnærming er det veldig uvanlig å benytte kvantitative teknikker, men her er det nødvendig ettersom vi ønsker å kartlegge meningene til en relativt stor gruppe mennesker. Ved å angriper problemet fra to forskjellige perspektiver vil vi både få nøkkelpersoners og flertallets subjektive oppfatning, som legger grunnlaget for diskusjonen i etterforståelsen hvor vi leter etter objektifiserte virkeligheter, altså delte meningsprovinser innenfor organisasjonen.

### 3.2 Forforståelse

For å oppnå en dyp innsikt i og forforståelse for motivasjonsaspektet på en arbeidsplass og ledernes rolle i den sammenheng, er det i første omgang foretatt en dyptgående datainnhentingsprosess på sekundær data som omhandler dette. Dette presenteres senere i del III. Vi har først søkt en forståelse for helheten, for eksisterende teorier og grunnleggende faktorer som er viktige i denne oppgavens sammenheng. Det presenteres under ledelsesteorier, tradisjonelle motivasjonsteorier og teorier om indre motivasjon. Vi har

deretter søkt etter en dypere og bredere forståelse for aktørene av interesse og deres historiske bakgrunn, og presenterer dette ved å legge frem en kort fremstilling av bedriften Norwegian Broker AS. Etter nøye studie av all den innhentede dataen i denne fasen, avslutter vi med å presenterer fem overordnede faktorer. Disse har vi valgt, på grunnlag av all relevant teori, til å fungere som et fundament i studiens undersøkelser.

### 3.3 Forståelse

Med hensikt om å skape en dyp viten og forståelse for ledelsens påvirkning av de ansattes motivasjon hos Norwegian Broker AS er det i denne fasen utført innsamling av primærdata i form av en kvalitativ og en kvantitativ metode, og to analyser som resultat av denne datainnsamlingen. Delanalyse I er basert på data innhentet gjennom tre personlige kvalitative intervjuer med nøkkelpersoner i Norwegian Broker AS, utarbeidet på bakgrunn av forforståelsen. Delanalyse II er basert på data innhentet gjennom en spørreundersøkelse som er utviklet med utgangspunkt i resultatet fra den første analysen.

Vi skal nå ta for oss hvordan vi har gjorde utvalg for datainnhentingene vår, hvordan disse datainnhentingemetodene er utformet og gjennomført, hvordan materialet vi sitter igjen med er bearbeidet, og hvilken analyseteknikk som er benyttet for å tolke og forstå dataen.

#### 3.3.1 *Populasjon og utvalg*

For å få forståelse for ledelsens bevissthet rundt fenomenet motivasjon og bevisstheten over den rollen de som ledere innehar i forhold til å påvirke de ansattes motivasjon, har vi valgt å gjennomføre individuelle dybdeintervjuer med to ledere i bedriften og direktøren. Dersom vi hadde hatt tid og ressurser ville vi valgt å ha dialoger med flere aktører for å få en bedre forståelse. Likevel mener vi at vi får dekket den nødvendige informasjonen, ettersom lederne vi hadde en dialog med representerer det høyeste sjiktet i ledelsen, altså de med flest ansatte under seg, og administrerende direktør.

Første intervjuet ble holdt med den administrerende direktøren for selskapet, hvorpå han videre arrangerte to intervjuer med to ulike mellomledere for oss. Selv om vi har valgt å behandle NB og NCL som ett selskap i vår oppgave, ettersom ledelsen er den samme i begge

selskapene og det som er relevant for vårt arbeid, valgte vi å intervju en mellomleder fra hvert av de to selskapene. På den måten følte at vi ville få dekket et bredere spekter av informasjon, og dermed få en bedre innsikt i situasjonen slik den er i dag.

For å best mulig kunne forstå den objektifiserte virkeligheten i organisasjonen har vi valgt å la alle bedriftens ansatte delta i spørreundersøkelsen, med unntak av toppledere. Gjennom dybdeintervjuene har vi allerede fått deres oppfatning og spørreundersøkelsen er derfor utformet for å kartlegge de ansattes forståelse av samme situasjon.

### 3.3.2 *Våre variabler*

Teorier om indre motivasjon stresser at individer har en medfødt tendens til psykologisk vekst og utvikling. Denne naturlige tendensen er likevel ikke en automatisk funksjon, men avhengig av vedvarende næring og støtte fra det sosiale miljøet for å fungere effektivt. Ut ifra denne kunnskapen er det kartlagt tre dimensjoner som en leder må være bevisst på at er tilstede i en organisasjon for at organisasjonens indre sosiale kontekster skal kunne fremme indre motivasjon optimalt. Disse tre er: struktur, autonomistøttende kontekst og involvering. Disse er videre presentert under teori om indre motivasjon.

I vår problemstilling søker vi etter hvordan ledelsen i Norwegian Broker AS påvirker (den indre) motivasjonen til sine ansatte, og hvordan de eventuelt kan forbedre den, og vi har derfor valgt å fokusere store deler av oppgaven rundt disse tre. Videre vil disse bli omtalt som våre overordnede faktorer. I tillegg til disse tre, har vi på bakgrunn av et omfattende litteratursøk fått inspirasjon til hvilke andre variabler andre har sett det nødvendig å inkludere. For å få dekket hele område vi ønsker å belyse har vi derfor tatt med undervariablene: *målsetting, oppfølging, tilbakemelding og belønning*, under faktoren struktur. *Oppgavens karakter, ansvar og medbestemmelse og videreutvikling* under autonomistøttende kontekst, og *sosiale relasjoner og trivsel* under involvering.

Variablene er valgt for å danne et kvantitativt bakteppe for vår kvalitative oppgave, og blir spesielt viktige for utformingen av dialogguidene, spørreundersøkelsen og analysene. Et viktig faktum er at store deler av dialogene vi gjennomførte fokuserte på motivasjon generelt, og i spørreundersøkelsen vår, er ikke indre motivasjon spesifisert én eneste gang. Vi har valgt og ikke direkte stille spørsmål som benytter seg av begrepet indre motivasjon, på grunn av at

vi ikke er sikre på at dette er et område alle våre respondenter er fullt opplyst på, og er redd validiteten derfor eventuelt kan bli svekket. For oss er det nødvendig at alle respondentene er sikre på den riktige betydningen av et begrep, og når undersøkelsen gjøres over nett, har vi liten mulighet for å være tilstede å passe på at det blir oppfattet rett. Vi har derfor heller valgt å inkludere alle elementene rundt, som indirekte lar de ansatte svare på om de opplever indre motivasjon eller ikke.

### 3.3.3 Utforming av dialogguide og gjennomføring

Den primære datainnsamling for delanalyse I består av tre kvalitative dybdeintervjuer. Intervjuene med de utvalgte nøkkelaktørene i Norwegian Broker AS, er basert på gode og ærlige dialoger med hensikt å forstå den enkelte aktørs meninger og tolkninger av deres rolle i forhold til ansattes motivasjon på arbeidsplassen. De meningene og tolkningene de har rundt temaet får sin struktur fra den finite meningsprovins som de orienterer seg etter og fra andre aktørers provinser som de orienterer seg mot.

Disse provinsene, som våre utvalgte nøkkelaktører orienterer seg etter, utvikles videre gjennom disse tolkningene og betydningene. Det vil si at virkeligheten (tese) og aktørens tolkninger (antitese) står i en gjensidig dialektisk relasjon til hverandre – de omformuleres i en kontinuerlig prosess av endring (syntese) (Arbnor og Bjerke 2009). På grunn av dette må vi forholde oss til at aktørens subjektive oppfatning kan, og vil antageligvis endre seg underveis i dialogene.

Som sagt har vi benyttet dybdeintervjuer som metodeteknikk i første datainnsamlingsfase. I denne oppgaven representerer betegnelsen dybdeintervju konseptet dialog. Begrepet dialog kommer fra greske *dia* som betyr gjennom, og *logos* som betyr ord (Arbnor og Bjerke 2009, 135). Dialogen er et undersøkende og innovativt instrument i følge aktørsynet, og den viktigste teknikken for å se etter sannheten (Arbnor og Bjerke 2009, 195). Den skiller seg fra intervjuet, samtalen, diskusjonen og debatten ved at den har en totalt forskjellig indre mening. (Arbnor og Bjerke 2009, 195). Dens indre mening er å belyse forskjeller for senere å formidle de som noe nytt, altså som en dialektisk prosess. Det vil si at forskjellene blir formidlet, men de blir oppløst i en utdypet forståelse av det aktørene i dialogen oppfatter som den største fellesnevneren (syntese) (Arbnor og Bjerke 2009, 195).

En dialog er ment å bygge på ærlige spørsmål, og for å kunne stille ærlige spørsmål må man vite hva man ikke vet (Arbnor og Bjerke 2009, 136). Poenget er å entre dialogen uten forkunnskap og forlate den med følelsen av å ha blitt tillært ny kunnskap (Arbnor og Bjerke 2009, 196). For å unnslippe å få bekreftet det vi allerede vet valgte vi å gå inn i dialogen med en kort konversasjonsguide, fremfor en rekke forarbeidete direkte spørsmål. På den måten la vi også opp til en flytende dialog med søken om en felles forståelse, fremfor å ende opp med en rekke spørsmål og svar, som i følge teorien ikke vil gi oss like mye kunnskap (Arbnor og Bjerke 2009).

Konversasjonsguiden utformet vi på bakgrunn av de overordnede faktorene våre, som ble utarbeidet med utgangspunkt i relevant teori. Den iboende meningen hos disse faktorene fungerte som starthjelp for dialogene, og sammen med stikkord, som vi tilføyde hver enkelt, forsikret vi oss om at vi ikke glemte å få dekket punkter vi søkte informasjon om underveis. (Arbnor og Bjerke 2009).

Vi valgte å utforme dialogguidene nokså likt, men ut i fra hvilken rolle i selskapet de forskjellige nøkkelaktørene innehar, og ut i fra kunnskap som kom opp underveis i gjennomføringen, utartet dialogene seg litt forskjellig. Det vil si at den dialogguiden som ble forberedt til den administrerende lederen, den første dialogen vi gjennomførte, var nokså lik de vi senere utformet, men både på grunn av at de to neste nøkkelaktørene vi intervjuet er mellomledere og på grunn av lærdom om hva som fungerte, ikke fungerte, var overflødig eller manglet, gjorde vi små korrigeringer og rettelser.

I forbindelse med gjennomføring av dialogene, besøkte vi Norwegian Broker AS sine lokaler på Lysaker ved tre anledninger. Under alle tre besøkene benyttet vi samme rom, satt plassert på samme måte og iført samme klesstil, for at aktørene skulle oppfatte konteksten så lik som mulig. På denne måten hadde alle aktørene samme utgangspunkt for sine subjektive oppfatninger. Vi åpnet hver dialog med å fortelle litt om oss selv, presenterte problemstillingen og fortalte om vår hensikt med dialogen. Etter dette utartet hver dialog seg forskjellig, men alle holdt seg stort sett rundt de overordnede faktorene, med noen digresjoner innimellom.



Dialog som metode er basert på nærhet, autentisitet, og vilje vil å gå hinsides, og den fører til en mye mer intens interaksjon enn spørreundersøkelser og intervjuer (Arbnor og Bjerke 2009, 136). I en dialog kan vi ikke stå utenfor å observere, men vi må være inni og utenfor samtidig. Det vil si at istedenfor å ha en rolle som intervjuer, må man gå inn i dialogen med rollen som deltaker, aktør og observatører. Altså handler det om å være tilstede i en dialog, ikke bare gjennom muntlig og skriftlig deltagelse, men også oppfattelse og vurdering av kroppsspråk, hva som skjer før dialogen, hva som skjer underveis og hva som skjer etter. (Arbnor og Bjerke 2009, 196).

I en slik prosess er det mye å huske på, oppfatte og analysere. For oss var det viktigste at dialogen fløt av gårde, og ikke skulle bli forstyrret. Vi fokuserte på å ikke dra det ut for lenge, spore av og bruke tid og krefter på irrelevant data, samtidig som vi sørget for å få dekket alle områder vi trengte svar på og at viktig data som kom opp ikke gikk tapt. Vi valgte derfor at vi alle tre skulle være tilstede under hver dialog, og brukte en taleopptaker i tillegg, for å få dekket alle rollene. Vi vekslet på rollene, men det var i hovedsak én av oss som ledet dialogen hver gang. Det er fordi det er lettere å føre en ærlig og trygg dialog mellom to parter, fremfor med flere.

Dialogguidene er som sagt utviklet på bakgrunn av den grunnleggende datainnhentingsprosessen som er gjort i forforståelsesfasen. Dialogguidene og presentasjon av dataene fra dialogene ligger som vedlegg. (Se vedlegg 13.1 for dialogguiden, og vedlegg 13.2, 13.3 og 13.4 for referat av dialogene).

### *3.3.4 Bearbeiding av data og analyseteknikk for delanalyse I*

Som sagt brukte vi taleopptaker under alle dialogene noe som lettet arbeidet med transkriberingen betraktelig. Dialogene, som alle varte mellom en time og halvannen, ble skrevet ut ordrett senere samme dag, når materialet fremdeles var ferskt i minne. I tillegg til taleopptakeren skrev vi også ned dialogene, i tilfelle det tekniske senere ville svikte oss, og i tilfelle det dukket opp viktige ting ved situasjonen, omstendighetene, dialogens fremgang, og aktørens fremtoning som vi ønsket å bevare til senere.

Etter å ha samlet sammen alt materiale endte vi opp med til sammen 23 sider med data. Neste fase var å bearbeide en og en av dialogene, med grundig gjennomlesning av alt materialet. Vi markerte viktige setninger og sitater, de vi mener representerte dataen best. Vi brukte ulike farger for å kategorisere og systematisere utsagnene etter hvilken av de overordnede faktorene våre de falt innunder. Deretter startet vi utformingen av selve delanalysen, der vi så utsagn, som illustrerte og eksemplifiserte likheter og variasjon i den innsamlede dataen vår, opp mot tidligere gjennomgått relevant teori. Dette resulterte ikke i et svar på vår problemstilling, heller ikke endelige råd og anbefalinger til ledelsen ettersom vi på dette stadiet kun søkte etter våre tre aktørers forståelse av situasjonen.

### *3.3.5 Utforming av spørreskjema og gjennomføring*

Den primære datainnsamlingen til delanalyse II består av en kvantitativ spørreundersøkelse, levert ut til alle fast ansatte i selskapet Norwegian Broker AS. På bakgrunn av dialogene, og på bakgrunn av at oppgaven løses gjennom aktørtilnærmingen, ser vi som forskere det nødvendig å få en større innsikt i hele selskapet for å få en forståelse for den faktiske tilstanden hos de ansatte, og deres oppfatning av ledelsens fokus på motivasjon. Å forstå én aktør i selskapet vil ikke være tilstrekkelig for å finne den objektifiserte virkelighet til selskapet. Det er derfor valgt å utvikle en spørreundersøkelse.

Spørreundersøkelsen er kvantitativ, noe som ikke er tilstrekkelig for å gjengi den egologiske sfære. Skal man gi en betegnelse av den konseptuelle mening må man tolke og forstå for å kunne gjengi virkeligheten, med en spørreundersøkelse kan man bare kvantifisere eller forklare. Men som sagt tidligere, ser vi dette som en utvei for å få en videre forståelse av en relativt stor gruppe mennesker på den korte tiden vi har til rådighet.

Vi har valgt å distribuere spørreundersøkelsen gjennom en nettbasert tjeneste kalt Questback. En nettbasert løsning gir oss muligheten til å nå ut til alle de ønskede respondentene på en enkel og grei måte, og respondenten kan selv velge tid og sted. Spørreundersøkelsen er hovedsakelig utformet av lukkede spørsmål, altså påstander med alternativer for avkrysning, organisert under de overordnede faktorene vi har valgt. Dette er fordi vi ønsker presise svar som enkelt kan sammenlignes og analyseres.

For at undersøkelsen ikke skulle bryte totalt med aktørsynet valgte vi å inkludere åpne spørsmål i spørreskjemaet slik at den enkelte subjektive aktør kan uttrykke seg med egne ord og formuleringer. Dette er nødvendig for å få en forståelse fremfor en forklaring av fenomenet (Arbnor og Bjerke 2009). Vi har valgt å starte undersøkelsen med de åpne spørsmålene, for å kartlegge hvilken betydning tema har for respondenten, og forsikre oss om at han/hun ikke er påvirket og blir ledet av påstandene vi kommer med i neste del når han/hun besvarer dette. Dette er en viktig faktor fordi når vi bruker spesifiserte påstander og svaralternativer senere i undersøkelsen bygger disse på våre finite meningsprovinser, og respondenten kan føle at svaralternativene ikke dekker deres oppfatning på en god måte. I denne anledning har vi derfor også lagt ved ”annet” i noen sammenhenger, og svaralternativet ”vet ikke” så alle mulige svar blir dekket. (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2004).

Når det gjelder den fysiske utformingen av spørsmålene har vi jobbet med å unngå implisitte antakelser, generaliseringer og ledende og doble spørsmål. Vi har holdt oss til et enkelt språk, realistiske påstander og entydige formuleringer for å unngå at respondenten misforstår. Alle spørsmålene i undersøkelsen omhandler det fenomen vi ønsker å måle holdninger til, nemlig de ansattes oppfatning av motivasjon og ledelsens påvirkning av denne, men de er formulert slik at noen er positivt vinklet, mens andre er negativt vinklet. Disse har vi valgt å plassere om hverandre gjennom undersøkelsen for å stimulere respondentene til å vurdere utsagnene grundig. (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2004).

Ved bruk av spørreskjema må man også ta stilling til hvilken måleskala man vil bruke. For å måle holdninger og oppfatninger, som er aktuelt for vår del, har vi benyttet Likert-skalaen i hoveddelen av undersøkelsen. Her er alle variablene rangert fra ”helt uenig” til ”helt enig” på et ordinale målenivå. Det er også en liten del av undersøkelsen hvor variablene er på nominalnivå og til sist er det bakgrunnsspørsmål om kjønn, alder, ansiennitet og avdeling, som er på et forholdstallsnivå. (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2004).

Spørreundersøkelsen ble som sagt distribuert gjennom QuestBack, og for å få den ut til segmentet vårt, fikk vi hjelp av administrerende direktør og hans sekretær. De sendte undersøkelsen ut til alle de ansatte via e-post. At spørreundersøkelsen blir distribuert ut direkte fra lederen, vil gjøre at den oppfattes mer troverdig og forhåpentligvis gi en høyere svarrate enn om vi hadde sendt den ut selv. Vi satte fristen til to uker for at flest mulig skulle ha sjansen til å besvare den, og det ga oss også muligheten til å komme med flere

påminnelser. Etter at spørreundersøkelsen var avsluttet fikk vi resultatene av QuestBack presentert prosentvis.

Undersøkelsen er utviklet på bakgrunn av kunnskap fra forforståelsen og fra delanalyse II. Undersøkelsen og dataene fra undersøkelsen ligger som vedlegg. (Se vedlegg 13.5 for spørreundersøkelsen med data).

### *3.3.6 Bearbeiding av data og analyseteknikk for delanalyse II*

Før man setter i gang med analysen av dataene, bør dataene inspiseres for å se om det finnes eventuelle feil. Hovedfeilene ved resultatet av en spørreundersøkelse er enten manglende observasjoner eller målefeil (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2004, 158). I vårt tilfelle må vi være observante på både manglende observasjoner i form av dekningsfeil og ikke-responsfeil, og målefeil knyttet til utformingen av spørreskjemaet og interaksjonen. (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2004).

Dekningsfeil handler om at den populasjonen vi ønsker å uttale oss om ikke er godt nok dekket (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2004). Dette har vi prøvd å unngå ved at administrerende direktør videresendte spørreundersøkelsen for oss til de ansatte, og på den måten nådde ut til alle de ansatte i Norwegian Broker AS. Ikke-responsfeil er det vanskeligere å unngå. Det handler om at det oppnådde utvalget ikke er like stort som planlagt. Ved spørreundersøkelser vil det alltid være en form for frafall (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2004, 159). Hvor stort frafallet er derimot er avgjørende for at resultatet skal være av noe form for hjelp. Jo høyere svarrate jo mer valid vil resultatet være for selskapet, og vi ønsket en svarrate på minimum 70 prosent. For å oppnå dette lot vi som sagt undersøkelsen være aktiv i to uker, med mulighet for å komme med flere påminnelser. Dette viste seg å være svært nødvendig for å få svarprosenten vår opp til ønsket nivå.

Vi har også vært svært observante ovenfor målefeil grunnet spørreundersøkelsen. Det kan lett oppstå misforståelser og feiltolkninger, men dette har vi som nevnt tidligere, jobbet med å begrense ved selve utformingen. Målefeil i interaksjonen kan vi ikke gjøre så mye med, i og med vi ikke er tilstede under besvarelsen, men det er noe vi absolutt må være bevisste på at kan skje. Det er ikke alltid man har gjort seg opp en formening, og det kan i de tilfeller være lettere å si seg enig i påstander, det oppstår en såkalt ja-tendens. Det kan også skje at

respondenten ikke legger merke til at noen av utsagnene er formulert negativt mens andre er positive. Som sagt, jobbet vi mye med tydelighet og ryddighet under utformingen av spørreundersøkelsen, men vi kan ikke se bort i fra at dette kan ha forekommet (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2004, 161, 162).

I mange tilfeller kan feilkodinger og *missing values* være et stort problem, men dette berører ikke oss. Da vi utviklet undersøkelsen i QuestBack gjorde vi det slik at det ikke er mulig å fullføre undersøkelsen uten å besvare alle påstandene, noe som medfører at vi slipper hull i datamatriksen, altså variabler som ikke har fått tilordnet tallverdi (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2004, 185, 186). En annen typisk faktor man ofte må være bevisst, er sære verdier. Det vil si observasjoner som avviker betydelig fra det typiske, og som kan ha stor effekt på for eksempel en beregning av gjennomsnittet (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2004, 185.) I vår analyse er heller ikke disse veldig viktige, ettersom vi ikke skal bruke en analyseteknikk som belager seg på gjennomsnitt.

En nettbasert tjeneste som QuestBack tilbyr mange muligheter for fremstilling av data. Hvordan man ønsker den fremstilt er avhengig av hvilken analyseteknikk man ønsker å benytte. Som sagt har vi valgt å anvende både kvalitativ og kvantitativ teknikk i denne studien, på tross av at det er veldig uvanlig med kvantitative teknikker i en aktørtilnærming. Selv om vi så det nødvendig å benytte kvantitativ teknikk for datainnsamling, ser vi det ikke avgjørende å bruke en typisk analyseteknikk ment for kvantitative teknikker. For å ikke bryte totalt med vår aktørtilnærming ønsker vi ikke en statistisk fremstilling av resultatet, som vi kan få ved hjelp av analyseverktøy som for eksempel SPSS, og som er svært vanlig i en analytisk metodetilnærming. Vi ønsker å forstå resultatet vårt, det vil si prøve å skjønne hvorfor tallene er som de er, ikke bare fastslå at de er sånn.

Etter at spørreundersøkelsen var avsluttet valgte vi derfor å motta resultatene fra QuestBack presentert prosentvis. Resultatene er kategorisert bolkevis under de overordnede teoretiske faktorene. På samme måte som vi analyserte dataen fra de dialogiske intervjuene med lederne, jobbet vi her med å se på prosentene, og lete etter likheter, delte oppfatninger, variasjon og uenigheter.

Vi startet med koding av resultatene, der de ulike spørsmålene i undersøkelsen ble markert med ulike farger, ettersom hvilken overordnet faktor de tilhørte. De ansattes utsagn, som ble gitt under de åpne spørsmålene, ble brukt for å støtte opp under presentsvarene som kom frem av undersøkelsen.

### 3.3.7 Validitet og reliabilitet

Når vi foretar en spørreundersøkelse er det viktig at vi er oppmerksomme på gyldigheten og påliteligheten til de måleinstrumentene vi bruker, som i vårt tilfelle dreier seg om spørsmålene i spørreundersøkelsen (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2004). Gyldighet, det vil si validitet, handler om at det vi måler faktisk er det vi er ute etter å måle. Pålitelighet, det vil si reliabilitet, handler om i hvilken grad målingen vil gi det samme resultatet igjen, dersom man måler på nytt, altså om man kan stole på resultatene av undersøkelsen eller ikke. (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2004, 123).

For å unngå at det vi måler er noe helt annet enn det som var hensikten, har vi vært nøye i bearbeidelsen av spørsmålene våre. Ved å presisere og formulerer spørsmålene godt og tydelig kan vi unngå at respondentene ikke forstår hva de svarer på, eller hva de blir bedt om. Dette gjelder også for reliabiliteten. Forstår respondentene spørsmålene er det større sannsynlighet for at de utfyller de riktig, slik at analysen blir så korrekt som mulig. (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2004, 120).

Vi har også inkludert åpne spørsmål i undersøkelsen, slik at respondentene får en mulighet til å tilføye eventuelle faktorer som de mener er nødvendig for å dekke hele det teoretiske begrepet. Å klare å dekke hele betydningen av det begrepet som undersøkes er vanskelig, fordi ulike mennesker oppfatter det forskjellig. Siden det er så vanskelig å kartlegge alt har vi i tillegg til de åpne spørsmålene, gjort et omfattende litteratursøk i forforståelsesfasen, og fått inspirasjon til hvilke faktorer andre har sett nødvendig å inkludere. (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2004).

Ettersom vi selv har utarbeidet spørreundersøkelsen må vi være svært kritiske til reliabiliteten. For å forsøke å øke påliteligheten for metoden har vi utarbeidet spørreundersøkelsen i tråd med motivasjonsteorier og annen relevant teori. Respondentene våre fremstår anonymt, og siden databearbeidningen foregår automatisk, er den helt objektiv, noe som er en stor fordel. (Gripsrud, Olsson, Silkoset 2004).

### 3.4 Etterforståelse

I etterforståelsen har vi søkt etter å finne den objektifiserte virkeligheten i selskapet Norwegian Broker AS, rundt hva lederne gjør i praksis som påvirker de ansattes motivasjon. Vi har tatt for oss viktige momenter og observasjoner i analysene, for å prøve å se etter og poengtere eventuelle likheter og enigheter i dataene. Ved hjelp av teorien gjennomgått tidligere i oppgaven, har vi prøvd å komme med både råd og anbefalinger til selskapets ledelse, og presenterer punkter vi ønsker å gjøre de ekstra oppmerksomme på. Vi ønsker å gjøre de bevisste på hva som demotiverer og motiverer de ansatte, og spesielt hva som kan gjøres for å heve de ansattes opplevelse av indre motivasjon. Alt dette fremstilles i det vi har valgt å kalle diskusjonen, som vil danne grunnlaget for besvarelsen av vår problemstilling.

## DEL III TEORETISK GRUNNLAG

### 4.0 LEDELSE

---

Det er anslått at det finnes over 6000 teorier om emnet ledelse, det kan altså trygt sies å være et veldig stort og omfattende fagområde (Berg 1996, etter Johnsen og Lunde 2011). Det blir også hevdet at det er et av de mest observerte og minst forståtte fenomener i verden (Hennestad et al. 2006, etter Johnsen og Lunde 2011). Ledelsesfeltet har gått gjennom en enorm utvikling, fra å fokusere på lederen som en autoritær person, til å legge hovedvekten på lederen som en veiviser og *coach*. Disse nye teoriene som frambringes erstatter ikke de gamle og etablerte teoriene, og det sies derfor at faget i praksis er blitt ”et voksende koldtbord hvor enhver kan forsyne seg med de syn man liker best” (Hennestad et al. 2006, etter Johnsen og Lunde 2011).

På grunn av det er så store forskjeller i forståelsen av ledelse og lederskap som fenomen finnes det ikke en felles akseptert definisjon av *ledelse* (Yukl 1998, etter Vaag, 2010), men noen sentrale kjennetegn går i midlertidig igjen i de fleste definisjonene. Ledelse er noe som finner sted innenfor en organisert gruppe, hvor det er en gjensidig avhengighet og påvirkning mellom alle gruppemedlemmene. Det er en spesiell type maktrelasjon, der et gruppemedlem erkjenner at et annet gruppemedlem har rett til å påvirke og bestemme ens egen og andres atferdsmønstre i forbindelse med gruppens aktiviteter (Strand 2001, etter Skogstad og Einarsen, 2008). I tillegg legger de fleste definisjoner av ledelse vekt på måloppnåelse, og betydningen av felles mål i grupper og organisasjoner (Skogstad og Einarsen, 2008).

En definisjon vi mener belyser de viktigste sidene ved ledelse er definisjonen Anne H. Hals, Ingebjørg Trydal og Andreas Aase presenterer i boken *Å lede mennesker: Ledelse er å påvirke andre mennesker til å nå organisasjonens mål*. Denne definisjonen beskriver ledelse som å formulere og kommunisere klare mål, oppgaver og krav slik at alle ansatte vet hva som er forventet av dem når de kommer på jobb, og som å motivere de ansatte til samarbeid og innsats slik at målene nås (Hals, Trydal og Aase 2008, 19-20). Ledelse kan dermed ses på som en aktivitet for å skape bevegelse i organisasjonen. En funksjon for å få frem endring og å bevege seg bort fra *status quo* (Vaag, 2010).



Litteraturen beskriver utallige måter og stiler en kan lede på. Lederstilen en leder har defineres som sammensetningen av hvordan lederen selv ser på rollen som leder, og hvordan han/hun utfører denne rollen i praksis (Fischer og Sortland 2001, etter Vaag 2010). Det vil si hvilken atferdstype lederen bruker når han/hun utfører sine ledelsesoppgaver, en atferdstype som er relativt konsistent (Johnsen og Lunde 2011).

Et forskerteam ved Ohio State University, Michigan og Harvard identifiserte to brede klasser av lederstiler (House og Aditya 1997, etter Vaag 2010). Resultatene av undersøkelsene de gjennomførte var sammenfallende og viste at underordnede var veldig samstemte i måten de vurderte sine ledere på. Denne forskningen førte til en oppdeling i to lederstiler: oppgaveorientert og personorientert ledelse. (Vaag 2010). Disse to lederstilene mener vi er relevante i forhold til vår oppgave. I tillegg har vi valgt å inkludere situasjonsbestemt ledelse. Vi vil se på hvilken måte disse lederstilene blir benyttet av ledelsen i Norwegian Broker AS for å bidra til motivasjon hos de ansatte.

#### 4.1 Oppgave- og personorientert ledelse

Den oppgaveorienterte lederen prioriterer å få jobben gjort, mens den relasjonsorienterte prioriterer gode relasjoner til medarbeiderne (Kaufmann og Kaufmann 2009). Forskere var enige om oppdelingen i de to ulike faktorene, men uenige i forhold til hvordan disse kategoriene stod i forhold til hverandre. Forskerne ved University of Michigan mente at en leder var enten personorientert eller oppgaveorientert, og at disse to kategoriene representerte ytterpunkter på en skala. Forskerne ved Ohio State University var uenig i dette. De mente at personorientert og oppgaveorientert ledelse representerte ulike atferdskategorier som var uavhengige av hverandre. Enighet oppstod mellom disse to forskergruppene da forskerne ved University of Michigan endret sitt syn. (Skogstad og Einarsen 2002, etter Vaag 2010). Personorientert og oppgaveorientert ledelse har befestet sin plass i ledelseslitteraturen, og selv om konseptene ikke forklarer den overliggende ledelsesstrategien, men atferden lederen utøver på daglig basis, har de blitt videreført i en rekke populære teorier og modeller.

Michiganundersøkelsen (1947) var et forskningsprogram som hadde som formål å se på sammenhengen mellom ulike gruppers effektivitet og lederens stil. Forskingen viste at effektive ledere var i mye større grad personorienterte enn de lite effektive. Disse lederne fokuserte mer på sine ansatte som mennesker, og var opptatt av og tok hensyn til deres behov,

følelser og sosiale forhold. Til tross for at oppgaveorienterte ledere prioriterer å få jobben gjort, kom altså disse dårligere ut i undersøkelsen og oppnådde dårligere resultater. Resultatet av Michiganundersøkelsen ble at en demokratisk lederstil var å anbefale. (Encyclopedia of Management 2009).

#### *4.1.1 Oppgaveorientert ledelse*

Oppgaveorientert ledelse omhandler ledere som er opptatt av effektivt arbeid og som intenst forsøker å definere og strukturere sin egen og sine ansattes vei mot oppnåelse av satte mål (Vaag 2010). Det handler om å organisere aktiviteter, klargjøre roller og arbeidsdeling, og skaffe til veie nødvendige ressurser. En leder som er oppgaveorientert er opptatt av tidsfrister og selve oppgaveutførelsen, og klargjør hvordan arbeidet skal utføres gjennom instruksjoner, uten nødvendigvis å forhøre seg med gruppen (Kaufmann og Kaufmann 2009). Han/hun er også veldig opptatt av å ha nøye kontroll på arbeidets kvalitet, og konsentrerer seg om de plikter og ansvar som den enkelte medarbeider eller gruppe har. En oppgaveorientert leder vil deretter være veldig opptatt av å forteller medarbeiderne hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres, når det bør gjøres, hvor det skal gjøres, og hvem som skal gjøre det (Hersey og Blanchard, 1993). Altså er en oppgaveorientert leder ikke opptatt av følelser, men bryr seg kun om å hjelpe medarbeideren til å nå de satte målene (Skogstad og Einarsen 2008, 292). Enveiskommunikasjon mellom leder og medarbeider der lederen gir direktiver, er et tydelig kjennetegn på oppgaveorientert ledelse.

#### *4.1.2 Personorientert ledelse*

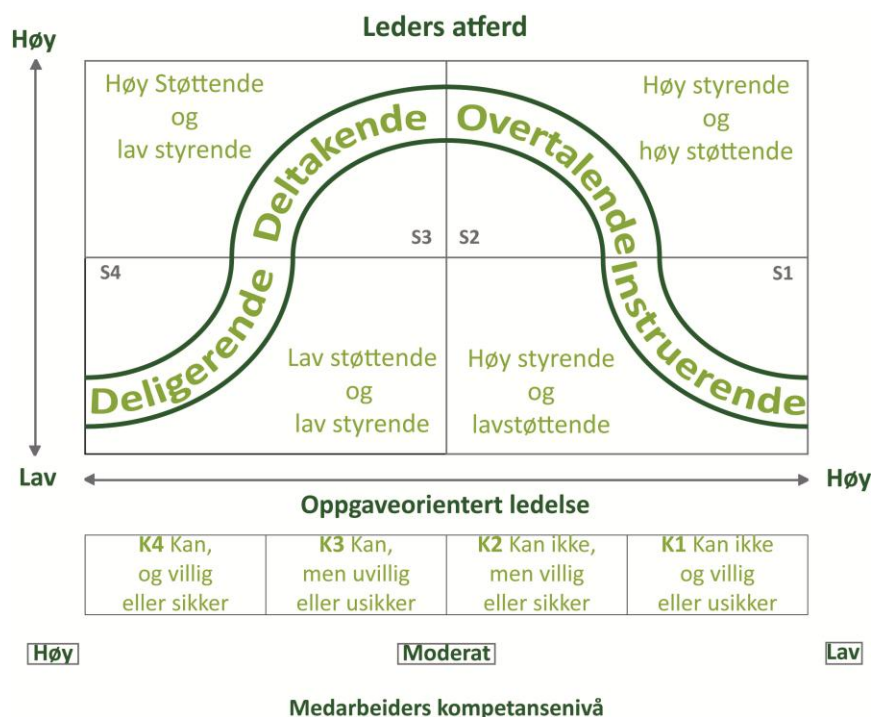
Personorientert ledelse handler om lederens grad av fokus på å utvikle gode relasjoner til sine ansatte (Vaag 2010). Personorienterte ledere bryr seg om, og tar vare på medarbeiderne sine. De er omtenkssomme ledere som verdsetter godt utført arbeid, fokuserer på jobbtrivsel, ivaretar og oppmuntrer de ansattes selvrespekt, er støttende i arbeidet og forhører seg med sine ansatte om råd i viktige saker (Kaufmann og Kaufmann 2009). Personorienterte ledere beskrives ofte som selvsikre og myndige, og de snakker ofte optimistisk om framtiden og uttrykker en inspirerende framtidvisjon. Disse lederne bruker også tid på opplæring og veiledning og samarbeider med andre på en tilfredsstillende måte. De lar gruppens beste gå foran egne interesser og forsterker andres ønsker om å lykkes. (Skogstad og Einarsen 2008, 92).

For at en leder skal føle seg komfortabel i rollen, og fremstå som sterk og tydelig i forhold til sine ansatte, er et ønske om påvirkning og selvtillit viktige forutsetninger. Det kan virke som at de personorienterte lederne, ved å ha et bedre forhold til sine underordnede, bidrar mer positivt til organisasjonen enn de øvrige ledertypene. De ansatte bekrefter også at disse lederne stimulerer dem til å mobilisere ekstra innsats i arbeidet. (Skogstad og Einarsen 2008, 92-93).

## 4.2 Situasjonsbestemt ledelse

Denne teorien mener ledelse påvirkes av personlige trekk ved lederen, trekk ved medarbeiderne og trekk ved arbeidssituasjonen (Hals, Trydal og Aase 2006, 39). Det finnes derfor ikke én perfekt måte å lede på, en leder må opptre fleksibelt, og bruke sin diagnostiske evne for å kunne bedømme situasjoner som oppstår, og tilpasse sin lederstil etter medarbeidernes ferdigheter og motivasjon. En leder bør kontinuerlig vurdere hvilke behov for veiledning, hjelp og oppfølging medarbeiderne har til enhver tid, og tilpasse sin lederstil deretter. (Skogstad og Einarsen 2008, 291). Hersey og Blanchard (1969) laget en modell for situasjonsbestemt ledelse, der de skiller mellom styrende og støttende atferd (Hals, Trydal og Aase 2006, 40).

### 4.1 Figur I: Hersey og Blanchards modell over situasjonsbestemt ledelse



(Hersey og Blanchard 1969).

De mener en leder må justere på forholdet mellom hvor styrende, oppgaveorientert, og hvor støttende, relasjonsorientert, de er, avhengig av medarbeidernes kompetanse og vilje (Skogstad og Einarsen 2008, 291). Med utgangspunkt i deres skille mellom støttende og styrende atferd, og med bakgrunn i de fire kompetanseprofilene, K1, K2, K3 og K4, skiller Hersey og Blanchard mellom fire ulike lederstiler: instruerende, overtalende, deltakende og delegerende. Hvilken lederstil som er den ideelle avhenger altså av medarbeidernes modenhetsnivå, ferdighetsnivå, eller utviklingsnivå. (Hals, Trydal og Aase 2006, 41).

## 5.0 MOTIVASJON

---

Motivasjon er utledet av det latinske ordet *movere*, som betyr og bevege. I det psykologiske språket spør man om hvilke grunnleggende drivkrefter som får oss til å handle.

Motivasjonspsykologien er også opptatt av å kunne forklare retning i atferd, det vil si hva som er målet for våre handlinger og hvilken hensikt vi har. En annen viktig dimensjon i arbeidslivssammenheng er intensiteten i handlingen. Hva gjør at to individer med samme bakgrunn, kompetanse, lønn og jobb legger ned helt forskjellig grad av ytelse i jobben sin? Man er interessert i å vite hva som fører til forskjeller i innsats mellom ulike individer som har de samme forutsetningene for å utføre en handling. Dette kan sammenfattes til følgende definisjon: ”Motivasjon er de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål.” (Kaufmann og Kaufmann 2009, 93). Motivasjon prøver altså å forklare menneskelig atferd med utgangspunkt i ønsker, lyster og behov. Arbeidsmotivasjon blir i den forstand et sett av indre og ytre krefter som initierer arbeidsrelatert atferd som bestemmer atferdens form, retning, intensitet og varighet (Pinder 1998, etter Donovan 2001; Anders Dysvik 2010).

Motivasjon er ikke noe som kan observeres direkte, bare sluttet på bakgrunn av atferd og ytelse. Motivasjon er flerfasettert, det vil si at mange motiver kan operere samtidig, de kan også komme i konflikt med hverandre (Anders Dysvik 2010). Vi vil i vår teoridel gå dypere inn på teorier om motivasjon som både knyttes til menneskers ulike behov og til karakteristika ved selve arbeidsplassen. Motivasjon er som nevnt over et vell utforsket område, og det finnes utallige forskningsartikler og bøker som omhandler det. Vi vil først ta for oss de mest tradisjonelle motivasjonsteoriene som er presentert av Kaufmann og Kaufmann i deres bok

*Psykologi i organisasjonen og Ledelse*. Deretter vil vi gå dypere inn på Deci og Ryan sin selvbestemmelsesteori, og ta for oss indre motivasjon.

## 5.1 Motivasjonsteorier

Motivasjon er et sammensatt felt som har vært gjenstand for en rekke undersøkelser. De ulike motivasjonsteoriene konkurrerer ikke med hverandre, snarere bidrar de med flere hovedfokus som til sammen utgjør en helhet. (Anders Dysvik 2010). I moderne organisasjonspsykologi er det vanlig å skille mellom fire typer motivasjonsteorier: behovsteorier, sosiale teorier, jobbkarakteristika-modeller og kognitive teorier. Innenfor disse hovedteoriene finner vi flere spesialteorier som omhandler ulike sider ved dette omfattende problemkomplekset. Alle teoriene kan betraktes som biter i et stort og komplisert puslespill. (Kaufmann og Kaufmann 2009). Vi har valgt å utdype de spesialteoriene vi mener er mest relevante i forhold til vår problemstilling.

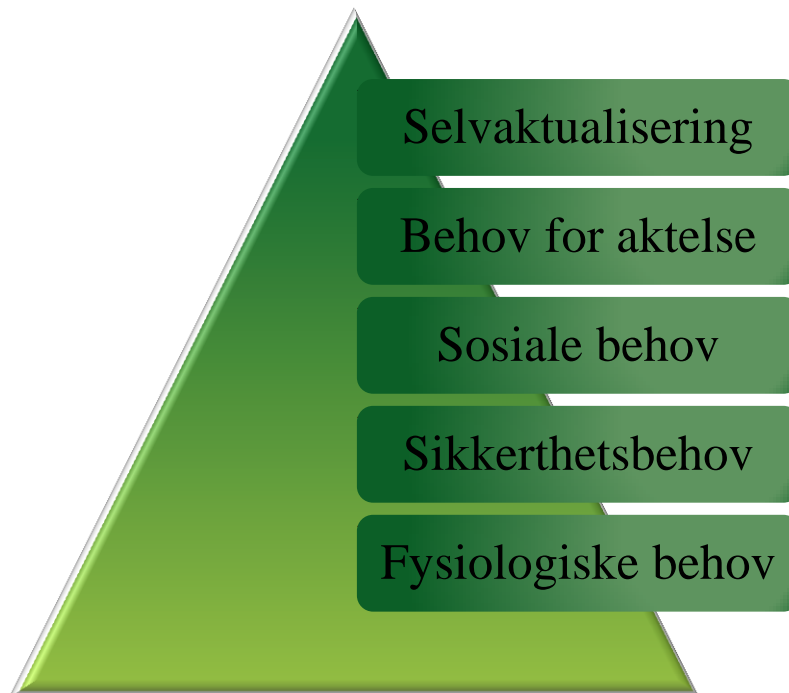
## 5.2 Behovsteorier

Kort forklart er behovsteorier teorier som betrakter motivert atferd som noe som er utløst av ulike typer grunnleggende behov. Disse kan være utpreget biologiske, eller et produkt av læring over lang tid. Nedenfor tar vi for oss to kjente spesialteorier innenfor denne retningen, først Maslows behovshierarki, og deretter vil vi presentere McClellands behovsteori. (Kaufmann og Kaufmann 2009).

### 5.2.1 Maslows behovshierarki

I 1950-årene presenterte Abraham Maslow den populære motivasjonsteorien kalt *Maslows pyramide* (Store Norske Leksikon, redaksjonen). Her delte han menneskelige behov inn i fem hovedkategorier: fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for aktelse og behov for selvaktualisering. Deretter organiserte han de i en hierarkisk orden, hvor de laveste, mest grunnleggende behovene, underskuddsbehovene, må tilfredsstilles før høyere ordens overskuddsbehov blir aktivisert. (Kaufmann og Kaufmann 2009)

## 5.1 Figur II: Maslows behovshierarki



(Kaufmann og Kaufmann 2009).

Den første, og nederste behovsgruppen i Maslows hierarki er fysiologiske behov. Her er det snakk om et individs biologiske drifter. Det vil si behov som er helt grunnleggende for at vi skal kunne overleve, som for eksempel næring, luft, vann og husly. I arbeidssammenheng er lønnsbetingelser det viktigste. Dette fordi vi må ha en viss minimumslønn som gjør det mulig for oss å dekke våre grunnleggende behov. (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Neste trinn dreier seg om et sikkerhetsbehov. Det inkluderer det behovet vi individer har for trygge omgivelser og beskyttelse mot fysisk og psykisk skade. I arbeidssammenheng kan dette oppnås gjennom grunnleggende sikkerhetstiltak i det fysiske arbeidsmiljøet, samt visshet om å få beholde jobben. Disse behovene aktiveres først når man på et minimumsnivå har tilfredsstilt de fysiologiske behovene. (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Den neste gruppen behov er sosiale behov, og er de som ligger på et høyest nivå blant underskuddsbehovene. Dette er behov som handler om tilknytning til gode venner og kollegaer, partnere som vi kan dele de intime sidene av livet med, og sosiale omgivelser som formidler støtte og aksept. For å tilfredsstille slike behov hos sine ansatte er det mye en bedrift

kan gjøre, deriblant å legge til rette for gode samarbeidsforhold, eller arrangere sosiale sammenkomster og aktiviteter på fritiden. (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Den ene, og første gruppen overskuddsbehov er behov for aktelse, som innebærer behov for selvrespekt og anerkjennelse. Ønske om å prestere, ha prestisje, nyte suksess i livet og nyte andres aktelse er sentrale behov på dette nivået. Denne motivasjonsmekanismen er av stor betydning i arbeidslivet. Å gi folk en elementær anerkjennelse for det arbeidet de gjør, er enkel, men effektiv ansporende psykologi. Eksempler på dette fra arbeidslivet er å arrangere små sammenkomster for å berømme en medarbeider som har gjort en spesielt bra jobb, diplomer som gir et konkret bevis på takknemlighet for viktige bidrag, eller notiser og artikler i interne nyhetsbulletiner og liknende. Av spesiell betydning er det å vise synlig anerkjennelse for arbeid noen tar på seg utenom sine formelle plikter. (Kaufmann og Kaufmann 2009).

På det høyeste trinnet ligger behov for å realisere sine evner og potensialer. En bedrift som gir sine ansatte muligheter for dette i jobben, kan utløse sterke motiverende krefter. Folk yter vanligvis sitt aller beste under disse betingelsene, og det kommer både personen og bedriften til gode. (Kaufmann og Kaufmann 2009).

### *5.2.2 McClellands behovsteori*

David McClelland (1961) har i motsetning til Maslow delt menneskets behov inn i tre: behov av makt, behov av tilhørighet og behov av prestasjoner. McClelland mener dette er behov man erverver seg etter hvert, og behov som blir formet av individets livserfaring. Disse tre behovene påvirker et individs motivasjon og effektivitet i visse jobbfunksjoner. (NetMBA 2010).

Individer kan enten ha et behov for personlig makt eller institusjonell makt. Mennesker med et behov for personlig makt ønsker å dirigere andre, i motsetning til mennesker med institusjonell makt som ønsker å organisere andres innsats slik at organisasjonens mål kan nås. Dette er et av McClelland sine tre behov. Det neste behovet omtaler han som tilhørighetsbehovet. Han mener at mennesker som har behov for sterk tilhørighet trenger harmoniske forhold med andre mennesker. Dette er mennesker som pleier og følger normene til en gruppe, og som behøver å føle aksept. De foretrekker å jobbe i samarbeid med andre. (NetMBA 2010).

Det siste behovet i McClelland sin behovsteori er behovet for prestasjoner. Mennesker med et høyt behov for å prestere unngår situasjoner med lav og høy risiko, og de ønsker i hovedsak å jobbe alene eller sammen med andre som også ønsker å prestere. For at de skal kunne kontrollere sine progresjoner trenger de regelmessig *feedback* fra andre.

Prestasjonsmotivasjon kan sees på som et uttrykk for en indre motivasjonskilde, og den består av to hovedkomponenter: håp om suksess og frykt for å mislykkes. I en prestasjonssituasjon vil en alltid være dratt mellom de to. (NetMBA 2010).

### 5.3 Sosiale motivasjonsteorier

Innenfor sosiale teorier menes det at motivasjon er basert på individets opplevelse av rettferdighet og likeverd i forhold til medarbeidere og prosedyrer for fordeling av goder på arbeidsplassen. Nedenfor tar vi for oss én spesialteori innenfor denne retningen: teorien om prosedyrerettferdighet. (Kaufmann og Kaufmann 2009).

#### 5.3.1 Teorien om prosedyrerettferdighet

Teorien om prosedyrerettferdighet fokuserer på om hvorvidt prosedyrene for beslutninger om fordeling av utbytteverdi er rettferdige (Kaufmann og Kaufmann 2009). Rettferdighet er sosialt konstruert av de det gjelder, det vil si at hvorvidt det er rettferdighet i en organisasjon eller ikke, er subjektivt (Anders Dysvik 2010). Det er denne subjektive oppfatningen av det som skjer som er viktig, ikke prosedyren i seg selv. At de ansatte opplever prosedyrene som blir brukt ved fordeling av goder rettferdige, er avgjørende.

Forskning på dette området konsentrerer seg om to faktorer, mellommenneskelig behandling og det å forklare grunnlaget for beslutninger som angår medarbeiderne. Det er viktig at ledelsen behandler de ansatte med høflighet og respekt, noe som kan oppnås blant annet ved å gi regelmessig tilbakemelding på arbeidet og høre på de ansattes synspunkter, meninger og perspektiver på jobben, retningslinjer, bedriftspolitik og lignende. En leder som behandler sine ansatte på en arrogant måte og er uinteressert i deres synspunkter vil resultere i ansatte med dårligere jobbmotivasjon og jobbytelse. (Kaufmann og Kaufmann 2009).



Den andre faktoren, som dreier seg om å forklare grunnlaget for beslutninger som angår de ansatte, handler blant annet om å forklare reglene som blir brukt når en leder vurderer de ansattes innsats, og hvilke retningslinjer ledelsen bruker når de tar beslutninger om opprykk, tildeling av plass i bedriftshytten, eller tillatelse til fleksibel arbeidstid. Er begrunnelsene fra ledelsens side for dårlig, kan de ansatte fort føle at de blir behandlet urettferdig, noe som igjen vil føre til at deres jobbmotivasjon blir dårligere. (Kaufmann og Kaufmann 2009). Konkrete ting som skaper prosedyremessig rettferdighet handler om at berørte parter blir hørt, at prosedyrene er konsekvente og upartiske, at relevant og upartisk informasjon og argumenter blir distribuert, samt at prosedyrene innfrir etablerte krav til etikk og moral. (Anders Dysvik 2010).

## 5.4 Jobbkarakteristika-modeller

Jobbkarakteristika-modeller mener motivasjon skyldes egenskaper ved jobben. Teoriene prøver å kartlegge hvilke faktorer i selve jobbsituasjonen som virker motiverende og demotiverende, for så å regne ut motivasjonspotensialet i en jobb, slik at tiltak som sikter på å bygge opp denne verdien kan bli iverksatt. Her vil vi ta for oss Herzbergs tofaktorteori og Richard Hackman og Greg Oldhams jobbkarakteristika-modell.

### 5.4.1 Herzbergs tofaktorteori

Frederick Herzberg sin teori utfordret de gjeldende oppfatningene av de underliggende dimensjonene ved jobbegenskaper, og vakte dermed stor interesse. Grunnprinsippet i Herzberg sin teori er at medarbeidere som trives, også vil være motiverte og produktive medarbeidere. Etter en undersøkelse Herzberg gjorde konkluderte han at de faktorene som var årsak til trivsel på jobben, var andre faktorer enn de som ble sett på som årsak til mistrivsel. Vanligvis oppfattes mistrivsel som det motsatte av trivsel, men i undersøkelsen Herzberg gjennomførte viste det seg at de to begrepene refererer til to uavhengige dimensjoner. Han fant dermed grunnlag for å skille mellom hygienefaktorer, som utøver sin effekt ved fravær av negative arbeidsbetingelser, og motiveringsfaktorer, som virker fremmende på jobbtrivsel. Herzberg trakk to konklusjoner ut i fra det mønsteret av sammenhenger han observerte fra de to grunnleggende dimensjonene, trivsel og mistrivsel. For det første kan hygienefaktorene skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men fører ikke til trivsel om de er til stede. Og

for det andre skaper motivasjonsfaktorene trivsel i den grad de er til stede, men fører ikke til mistrivsel om de ikke er til stede. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 108).

Hygienefaktorene virker altså aldri som positivt motiverende faktorer når de er oppfylt, men de er derimot viktig for trivselen. Dersom en hygienefaktor ikke er oppfylt, trives ikke individet før denne faktoren er tilfredsstilt. I motsetning kan et individ trives bra selv om han/hun mangler en motivasjonsfaktor. Det er først når en motivasjonsfaktor er oppfylt at den hele tiden gir en positiv effekt på motivasjonen. (Abrahamsson og Andersen 2005).

### 5.1 Tabell I: Herzbergs hygienefaktorer

1. Virksomhetens politikk og administrasjon. Dårlige administrative funksjoner og en personalfiendtlig politikk vil føre til mistrivsel.
2. Ledelsen. En leder som oppleves som faglig udyktig, ikke er villig til å veilede eller delegere ansvar, eller som er urettferdig vil føre til mistrivsel blant de ansatte.
3. De mellommenneskelige relasjonene mellom over- og underordnende. Organisasjoner preget av mistillit, mangel på fellesskapsfølelse, og omsorg kan gi grunnlag for mistrivsel. Å bedre slike forhold der de fra før er gode vil ha liten innvirkning på effektiviteten og trivselen.
4. Hvordan forholdene rundt arbeidet er utformet. At lokaler, utstyr, lys- og temperaturforhold er tilfredsstillende er viktig for de ansattes trivsel.
5. Lønn. Et for lavt lønnsnivå sett i forhold til andre ansatte på samme nivå kan føre til misnøye eller dårlig arbeidsmoral.
6. Status. Frynsegoder er symbolske uttrykk for status og prestisje. Er forholdene for dårlig sammenliknet med hva som er vanlig for denne arbeidsgruppen kan det føre til mistrivsel.
7. Trygghet i jobben.
8. Arbeidsforhold som påvirker privatlivet.

(Abrahamsson og Andersen 2005).

## 5.2 Tabell II: Herzbergs motivasjonsfaktorer

1. Prestasjoner, tilfredsstillelsen av å gjøre det bra, løse problem og se resultatet av anstrengelsen.
2. Anerkjennelse. Bli lagt merke til og satt pris på i forhold til arbeidet en gjør. konkret anerkjennelse for kvalitet og innsats i forhold til jobb teler mer enn vage, upresise utsagn.
3. Arbeidsoppgavene, at de er interessante, krevende, varierende osv.
4. Ansvar, kontroll og ansvar over sin arbeidssituasjon. Ansvar ovenfor andre kan også være en motivasjonsfaktor.
5. Tildeling av formell status i organisasjonen.
6. Utvikling, lære nye ferdigheter og mulighet til ytterligere vekst.

(Abrahamsson og Andersen 2005).

Motivasjonsfaktorene til Herzberg har direkte med jobbutøvelsen å gjøre, mens hygiene faktorene i mindre grad enn motivasjonsfaktorene er knyttet til utøvelsen av selve arbeidet. At hygiene faktorene er tilfredsstillt etter et minstekrav er i følge Hertzberg en forutsetning for jobbmotivasjon, men å satse ut over disse minstekravene har lite for seg i effektivitetssammenheng. For å ytterligere øke effektiviteten må også motivasjonsfaktorene oppleves som gode. (Abrahamsson og Andersen 2005). Teorien til Herzberg kan bli summert i følgende modell:

## 5.2 Figur III: Herzbergs tofaktorteori

		Motivasjonsfaktorer	
		Høy	Lav
Hygienefaktorer	Høy	<b>Best case senario:</b> I denne situasjonen er det lite klager fra de ansatte og de er meget motivert	<b>Selvtfredshet:</b> De ansatte ser på jobben som en lønnslipp. Det er få klager fra de ansatte, men motivasjonen er ikke høy.
	Lav	<b>Uutnyttet potensial:</b> Arbeidsoppgavene er utfordrende og interessante, men arbeidsforholdene er dårlige. De ansatte liker arbeidsoppgavene, men bedre arbeidsforhold ønskes.	<b>Dårlig resultat:</b> De ansatte ser ikke på jobben som tilfredsstillende og deres arbeidsforhold er ikke bra de heller. Dette fører til den laveste jobb tilfredsheten bland ansatte.

(Abrahamsson og Andersen 2005).

### 5.4.2 Richard Hackman og Greg Oldhams Jobbkarakteristika-modell

Richard Hackman og Greg Oldham utviklet en modell for å bygge opp en jobb på en slik måte at den gir best mulig arbeidsmotivasjon for den enkelte. Deres sentrale siktemål med modellen var å utvikle et detaljert og konkret system for klassifikasjon og måling av et arbeidsmotivasjonspotensial. Målet var at man ved hjelp av modellen i større grad kunne tilrettelegge arbeidsoppgaver for å best mulig stimulere ansattes vekstbehov, hvilket forutsettes at medfører bedre motivasjon for jobbytelse og dermed også økt produktivitet og arbeidskvalitet. De pekte på fem jobbkarakteristika som sentrale for å engasjere de ansattes indre motivasjon for arbeidet. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 111-113).

### 5.3 Tabell III: Richard Hackman og Greg Oldhams jobbkarakteristika

1. *Variasjon i ferdighet*: mulighet til å bruke ulike evner, ferdigheter og kunnskaper i en jobb.
2. *Oppgaveidentitet*: utføre et helt stykke arbeid, fra start til slutt.
3. *Oppgavebetydning*: se en større mening med den jobben man gjør.
4. *Autonomi*: kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon.
5. *Tilbakemelding*: informasjon om resultatet av arbeidet en gjør.

(Kaufmann og Kaufmann 2009, 111-112).

Det er også i denne teorien individets subjektive opplevelse av disse jobbkarakteristikaene som er viktig. Gjennom en spørreundersøkelse der de ansatte gir hver av dimensjonene en poengsum, får man en totalskår til å sette inn i en formel for å beregne motivasjonspotensialet til en jobb. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 111-113).

$$MPS = \frac{(OV + OI + OB)}{3} \times \text{autonomi} \times \text{tilbakemelding}$$

MPS= motivasjonspotensial, OV = oppgavevariasjon, OI = oppgaveidentitet, OB = oppgavebetydning

(Kaufmann og Kaufmann 2009, 112).

Poengsummen for de tre første faktorene adderes for så å multipliseres med summene for autonomi og tilbakemelding. Dette er fordi autonomi og tilbakemelding blir betraktet som spesielt viktig. Et visst minstemål må passeres for at en jobb skal kunne karakteriseres som tilfredsstillende i motiveringssammenheng. Det er også nødvendig å ta hensyn til individuelle forskjeller i personlige motivasjonsdisposisjoner når man vurderer motivasjonspotensialet til en jobb. Dette grunnet at det er individuelle forskjeller når det gjelder graden av vekstbehov, jobbtilfredshet, kunnskaper og ferdigheter. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 111-113).

## 5.5 Kognitive teorier

Kognitive teorier ser på motivasjon som et resultat av individets forventninger om måloppnåelse, belønning og egen ytelse. De mener at handling er et resultat av rasjonelle, bevisste valg og er den mest sentrale driveren av menneskelig atferd. Nedenfor skal vi ta for oss kognitiv forventningsteori og målsettingsteori. En annen viktig teori innenfor dette feltet er kognitiv evalueringsteori, som vi istedenfor og kort presentere her, utdyper under teori om indre motivasjon. (Kaufmann og Kaufmann 2009).

### 5.5.1 Kognitiv forventningsteori

Forventningsteori mener mennesker er motiverte til å arbeide når de forventer at de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin. Motivasjon styres altså av oppfatninger og forventninger om resultatet av innsats (Anders Dysvik 2010). Forventningen er her en bevisst forestilling om hvilke konsekvenser arbeidet vil få for ønsker om belønning, og om hvor mye belønningen betyr for den enkelte. Belønning kan dreie seg om ytre belønninger i form av lønn og materielle verdier, eller tilfredsstillelse av behov for aktelse og status. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 97). Kognitiv forventningsteori legger frem tre typer forestillinger og overveielser som er spesielt viktig for et individs innsats i jobbsammenheng:

#### 5.4 Tabell IV: Kognitiv forventningsteoris tre overveielser

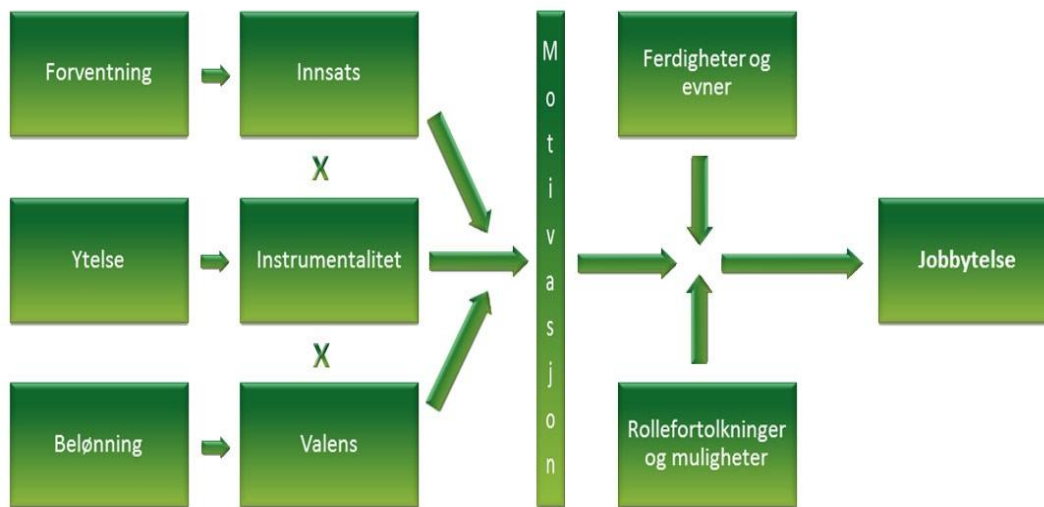
1. Subjektive forventninger om at innsats vil gi resultater.
2. Instrumentelle overveielser knyttet til spørsmålet om hvorvidt jobbytelsen fører til belønning.
3. Valensvurderinger, som handler om belønningens subjektive verdi for individet.

(Kaufmann og Kaufmann 2009, 97).

Et menneske som har en høy subjektiv forventning om måloppnåelse legger ned en stor innsats i jobben, med en forventning om at innsatsen vil være verdt strevet. Ved lav subjektiv forventning har personen liten tro på at resultatet vil stå i forhold til innsatsen, og motivasjonen vil da bli svakere. Motivasjonen kan også synke dersom noen må legge ned en stor innsats uten at det fører til noen belønning. I ekstreme tilfeller kan det at man ikke får noe som helst tilbakemelding og anerkjennelse fra omgivelsene føre til at man får en oppfatning av at det ikke spiller noen rolle hva man gjør. Motivasjonen kan også synke selv om en person tror at innsatsen vil gi resultater, og at han/hun vil få belønning for det han/hun gjør, dersom belønningen ikke har noen verdi for vedkommende. Bare belønninger med høy positiv valens virker motiverende. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 97).

Teorien antar at det er et multiplikativt forhold mellom de tre grunnelementene subjektive forventninger, instrumentelle vurderinger og valensvurderinger. Det vil si at når verdien på alle tre grunnelementene er høye, vil motivasjonen være veldig bra. Derimot, er verdien null på et av grunnelementene, vil det ikke hjelpe at verdien på de andre to er høye, men den samlede motivasjonen vil likevel bli null. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 97).

## 5.3 Figur IV: Grafisk fremstilling av den kognitive forventningsteori



(Kaufmann og Kaufmann 2009, 98).

Som vist i modellen er andre elementer også involvert i den totale motivasjonslikningen. Skyhøy motivasjon strekker ikke til dersom vi mangler den nødvendige kompetansen, (evner, ferdigheter eller kunnskap), som trengs for å gjøre en spesiell jobb. Rolleforventningene hver enkelt medarbeider har, det vil si hva de selv tror forventes av dem i jobben, vil også påvirke jobbprestasjonen og innsatsen den enkelte legger ned i arbeidet. Er det uoverensstemmelse mellom medarbeiderens subjektive rolleoppfatninger om innholdet i jobben, og de pålagte oppgavene denne har, vil det kunne oppstå motivasjonsproblemer. Det er altså viktig at medarbeiderens rolleforventninger stemmer overens med lederens rolleforventninger til den enkelte. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 98-99).

### 5.5.2 Målsettingsteori

Edwin Locke og Gary P. Latham utviklet målsettingsteorien, som kan betraktes som en variant av kognitiv forventningsteori, der man fokuserer særlig på målets betydning som motivasjonsfaktor. I følge målsettingsteorien er det å arbeide mot et bestemt mål en helt sentral motivasjonskraft. Mål forteller de ansatte i en bedrift hva de trenger å gjøre, og hvilken innsats som er nødvendig for at de skal nå det satte målet. Viktige prinsipper i teorien er at spesifikke mål fremmer ytelse bedre enn generelle mål, at vanskelige mål har en større motiverende effekt på mennesker enn lette mål dersom de blir akseptert og at tilbakemelding om resultater fører til større ytelse enn ingen tilbakemelding. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 100).

Slike mål antas å gi bedre prestasjoner fordi de definerer akseptable prestasjonsnivåer, de øker utholdenhet og innsats, og fordi de øker fokus på målrelevant kunnskap og strategier for oppgaveløsning (Anders Dysvik 2010). Hvorvidt resultatet av et arbeid vil bli bedre dersom den enkelte medarbeider får anledning til å delta i målsettingsprosessen, er en problemstilling teoretikerne ikke har blitt enige om. Generelt kan man si at deltakelse i målsettingsprosessen øker graden av aksept for det målet som blir satt opp, og som nevnt over er aksept en grunnleggende betingelse for at et vanskelig mål skal ha en motiverende effekt.

Det er to betingelser som nyanserer prinsippene nevnt ovenfor. For det første er det viktig å sikre forpliktelse til målet fra de enkelte medarbeiderne, det vil si at den enkelte føler seg forpliktet til å følge opp målsettingen, og ikke på endre eller forlate den. For det andre er individets subjektive mestringsevne en svært viktig faktor, det vil si hva individet tror det kan klare i forhold til en bestemt oppgave, om de tror de kommer til å lykkes eller ikke. Forskning viser faktisk at hvordan den enkelte oppfatter sin mestringsevne vil være av større betydning enn den enkeltes objektive målbare evner (Bandura 1986).

Mennesker med lav subjektiv mestringsevne, det vil si mennesker som er usikre på seg selv og tviler på sin egen kompetanse, har en tendens til å senke eller gi opp målene sine, og reagerer negativt og defensivt på negative tilbakemeldinger. Personer med høy subjektiv mestringsevne, det vil si mennesker som oppfatter seg selv som kompetente og dyktige i oppgavene sine, anstrenger seg derimot mer for å mestre vanskelige utfordringer, og reagerer positivt og offensivt på negative tilbakemeldinger. En leder som skal motivere sine ansatte må derfor hele tiden være klar over at det er store individuelle forskjeller. Virkemidler som virker positivt på noen av de ansatte kan få motsatte konsekvenser for ansatte med ulik subjektiv mestringsevne. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 100-101).

### *5.5.3 Kognitiv Evalueringsteori*

Kognitiv evalueringsteori er en under teori av Edward L. Deci og Richard M. Ryan sin selvbestemmelsesteori, og presenterer oss for en todeling i motivasjonssystemet, mellom innvendig og utvendig motivasjon (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103-104). Med tanke på problemstillingen vår, og dens fokus på indre motivasjon vil vi nå videre ta for oss selvbestemmelsesteorien og dens under teorier med hovedvekt på kognitiv evalueringsteori.



## 6.0 INDRE MOTIVASJON

---

Et gammelt ordtak sier at ”du kan lede en hest til vannet, men du kan ikke tvinge den til å drikke” (Frey og Osterloh 2002, VI). På samme måte som at hesten bare vil drikke om den er tørst, vil mennesker bare prestere sitt beste om de er motivert. Det er et faktum at uten tilstrekkelig motivasjon har intellektuelle ressurser begrenset verdi. Enten om det er fra indre eller ytre påvirkningsfaktorer, motivasjon er essensielt for enhver organisasjon som vil overleve og utmerke seg.

I motivasjonsteoriene skilles det mellom to motivasjonssystemer: ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon omhandler situasjoner hvor kilden til motivasjonen ligger utenfor det å utføre jobbaktiviteten. Ytre motivasjon er belønning i tradisjonell forstand, som lønn, bonus, frynsegoder, og lignende. Arbeidet er her et redskap for å oppnå belønning, mens med indre motivasjon er arbeidsoppgavene i seg selv en drivkraft (Kuvaas 2005). Eksempler på indre belønninger er tilfredshet, interesse, glede eller mening knyttet til de oppgavene man utfører. I slike tilfeller ligger kilden til den indre motivasjonen i selve utførelsen av arbeidet. Energien man får fra en slik motiveringsfaktor har røtter i to grunnleggende behov: behovet for kompetanseopplevelse (behov for å føle at man mestrer sine oppgaver) og behovet for selvbestemmelse (behov for å føle at man selv bestemmer over det man gjør). (Kaufmann og Kaufmann 2009, 102-104).

Deci og Ryans (2000) definisjon av forskjellen mellom ytre og indre motivasjon lyder som følger:

The term extrinsic motivation refers to the performance of an activity in order to attain some separable outcome and, thus, contrasts with intrinsic motivation, which refers to doing an activity for the inherent satisfaction of the activity itself. (Deci og Ryan, 2000, 71).

Vi vil nå presentere Deci og Ryans teoretiske perspektiv på indre motivasjon ved å redegjøre for deres selvbestemmelsesteori og tilhørende underteorier. Vi vil også gå gjennom de tre grunnleggende psykologiske behovene, Deci og Ryan mener er nødvendig å oppfylle for at indre motivasjon vil oppstå. For å finne ut hvordan man skal og bør fremme denne indre motivasjonen, tar vi deretter for oss hva som karakteriserer sosiale kontekster som fremmer

internalisering og integrering hos individer, det vil si at vi ser på kontekstens betydning for motivasjon. Etter dette vil vi se på hva forskningen mener at fremmer og hemmer indre motivasjon, samt introdusere hva forskning viser vedrørende indre motivasjons positive konsekvenser på ansattes arbeidsprestasjoner. (Deci og Ryan 2000).

### 6.1 Den indre motivasjons røtter

Konseptet om indre motivasjon vokste fram som en logisk konsekvens av drivteoriene som dominerte motivasjonsfeltet fra begynnelsen av og frem til midten av 1900-tallet (Deci og Ryan 1985). Den første til å konseptualisere fenomenet var Robert W. White (1959) i sin artikkel *Motivation reconsidered: The concept of competence*. Her benyttet han begrepet *effectance competence* for å argumentere for at mennesker har en medfødt, indre energikilde som motiverer til ulike typer atferd, og som ikke trenger ytre forsterkninger for å øke sin kraft og utholdenhet. Fra og med da, ble individet sett på som aktivt i motsetning til reaktivt i motivasjonsforskningen. (Dewey 2007).

Siden dette har indre motivasjon blitt konseptualisert på ulike måter, og mange viktige bidrag har blitt gjort når det gjelder å beskrive og forklare indre motivasjon. Det nesten alle har til felles er at de baserer seg på premisset om at mennesket er et aktivt organisme, og fungerer mer effektivt i situasjoner som gir en moderat grad av stimulering. (Deci og Ryan 1985, 20). I dette studiet er selvbestemmelsesteorien av Deci og Ryan (1985) av størst interesse, og vi har derfor valgt å presentere denne som en form for sammenfatning av teori om indre motivasjon.

### 6.2 Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien (*Self-determination theory – SDT*) er en overordnet og generell metateori om motivasjon som omhandler individets iboende psykologiske behov, vekstmuligheter og optimale funksjon i sosiale sammenhenger. Teorien bygger på forutsetningen om at mennesket har en medfødt tendens til psykologisk vekst og utvikling, og som en aktiv organisme søker han/hun etter optimale utfordringer for å utvikle ferdigheter og forsøker å integrere sine nye erfaringer i en sammenhengende oppfatning av seg selv. (Deci og Ryan 1985, 1991, 2000; Ryan og Deci 2000).

Teorien er utviklet av Edward L. Deci og Richard M. Ryan (1985) og bygger på resultater av flere eksperimentelle undersøkelser og feltstudier. Teorien har utviklet seg fra studier som sammenlignet indre og ytre motiver til å hovedsakelig konsentrere seg om ulike miljømessige faktors effekt på indre motivasjon (Lepper, Greene og Nisbett 1973). Deci og Ryan hevder at de gjennom eksperimenter har funnet hvilke betingelser menneskers naturlige aktivitet og konstruktivitet utvikles under, og hvilke forhold som hemmer utvikling av selvet og sosial integrering. I 1980 ble selvbestemmelsesteorien formelt introdusert og akseptert som en empirisk teori, og siden 2000 har forskning innenfor sosialpsykologi som benytter seg av selvbestemmelsesteorien økt betraktelig. (Wikipedia).

### 6.2.1 Underteorier

Selvbestemmelsesteorien har i senere tid utviklet seg i form av fire underteorier som forklarer menneskelig motivasjon. *Cognitive Evaluation Theory* (CET) ser på sammenhenger mellom sosiale kontekster og indre motivasjon, altså hvordan aktiviteter og sosiale kontekster som integrerer eller regulerer atferd påvirker motivasjonen. *Organismic Integration Theory* (OIT) søker etter å forklare hvordan ytre motivert atferd kan internaliseres, og hvordan internalisert og regulert ytre motivert atferd påvirker utviklingen av selvet. (Deci og Ryan 1985, 1991, 2000; Ryan og Deci 2000).

Begrepene internalisering og integrering spiller en viktig rolle for å kunne forklare selvbestemmelse og motivert atferd. Internalisering handler om en adaptasjonsprosess i individet, hvor individet aksepterer, det vil si tar til seg, de aktuelle normer og verdier fra den sosiale konteksten. (Arbnor og Bjerke 2009, 422). Ved integrering blir de internaliserte verdiene integrert i selvet, og vi snakker da om optimal internalisering (Deci og Ryan 1994). Det er som nevnt tidligere OIT som beskriver denne prosessen.

*Causality orientation theory* beskriver hvordan individer orienterer seg mot miljøet på ulike måter som støtter deres selvbestemmelse med utgangspunkt i individenes individuelle forskjeller og særegenheter. *Basic needs theory* fokuserer på individets grunnleggende psykologiske behov og deres relasjon til individets trivsel og psykiske helse. I vår videre redegjørelse for selvbestemmelsesteorien kommer vi tilbake til både CET og OIT, men det er CET fokuset vil ligge på, på grunn av dens relevans for vår oppgave.



Det er flere ting som er viktig for et individs utvikling og vekst i følge selvbestemmelsesteorien og internalisering og regulering av atferd er en del av disse nødvendighetene. Regulering av atferd kan forklares gjennom begrepet *intensjon*. I den grad individer har en intensjon om å få til noe, har en hensikt om å oppnå en fremtidig tilstand, motiveres de. Det hender derimot, at individer utfører atferd som ikke er regulert av intensjonelle prosesser, fordi individene rett og slett ikke makter å regulere atferden. Slike hendelser oppleves som årsaksplassert utenfor individet selv og dette er det som kalles amotivert atferd. (Deci og Ryan 1994).

Amotivert atferd er da som forklart, det vi kaller ikke-intensjonell atferd. Atferd som derimot er basert på intensjoner kalles for motivert atferd (Deci og Ryan 1994, 3). Motivert atferd blir så delt opp i to kategorier basert på i hvilken grad de er preget av kontroll eller selvbestedthet. Ved kontrollert motivasjon oppleves press eller kontroll fra ytre hold, enten interpersonlige eller intrapsykiske krefter. Ved selvbestemt motivasjon oppleves en følelse av frihet til å selv kunne bestemme (Ryan og Deci 2000). Som nevnt tidligere i denne teoridelen deles ytre motivasjon inn i fire typer. Tre av disse typene er kontrollert motivasjon. Nedenfor vil vi gå nærmere inn på hvordan Deci og Ryan klassifiserer disse fire ulike typene ytre motivert atferd gjennom OIT.

### 6.3.1 Ytre motivasjon

Når individer presser seg selv, føler angst eller stress, er det ofte en form for ytre motivasjon involvert. I slike situasjoner utfører individet aktiviteten fordi han/hun ønsker å oppnå noe som er utenforliggende. (Deci og Ryan 1985, 35).

I følge Deci og Ryan er mengden og styrken motivasjon mindre viktig. De mener det er type motivasjon som er det avgjørende, og gjennom OIT har de kartlagt fire typer ytre motivasjon (Deci og Ryan 2008). De fire typene ytre motivasjon avviker fra hverandre etter hvilken grad det er selvbestemmelse i deres natur. De er derfor gradert etter grad av internalisering og integrering i selvet, fra de med mest til de med minst. Det vil si at de tre første er litt mer preget av å være kontrollert motivasjon, som innebærer atferd gjort med en følelse av press mot spesifikke resultater eller mål som er eksterne for selvet. Den siste typen ytre motivasjon er derimot preget av å være mer autonom, som i motsetning til kontrollert motivasjon innebærer atferd med en fullstendig følelse av fri vilje. (Deci og Ryan 2000).

Den første typen ytre motivasjon kalles ytre regulert atferd. Denne representerer atferd regulert gjennom ytre faktorer som for eksempel belønninger. Dette er den minst autonome formen for ytre motivasjon fordi atferden er avhengig av ytre forhold og kontrollert av disse (Deci og Ryan 1994, 2000). Introjeksjonsregulert atferd er type nummer to. Den representerer atferd som er motivert av individets selvfølelse. Slik atferd kan oppstå på grunn av et indre press for å unngå skyldfølelse, tap av ansikt eller angst, men oftest for at individet skal styrke sitt ego, og demonstrere ferdigheter og evner (Ryan og Deci 2000).

I situasjoner hvor en person frivillig utfører en aktivitet som ikke er tilfredsstillende i seg selv, snakker vi om den tredje typen av ytre motivasjon, nemlig identifisert regulert atferd. Her utfører individet en atferd fordi han/hun selv har oppdaget den, og av den grunn ser den mer verdifull. Dette fører til at individet begynner å internalisere aktivitetens underliggende verdi i selvet. Det er først på dette nivået at en aktivitet blir fullført ut i fra eget valg, og at atferden blir en del av individet. Dette er den mest autonome typen hittil, men den blir sett på som kontrollert ettersom atferden ikke gir noen form for indre tilfredsstillelse. (Deci og Ryan 1994).

Den mest autonome formen for ytre motivasjon kalles integrert regulert motivasjon. Når identifiserte reguleringer blir evaluert og viser seg å være i overensstemmelse med individets behov og verdier, altså assimilert inn i selvet, skjer det en integrering. Denne motivasjonen er aktuell når det er snakk om et individ som deltar i en aktivitet ut i fra fri vilje. Her ser vi at integrert motivasjon deler flere kvaliteter med indre motivasjon, og sammen kan de derfor sies å danne basis for all selvbestemt menneskelig atferd. Selvbestemmelse innebærer, som nevnt tidligere, et individs opplevelse av å ha fri vilje, og dermed dets totale deltagelse i en aktivitet. Selv om integrert regulert atferd og indre motivasjon er nokså like på dette punktet, går integrert regulert atferd fremdeles under kategorien ytre motivasjon, fordi atferden utføres på grunn av at resultatet er personlig viktig, og uavhengig av om aktiviteten i seg selv er interessant. Indre motivasjon er kun når motivasjonsfaktoren er den iboende gleden eller interessen i oppgaven som driver handlingen. (Deci 1996; Deci og Ryan 1994).

### 6.3.2 Indre motivasjon

Vi mennesker er fra fødsel av aktive vesener. Vi bruker mye tid på å høre på musikk, gå turer, spille spill, lese, skrive, bygge og utallige andre ting som ikke har en opplagt eller betydelig ytre belønning. Den primære motivatoren i disse tilfellene er iboende i selve aktiviteten, og kan beskrives som den spontane indre gleden individer opplever som følge av sin atferd. (Deci og Ryan 1985, 11).

Deci og Ryan (1985) gir oss en definisjon av indre motivasjon, som er gjort på bakgrunn av all tidligere forskning på område: ”Indre motivasjon er basert på individers medfødte behov for kompetanse og selvbestemmelse. Den fungerer som en energikilde til et bredt spekter av atferd og psykologiske prosesser hvor den primære belønningen er opplevelsen av autonomi”. (Deci og Ryan 1985, 32, egen oversettelse).

Som vi ser her er indre motivasjon, i følge Deci og Ryan (1985), en sentral energikilde for vårt aktive vesen og basert på tre fundamentale indre psykologiske behov (Deci og Ryan 1985, 11). Disse tre grunnleggende behovene er utdypet videre nedenfor.

## 6.4 Tre grunnleggende psykologiske behov

Det har aldri vært tvil omkring menneskets behov for livsnødvendige faktorer som mat og vann, det vil si menneskets fysiologiske behov. De indre psykologiske behovene har også vært sett på som universelle nødvendigheter for menneskeheten over lang tid, men det har derimot hersket stor uenighet omkring hvilke behov det er, hvor mange behov det er og hvilke behov som er viktigst. (Chirkov et al. 2003).

På bakgrunn av, og med inspirasjon fra tidligere forskning og studier på område, har Deci og Ryan konkludert med at det er tre primære psykologiske behov som er nødvendige for indre motivasjon. I følge Deci og Ryan (1991) kan nesten all variasjon i menneskelig atferd forklares gjennom behovene for *kompetanse*, *autonomi* og *tilhørighet*. Hos individer der disse behovene er tilfredsstillt utvikles det en sterk indre motivasjon til å innlede atferd som er essensiell for optimal funksjon og vekst. (Deci og Ryan 1991). Vi vil nå ta for oss de tre ulike behovene.



For at en aktivitet skal være indre motivert må individet føle seg kompetent nok til å utføre denne aktiviteten. Opplevelse av kompetanse beskrives som en emosjonell opplevelse, som skaper lyst til å fortsette eller gjenta aktiviteten, men det er ikke tilstrekkelig for indre motivasjon (Deci og Ryan 2002). Et individ har også behov for å utvide sin kompetanse, vokse og videreutvikle seg, det vil si et behov for optimale utfordringer. Det indre behovet for kompetanse motiverer en prosess hvor man søker etter og forsøker å overvinne optimale utfordringer (Deci og Ryan 1985, 32).

Er en aktivitet for komplisert eller for enkel, oppstår det en uoverensstemmelse mellom individets indre strukturer og de utfordringer som ligger i konteksten. Når et individ opplever en slik uoverensstemmelse jobber han/hun hardt for å takle de utfordringer som dukker opp og på den måten utviskes avviket og individet integrerer sine ferdigheter og videreutvikler seg. Indre motivert atferd kan derfor bli sett på som noe som medfører en kontinuerlig prosess for å søke etter og redusere optimale uoverensstemmelser (Deci og Ryan 1985, 34).

I tillegg til å dekke behovet for kompetanse, er det også nødvendig å tilfredsstille behovet for en følelse av autonomi, om man vil fremme indre motivasjon. Autonomi handler om å være selvstartende og selvregulerende for egne handlinger. Det vil si at man opplever å sitte med en følelse av total valgfrihet, og er initiator for egne handlinger og reguleringer. En handling er autonom om årsaken til atferden er selvbestemt, og må ikke nødvendigvis innebære kontroll over resultatet. Atferd som lekning, utforskning og søking etter utordringer er typiske eksempler på menneskelig frihet eller autonomi. Det er aktiviteter som individer som oftest deltar i med full grad av villighet (Deci, Koestner og Ryan 1999). Som nevnt tidligere er behovet for autonomi en forutsetning for indre motivasjon, så ved fravær av selvbestemmelse er en ikke indre motivert. Behovet for autonomi og det tredje behovet, behovet for tilhørighet, går hånd i hånd (Ryan og Solky 1996). Et individ vil ikke ha en følelse av tilhørighet om det ikke opplever en form for autonomi. (Deci og Ryan 1985; Deci, Connell og Ryan 1989).

Tilhørighet innebærer å etablere og utvikle tilfredsstillende forbindelser til medmennesker, i det sosiale miljøet, som skaper sikkerhet og trygghet. Det dreier seg om å utvikle trygge relasjonelle bånd som muliggjør gjensidig respekt, omsorg og tillit, til og fra andre medmennesker. Det er empirisk bevist at vi fra fødsel av har et indre behov etter tilhørighet og trygghet, i likhet med at det er forsket på at det gir god psykisk helse å føle tilhørighet (Deci 1996; Deci et al. 1991; Baumeister og Leary 1995).



All forskning gjort av Deci og Ryan, samt flere forskere, viser at tilfredsstillende av disse tre grunnleggende og fundamentale behovene vil fremme optimal utvikling hos individet (Deci og Ryan 1991). Det forskningen også viser er at det sosiale miljøet er en sterk påvirkning av denne nødvendige behovstilfredsstillende (Grouzet et al. 2004). Vi vil derfor nå redegjøre for kontekstens betydning for indre motivasjon.

## 6.5 Kontekstens betydning

Selvbestemmelsesteorien er tydelig på at både sosiale og kulturelle faktorer har en avgjørende betydning for utviklingen av indre motivasjon og for å forutsi atferden hos mennesker (Deci og Ryan 1985). Siden all menneskelig aktivitet skjer innenfor det relasjonelle rommet, har omgivelsene en stor effekt på atferden hos individet (Deci og Ryan 1991).

I denne delen vil vi komme nærmere inn på CET, altså den underteorien som beskriver de omliggende miljøfaktorene som påvirker både indre motivasjon og de motivasjonsrelevante prosessene, og deres effekt (Deci og Ryan 1985). CET ser på forhold som fremmer og hemmer indre motivasjon, og sier generelt at sosiale kontekster som støtter menneskers opplevelse av kompetanse, autonomi og tilhørighet fremmer indre motivasjon, mens de som ikke gjør det, kan svekke den indre motivasjonen (Deci 1996). CET fokuserer på tre områder, som vi nå vil ta for oss.

Et individs opplevelse av hvor årsaken er plassert er viktig og kan i stor grad forklare om individet føler at aktiviteten er indre motivert, og i hvilken grad den er det. Jo mer en aktivitet er lokalisert i en selv, jo mer selvbestemt opplever man den, altså vil kontekster som stimulerer til indre årsaksplassering også fremme indre motivasjon. Å være bevisst viktigheten av årsaksplassering er derfor en viktig faktor for å kunne tilfredsstille et individs behov for å være autonom eller selvbestemt. (Deci og Ryan 1985).

Som sagt har individer også et sterkt behov for å være kompetente, så å tilby en kontekst som gir en mulighet til å mestre optimale utfordringer vil fremme indre motivasjon hos individer, så lenge aktiviteten er selvbestemt. Gir man ikke individer muligheten til å mestre noe, hemmer man individets følelse av kompetanse, som igjen fører til at følelsen av indre motivasjon reduseres. (Deci og Ryan 1985).

Hvordan de omliggende faktorer i omgivelsene, som påvirker initiering og regulering av atferd, oppfattes og tolkes, vil ha stor påvirkning på individets årsaksplassering, kompetansefølelse og indre motivasjon. CET fokuserer på hvor viktig det er å være bevisst på hvordan initiering og regulering av atferd kan influeres forskjellig, avhengig av om de faktorene som påvirker oppfattes som informative, kontrollerende eller amotiverende (Deci og Ryan 1985). Det er sterkt empirisk støttet at kontekster som gir betydelig frihet og respekterer valg og selvbestemmelse, altså kontekster som er autonomistøttende, fremmer individets internalisering og integrering av motivert atferd, mens kontekster som oppleves som kontrollerende, styrende, pressende eller tvingende, er autonomihemmende og hindrer utviklingen av indre motivasjon. (Deci og Ryan 1985).

Som vi ser her har dialektikken mellom det aktive individet og den sosiale konteksten stor forklaringskraft når det kommer til indre motivasjon. Nå skal vi se at den også spiller en avgjørende rolle i å fremme individets internalisering og integrering av ytre motivasjon.

## 6.6 Måten det kommuniseres

Konteksten har også mye å si for ytre motivasjon. Det er den konteksten som ytre motivert atferd oppstår i som påvirker om motivasjonen blir internalisert og integrert i selvet. Hvis et individ føler seg kompetent, tilhørende og autonom, internaliserer og integrerer han/hun sin atferd. Å tilfredsstille de tre psykologiske behovene hos individer er altså avgjørende for at det skal skje en optimal internalisering av den ytre motivasjonen.

I følge Deci og Ryan (1985) er det ikke bare konkrete hendelser som er av betydning for individets opplevelse av ytre belønninger, det er like mye de menneskene som deler dem ut (Deci og Ryan 1985, 88). Alle faktorer som har en innvirkning på individers regulering og initiering av atferd er, innen en interpersonlig atmosfære, administrert på forskjellige måter av mennesker, som vi heretter vil kalle for kommunikatoren (Deci 1996). Kommunikatorens rolle i utviklingen av indre motivasjon er viktig, ettersom han/hun har en stor og betydelig innvirkning på effekten av påvirkningsfaktorer. Stilen kommunikatoren benytter ved administrering av for eksempel en tilbakemelding, kan oppleves som enten informativ, det vil si autonomistøttende, eller kontrollerende. Som nevnt tidligere vil en kontekst som oppleves kontrollerende hindre utviklingen av indre motivasjon. Hvilken stil kommunikatoren benytter påvirker i stor grad om individer klarer å tilfredsstille sine psykologiske behov og aktualisere sin personlige utvikling. (Deci og Ryan 1991).

For at en informativ stil skal kunne fremme indre motivasjon er det nødvendig at den gir individet rom til å føle seg kompetent, tilhørende og autonom (Ryan og Deci 2000, 74). Tilbakemeldinger må *åpnes for valgfrihet*, og individet må oppleve kommunikasjonen som fri for press. Det er også viktig at kommunikasjonen inneholder hensiktsmessig *informasjon* som bidrar til å øke individets kompetanse, det vil si at den må være *meningsfull* (Deci og Ryan 1985).

Påvirkningsfaktorer som presser en mot en bestemt måte å tenke, føle eller opptre på oppleves som kontrollerende (Deci og Ryan 1985, 95). En kontrollerende stil karakteriseres som kommunikasjon der individet ikke har noen form for innflytelse eller valg. I slike situasjoner vil individet oppleve at årsaken for handlingen er plassert utenfor individet, noe som, som nevnt tidligere, hemmer individets indre motivasjon (Deci og Ryan 1994).

Etter å ha gått gjennom selvbestemmelsesteorien vil vi nå knytte denne teorien videre til ledelsesfeltet, men først en kort oppsummering som viser sammenhengen mellom den sosiale konteksten, individets indre motivasjon og internalisering av ytre motivasjon.

Mennesker er som sagt en aktiv organisme, som søker optimale utfordringer, jobber med å takle de situasjonene som de står ovenfor, og forsøker å tilfredsstillere sine grunnleggende psykologiske behov. Sosiale kontekster som gir dem mulighet til å tilfredsstillere sine grunnleggende psykologiske behov, kan maksimere deres motivasjon, prestasjoner og utvikling, men dette kommer an på hvordan den mellommenneskelige kommunikasjonen og forholdene ved den menneskelige samhandlingen oppleves (Deci og Ryan 1994). Om en kommunikator benytter en informativ stil i samhandling kan det fremme opplevelsen av indre motivasjon, og internalisering og integrering av ytre motivasjon. (Deci og Ryan 1985, 1991, 2000; Ryan og Deci 2000).

## 6.7 Selvbestemmelsesteoriens relevans i ledelsessammenheng

Kunnskap om hva som fremmer indre motivasjon er avgjørende for ledere som ønsker å motivere sine ansatte slik at de presterer mer og bedre over lengre tid.

Selvbestemmelsesteorien spiller derfor en sentral rolle ved at den tilbyr viktig data om forskning som er gjort på område. Ledere som ønsker å tilrettelegge for økt motivasjon og engasjement hos sine medarbeidere bør i følge Deci og Ryan og deres selvbestemmelsesteori,

arbeide med å muliggjøre den enkeltes ønske om selvbestemmelse, det vil si ha strategier som fokuserer på å optimalisere psykologisk behovstilfredsstillelse. (Deci, Koestner og Ryan 1999, 659).

Vi skal nå se mer på hva forskjellige forskere har funnet ut at hemmer og fremmer indre motivasjon, for så og ta for oss belønningers påvirkning som et eget avsnitt, grunnet all forskningen som er gjort på dette i nyere tid og det fokuset det har fått grunnet overraskende resultater.

### *6.7.1 Hemmere og fremmere*

Vi har tidligere sett på hvordan CET postulerer at mennesker som opplever en følelse av kompetanse, autonomi og tilhørighet på arbeidsplassen har større sannsynlighet for å være indre motiverte. Vi har også sett på hvordan vi individer har en medfødt tendens til psykologisk vekst og utvikling. Denne naturlige tendensen er likevel ikke en automatisk funksjon, men avhengig av vedvarende næring og støtte fra det sosiale miljøet for å fungere effektivt. Det betyr at den sosiale konteksten kan enten støtte eller svekke den naturlige tendensen til aktivt engasjement og psykologisk vekst. (Deci, Koestner og Ryan 1999). Ut ifra denne kunnskapen har Deci og Ryan (1985) også kartlagt tre dimensjoner en leder må være bevisst på at er tilstede i organisasjonen for at organisasjonens indre sosiale kontekster skal kunne fremme indre motivasjon optimalt.

Det er først og fremst nødvendig at miljøets struktur er klar og tydelig. Hvem som rapporterer til hvem om hva, hvem som har ansvar for hvem og hva og hva som skal oppnås av hvem. Det må være enighet og felles forståelse for hva slags resultater og mål som ønskes og forventes og det må bli gitt tilbakemeldinger og oppfølging hele veien (Deci og Ryan 1991).

For det andre må konteksten er autonomistøttende. De ansatte må ha en følelse av at de kan ta egne frie valg, at de har en form for selvbestemmelse, frihet og autonomi i arbeidshverdagen. De bør bli oppmuntret til å ta initiativ, og ytre press bør minimeres. De ansatte må også oppleve at de er kompetente. De ansatte må bli gitt interessante og spennende oppgaver som passer deres individuelle motivasjons- og kompetansenivå, slik at de har stor og god mulighet til å mestre dem, men oppgavene må også være slik at de byr på utfordringer. For at en kontekst skal være autonomistøttende må også et individs grunnleggende behov for tilhørighet

bli dekket. Et arbeidsmiljø med gode og trygge relasjoner, hvor de ansatte respekterer hverandre og tar vare på hverandre som medmennesker er nødvendig. At det omliggende miljøet er tilrettelagt for at individet kan trives er minst like viktig som sosial trivsel. (Deci og Ryan 1991).

Sist men ikke minst må de ansatte oppleve en form for involvering. Det vil si at signifikante andre som er tilstede i arbeidshverdagen er interessert i å videreutvikle det relasjonelle forholdet, og benytter tid og energi for å jobbe aktivt for det. Gode relasjoner mellom ansatt og leder, samt mellom de ansatte er viktige for et individs indre motivasjon. Konteksten bør tilfredsstillende et individs behov for å bli involvert i, samtidig som den bør gi et individ muligheten til å involvere seg i noe. (Deci og Ryan 1991).

Fravær av disse tre dimensjonene i en organisasjon vil i følge teorien hemme kontekstens oppgave med å vedvarende gi næring og støtte til det selvutviklende individet. Det vil med andre ord hemme indre motivasjon. De naturlige utviklingsmessige tendensene hos ansatte som opplever mangel på frihet og tilhørighet, ikke-optimale utfordringer, usikkerhet, fremmedgjøring og isolasjon i organisasjonen forstyrres og med det ødelegges. I følge Deci og Ryan (2000) vil ikke bare dette hemme internalisering og integrert regulering, men det vil også føre til mangel på initiativ og ansvarsfølelse hos de ansatte (Ryan og Deci 2000).

En annen viktig dimensjon som spiller en viktig og direkte rolle på de ansattes initiativ til å motivere og regulere seg selv er belønninger.

### 6.8 Effekten av ytre belønning på indre motivasjon

Det er gjort mye forskning på om ytre belønninger kan kontrollere atferd, og hvilken effekt de har på indre motivasjon. Hundrevis av studier fastslo på 1970-tallet at så lenge en ytre belønning er operativ, øker den sannsynligheten for at en atferd vil finne sted på nytt. Dette førte til en raskt økende popularitet for motivasjonsstrategier og atferdsendrende programmer som baserte seg på bruken av belønninger. (Deci, Koestner og Ryan 1999, 627).

### 6.8.1 Tidlige motstridene teorier

I følge kognitiv forventningsteori og økonomisk insentivteori blir ansatte mer motivert jo bedre betalt de får for arbeidet de gjør (Kaufmann og Kaufmann 2009, 103-104), noe som støttes av en studie av Steven J. Condly, Richard E. Clark og Harold D. Stolovitch (2003), som viser at penger gir dobbelt så stor effekt på prestasjon enn noe annet, inkludert verbale tilbakemeldinger og skryt (Condly, Clark og Stolovitch 2003, 53). En undersøkelse av Douglas G. Jenkins, Atul Mitra, Nina Gupta og Jason D. Shaw (1998) viser derimot at prestasjonsbasert belønning kan virke på kvantitet, men ikke på kvalitet, og kun for enkle, rutinepregede og lite motiverende oppgaver som er reduserbare til ett eller noen få målbare resultater som er enkle å måle. De mener det handler om oppgavens interesseverdi. Jo mer penger man gir i belønning for enkle rutinejobber, jo mer får man tilbake av innsats, men blir oppgavene mer kompliserte og krever mer kunnskap og kompetanse, vil dette prinsippet ikke fungere. (Jenkins et al. 1998).

CET er forsovet enig i dette, men trekker indre belønning med inn i bildet. I så tidlig som 1971, uttrykte Deci (1971) at noen aktiviteter innehar sin egen iboende belønning, og at motivasjon for disse aktivitetene ikke var avhengig av ytre belønning. Deci refererte til disse aktivitetene som innvendig motiverte, og stilte spørsmål ved hvordan ytre belønning vil påvirke menneskers indre motivasjon for disse aktivitetene. (Deci 1971; Deci, Koestner og Ryan 1999, 627).

### 6.8.2 Hva sier CET om dette

Forskning av Deci (1971) viste at fokus på utvendig motivasjon i form av ytre belønninger kan underminere den motivasjonen som ligger i selve utførelsen av arbeidet, spesielt om det blir gitt for en interessant aktivitet (Deci 1971; Deci, Koestner og Ryan 1999, 627). I tilfeller der arbeidet er rutinepreget og kjedelig vil ytre belønning og bonus være den mest realistiske måten å stimulere til økt produktivitet på. Ledelsen vil i disse tilfellene kunne oppnå en viss kontroll over medarbeidernes atferd ved bruk av ytre belønning. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 105). Her sier de seg enige i funnene til Jenkins, Mitra, Gupta og Shaw (1998), men presiserer at prinsippet vil ikke bare *ikke* fungere når det er snakk om interessante aktiviteter, det vil rett og slett fungere hemmende.

I dagens kunnskapsøkonomi er situasjonen likevel slik at rutinejobber er sjeldnere, og arbeid som krever kompleks og kreativ problemløsning er mer vanlig. Dette er jobber som har et stort indre motivasjonspotensial, og den undermineringseffekten Deci og Ryan fastslår at en ytre belønning vil bringe med seg, kan her hindre et individ fra å utvikle en indre, stabil og egenregulert motivasjon for arbeidet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 105).

CET peker på at for å forstå effekten av en belønning må man ta den tolkningen mottakerne trolig vil gi belønningen med i betraktning. Spesielt viktig er det å ta med mottakernes tolkning av belønningen i forhold til deres grunnleggende psykologiske behov, det vil si at effekten av en belønning avhenger av hvordan den påvirker oppfattet autonomi og oppfattet kompetanse (Deci, Koestner og Ryan 1999, 628). Belønninger som tilfører behovstilfredsstillelse pleier å øke indre motivasjon, mens de som forhindrer behovstilfredsstillelse pleier å redusere den indre motivasjon.

Det er også to andre viktige faktorer som har en avgjørende betydning for belønningenes effekt. Både teori og forskning tyder på at på hvilket grunnlag en belønning blir gitt, altså på hva den er gjort betinget, og hvordan den blir kommunisert, kan påvirke belønningens effekt. (Deci, Koestner og Ryan 1999, 640).

### *6.8.3 Hvordan belønningen er kommunisert*

Flere studier utført av Deci og Ryan (1985, 1999) viser at stilen og språket som tas i bruk i administreringen av ytre motivasjon spiller en svært viktig rolle, og er avgjørende for innvirkningen på hendelsenes effekt. Belønninger kan bli tolket av mottakere som rent kontrollerende for deres atferd, og vil da undergraver den indre motivasjon i motsetning til informative administrerte håndgripelige belønninger som kan oppleves som indikatorer på mottakernes kompetanse. (Deci, Koestner og Ryan 1999, 628).

Den samme studien av Deci, Koestner og Ryan (1999) viste at belønninger administrert på en språklig måte som tar i bruk ord som *bør* eller *må* virker kontrollerende og hemmende på indre motivasjon. Belønninger som blir kommunisert uten språklige pressmidler, altså på en mer informativ, autonomistøttende måte, vil som oftest fremme indre motivasjon (Deci, Koestner og Ryan 1999). Altså er en belønnings effekt svært påvirket av lederstilen til den personen som administrere belønningen

Føler individene i den relasjonelle konteksten seg presset til å tenke, føle eller opptre på en bestemt måte er det en kontrollerende kontekst, og en eventuell belønning gitt i en slik situasjon vil oppfattes mer kontrollerende og lede til undergraving av indre motivasjon. Når ledelsesstilen er ikke-kontrollerende oppfattes belønningen mer informativ, noe som fører til mindre undergraving og mulig forbedring av indre motivasjon. (Deci, Koestner og Ryan 1999, 629).

Dette er også svært gjeldene for det interpersonlige nivået i organisasjonen, det vil si relasjonen mellom ledere og medarbeidere. Alle ledere bør ta i bruk en informativ, autonomistøttende stil i samspill med sine ansatte, og dette gjelder ikke bare når det er snakk om administrering av belønninger, men også ved generell kommunikasjon og oppfølging.

#### *6.8.4 Verbal belønning*

I følge CET er positive verbale belønninger generelt spådd å forbedre den indre motivasjonen, men de kan også være veldig kontrollerende og ha potensial til å undergrave indre motivasjon. Dette er fordi folk ofte handler på en bestemt måte nettopp for å oppnå bekreftelse eller godkjenning. Dette er delvis på grunn av at verbale belønninger som oftest er uforventede. Hvis folk alltid får en positiv tilbakemelding på den samme oppgaven kan de begynne å forvente den. Begynner individene å engasjere seg fordi de forventer en verbal belønning viser forskning at belønningen vil få en undergravende effekt på samme måte som en forventet håndgripelig belønning. Den relasjonelle konteksten som den verbale belønningen er administrert gjennom, vil som med håndgripelige belønninger, påvirke hvordan belønningen er tolket og deretter hvilken effekt den har. Det vil si at når positiv tilbakemelding oppfattes å bli gitt informativt øker den den indre motivasjonen hos mottakeren. Blir den positive tilbakemeldingen administrert på en kontrollerende måte, derimot, vil kontrolleringens negative effekt overvinne den positive effekten av informasjonen og belønningen vil ha en undergravende effekt på indre motivasjon. (Deci, Koestner og Ryan 1999, 629-630).

Det samme gjelder for negative verbale belønninger. Som regel har de en motsatt effekt enn positive, og hemmer som oftest den indre motivasjonen hos mottakeren. Negative tilbakemeldinger kan imidlertid skape en positiv virkning på indre motivasjon hvis den er administrert på en informativ måte. (Deci og Ryan 1994).



### 6.8.5 Hva belønningen er betinget på

Studien av Deci, Koestner og Ryan (1999) undersøkte en belønnings effekt på indre motivasjon ut ifra om belønningen var forventet eller ikke forventet, og hvis forventet, for hvilken spesiell atferd belønningen var gjort betinget. (Deci, Koestner og Ryan 1999, 628).

For belønninger som var forventet av en person som jobbet med en oppgave, introduserte Deci og Ryans (1999) fem typologier for belønningsbetingninger. *Ikke-oppgavebetinget belønning*, en belønning gitt for noe annet enn å engasjere seg i oppgaven, *oppgavebetinget belønning*, en belønning gitt for å engasjere seg i oppgaven eller ferdigstille den og *prestasjonsbetinget belønning*, en belønning gitt for å gjøre oppgaven bra. Prestasjonsbetinget belønning delte de ytterligere opp i *engasjementbetinget belønning*, belønning gitt for stort engasjement i oppgaven og *realiseringsbetinget belønning*, belønning gitt for å ferdigstille oppgaven bra. (Deci, Koestner og Ryan 1999, 628).

Resultatene av studien deres viste at nesten alle typer belønninger i stor grad undergraver indre motivasjon. Det var bare positive tilbakemeldinger som viste seg og forbedre den indre motivasjonen, og kun ikke-oppgavebetinget belønninger og uforventede belønninger som viste seg og ikke ha noen effekt. (Deci, Koestner og Ryan 1999, 646).

### 6.8.6 Praktisk bruk av belønninger i arbeidssammenheng

Studier som den gjennomgått her, av Deci og Ryan (1999), og mange andre har gitt oss funn som har reist viktige spørsmål rundt når og hvordan en skal praktisk bruke belønninger som en motiverende og atferdsendrende strategi (Deci, Koestner og Ryan 1999, 627, 656).

Funnene viser som sagt at håndgripelige belønninger gitt for at noen har engasjert seg, fullført eller gjort en oppgave veldig bra er direkte skadelig for indre motivasjon, mens de som kommer helt uforventet og er ikke-oppgavebetinget, ikke har noen effekt. Dette resulterer i at hvis man som leder ønsker å benytte håndgripelige belønninger på sin arbeidsplass, og en er opptatt av den indre motivasjonen hos de som skal belønnes, bør en være svært forsiktede i bruken. Det er i følge Deci, Koestner og Ryan (1999) minst fire punkter som en leder i slike tilfeller må vurdere. (Deci, Koestner og Ryan 1999, 656).

For det første bør en vurdere å bruke uforventede belønninger. De kan være en måte å formidle takknemlighet på for en oppgave som er blitt gjort bra, uten å skade indre motivasjon. Det som er viktig å huske på når det gjelder bruken av slike belønninger er at de ikke må bli gitt ut for ofte, ettersom de da kan begynne å bli forventet, og vil miste sin positive effekt. (Deci, Koestner og Ryan 1999, 656).

Et alternativ til uforventede belønninger er ikke-oppgavebetingede belønninger. Disse er heller ikke skadelige ettersom de ikke er linket til selve oppgaven, og dermed ikke vil formidle takknemlighet for en oppgave som er blitt gjort bra. Det vanskelige med å eventuelt benytte ikke-oppgavebetingede belønninger er at bruken av disse er nokså innsnevret. De kan bare benyttes under omstendigheter hvor en belønning er nødvendig, men ikke blir brukt for å formidle tilfredshet eller motivere prestasjon (Deci, Koestner og Ryan 1999, 656).

Et annet viktig punkt, som Deci, Koestner og Ryan (1999) mener ledere bør være klar over, er hva som kan skje når et individ mottar mindre enn maksimal belønning, fordi han/hun ikke har prestert bra nok i forhold til den satte standarden. Å motta mindre enn maksimal belønning kan oppfattes som negativ tilbakemelding, og fordi belønningen blir formidlet kontrollert samtidig som den formidler informasjon om kompetanse på en negativ måte, kan dette være veldig skadelig. (Deci, Koestner og Ryan 1999, 657).

Et fjerde og siste punkt som er viktig å være observant på som leder og administrator av belønninger er hvordan deres lederstil ved administreringen av en håndgripelig belønning har en enorm påvirkning på belønningens effekt. Som sagt har denne studien vist at belønninger gitt informativt har en mindre negativ effekt, eller mer positiv, enn de gitt kontrollert. Dette er et viktig og interessant funn, nettopp fordi det betyr at selv om håndgripelige belønninger er veldig kontrollerende er det likevel mulig å bryte bort litt av deres negative effekt ved å administrere de informativt.

I følge tidligere forskning er det fire ting som kan gjøre håndgripelige belønninger mindre kontrollerende og mer informative (Deci, Nezlek og Sheinman 1981, Koestner et al. 1984 og Deci et al. 1994). Det handler for det første om at man som leder bør minimere bruken av autoritær ledelse og kontrollerende uttrykk generelt og i administreringen av belønningene. For det andre bør man som leder jobbe med å erkjenne gode og tilfredsstillende prestasjoner uten å bruke belønninger for å kontrollere atferden. En leder bør, for det tredje, tilby sine

ansatte valgmuligheter og frihet i hvordan de ønsker å utføre oppgaven, og sist men ikke minst bør man som leder fremheve de interessante, utfordrende og personutviklende sidene ved en oppgave. (Deci, Koestner og Ryan 1999, 656-657).

Som vi nå har gått gjennom ser vi at det er mulig å benytte seg av håndgripelige belønninger når noen har engasjert seg, fullført eller gjort en oppgave veldig bra, uten at de virker direkte skadelig på mottakerens indre motivasjonen. En slik belønnings primære effekt vil likevel være at den er negativ og forhindrer selvregulering. Med andre ord vil betingete belønninger undergrave at individer tar ansvar for å motivere eller regulere seg selv. Man bør derfor som ledere prøve å benytte seg minst mulig av belønninger, for heller å ha strategier som fokuserer på å optimalisere psykologisk behovstilfredsstillelse. (Deci, Koestner og Ryan 1999, 659).

## 6.9 Hvorfor motiverte ansatte er viktig

Forskning har gang på gang vist oss at motiverte ansatte er en nødvendighet for en organisasjons overlevelse i dagens raskt endrende samfunn (Smith 1994). Er ansatte motiverte gir de mer, produserer mer og presterer bedre. For at et selskap skal kunne levere gode resultater, samtidig som de møter en rekke utfordringer og endringer både internt og eksternt, er motiverte ansatte altså helt avgjørende. Av alle funksjonene en leder har, er det å motivere ansatte klart den mest komplekse oppgaven. For å være effektive, må ledere forstå hva de ansatte motiveres av, noe som kan være svært vanskelig ettersom det er noe som kontinuerlig forandrer seg (Bowen og Radhakrishna 1991). Et individ kan for eksempel bli motivert av ytre faktorer eller av indre glede og tilfredshet over arbeidet.

De siste tiårene er det gjort betydningsfulle studier som ser på verdien av å ha ansatte som er indre motiverte. De fleste ledere verdsetter kvaliteter som kreativitet, selvregulering, spontanitet og fleksibilitet hos sine medarbeidere, og dette er alle kvaliteter som gjennom mange studier har blitt knyttet til selvbestemmelse og indre motivasjon. (Ilardi et al. 1993; Ryan og Deci 1985, 35).

Bård Kuvaas (2008) har gjennomført en undersøkelse blant norske arbeidstakere med formål å teste forholdet mellom indre motivasjon og jobbprestasjon. Funnene fra hans studie viste at indre motiverte medarbeidere har høyere organisasjonsforpliktelse og opplever mindre jobbstress og sykefravær enn de som er ytre motiverte. Disse individene, altså medarbeidere

som opplever tilfredshet, glede og mening når de utfører arbeidsoppgavene sine, er også de som leverer de beste arbeidsprestasjonene. Medarbeidere med en ytre motivasjonsorientering, først og fremst de som ser jobben som et middel for å oppnå noe, som for eksempel lønn eller prestisje, har mindre positive jobboplevelser, lavere jobbtilfredshet, mer kortlivet tilfredshet ved å nå mål, leverer lavere prestasjoner og er generelt mindre dedikerte og engasjerte i jobben. (Kuvaas 2008).

## 7.0 SELSKAPET

---

Selskapet vi har fokusert oppgaven mot er Norwegian Broker AS, ett av Norges ledende forsikringsmeglerhus, og det største norskeide. Forsikringsmegling defineres som:

Ervervsmessig virksomhet som består i å legge fram, foreslå eller utføre annet forberedende arbeid i forbindelse med inngåelse av forsikringsavtaler, eller å inngå slike avtaler, eller å bistå ved forvaltningen og gjennomføringen av slike avtaler, særlig i forbindelse med et skadetilfelle. (Lovdata).

Deres oppdragsgivere er mellomstore og store bedrifter, organisasjoner og sammenslutninger av slike i Norge og Norden. Selskapet har et eget skadeoppgjørsselskap under navnet Norwegian Claims Link AS. Dette selskapet betegnes som ett søsterselskap, men ettersom de to selskapene deler administrasjon, ledelse, resepsjon og lokaler har vi i vår oppgave valgt å behandle disse to selskapene som ett, under betegnelsen Norwegian Broker AS, i vår oppgave. Selskapene har i dag over 80 ansatte med kompetanse fra en rekke forskjellige fagfelt, som gjør at de skal klare å levere ett resultat som står i forhold til deres visjon: ”Vi skal skape trygghet for våre oppdragsgivere”. (Norwegian Broker; Norwegian Claims Link).

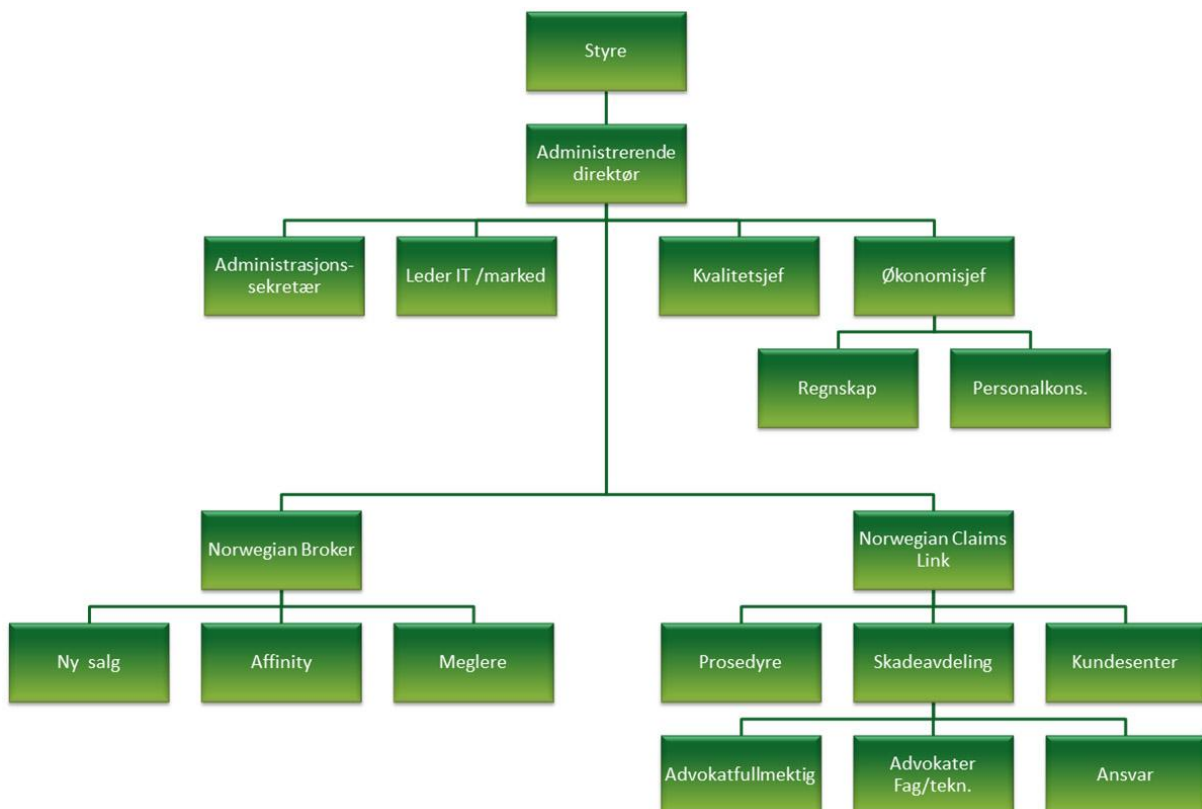
De har en målsetting om å etablere langsiktig relasjoner til sine oppdragsgivere. Det legges derfor betydelig vekt på at alt arbeid som utføres, skal være bygget på deres tre grunnverdier:

- **Godt:** vi skal alltid ha en målsetting om å levere en tjeneste som bidrar til at våre oppdragsgivere gjør det godt.
- **Sant:** vi skal alltid være til å stole på.
- **Riktig:** vi skal alltid gjøre vårt ytterste for å levere ett så riktig resultat som mulig.

## 7.1 Organisasjonsstruktur

De to selskapene Norwegian Broker AS og Norwegian Claims Link AS har de samme eierne og de samme personene sitter i styre i de to selskapene. Selskapene har ikke et formelt samarbeid ut over at de deler administrasjon og administrerende direktør. Selskapene er lokalisert i samme bygg i Bærum, men i ulike etasjer. Ved at selskapene har en felles administrasjon sparer de penger på innkjøp og lønnsutgifter ettersom disse blir delt selskapene i mellom. Strukturen i selskapene er relativt flat, noe som bidrar til at informasjonsstrømmen flyter smidigere, ettersom det ikke er mange ledd mellom avdelingslederne og toppledelsen. (Norwegian Broker; Norwegian Claims Link).

7.1 Figur VI: Norwegian Broker AS sitt organisasjonskart



## 7.2 Norwegian Broker

Norwegian Broker er det største norskeide forsikringsmeglerhuset i Norge, med base på Lysaker. Selskapet ble stiftet i 1992 av Morten Nilsen, Arild Pedersen og Øyvind Jensen, som alle har erfaring fra tidligere Vesta, nå Tryg. Selskapet har i dag over 40 ansatte med høy faglig kompetanse, fordelt på tre ulike avdelinger: megling av skade-, personal- og pensjonsforsikringer, eierskifteforsikring og utvikling og drift av affinity, lojalitet, gruppeløsninger og gruppeprogrammer. (Norwegian Broker; Norwegian Claims Link).

Norwegian Broker er medlem i Assurex Global, noe som betyr at de er partner i ett av verdens største meglernetter. Assurex Global består av uavhengige og selvstendige partnere representert ved over 130 meglerforetak på seks kontinenter. Gjennom dette nettverket kan de tilby lokal service med globale forbindelser og kontakter uavhengig av hvor virksomheten drives. Som eksklusiv partner i Assurex Global stilles det strenge krav til finansiell styrke og lederskap, og alle partnere er gjenstand for fornyet gjennomgang hvert tredje år. Krav som stilles er blant annet evne til problemløsning for kundene, bred tilgang til forsikringsmarkedet og finansiell styrke som reflekterer en sunn forretningsdrift. Det kreves videre motiverte medarbeidere med meget god forsikringskompetanse. (Norwegian Broker; Norwegian Claims Link).

## 7.3 Norwegian Claims Link

Norwegian Claims Link er Norwegian Brokers eget skadeoppgjørsselskap som bistår ved skadeoppgjør. Selskapet ble stiftet i 1998 av de samme tre, Morten Nilsen, Øyvind Jensen og Arild Pedersen, men med på laget denne gangen var også Håkon Lier Madsen, Jan Erik Langangen, Eirik Myrvang og Halvard Flatland. Norwegian Claims Link er et frittstående og uavhengig skadeoppgjørsselskap, med over 40 ansatte, som gjør opp ca. 10 000 skader hvert år. Deres advokater bistår deres oppdragsgivere i mer enn 300 rettssaker årlig. Norwegian Claims Link er organisert i tre avdelinger: Oppgjør Eierskifte, Ansvarsavdeling (regress) og Oppgjør øvrige bransje. (Norwegian Broker; Norwegian Claims Link).

## DEL IV PRESENTASJON OG ANALYSE AV DATA

### 8.0 ANALYSE

---

CET beskriver tre dimensjoner som en leder må være bevisst på, for at organisasjonens indre sosiale kontekster optimalt skal kunne fremme indre motivasjon. Disse tre dimensjonene er en klar og tydelig struktur, en autonomistøttende kontekst og involvering fra signifikant andre. I analysene har vi strukturert vår innsamlede data ut i fra disse tre avgjørende dimensjonene, og videre systematisert det med underoverskrifter (jf. 3.3.2 Våre variabler). Underoverskriften ledelsens atferd har vi sett det nødvendig å dele opp i målsetting, oppfølging, tilbakemelding og belønning, grunnet mengden data. Vi vil først ta for oss punktet om struktur, deretter autonomistøttende kontekst, for så å avslutte med involvering.

#### 8.1 Delanalyse I

Denne analysen er basert på data fra våre dialoger med tre nøkkelaktører i Norwegian Broker AS og vår for forståelse. Intervjuene er basert på en god og ærlig dialog med hensikt å forstå meningene og tolkningene til disse aktørene rundt fenomenet motivasjon, og en leders påvirkning på denne.

Samtlige av aktørene våre syntes motivasjon er et spennende og viktig tema, og var gladelig med på å gjennomføre en dialog rundt dette. De har klare formeninger om hva motivasjon er for dem, og lederens rolle i forhold til å motivere ansatte. Aktør 2 og 3 la ord som lyst, evne og vilje i begrepet motivasjon. Aktør 1 koblet forventning om belønning, mestring og mulighet for utvikling til begrepet. Han mener motivasjon kommer av at man forventer å få noe igjen for innsatsen, men påpeker at dette ikke nødvendigvis trenger å være en økonomisk belønning. Det kan også være følelsen av å mestre noe, samt muligheten for personlig utvikling. Dette er faktorer han selv blir motivert av, og som han også mener motiverer andre.

Alle aktørene er veldig bevisste på at de som leder og deres lederstil påvirker de ansattes motivasjon i stor grad. I forhold til sin egen lederrolle og dens påvirkning av motivasjonen til de ansatte, ble det flere ganger i løpet av dialogene pekt på viktigheten av eksempelets makt.

Det vil si at de som ledere må gå foran som et godt eksempel, og vise de ansatte hvordan de forventer at ting skal bli gjort og folk skal oppføre seg. Ord som våre aktører la i begrepet ledelse inkluderte mentor og *coach*. De forklarte at det å lede handlet om å lede an, det vil si lede en gruppe fremover mot målet, samt at ledelsen må tilrettelegge slik at denne veien blir lettest mulig for de ansatte.

### 8.1.1 Struktur

En klar og tydelig struktur vil sette rammen for arbeidet og resultatene som forventes av de ansatte og det vil gi både ledere og ansatte en felles forståelse for hva de jobber for og mot. Uten en klar og tydelig struktur hemmes kontekstens oppgave med å gi vedvarende næring og støtte til det selvutviklende individet, altså hemmer individets indre motivasjon. Noe av det viktigste innenfor det med å få til en tydelig struktur er å ha konkrete mål som utvikles i samarbeid, synliggjøres og følges opp.

#### 8.1.1.1 Målsetting

Målsettingsteori vektlegger at målsetting er en drivkraft til å styre både tankevirksomhet, handlinger og utholdenhet. Mål forteller de ansatte i en bedrift hva de trenger å gjøre, og hvilken innsats som er nødvendig for at de skal nå de satte målene. Teorien fokuserer på målets betydning som motivasjonsfaktor, og mener at det å arbeide mot et bestemt mål er en helt sentral motivasjonsfaktor. Handling aktiveres av mål, og i følge målsettingsteorien er det viktig at lederen legger til rette for at avdelingen kan nå mål som er skapt i fellesskap. Målsettingsteori beskriver at mål som er spesifikke og vanskelige er mer motiverende og fremmer ytelse bedre enn mål som er generelle og lette, samt at det er viktig at de ansatte aksepterer og slutter opp om målene. (Kaufmann og Kaufmann 2009).

En av ledelsens oppgaver er å formulere og kommunisere klare mål, oppgaver og krav slik at alle ansatte vet hva som er forventet av dem (jf. definisjonen til Hals, Trydal og Aase). Alle aktørene våre mener at klare og tydelige mål er vesentlig i motivasjonssammenheng. Aktør 1 mener at ledelse handler om å bidra til at det blir satt tydelige mål, og uttrykte at prestasjonene til de ansatte i sterk grad blir påvirket av hvor tydelig ledelsen er i målsettingen. Jo tydeligere målene er, jo mer mening vil de gi for de ansatte og jo lettere er det for de ansatte å selv motivere seg for å kunne nå de.



Aktørene mener at en vesentlig del av motivasjonen kommer fra det å jobbe mot et mål. Å være en leder, og å lede en gruppe, innebærer å påvirke de ansatte i en positiv retning, mot et mål, og nå dette målet. At en leder har riktig og nødvendig kompetanse slik at de kan lede gruppen med ansatte frem mot målet, og nå dette slik det forventes at de skal, bidrar til motivasjon. Vi opplevde alle aktørene som trygge på seg selv, sin rolle og sin kompetanse. De har alle lang fartstid i bransjen, og omtalte seg selv ofte som en mentor eller *coach* som kunne hjelpe og støtte de ansatte langt på veien mot å nå et mål.

Aktør 1 og 2 hadde et betydelig større fokus på å nå mål enn det aktør 3 visste. Utsagn fra aktørene som bekrefter dette inkluderer:

**Aktør 1:** "Jeg er vesentlig flinkere til å følge opp resultater enn å vise at jeg bryr meg."

**Aktør 2:** "Det viktigste for meg er å nå mål."

**Aktør 3:** "Jeg er ikke den kyniske som pløyer mot store tall. Å nå mål er viktig, men det må ikke gå utover trivsel og motivasjon."

Gjennom våre dialoger med aktørene oppfatter vi det slik at de alle representerer veldig ulike typer ledere. Aktør 1 og 2 forklarte sin lederstil som mer preget av oppgaveorientering enn personorientering. De innså at de er vesentlig flinkere til å følge opp resultater enn de er til å bry seg om mennesket. I motsetning oppfattet vi aktør 3 som en mer personorientert leder. Denne aktøren uttrykte at han ønsket å ivareta de ansatte og få disse til å føle seg verdsatt av bedriften. I forhold til mål mener vi denne aktøren har et forbedringspotensial og kan vinne mye på å bli mer konkret i sin målsetting, og synliggjøre målene.

**Aktør 1:** "Jeg tror det blir feil hvis ledelsen setter mål."

Aktørene viste til at en del av målene blir satt i fellesskap. Dette gjelder mål som kan være på avdelingsplan, eller på det individuelle planet. Blant annet gjennom to årlige medarbeidersamtaler kommer leder og ansatt til enighet om hvilke mål som er realistiske at den ansatte bør nå i løpet av det kommende året. Aktørene uttrykte at delaktighet er en viktig motivasjonsfaktor for de ansatte, og at disse får mulighet til å bidra, men påpekte samtidig at dette ikke alltid er mulig og få til. Årsaken til det er at målene på det øverste nivået, det strategiske planet, blir vedtatt av styret. Administrasjonen får dog bidra med å sette rammer for hovedpunktene for målene, hvorpå ledelsen sammen med de lenger ned i selskapet finner ut hvordan de skal klare å nå målene, eller om noen eventuelle justeringer trengs. De ansatte involveres altså i prosessen i forhold til målsetting, og som oftest blir det til slutt en omforent enighet om målene. Aktør 1 er bevisst på at alle burde delta i prosessen med å skape målene, ettersom han mener det ikke vil ha noen hensikt å ha mål som de ansatte ikke har noe forhold til.

Om ansatte ikke involveres i alle målsettingsprosessene vil ikke det nødvendigvis ha en negativ effekt på resultatet av et arbeid, da forskning viser til at involvering ikke er av avgjørende betydning for måloppnåelse. En fordel man ikke kommer unna når det gjelder å involvere de ansatte er at involvering i målsettingsprosessen øker graden av aksept for det målet som blir satt opp, og minsker dermed sjansen for at motstand oppstår når målene skal gjennomføres i praksis. (Kaufmann og Kaufmann 2009).

#### 8.1.1.2 Oppfølging

Som sagt er tydelige og synliggjorte målsettinger, det vil si hva som skal leveres og hvilke tall det er snakk om, viktig for å heve den indre motivasjonen hos en ansatt, men oppfølging på veien mot målene er minst like viktig. Ord aktørene brukte for å beskrive seg selv som leder var blant annet *coach*. Dette viser til at de alle er bevisste på at en oppgave de har som leder, er å hjelpe de ansatte på veien mot å nå målene, både når det gjelder og følge opp den enkelt og bistå ved ulike utfordringer, men også bare som en generell støttespiller man kan lene seg på når veien kan virke tung. Aktør 1 mener at måten ledelsen følger opp de ansatte på veien frem til målet, er vesentlig for å påvirke motivasjon og prestasjon.

**Aktør 1:** "Ingen leverer bedre resultater enn det de blir fulgt opp til."

Aktør 1 beskrev at det å følge opp at oppgaver og avtaler blir utført er en leders viktigste oppgave. Han mener oppfølging fremmer prestasjon, fordi når ledelsen følger opp underveis, sikrer de at jobben gjøres riktig. Hans syn på mennesker, er at vi som individer presterer best hvis vi opplever at noen følger med på oss. Det vil si at dersom ingen hadde overvåket situasjonen og fulgt opp arbeidet, hadde vi blitt slappere og slappere. Per dags dato mener Aktør 1 at selskapet har gode oppfølgingsrutiner og derfor et stabilt prestasjonsnivå. I NCL har selskapet blant annet startet et stort målingsprosjekt, kalt *Best Practice*. Der blir stort sett alle arbeidsoppgaver de ansatte har, målt veldig konkret, og resultatet er at man tydelig kan se at ansatte med like arbeidsoppgaver og samme forutsetninger kan ha en veldig forskjellig leveranse. Målet med dette prosjektet er å prøve å identifisere hva de som leverer best gjør, for så å overføre det til de som har en dårligere leveranse. I tillegg gjennomføres det to årlige medarbeidersamtaler mellom leder og ansatt, samt en nettbasert medarbeiderundersøkelse som er konfidensiell.

Alle aktørene pekte på at likegyldighet fra ledelsens side vil kunne skape en følelse blant de ansatte, av at de ikke er viktige, noe som vil hemme motivasjonen sterkt. De beskrev sitt eget nærvær og tilstedeværelse blant de ansatte som viktig i motivasjonssammenheng. Alle i selskapet jobber tett sammen i en åpen kontorløsning, og lederne har daglig muligheten til å følge opp ansatte på veien mot målene. Aktørene mener denne daglige kontakten gir dem godt innsyn i hverdagen til de ansatte, og mulighet til å vite hva som gjør de ansatte motiverte, og i noen tilfeller hvorfor de ikke er motiverte. Aktør 3 beskrev hvordan han jobbet så fysisk tett med sine ansatte, at i perioder der deres motivasjon sank så merket han det på deres daglige holdning, i tillegg til dårligere resultater.

Aktørene pekte ikke bare på viktigheten av at ledelsen følger opp de ansatte. De mener også at det er viktig at ledelsen følger opp det de selv har sagt. Løfter om hva som skal skje det kommende året, og løfter om punkter der ledelsen skal bli bedre, som kommer frem gjennom medarbeidersamtaler og avdelingsmøter, må følges opp av ledelsen selv. De mener det mest demotiverende for de ansatte må være en haug med løfter som aldri vil bli holdt. Grunnet dette har ledelsen i selskapet innført en praksis der aldri mer en to til tre tiltak blir lovet, slik at de vil ha mulighet til å overholde alle. Vi tolker dette dit hen at ledelsen også bevisst prøver å skape et tillitsforhold mellom seg selv og sine ansatte. Dersom flere tiltak hadde blitt vedtatt, hadde ledelsens mulighet til å gjennomføre alle de lovede tiltakene minsket, og mistillit til ledelsen ville kunnet oppstå blant de ansatte.

### 8.1.1.3 Tilbakemelding

Å gi verbale belønninger, det vil si positive tilbakemeldinger til de ansatte når det er på sin plass, er et viktig moment for motivasjonsheving. Alle teorier peker på at positive tilbakemeldinger nesten alltid bidrar til å heve motivasjonen hos de som mottar dem. Et eksempel på en slik teori er Locke og Latham sin målsettingsteori, en teori som viser til at tilbakemeldinger kan øke de ansattes motivasjon, og dermed prestasjon. Teorien presiserer at tilbakemelding om resultater fører til større ytelser enn ingen tilbakemelding.

Aktørene våre beskrev at de mener det er viktig å gi tilbakemeldinger til de ansatte på den jobben de gjør, både når det går dårlig, men også da spesielt når de gjør en god jobb, det vil si å anerkjenne den gode jobben som er gjort. Dette synet støttes av Herzberg, som i sin teori mener anerkjennelse vil motivere ansatte i det arbeidet de gjør. I sin teori påpeker Herzberg at konkrete tilbakemeldinger og anerkjennelse er mer motiverende enn vage, upresise utsagn. Utfordringen i selskapet er det faktum at alle våre aktører beskrev at de som regel overser å gi positive tilbakemeldinger og anerkjenne de som leverer og presterer bra, for heller å fokusere på de ansatte som behøver oppfølging og tilbakemeldinger på grunn av dårlige leveranser. Alle aktørene er veldig bevisste på dette, og beskrev at de har et stort forbedringspotensial på dette punktet. Aktør 3 viste også til at han spesielt bør bli bedre på å være mer konkret i sine tilbakemeldinger.

**Aktør 3:** "Er jo som regel sånn at dersom man ikke hører noe har man som regel gjort det bra, men det er ikke særlig motiverende."

Alle aktørene mener at det er noe med oss mennesker som gjør at vi er flinkere til å kritisere og ta tak i det som ikke er så bra, enn vi er til å rose og verdsette de som alltid leverer. De nevner også alle at de er dårlige på å oppsøke de som presterer godt, og at de som gjør det ofte må komme til dem. I følge forventningsteori vil manglende tilbakemeldinger og anerkjennelse, dersom det forventes, senke motivasjonsnivået til ansatte. Teorien mener motivasjon styres av oppfatninger og forventninger om resultatet av innsats. Resultatet her omfatter også tilfredsstillelse av behov for aktelse. Har den ansatte en høy subjektiv forventning til en jobb og gjør denne eksepsjonelt, uten å motta noen som helst tilbakemelding på arbeidet kan dette føre til at motivasjonen til dette individet synker

betraktelig, og dermed også resultatet. Å overse å gi tilbakemeldinger til ansatte som har gjort en god jobb kan dermed medføre fatale konsekvenser.

Aktørene beskrev at de gir anerkjennelse til ansatte som har prestert godt, men de beskrev som sagt at de ikke gjør det ofte nok. Når de gir anerkjennelse for særskilt gode prestasjoner gjøres dette ved at det sendes ut e-post til alle ansatte, ringes i en bjelle eller roses høyt i plenum. I noen tilfeller går også aktørene, som alle innehar sentrale lederposisjoner, til kontoret til den ansatte som har prestert bra, og gratulerer personlig. Effektene av dette, slik en av våre aktører beskrev det, er at den som blir roset kan få sole seg i glansen og bli enda mer motivert, og de andre kan bli motivert til å nå slike resultater slik at de også en dag vil få oppleve å stå i *spotlighten*.

Det at å gi tilbakemeldinger, og da også anerkjennelse, for arbeidet de ansatte gjør vil ha stor betydning for opplevelsen av motivasjon, støttes som nevnt tidligere av Locke og Latham (jf. målsettingsteori) og av Herzberg (jf. Herzberg sin tofaktorteori). Også Maslow beskriver i sin teori at anerkjennelse vil ha en stor betydning for motivasjonsnivået. Han mener individet har et behov for å utvikle selvrespekt og få anerkjennelse fra andre mennesker. Denne motivasjonsmekanismen er av stor betydning i arbeidslivet, også i forhold til resultater. (Kaufmann og Kaufmann 2009). Å gi folk en elementær anerkjennelse for det arbeidet de gjør, er enkel, men effektiv ansporende psykologi. Det er viktig at våre aktører er bevisste på hvor stor effekt det å anerkjenne en ansatt offentlig og vise takknemlighet for viktige bidrag, vil ha for den ansatte.

#### 8.1.1.4 Belønning

Som nevnt tidligere i oppgaven har det blitt gjennomført mange studier som har undersøkt ytre belønningers effekt på motivasjon, og mange av de har resultert i motstridende funn. En enkel måte å se det på er at det er studier som har bevist at håndgripelige belønninger øker motivasjon, men det er også studier som har bevist at ytre håndgripelige belønninger som oftest vil ha en underminerende effekt på den indre motivasjonen. Hvilken effekt en ytre håndgripelig belønning vil ha, avhenger av om den er forventet eller uforventet, hvordan den blir presentert og administrert og hva den er betinget på.

Som problemstillingen vår i denne oppgaven tilsier, har vi i tillegg til å se på tilstedeværelsen av motivasjon generelt, valgt å se på hvordan selskapet tar vare på og dyrker de ansattes indre motivasjon. Når vi snakket om belønninger med de tre aktørene våre presiserte vi ikke at det var snakk om indre motivasjon, så deres videre uttalelser er basert på deres forståelse av hvordan belønninger påvirker motivasjonen generelt. Vi ønsker dog å analysere det som kom opp rundt dette i dialogene, i forhold til hvordan det i følge teoriene vil påvirke den indre motivasjonen til de ansatte.

Aktør 1 påpekte at motivasjonen og prestasjonene til de ansatte er avhengig av en god incentivstruktur, en tankegang han deler med de andre aktørene. Ingen av aktørene mener at penger ene og alene kan motivere, men alle er enig i at en pengebelønning i sterk grad vil motivere ansatte til å gjøre en god jobb.

**Aktør 1:** "Hvis vi setter opp belønning, og lager et belønningssystem så de ansatte ser at jo mer jeg gjør jo mer får jeg tilbake, ja da gjør de mer".

**Aktør 3:** "Vi er jo enkle alle vi mennesker, og med en gang vi blir avlønnet – eller vi ser at jo mer innsats og jo mer vi leverer, jo bedre lønn får vi, så er det i seg selv en drivkraft".

Disse to og flere slike utsagn tyder på at våre aktører oppfatter håndgripelige belønninger som svært motiverende for sine ansatte, noe som delvis stemmer overens med teoriene, og hvis en ser bort i fra hvilken effekt det kan ha på den indre motivasjonen. Forventede håndgripelige belønninger har nemlig som oftest en vesentlig negativ effekt på indre motivasjon.

Mange av meglerne i NB har en variabel lønn, i tillegg til en fastlønn, som er bygd opp fra en *balance score* tankegang. *Score cardet* varierer etter hvilke oppgaver man har. Både finansielle prestasjoner, eksepsjonell utførelse av administrative oppgaver, tilretteleggelse av rutiner, og særskilt innsats i forhold til kollegaer vektlegges i bonusordningen. Dette vil i følge forventningsteori, som fokuserer på motivasjon generelt, heve motivasjonen hos de ansatte. Det faktum at en belønning er forventet etter å ha gjort en god innsats, vil bidra til å heve motivasjonen. I motsetning vil motivasjonen synke dersom man forventer en belønning og denne ikke blir gitt. Etter studiene til Jenkins, Mitra, Gupta og Shaw (1998) derimot, vil et

slikt system bare virke på kvantitet og ikke kvalitet, og bare hvis de ansatte oppfatter arbeidet sitt som kjedelig og rutinepreget. Dette blir en interessant faktor i delanalyse II.

I følge teoriene om indre motivasjon vil et slikt system som oftest være med på å hemme den indre motivasjonen. Den er forventet, og den er basert på om man har prestert tilfredsstillende innenfor forskjellige kategorier. Vi vil likevel i denne sammenheng ikke tolke det dit hen at dette systemet er direkte hemmende, for det er nemlig også vist gjennom studier at det er tilfeller der håndgripelige belønninger ikke nødvendigvis undergraver indre motivasjon (Deci, Ryan og Koestner 1999).

Det er et faktum at hvordan en belønning blir administrert har stor påvirkning på dets effekt. Ut i fra vår forståelse av dette systemet blir belønningen gitt svært informativt og lite kontrollert. Det er ingen ting de ansatte må gjøre eller skal gjøre, en fastlønn vil de jo få uansett, men det er et valg de har, med mulighet å opparbeide seg høyere lønn. Så lenge de ansatte får muligheten til å selv velge, og at de har frihet rundt hvordan de skal løse situasjonen de har foran seg, kan altså det bryte bort litt av den hemmende effekten til en slik håndgripelig belønning.

Aktør 3, lederen for juristene, ønsker å ta i bruk en mer prestasjonsberettiget bonussystem for alle. Han ønsker et rettferdig bonussystem basert på gode og rettferdige målinger, der den som har produsert mest og best i løpet av året genererer en bonus. Han presiserte flere ganger at en slik ordning må være rettferdig, eller i det minste bli oppfattet som rettferdig, og det mener han at de per dags dato mangler gode nok målesystemer for å gjennomføre.

**Aktør 3:** "Det målesystemet vi har i dag er ikke godt nok til å gå rett ut på lønningen."

Dette handler igjen om belønning som vil være forventet og gitt på grunnlag av prestasjoner, altså etter teorien, en belønning som hemmer indre motivasjon hos de som mottar den. Som nevnt tidligere, kan likevel et slikt system fungere dersom de som eventuelt skal lage og gjennomføre bonussystemet er klare over den teorien vi har lagt frem tidligere i oppgaven, og gjør seg forstått på de fire punktene som forteller hvordan en kontrollert belønning kan bli mer informativ og mindre hemmende. Det er likevel bedre og kanskje undersøke andre måter å belønne de ansatte på, med tanke på at også studien til Jenkins, Mitra, Gupta og Shaw

(1998) stresser at det vil kun heve motivasjonen om de ansatte ser det som en rutinejobb. Som forklart kan man kanskje heller benytte uforventede belønninger og ikke-oppgavebetingete belønninger, for med det og faktisk heve den indre motivasjonen.

En annen ting vi vil trekke frem fra aktør 3 sitt ønske om et mer prestasjonsberettiget målesystem er hvor opptatt han er av at det skal oppleves rettferdig. Ut i fra dette kan vi tolke at aktøren er bevisst det faktum at prosedyrer må være rettferdig, eller i den minste bli oppfattet som rettferdig, dersom det ikke skal ha en destruktiv effekt på motivasjonen til de ansatte. Teorien om prosedyrerettferdighet viser til at det er avgjørende at de ansatte opplever prosedyrene som blir brukt ved fordeling av goder som rettferdige. Det er de ansattes subjektive oppfatning om hvorvidt prosedyrene er rettferdige eller ikke som er avgjørende, ikke den objektive virkeligheten.

I forhold til belønning for arbeidet og rettferdighet, viser også Herzberg til at et for lavt lønnsnivå sett i forhold til andre ansatte på samme nivå kan føre til misnøye eller dårlig arbeidsmoral. Per nå har alle ansatte en fastlønn som ikke er lønnsledende i bransjen, men som er rettferdig i forhold til andre i samme selskap på samme nivå, slik vi tolket våre aktører i alle fall. Den variable lønnen noen har i tillegg, vil medføre at enkelte får en høyere lønning, men i følge aktør 1 skjer dette på rettferdig måte, der ekstra innsatts gir ekstra belønning. Hvorvidt de ansatte føler på samme måte vil se i delanalyse II. Dersom det ikke er tilfelle kan dette være en faktor som skaper mistrivsel. Ved en eventuell implementering av et nytt belønningssystem bør derfor ledelsen på en god måte kunne forklare sin beslutning. Er begrunnelsene fra ledelsens side for dårlig, kan de ansatte fort føle at de blir behandlet urettferdig, noe som igjen vil føre til at deres jobbmotivasjon blir dårligere. (Kaufmann og Kaufmann 2009).

Gjennom dialogene fikk vi også vite at det er en lang tradisjon i Norwegian Broker AS hvor de ansatte mottar en halv månedslønn som julebonus hvert år. Denne ytre belønningens effekt har aktørene våre litt forskjellige meninger om. Aktør 1 og aktør 3 tror denne julebonusen er en stor og viktig motivasjonsfaktor for de ansatte i bedriften. Aktør 2 mener derimot at den ikke fungerer som noe spesielt motiverende, nettopp fordi den ikke er resultat- eller prestasjonsbundet. Det stemmer at denne belønningen ikke er direkte prestasjonsbundet, men det er i følge teorien om indre motivasjon, en god ting. Som sagt sier teorien at alle forventede håndgripelige belønninger som blir gitt for at noen har prestert godt eller tilfredsstillende er



skadelig for den indre motivasjonen for oppgaven. Slik det er i dag, hvor julebonusen automatisk bare kommer, kan den kategoriseres som en ikke-oppgavebetinget belønning, noe som ikke er linket til en spesiell oppgave og formidler takknemlighet for at en eventuell oppgave er gjort bra. Det vil si at den ut i fra teorien om indre motivasjon ikke har en hemmende effekt. Hadde det vært slik at julebonusen bare ble delt ut år de gikk med et bestemt overskudd, hadde belønningen formidlet tilfredshet med arbeidsprestasjonen, og derfor ha negativ effekt på den indre motivasjonen.

### *8.1.2 Autonomistøttende kontekst*

Forskning har vist verdien av å være indre motivert i arbeidet, og som utdypet tidligere er en autonomistøttende kontekst avgjørende for at et individ opplever en økende indre motivasjon. Dette innebærer at konteksten må oppfylle individets behov for å føle seg kompetent og utfordret, behov for å føle at han/hun har en form for ansvar, frihet og medbestemmelsesmuligheter og behov for å føle seg trygg og verdsatt av signifikante andre. Ut ifra dialogene får vi en forståelse for at dette er noe alle aktørene våre er ganske observante på.

#### *8.1.2.1 Oppgavens karakter*

Som nevnt tidligere i analysen er våre aktører av den oppfatning at pengebelønninger i sterk grad motiverer til arbeid. Aktør 1 påpekte likevel at det viktigste for å beholde mennesker over tid er tilfredsstillende av den indre motivasjonen gjennom utfordrende oppgaver og tilretteleggelse for utviklingsmuligheter. Dette støttes av en rekke ulike motivasjonsteorier. I sin jobb-karakteristika modell vektla Hackman og Oldham viktigheten av å la ansatte bruke ulike evner, ferdigheter, og kunnskaper i jobben sin. I tillegg peker de på at når en ansatt løser en oppgave, bør den være formet slik at de får muligheten til å se en større mening med den jobben de gjør. Det er ledelsens oppgave å skape denne følelsen av helhet, og at man er en del av noe større. Gjennom vår dialog med våre aktører tolker vi det dit at de er veldig bevisste denne viktige oppgaven de har som ledere.

Maslow sin teori peker også på at et selskap som gir sine ansatte muligheter til å realisere sine evner og potensialer, kan utløse sterke motiverende krefter, og få folk til å yte sitt aller beste. Dette vil bidra til å dekke individets behov for selvaktualisering, og så klart komme bedriften

til gode. Også Herzberg sin teori peker på viktige elementer en oppgave bør inneholde for å være motiverende. Herzberg mente at de ansatte blir motivert når oppgavene de løser er interessante, krevende og utfordrende. Aktørene uttrykte også dette, og mener at det å ha en oppgave som utfordrer en på mange områder, men som man takler og har kompetanse til fremmer motivasjonen til de ansatte, samt at det er viktig at man føler at man kan utvikle seg gjennom de oppgavene man løser. Praksisen i selskapet er derfor at delegering av oppgaver skjer ut i fra en kombinasjon av den enkeltes ønske og kompetanse.

Gjennom medarbeidersamtaler kartlegger ledelsen de ansattes ønsker, for så å identifisere hvem som har den riktige kompetansen, og som vil være motivert nok til å påbegynne den nye utfordringen. Aktør 2 og 3 beskrev at de prøver å gi erfarne ansatte de vanskeligste oppgavene, og de nyansatte lettere, samtidig som disse også blir utfordret med noen vanskeligere oppgaver. Vi tolker dette til at alle aktørene er veldig bevisste på å delegere oppgaver den enkelte ansatte har mulighet for å mestre.

Kognitiv forventningsteori påpeker at skyhøy motivasjon ikke vil være verdt noe, dersom den ansatte mangler den riktige kompetansen. Denne ansatte vil da ikke ha mulighet til å mestre oppgaven, en faktor som kan senke motivasjonen. Mestre er et begrep som går igjen i mange motivasjonsteorier. Teorien til McClelland og teorien til Herzberg vektlegger dette. I følge disse teoretikerne vil det å mestre noe påvirke individets motivasjon og effektivitet i visse jobbfunksjoner. McClelland og Herzberg peker i sine teorier på det faktum at mennesker har behov av å prestere, og blir motivert av dette.

Motsatsen til de motivasjonsfremmende oppgavene er kjedelige, uinteressante oppgaver, der man føler at man er overkvalifisert. Aktørene mener at slike oppgaver i sterk grad vil hemme de ansattes motivasjon. De mener variasjon i oppgavene er vesentlig for å opprettholde motivasjonen, og aktør 1 er tydelig på at man burde få til et system der man klarer å løfte de som har lite varierende oppgaver, over til å gjøre andre oppgaver, men pekte samtidig på det faktum at selskapet har begrensede muligheter til dette.

**Aktør 1:** "I den perioden de ansatte er her, tilfredsstill vi utfordringsønskene, men det kommer til en grense hvor vi ikke klarer å gjøre det lenger."

Aktørene er av den oppfatning at ledelsen aktivt jobber med å få til variasjon i oppgavene, uavhengig av hvilken avdeling eller nivå den ansatte tilhører, samtidig som de skal klare å beholde et visst nivå av interesse i oppgaven. Likevel er selskapet som selskaper flest, de klarer det bare til et visst punkt, ettersom feltet de opererer på er begrenset. Aktørene er bevisste på, at på ett punkt klarer ikke selskapet lenger å videreutvikle de ansatte, fordi de ikke har oppgaver som strekker seg utover et visst område, og tilbud om varierte arbeidsoppgaver vil derfor være umulig. Her er det dog noen forskjeller mellom de to selskapene.

Gjennom dialog med aktør 2, mellomlederen i NB, ble situasjonen i megleravdelingen beskrevet. Aktøren beskrev at spesielt i megleravdelingen fikk de ansatte bruke alle sine evner, ferdigheter og kunnskaper, og da spesielt de sosiale ferdighetene ettersom man håndterer så mange ulike mennesker. Vi tolket det dit hen at disse meglerne hadde en såpass variert hverdag, at disse ble tilfredsstillt på utfordringer og variasjon i en mye lengre tidsperiode enn juristene i NCL. NCL som nesten utelukkende består av jurister, arbeider kun med én lov, noe som i lengden vil bli kjedelig for en jurist, selv om hverdagen deres inneholder de fleste elementer som finnes i en advokats hverdag. Resultatet av dette er at ansatte går videre til andre selskaper etter ca. 6-7 år. Vår oppfatning av dette er at det ikke er veldig kritisk for selskapets skyld. Folk vil slutte, men de vil også da hele tiden kunne ansette nye med større driv til å gjennomføre det samme arbeidet som andre har gått lei.

**Aktør 3:** "Når man er ny vil man vise seg frem, situasjoner og arbeidsoppgaver er nye. Utfordringen min blir den dagen man føler man har vært borti alt."

Fra dialogen vi hadde med aktør 3 tolket vi det også slik at de nyansatte i større grad klarte å motivere seg selv, ettersom de har et driv til å vise frem sine evner, kunnskaper og ferdigheter i nye situasjoner. De jobber hele tiden mot en ny tittel. Aktøren viste til at det han sliter mest med i motivasjonssammenheng, er å opprettholde motivasjonen og gnisten til de som har vært i selskapet lengst.

Teoriene til Hackman og Oldham viser til at det å ha muligheten til å kunne starte og avslutte ett helt stykke arbeid er en motivasjonsfaktor i seg selv. Man knytter seg til oppgaven i større grad, og skaper en oppgaveidentitet. Aktørene pekte på at man i selskapet får fullføre arbeidsoppgaver som ligger innenfor ens eget område hele veien, men det foreligger noen

forskjeller mellom NB og NCL på dette området. I NCL, som driver med skadeoppgjør og består av jurister, får de ansatte mulighet til å gjennomføre et helt stykke arbeid, men det arbeidet er bare en del av en hel prosess. Selskapet har en verdikjede, der saker gradvis flyttes gjennom hierarkiet, men selv om sakene går videre, avsluttes deler av de på hvert nivå. I NB som driver med meglings, og består i hovedsak av meglere, følger derimot megleren kunden fra start til slutt.

### 8.1.2.2 *Ansvar og medbestemmelse*

Som tidligere nevnt er tilfredsstillende av behovet for autonomi, selvbestemmelse og frihet en forutsetning for indre motivasjon, så opplever de ansatte fravær av selvbestemmelse i arbeidshverdagen er de ikke indre motiverte (Deci og Ryan 1985). Ansvar er en jobbkarakteristika Hackman og Oldham vektla i sin jobbkarakteristika-modell. De mente at dersom ledelsen blant annet vektla det, i kombinasjon med andre sentrale jobbkarakteristika, ville de best mulig kunne stimulere de ansattes vekstbehov, som forutsettes at medfører bedre motivasjon for jobbytelse og dermed også økt produktivitet og arbeidskvalitet. Også Herzberg mente at det å gi ansatte mye frihet til å ta ansvar over egen arbeidssituasjon, innenfor visse rammer, er en viktig motivasjonsfaktor.

Ikke bare opplevde vi aktørene som trygge på seg selv i sin lederposisjon, vi opplevde også at de er trygge på sine ansatte, viser tiltro til disse og gir de mye kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon.

**Aktør 1:** "Vi har et prinsipp som lyder frihet under ansvar."

Vi kan tolke dette til at ledelsen i selskapet er opptatt av å gi den enkelte medarbeider ansvar. Vi fikk gjennom våre samtaler med aktørene, et sterkt inntrykk av at de ansatte i selskapet, i den grad det lar seg gjøre, kan styre sin egen arbeidsdag og arbeidssituasjon, samtidig som vi fikk inntrykk av at de ansatte ikke misbruker denne tilliten fra ledelsen. Praksisen i selskapet tilsier at så lenge man holder seg innenfor visse arbeidsrammer og beviser at man klarer dette, kan man stort sett styre mye selv. En av aktørene presiserte spesielt at han håper at hans lederstil påvirker de ansatte til å kunne ta ansvar og avgjørelser selv, mens en annen aktør beskrev at hans ansatte hadde veldig mye ansvar, veldig raskt etter ansettelsen.

**Aktør 1:** "Lønnsoppgjøret blir de ansatte bare informert om, uten å få muligheten til å være med å bestemme. Beslutninger om kantinen derimot er en mer demokratisk prosess."

Fra aktør 1 sitt utsagn kan vi tolke det som om at hvem som har myndighet til å ta beslutninger avhenger av hva slags beslutning det er snakk om. Etter dialogene med våre aktører oppfatter vi det slik at ledelsen oftest tar seg av de store beslutningene, slik det ofte er i store selskaper, men at de tar de ansattes synspunkter i betraktning for å se hva som kan imøtekommes. Aktør 2 uttrykte at i noen sammenhenger forhører ledelsen seg med de ansatte om hva de synes, selv om ledelsen egentlig har gjort seg opp en mening og saken er udiskutabel.

Ser vi på teorier om ledelse er dette typisk for en oppgaveorientert leder. Teorier beskriver at lederen gjør dette, ikke for å være slem, men fordi han er overfokusert på de satte målene. Teorien om prosedyrerettferdighet stresser at en viktig motivasjonsfaktor er at de ansatte subjektivt oppfatter prosedyrene i selskapet som rettferdige. En konkret ting som skaper prosedyremessig rettferdighet handler om at berørte parter blir hørt. Å forhøre seg om de ansattes formeninger i saker som angår dem er derfor vesentlig, men det kan være farlig dersom man blir avslørt i å spørre om formeninger i en allerede avgjort sak. Oppfatter de ansatte situasjonen slik at de alltid blir spurt, men aldri blir hørt, vil det kunne føre til mistriivsel, også i følge Herzberg.

"Frihet under ansvar"-prinsippet som er nevnt tidligere, tilsier likevel at det er en viss grad av medbestemmelse fra de ansatte når det gjelder hvordan å legge opp sin egen arbeidsdag. Store deler av de ansatte har myndighet til å bestemme når de eventuelt vil ha hjemmekontor og lignende.

### 8.1.2.3 Videreutvikling

Som snakket mye om tidligere er individet et aktivt vesen som fra fødsel av har et iboende driv og en kraft til å utvikle selvet. Er det på en arbeidsplass tilrettelagt for at de ansatte kan videreutvikle seg vil det kunne være en viktig påvirkningsfaktor i forhold til deres motivasjon. Herzberg sin teori er et eksempel på en teori som har dette synet. Gjennom dialogen med aktør 1 får vi en forståelse for at han er oppmerksom på dette, og han snakket mye rundt

tanker om at lønn er viktig, men for beholde folk over tid er det viktigste at man opplever at det er spennende utfordringer og utviklingsmuligheter innen rekkevidde.

**Aktør 1:** "Det å utføre en arbeidsoppgave må gi de ansatte noe, at de må føle at det er et fremtidig mål med deres innsats."

Aktør 1 nevnte at med unntak av han og to andre er det ingen andre ledere som har tidligere ledererfaring, det vil si at Norwegian Broker AS i aller høyeste grad gir muligheter til å klatre på karrierestigen og drive personlig utvikling og kompetanseutvikling. Dette er veldig positivt om det stemmer, og er dette noe også de ansatte opplever kan det være med på å øke deres indre motivasjon for arbeidet.

De som starter i NCL som jurister vil etter fem år være advokatfullmektig, en utvikling aktørene selv mener gir nykommerne mye motivasjon. Vi ser her at det er mulighet for vekst i selskapet, men for ansatte som ikke avanserer opp til ledelse vil vekstmulighetene for de ansatte i NCL stoppe da selskapets "ytre grenser" er nådd. Feltet selskapet opererer i, er nokså smalt, og tilbud utenfor dette feltet foreligger ikke i selskapet. Derfor velger de fleste å slutte etter seks til syv år. Dette gjelder spesielt for juristene i NCL, situasjonen er noe annen for meglerne i NB. I NB starter man som porteføljeforvalter og utvikler seg videre til forsikringsmegler. Vårt inntrykk etter å ha vært i dialog med våre aktører, er at disse meglerne har en mer variert hverdag og problemet med at man slutter er ikke like stort.

### 8.1.3 *Involvering*

Som sagt har mennesket et indre psykologisk behov for å føle tilhørighet, omsorg, trygghet og beskyttelse fra signifikante andre. Om et individ oppfatter sin situasjon som trygg er sjansen for å kunne øke vedkommende sin indre motivasjon større enn om personen hadde følt seg alene og usikker. Dette er noe alle våre informanter ser ut til å være klar over, og de er alle av den oppfatning av at for å kunne øke de ansattes motivasjon må de ha god kontakt med dem og gi dem betydelig tillit.

### 8.1.3.1 Sosiale relasjoner

Det å vektlegge gode mellommenneskelige relasjoner mellom over- og underordnede er noe Herzberg viser til at er viktig i forhold til å bevare motivasjonsnivået til ansatte og ikke få disse til å mistriives. Gjennom våre dialoger med aktørene oppfattet vi det slik at selskapets politikk og administrasjon legger vekt på nettopp dette. Aktørene omtalte de ansatte flere ganger som sine viktigste ressurser, og de virket bevisste på omsorgsaspektet som er nødvendig i et selskap. Aktør 3 mener at en av oppgavene alle ledere har er å være ansvarlig for ansattes trivsel, ve og vell. Han mener at Norwegian Broker AS er en bedrift som er god på å ta seg av sine ansatte, vise nestekjærlighet og ta ansvar ovenfor hvert enkeltindivid, et syn han deler med aktør 1. Aktør 2, en oppgaveorientert leder, er også veldig bevisst på viktigheten av gode relasjoner, og har et sterkt ønske om å skape og opprettholde disse. Han ytret at han ønsker å bli mer direkte, istedenfor å gå rundt grøten, og mener at både han selv og resten av ledelsen kan bli flinkere til å vise at de verdsetter den enkelte.

Etter vår dialog med aktør 1 tolker vi det dit at han har et forbedringspotensial i forhold til involvering. Aktør 1 viste til at han involverer seg i mye større grad dersom han selv opplever et problem som trivielt, i motsetning til et problem han ikke ser på som viktig der han kan virke nokså overfladisk. Han kom frem som en veldig autoritær leder, og forklarte selv at han nok kunne bli oppfattet som brølende, noe han hadde tro på at kunne skremme noen mennesker. Dersom en ansatt oppfatter et problem som trivielt, men ikke møter noen involvering fra ledelsens side vil det kunne ha en negativ effekt på motivasjonen.

Alle aktørene utdypet viktigheten av fysisk nærvær og er opptatt av at de ansatte skal se og føle at de er til stede for dem. Aktør 3 viste til at han synes det er ekstremt viktig at alle føler at de blir sett. Han ser det som sin oppgave å heve frem de som til vanlig ikke er så høylytte og hevder seg. Alle mennesker er ikke like, og noen klarer ikke selv å heve frem sine gode prestasjoner og skaffe seg den anerkjennelsen de fortjener. Slik teorien til både Maslow og Herzberg peker på, er også denne aktøren veldig bevisst på motivasjonseffekten anerkjennelse har.

Hvem som fortjener anerkjennelse kommer ikke alltid frem på resultatene ettersom store, eller gode prestasjoner ikke alltid slår ut på tall, men kanskje på samværet kollegaene i mellom. For å kunne klare å se hvem som fortjener anerkjennelse beskrev aktøren at det er viktig med

fysisk nærvær, det vil si tilstedeværelse. Våre aktører omtalte også tilstedeværelse som viktig når det kommer til å kunne oppdage demotivasjon hos enkeltindivider, for så å sammen klare å snu situasjonen til noe bedre. Tidligere har vi nevnt at våre aktører vektlegger oppfølging og tilbakemeldinger til sine ansatte. Gjennom våre dialoger med dem, er vi av den oppfatning av at de gjør dette for å synliggjøre sine ansatte. Aktør 3, som beskrev seg selv som en personorientert leder, viste til at han er spesielt opptatt av å ikke bare vite hvor lenge hans ansatte er på jobben, men også å følge de opp og gi tilbakemeldinger slik at han vet hva de driver med og de føler at det harde arbeidet de legger ned i jobben blir sett og verdsatt.

Gjennom dialog og observasjon tolket vi aktør 3 som en person som virkelig er bevisst på omsorgsaspektet som er nødvendig i et selskap. Han mener at gjennom sin lederposisjon er det viktig å vise omtanke for de ansatte, og å vise at man faktisk bryr seg. Aktøren påpekte at i tilfeller der den ansatte har gjort alt i sin makt, men likevel ikke nådd et satt mål, er omsorg og forståelse, i kombinasjon med krav om hva de må arbeide med fremover, ekstremt viktig. Han mener at en bedrift ikke kan forlange mer enn at ansatte gjør alt i sin makt, og at det da heller burde bli sett på andre innvirkende elementer som strategier og målsettinger, og tilrettelegge annerledes slik at mål blir mulige å nå.

Aktør 2, som er leder for meglerne i selskapet, forklarte at dersom en megler eventuelt skulle miste en kunde, prøver han som leder å finne ut av grunnen til hvorfor denne kunden avsluttet samarbeidet. Grunnen til dette ligger ofte utenfor meglerens makt, og en tilbakemelding fra lederen om at det ikke var denne enkelte megler sin feil hjelper ofte på vedkommende sin motivasjon. Aktør 3, som også har en mellomlederposisjon, beskrev at også han synes at det er viktig å få frem grunnen til at noen kan ha gjort det dårlig. I hans avdelingsmøter, der tall blir lagt frem i ulike målinger på hvor bra hver enkelt ansatt har gjort det, føler ofte de med lavest *score* at de er i en veldig ubehagelig situasjon. Vår aktør er derfor nøyte med å få frem årsaken til disse lavere *scorene* for å lette ubehaget til disse. Som regel er det en enkel grunn, som for eksempel at de er mye mer nøyaktige og derfor litt tregere, det betyr ikke at de ansatte med lavest *score* har jobbet mindre.



### 8.1.3.2 Trivsel

Gjennom vår dialog med aktør 2 ble humor og lek vektlagt. Han mener det er viktig at lederen finner en balanse mellom humor og lek, slik at det ikke blir for mye alvor å tvang på arbeidsplassen. Han presiserte også at høflighet er viktig, også fra ledelsens side. Et negativt miljø vil i følge forskning kunne ha en dempende effekt på den indre motivasjonen. Dette gjelder både det sosiale miljøet og det fysiske omliggende miljøet. Gjennom våre dialoger og besøk hos selskapet opplever vi at arbeidets kontekst og de omliggende rammer preges av fine og lyse kontorer, samt et bra kantinesystem, fruktordning, kaffeautomat og en god parkeringsavtale. I tillegg er utformingen delvis et åpent kontor landskap, det vil si ikke helt åpent, men mer åpent enn lukkede kontorer. Dette tolker vi som at det er tilrettelagt for å samarbeide på arbeidsplassen og skape gode sosiale relasjoner, et viktig element for å trives.

For at ansatte skal trives på en arbeidsplass mente Herzberg at virksomhetens politikk og administrasjon, samt ledelsen måtte være god. Personalfiendtlig politikk, eller en leder som oppleves som faglig udyktig mente han ville føre til mistrivsel blant ansatte. Alle aktørene, som besitter lederposisjoner, oppfattet vi som faglig dyktige, de har lang fartstid i bransjen, og som bevisste på viktigheten av å tilrettelegge forholdene slik at ansatte kan nå selskapets mål.

Konklusjonen er at dersom vi ser selskapets situasjon i forhold til alle Herzberg sine hygiene faktorer, også de gjennomgått tidligere i denne analysen, finner vi ingen forklaring på hvorfor enkelte ansatte eventuelt skulle mistrives. Hvorvidt enkelte mistrives eller ikke finner vi først ut av i delanalyse II. Alle våre informanter er dog av den oppfatningen at det er god trivsel på jobben og ser få problemområder i det fysiske miljøet som de burde endre for å øke trivselen. Når det gjelder det sosiale miljøet derimot nevnte de flere områder de kan forbedre, som de tror vil ha en positiv effekt på de ansattes motivasjon. Aktør 3 mener at oppmøte på sosiale arrangementer ofte er litt dårlig. Aktør 2 ser for seg at økende deltagelse på sosiale arrangementer fra hans egen side kanskje vil ha en god effekt, og at å dra med flere ut på hyggelige arrangementer i firmaregi vil styrke samholdet i avdelingen.

Som sagt kan en følelse av tilhørighet og omsorg være med på å heve et individs indre motivasjon, og våre aktører beskrev også tilstedeværelse som en ekstremt viktig faktor for å kunne skape en god kommunikasjon og kontakt med sine ansatte, noe som igjen vil kunne føre til trivsel og større mulighet til å påvirke og øke motivasjonen. Alle aktørene er veldig

bevisst på viktigheten av gode relasjoner. All interaksjon mellom oss mennesker skjer via en form for kommunikasjon, og for at den skal gi oss en følelse av trygghet og omsorg er det viktig å være klar over hvordan det kommuniseres på arbeidsplassen og hvilke kommunikasjonskanaler som brukes.

Hos Norwegian Broker AS har de en personalhåndbok som regulerer all kommunikasjon. Den inneholder regler mot mobbing, trakassering og varsling. Slike skrevne regler er viktig for å holde kommunikasjonen på et nivå som er komfortabelt for de ansatte og som setter grenser for hva som er lov og ikke lov. Ledelsen bør passe på at selskapets regler for hvordan man skal kommunisere blir overholdt, og ut i fra vår forståelse har det foreløpig ikke vært noen brudd på disse reglene, men dersom det skulle skje bør ledelsen vise at de er villige til å slå hardt ned på det.

I forhold til ledelsens måte å kommunisere på kom aktør 1 frem som en veldig høylytt, brautende person (ref. han selv), men samtidig som en ekstremt ærlig person. Å ha en brautende fremtreden kan skremme ansatte til å ytre sine meninger, men kombinert med hans ekstreme ærlighet, en faktor som vil bidra til å skape høy tillit, ser ikke vi hans fremtreden som et problem.

Kommunikasjonen mellom de to selskapene, og på tvers av ulike avdelinger og nivåer er i følge våre aktører for dårlig. Aktør 2 uttrykte at han synes det burde være mer struktur på kommunikasjonen. Mye av kommunikasjonen i selskapet skjer daglig i gangene uten noen form for struktur. Dette kan være et problem med tanke på at mye viktig informasjon kan komme opp i disse møtene, og aldri bli videreformidlet til andre individer som kunne ha stor nytte av den. Aktør 2 nevnte også at det alltid er et krav om tydeligere kommunikasjon fra ledelsen side etter medarbeidersamtaler. Utydelighet skaper fort en følelse av usikkerhet hos individer og kan være en risikabel faktor i forhold til deres indre motivasjon.

Et resultat av dette er at en gruppe ansatte har satt i gang et samarbeidsprosjekt, der de ulike avdelingene og selskapene skal kurse hverandre i, og informere hverandre om sine arbeidsoppgaver. Målet med dette er at ansatte skal få større innsikt i hvilke oppgaver bedriften rommer, slik at de istedenfor å søke seg bort fra selskapet kan søke seg over til en annen avdeling. Dette er et godt tiltak for å forbedre den situasjonen som er tilstede i dag, og kan ikke bare forhindre usikkerhet og utrygghet blant de ansatte, men kan også kanskje

resultere i at de blir mer som en enhet som drar i samme retning, fremfor avdelinger som jobber hver for seg.

Aktør 3 påpekte også at ledelsen bør bli flinkere til å kommunisere og informere om hva som foregår i selskapet. Når det iverksettes grupper for spesielle prosjekter, har den involverte ledelsen en tendens til å glemme å vise frem prosessen for de som ikke deltar. Utenforstående er da til en hver tid uvitende om hva som skjer og om hvor langt gruppen er kommet på veien mot målet. Noen av disse kan da få en følelse av ting går for tregt, eller at det bare er prat og ikke handling fra ledelsens side. Denne utydeligheten kan medføre at motivasjonen hemmes hos de ansatte.

Aktørene viste også til at det innad i selskapet ofte er klikkdannelser som kommuniserte lite med hverandre. Kommunikasjonen de viste til er den daglige, hverdagslige kommunikasjonen som er så viktig for å kunne trives på en arbeidsplass. Det er ofte slik at de samme klikkene spiser for seg selv, har røykepauser sammen og rett og slett besøker hverandre på kontorene oftere. For ledelsen som bruker mye energi på å prøve å få til en felles bedriftskultur, der alle skal kommunisere, er dette frustrerende, men de er ikke av den oppfatning av at det er noe problem for de ansatte. Ser vi på Maslow sin behovsteori, viser denne at denne tilknytningen de ansatte føler til visse andre ansatte dekker deres sosiale behov, det vil si behovet for å føle en tilknytning til gode venner og kollegaer som man kan dele de intime sidene av livet med. I slike sosiale omgivelser kan de ansatte også søke støtte og aksept. Alt dette er elementer som positivt påvirker motivasjon.

## 8.2 Delanalyse II

Delanalyse II er basert på data fra spørreundersøkelsen vi gjennomførte blant alle ansatte i Norwegian Broker AS, kunnskap fra delanalyse I, og vår forforståelse. Spørreundersøkelsen er utformet med lukkede spørsmål, altså påstander med avkrysningsalternativer, samt noen åpne spørsmål der de ansatte kan få uttrykke seg med sine egne ord og meninger. De åpne spørsmålene har til hensikt å gi oss forståelse for meningene og tolkningene til disse aktørene rundt fenomenet motivasjon, og hvordan de mener ledelsen påvirker denne.

Informantene for spørreundersøkelsen er samtlige 80 ansatte i Norwegian Broker AS. Spørreundersøkelsen er distribuert til alle via internett, og resulterte i fullstendig data fra 62 ansatte. Dette representerer en svarrate på cirka 77,5 prosent. Av disse er 34 kvinner og 28 menn. Den gjennomsnittlige alderen ligger mellom 30 og 40 år, og den gjennomsnittlige ansienniteten er mellom 3-4 år. Av respondentene jobber 8 stykker i administrasjonen, 9 stykker jobber i affinity-avdelingen, 3 stykker jobber med nysalg, det er 12 fra megleravdelingen, 3 fra prosedyreavdelingen, 22 fra skadeavdelingen og 5 fra kundesenteret.

### 8.2.1 Struktur

Individer erfarer ofte manglende kontroll, uklarhet og utydighet i forhold til sin egen arbeidssituasjon og arbeidsområde, samt usikkerhet i forhold til mål og hva som forventes av dem (Karp 2010, 40). Ut i fra hva selvbestemmelsesteorien forteller oss, kan alle disse faktorene være direkte skadelige for den indre motivasjonen. For å minske en opplevelse av usikkerhet og manglende kontroll hos de ansatte, må konteksten rundt være klar og strukturert. I første omgang handler dette om å legge frem tydelige og synlige mål for alle i organisasjonen. Dette må være mål som vil gi de ansatte en utfordring, men som ikke er urealistiske og umulige å oppnå. Målene vil bidra til at ansatte ikke er usikre på hva de jobber mot, ved å skissere en tydelig retning i arbeidet.

#### 8.2.1.1 Målsetting

Målsettingsteorien, utviklet av Locke og Latham, fokuserer på målets betydning som motivasjonsfaktor. Teorien sier at det å arbeide mot et bestemt mål er en helt sentral motivasjonskraft, og viser spesielt til tre viktige prinsipper. For det første fremmer spesifikke mål ytelse bedre enn generelle mål, for det andre har vanskelige mål en større motiverende effekt enn lette mål dersom de blir akseptert og for det tredje fører tilbakemelding om resultater til større ytelse enn ingen tilbakemeldinger.

I vår undersøkelse har vi forsøkt å få en forståelse for om hvorvidt målene det arbeides mot i Norwegian Broker AS er utformet på en slik motiverende måte som Locke og Latham beskriver. Av de ansatte som besvarte vår undersøkelse er 38,7% helt enig i at målene de jobber mot er spesifikke, og tilsvarende prosentandel er litt enig. 17,7% er litt uenig, mens bare 1,6% er helt uenig. 3,2% vet ikke. Til sammen er 54,8% litt eller helt uenig i at målene

de jobber mot er vanskelige. 9,7% vet ikke, mens 30,6% er litt enig, og 4,8% er helt enig i at målene de jobber mot er vanskelige. Vi ser her at selskapet har et forbedringspotensial i forhold til måten mål blir utformet på. Spesielt når det gjelder vanskelige mål viser vår undersøkelse at selskapet kunne nytt godt av å gjøre målene det arbeides mot litt mer krevende, selvfølgelig innenfor realistiske rammer.

De fleste motivasjonsteoriene påpeker at det alltid vil foreligge individuelle forskjeller når det kommer til hva som motiverer. I målsettingsteorien vises det til at hvordan individet oppfatter sin egen mestringsevne vil påvirke hvor motivert dette individet vil bli av vanskelige mål. En leder må være bevisst disse forskjellene. Å gjøre målene vanskeligere vil kunne virke negativt på ansatte med lav subjektiv mestringsevne. Disse vil kunne senke eller gi opp målene sine.

Om resultatet av et arbeid vil bli bedre dersom den enkelte ansatt får delta i målsettingsprosessen er det ikke enighet om blant teoretikerne. Deltakelse vil dog mest sannsynlig øke graden av aksept for det målet som blir satt, en grunnleggende betingelse for at vanskelige mål skal ha en motiverende effekt. Ettersom majoriteten av de ansatte uttrykte at målene de jobber mot ikke er spesielt vanskelige, er ikke selskapet avhengig av, i følge Locke og Latham, å ha et stort fokus på involvering fra de ansatte i målsettingsprosessen. Dersom de dog hadde bestemt seg for å gjøre målene mer krevende, bør det også fokuseres på større involvering fra de ansatte.

#### *8.2.1.2 Oppfølging*

I følge teorien om indre motivasjon er oppfølging på veien, minst like viktig som tydelige og oppnåelige mål. Av våre respondenter svarte 22,6% at de er helt enig i at personlig oppfølging har stor betydning for deres arbeidsinnsats, og 46,8% er litt enig. 11,3% er litt uenig i at personlig oppfølging har stor betydning for arbeidsinnsatsen, og 9,7% er helt uenig. Vi ser her at majoriteten er enig i at oppfølging er et område som er viktig og har betydning for deres arbeidsinnsats. Om ledelsen faktisk er flinke til å følge opp, og gi de ansatte veiledning underveis i arbeidet er det litt uenighet om. Hele 50% sier seg enig i dette, men det er så mange som 35,5% som er uenig. De resterende vet ikke. Dette resultatet viser at det tydeligvis er ganske mange ansatte som opplever at de ikke får nok oppfølging og veiledning i arbeidshverdagen.

Det er mange måter å følge opp en ansatt på, og en av de vanligste og mest brukte arenaene for oppfølging er medarbeidersamtalen. Som vi har gjort rede for tidligere har Norwegian Broker AS to medarbeidersamtaler i året med hvert enkeltindivid. 69,4% av de ansatte i Norwegian Broker AS er helt eller litt fornøyd med medarbeidersamtalenes hyppighet, mens 3,2% er derimot helt uenig og 12,9% er litt uenig. 14,5% vet ikke. Igjen er majoriteten fornøyd, men prosentandelen som sier seg litt eller helt uenig er større enn man ønsker i et selskap. Dette kan være ansatte som synes det er for lite å ha to medarbeidersamtaler i året eller det kan være ansatte som synes at to er én for mye. Ved å se på prosentandelene fra forrige variabel, hvor et stort antall synes de får for lite oppfølging og veiledning i arbeidshverdagen, er det naturlig å tro at det dreier seg om at de ansatte synes det er for få fremfor for mange medarbeidersamtaler.

Medarbeidersamtalen er som nevnt en viktig arena for å følge opp den enkelte medarbeider, og det er viktig at ledelsen følger opp det som blir bestemt i disse samtalene. 21% av de ansatte er i ulik grad uenig i påstanden ”etter en medarbeidersamtale føler jeg at ledelsen har hørt på det jeg hadde å si, og følger dette opp”. 62,9% er helt enig, og hele 16,1% vet ikke.

### 8.2.1.3 Tilbakemelding

Maslow beskriver i sin teori at mennesker har et behov for aktelse. Tilhørende dette behovet er et ønske om å prestere og å få anerkjennelse for gode prestasjoner. Herzberg støtter dette i sin teori, der han har identifisert at en motivasjonsfaktor er anerkjennelse. 93,6% av de ansatte som gjennomførte vår undersøkelse bekrefter dette behovet, og mener at bekreftelse og anerkjennelse for den jobben de gjør er viktig for deres motivasjon. 3,2% sa seg derimot helt uenig, og 1,6% sa seg litt uenig. Enigheten ble også utdypet gjennom utsagn.



Det er min nærmeste leder som jeg føler motiverer meg, og det gjør han ved å anerkjenne min kunnskap og ha tro på meg. Ledelsen påvirker min motivasjon ved å vise at de er fornøyd med det arbeidet jeg utfører, at jeg får anerkjennelse for det jeg gjør.

En måte å anerkjenne en person på er gjennom bruk av verbale belønninger. De fleste ansatte, 95,2%, er enig i at verbale belønninger for det arbeidet de gjør, øker deres motivasjon. 1,6% svarte seg helt uenig, og tilsvarende prosentandel svarte litt uenig og vet ikke. Ansatte i Norwegian Broker AS bekrefter med dette både Maslow og Herzberg sine teorier på punktet om at behov for aktelse er viktig i forhold til motivasjon, og Deci og Ryans CET som spår at positive verbale belønninger som oftest forbedrer den indre motivasjonen. McClelland støtter disse i sin teori, der han har identifisert et av menneskets tre behov, som et behov om å prestere. Han mener mennesker som har et behov for å prestere trenger regelmessige tilbakemeldinger for å kunne overvåke progresjonen de gjør.

Hackman og Oldham, og Locke og Latham er også av den oppfatningen at tilbakemeldinger vil ha en stor motiverende effekt og føre til større ytelser. De mener ansatte blir motivert av informasjon om resultatet av det arbeidet de gjør. Utsagn fra de ansatte viser at de motiveres av tilbakemeldinger og feedback fra ledelsen.



Å rose andre gir mye mer effekt enn det man umiddelbart skulle tro. Ledelsen hos oss er flinke til å skryte av både enkeltprestasjoner og teamarbeid. Ledere som er aktivt tilstede og er involverte i arbeidsoppgavene jeg gjør er motiverende. Det er veldig motiverende å få positive tilbakemeldinger fra ledelsen dersom de er fornøyde med den jobben jeg gjør. Ledelsen påvirker gjennom å skape utviklende forutsetninger, gi tydelige tilbakemeldinger og etterstrebe åpen dialog.

I tillegg svarte 66,1% seg helt enig i at de er opptatt av andres mening om sin arbeidsinnsats, og 25,8% er litt enig. 3,2% er helt uenig, mens 1,6% er litt uenig i at de er opptatt av tilbakemelding fra andre. Etersom de ansatte viser til at tilbakemeldinger og anerkjennelse er så viktig for deres motivasjon, og at de bryr seg om det andre sier, er det vesentlig at ledelsen er bevisste på dette og følger det opp. De ansattes oppfatning av ledelsen og deres evne til å gi tilbakemeldinger og anerkjennelse er bra, men sannsynligvis ikke bra nok. 22,6% er helt enig i at de ofte får bekreftet fra ledelsen at de gjør en god jobb, og 41,9% er litt enige. 3,2% er helt uenig, mens 22,6% er litt uenig. 9,7% vet ikke. Samme prosentandel mener at ledelsen i Norwegian Broker AS er flinke til å gi tilbakemeldinger, og omtrent tilsvarende prosentandel er uenig i at de syns ledelsen er flinke.

#### 8.2.1.4 Belønning

Som nevnt tidligere finnes det mange måter å belønne et individ på, og det er utallige faktorer som spiller inn på en belønnings effekt på mottakeren. For ledere i Norwegian Broker AS som benytter belønninger med hensikt å motivere sine ansatte er det veldig viktig at de er bevisste på hvilke type belønninger deres ansatte blir motivert av. Bortsett fra 3,2%, som svarte at de ikke vet, mener alle respondentene våre at belønning i form av penger er viktig for deres egen motivasjon.

79,1% mener at dersom de hadde fått en høyere lønn nå, så ville motivasjonen deres økt ovenfor fremtidige arbeidsoppgaver. Bare 1,6% er helt uenig i at en høyere lønn ville motivere mer for fremtidige oppgaver. 9,7% er litt uenig, mens 9,7% vet ikke. I tillegg til at lønn ble sagt å ha en sterk motivasjonseffekt, ble det også flere ganger påpekt i ulike utsagn fra de ansatte at bonusordninger er motiverende.



Jeg blir motivert av bonusordninger eller lignende ordninger som bidrar til at min hverdag blir vesentlig bedre dersom jeg yter litt ekstra.

Under forrige avsnitt tok vi for oss verbale belønninger og dets virkning på motivasjonen til de ansatte. På påstanden om at verbale belønninger for arbeidet øker deres motivasjon mer enn belønning i form av penger, svarte bare 4,8% seg helt enig. 19,4% er litt enig, mens 54,8% sa seg litt eller helt uenig. 21,0% valgte å svare vet ikke. Dette er et viktig faktum, for selv om majoriteten opplever at de blir motivert av håndgripelige belønninger, kan håndgripelige belønninger ha en negativ virkning på den indre motivasjonen. Variablene i spørreundersøkelsen spesifiserer som sagt ikke at vi snakker om indre motivasjon i dette tilfellet.

Studien av Deci og Ryan (1999) viser at håndgripelige belønninger kan ha en direkte skadelig effekt i motsetning til verbale belønninger, som som oftest forbedrer den indre motivasjonen. Så selv om de ansatte blir sterkt motivert av håndgripelige belønninger er det viktig at ledelsen i Norwegian Broker AS også er klar over at det ikke nødvendigvis vil bedre den indre motivasjonen.



Kognitiv forventningsteori beskriver at motivasjon styres av oppfatninger og forventninger om resultatet av innsatsen. Det vil si at forventer man en stor belønning yter man bedre, i motsetning til når man ikke forventer å få noe som helst igjen for innsatsen, da yter og presterer man dårligere. På påstanden om at motivasjonen synker om belønningen som blir gitt ikke er verdt den innsatsen de ansatte gir svarte 24,2% seg helt enig og 48,4% er litt enig. 8,1% er helt uenig, 9,7% litt uenig og 9,7% svarte vet ikke. Dette stemmer overens med teorien, og ledelsen i Norwegian Broker AS bør derfor være oppmerksomme på dette når de belønner sine ansatte.

### 8.2.2 *Autonomistøttende kontekst*

Som utdypet tidligere har konteksten en avgjørende rolle for om et individ opplever en økende indre motivasjon. Føler et individ seg fritt, kompetent og tatt hånd om, kan dette ofte takkes konteksten, som i slike tilfeller opptrer autonomistøttende.

#### 8.2.2.1 *Oppgavens karakter*

I sin teori peker Maslow på menneskets behov for å prestere som et sentralt behov på nivå fire, behovet for aktelse. McClelland støtter dette i sin behovsteori. Han har i motsetning til Maslow delt menneskets behov i tre, der det ene behovet er behov av prestasjoner. Han mener dette behovet påvirker et individs motivasjon og effektivitet i visse jobbfunksjoner. Også Herzberg peker på at det å prestere vil fungere som en motivasjonsfaktor. Hele 96,8% føler at de ofte mestrer oppgavene de blir satt til, av disse er 74,2% helt enig. 1,6% er uenig i påstanden om at de ofte mestrer oppgavene de har, og tilsvarende er litt uenig.

Locke og Latham beskriver i sin målsettingsteori at individets subjektive mestringsevne vil være av større betydning enn dennes objektive målbare evner. Med subjektiv mestringsevne menes hva individet tror det kan klare i forhold til en bestemt oppgave, om denne tror at den vil lykkes eller feile. 30,6% er helt enig i at dersom oppgaven de er satt til å løse virker *for* vanskelig, mister de motivasjon, og 1,6% er litt enig. Hele 62,9% mener derimot det motsatte. De er i ulik grad uenig i at motivasjonen forsvinner dersom oppgaven virker *for* vanskelig. Det ser dermed ut som majoriteten av de ansatte ikke blir demotivert dersom de står ovenfor en oppgave som virker umulig for dem å løse. I følge teorien til Latham og Locke er

disse ansatte individer med en høy subjektiv mestringsevne. Istedenfor å gi opp, eller nekte å ta på seg oppgaven, anstrenger disse seg derimot mer for å mestre vanskelige utfordringer.

Derimot mister flertallet i selskapet motivasjonen dersom oppgaven virker for lett. 16,1% er helt enig i dette, og 48,8% er litt enig. 30,6% er uenig i at de mister motivasjonen dersom en oppgave de skal løse virker for lett. Selv om svarene rundt dette er ganske delt kan det få store konsekvenser for selskapet dersom mange av de ansatte opplever at de er overkvalifiserte for oppgavene sine. Det er derimot ingen som uttrykker seg helt enig i at deres arbeidsoppgaver er for lette, men 29,0% er litt enig. 66,1% er i ulike grader uenig i at deres arbeidsoppgaver er for lette. At 29,0% synes sine arbeidsoppgaver er for lette, samtidig som 64,9% uttrykker at de mister motivasjon av lette oppgaver er litt faretruende, men samtidig er 90,4% av respondentene i ulik grad enig i at deres arbeidsoppgaver passer med deres kompetansenivå. Bare 1,6% er helt uenig, mens 6,5% er litt uenig.

Vi undersøkte også hva de ansatte føler dersom oppgavene deres er utfordrende. Hele 96,8% mener at utfordrende arbeidsoppgaver gir dem økt motivasjon. Bare 3,25% er litt uenig. Flere utsagn fra de ansatte presiserer den motivasjonsmessige viktigheten av utfordrende oppgaver, og de mener ledelsen motiverer ved å være flinke til å gi utfordrende oppgaver.



De er flinke til å utfordre en.

I følge Herzberg er utfordrende oppgaver en motivasjonsfaktor, og for å heve motivasjonen og dermed prestasjonen, mener han ledelsen bør legge til rette slik at de ansatte opplever å bli utfordret i sine arbeidsoppgaver. Dette støtter CET, som viser til at individer motiveres av utfordrende oppgaver som kan bidra til å heve deres kompetansenivå. Deci og Ryan (1980) understreker at det alltid bør være en viss grad av utfordringer knyttet til en aktivitet slik at individet tøyser sine ferdigheter for å mestre den. I Norwegian Broker AS har de lykket med å gi de ansatte en opplevelse av at de blir utfordret: 83,9% av de ansatte er uenig i påstanden om at deres arbeidsoppgaver er lite utfordrende. Bare 1,6% er helt enig, mens 12,9% er litt enig.

Alle respondentene våre er i ulik grad enig i at dersom en oppgave er interessant, er det motiverende i seg selv, og ulike utsagn fra de ansatte viser også til at ledelsen motiverer ved å gi interessante arbeidsoppgaver. Dette støtter sterkt oppunder Herzberg sin tofaktorteori, samt

teorien om indre motivasjon. Indre motivasjon handler som sagt om at et individ gjør en aktivitet med bakgrunn i indre belønninger. En slik indre belønning kan for eksempel være tilfredshet, interesse, glede eller mening knyttet til den oppgavene man utfører. 54,8% er helt enig i påstanden om at deres arbeidsoppgaver er interessante og engasjerende, og 35,5% er litt enig. Ingen er helt uenig i denne påstanden, men 6,5% er litt uenig. Majoriteten av våre respondenter mener altså at de blir sterkt motivert av interessante oppgaver, og er enig i at deres arbeidsoppgaver er interessante. De opplever altså arbeidsoppgavene i seg selv som en drivkraft, noe som tilsier at de er indre motivert til å løse dem.

På påstanden om at det er en fornøyelse å jobbe med de oppgavene de gjør, er det 30,6% som er litt uenig. 58,1% er enig i at det er en fornøyelse og 11,3% vet ikke. At det er 30,6% som ikke ser på sine arbeidsoppgaver som en fornøyelse kan ha en sammenheng med de 29% som synes oppgavene er for lette, og de 12,9% som synes oppgavene er for lite utfordrende.

Hackman og Oldham peker i sin jobbkarakteristika-modell på viktigheten av oppgavebetydning i forhold til motivasjon. De mener at det å se en større mening med den jobben man gjør har en enorm motiveringseffekt. På påstanden om at de ser mening med jobben sin er det ingen i Norwegian Broker AS som er helt uenig, og bare 1,6% som er litt uenig. Bortsett fra 4,8% som ikke vet, er resten enig i denne påstanden.

I følge selvbestemmelsesteorien har mennesket en medfødt tendens til psykologisk vekst og utvikling, og som det aktive organisme det er, søker han/hun etter optimale utfordringer for å utvikle ferdigheter. Maslow nevner også dette i sin teori, hvor han sier at mennesket har behov for å realisere sine evner og potensialer. En bedrift som gir sine ansatte muligheter til dette i jobben, kan utløse sterke motiverende krefter i følge Herzberg. Folk yter vanligvis sitt aller beste under disse betingelsene, noe som kommer både personene og bedriften til gode. Hackman og Oldham støtter også disse tankene gjennom sin jobbkarakteristika-modell, der de peker på motiveringseffekten av å ha muligheten til å bruke ulike evner, ferdigheter og kunnskaper i en jobb. De mener at ledelsen bør tilrettelegge arbeidsoppgaver for å best mulig stimulere de ansattes vekstbehov, hvilket forutsettes at medfører bedre motivasjon for jobbytelse og dermed også økt produktivitet og arbeidskvalitet. For å kunne få bruke sine ulike evner, ferdigheter og kunnskaper er man nødt til å ha en viss grad av variasjon i de oppgavene man utfører. Uten dette vil man kun ha muligheten til å benytte seg av de samme evnene, ferdighetene og kunnskapene om og om igjen.

Å ha varierende oppgaver i sitt arbeid, har Herzberg identifisert som en motivasjonsfaktor som han mener bør bli tilfredsstilt på enhver arbeidsplass som søker etter å motivere sine ansatte. Gjennom undersøkelsen kom det frem at 77,4% av respondentene våre i ulik grad føler at de får realisert sitt potensial gjennom sitt arbeid. Bare 17,7% er litt uenig og ingen er helt uenig. Så mye som 82,2% er enig i at deres arbeidsoppgaver er varierende, men 12,9% er litt uenig og 4,8% er helt uenig. 90,4% er i ulik grad enig i at de får brukt sine evner i det arbeidet de gjør. I denne påstanden er bare 8,1% som er litt uenig og ingen er helt uenig. Dette er alle gode verdier som peker på at flertallet av Norwegian Broker AS sine ansatte opplever at arbeidsplassen deres gir de rom for å utvikle seg. Vi kommer tilbake til viktigheten av dette under punktet om videreutvikling.

### 8.2.2.2 Ansvar og medbestemmelse

Som nevnt tidligere i oppgaven mener selvbestemmelsesteorien at ansatte bør bli oppmuntret til å ta initiativ, for på den måten å bli mer engasjert og interessert i arbeidet, noe som kan føre til økt indre motivasjon.

Utenom 3,2% som er helt uenig, og 1,6% som er litt uenig, er de resterende ansatte i Norwegian Broker AS enig i at medbestemmelse er viktig for deres egen motivasjon. Majoriteten, 71,0%, er også enig i at de får muligheten til å delta i avgjørelser som vil ha innvirkning på deres arbeid. 16,1% er litt uenig i dette, og 4,8% er helt uenig. Kommentarer fra de ansatte om hvordan ledelsen påvirker deres motivasjon inkluderer blant annet:



Åpenhet for nye forslag/ideer er momenter som er med på å påvirke motivasjonen på jobb. Ledelsen motiverer meg og mine medarbeidere ved å være positive til innspill og meninger fra oss.

Det at flertallet av de ansatte opplever å få delta på avgjørelser, noe de opplever som motiverende, er positivt. Det er likevel en del som ikke er av samme oppfatning, både når det gjelder følelsen av å kunne påvirke avgjørelser som har innvirkning på eget arbeid, og når det gjelder følelsen av å bli hørt av ledelsen. På påstanden om at ledelsen er flink til å ta de ansattes synspunkter i betraktning er 21% av de ansatte uenig. 64,5% er derimot i ulik grad enig, og 14,5% vet ikke. I denne påstanden er det en relativt stor prosentandel som er uenig. Dette kan ha sammenheng med de som også er uenig i de nedenstående påstandene.

27,5% av de ansatte er nemlig uenig i at ledelsen gir gode begrunnelser for det de gjør og gjennomfører, mens 64,5% er helt eller litt enig. I følge teorien om prosedyrerettferdighet er nettopp dette med å gi gode begrunnelser for beslutninger som tas vesentlig for å bevare motivasjonen blant de ansatte, og for å ikke skape unødvendig misnøye ved å få de til å føle seg urettferdig behandlet. På påstanden om at de føler seg rettferdig behandlet av ledelsen er 12,9% i ulik grad uenig, mens majoriteten, 72,6%, er helt enig i dette, og 14,5% vet ikke. Majoriteten svarte positivt på alle disse påstandene, og andelen som er uenig er ikke faretruende stor. Det er likevel flere enn man skulle ha ønsket som sier seg uenig, også på påstandene om at de føler seg urettferdig behandlet, og ikke føler de har noen innvirkning eller innflytelse. Dette kan være ugunstig for selskapet ettersom motivasjonen, i følge teorien om prosedyrerettferdighet, vil dale dersom de ansatte ikke føler at selskapets prosedyrer er rettferdige.

Hackman og Oldham mener det vil ha en motiverende effekt, og dermed føre til bedre jobbytelse og komme selskapet til gode, dersom de ansatte føler de har kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon. Dette støttes av Herzberg som identifiserte det å ha ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon som en motivasjonsfaktor, det vil si at dersom det er tilfellet vil det bidra til å øke den ansattes motivasjon i sitt arbeid. Hele 54,8% av de som svarte på undersøkelsen er helt enig i at de har kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon, og 38,7% er litt enig. Bare 4,8% er litt uenig, mens ingen er helt uenig. 88,7% er også enig i at de har klare ansvarsområder på sin avdeling. Ingen er helt uenig i dette, men 9,7% er litt uenig. For oss virker det som om ledelsen har klart å minimere det ytre presset som rammer, strukturer og tidsfrister fort kan skape, og det virker som om de ansatte har en følelse av at de kan ta egne frie valg, at de har en form for selvbestemmelse, frihet og autonomi i arbeidshverdagen.

På påstanden om at de har for lite myndighet til å kunne ta ansvar svarte 40,3% at de er helt uenig, og 17,7% at de er litt uenig. Det er dog 30,6% som sa seg i ulik grad enig, mens 11,3% vet ikke. Prosentandelen som er uenig er ganske stor, og at enkelte synes de har for lite myndighet og ansvar kommer også klart frem i de åpne spørsmålene.



Ledelsen kunne vært mye flinkere til å bemyndiggjøre. Det blir tatt korrekturrunder på nesten alt og mange skal involveres i både små og store beslutninger. Ledelsen må delegere mer ansvar, og gi beslutningsmyndighet til flere. Ledelsen må unngå detaljovervåkning.

Ledelsen kan altså jobbe med å bli flinkere til å delegere oppgaver og ansvarsområder, men ikke alle situasjoner, nivåer eller avdelinger tillater den ansatte å ha kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon. Det at ledelsen skaper en følelse av at det er rom for frihet og selvstendighet kan være en kompensasjon for dette. 93,5% av de ansatte føler at det er rom for frihet og selvstendighet i deres arbeidsdag. Ingen er helt uenig i at det er rom for slikt, men 3,2% er litt uenig. På spørsmål om hvordan ledelsen påvirker deres motivasjon ble det blant annet sagt at:



Ledelsen gir meg en stor grad av frihet. Ledelsen viser tillit, nok til å gi oss frihet. De motiverer med å ikke ha låste rammer. Viser stor takhøyde og åpenhet. Frihet under ansvar og viser fleksibilitet i arbeidsmetodikken. Ledelsen gir meg frihet til å løse oppgavene på min måte.

### 8.2.2.3 Videreutvikling

Som sagt har et individ, i følge selvbestemmelsesteorien, et iboende behov for å utvide sin kompetanse, vokse og videreutvikle seg. Det vil si at mennesket fra fødsel av har en indre drivkraft som kontinuerlig søker etter optimale utfordringer. Denne teorien stemmer overens med hva våre respondenter føler. I undersøkelsen kom det nemlig frem at for majoriteten er det veldig viktig at det er en form for stige å klatre i bedriften de jobber i. 38,7% er helt enig, og 25,8% er litt enig, i at karrieremuligheter har en stor betydning for deres arbeidsinnsats. 12,9% er helt uenig, og 17,7% er litt uenig. Det kom også frem at de fleste ser denne muligheten i Norwegian Broker AS. 21,0% er helt enig i at det er gode muligheter for å gjøre karriere i bedriften, og 41,9% er litt enig i dette. 22,6% er i ulik grad uenig i dette, og 14,5% vet ikke. Det at såpass mange er uenig støttes opp av utsagn fra noen ansatte:



Det er et forbedringspotensial når det kommer til kursvirksomhet og felles samlinger for de ansatte. Kurs som er relevant i forhold fag og som er relevant i forhold til teambuilding innad i bedriften trengs det mer av.

Flertallet synes likevel at Norwegian Broker AS er flinke på å gi de ansatte mulighet til å utvikle nye evner, ferdigheter og kunnskaper gjennom jobben sin. Hackman og Oldham mente i sin jobbkaraktistika-modell at dette er noe som vil engasjere de ansattes indre motivasjon for arbeidet. Selv om man får brukt ulike evner og lignende, vil dette bli kjedelig i det lange løp, dersom man ikke får tilegnet seg og brukt nye. I Norwegian Broker AS er 82,2% helt eller litt enig i at det arbeidet de gjør gir dem mulighet til å utvikle seg og lære nye ferdigheter. Bare 1,6% er helt uenig, mens 9,7% er litt uenig. Dette gjør at arbeidet vil beholde et visst nivå av interesse i seg, noe 100% av de ansatte mener er motiverende. En måte å utvikle nye ferdigheter, evner og kunnskaper på er gjennom kursing eller etterutdanning. I selskapet mener 88,7% av de ansatte at det er motiverende å få kurs eller etterutdanning. 3,2% er helt uenig, og 4,8% er litt uenig, og ser heller ikke på kurs og etterutdanning som noe særlig motiverende.

### 8.2.3 Involvering

Maslow beskriver i sin teori at mennesket har sosiale behov, det vil si behov for å tilknytte seg gode venner og kollegaer, og behov for sosiale omgivelser som formidler støtte og aksept. Om de ansatte i Norwegian Broker AS ikke føler at deres sosiale behov blir dekket er dette kritisk for deres opplevelse av indre motivasjon.

#### 8.2.3.1 Sosiale relasjoner

For å tilfredsstille det sosiale behovet på det private plan, sørger individet som regel for å knytte til seg venner og skape familie. I jobbsammenheng er det noe annerledes ettersom man blir plassert i en gruppe mennesker man ikke nødvendigvis kjenner fra før, og som man i første øyekast ikke anser at man har noen felles interesser med, utenom jobben. Det er dermed noen ganger mangel på de elementene som normalt knytter mennesker raskt sammen med andre. For å likevel skape disse sosiale omgivelsene som Maslow beskriver som så viktige, kan det derfor være nødvendig at det arrangeres sosiale sammenkomster i regi av selskapet. På slike sammenkomster vil man lære sin kollegaer bedre å kjenne, og se fellestrekk og felles interesser man først ikke oppdaget. 71,0% er i ulik grad enig i at sosiale aktiviteter med kollegaer bidrar til å øke deres motivasjon i jobbsammenheng.



Sosiale sammenkomster gjør at vi føler at vi får noe igjen for at vi står på. Sosiale happeninger kan brukes som belønning etter perioder hvor man har stått på og jobbet mye.

Utsagn fra de ansatte peker på den positive motivasjonseffekten sosiale arrangementer i jobbrei, som for eksempel *kick-off*, har. 17,8% er derimot litt uenig eller helt uenig i at sosiale aktiviteter med kollegaer har noen innvirkning på deres motivasjon. Vi ser her at motivasjonen til majoriteten av de ansatte vil nyte godt av arrangementer i selskapets regi.

Alt dette er også veldig aktuelt i følge selvbestemmelsesteorien. Konteksten må dekke individets grunnleggende behov for tilhørighet for å optimalt kunne fremme indre motivasjon. Et arbeidsmiljø med gode og trygge relasjoner, hvor de ansatte respekterer hverandre og tar vare på hverandre som medmennesker er nødvendig. Dette stemmer med utsagn fra våre respondenter som viser til at involvering fra ledelsen vil kunne påvirke motivasjonen deres, og det blir påpekt at mangel på dette vil påvirke motivasjonen negativt.

Med involvering inkluderes også hvor tilgjengelig og engasjert lederen er. Vi tolker dette dit hen at det er viktig for medarbeiderne å føle seg sett av lederen. At han er en del av hverdagen deres, og er der og ser og legger merke til hva de gjør. Dette skiller seg fra oppfølging i den grad at det er ikke en spesiell oppgave eller noe arbeidsrelatert som skal følges opp, det er rett og slett bare å være involvert i de ansatte. Det er dog delte meninger om dette, hvorpå noen mener det motsatte, at involvering fra ledelsen ikke er nødvendig for deres motivasjon. Et utsagn fra en av de ansatte eksemplifiserer dette:



Vil ikke si at ledelsen påvirker min motivasjon. Enkelte ledere er helt fraværende i det daglige arbeidet, og det er kanskje like greit.

McClelland viser som sagt, i sin behovsteori, til tre menneskelige behov, hvor et av dem er behovet for tilhørighet. Dette er også et av de tre grunnleggende behovene selvbestemmelsesteorien mener er iboende i alle individer. Tilfredsstillelse av dette behovet vil i følge McClelland og selvbestemmelsesteorien påvirke motivasjonen og effektiviteten på en arbeidsplass.



En faktor som vil bidra til å skape en følelse av tilhørighet til en arbeidsplass, er det å komme godt overens med sine kollegaer og overordnede. I følge selvbestemmelsesteorien bør alle ansatte oppleve en form for interesse fra signifikante andre, for slik å få tilfredsstilt sitt grunnleggende behov for tilhørighet. Nesten alle de spurte er enig i at de kommer godt overens med sine kollegaer. Bare 1,6% vet ikke. 79% er også helt enig i at de kommer godt overens med sine ledere, og 14,5% er litt enig. 3,2% er derimot litt uenig. Disse positive verdiene gjenspeiles på nytt i påstanden om at man er fornøyd med arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Her svarte bare 4,8% respondentene våre at de er litt uenig og 1,6% vet ikke. De resterende 93,6% er i ulik grad fornøyd. Generelt er andelen altså veldig høy når det gjelder de som føler tilhørighet til arbeidsplassen sin. Som en kontrollvariabel benyttet vi variabelen om at de ansatte føler tilhørighet, og 93,5% sier seg i ulik grad enig i dette. 4,85% er derimot litt uenig i at de føler tilhørighet, mens 1,6% vet ikke. Dette er gode verdier for Norwegian Broker AS.

Det at tallene tyder på at alle i selskapet kommer godt overens, burde medføre enn viss grad av samarbeidsvilje, noe som igjen kan være avgjørende for effektiviteten på en arbeidsplass. 66,1% er helt enig i at samarbeidet fungerer bra på deres avdeling, og 21% er litt enig. 8,1% er derimot litt uenig, men ingen ansatte er helt uenig. Når det gjelder å samarbeide på tvers av avdelingene er 29% helt enig i at deres avdeling samarbeider bra med de andre avdelingene, mens 43,5% er litt enig. 12,9% er litt uenig, og 3,2% er helt uenig. 11,3% vet ikke. Igjen viser dette positive verdier for Norwegian Broker AS. De ansatte synes samarbeidet fungerer bra både innad og mellom avdelingene. 70,9% er også helt eller litt enig i at ledelsen legger til rette for gode samarbeidsforhold. Ingen er helt uenig, men 16,1% er litt uenig. 12,9% vet ikke.

Av de ansatte i Norwegian Broker AS svarte 59,7% seg helt enig i at de føler seg verdifulle i jobben sin, mens 27,4 er litt enige. 6,5% er litt uenig og 1,6% er helt uenig. 4,8% vet ikke. 79,1% av de ansatte sa seg også i ulik grad enig i påstanden om at de synes ledelsen i bedriften har et positivt syn på sine medarbeidere og anser dem som verdifulle. 16,1% er litt uenig, men ingen er helt uenig, og 4,8% vet ikke. Majoriteten føler altså at de er verdifulle i jobben sin og at ledelsen viser at de synes sine ansatte er verdifulle. Effekten det har på våre respondenters motivasjon utdypes gjennom utsagn som:



Motivasjon er svært avhengig av hvilke signaler arbeidsgiver gir. Føler man seg verdsatt som arbeidstaker yter man utvilsomt mer. Verdsettelse og det at man føler man blir tatt på alvor er punkter som er viktig for å forbli motivert.

Gjennom slike utsagn får vi en forståelse for at de ansatte i Norwegian Broker AS blir motivert av å føle seg verdsatt. Verdssettelse kan i denne sammenheng føre til en opplevelse av tilhørighet. Andre faktorer som også går innunder begrepet tilhørighet er hvor fornøyde de ansatte er i jobben sin. 30,7% er i ulik grad enig i at jobben deres nesten er som en hobby for dem. 64,5% er litt, eller helt, uenig i dette. 48,4% er helt eller litt enig i at de føler seg heldige som får betalt for en slik jobb. 30,6% er derimot litt uenig og 4,8% er helt uenig. 16,1% vet ikke. Disse verdiene er ikke like gode. Dette kan gi en indikasjon på at selv om veldig mange av variablene *scorer* høyt på hva teorier sier er bra, er det fremdeles ting ledelsen kan gjøre for å øke den indre motivasjonen hos de ansatte, slik at flere skal oppleve arbeidet sitt som heldig, en hobby, tilfredsstillende og interessant.

### 8.2.3.2 Trivsel

Av de spurte i Norwegian Broker AS er 75,8% helt uenig i at de ikke trives på jobben sin og 14,5% er litt uenig. 6,5% er litt enig i at de ikke trives på jobben sin, og bare 1,6% er helt enig. I følge Herzberg er tilfredsstillende av alle hygienefaktorer, årsaken til at ansatte ikke mistrives på arbeidsplassen. Det vil si at majoriteten av de ansatte i selskapet er fornøyde med utformingen av arbeidslokalene, kantineordningen og de andre tilrettelagte fasilitetene som tilbys på arbeidsplassen, men også at de er fornøyd med selskapets politikk, administrasjon og ledelse, samt relasjonene mellom over- og underordnende som presisert under sosiale relasjoner i både delanalyse I og II.

Et utsagn fra en av de ansatte, i et av de åpne spørsmålene i undersøkelsen vår, viser likevel misnøye med et element, som kan betraktes som en hygienefaktor som ikke er tilfredsstillt. Den ansatte mener det er behov for å bytte IT-leverandør, da dagens leverandør ikke har kompetanse nok. Dette kan være tilfellet for flere av de ansatte, fordi det sjelden bare er en person som irriterer seg over noe slikt. I følge Herzberg vil ikke dette ha noen innvirkning for motivasjonen til de som eventuelt er misfornøyde, men vi mener det er viktig for selskapet å sørge for å tilfredsstillende en slik hygienefaktor. Dette mener vi fordi det vil være vanskelig å motivere mennesker som i utgangspunktet irriterer seg over noe som er så essensielt for arbeidshverdagen deres.

## 9.0 DISKUSJON

---

Etter å ha analysert dataen fra dialogene og spørreundersøkelsen, vil vi her sammenligne de enkelte aktørers subjektive meninger og tolkninger for å forsøke å finne en overordnet konsensusoppfattelse. Eventuelle likheter og enigheter vil gi oss muligheten til å beskrive den objektifiserte virkeligheten i organisasjonen. Dette vil være en presentasjon av den dypere forståelsen vi har oppnådd, og utgjøre besvarelsen av vår problemstilling, som forhåpentligvis vil kunne gi aktørene vi studerer, ledelsen og de ansatte i Norwegian Broker AS, en bedre forståelse for sin egen situasjon.

Vi har organisert diskusjonen ut i fra de overordnede faktorene våre, på samme måte som analysene våre er strukturert. For hvert punkt tar vi for oss de viktigste funnene i delanalyse I og i delanalyse II, ser hvordan disse funnene forholder seg til hverandre, og kommer med passende anbefalinger eller råd om hvilke områder ledelsen, etter vår forståelse, bør bli mer oppmerksomme på, og tiltak de eventuelt bør iverksette.

### 9.1 Struktur

Som tidligere presisert er det tre dimensjoner en leder må være bevisst på at er tilstede i en organisasjon for at organisasjonens indre sosiale kontekster skal kunne fremme indre motivasjon optimalt. En av de er en tydelig og støttende struktur. Vi skal nå, ut ifra hvordan ledelsen og de ansatte opplever det, se på om denne dimensjonen er tilstede, og om den har en positiv effekt på de ansattes opplevelse av indre motivasjon. Der vi ser det er rom for forbedringer, vil vi komme med anbefalinger og tiltak til ledelsen, slik at de best mulig kan legge til rette for at denne dimensjonen virker optimalt fremmende for den indre motivasjonen.

#### 9.1.1 Målsetting

Gjennom våre dialoger med de tre lederne kom vi frem til en forståelse om at de er svært bevisste på hvilken vesentlig positiv effekt konkrete og tydelige mål som regel har på den indre motivasjonen. Majoriteten av de ansatte synes målene de jobber mot i hverdagen er spesifikke, men det er en nokså stor prosentandel som er uenig i dette. Vi ser her at selskapet har forbedringspotensial i forhold til tydeliggjøring av målene.

For å motivere sine ansatte anbefaler vi ledelsen å gjøre målene tydeligere og mer spesifikke, samt å kommunisere de bedre ut til sine ansatte.

Av lederne vi gjennomførte dialoger med er det bare aktør 3 som uttrykte at han kunne vinne mye på å bli mer konkret i sin målsetting, og i å synliggjøre målene. At han selv er klar over dette er en god indikasjon på at det er bevissthet hos deler av ledelsen om at dette er et område de kan, og bør jobbe med. Vi anbefaler altså ledelsen å fokusere mer på målsetting. Ledelsen bør jobbe med å tydeliggjøre og konkretisere målene, det vil si å gjøre målene mer spesifikke og entydige, samt kommunisere de ut til sine ansatte på en bedre måte.

Et forslag er at ledelsen bør forme et bra måldokument, som til enhver tid er lett tilgjengelig for alle ansatte i selskapet. I dette måldokumentet bør målene være utformet slik at hver enkelt kan vurdere sitt daglige arbeid opp mot målene. De ansatte bør få muligheten til å se sammenhengen mellom oppnåelse av mål og konkret arbeidsinnsats. Det er viktig at ledelsen lar alle ansatte få et personlig forhold til selskapets mål. De ansatte bør få innsikt i hva de langsiktige målene er, og hvilken betydning dette vil ha på kort sikt, altså hvilke delmål må man nå for å klare de langsiktige målene. Ledelsen bør presentere hovedmålene til alle ansatte, for så å involvere de ansatte i prosessen med å sette delmål, la de bidra til å bestemme hvordan målene kan nås, i hvilken rekkefølge målene bør nås, og hva slags innsats det krever av den enkelte for at selskapet skal nå de langsiktige hovedmålene.

Det er også stor oppslutning blant de ansatte rundt enigheten om at målene ikke er vanskelige å nå, noe som majoriteten i selskapet opplever som motivasjonshemmende. Grunnet dette, mener vi ledelsen bør legge inn ekstra innsats og fokus på å utfordre de ansatte ved å skape mer krevende mål.

For å motivere sine ansatte anbefaler vi ledelsen å gjøre målene mer utfordrende.

Motivasjonsnivået til majoriteten av de ansatte kan altså heves ved at målene blir mer utfordrende og dermed vanskeligere å nå. Ettersom det er snakk om majoriteten, og ikke alle ansatte er enig i at det er behov for dette, bør ledelsen i tråd med mer utfordrende mål, ha gode oppfølgingsrutiner og målemetoder for å kartlegge om disse vanskeligere målene blir godt mottatt. Det er viktig at målene forblir realistiske selv om de gjøres vanskeligere.

For å motivere sine ansatte anbefaler vi ledelsen å involvere sine ansatte i målsettingsprosessen i større grad, dersom de skal gjøre målene mer vanskelig.

I følge våre respondenter på spørreundersøkelsen ser vi også at selskapet har et forbedringspotensial i forhold til selve prosessen med å utforme målene. Teorien sier at deltagelse og involvering i prosessen er med på å vekke interesse og engasjement, og vil heve et individs indre motivasjon. Dette er også en betingelse for at vanskelige mål skal ha en motiverende effekt. Dersom ledelsen vurderer å legge frem litt mer krevende mål bør det derfor også fokuseres på større involvering fra de ansatte. Som vi har forstått det gjennom våre dialoger med tre fra ledelsen er dette også en faktor de er bevist på, og de forsøker å inkludere de ansatte i de prosessene det lar seg gjøre.

### 9.1.2 Oppfølging

En følelse av å bli sett og fulgt opp er viktig for at et individs indre motivasjon skal ha grobunn. Ut ifra spørreundersøkelsens resultater blir vi gjort oppmerksomme på at majoriteten av de ansatte er enig i at personlig oppfølging har stor betydning for deres arbeidsinnsats, men undersøkelsen viser også at det er en betydelig andel av de ansatte, selv om de representerer minoriteten, som er av den oppfattelsen av at de ikke får nok oppfølging og veiledning i arbeidshverdagen.

Gjennom dialogene med lederne har vi fått en forståelse for at ledelsen er bevisst på at en av deres viktigste oppgaver som leder er å hjelpe de ansatte på veien mot å nå sine mål, og ifølge aktør 1 er det per dags dato gode oppfølgingsrutiner i selskapet. Ledelsen forklarte oss også om et prosjekt de nå har startet i NCL kalt *Best Practice*. Aktør 1 omtaler dette prosjektet som et oppfølgingsprosjekt, men etter hva vi har forstått har dette prosjektet mer til hensikt å

identifisere hva de som leverer best gjør, fremfor å følge opp den enkelte. Dette systemet er veldig prestasjonsbetinget og resultatorientert. Det kan ha en motsatt effekt på de ansatte, og få de til å ikke føle seg fulgt opp, men heller overvåket. Dette kan være en årsak til at de ansatte ikke føler oppfølgingen fra ledelsen er god nok.

Etter vår undersøkelse blant de ansatte viser det seg at oppfølging er et område ledelsen har forbedringspotensial på, og det er et av de viktigste områdene de må fokusere på å forbedre i fremtiden.

For å motivere sine ansatte anbefaler vi ledelsen å utnytte den daglige muligheten de har til å følge opp sine ansatte.

Som vi også forsto, etter dialogene med de tre lederne, og etter å ha vært på besøk i selskapets lokaler flere ganger, jobber alle i selskapet ganske tett sammen i en åpen kontorløsning. Lederne vi har snakket med oppfatter denne daglige kontakten som en mulighet for å følge opp sine ansatte og skaffe seg et godt innsyn i deres hverdag. Det gir de muligheten til å observere hva som motiverer de ansatte, og i noen tilfeller hvorfor de ikke er motiverte. For å øke mindretallets følelse av at de blir godt fulgt opp, anbefaler vi ledelsen i Norwegian Broker AS å gjøre de ansatte oppmerksomme på at ledelsen daglig er tilstede og følger dem opp. En god måte å følge opp på er at man som leder til en hver tid er innforstått med arbeidsmengden den enkelte har foran seg på pulten. Hvor mye den har gjort og eventuelt hvor langt bak den ligger. Den ansatte bør da også gjøres oppmerksom på at dette er et felt lederen regelmessig følger med på.

Som sagt har ledelsen i Norwegian Broker AS også en medarbeidersamtale med hver enkelt to ganger i året, noe som kan fungere som en god kontekst for oppfølging av enkeltindividet. Majoriteten av de ansatte er fornøyd med at det er to medarbeidersamtaler i året, men det er også en ganske stor prosentandel som er misfornøyd på dette punktet.

Ut i fra vår forståelse er det lagt til rette for at ledelsen enkelt skal kunne følge opp den enkelte. Og med både åpen kontorløsning og to medarbeidersamtaler i året ser vi på flertallet

av de ansatte at dette fungerer godt. For å heve mindretallets følelse av at de blir fulgt opp, kan det være en idé å øke hyppigheten på medarbeidersamtalene.

For å motivere sine ansatte anbefaler vi ledelsen å legge inn en tredje medarbeidersamtale i løpet av året, samt å innføre noen uformelle oppfølgingssamtaler.

De bør også vurdere muligheten for å innføre noen uformelle oppfølgingssamtaler i løpet av året. Disse uformelle oppfølgingssamtalene bør ikke fastsettes ved et tidspunkt, da det vil føre til at det vil være store likheter med en medarbeidersamtale. De bør heller holdes uformelt og tilfeldig. Vårt forslag er at lederne gjør et kontorbesøk hos alle sine ansatte, der de prater løst og uformelt om jobberelaterte ting, samt andre saker den ansatte vil bringe frem.

Ledelsen pekte på viktigheten av å ikke iverksette for mange tiltak, slik at det vil bli mulig å holde alle løfter og fullføre tiltak. Dette er tiltak som blir lovet på avdelingsmøter. I medarbeidersamtalene derimot er en vesentlig del av de ansatte uenig i at ledelsen er flink til å følge opp de sakene som får klarsignal på disse møtene. Det å føle at man ikke blir tatt på alvor i medarbeidersamtalene vil i lengden senke motivasjonen til de ansatte. Ledelsen bør derfor i disse samtale ha den samme innstillingen som de har når tiltak loves på avdelingsmøtene. I medarbeidersamtalene bør ledelsen kun gi løfter på det de har mulighet til å holde i medarbeidersamtalene. Alle må være realistiske, og er det noe den ansatte vil diskutere eller ønsker som lederen vet vil være uaktuelt å gjennomføre bør dette informeres opp med en gang. Lederne må unngå situasjoner der de virker positive til forslag fra ansatte, kun på grunn av at de ikke vil skade den ansattes entusiasme over eget forslag.

For å motivere sine ansatte anbefaler vi ledelsen å være ærlige og realistiske i forhold til mulige tiltak som kan iverksettes, og unngå å skape falske forhåpninger hos sine ansatte. Det som blir lovet under disse samtalene bør prioriteres og følges opp.

Dersom noe blir lovet av lederen i den troen om at det kan iverksettes, og det i ettertid likevel viser seg umulig, bør lederen ta en samtale med den aktuelle ansatte og forklare situasjonen

nøye og at han som leder ikke styrer over akkurat dette. Dette vil forhåpentligvis skape en forståelse hos den aktuelle ansatt, i stedet for en følelse av å ikke bli hørt og behandlet urettferdig.

### 9.1.3 Tilbakemelding

Positive tilbakemeldinger er et viktig verktøy for å formidle anerkjennelse og tilfredshet ovenfor ansatte, og vil som oftest være med på å heve den individuelle følelse av indre motivasjon. Fra resultatene av spørreundersøkelsen vår ser vi at det nesten er full oppslutning og enighet om at verbale belønninger er viktig for de ansattes motivasjon. Majoriteten av de ansatte i selskapet står sterkt rundt det at anerkjennelse og andres mening om hva de presterer er viktig for dem, og bekrefter med dette teori.

Våre 3 aktører er alle enige om at det å gi tilbakemeldinger til de ansatte er ekstremt viktig, både for å anerkjenne det som er bra og for å ta tak i det som er mindre bra. De uttrykte alle gjennom dialogene at de som ledere har et forbedringspotensial når det gjelder å gi tilbakemeldinger, spesielt når det er snakk om å rose og verdsette de som alltid leverer. Dette bekreftet de ansatte gjennom spørreundersøkelsen. Majoriteten mener ledelsen er flinke til å gi tilbakemeldinger, men en relativt stor andel er nemlig av motsatt oppfatning. Omtrent tilsvarende prosentandel som synes at ledelsens evne til å gi tilbakemeldinger og anerkjennelse ikke er bra nok, mener også at de ikke ofte nok får bekreftet fra ledelsen at de gjør en god jobb.

Ettersom de ansatte viser til at tilbakemeldinger og anerkjennelse er så viktig for deres motivasjon, og at de bryr seg om det andre sier, er det vesentlig at ledelsen er bevisste på at ikke alle er fornøyde med situasjonen slik den er i dag. Det virker som om ledelsen har kunnskap om effekten det å anerkjenne og gi verbale belønninger har på en ansatt, men de kan i følge noen av de ansatte bli flinkere til å utføre dette i praksis. Ledelsen er bevisst på motivasjonseffekten det å anerkjenne noen når de har prestert bra har, og bør derfor fokusere på å koble bevisstheten med handling og oppsøke den enkelte oftere.



For å motivere sine ansatte anbefaler vi ledelsen å oppsøke den enkelte som har prestert bra og rose dette vedkommende umiddelbart etter prestasjonen er kjent.

De bør vise takknemlig gjennom å rose og administrere verbale belønninger på en informativ måte. Verbale belønninger hever som sagt indre motivasjon, spesielt dersom den gir detaljert informasjon om hva som er bra ved det en gjør. Den verbale belønningen bør komme til rett tid, det vil si at man ikke bør misbruke effekten av den ved benytte den ut når den egentlig ikke er fortjent. Den bør komme raskt etter at prestasjonen er gjennomført, og ikke holdes tilbake til et eventuelt avdelingsmøte. Den ansatte som har gjort noe bra bør altså ikke bli gående å vente på en verbal belønning.

#### 9.1.4 Belønning

Mange forskere har den siste tiden engasjert seg voldsomt i det faktum at det råder en allmenn uvisshet rundt funnene om at belønninger hemmer mer enn de fremmer indre motivasjon, og mener det er på tide at ledere tar til fornuften og ser på alle de empiriske funnene som gang på gang har bevist denne realiteten. Etter våre dialoger med lederne sitter vi igjen med en forståelse om at denne tradisjonelle gjennomgående ideen om at pengebelønninger bare er positivt for motivasjon, synes å være tilstede hos ledelsen i Norwegian Broker AS. De virker uvitende om håndgripelige belønningers, som oftest, hemmende effekt på indre motivasjon i arbeidssammenheng, og forhåpentligvis kan vi gjennom denne oppgaven gi de større innsikt i hvordan de bør håndtere belønninger i fremtiden, for å ivareta og øke den indre motivasjonen hos sine ansatte.

Gjennom dialogene med våre aktører påpekte de at de ansattes motivasjon og prestasjoner er avhengige av en god incentivstruktur. De opplevde ikke at penger ene og alene kan motivere, men alle er av den oppfatning at pengebelønninger i sterk grad vil motivere ansatte til å gjøre en god jobb. Dette er en oppfatning de deler med sine ansatte, for gjennom spørreundersøkelsen svarte nesten alle at belønning i form av penger er viktig for deres egen motivasjon, og majoriteten svarte også at pengebelønninger er mer motiverende enn det verbale belønninger er. Altså er ikke den misnøyen som uttrykte seg fra flere under

tilbakemeldinger så vesentlig sammenlignet med hvor viktig de fleste synes håndgripelige belønninger er for deres motivasjon.

De ansatte uttrykte også at de synes at bonusordninger er svært motiverende. Norwegian Broker AS gir alltid ut en julebonus, bruker *score card* for å avlønne på enkelte avdelinger, og en av aktørene vi snakket med har et sterkt ønske om å få utviklet et mer prestasjonsberettiget belønningssystem. Dette støttes av enkelte teorier, som sier at belønninger er med på å heve ansattes motivasjon. Teorien om at dette bare fungerer om de ansatte opplever sine arbeidsoppgaver som rutinepregede kan også stemme i og med at en betydelig andel så på sine oppgaver som *for* lette.

Et viktig faktum er at spørreundersøkelsen vår ikke inneholder noen variabler som spesifiserer at vi snakker om indre motivasjon. Som nevnt tidligere er hovedfokuset i vår oppgaven på indre motivasjon, og vi vil derfor nå se på hva slags effekt belønningssystemet i Norwegian Broker AS har på den indre motivasjonen til de ansatte.

Selv om håndgripelige belønninger øker motivasjonsfølelsen til de ansatte Norwegian Broker AS, vil det i følge teorien som oftest hemme deres opplevelse av indre motivasjon. Det er likevel mulig å benytte seg av belønninger uten å drepe all den indre motivasjonen på arbeidsplassen, og som nevnt i delanalyse I er vi av den forståelse at verken julebonusen eller *score cardet* hemmer den indre motivasjonen, så lenge de blir administrert informativt fremfor kontrollerende. Å innføre et mer prestasjonsberettiget belønningssystem kan også gå, uten at man hemmer all indre motivasjon, men da skal man være svært bevisst på de fire punktene som forteller hvordan en kontrollert belønning kan bli mer informativ og mindre hemmende. I sammenheng med innføring av nye systemer er det veldig viktig at ledelsen sørger for at det nye systemet blir oppfattet rettferdig av de ansatte. Det vil si at alt bør være godt begrunnet, og det bør forklares hvorfor slike nye systemer innfører, hvem det gjelder, og hvordan og når de kan gjøre seg fortjent til ekstra belønning.

Det er som sagt mulig å benytte seg av belønninger uten å undergrave all den indre motivasjonen på arbeidsplassen, noe vi opplever er tilfellet for Norwegian Broker AS. Vi vil derfor anbefale ledelsen å fortsette å benytte de håndgripelige belønningene de bruker i dag, men vi vil også presisere at de må være observante på at veldig mange av de ansatte vil bli

demotivert dersom det viser seg at belønningen de mottar i fremtiden ikke er verdt innsatsen de legger ned i arbeidet.

For å motivere sine ansatte anbefaler vi ledelsen å fortsette å benytte de belønningssystemer som de har i dag, men også sette seg inn i hvordan de kan formidle belønninger mer informativt.

Selv om vi anbefaler at de skal fortsette slik de gjør, beviser gjennomført forskning tydelig at strategier som primært fokuserer på bruken av pengebelønninger har en stor risiko for å redusere indre motivasjon, fremfor å fremme den. I Norwegian Broker AS sitt tilfelle, vil vi derfor anbefale de og også undersøke andre måter de kan belønne sine ansatte på.

Etter datainnhentingen og analysene sitter vi igjen med forståelsen av at tilbakemeldinger og verbale belønninger er et område Norwegian Broker AS bør fokusere på og jobbe aktivt med, fremfor noe annet i forhold til belønninger. Selv om de ansatte opplever at de blir mer motivert av penger enn av verbale belønninger, må ledelsen være forsiktig med å innføre mer av dette, med tanke på at det kan virke skadelig på de ansattes indre motivasjon.

For å motivere sine ansatte anbefaler vi ledelsen å arrangere flere sosiale sammenkomster, fordi av mange oppleves dette som en god belønning.

Ledelsen kan også med hell arrangere flere sosiale sammenkomster, noe flere av de ansatte betegner som en god belønning for at de har stått på ekstra og jobbet mye.

## 9.2 *Autonomistøttende kontekst*

Den andre dimensjonen en leder må være bevisst på at er tilstede er en autonomistøttende kontekst. Det vil si en kontekst som gir næring og støtte til et individ i psykologisk vekst. For å utvikle seg er individet avhengig av at de grunnleggende, iboende behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet oppleves som tilfredsstillt. Vi skal nå, ut ifra hvordan ledelsen og de ansatte opplever det, se på om denne dimensjonen er tilstede, og om den har en positiv effekt på de ansattes opplevelse av indre motivasjon. Der vi ser det er rom for forbedringer, vil vi komme med anbefalinger og tiltak til ledelsen, slik at de best mulig kan legge til rette for at denne dimensjonen virker optimalt fremmende for den indre motivasjonen.

### 9.2.1 Oppgavens karakter

Hvilke oppgaver de ansatte har, og utformingen av disse, vil i sterk grad påvirke deres motivasjon. Å jobbe mot å tilfredsstille de ansattes behov i forhold til hva slags oppgaver de blir motivert av å løse vil kunne ha en enorm effekt på selskapets prestasjoner. Ut i fra dialogene tolket vi våre tre aktører som svært oppmerksomme på dette. De er av den tro at ansatte må føle seg utfordret og stimulert av arbeidsoppgaver som passer deres kompetanse- og motivasjonsnivå. Selv om ledelsen er bevisst på dette, avdekket vår spørreundersøkelse at det er delte meninger blant de ansatte om hvorvidt ledelsen presterer å tilfredsstille deres behov på dette området eller ikke.

Det er delte meninger blant de ansatte på en del påstander angående hva som er motiverende oppgaver å jobbe med. Det som det regjerte enighet om er at utfordrende arbeidsoppgaver gir dem økt motivasjon. Flertallet uttrykte også at de blir motiverte av oppgaver som i første øyekast virker for vanskelig, og flertallet mener de blir demotivert av for lette oppgaver. Selv om dette er meningene til flertallet av de ansatte i selskapet, svarte en betydelig andel det motsatte. Denne andelen mener vi er for stor til å bli oversett. Å bare gå ut i fra at man kan jobbe med å heve vanskelighetsgraden på oppgavene til de ansatte for å motivere flertallet, vil kunne resultere i at nærmere en tredjedel av selskapet faktisk blir demotivert.

Det er nesten enstemmig blant de ansatte at de opplever å mestre oppgavene de blir satt til, og det er en relativt stor prosentandel av de ansatte som mener sine arbeidsoppgaver er for lette eller lite utfordrende. At så mange føler dette, samtidig som de viser til at deres motivasjon synker i forbindelse med for lette oppgaver er noe vi vil bevisstgjøre ledelsen på. For at motivasjonen skal øke på grunn av at man har mestret en oppgave, bør oppgaven ha en viss vanskelighetsgrad, det vil si være utfordrende for den enkelte. Å derfor stadig føle at man mestrer oppgaver som man føler at man er overkvalifisert til å løse vil ikke ha en positiv effekt på den enkeltes motivasjon. Selv om de ansatte også viser til at deres arbeidsoppgaver passer deres kompetansenivå, tolker vi det dit hen at det forekommer oftere at de møter for lette arbeidsoppgaver, enn for utfordrende. Det at ansatte føler seg overkvalifisert til arbeidet bidrar til å senke motivasjonen i selskapet, og ledelsen bør forsøke å snu denne trenden. Som nevnt over regjerer det store individuelle forskjeller, så det å kun jobbe mot å heve vanskelighetsgraden på arbeidsoppgavene er ikke en reell løsning.

For å motivere sine ansatte anbefaler vi ledelsen å kartlegge individuelle forskjeller i selskapet og identifisere hvem som trenger mer utfordringer for så å forsøke å tilfredsstille disse behov.

Vi mener ledelsen bør legge mer ressurser og tid på å kartlegge de individuelle forskjellene som eksisterer i selskapet. Å finne ut hvem som trenger mer utfordringer, og forsøke å tilfredsstille disse, og hvem som er fornøyd med dagens situasjon, vil kunne ha en enorm effekt på den generelle motivasjonen og dermed prestasjonene i selskapet. Å øke utfordringene til ansatte som blir motivert av å mestre vanskelige oppgaver, og som per i dag møter for lette hindringer, vil komme selskapet til gode ved at disse ansatte blir mer motivert og presterer bedre.

Som sagt fikk vi inntrykk av at alle våre tre aktører er bevisste på viktigheten av å stimulere ansatte med oppgaver tilpasset deres motivasjon og kompetanse. På bakgrunn av dette skjer delegering av oppgaver ofte gjennom medarbeidersamtaler, hvor man i samarbeid med de ansatte jobber med å identifisere og kartlegge riktig individ til rett oppgave. Dette er en god arena for å komme frem til hva den ansatte faktisk mener om dagens situasjon, og hva den enkelte ønsker for fremtiden. Å delegerer oppgaver slik er en god måte å stimulere sine ansatte og heve deres motivasjon, tatt i betraktning at ledelsen faktisk hører på de ansatte og delegerer etter deres ønske og motivasjon, ikke sitt eget ønske.

Majoriteten av våre respondenter viser til at de blir sterkt motivert av interessante oppgaver, og er enig i at deres arbeidsoppgaver er interessante. Flertallet ser også en mening med arbeidsoppgavene sine, og mange synes det også er en fornøyelse og jobbe med dem. Det er derimot en relativt stor del som ikke ser på arbeidet sitt som en fornøyelse, noe som kan ha en sammenheng med de som synes oppgavene er for lette eller for lite utfordrende.

Etter hva vi forsto ut i fra dialogene med våre aktører, har ledelsen i Norwegian Broker AS et ønske om å klare å skape varierende, utfordrende og interessante oppgaver for alle og en hver i selskapet, uavhengig av nivå og avdeling. Noe alle aktørene pekte på, er det faktum at selskapet har begrensede muligheter til dette, ettersom feltet de opererer på er begrenset.

Hvilken avdeling man jobber på, og hva man jobber som har stor innvirkning på hvordan man opplever arbeidsoppgavene sine.

For å motivere sine ansatte anbefaler vi ledelsen å forsøke arbeidsrullering, og eventuelt å utvide jobben med flere oppgaver og operasjoner.

Ledelsen bør vurdere muligheten for arbeidsrullering, slik at ansatte kan få prøve seg på oppgaver de ellers ikke ville møtt og dermed oppleve mer variasjon i sin arbeidsdag. Dette vil også bidra til at de ansatte vil se flere muligheter innenfor selskapets fire vegger, et ønske som ble ytret av en av våre tre aktører, og dermed heller søke nye stillinger internt istedenfor å søke seg ut av selskapet. Å utvide jobben til enkelte ansatte med flere oppgaver og operasjoner, kan med hell føre til at de opplever arbeidet sitt som mer interessant og varierende.

På de områder der det er mulig bør kjedelige, ensformige og lite interessante oppgaver erstattes av maskiner.

Dersom det er mulighet for det på noen områder, bør ledelsen også vurdere muligheten til å erstatte kjedelige, ensformige og lite interessante oppgaver med maskiner.

### *9.2.2 Ansvar og medbestemmelse*

Nesten alle de ansatte i Norwegian Broker AS er enig i at medbestemmelse er viktig for egen motivasjon, og nesten alle opplever også at de får muligheten til å delta i avgjørelser som vil ha innvirkning på deres arbeid. Det at flertallet av de ansatte opplever å få delta på avgjørelser, noe de opplever som motiverende, er positivt. Det er likevel en del som ikke er av samme oppfatning, spesielt når det gjelder følelsen av å bli hørt av ledelsen. En del opplever at deres synspunkter ikke nødvendigvis blir tatt i betraktning og at ledelsen ikke er så flinke til å følge opp saker som den enkelte tar opp i medarbeidersamtalen. Selv om majoriteten mener det motsatte, er det en relativt stor prosentandel som uttrykker dette.

Dette kan ha en sammenheng med hvordan prosedyrene i Norwegian Broker AS er. Etter våre dialoger forsto vi det slik at ledelsen ofte tar de ansattes synspunkter i betraktning for å se hva som kan imøtekommes, men det skjer også at ledelsen forhører seg med de ansatte om hva de mener, selv om ledelsen egentlig har gjort seg opp en mening og saken er udiskutabel. Om ansatte opplever at dette er noe ledelsen ofte gjør, kan det være en sterk årsak til de negative verdiene.

For å motivere sine ansatte anbefaler vi ledelsen å kun forhøre seg med ansatte når de ansatte har en reell mulighet for innvirkning på beslutningen.

Vi vil anbefale ledelsen å unngå å gi de ansatte muligheten til å bli hørt om saker som allerede er avgjort, da dette kan skape falske forhåpninger. De bør heller rådføre seg med de ansatte ved en hver anledning der de ansatte har muligheten til å bidra til avgjørelsen. Opplever de ansatte at en beslutning allerede er tatt, og deres synspunkt ikke blir tatt i betraktning, vil dette kunne resultere i at ansatte føler seg urettferdig behandlet og ikke hørt, noe som igjen vil føre til at opplevelsen av motivasjon hemmes.

Som nevnt tidligere er rettferdighet en viktig motivasjonsfaktor, og opplever man urettferdighet, slik som faktisk en relativt stor prosentandel av de ansatte sier de gjør, kan det føre til mistriivsel, og konteksten vil ikke være autonomistøttende. Mange av de ansatte mener også at ledelsen i selskapet er for dårlige til å gi begrunnelser for det de gjør, noe som kan føre til at ansatte ikke føler at tiltak og prosedyrer blir gjennomført på en rettferdig måte.

For å motivere sine ansatte anbefaler vi ledelsen å begrunne tiltak de iverksetter og bestemmelser de tar.

Vi anbefaler ledelsen i Norwegian Broker AS å fokusere bedre på å begrunne saker og tiltak de iverksetter eller bestemmer, slik at dette ikke vil føre til unødvendig misnøye blant de ansatte. En slik begrunnelse trenger ikke nødvendigvis kreve mye ressurser, kun en enkel

melding med en god begrunnelse lagt ut på intranett vil ha stor nytte og komme bedriften til gode, istedenfor å kun varsle at saken er bestemt, og slik vil det bli.

For å motivere sine ansatte anbefaler vi ledelsen å overlata beslutninger de mener ikke er så trivielle til sine ansatte, samt å være konkret og tydelig i sin kommunikasjon på hva ansatte har mulighet til å bestemme og påvirke.

For at flere ansatte skal føle at det de sier har betydning for ledelsen, og at de som enkeltindivider spiller en viktig rolle i bedriften de jobber i, vil vi anbefale Norwegian Broker AS og identifisere områder der ansatte kan få bidra mer i beslutningsprosessen. Vi forstår at ansatte ikke kan delta i alle beslutninger, men ledelsen kan på de områder der det er mulig og ønskelig la de ansatte delta. Ledelsen bør være konkrete og tydelig i sin formidling av hva ansatte har mulighet til å påvirke, slik at ingen føler de blir utelatt rett og slett på grunn av dårlig kommunikasjon. Beslutninger på områder ledelsen ikke mener er så trivielle, der de vanligvis tar raske beslutninger, bør vurderes og overlates til de ansatte. Selv om det for ledelsens del er ubetydelige avgjørelser, vil det kunne gi ansatte følelsen av at de blir involvert og får være med på å bestemme på flere områder.

Våre tre aktører er alle opptatt av prinsippet ”frihet under ansvar”. Vi opplevde at de alle er trygge på sine ansatte, viser tiltro til dem og av den grunn gir dem mye kontroll over, og ansvar for egen arbeidssituasjon. De lar sine ansatte styre sin egen arbeidsdag, i den grad det lar seg gjøre, så lenge de forholder seg til visse arbeidsrammer og når målene innen tidsfristen. Dette er positivt ettersom mange mennesker har behov for selvstendighet i jobben.

I følge majoriteten av våre respondenter har ledelsen rett i dette. De er enig i at de har kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon, og mange føler også at de har klare ansvarsområder på sin avdeling og myndighet til å kunne ta ansvar. Nesten alle føler at det er rom for frihet og selvstendighet i deres arbeidsdag, noe som er avgjørende for å utvikle en kontekst som fremmer individets indre motivasjon. Dette er gode verdier som antageligvis er resultatet av at Norwegian Broker AS har klart å gi slipp på noe av den direkte kontrollen over



arbeidstakeren, og minimert det ytre presset som rammer, strukturer og tidsfrister fort kan skape.

Alle de spurte er selvfølgelig ikke helt enig. Selv om majoriteten opplever å ha nok myndighet til å kunne ta ansvar, er det fremdeles en relativt stor prosentandel, som opplever det motsatte. Som sagt tillater ikke alle avdelinger, situasjoner eller nivåer den ansatte å ha kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon, men det burde være mulig å senke den prosentandelen som føler de ikke har nok.

For å motivere sine ansatte anbefaler vi ledelsen å delegere mer ansvar til sine ansatte, på områder de føler det ikke egentlig er nødvendig å ha ansvar for selv, og gi arbeidstakeren økt personlig ansvar.

Vi vil anbefale ledelsen i Norwegian Broker AS å vurdere et lignende tiltak som beskrevet over. Oppgaver og områder som ikke er avhengige av et noen fra ledelsen bestemmer over, bør delegeres til ansatte. Ledelsen bør altså fortsette å gi slipp på noe av den direkte kontrollen over arbeidstakeren. Selv om ledelsen ikke ser nødvendigheten av dette, vil det kunne heve motivasjonen til individer som føler at de ikke har myndighet til å ta ansvar betraktelig. I tillegg vil dette frigjøre en del av ledelsens tid og krefter til å fokusere på andre, mer viktige områder.

### 9.2.3 Videreutvikling

Som vi nå har gjennomgått ser vi at majoriteten av de ansatte i Norwegian Broker AS opplever en frihet i arbeidshverdagen. En slik frihet kan føre til at det blir grobunn for økt kompetanse, personlig vekst og tilpasning, så lenge de ansatte opplever en mulighet til å søke optimale utfordringer gjennom det arbeidet de gjør.

For majoriteten av de ansatte er karrieremuligheter viktig, og de fleste opplever å bli gitt denne muligheten i Norwegian Broker AS. Det er nesten enstemmig blant de ansatte at arbeidet deres gir dem mulighet til å utvikle seg og lære nye ferdigheter. Våre tre aktører

mener at det så absolutt er karrieremuligheter i Norwegian Broker AS, og at ledelsen er åpne for å gi ansatte kursing, noe nesten alle ansatte synes er svært motiverende.

For å motivere sine ansatte anbefaler vi ledelsen å følge med på de ansattes mulighet til personlig utvikling i tiden fremover. Dukker det opp mulige kurs eller andre videreutviklingsmuligheter bør de tilby dette til den enkelte.

Våre tre aktører er også klar over at selv om det er utviklingsmuligheter er det i mange tilfeller bare til en viss grad. Dette kan være årsaken til at det er en del som er uenig i at det er karrieremuligheter i selskapet. Det kan være tilfelle at disse tilhører en avdeling der karrieremulighetene er begrenset, eller de kan allerede ha steget så høyt det lar seg gjøre i deres arbeidsområde, og det er derfor mulig at de ikke ser noen videre karrieremuligheter i selskapet.

Det skal også nevnes at det er en andel som ikke er så opptatt av karrieremuligheter, og det er derfor ikke veldig kritisk at noen ikke ser dette i selskapet. Etter vår forståelse er altså dette ikke det mest utsatte område i selskapet, og vi vil derfor anbefale Norwegian Broker AS å fortsette dagens praksis på dette området. Det de bør vurdere er å ta med dette punktet i den årlige anonyme undersøkelsen de gjennomfører. Foreløpig viser det gode verdier, men det er dermed ikke sikkert at det vil forbli slik. Det er derfor viktig å overvåke om de ansatte fremdeles er tilfredsstilt på et fremtidig tidspunkt, og følge med på når en eventuell misnøye på dette punktet skulle oppstå.

### 9.3 *Involvering*

Den siste dimensjonen en leder må være bevisst på at er tilstede er involvering. I en sosial kontekst der et individ ikke opplever en form for involvering, vil konteksten virke hemmende på individets opplevelse av indre motivasjon for arbeidet. Vi skal nå, ut ifra hvordan ledelsen og de ansatte opplever det, se på om denne dimensjonen er tilstede, og om den har en positiv effekt på de ansattes opplevelse av indre motivasjon. Der vi ser det er rom for forbedringer, vil vi komme med anbefalinger og tiltak til ledelsen, slik at de best mulig kan legge til rette for at denne dimensjonen virker optimalt fremmede for den indre motivasjonen.

### 9.3.1 Sosiale relasjoner

Som nevnt i delanalyse I tolket vi aktør 1 og 2 som oppgaveorienterte ledere. De viste også til at deres lederstil endret seg etter type situasjon man befant seg i. Den tredje aktøren derimot mener hans lederstil har forandret seg over tid, men ikke at den gjorde det avhengig av situasjon. Vår tolkning av aktør 1 og 2 er at de egentlig går under termen situasjonsbestemte ledere. I løpet av intervjuene uttrykte de flere meninger og forklarte praksiser de bruker, som gjør at vi ikke tydelig kan kategorisere de som oppgaveorienterte ledere. Selv om de så på seg selv som oppgaveorientert, tør vi påstå at de er ledere som behersker å endre sin stil etter hva situasjonen tilsier, men at de alltid vil ha et sterkere fokus på mål enn på personer. Dersom man som leder skal lykkes i å lede sine ansatte til å nå et mål og løse alle oppgavene som kreves på veien, er situasjonsbasert lederstil den mest gunstige å følge.

Å kunne justere lederstilen sin etter hvilken situasjon man er i og hva den situasjonen krever er vesentlig. En leder bør altså kunne beherske ulike stiler, være fleksibel og i stand til å endre mellom disse, i takt med de ansattes motivasjon og kompetanse. Selv om aktør 3 beskriver at hans lederstil ikke endrer seg etter ulike type situasjoner, beskriver likevel teorier at personorienterte ledere, som oftest har et bedre forhold til sine ansatte, bidrar veldig positivt til selskapet. Ansatte har i ulike studier bekreftet at disse lederne stimulerer dem til å mobilisere ekstra innsats i arbeidet, noe som vil komme selskapet til gode. Ut i fra vår tolkning innehar alle lederne en lederstil som er gunstig i forhold til motivasjonen og relasjonen til de ansatte, og en endring i lederstil vil derfor ikke være nødvendig.

Gjennom dialogene med våre tre aktører, oppfattet vi det slik at selskapets politikk og administrasjon la vekt på å vise omsorg for sine ansatte. Alle aktørene utdypet viktigheten av fysisk nærvær, og mener det er viktig at alle føler at de blir sett. De ansatte hadde delte meninger om hvor viktig involvering fra ledelsen er for dem. Noen viser til at det å bli sett av ledelsen er viktig for dem, mens andre mener at involvering ikke er en nødvendighet motivasjonsmessig.

For å motivere sine ansatte anbefaler vi likevel ledelsen å involvere seg i større grad med sine ansatte, og "se" alle.

Vi mener ledelsen ikke har noe å tape på å involvere seg mer, og vise at de ser og har omsorg for sine ansatte. Det at noen av de ansatte mener at dette ikke er ønskelig tror vi kan være på grunn av at involveringen blir misoppfattet, og sett på mer som en type overvåkning. Med involvering her mener vi at ledelsen bør involvere seg med de ansatte som mennesker, ikke kun komme for å sjekke resultater eller status på ulike oppgaver. Spesielt vil vi trekke frem noe som kom frem etter vår dialog med aktør 3. Denne aktøren syntes det er ekstremt viktig at alle føler at de ble sett, og han ser det som sin oppgave å synliggjøre de som ikke tør å synliggjøre seg selv, da spesielt etter gode prestasjoner. Dette er et råd vi vil gi til resten av ledelsen. Det er store individuelle forskjeller når det kommer til å fremheve seg selv, og å derfor sørge for at alle blir sett vil kunne bidra til å øke deres motivasjon.

Det at et individ oppfatter sin situasjon som trygg øker sjansen for å kunne heve den enkeltes indre motivasjon. I tillegg er gode mellommenneskelige relasjoner mellom over- og underordnede viktig for å bevare og kunne øke motivasjonsnivået til de ansatte. Dette er noe alle våre tre aktører viser bevissthet rundt, og alle mener at for å kunne øke de ansattes motivasjon er det nødvendig å ha god kontakt med dem og gi dem betydelig tillit. Majoriteten av de ansatte føler de kommer godt overens, både med sine kollegaer og sine overordnede, og over 90 prosent er fornøyde med arbeidsmiljøet på arbeidsplassen og føler tilhørighet. Dette er veldig gode verdier for Norwegian Broker AS. Man kan alltid jobbe for å heve prosentsatsen opp til 100, men vi er av den oppfatning at noen vil alltid føle at de ikke kommer godt overens med alle, og ressurser kan derfor bli brukt til ingen nytte.

Majoriteten av de ansatte mener at samarbeidet fungerer bra på deres avdeling, og mellom avdelingene, men ikke alle er like enig. Aktørene fra ledelsen, som vi hadde en dialog med viste til at de ikke er fornøyde med det samarbeidet og kommunikasjon som skjer på tvers av de to selskapene, avdelingene og nivåene. Ettersom det å klare å samarbeide, og å få til gode samarbeidsforhold er så viktig for den helhetlige prestasjonen til et selskap, vil det kunne være nødvendig å legge inn mer ressurser på dette området og tilrettelegge slik at de ansatte får mulighet til å kunne samarbeide bedre.

For å motivere sine ansatte anbefaler vi ledelsen å oppmuntre de ansatte til samarbeid ved å systematisere informasjonen bedre og sørge for at den blir gjort tilgjengelig for alle.

Vårt råd til ledelsen er å systematisere hvordan informasjon blir delt. Intranettet er et ideelt verktøy til dette. Ledelsen bør kommunisere oftere og bedre med hele selskapet gjennom intranettet. Dette inkluderer informasjon om hva som gjøres i selskapet, hvilke prosjekter som er igangsatt og hvem som arbeider på de ulike prosjektene. Dette vil også gjøre det lettere for ansatte som innehar verdifull kunnskap å dele denne kunnskapen og bidra på områder der deres spesialkompetanse kan være til nytte for flere. Et flott tiltak som allerede er iverksatt, er samarbeidsprosjektet som ble startet av en gruppe ansatte. Dette gir de ansatte en unik mulighet til å dele informasjon mellom seg og selskapene, samtidig som de får et innblikk i hvilke muligheter som er tilgjengelige innenfor selskapet. Her er det viktig at ledelsen vier tid og ressurser til prosjektet. De bør involvere seg og delta, og med dette sette et eksempel som vil få andre ansatte til å fatte interesse for prosjektet og delta.

For å motivere sine ansatte anbefaler vi ledelsen å lære de ansatte hvordan å samarbeide bedre.

For å lære ansatte å samarbeide bedre i en jobbrelatert situasjon, kan ledelsen arrangere seminarer der ansatte lærer ulike metoder som fremmer godt samarbeid, gjennom for eksempel *case*-arbeid og *workshops*. For å øke samarbeidet mellom avdelingene og selskapene er det viktig å ikke skille mellom de ulike avdelingene og selskapene ved gjennomføringen av slike seminarer. Dette gjelder også ved arrangering av sosiale *happenings*. Lagfordelinger bør heller baseres på kjønn, sitteplass, forbokstav i navn eller lignende.

For å motivere sine ansatte anbefaler vi ledelsen å arrangere flere sosiale arrangementer, og sørge for god deltakelse fra ledelsens side på alle disse arrangementene.

Flertallet av de ansatte viste til at sosiale aktiviteter med kollegaer bidrar til å øke deres motivasjon i jobbsammenheng. Selv om noen er uenig i dette, vil man kunne positivt påvirke flertallets motivasjon ved å arrangere flere slike arrangementer, og de som ikke liker det kan velge og ikke delta. Det vil på disse arrangementene være viktig at ledelsen deltar, ettersom

det kan være en måte å vise at de bryr seg også når jobb og resultater ikke er innblandet. Ved å delta vil de rett og slett vise en mer menneskelig side av seg selv, noe som også kan bidra til å skape tillit hos de ansatte. Ledelsen bør også se på hyppigheten av slike arrangementer. Er det kun et *kick-off* og et julebord, vil de kunne øke motivasjonen til sine ansatte ved å arrangere minimum ett *event* til i året.

### 9.3.2 Trivsel

Som nevnt i delanalyse II, viser majoriteten til at de ikke mistrives på jobben. Dette tyder som sagt på at Herzberg sine hygienefaktorer i hvert fall er tilfredsstilt på et minimumsnivå. Dette vil ikke bidra til å øke motivasjonen i følge Herzberg, men vi mener det er vesentlig ettersom det i utgangspunktet vil være vanskelig å motivere mennesker som mistrives. I dialog med våre tre aktører snakket de mye om den fine arbeidsplassen, lokalene, kantinen og gratis parkering for de ansatte. Vi mener ledelsen bør fortsette å være bevisste på å tilfredsstille disse hygienefaktorene på jobben, for å unngå en situasjon der ansatte kan begynne å mistrives. Et forbedringspotensial kan ligge i utbygging av leverandør av IT-tjenester.

For å motivere sine ansatte anbefaler vi ledelsen å undersøke hvorvidt dagens IT-løsning representerer et problem for flere ansatte. Skulle det vise seg å være tilfellet anbefaler vi ledelsen og sterkt vurdere et bytte av IT-leverandør.

Misnøye med den eksisterende leverandøren kom frem gjennom de åpne spørsmålene i undersøkelsen, og kan derfor ikke underbygges av en presentsats. Vi vet derfor ikke om det er flere som er misfornøyd, men vår tanke er at det er sjelden en som sitter alene og er misfornøyd med et dårlig IT-system.

Trivsel handler ikke bare om fysisk trivsel, men også om at man trives psykisk. Gjennom ulike utsagn beskriver de ansatte at de signalene ledelsen sender har enorm effekt på deres motivasjon. Majoriteten, av de ansatte føler at de er verdifulle i jobben sin og at ledelsen viser at de ser på sine ansatte som verdifulle. En av våre aktører som vi hadde en dialog med

uttrykte likevel at han selv, ledelsen og firmaet kan bli flinkere til å vise at de verdsetter den enkelte.

For å motivere sine ansatte anbefaler vi ledelsen å fokusere på å verdsette selskapets ansatte, blant annet gjennom overraskelser som viser at de bryr seg.

Selv om majoriteten føler seg verdifulle og mener at ledelsen også viser de ansatte at de er det, er dette en faktor som vil ha positiv effekt dersom den fokuseres mer på. Et forslag til ledelsen er å gi de ansatte en overraskelse, for eksempel kake på jobben. Overraskelsen bør ikke forbindes med en prestasjon eller resultat, men heller representere en takknemlighet for at den enkelte ansatte har valgt å jobbe i Norwegian Broker AS.

En annen måte å vise at man verdsetter noen, er å vise at man bryr seg om den enkeltes familie. Ledelsen kan arrangere firmatur med følge, eller en familieaktivitet. For eksempel kan Norwegian Broker AS invitere alle ansatte med familie til en Stabæk-kamp på Telenor Arena. Et annet forslag til ledelsen er at de bør se på muligheten til å investere i en firmahytte. Dette kan gi selskapet et sted å arrangere firmatur til, samtidig som det vil gi ansatte mulighet til å leie et rimelig sted og ta med familien på ferie. Dette vil kunne bidra til å gi ansatte følelsen av at selskapet verdsetter dem og deres respektive familier.

## ETTERORD

---

Gjennom denne forskningen har vi fått en dypere forståelse for motivasjonsaspektet i Norwegian Broker AS og ledelsens rolle i forhold til dette fenomenet, om hvordan de tilrettelegger og påvirker de ansattes motivasjon. Vi har gjennom denne diskusjonen søkt etter svar på vår problemstilling:

**Vår problemstilling:** Hvordan kan ledelsen i Norwegian Broker AS påvirke motivasjonen, og da spesielt den indre motivasjonen, til sine ansatte på en best mulig måte?

Gjennom arbeidet med diskusjonen og det ferdige resultatet sitter vi igjen med en forståelse for at majoriteten av de involverte parter opplever arbeidsplassen sin som en kontekst som fremmer motivasjon, og også indre motivasjon. Forskningen avdekket at majoriteten av de ansatte i Norwegian Broker AS er tilfredse på alle variablene vi har forsket på, noe som gir oss en forståelse av at disse opplever å være indre motiverte for sitt arbeidet, og vi opplever at våre tre aktører også er av denne oppfatning. Vårt svar på vår problemstilling er derfor i hovedsak at dagens praksis i selskapet fungerer godt i forhold til å fremme motivasjon. Likevel har vi valgt å komme med anbefalinger og forslag til ledelsen, slik at de best mulig kan legge til rette for at Norwegian Broker AS virker optimalt fremmende for *alle* ansattes indre motivasjon. Per dags dato viser altså majoriteten av de ansatte til at forhold som skaper indre motivasjon er tilstede i selskapet. Vårt håp er derfor at med hjelp av denne oppgaven vil ledelsen kunne fokusere og bruke ressurser på de nødvendige områdene slik at de kan heve minoritetens opplevelse av indre motivasjon, noe som vil komme selskapet til gode gjennom bedre prestasjoner.

Vi håper denne oppgaven kommer til nytte for ledelsen i Norwegian Broker AS, og svarer på deres forventninger. Takk for samarbeidet, det har vært en glede å jobbe med dere.



## 10.0

## KILDER

## Bøker

- Abrahamsson, Bengt og Jon A. Andersen. 2005. *Organisation. Att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber-Ekonomi.
- Arbnor, Ingeman og Björn Bjerke. 2009. *Methodology for creating business knowledge*. 3. utg. Calif: Thousand Oaks.
- Bandura, Albert. 1986. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Engelwood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Bedeian, Arthur G. 1993. *Management*. 3.utg. New York: Dryden Press.
- Berg, Morten E. 1996. *Lederutvikling: situasjon, virkemidler, belønning*. 2 utg. Oslo: Cappelen.
- Bruno S. Frey, Margit Osterloh. 2002. *Successful management by motivation: balancing intrinsic and extrinsic incentives*. Berlin: Springer-Verlag.
- Deci, Edward L. 1975. *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- . 1996. Self-Determined Motivation and Educational Achievement. *Advances in Motivation*. Torgrim Gjesme og Roald Nygård (red.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Deci, Edward L. og Richard M. Ryan. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- . 2002. *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Dickson, William J. 1973. Hawthorne experiments. *The encyclopedia of management*. 2. utg. Carl Heyel (red.). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Hals, Anne Hilde, Ingebjørg Trydal og Andreas Aase. 2006. *Å lede mennesker. Verdier, veivalg og virkemidler*. Kristiansand: Portal forlag.
- Hennestad, Bjørn W. og Øivind Revang, i samarbeid med Fred Strønen. 2006. *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg. Bergen: Fagboklaget.
- Karp, Tom. 2010. *Ledelse i sannhetens øyeblikk – om det å ta lederskap*. Oslo: Cappelen.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjonen og ledelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

- Kuvaas, Bård. 2005. Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Knud Knudsen og Anne Ryen (red.). Oslo: Cappelen.
- Roos, Göran, Georg von Krogh og Johan Roos. 2005. *Strategi - en innføring*. 4. utg. Bergen: Fagboklaget.
- Ryan, Richard M. og Jessica A. Solky. 1996. What is supportive about social support? On the psychological needs of autonomy and relatedness. *Handbook of social support and the family*. Gregory R. Pierce, Barbara R. Sarason og Irwin G. Sarason (red.). New York: Plenum Press.
- Skogstad, Anders og Ståle Einarsen. 2008. *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Smith, George P. 1994. Motivation. *Human Resources Management and Development Handbook*. 2. utg. William R. Tracey (red.). New York: AMACOM.
- Smith, Michael. 1994. *The Moral Problem*. Oxford: Blackwell.

## Artikler

- Collins J. 2005, Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve, *Harvard Business Review*, Boston: Harvard Business Publishing.
- Baumeister, Roy F. og Mark R. Leary. 1995. The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3): 497-529.
- Bowen, Blannie E. og Rama B. Radhakrishna. 1991. Job Satisfaction of Agricultural Education Faculty: A Constant Phenomena. *Journal of Agricultural Education*, 45(3): 16-22.
- Chirkov, Valery, Richard M. Ryan, Youngmee Kim og Ulas Kaplan. 2003. Differentiating autonomy from individualism and independence: A self-determination perspective on internalisation of cultural orientations, gender and well being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(1): 97-110.
- Condly, Steven J., Richard E. Clark og Harold D. Stolovitch. 2003. The Effects of Incentives on Workplace Performance: A Meta-analytic Review of Research Studies 1. *Performance Improvement Quarterly*, 16(3): 46-63.
- Deci, Edward L. 1971. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1): 105-115.
- Deci, Edward L., Haleh Eghrari, Brian C. Patrick og Dean R. Leone. 1994. Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(1): 119-142.

- Deci, Edward L., James P. Connell og Richard M. Ryan. 1989. Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4): 580-590.
- Deci, Edward L., John Nezlek og Louise Sheinman. 1981. Characteristics of the rewarder and intrinsic motivation of the rewardee. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(1): 1-10.
- Deci, Edward L. og Richard M. Ryan. 1991. A motivational approach to self: Integration in personality. *Nebraska symposium on motivation: Developmental perspectives on motivation*, 38: 237-288.
- . 1994. Promoting Self-Determined Education. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 38(1): 3.
- . 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4): 227-268.
- . 2008. Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life’s domains. *Canadian Psychology*, 49(1): 14-23.
- Deci, Edward L., Richard Koestner og Richard M. Ryan. 1999. A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6): 627-668.
- Deci, Edward L., Robert J. Vallerand, Luc G. Pelletier og Richard M. Ryan. 1991. Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *Educational Psychologist*, 26(3 og 4): 325-346.
- Grouzet, Frederick M. E., Robert J. Vallerand, Edgar E. Thill, og Pierre J. Provencher. 2004. From Environmental Factors to Outcomes: A Test of an Integrated Motivational Sequence. *Motivation and Emotion*, 28(4): 331-346.
- Hamel, Gary og Liisa Välikangas. 2003. The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81(9): 52-63.
- Ilardi, Barbara C., Dean Leone, Tim Kasser og Richard M. Ryan. 1993. Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(21): 1789-1805.
- Jenkins, G. Douglas, Jr., Atul Mitra, Nina Gupta og Jason D. Shaw. 1998. Are Financial Incentives Related to Performance? A Meta-Analytic Review of Empirical Research. *Journal of Applied Psychology* 83(5): 777-87.
- Karp, Tom og Thomas I. Tvetraas Helgø. 2009. Reality revisited: leading people in chaotic change. *Journal of Management Development*, 28(2): 81-93.
- Koester, Richard, Richard M. Ryan, Frank Berneri og Kathleen Holt. 1984. Setting limits on children’s behavior: The differential effects of controlling versus informational styles

of intrinsic motivation and creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(3): 233-248.

Kuvaas, Bård. 2008. A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*, 31(1): 39-56.

Lepper, Mark R., David Greene, og Richard E. Nisbett. 1973. Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28(1): 129-137.

Ryan, Richard M. og Edward L. Deci. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1): 68-78.

Terpstra, David E. 1979. Theories of motivation: borrowing the best. *Personnel Journal*, 58: 376.

### Internettider

Dewey, Russ. 2007. Competence Motivation, *Psych Web*. n.d. [http://www.psywww.com/intropsych/ch09\\_motivation/competence\\_motivation.html](http://www.psywww.com/intropsych/ch09_motivation/competence_motivation.html) (lesedato: 14.april 2011).

Dysvik, Anders. 2010. Strategisk prosessenking og medarbeiderskap i praksis, *Regjeringen*. n.d. [http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Kampanjer/kvalitetskommuner/foredrag/Kvalitet\\_paa\\_tjenester\\_og\\_okt\\_naervaer\\_utdrag\\_fra\\_Dysvik.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Kampanjer/kvalitetskommuner/foredrag/Kvalitet_paa_tjenester_og_okt_naervaer_utdrag_fra_Dysvik.pdf) (lesedato: 14.februar 2011).

Encyclopedia of Management. 2009. Leadership Theories and Studies, *Encyclopedia of Management*, n.d. <http://www.encyclopedia.com/doc/1G2-3273100155.html> (lesedato: 27.mai 2011).

Faculty of Babson. n.d. Sociological Paradigms and Organizational Analysis, *Faculty of Babson*. n.d. [faculty.babson.edu/krollag/org\\_site/org\\_theory/Scott\\_articles/burrell\\_morgan.html](http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/Scott_articles/burrell_morgan.html) (lesedato: 27.mai 2011).

Johnsen, Åge og Stig Lunde. 2011. Ledelsesidealer i Forsvaret. *Magma*, 01. <http://www.magma.no/ledelsesidealer-i-forsvaret>

Lovdata. 2011. Lov om forsikringsformidling, *Lovdata*, 24/05. [http://lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/app/gratis/www/docroot/all/nl-20050610-041.html&emne=forsikringsformidling\\*&](http://lovdata.no/cgi-wift/wiftldles?doc=/app/gratis/www/docroot/all/nl-20050610-041.html&emne=forsikringsformidling*&) (lesedato: 27.mai 2011).

NetMBA. 2010. McClelland's Theory of Needs. *NetMBA*, n.d. <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcclelland/>

Store Norske Leksikon redaksjonen. n.d. Abraham Maslow, *Store Norske Leksikon*. n.d. [http://www.snl.no/Abraham\\_Maslow](http://www.snl.no/Abraham_Maslow) (lesedato: 5.februar 2011).

Vaag, Jonas. 2010. Lederskapsserien: Atferd fremfor personlighet, *Psykologibloggen*, 21/01.  
<http://www.psykologibloggen.no/?p=2104> (lesedato: 7.april).

Lotherington, Anne Therese og Turid Markussen. 2011. Innledning til Kritisk kunnskapspraksis. *Spartacus*, n.d. <http://www.spartacus.no/index.php?ID=Artikkel&counter=30> (lesedato: 30. mars).

## 13.0 VEDLEGG

---

### 13.1 Vedlegg I Dialogguide

#### Målsetting

- Stabilt prestasjonsnivå
- situasjoner og hendelser som har frambrakt bedre eller dårligere prestasjoner
- noe som kan konkret gjøres for å øke prestasjonsnivået

#### Oppfølging

- begrepet ledelse
- den perfekte lederen
- din lederstil
- hvordan din lederstil påvirker
- lederoppgaver
- hva kreves for å best mulig påvirke
- viktigst mellom mål, eller god relasjon
- hvordan du balanserer fokus på måloppnåelse og resultater, og de menneskelige relasjonene
- begrepet motivasjon
- informasjonsinnhenting om motivasjonsnivå
- de ansattes motivasjonsnivå
- fremmer motivasjon
- hemmer motivasjon
- tiltak eller strategier for å opprettholde eller øke motivasjonen
- din rolle i forhold til å motivere
- gjort bedre for å øke motivasjonen

#### Tilbakemelding

- Gir tilbakemelding på utførelse og fremgang underveis
- selv oppsøke slik tilbakemelding
- Gir tilbakemeldinger på utførelsen og resultatet av gjennomført arbeid
- selv oppsøke slik tilbakemelding
- flink til å gi ros
- Hvordan gis ros

#### Belønning

- belønningssystem
  - o Muntlig (kontrollert/informativ) eller håndgripelige (penger, ferie, gave)
  - o Belønning til individ eller gruppe
  - o Langsiktig eller kortvarig
  - o Fysisk arbeid eller mentalt arbeid
  - o Kvalitet eller kvantitet
- konkurranser
- bevisst bruk av belønning

## FAKTOR 2: AUTONOMISTØTTENDE KONTEKST

### Oppgavens karakter

- tilrettelegger arbeidsforholdene for å øke jobbtilfredshet
- tilrettelegge annerledes for å øke motivasjon
- muligheten til å fullføre et helt stykke arbeid fra begynnelse til slutt
- endre det innholdsmessige i jobbhverdagen
- ta hensyn til de ansattes kompetanse og motivasjonsnivå
- Hva gjøres i dag for å heve
- håndterer demotiverte ansatte

### Ansvar og medbestemmelse

- viss myndighet/mulighet til å fatte beslutninger
- fatte beslutninger som direkte påvirker dere jobbhverdag
- jobben gjør det mulighet å bruke forskjellige evner, ferdigheter og kunnskap
- nok ansvar
- rom for frihet, selvstendighet og selvbestemmelse

### Videreutvikling

- tilrettelegge for videreutvikling

## FAKTOR 2: AUTONOMISTØTTENDE KONTEKST

### Sosiale relasjoner og trivsel

- kommunikasjonskanaler
- kommunikasjon på tvers av nivåer og avdelinger
- regler for hvordan man skal kommunisere
- informasjon om arbeid som blir utført av andre

## 13.2 Vedlegg II Referat fra dialog I

Motivasjon er for aktør 1: for jeg skal føle meg motivert så må jeg føle at ting er utfordrende og spennende og at det gir meg noe å utføre den oppgaven. Det har veldig mye med hva jeg føler at jeg får igjen for min innsats – det trenger ikke å være penger, men det kan være mange ting. Jeg blir motivert hvis jeg føler at jeg mestrer oppgaven, at jeg utvikler meg, og at jeg har ett eller annet igjen for det. Og jeg vil tro at det er det som motiverer andre også. Man blir vertfall demotivert hvis man ikke får det til, og ingen hjelper deg til å få det til og du bare får beskjed på å fortsette på samme måten.

Aktør 1 om taler ledelse slik: Jeg vil si at ledelse betyr å bidra til at det blir satt tydelige mål. Jeg tror det blir feil hvis ledelsen setter mål. Hos oss er den øverste delen av mål en strategiplan, og den er det styret som vedtar, men jeg og administrasjonen setter noen rammer for hovedpunktene for målene, og så er det jo nedover i organisasjonen som sammen med ledelsen som skal finne ut hvordan skal vi klare å nå de målene, eller om de må justeres noe. Til slutt har vi en omforent enighet om målene. Så er neste delen av ledelse da å bidra til at vi faktisk når dem – coaching. Og så er det ledelsens oppgave å tilrettelegge for at vi har de riktige ressursene – ansette og sparke personer, bidra til at infrastrukturen i en virksomhet er optimal til enhver tid o.l.

Alle er med på å skape disse målene. Det er ikke noen hensikt å gi noen mål som de ikke har noe forhold til. Det er viktig at medarbeiderne har eierskap til målene.

Leder stilen omtaler han på følgende måte: Jeg får tilbakemelding hvert eneste år på den medarbeiderundersøkelsen at jeg scorer dårligst på ydmykhet. Jeg innbiller meg at jeg er en ganske inkluderende type, jeg tror jeg er veldig involvert og operativ – jeg stikker nesen min borti det meste, men samtidig blir jeg omtalt som en kaptein. Jeg vet også at jeg kan være for tydelig, mange synes det er greit, mens mange kanskje ikke setter pris på at en trønder står der å brøler. Jeg kan nok være kommanderende. Men den endrer seg også ut i fra situasjonen man er i. Jeg tror at hvis det er problemer, eller utfordringer som vi liker å kalle det, som jeg opplever som trivielle så tror jeg nok at folk opplever meg som veldig overfladisk – for det interesserer med ikke. Hvis det er utfordringer som jeg mener er veldig viktig så involverer jeg meg på en helt annen måte. Så jeg tror nok at jeg oppleves veldig forskjellig ut i fra hvordan jeg bedømmer situasjonen eller viktigheten. Det tror jeg er veldig forskjellig for menn og kvinner for eksempel. Jeg tror en god del av utfordringene som kvinner opplever som store, vil de oppleve begrenset involvering fra meg, og da sannsynligvis overfladisk

Eksemplets makt er utrolig viktig, jeg forsøker sammen med de andre lederne å gå foran, ellers kan vi ikke regne med at noen vil følge. Vi har slitt med at noen ledere kommer sent på jobb – da tenker jo medarbeiderne at ”ja, da kan vell jeg også komme litt sent på jobb”. Så alt lederen gjør påvirker de ansatte – lite eller stort.

Hvordan min lederstil påvirker de ansatte: jeg tror at vi i dag, i forhold til hvordan det var før, så er de ansatte mye mer involvert enn de var tidligere. Før så var det eierne som satt og styrte, og bestemte stort sett alt og så ble de andre med etter hvert som de fikk beskjed. Jeg tror at min lederstil har sørget for at vi er en mye mer involverende organisasjon, og jeg tror det er en helt annen tillit mellom medarbeider og leder i dag. Som type tror jeg at jeg gir veldig mye tillit, men jeg krever mye lojalitet tilbake. Det føler jeg at jeg får. Samtidig kan jeg være ganske brølende som kan skremme noen – de tørr ikke å ytre seg i frykt for å bli sabla rett ned.



Jeg har noen verdier som jeg prøver å leve etter, og få alle her til å leve etter:

**Godt:** vi skal ønske alle vi har med å gjøre godt, vi skal gjøre det vi kan for å bidra til andres suksess.

**Sant:** opptatt av sannferdighet. Løgn er for meg feighet. Vi skal oppfattes som at det vi gjør er sant.

**Riktig:** vi skal alltid gjøre vårt beste. Ingen kan forlange at vi er ufeilbare, men vi skal gjøre vårt beste

Hvis vi som organisasjon lever etter det kan vi gjøre det bra. De er representative i forhold til min lederstil

## FAKTOR 1: STRUKTUR

### Målsetting

Får de ansatte muligheten til å fullføre et helt stykke arbeid fra begynnelse til slutt? Definer hva er et helt stykke arbeid. Det er klart at det callsenteret gjør er et helt stykke arbeid, men det er bare en del av en hel prosess. Vi er veldig kompetansedrevet, en sak hos oss den starter trivielt også kan den ende opp i høyesterett, det er NCL. Og det er klart callsenteret har ingen påvirkning på det som foregår i høyesterett. Vi har en verdikjede, og så kan det være saker som slutter hele veien gjennom der, og da flytter saken seg i hierarkiet. Men hvis vi tar utgangspunkt i at en jurist ansettes på callsenteret, så kan han hos oss bli høyesterettsadvokat. Men du kan fullføre arbeidsoppgaver innenfor ditt område hele veien. Men på megling så følger man en sak mer. Der følger megleren kunden fra A til Å.

Jeg mener jeg er for dårlig til å balansere fokus på måloppnåelse og resultater, og de menneskelige relasjonene. Jeg er nok vesentlig flinkere til å følge opp resultater enn det å vise at jeg bryr meg, der har jeg et forbedringspotensial.

### Oppfølging

Vi har medarbeidersamtaler 2 ganger i året og i tillegg til det har vi en webbasert medarbeider undersøkelse som er konfidensiell. Der har vi en masse spørsmål som sendes ut, hvor da alle svarer, så det måler vi absolutt. Etter hver medarbeider samtale skal lederen sammen med den ansatte bli enige om hva som bør skje, hva man bør gjøre i den neste perioden. Vi har en hovedsamtale i januar, som er samtalen for året. Videre har vi en oppfølger samtale i august, hvor vi skal avstemme om man er på trekk med det man ble enige om skal gjøres. Det er det ene systemet, der vi da i hovedsamtalen blir enige om hva er det vi sammen nå skal gjøre i året som kommer. Da har vi jo ansatte som for eksempel ønsker å gå på kurs og lignende. Så legger vi opp en plan i forhold til det.

Det andre er jo den medarbeiderundersøkelsen der hver avdeling evaluerer sin leder, og etter hver undersøkelse har lederen en gjennomgang med sin avdeling der han legger frem 2-3 (maks) tiltak som han skal iverksette neste året for å prøve å bli bedre – for at forholdene i avdelingen skal bli bedre. Det er de to områdene jeg tror er de viktigste. Og så betaler vi bonus til jul, det er jo også ganske motiverende.

Jeg tror jo veldig på dette her med eksemplets makt. Hvis jeg ikke involverer meg i det som skjer, så tror jeg at det resulterer i at andre ikke involverer seg. Så jeg må fremstå på en måte som gjør at jeg legger merke til hva folk gjør, og må jo da prøve etter fattig evne å rose når

folk har gjort noe godt, og så kritiserer jeg når de har gjort noe dårlig. Jeg må utføre det samme som de som rapporterer til meg og så må de gjøre det samme videre – litt sånn som en maurtue virker.

### Tilbakemelding

Hvis det går dårlig tror jeg vi er veldig flinke til å gi tilbakemelding, hvis det går veldig godt så er vi nok for dårlig. Vi forsøker, og vi er veldig bevisst og snakker mye om det med å gi feedback. Men ledere er jo som mennesker flest, vi er ikke så flinke til å rose. Medarbeider samtale er et sted til å gjøre det.

En får oftere verbale belønninger, men man får det sannsynligvis ikke ofte nok. I forhold til de som rapporterer til meg så roser og anerkjenner jeg oftere enn jeg gir økonomisk ros, men sannsynligvis ikke ofte nok. Det skjer jo så mye positivt at en burde vært flinkere. Jeg mener det er den viktigste oppgaven alle ledere har: å følge opp at oppgaver og avtaler blir utført. Man blir jo som sagt ikke bedre enn man blir fulgt opp til å bli. Viktig å følge opp og korrigere underveis – før det er for sent. Vi kan bli bedre, men vi *gjør* det. Vi har offentlige markeringer når folk har gjort noe bra. Det hender at jeg sender ut mail til alle og anerkjenner en bestemt persons prestasjoner/resultater, og jeg kan gå ned og gratulere. Det tror jeg vi er rimelige dyktige på. I tillegg har vi en bjelle hvor vi klinger og anerkjenner gode prestasjoner.

### Belønning

Vi er veldig opptatt av en kombinasjon mellom ytre og indre belønning. Vi har bestemt oss for at vi skal ikke være lønnsledende i vår bransje. Det er ingen som skal begynne hos oss på grunn av lønnen, men det er heller ingen som skal slutte på grunn av den. Man skal ikke komme hit fordi vi betaler bedre enn alle andre, men heller ikke slutte fordi vi betale dårligst. Det er mange som kommer og søker, som i dag er i en jobb hvor de tjener 500 000, som kommer hit og mener de bør tjene 550 000 hos oss. Det gir vi aldri. Det jeg bruker som argumentasjon er ”nå har du jobbet fem år hos den arbeidsgiveren som kjenner deg godt og som har verdsatt din leveranse til 500 000. Hvordan mener du da at jeg skal verdsette den til 550 000 som ikke kjenner/aner noe om deg”, det må jo være tvert i mot, han må starte på kanskje 450 000 når han kommer hit, og hvis han virkelig er så god som han selv skal ha det til så kommer han til å tjene 550 000, men det blir helt urimelig at han skal komme hit fordi jeg ”kjøper” han. Vi har en lønnsavtale en gang i året, så i forhold til lønn så avtaler vi en gang i året. For veldig mange så har de bare en fastlønn, mens for mange andre som har med kunder å gjøre, og ledere, har en variabel lønn i tillegg. Den er bygd opp fra en *balance score* tankegang, så det er ikke bare en finansiell prestasjon, men også det at du har utført administrative oppgaver på en ordentlig måte, eller tilrettelagt for gode rutiner, eller gjort en særskilt innsats i forhold til kollegaer – sånne ting vektlegges også i den bonusordningen. *Score cardet* varierer etter hvilke oppgaver man har. Meglerne har delvis fastlønn, delvis *balance score card*, og delvis prosent av den porteføljen de har til enhver tid. Så det varierer for de forskjellige yrkesgruppene.

Og så har vi jo historisk hatt en julebonus, en lang tradisjon på at alle har fått en halv månedslønn til jul. Jeg vil si at lønn er viktig, men jo tror at det viktigste for å beholde folk over tid det er den indre motivasjonen, det når man oppnår utviklingsmuligheter og at man får utfordringer som er spennende

## FAKTOR 2: AUTONOMISTØTTENDE KONTEKST

### Oppgavens karakter

Den eneste det blir tatt hensyn til er ansattes kompetanse og motivasjon når oppgaver skal fordeles. Det er det som er bakgrunn for medarbeider samtaler. Det er hele poenget. Når vi gir noen nye oppgaver er det ikke ut i fra vårt ønske, det er ut i fra kombinasjonen av et ønske og kompetanse. Det er hele grunnlaget for utviklingen. Vi forsøker å få til variasjon i oppgavene, uavhengig av hvilken avdeling eller stilling du har. Jeg tror vi får det til samtidig som vi holder et visst nivå av interessant i oppgaven. Men selvfølgelig, det kommer til et punkt hvor vi opplever at vi ikke klarer å utvikle de ansatte videre, fordi vi ikke har oppgaver som strekker seg utover et visst område, og da går de videre til andre selskaper. For eksempel: advokatene her arbeider kun med en lov, og etter et par år blir det kjedelig å kun konsentrere seg om en lov. Men der nås et punkt hvor vi ikke har noe videre tilbud/variasjon. Men i den perioden de er her tilfredsstillende vi jo utfordringsønskene, men det kommer til en grense hvor vi ikke klarer å gjøre det lenger. Dette varierer etter hvilket område du jobber i. Meglerne har en veldig variert hverdag, så der er det bare spørsmål om du har lyst til å være megler eller ikke. Det er få dager som er like for dem.

Alle tiltak som iverksettes påvirker resultatet. En ting som spesielt påvirker, er hvor tydelige vi er i målsettingen i forhold til hva vi skal oppnå, og hvordan vi følger opp veien frem til målet. Jeg pleier å si ”ingen leverer bedre resultat enn det de blir fulgt opp til”. Jeg mener oppfølging fremmer prestasjon, det at vi følger opp underveis for å sikre at jobben gjøres riktig for å nå kunne nå målet. Vi mennesker er jo slik at hvis vi opplever at noen følger med på oss (ser over skulderen på oss) så presterer vi bedre, hvis vi opplever at ingen følger med på oss så blir vi slappere og slappere.

De ansatte presterer relativt stabilt så lenge de blir fulgt opp stabilt. Og per dags dato mener jeg at vi har gode oppfølgingsrutiner, så det blir stabilt bra. Hvis vi derimot er ustrukturert i vår oppfølging så er ikke prestasjonsnivået like stabilt. Det er også avhengig av insentivstruktur. Hvis vi setter opp belønning, og lager belønningssystemer så de ansatte ser at jo mer jeg gjør jo mer får jeg tilbake – ja, da gjør de mer, det blir en stigende leveranse.

De viktigste tiltakene som kan bli gjort er å sette opp tydelige mål, og følge opp hele tiden underveis. Vi kan selvfølgelig bli bedre på å følge opp enda tettere. Også er det noe vi kaller for *Best Practice*. I NCL har vi for eksempel satt opp et stort målingsprosjekt, hvor vi målet veldig konkret på stort sett alle arbeidsoppgaver som alle medarbeidere har. Her ser vi at det er medarbeidere som har like arbeidsoppgaver, men veldig forskjellig leveranse. Da må vi finne ut av hva som er årsaken til at en som har de samme forutsetningene som en annen presterer så mye dårligere. Vi prøver å identifisere hva den som leverer best gjør riktig, og ”overføre” det over på de andre. Det tror jeg er det viktigste elementet, finne ut hvem gjør det best, hvorfor han gjør det best, og få det kopiert over.

### Ansvar og medbestemmelse

Jeg mener jo at vi gir noen nok ansvar, noen for mye ansvar og noen for lite. Så det er en veldig variasjon. Det er ingen tvil om at vi i enkelte sammenhenger har gitt folk for lite ansvar, men det er heller ingen tvil om at vi i enkelte sammenhenger har gitt folk for mye ansvar og fulgte med for dårlig – de har på en måte blitt overlatt til seg selv med et for stort

ansvar. Vi har et prinsipp som lyder ”frihet under ansvar”. Men igjen varierer det på forskjellige oppgaver. Noen kan rett og slett ikke ta seg friheten til å jobbe kortere en dag for så å ta det igjen neste dag. Call senteret for eksempel er åpent fra 8-16, så du kan ikke dra kl 12, for så å sitte igjen til 20 neste dag.

Alle er med på å ta beslutninger, men på forskjellig nivå. Vi har et beslutningshierarki, og en fullmaktsstruktur i forhold til for eksempel det å kjøpe/investere i ting.

Selvfølgelig vil det variere avhengig av hva slags beslutning det er snakk om. Lønnsoppgjøret i år blir bare informert, det er ikke noen diskusjon rundt det. Det kommer selvfølgelig noen å klager, og da blir det at den enkelte som ikke er fornøyd tar en diskusjon med sin leder, også når den diskusjonen er ferdig kommer lederen til meg og så diskuterer vi om vi kan imøtekomme helt, delvis eller ikke. Beslutninger rundt kantinen for eksempel var derimot en veldig demokratisk prosess. Jeg vil si at vi i ledelsen tar de ansattes synspunkter i betraktning og så ser vi hva vi kan imøtekomme eller ikke. I tillegg har noen myndighet til å bestemme over sin arbeidsdag i større grad, forhold som gjelder å jobbe hjemmefra og lignende.

### Videreutvikling

Jeg tror det å føle at man har oppgaver som er utfordrende, som man takler – har kompetanse til, oppgaver som utvikler en, og det at man får feedback på at man faktisk har gjort det bra, samt blir *coachet* underveis fremmer motivasjonen. Det er jo ofte slik at dersom man ikke hører noe har man som regel gjort det bra, men det er ikke akkurat særlig motiverende. Sånn tror jeg vi mennesker er, vi er veldig flinke til å kritisere, men vi er ikke så flinke til å gi ros.

Vi til rette legger arbeidet gjennom medarbeidersamtalene, det er der grunnlaget legges. Med unntak av meg og to andre, har ingen av de som er ledere her ledererfaring fra før de kom til oss. Så alle har blitt ledere hos oss, så det er i aller høyeste grad karrieremuligheter. I tillegg har vi akkurat nå satt i gang et lederutviklingsprogram, der vi akkurat har hatt en kartlegging – en 360 graders evaluering, og så skal vi sette i gang et program som skal foregå til ut på høsten. Det går på akkurat det samme som at lederne må også utvikle seg.

For å kunne øke noen sin motivasjon må du ha god kontakt med dem, vite hva det er som gjør at de ikke er topp motiverte nå, så det er gjennom kommunikasjon. Og så tror jeg det er utrolig viktig når vi har medarbeidersamtaler og undersøkelser at alle ser at det faktisk blir gjort noe med det. At det ikke bare er slik at man står på et avdelingsmøte og sier hvilke tiltak man vil iverksette, men så opplever de ansatte at man ikke gjør noe. Det derfor har vi har sagt at det skal være minimum to, maks tre tiltak, selv om hvis man går igjennom en slik undersøkelse kan man lett identifisere to områder som trenger forbedring, skulle man tatt så mye på en gang så kommer det bare til å bli kok. Det er derfor viktig å konsentrere seg om noen få områder.

## FAKTOR 2: AUTONOMISTØTTENDE KONTEKST

### Sosiale relasjoner og trivsel

Vi kommuniserer som regel munnen, Intranett. Hvordan medarbeiderne får vite om beslutninger tatt i ledelsen, avhenger av hva som er besluttet og hvem som må få vite det.

Ting som har en betydning for organisasjonen får alle vite om. Det kan foregå på den måten at det legges ut på intranettet, eller via allmenne møter, eller linjevei – gjennom/nedover i organisasjonen. Alle mulige varianter av kommunikasjon. Men det er et område som man aldri blir bra på. Uansett hvordan og hvor mye vi kommuniserer er det alltid et krav etter medarbeiderundersøkelsen at vi blir bedre på det. Vi har en svær personlhandbok som regulerer det aller meste. Der er det regler i forhold til mobbing, trakassering, varsling. Så har vi regler i forhold til elektronisk kommunikasjon – hva du har lov til å bruke datasystemet til og ikke. Så vi har altså mange skrevne og uskrevne regler i forhold til kommunikasjon.

Det har vært litt mangelfull kommunikasjon avdelingene imellom. Blant annet i mellom NB og NCL har det vært for dårlig kommunikasjon. Der har vi satt i gang et samarbeidsprosjekt. Det er et prosjekt satt i gang av ansatte, som nå driver med å informere og kurser hverandre i sine arbeidsoppgaver. Jeg tror det har blitt bedre.

Det er dog mange klikk-dannelser, men det virker bare som om det er et problem for ledelsen – vi vil jo at alle skal kommunisere og vi har brukt mye energi på å få til en felles bedriftskultur. Vi vil at man skal få innsikt i alle spennende oppgaver som bedriften rommer, slik at man heller kan søke seg ”over”, i stedet for bort.

### 13.3 Vedlegg III Referat fra dialog II

Aktør 1 så på motivasjon som lyst og vilje. Han mente at de ansattes motivasjonsnivå var individuelt. Motivasjonene til hver enkelt ansatt er veldig individuell. Hver enkelt befinner seg på en egen motivasjons skala. Noen drømmer litt og er ikke helt til stede, mens andre er motsatt. Han var av den oppfatning at det er viktig å til rette legger for at man kan utføre arbeidet på en så bra måte som mulig og at det er litt variasjon i arbeidsoppgavene for å øke de ansattes motivasjon. Dette sammen med positive tilbakemeldinger hjelper på de ansattes motivasjon.

Under tema ledelse beskrev aktør 1 at ledelse for han var “å føre laget dit det skal. At man har gruppen med seg, dit man har. Hans egen lederstil tror han får de ansatte til å ta avgjørelser selv og at de tar ansvar, men han var tydelig på at stilen han kan endre seg ut i fra situasjonen han befinner seg i.

#### FAKTOR 1: STRUKTUR

##### Målsetting

Vi har mye intern fokus på interne rutiner som fører til at vi er ute i god tid. Dette måler vi ved å se på faktureringstiden. De mange tidsfristene kan slå begge veier og er individuelt. Noen liker å jobbe under press og presterer bra da, mens andre ikke takler det og gjør en dårligere jobb. Det er også med på å skape litt variasjon i arbeidet og kan på den måten være positivt. Vi har ikke opplevd at noen ikke har greid oppgaven på grunn av stress. Dette handler om å planlegging siden hver enkelt ansatt har ansvar for de oppgavene de får fra start til slutt. Det er sammen vi lykkes, men det er alltid noen personer som ikke er så synlige i jobben. Da må man prøve å få de frem eller finne noe som de passer bedre til.

Det viktigste for meg er å nå mål, jeg er en oppgaveorientert person. Jeg startet å jobbe i gruppen og ble senere forfremmet til leder for gruppen. Da kom jeg oppi situasjonene der jeg kunne tenke meg at de andre syns jeg hadde forandret meg etter at jeg ble leder. Jeg har ansvaret for en gruppe på 14 som står for halvparten av NB sin butikk. Jeg er opptatt av å levere det strategien sier vi skal levere. Og prøver å øke inntektene med 15 prosent hvert år med den samme stabben. Jeg forteller den enkelte hva jeg forventer av den og gir dem oppgaver de må strekke seg litt etter.

##### Oppfølging

Jeg har medarbeidersamtaler med hver enkelt av de ansatte 2 ganger i året, men jeg er også opptatt av fysisk nærvær. At de ansatte ser og føler at jeg er til stede for dem. Jeg vil si at jeg føler meg litt som en *coache*/mentor type person. De kan alltid spørre meg om det er noe de trenger hjelp til eller lurer på. Har hatt noen små tilfeller der ansatte har vært demotivert og da inviterer jeg vedkommende til samtale hvor jeg prøvde å få han til og forteller hvorfor han er demotivert og hva som må endres for at motivasjonen går opp. Vi jobber mye internt med å øke kompetansen til de ansatte, siden vårt overordnede mål er å vokse i kunde volum uten å ansette flere.

## Tilbakemelding

Tilbakemeldinger på gode prestasjoner er viktig for å opprettholde og øke de ansattes motivasjon. Prøver å gjøre dette når vi er samlet i grupper slik at den som har utmerket seg kan sole seg i glansen, mens de andre blir dratt med opp. Prøver å gi de ansatte oppfølging under veis i prosjektene, men er ikke så lett å følge med på alle prosjektene underveis. Men kommer det noe negativt fra kunden prøver jeg å korrigere individet slik at resultatet blir bra. Gode resultater annonserer jeg i gruppen. Får jeg tilbake meldinger fra med begeistring om god leveranse er jeg flink til å gi rosen videre, men alle kan bli flinkere til å gi ros. Det hender også at ansatte ikke greier å levere selv om de har gjort det som sto i deres makt for å få det til, men det kan også være ting vi ikke har kontroll over som påvirker kundens valg. Som at de blir pålagt å velge det selskapet siden resten av konsernet bruker det.

## Belønning

Som belønning her i bedriften har vi et pengebelønnings system. Det vil si en bonus. Det er en relativt liten andel, men det motiverer de ansatte til å gjøre en god jobb. Ja og noen ganger har vi konkurranser med premier, men det er ikke store premier og det er bare av og til at det er penge premier. De får også belønning i form av gode tilbakemeldinger og anerkjennelse.

## FAKTOR 2: AUTONOMISTØTTENDE KONTEKST

### Oppgavens karakter

Jeg synes de ansattes prestasjonsnivå er relativt stabilt, men det betyr jo ikke at alle ligger på samme prestasjonsnivå. Det er noen forskjeller de ansatte i mellom, men hver og en av de ansatte er stabile på sitt prestasjons nivå. Mestring er veldig av gjørende. Mestrer man oppgave gir det gode resultater og mestrer man den ikke blir det dårlige resultater. For å øke prestasjonsnivået kan vi skape enkle prosesser. Vi må og få de ansatte til å tenke praktisk, mange er tenker bare teoretisk. Det fører til at oppgavene ofte blir løst på en mer komplisert og tidkrevende måte.

### Ansvar og medbestemmelse

Jeg er opptatt av å gi den enkelte ansvar, jeg er lite detaljorientert. Jeg er opptatt av å kjempe de viktige sakene og så er det ikke så farlig om jeg taper de som ikke er så betydelige. Det er ikke en viktighet for meg og alltid å ha rett.

De ansatte må ta ansvar siden de kan jobbe så fleksibelt. Man kan jobbe hvor man vil og når man vil så lenge en leverer innen fristene. Men vi har visse rammebetingelser for friheten. Man må melde fra en uke i forveien om man skal h hjemme kontor slik at det ikke blir hjemmekontor bare fordi det ble litt sent kvelden før. De ansatte blir spurt før de fleste avgjørelser tas.

Alle i denne gruppen som jobber hos meg har mulighet til å fatte beslutninger sammen med sin oppdragsgiver. Jeg får mye spørsmål fra ansatte om hvordan de skal løse problemer, men i de fleste tilfeller trenger jeg bare spørre om de har sjekket kilder der og der og ber de så titte



der for å løse oppgaven selv. Sier ikke dette fordi jeg ikke liker at de kommer å spør, men for at de skal lære noe av det. Blir en type opplæring. Er opptatt at alle skal få fatte beslutninger

### Videreutvikling

Det er tilrettelagt for at de ansatte kan utvikle kunnskapen og ferdighetene sine, men ikke for at de kan jobbe seg oppover i selskapet. Det fordi jeg er lederen over dem. Hadde nok vært annerledes om vi var et stort konsern. Men vi er soppas små at det blir vanskelig. Vi prøver å gi de nye de litt letter oppgavene og de mer erfarende de vanskeligere. Men vi prøver å utfordre de nyansatte litt også med noe vanskeligere oppgaver og.

## FAKTOR 2: AUTONOMISTØTTENDE KONTEKST

### Sosiale relasjoner og trivsel

Skulle ønske jeg var litt mer direkte enn jeg er i dag. Har en tendens til å være konfliktsky og snill i dag. Jeg ser på det som viktig å finne en balanse mellom humor og lek. Det må ikke være for mye alvor og tvang på arbeidsplassen og være tydelig, men ikke for tydelig siden det ofte kan bli litt voldsomt og oppfattes som uhøflig. Vi har det veldig godt her. Vi har fleksible og mobile jobbmuligheter, vi har fine og lyse kontorer samt en kantine med god mat.

Til å kommunisere bruker vi vel for det meste mail og telefon, det er lite personlig noe som er dumt. Vi burde vel vært flinkere til å dra på kundebesøk. Kommunikasjonen på tvers av avdelingene er ikke så god. Det er nok kanskje fordi vi har nok med og selv. Kunne vel kanskje hatt noen flere arrangementer avdelingene i mellom.

Vi har ikke noen spesielle regler for hvordan man skal kommunisere med hverandre, annet enn vanlig oppdragelse. Har ikke behøvd å gripe inn. Har ikke sett noe stygt snakk. Så det er vel bra.

De ansatte får ikke noe informasjon om arbeid som blir utført av andre ansatte underveis. Alle vet ikke hva de andre driver med til en hver tid, men jeg tar frem noen solskinnshistorier i plenum og da får jo alle vite om hva de som var på det prosjektet drev med.



### 13.4 Vedlegg IV Referat fra dialog III

Aktør 3 omtaler motivasjon som: lysten og evnen til å prestere. Først å fremst lysten. Er du umotivert er det lysten det går på.

Jeg prøver å skaffe informasjon om ansattes motivasjonsnivå ved hjelp av et måleinstrument vi har. Vi måler den ansattes produksjon – hvor mange saker, og resultat – så prøver å følge med veldig godt på tallene for den enkelte. Samtidig som jeg jobber tett på dem. Når det går på motivasjonsdaling, så mener jeg selv at jeg merker det, ikke bare på tallene men også på holdning til enkelte. Man gjør det fordi man kjenner folk så godt etter hvert, at man ser om de er litt nede eller helt oppå der. Man ser det ganske fort fordi vi jobber så tett her. Og så har vi ukentlige møter om hvordan ting ser ut, og jeg vet hvor mye som ligger på kontoret ca. til en hver tid. Vi har også årlige medarbeidersamtaler, to ganger i året, hvor man setter seg ned og er veldig konkret. I disse samtalene er medarbeiderne åpne til en viss grad. De fleste er åpne og ærlige og føler sannsynligvis en trygghet på at de kan være det ovenfor meg som leder. Men jeg tror nok det er enkelte som holder igjen litt likevel. Noen har oppfatning om at nå sitter jeg på medarbeider samtale med lederen min og den samtalen går best hvis begge er enig. Skulle gjerne sett at noen var enda mer ærlig. Alt er greit på medarbeidersamtalene noen ganger, og så går det en liten stund og så er det ikke greit like vell. Det blir litt feil for meg, for da har jo begge satt av tid, og vi kan planlegge å ha den samtalen, og den samtalen er jo for at vi skal gjøre ting bedre. Men det er ikke noe stort problem på huset her, det er litt generelt i arbeidsmarkedet i det hele tatt, man vil alltid holde tilbake litt informasjon.

Jeg skulle sikkert ha gjort litt mer for å øke de ansattes indre motivasjon oven for jobben. Men jeg prøver i hvert fall å gi gode tilbakemeldinger når det er berettiget, men jeg har nok noe å hente der. Jeg kunne også vært mer strukturert på det med målsettinger, at det er mer konkret. Det kan bli litt sånn ullent, at det ikke er konkret nok. Litt sånn ”nå må du stå på”, i stedet for ”neste måned skal du få til x antall saker”. Der har jeg litt å gå på. men jeg føler at jeg er god på å ta meg av dem, at bedriften tar seg av ansatte, at de føler de kan komme til meg når de har problem. At bedriften bryr seg om dem. Det som går igjen hos meg er konkrete tilbakemeldinger og målsettinger, jeg må få det ned på papiret. Det er nok det beste tror jeg, det som hos oss kan motivere mest.

Jeg merker det fort på holdninger og på småting om de ansatte er demotivert for vi kjenner hverandre så godt. Og på leveransen, humør, ting de skulle gjort – ja hele personen. Er en demotivert så vises det ganske godt og fort. Da tar jeg tak i den enkelte og prøver i hvert fall og få til en konstruktiv samtale. Jeg prøver å finne ut hva som er årsaken, og om det er noe jeg/firmaet/en selv kan gjøre. Sånn kan det ikke fortsette, man må få snudd trenden. Konkrete målsettinger bli satt i samtalene for å snu trenden.

Ledelse for meg er den personen som legger til rette, stiller krav og motiverer den enkelte. Skal være en person å se opp til, vise stolthet av det vi driver med, både utad og innad. Det viktigste mener jeg er å legge til rette, stille krav og motivere i hverdagen. Det jeg skulle vært bedre på er å ha et bedre overordnet syn, hvor skal vi om 10 år. Den perfekte leder skal være tydelig i kommunikasjon, ærlig, det han mener skal han si, ingen skjult agenda, målbevisst, omsorgsfull, bør være litt fremtidsrettet. Tanken om hva man kan gjøre for å bli bedre bør man ha som leder. Mens jeg er nok mer en medarbeiderorientert leder, det vil si at jeg er flink med mennesker, vil jeg si selv og det er tilbakemeldingene jeg har fått på det også. Mindre

flink på det som går på resultat. Jeg er ikke den kyniske som pløyer mot store tall. Skulle gjerne vært mer oppgaveorientert, jobber med det. Stilen min er hyggelig men bestemt, men kan være litt temperamentsfull hvis jeg blir irritert, men rettferdighet er viktig for meg. I en stor gruppe som her, så er det alltid de med spisse albuer som vil fremheve seg selv, men i andre enden har du de virkelige produksjonsmaskinene som kanskje ikke sier så mye, men som gjør en jækla bra jobb. Dem er det viktig for meg å fange opp, og få de opp og frem, gi dem back-up. Jeg har lært gjennom årene at det er ikke alltid de som skriker høyest som gjør det best. De er viktige de og, men man må ikke glemme de som er stille bakerst.

Jeg tror min lederstil påvirker de ansattes motivasjon i ganske stor grad. Det er jeg som viser vei og jeg må være litt eksempelets makt. Men jeg tror jeg kan få høyere motivasjon vis jeg bli mer konkret. Tror folk synes jeg er bra å jobbe under.

Har ansvaret for hele skadeavdelingen – 35 stk. Personalansvar og budsjett, men budsjett for oss handler om å styre utgiftene. Alt i fra ansettelser, personalsaker, motivering, daglig ledelse. Har ansvaret for at overordnede mål blir fulgt i henhold til strategiplan og mål vi har satt oss. Er ansvarlig for ansattes trivsel og ved og vell. Tror vi skal fortsette å ivareta medarbeideren sånn menneskelig/medmenneskelig, og ansette riktig type mennesker som passer inn i gruppa, slik at vi blir en enhet som drar i samme retning. Men optimale leder er: en som er veldig omsorgsfull men krevende, han stiller krav, men tar seg likevel av medarbeiderne slik at de føler seg verdsatt av bedriften, og han er tydelig på konkrete tilbakemeldinger. Her vet jeg at vi har litt mer å gå på. Det er ikke enkelt, men det jobbes med. Stemmer dette overens med dagens situasjon: det kunne vært bedre på konkrete målsettingene, strukturert opp det.

Det viktigste for meg burde vært å nå målene, men jeg er nok mer "... ehh"  
Å nå målene er viktigst, men det må ikke gå utover trivsel og motivasjon. Man skal være forsiktig med å drive rovdrift. Viktig å nå målene, men man må se litt på prisen. Men det viktigste er at i utgangspunktet som bedrift så lever vi jo av å tjene penger. Når vi ikke noen av målene vi setter oss, så eksisterer vi jo snart ikke lenger. Målsettingene er det vi lever av, men viktig for meg med gode relasjoner. Jeg endrer ikke lederstilen ut ifra problemene, prøver å være åpen og ærlig og behersket uansett. Men hvis det er en ekstremsituasjon kan temperamentet komme krypende og jeg kan bli litt tøff. Men jeg prøver å ikke endre stil. Men over tid har nok stilen min endret seg litt. Prøver å bli mer profesjonell i det hele. Men jeg må prøve å holde "godt, sant og riktig", så jeg vil gjerne fremstå som en trygg og bestemt leder uansett situasjon. Jeg prøver å ikke vingle for mye fra solstråle til umulig.

## FAKTOR 1: STRUKTUR

### Målsetting

Føler at jeg har gode relasjoner, og når mål. Men for det om jeg føler det er det ikke sikkert det er sånn. Jeg har i hvert fall gode relasjoner, vil bli bedre på mål. Jeg kunne blitt bedre på å synliggjøre målsettingene, få det litt mer konkret hva det er vi snakker om, hvilke tall er det vi snakker om. Både på avdelingen og på den enkelte. Jeg har nok ikke vært tydelig nok, jeg har mer å gå på der.

### Oppfølging

Det tror jeg ansattes motivasjon fremmes ved at man blir fulgt opp, og at det synliggjøres det de gjør. At man ikke bare lar de sitte inne på kontoret og ikke vite hva de gjør, bare hvor lenge de er der. At man følger opp det som blir gjort, og evt ikke bli gjort – målene. Og at man har en arbeidsgiver som viser omtanke for personen, at man faktisk bryr seg om vedkommende. Jeg er som ledere flest flinkest til å ta tak i det som ikke gikk bra. Jeg skulle gjerne vært flinkere til å følge opp de som gjør det bra, når de gjør det bra. Da går ting på skinner og det er lett å glemme de bort. Jeg ville ikke egentlig bare gi en klapp på skulderen i de tilfellene, jeg vil gi mer konkrete tilbakemeldinger i de tilfellene også. Letteste å gripe tak i de som ikke har levert. Men sånn er vi mennesker, for dårlige til å følge opp de som gjør det bra. For å synliggjøre har vi avdelings møter hvor målinger vises, det vil si hver enkelte ansattes produksjon. Det blir veldig synlig ovenfor organisasjonen hva du har gjort. Det som er litt skummelt er at man skal jo ikke refse i plenum. Det kan være mange grunner til at en person har lavere score og gjort det dårligere. Det kan være man er mer nøyaktig og tregere i tempo, eller det kan være at man har hatt litt tyngre saker en periode. Så man skal være litt forsiktig å svartmale de som ligger med lavest tall. De som leverer høye tall liker disse møtene, mens de som ligger lavt kan syns det er direkte ubehagelig. Men jeg passer på å få med årsaken, for som regel er det en enkelt grunn til det, ikke at de jobber mindre. Det er gjengangere som er på hver side av gjennomsnittslinjen, det er de samme som utmerker seg på begge endene.

De ansattes motivasjon hemmes ved at de føler at arbeidsgiver er likegyldig. At de føler det motsatte av det jeg sa i stad, at de ikke blir fulgt opp. At de bare sitter på kontoret sitt og kan komme og gå når de vil, og at det ikke er noen som stiller krav til dem i det hele tatt. Det tror jeg ikke er noe særlig motiverende, at de føler at de ikke er viktige. Hvis aldri noen hadde konfrontert dem i det hele tatt så tror jeg de hadde følt seg mindre viktig enn de egentlig er. Ingen tilbakemeldinger og likegyldighet tror jeg er det verste for en medarbeider. Det er sikkert andre ting også, at de for eksempel opplever arbeidsgiver som destruktiv eller at vi overhodet ikke gir dem frihet er også demotiverende elementer.

Vi har nedfelt en strategi hvor medarbeidertilfredshet er en del av strategidokumentet, eller for min del at medarbeider i snitt skal bli mer fornøyd kontra mindre. Strategi har vi i hvert fall. Når det kommer til tiltak så er det jo målingene og målsettingene som jeg har vært inne på. Vi har blitt flinkere til å få ned målsettingene (hva er det vi faktisk skal oppnå i året som kommer/tiden fremover), men vi har fremdeles mye å gå på. Og vi har snakket om, men vi har ikke satt det ut i live enda, prestasjonsberettiget bonussystem. Jeg skulle gjerne hatt så gode målinger at jeg kunne hatt ett rettferdig bonussystem, der den som hadde produsert mest og best i løpet av året/kvartalet hadde generert en bonus ut i fra enkle ting, eller rettferdige målinger. For det må være rettferdig, eller bli oppfattet som rettferdig. Det målesystemet vi har i dag er ikke godt nok til å gå rett ut på lønningen. Det kan vise feil tall slik vi var inne på tidligere, det viser antallet, men det viser hva sakene inneholder. Så man må være litt forsiktig og vite hva man holder på med når man holder på med sånne tall, for folk kan føle seg tråkket på, og det er ikke sikkert at han som har høye tall skal hylles så fryktelig for han kan ha tatt så enkle saker at det har vært han som har jobbet minst den måneden. Og enda mer urettferdig hadde det blitt om det hadde fått direkte konsekvens for avlønningen. Men jeg personlig hadde gjerne sett at vi hadde fått ett enda mer prestasjonsrettet lønn. Jeg har noen avdelinger som har det, og jeg ser det at vi er jo enkle alle vi mennesker, og med en gang vi blir avlønnet – eller vi ser at jo mer innsats jo mer leverer vi og jo bedre lønn får vi, så er det i seg selv en drivkraft i det. Det er i hvert fall min oppfatning. I dag har vi stort sett bare fastlønn pluss julebonus, men det har ikke vært så resultatbundet, konkret i hvert fall. Når jeg snakker om resultatorientert lønn kunne jeg godt tenkt meg at vi hadde hatt ”det her er normalåret og

utover det får du så og så mye..." avregnet hvert kvartal eller lignende. Vi jobber med det, men vi er ikke helt der, dessverre. Jeg tror ikke det er penger i hovedsak som motiverer, men jeg tror prestasjonsrettet lønn er mer produktiv og motiverende enn vanlig fastlønn. Det tror jeg også ville motivert de som har vært her lenge bedre. Det vill ikke ta seg av alt, men noe. Hvis du har vært her så lenge at du er skikkelig lei det vi holder på med, så vil ikke lønnen i seg selv bøte på det. Mange ønsker seg videre, og det tror jeg er sunt. Det ville ikke vært noe bra for oss som organisasjon heller om vi bare hadde sittet med folk som har vært ansatt i over 10 år. Da hadde vi mistet den driven som de nyansatte, som vil opp og frem, bringer med seg.

Når det gjelder å motivere mine ansatte, er det klart at jeg som lederen deres har en sentral rolle på det. Men de må å bidra selv. Det er ikke slik i dag at arbeidsgiver skal ha hovedansvar for å motivere. Du har en fastlønn, og det må være en form for motivasjon i seg selv, det å gå på jobb å prøve å gjøre jobben sin, uten at man hele tiden skal ha et ekstra belønning eller oppfølging. Man må ha litt selvstendighet, ellers så blir det veldig krevende å være leder, hvis man hele tiden må gi tilbakemelding på at alt de gjør er bra. Men absolutt, lederrollen min er veldig sentral når det gjelder det å motivere. Det er jo jeg som er inne og er bedriftens sparringspartner, eller den som veileder dem og gir tilbakemelding. Det er jo meg de prater med, og det er jeg som stiller kravene til dem.

### Tilbakemelding

Jeg prøver å gi, men kan helt sikkert bli bedre. Håper på å bli bedre på det nå når vi er blitt omorganisert, nå som jeg har fått færre under meg. Fremgangen er minst like viktig som resultatet, det er prosessen vi holder på med her. Det er en pågående prosess hele tiden. Både og, jeg gir noe, men jeg tror de ansatte vil si for lite, og at noen syns det er så sjelden at de må oppsøke det selv.

Kunne blitt bedre til å gi ris og ros. Jeg er i min verden flink, men ikke sikker på at de ansatte oppfatter det som nok. Jeg like å rose i plenum, og straffe i enerom. Får mer effekt å skryte av folk mens kollegaer hører det.

Hvis jeg vet og har fulgt med at medarbeideren har gjort alt i sin makt setter ikke jeg strengere krav en det. En bedrift kan ikke forlange mer. Da må vi heller se på de satte strategiene og målsettingene. Vi må tilrettelegge annerledes slik at det går å nå. Da er det mer omsorg og forståelse, men samtidig stiller krav om hva de må jobbe med fremover, setter målsettinger fremover. Det er ikke noe svartelisting, jeg blir ikke forbanna. Er det inntrykk av at de ikke har gjort alt de kan, er jeg ikke like hyggelig.

### Belønning

Jeg er muntlig i mine belønninger. Veldig lite håndgripelig (penger ferie gaver). Bortsett fra noen som har håndfast bonussystem å dra seg etter. Det skulle vi hatt mer av. Når det gjelder belønninger for de som får penger bonusrelatert så får de det på gruppenivå. Alle vil ikke få like mye av potten, men de får potten til å fordele. En med høyere ansvar, bedre stilling vil få mer av potten enn en fersking. Belønner mentalt arbeid, veldig lite fysisk arbeid her. Kvantitet er enkelt å telle, det måles nå. Men her henger kvalitet og kvantitet så tett sammen, og det er vanskelig å måle. Jeg skulle gjerne hatt et perfekt system som fanget opp det der, men jeg vet at hvis jeg trigger kvantiteten for mye vil det på et tidspunkt, hvert fall når det gjelder enkelte,

så vil de levere mindre kvalitet. Så det er å finne den balansegangen som jeg syns er vanskelig.

Skulle gjerne hatt mer belønning i form av prestasjonsrettet avlønning.

Hender at man belønner i form av feriedager, avspasering. Hvis du er av typen som ikke tørr og spørre selv så har jeg brukt det litte grann. Burde bli flinkere på verbalbelønning, men først og fremst skulle jeg ville hatt kronebelønning satt i system, men det måtte bli oppfattet rettferdig av alle.

Men med fastlønn må man jo forvente at man prestere, belønninger brukes når man prestere ekstra, utover det som er forventet. Ikke forvent at man får ekstra betalt for en jobb man er lønnet til å gjøre.

## FAKTOR 2: AUTONOMISTØTTENDE KONTEKST

### Oppgavens karakter

Den enkeltes prestasjonsnivå er ikke helt stabilt, da svinger det litt. Men året sett under ett, så er det forholdsvis likt. Men hvis man følger den enkelte så svinger det litt gjennom året. Det er individuelle forskjeller. Noen holder produksjonskursen jevnt hele året, og så har du noen som er litt mer i kjelleren og så høyere opp når de er på topp. Vi har jo forskjellige grupper, så i og med at vi jobber med produksjon så er det litt sånn at noen har en tendens til å gå lei fortere enn andre.

For min del så er det hvis jeg er flink til å følge opp på målsettingen og gi tilbakemeldinger slik at de vet hele tiden om de er på trekk, og føler at vi har tiden til å ta oss av dem og de får den feedbacken og sparringen, så vil dem nok prestere høyere over tid, enn dersom de blir glemt.

For min del kan jeg bli flinkere til å bli mer konkret på målene og følge opp dem med den enkelte. Da vil vi få jevnere og høyere prestasjonskurve, enn dersom du har en leder som ikke følger med. Det er i hvert fall min erfaring. Men det er veldig forskjell på gruppene her (kundesenteret, jurist, advokatfullmektig og advokat). Det som er utfordringen med motivasjon for min del er dem som har vært her lenge. Når man er ny vil man vise seg frem, situasjoner og arbeidsoppgaver er nye, utfordringen min blir den dagen man føler man har vært borti alt. At jeg kan få de til å syns hverdagen er interessant til og med da. Kort sagt: Å få opprettholdt gnisten og motivasjonen for de som har vært her lengst er det jeg sliter mest med. Det er de jeg har størst fokus på.

Vi prøver absolutt å ta hensyn til den ansattes kompetanse og motivasjonsnivå når vi fordeler oppgaver. Det er ingen tvil om at vi gjør det. Vi bruker de mest erfarne, som har mest kunnskap om det her når det er snakk om de vanskeligste sakene. Det som avgjør når de ansatte skal få vanskeligere saker er ansiennitet, og så finner vi ut nesten som et vanlig jobbintervju om de har kompetansen og motivasjonen som trengs. Dette fører til at de ansatte får en mer variert arbeids hverdag. Det er litt smalt på selve lovverket, men det omhandler jo veldig mye i advokatbransjen likevel. Det har jo med kontraktsrett å gjøre, så feltet er jo stort i seg selv, og du har jo alt i fra den enkleste saken som du kan ta etter en uke her, til saker som ender i høyesterett og kan vare flere uker. Men arbeidsteknikk, forhandlingsteknikk, du har alle de elementene du har i en advokats hverdag her også, men du har bare et fagfelt som er



litt smalt. Men det har du jo ellers også, eks de som jobber med strafferett. Så du får utfordret deg på veldig mange områder her, det gjør du.

Advokater slutter etter en femårsperiode, generelt sett, men veldig få som slutter på veien før det. Jeg liker å kalle oss advokatklekkeriet.

### Ansvar og medbestemmelse

Det er veldig mye ansvar i disse stillingene her. Og ganske raskt også. Du blir satt til å vurdere hvem som har rett i en boligkrangel nokså raskt. Og vi utbetaler jo opp til fem millioner i en sak så det er masse ansvar i det her, også i forhold til egen portefølje og traktering av penger for klienten. Så innenfor det vi driver med så er svarte absolutt ja. I forhold til egen jobbhverdag er det ganske fritt. Vi har jo kontor tid primetime 9-4, men det er masse hjemmekontor muligheter så lenge det er avtalt med bedriften. Når det gjelder den enkeltes jobbhverdag og å legge opp uka si i forhold til håndtering av egen portefølje så er det ganske stor frihet. Veldig bratt læringskurve, og veldig stor myndighet til beslutning fra dag 1, i sitt virke. I forhold til jobbhverdagen blir de i hvert fall tatt med på drøftelsen, men ledelsen har det siste ordet, men de blir absolutt hørt.

### Videreutvikling

Stort sett så vil jeg tro at de ansatte er motivert. Men det er sikkert litt å hente, på alle punkter og alle nivåer, og noen nivå er det enda mer å hente enn andre. Som sagt de som har vært her lengst sliter jeg mest med. Det er jo samme type saker, og når man har hatt sånne saker lenge nok blir man lei. Og få tilfredsstilt dem på utvikling er en utfordring. Hos oss er det slik at først starter man som jurist. Etter 1 år blir man fullmektig for så deretter etter 2 år å bli advokat. Det er kjempe fin plass å begynne, alle forholdene ligger til rette for å kunne utvikle seg. De første tre årene er de lette å motivere, ting er nye, og de jobber hele tiden mot en ny "tittel". Her er det lett å motivere seg selv. Det er når man blir advokat og har vært det en stund at det stopper litt opp, i hvert fall den naturlige motivasjonen. Man kommer ikke høyere og man jobber med det samme. Man vil her få de mest utfordrende casene, men likevel. Men svaret er at de første tre årene er de lette å motivere i det vi driver med, men det blir litt tyngre videre syns jeg.

Vi har sikkert kjørt oss fast i et system der vi tror at slik må det jobbes. Men bortsett fra det at ledelsen og firmaet kan bli flinkere til å vise at man verdsetter den enkelte og sånn, hvis man tenker mer på jobben til folk og innholdet der, så er det slik at jobboppgavene våres er litt smale. Det kommer inn en sak og den skal behandles, enten med et avslag eller med et tilbud i andre enden, og så kan det jo være mye kronglete på veien dit. Men jeg er ikke så sikker på at vi får til å endre så mye på det, for vi har jo en oppdragsgiver, som er forsikringsmeglerneselskapene. Det er litt vanskelig syns jeg og begynne å endre noe særlig, det er litt skummelt. Det er jo så store tall, 5000 saker og mange millioner kroner som utbetales hvert år. Så småjusteringer er litt skummelt det å.

Jeg vil si at ledelsen tilrettelegger arbeidsforholdene for å øke de ansattes jobbtillfredshet, er jo alt i fra flotte kontorer til fruktordninger, kaffeautomat, kjempe bra kantinesystem som bedriften sponser mye i. Vi har firmafester, *kick-off*, julefester. De store *happeningsene* er de ansatte flinke til å delta på. Vanlig fredagspils, er det mer middels på. Hjemmekontor ordning,

ikke for rigid, veldig snill på avspasering og overtid ordninger. Man får ta ut fri når det passer en selv, når man har jobbet mer. Parkering betaler firmaet for at folk skal få.

Jeg kunne helt sikkert hvert flinkere med å til rette legge for å øke trivsel på jobben, men vi har prøvd å gjøre mye og. Det med frihet under ansvar, hjemmekontor ordning når folk ønsker det. Men jeg kunne nok vært mer sosial på noen flere happenings som skjer på avdelingen, jeg kunne dratt med meg færre ut i firmaregi (eks gått på Latter) og styrket samholdet i avdelingen. Hadde vært nyttig og gjort sånne ting oftere.

Der er veldig bra miljø for at ansatte kan videreutvikle seg. I hvert fall når det gjelder jurister, kanskje ikke fullt så bra når det ikke gjelder jurist. Vi prøver å tilrettelegge for at advokater som har vært her lenge skal utvikles, de tilbys kursing osv. Men når det gjelder selve arbeidsoppgaven kan vi ikke bare springe ut å finne på noen nytt. Men ser du firmaet som helhet er det ikke mange firmaer som har så gode videreutviklingsmuligheter som oss – i hvert fall på jurist og advokat (80% av bedriften), ikke like mye på *call*-senteret.

## FAKTOR 2: AUTONOMISTØTTENDE KONTEKST

### Sosiale relasjoner og trivsel

Den daglige kommunikasjon mellom oss er mye prating i gangene, nesten for mye, og dirkede medarbeider leder daglig tale, ellers så har vi ukentlige møter på teamene, og måneds møter på avdelingene. I tillegg har vi intranett der vi legger ut alt av nyheter og informasjon som skal komme medarbeideren til gode. Og en og annen mail. Kan hende man burde hatt mer struktur på kommunikasjonen. En av tingene jeg jobber med er at – det gjelder dog ikke alle – det har en tendens til å bli for mye sosialt i løpet av en arbeidsdag. Enkelte bruker for mye av tiden på ikke-jobbrelaterte ting.

Når det gjeller kommunikasjon på tvers av nivåene er vi ikke så flinke, men nå er vi forholdsvis nyorganiserte, så vi har blitt flere team. Så alle disse har teammøter, så det er litt tidlig å si om kommunikasjonen er god nok på tvers av team og avdelinger. Men vi håper på å bli det. Vi har opplæring så det skal bli mer forståelse mellom hva NCL og NB driver med. Tror ikke vi har noen skrevne regler om hvordan det skal kommuniseres, annet enn at kommunikasjon mellom ansatte skal være på en hyggelig måte. Men vi har ikke rutiner...

Alle her har 400 saker i året så informerer ikke om enkelt saker. Men når det er større ting gjør vi det synlig for ansatte hva andre har gjort. Men de diskuterer nok uten at vi trenger å sette det i noe system. Men svaret er jo ja, de får informasjon på de teammøtene. Det vi må bli flinkere til når det gjelder kommunikasjon og informasjon er at jeg for min del må bli flinkere til å kommunisere når vi har satt i gang en gruppe, å informere om hvor langt den gruppen har kommet. Vi som er involvert har en tendens til å glemme at det skjer, vi viser ikke frem prosessen. Folk blir involvert i den grad at man får vite ”ja nå har dette skjedd og de skal gjøre det”, men jeg tror vi er for dårlige til å informere om hva den gruppen har jobbet med og konkludert med underveis før det eventuelt skjer noe (og det kan ta lang tid). Noen får da en feeling av at ting går for tregt.

### 13.5 Vedlegg V Spørreundersøkelse med svar

Hei!

Vi er tre studenter fra Markedshøyskolen i Oslo, som fortiden skriver en bacheloroppgave om ledelse og motivasjon på arbeidsplassen. Vi håper i den anledning at du kan ta deg tid til å besvare denne spørreundersøkelsen for oss!

Takk

Med vennlig hilsen

Maja Heedman  
Heidi Aars  
Johan Plesner

Publisert fra 16.03.2011 til 11.04.2011, resulterte i en svarrate på 77,5 prosent.

#### DEL 1: ÅPNE SPØRSMÅL

##### 1. Har du noen kommentarer om hvordan ledelsen påvirker din, og dine medarbeideres, motivasjon?

- Ledelsen viser tillit, oppmuntrer, belønner og har en "open door" policy.
- Motivasjon er svært avhengig av hvilke signaler arbeidsgiver gir. Fler man seg verdsatt som arbeidstaker yter man utvilsomt mer
- Verdssettelse, lønn, åpenhet for nye forslag/ideer er alle momenter som er med på å påvirke motivasjonen på jobb
- Det er min nærmeste leder som jeg føler motiverer meg. Og det gjør han ved å anerkjenne min kunnskap og ha tro på meg.
- Demotiverende
- Lønn og interessante arbeidsoppgaver
- De gir meg en stor gra av frihet.
- Ledelsen påvirker dette ved å hele tiden utvikle datasystemer, arbeidsmetoder og arbeidsforhold. På et annet nivå påvirkes motivasjonen min ved kick-offs, målkort, bonus og lønnsøkning...
- Jeg er selvmotivert!
- Ingen kommentar
- Gir oss prestasjonsbasert lønn.
- Gir utfordrende arbeidsoppgaver.
- Jeg har en grunnleggende tillit til at flertallet av de ansatte går på kontoret for å yte sitt aller best hver eneste dag (x/y teori). Den eneste som kan motivere meg - er meg selv. Ledelsen kan derimot gjøre alt de kan for å legge forholdene til rette for at jeg ikke skal demotiveres. Noen punkter som er viktig for å forbli motivert:
- Utviklende arbeidsoppgaver
- Godt samarbeidsklima
- Føle seg verdsatt og tatt på alvor
- En god bedriftskultur med positiv holdning
- At det meste flyter slik som IT-systemer, leveranser, renhold, bespising, lysforhold etc.



Dette er hygienefaktorer som er demotiverende dersom det ikke fungerer, mens som ikke motiverer i særlig grad når det fungerer.

- Involvering, beslutninger på detaljnivå, åpenhet.
- Dersom ovennevnte ikke er tilstede vil nok det påvirke negativt
- Delt. Negativt ved kontrollfunksjon og lite ansvarsdelegasjon. Positivt, ikke låste rammer.
- Ledelsen motiverer meg og mine medarbeidere ved å være positive til innspill og meninger fra oss til hvordan vi kan gjøre arbeidet vårt mer effektivt og riktig.
- Vil ikke si at noen i ledelsen påvirker min motivasjon. Enkelte ledere er helt fraværende i det daglige arbeidet, og det er kanskje like greit.
- De tilrettelegger for mer varierende arbeidsoppgaver, flinke til å "utfordre" en.
- Ledelsen påvirker mye. Både ved å være gode eksempler og ved å "se" meg og medarbeiderne. Å rose andre gir mye mer effekt enn det man umiddelbart skulle tro. Ledelsen hos oss er flinke til å skryte av både enkeltprestasjoner og teamarbeidet.
- Det er viktig at ledelsen ser verdien i arbeidet du utfører. Det vil si at man belønnes i form av sosiale happening, lønn, goder etc. påvirker i stor grad.
- Lederen gir meg frihet til å løse oppgavene på min måte.
- Flat organisasjon. Involverende og innovativ.
- Opptatt av utfordring og utvikling.
- Inkluderende lederstil. Viser stor takhøyde og åpenhet. Frihet under ansvar og viser fleksibilitet i arbeidsmetodikk. Opptatt av å skape resultater og viser det gjennom handling ved å legge til rette gode avlønningssystemer. Mye godt humør.
- Være flink til å gi tilbakemeldinger, både positive og negative. Viktig å føle at man "sees".
- Positiv feedback, økonomiske tilskudd til sosiale sammenkomster
- En positiv innstilling til å tilrettelegge arbeidsforholdene for å kunne gjøre sin jobb på en god måte bidrar til å høyne motivasjonen.
- Det har stor betydning. Det går på hvilket handlingsrom som han gir til beslutninger, oppfølging og tilbakemeldinger.
- En annet punkt er selvfølgelig tilgjengelighet og lederstil
- Nærmeste leder er engasjert og motiverende.
- Ledelsen øvrig er noe mer variert. Fra engasjerende til lite synlig.
- Ledelsen innvirker i svært liten grad min motivasjon
- Ledelsen påvirker min motivasjon ved å vise at de er fornøyd med det arbeid jeg utfører, at jeg får anerkjennelse for det jeg gjør.
- Ledere som er aktivt tilstede og er involvert i arbeidsoppgavene jeg gjør er motiverende. I forlengelsen av dette følger at det er veldig motiverende å få positive tilbakemeldinger fra ledelsen dersom de er fornøyde med den jobben jeg gjør
- Er som oftest bra.
- Gjennom å skape utviklende forutsetninger, gi tydelig tilbakemeldinger og etterstrebe åpen dialog.
- Usikker på spørsmålet, men antar at det er spørsmål om hva som gjøres fra ledelsen i min jobb for å motivere meg. Dette gjøres særlig gjennom sosiale arrangementer som kick-off. Videre gis det av og til en julebonus.
- Delegering, gir ansvar, nytenkende, resultatorientert.
- Gir ansvarsfulle oppgaver og prestasjonsbasert lønn.
- Veiledning og oppfølging gir økt motivasjon, bli sett, få utfordringer, god kommunikasjon

## 2. Hva kan de eventuelt gjøre noe bedre for at din, og dine medarbeideres, motivasjon for arbeidet skal øke i fremtiden?

- Øke lønn, de andre faktorene for min motivasjon er allerede tilstede.
- Være åpne for endring
- Ikke ha fullt så mange forutinntatte meninger om medarbeidere
- For noens vedkommende hadde det hjulpet å ikke være "such a complete douchebag"!
- Øke lønn og fortsette å gi motiverende og spennende/interessante arbeidsoppgaver.
- Bytte leverandør av IT-tjenester da dagens leverandør UTEN TVIL ikke har kompetanse nok...
- På generelt grunnlag - mer tilbakemeldinger og mer rom for tid til hver sak.
- Jeg blir motivert av bonusordninger eller lignende ordninger som bidrar til at min hverdag blir vesentlig bedre dersom jeg yter litt ekstra.
- Fortsette med å gi oss prestasjonsbasert lønn og gi oss utfordrende arbeidsoppgaver.
- Sørge for at infrastrukturen fungerer, og ellers sørge for en bedriftskultur hvor mottoet "Godt, sant og riktig" etterlevs i hele organisasjonen.
- Sosiale sammenkomster så vi føler vi får noe igjen for at vi står på, motiverte ledere, bra ledere, strukturerte ledere, få følelsen av at vi jobber i team og at vi drar lasset sammen.
- Unngå tett sjikt mellom ledere og medarbeidere. Unngå beslutninger på detaljnivå.
- Her er det forbedringspotensial.
- Kursvirksomhet og felles samlinger for de ansatte. Kurs som er relevant ifht fag og som er relevant ifht teambuilding innad i bedriften. Dette er viktig for motivasjonen selv om vi jobber mye utenom team.
- Delegere mer ansvar og beslutningsmyndighet.
- Fler tilbakemeldinger, spesielt positive.
- Vanskelig i svare på syntes jeg. Syntes ikke det er vanskelig å selv finne motivasjon.
- Ingen spesielle ting
- For min egen del kunne de ha vært flinkere til å bemyndiggjøre. Det blir tatt korrekturrunder på nesten alt og mange skal involveres i både små og store beslutninger.
- Bedre kommunikasjonen. Involvere de ansatte løpende, informere om hvor vi skal, felles mål og overordnet strategi.
- Sette seg mer inn i en medarbeiders hverdag, ha forståelse for hva arbeidet innebærer.
- Frihet under ansvar er viktig, spesielt for personer i selgende stillinger. Mulighet for videre/ selvutvikling er også en stor motivasjonsfaktor.
- Legge til rette for godt arbeidsmiljø og alltid være opptatt av å se den enkelte som individ og ift. den arbeidsinnsats som legges ned.
- Være opptatt av å stimulere til økt faglig kompetanseutvikling med gode avlønningssystemer.
- Ikke noe å påpeke.
- Har ikke jobbet her lenge nok...
- Vet ikke
- Gi oss tillit og større utfordringer. ris og ros.
- Unngå detalj overvåking
- Nær og reel kritikk på godt og vondt, at lederen bryr seg om hva jeg gjør.
- Vise interesse og være mere tilstede.
- Dette får man egentlig aldri nok av.
- Være et godt eksempel på fruktbart samarbeide på tvers av avdelinger og oppgaver.
- Ledelsen bør vise engasjement
- De burde involvere og inkludere de medarbeidere som blir berørt når de foretar endringer av oppgaver, slik at de berørte ikke føler seg overkjørt.
- Mer teamarbeid. Sosiale tiltak.
- Ved og vise seg ikke bare sitte på kontorer eller være i møter. De bør kunne komme med kommentarer, innspill, ros osv.

- I større grad signalisere at de verdsetter arbeidstakerne ved å bidra til faglig oppdatering innenfor de fagfelt man jobber, sosiale happenings som belønning etter perioder hvor man har stått på og jobbet mye.
- Få beskjed om tiltak før de settes i kraft.
- Bli tatt med på avgjørelser før de settes i kraft.
- More of the same.
- Tydeliggjøre roller. Videreutvikle rammebetingelsene (organisasjon, fleksibilitet, personalgoder)
- Gi ansvarsfulle oppgaver og prestasjonsbasert lønn.
- Veiledning og oppfølging - herunder konstruktiv ris og ros. Respekt for de ansattes tid samt holde avtaler
- Samme som overfor

## DEL 2: KARTLEGGING AV ARBEIDSSITUASJONEN

### 1.1 OPPGAVENS KARAKTER: Mine arbeidsoppgaver er lite utfordrende.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	56,5 %	35
2 Litt uenig	27,4 %	17
3 Vet ikke	1,6 %	1
4 Litt enig	12,9 %	8
5 Helt enig	1,6 %	1
Total		62

### 1.2 OPPGAVENS KARAKTER: Mine arbeidsoppgaver er varierende.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	4,8 %	3
2 Litt uenig	12,9 %	8
3 Vet ikke	0,0 %	0
4 Litt enig	41,9 %	26
5 Helt enig	40,3 %	25
Total		62

### 1.3 OPPGAVENS KARAKTER: Jeg føler ofte at jeg mestrer oppgavene jeg blir satt til.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	1,6 %	1
2 Litt uenig	1,6 %	1
3 Vet ikke	0,0 %	0
4 Litt enig	22,6 %	14
5 Helt enig	74,2 %	46
Total		62

#### 1.4 OPPGAVENS KARAKTER: Mine arbeidsoppgaver er interessante og engasjerer meg.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	0,0 %	0
2 Litt uenig	6,5 %	4
3 Vet ikke	3,2 %	2
4 Litt enig	35,5 %	22
5 Helt enig	54,8 %	34
Total		62

#### 1.5 OPPGAVENS KARAKTER: Mine arbeidsoppgaver passer mitt kompetansenivå.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	1,6 %	1
2 Litt uenig	6,5 %	4
3 Vet ikke	1,6 %	1
4 Litt enig	33,9 %	21
5 Helt enig	56,5 %	35
Total		62

#### 1.6 OPPGAVENS KARAKTER: Jeg føler jeg får brukt mine evner gjennom arbeidet.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	0,0 %	0
2 Litt uenig	8,1 %	5
3 Vet ikke	1,6 %	1
4 Litt enig	32,3 %	20
5 Helt enig	58,1 %	36
Total		62

#### 1.7 OPPGAVENS KARAKTER: Jeg føler jeg får realisert mitt potensial gjennom arbeidet.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	0,0 %	0
2 Litt uenig	17,7 %	11
3 Vet ikke	4,8 %	3
4 Litt enig	48,4 %	30
5 Helt enig	29,0 %	18
Total		62

#### 1.8 OPPGAVENS KARAKTER: Mine arbeidsoppgaver er for lette.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	30,6 %	19
2 Litt uenig	35,5 %	22
3 Vet ikke	4,8 %	3
4 Litt enig	29,0 %	18
5 Helt enig	0,0 %	0
Total		62

### 1.9 OPPGAVENS KARAKTER: Jeg føler jeg har kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	0,0 %	0
2 Litt uenig	4,8 %	3
3 Vet ikke	1,6 %	1
4 Litt enig	38,7 %	24
5 Helt enig	54,8 %	34
Total		62

### 1.10 OPPGAVENS KARAKTER: Jeg synes arbeidsmiljøet er for konkurransepreget.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	50,0 %	31
2 Litt uenig	30,6 %	19
3 Vet ikke	6,5 %	4
4 Litt enig	11,3 %	7
5 Helt enig	1,6 %	1
Total		62

### 1.11 OPPGAVENS KARAKTER: Målene jeg jobber mot er vanskelige.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	25,8 %	16
2 Litt uenig	29,0 %	18
3 Vet ikke	9,7 %	6
4 Litt enig	30,6 %	19
5 Helt enig	4,8 %	3
Total		62

### 1.12 OPPGAVENS KARAKTER: Målene jeg jobber mot er spesifikke.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	1,6 %	1

2	Litt uenig	17,7 %	11
3	Vet ikke	3,2 %	2
4	Litt enig	38,7 %	24
5	Helt enig	38,7 %	24
Total			62

## 2.1 TRIVSEL: Jeg trives ikke i jobben min.

Alternativer	Prosent	Verdi	
1 Helt uenig	75,8 %	47	
2 Litt uenig	14,5 %	9	
3 Vet ikke	1,6 %	1	
4 Litt enig	6,5 %	4	
5 Helt enig	1,6 %	1	
Total			62

## 2.2 TRIVSEL: Jeg ser mening med jobben min.

Alternativer	Prosent	Verdi	
1 Helt uenig	0,0 %	0	
2 Litt uenig	1,6 %	1	
3 Vet ikke	4,8 %	3	
4 Litt enig	27,4 %	17	
5 Helt enig	66,1 %	41	
Total			62

## 2.3 TRIVSEL: Jeg føler meg verdifull i jobben min.

Alternativer	Prosent	Verdi	
1 Helt uenig	1,6 %	1	
2 Litt uenig	6,5 %	4	
3 Vet ikke	4,8 %	3	
4 Litt enig	27,4 %	17	
5 Helt enig	59,7 %	37	
Total			62

## 2.4 TRIVSEL: Jeg er fornøyd med arbeidsmiljøet på arbeidsplassen.

Alternativer	Prosent	Verdi	
1 Helt uenig	0,0 %	0	
2 Litt uenig	4,8 %	3	
3 Vet ikke	1,6 %	1	
4 Litt enig	21,0 %	13	
5 Helt enig	72,6 %	45	
Total			62

## 2.5 TRIVSEL: Jeg føler tilhørighet til arbeidsplassen min.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	0,0 %	0
2 Litt uenig	4,8 %	3
3 Vet ikke	1,6 %	1
4 Litt enig	29,0 %	18
5 Helt enig	64,5 %	40
Total		62

## 2.6 TRIVSEL: Jobben er nesten som en hobby for meg.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	25,8 %	16
2 Litt uenig	38,7 %	24
3 Vet ikke	4,8 %	3
4 Litt enig	22,6 %	14
5 Helt enig	8,1 %	5
Total		62

## 2.7 TRIVSEL: Jeg føler meg heldig at jeg blir betalt for en jobb jeg liker så godt.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	4,8 %	3
2 Litt uenig	30,6 %	19
3 Vet ikke	16,1 %	10
4 Litt enig	33,9 %	21
5 Helt enig	14,5 %	9
Total		62

## 2.8 TRIVSEL: Det er en fornøyelse å jobbe med de oppgavene jeg gjør på jobben.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	0,0 %	0
2 Litt uenig	30,6 %	19
3 Vet ikke	11,3 %	7
4 Litt enig	35,5 %	22
5 Helt enig	22,6 %	14
Total		62

## 2.9 TRIVSEL: Jeg er i en trygg jobbsituasjon.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	0,0 %	0
2 Litt uenig	3,2 %	2
3 Vet ikke	6,5 %	4
4 Litt enig	33,9 %	21

5 Helt enig	56,5 %	35
Total		62

### 3.1 SOSIALE RELASJONER: Jeg kommer godt overens med mine kollegaer.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	0,0 %	0
2 Litt uenig	0,0 %	0
3 Vet ikke	1,6 %	1
4 Litt enig	17,7 %	11
5 Helt enig	80,6 %	50
Total		62

### 3.2 SOSIALE RELASJONER: Vi samarbeider bra på min avdeling.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	0,0 %	0
2 Litt uenig	8,1 %	5
3 Vet ikke	4,8 %	3
4 Litt enig	21,0 %	13
5 Helt enig	66,1 %	41
Total		62

### 3.3 SOSIALE RELASJONER: Min avdeling samarbeider bra med de andre avdelingene.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	3,2 %	2
2 Litt uenig	12,9 %	8
3 Vet ikke	11,3 %	7
4 Litt enig	43,5 %	27
5 Helt enig	29,0 %	18
Total		62

### 3.4 SOSIALE RELASJONER: Jeg kommer godt overens med mine ledere.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	0,0 %	0
2 Litt uenig	3,2 %	2
3 Vet ikke	3,2 %	2
4 Litt enig	14,5 %	9
5 Helt enig	79,0 %	49
Total		62

### 3.5 SOSIALE RELASJONER: Jeg er opptatt av andres mening om min



## arbeidsinnsats.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	3,2 %	2
2 Litt uenig	1,6 %	1
3 Vet ikke	3,2 %	2
4 Litt enig	25,8 %	16
5 Helt enig	66,1 %	41
Total		62

### 4.1 LEDELSENS ATFERD: Jeg syns ledelsen i bedriften har et positivt syn på sine medarbeidere og anser dem som verdifulle.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	0,0 %	0
2 Litt uenig	16,1 %	10
3 Vet ikke	4,8 %	3
4 Litt enig	45,2 %	28
5 Helt enig	33,9 %	21
Total		62

### 4.2 LEDELSENS ATFERD: Jeg er fornøyd med hyppigheten av medarbeidersamtaler i bedriften.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	3,2 %	2
2 Litt uenig	12,9 %	8
3 Vet ikke	14,5 %	9
4 Litt enig	22,6 %	14
5 Helt enig	46,8 %	29
Total		62

### 4.3 LEDELSENS ATFERD: Etter en medarbeidersamtale føler jeg at ledelsen har hørt på det jeg hadde å si, og følger dette opp.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	1,6 %	1
2 Litt uenig	19,4 %	12
3 Vet ikke	16,1 %	10
4 Litt enig	45,2 %	28
5 Helt enig	17,7 %	11
Total		62

### 4.4 LEDELSENS ATFERD: Ledelsen legger til rette for gode samarbeidsforhold.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	0,0 %	0

2	Litt uenig	16,1 %	10
3	Vet ikke	12,9 %	8
4	Litt enig	41,9 %	26
5	Helt enig	29,0 %	18
Total			62

#### 4.5 LEDELSENS ATFERD: Jeg får ofte bekreftet fra ledelsen at jeg gjør en god jobb.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	3,2 %	2
2 Litt uenig	22,6 %	14
3 Vet ikke	9,7 %	6
4 Litt enig	41,9 %	26
5 Helt enig	22,6 %	14
Total		62

#### 4.6 LEDELSENS ATFERD: Jeg føler meg rettferdig behandlet av ledelsen.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	1,6 %	1
2 Litt uenig	11,3 %	7
3 Vet ikke	14,5 %	9
4 Litt enig	35,5 %	22
5 Helt enig	37,1 %	23
Total		62

#### 4.7 LEDELSENS ATFERD: Jeg synes at ledelsen er flink til å ta mine synspunkter i betraktning.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	1,6 %	1
2 Litt uenig	19,4 %	12
3 Vet ikke	14,5 %	9
4 Litt enig	33,9 %	21
5 Helt enig	30,6 %	19
Total		62

#### 4.8 LEDELSENS ATFERD: Jeg synes at ledelsen gir gode begrunnelser for det de gjør.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	6,5 %	4
2 Litt uenig	21,0 %	13
3 Vet ikke	8,1 %	5
4 Litt enig	35,5 %	22
5 Helt enig	29,0 %	18
Total		62

#### 4.9 LEDELSENS ATFERD: Jeg synes at ledelsen er flinke til å gi meg veiledning underveis.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	3,2 %	2
2 Litt uenig	32,3 %	20
3 Vet ikke	14,5 %	9
4 Litt enig	32,3 %	20
5 Helt enig	17,7 %	11
Total		62

#### 4.10 LEDELSENS ATFERD: Jeg synes at ledelsen er flinke til å gi meg tilbakemeldinger om resultatet.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	3,2 %	2
2 Litt uenig	21,0 %	13
3 Vet ikke	11,3 %	7
4 Litt enig	41,9 %	26
5 Helt enig	22,6 %	14
Total		62

#### 5.1 MEDBESTEMMELSE/ANSVAR: Jeg får delta i avgjørelse som har innvirkning på mitt arbeid.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	4,8 %	3
2 Litt uenig	16,1 %	10
3 Vet ikke	8,1 %	5
4 Litt enig	33,9 %	21
5 Helt enig	37,1 %	23
Total		62

#### 5.2 MEDBESTEMMELSE/ANSVAR: Jeg har klare ansvarsområder på min avdeling.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	0,0 %	0
2 Litt uenig	9,7 %	6
3 Vet ikke	1,6 %	1
4 Litt enig	30,6 %	19
5 Helt enig	58,1 %	36
Total		62

#### 5.3 MEDBESTEMMELSE/ANSVAR: Jeg føler jeg har for lite myndighet til å

### kunne ta ansvar.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	40,3 %	25
2 Litt uenig	17,7 %	11
3 Vet ikke	11,3 %	7
4 Litt enig	22,6 %	14
5 Helt enig	8,1 %	5
Total		62

### 5.4 MEDBESTEMMELSE/ANSVAR: Jeg føler det er rom for frihet og selvstendighet i arbeidshverdagen min.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	0,0 %	0
2 Litt uenig	3,2 %	2
3 Vet ikke	3,2 %	2
4 Litt enig	41,9 %	26
5 Helt enig	51,6 %	32
Total		62

### 6.1 MULIGHET FOR PERSONLIG UTVIKLING: Jeg ser meg selv jobbe i dette firmaet resten av livet.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	32,3 %	20
2 Litt uenig	11,3 %	7
3 Vet ikke	27,4 %	17
4 Litt enig	19,4 %	12
5 Helt enig	9,7 %	6
Total		62

### 6.2 MULIGHET FOR PERSONLIG UTVIKLING: Det er gode muligheter for å gjøre karriere i bedriften.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	6,5 %	4
2 Litt uenig	16,1 %	10
3 Vet ikke	14,5 %	9
4 Litt enig	41,9 %	26
5 Helt enig	21,0 %	13
Total		62

### 6.3 MULIGHET FOR PERSONLIG UTVIKLING: Arbeidet gir meg mulighet til å utvikle meg og lære nye ferdigheter.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	1,6 %	1
2 Litt uenig	9,7 %	6

3	Vet ikke	6,5 %	4
4	Litt enig	40,3 %	25
5	Helt enig	41,9 %	26
Total			62

### DEL 3: HVA PÅVIRKER MOTIVASJONEN

#### 1.1 Utfordrende arbeidsoppgaver gir meg økt motivasjon.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	0,0 %	0
2 Litt uenig	3,2 %	2
3 Vet ikke	0,0 %	0
4 Litt enig	27,4 %	17
5 Helt enig	69,4 %	43
Total		62

#### 1.2 Når oppgavene er interessante er de motiverende i seg selv.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	0,0 %	0
2 Litt uenig	0,0 %	0
3 Vet ikke	0,0 %	0
4 Litt enig	24,2 %	15
5 Helt enig	75,8 %	47
Total		62

#### 1.3 Jeg mister motivasjonen når oppgaven jeg skal løse virker for vanskelig.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	37,1 %	23
2 Litt uenig	25,8 %	16
3 Vet ikke	4,8 %	3
4 Litt enig	30,6 %	19
5 Helt enig	1,6 %	1
Total		62

#### 1.4 Jeg mister motivasjonen når oppgaven jeg skal løse virker for lett.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	16,1 %	10
2 Litt uenig	14,5 %	9
3 Vet ikke	4,8 %	3
4 Litt enig	48,4 %	30
5 Helt enig	16,1 %	10
Total		62

### 1.5 Min motivasjon øker når jeg har mestret en arbeidsoppgave jeg anser som vanskelig.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	0,0 %	0
2 Litt uenig	0,0 %	0
3 Vet ikke	0,0 %	0
4 Litt enig	12,9 %	8
5 Helt enig	87,1 %	54
Total		62

### 1.6 Jeg får økt motivasjon uansett hva slags oppgave jeg har løst.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	16,1 %	10
2 Litt uenig	24,2 %	15
3 Vet ikke	19,4 %	12
4 Litt enig	32,3 %	20
5 Helt enig	8,1 %	5
Total		62

### 1.7 Jeg blir mer motivert i et konkurrerende miljø.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	9,7 %	6
2 Litt uenig	21,0 %	13
3 Vet ikke	19,4 %	12
4 Litt enig	33,9 %	21
5 Helt enig	16,1 %	10
Total		62

### 1.8 Sosiale aktiviteter med kollegaer øker min motivasjon i jobbsammenheng.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	6,5 %	4
2 Litt uenig	11,3 %	7
3 Vet ikke	11,3 %	7
4 Litt enig	37,1 %	23
5 Helt enig	33,9 %	21
Total		62

### 1.9 Personlig oppfølging har stor betydning for min arbeidsinnsats.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	9,7 %	6
2 Litt uenig	11,3 %	7
3 Vet ikke	9,7 %	6
4 Litt enig	46,8 %	29

5 Helt enig	22,6 %	14
Total		62

### 1.10 Bekreftelse og anerkjennelse for den jobben jeg gjør, er viktig for min motivasjon.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	3,2 %	2
2 Litt uenig	1,6 %	1
3 Vet ikke	1,6 %	1
4 Litt enig	33,9 %	21
5 Helt enig	59,7 %	37
Total		62

### 1.11 Medbestemmelse er viktig for min motivasjon.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	3,2 %	2
2 Litt uenig	1,6 %	1
3 Vet ikke	0,0 %	0
4 Litt enig	32,3 %	20
5 Helt enig	62,9 %	39
Total		62

### 1.12 Belønning i form av penger for arbeidet er viktig for min motivasjon.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	0,0 %	0
2 Litt uenig	0,0 %	0
3 Vet ikke	3,2 %	2
4 Litt enig	32,3 %	20
5 Helt enig	64,5 %	40
Total		62

### 1.13 Verbale belønninger for arbeidet øker min motivasjon.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	1,6 %	1
2 Litt uenig	1,6 %	1
3 Vet ikke	1,6 %	1
4 Litt enig	38,7 %	24
5 Helt enig	56,5 %	35
Total		62

### 1.14 Verbale belønninger for arbeidet øker min motivasjon mer enn belønning i form av penger gjør.

Alternativer	Prosent	Verdi
--------------	---------	-------

1	Helt uenig	17,7 %	11
2	Litt uenig	37,1 %	23
3	Vet ikke	21,0 %	13
4	Litt enig	19,4 %	12
5	Helt enig	4,8 %	3
Total			62

### 1.15 Føler jeg at belønningen ikke er verdt den innsatsen jeg gir synker min motivasjon.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	8,1 %	5
2 Litt uenig	9,7 %	6
3 Vet ikke	9,7 %	6
4 Litt enig	48,4 %	30
5 Helt enig	24,2 %	15
Total		62

### 1.16 Hadde jeg blitt gitt en høyere lønn nå, ville det økt min motivasjon for fremtidige arbeidsoppgaver.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	1,6 %	1
2 Litt uenig	9,7 %	6
3 Vet ikke	9,7 %	6
4 Litt enig	33,9 %	21
5 Helt enig	45,2 %	28
Total		62

### 1.17 Karrieremuligheter har betydning for min arbeidsinnsats.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	12,9 %	8
2 Litt uenig	17,7 %	11
3 Vet ikke	4,8 %	3
4 Litt enig	25,8 %	16
5 Helt enig	38,7 %	24
Total		62

### 1.18 Det er motiverende å få kurs eller etterutdanning.

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Helt uenig	3,2 %	2
2 Litt uenig	4,8 %	3
3 Vet ikke	3,2 %	2
4 Litt enig	27,4 %	17
5 Helt enig	61,3 %	38
Total		62



**DEL 4: Hvilke av disse faktorene har vært til stede gjennom din arbeidshverdag, og ført til at motivasjonen din har økt?**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Gode resultater	72,6 %	45
2 Interessant arbeid	75,8 %	47
3 Utfordrende arbeid	74,2 %	46
4 Meningsfylt arbeid	43,5 %	27
5 Konkurranser	1,6 %	1
6 Gode relasjoner	48,4 %	30
7 Trivsel på arbeidsplassen	87,1 %	54
8 Omtanke	21,0 %	13
9 Verbale ytre belønninger (Ros/Positiv tilbakemelding/Anerkjennelse)	61,3 %	38
10 Håndgriperlige ytre belønning (Penger/ferie/Gaver)	45,2 %	28
11 Myndighet til å bestemme	35,5 %	22
12 Ansvar	62,9 %	39
13 God oppfølging	24,2 %	15
14 Frihet i jobbhverdagen	67,7 %	42
15 Trygg jobbsituasjon	40,3 %	25
16 Mulighet for personlig utvikling	41,9 %	26
17 Karrieremuligheter	32,3 %	20
18 Annet	1,6 %	1
Total		62

**DEL 5: Hvilke av disse faktorene har vært til stede gjennom din arbeidshverdag, og ført til at motivasjonen din har falt?**

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Konkurranser	6,5 %	4
2 Liten involvering fra ledelsen	21,0 %	13
3 Kollegaer	11,3 %	7
4 Manglende utfordringer	22,6 %	14
5 Manglende ansvar	11,3 %	7
6 Korte tidsfrister	22,6 %	14
7 Manglende tilbakemeldinger	32,3 %	20
8 Manglende oppfølging	22,6 %	14
9 Dårlige resultater	4,8 %	3
10 Lønn	32,3 %	20
11 Dårlig arbeidsmiljø	6,5 %	4
12 Meningsløst arbeid	9,7 %	6
13 Kjedelig oppgaver	40,3 %	25
14 For vanskelige oppgaver	3,2 %	2
15 Usikkerhet i jobben	3,2 %	2
16 Dårlig samarbeid	9,7 %	6

17 Stort skille mellom ansatt og leder/dårlig forhold	4,8 %	3
18 Urettferdighet	16,1 %	10
19 Blir aldri hørt	3,2 %	2
20 Annet	8,1 %	5
Total		62

## DEL 6: BAKGRUNNSINFORMASJON

### Alder

Alternativer	Prosent	Verdi
1 18-20år	0,0 %	0
2 21-25år	8,1 %	5
3 26-30år	25,8 %	16
4 31-35år	16,1 %	10
5 36-40år	11,3 %	7
6 41-45år	16,1 %	10
7 46-50år	12,9 %	8
8 51-55år	3,2 %	2
9 56-60år	4,8 %	3
10 61-65år	1,6 %	1
11 66-70år	0,0 %	0
Total		62

### Kjønn

Alternativer	Prosent	Verdi
1 Mann	45,2 %	28
2 Kvinne	54,8 %	34
Total		62

### Hvilken avdeling jobber du i?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 administrasjon (NB og NCL)	12,9 %	8
2 affinity (NB)	14,5 %	9
3 nysalg (NB)	4,8 %	3
4 meglere (NB)	19,4 %	12
5 prosedyre avd. (NCL)	4,8 %	3
6 skade avd. (NCL)	35,5 %	22
7 kundesenter (NCL)	8,1 %	5
Total		62

### Hvor lenge har du jobbet i bedriften?

Alternativer	Prosent	Verdi
1 >1år	14,5 %	9
2 1år	8,1 %	5
3 2år	14,5 %	9
4 3år 4år	17,7 %	11
5 5-7år	19,4 %	12
6 8-10år	14,5 %	9
7 11-15år	8,1 %	5
8 16-20år	3,2 %	2
9 over 20år	0,0 %	0
Total		62