

Hvilke faktorer blir mest vektlagt når ledere skal motivere sine ansatte, og hvilken sammenheng finner vi til Herzbergs to-faktor teori?

Bacheloroppgave BCR3100

ved Markedshøyskolen



HR og personalledelse

Vår 2015

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

Sammendrag

I alle valg vi tar i livet er det ofte en motivasjonsfaktor som står bak, en mening eller et formål med det vi gjør. I arbeidslivet er det en leders ansvar å motivere sine ansatte til å bruke sin kompetanse og personlige egenskaper for å utføre sine arbeidsoppgaver på en hensiktsmessig måte. Med denne oppgaven ønsker vi å finne ut hvordan ulike mellomledere gjør nettopp dette, motiverer sine ansatte. Hvilke faktorer mener de selv må ligge til grunn, og hvordan går de frem for å skape disse. Vi startet arbeidet med å finne en problemformulering samt relevant teori som kunne knyttes opp mot og belyse vår problemstilling. Først tok vi for oss teorien vi hadde valgt å legge til grunn for vår forskning, Frederick Herzbergs to-faktor teori. Med et teoretisk grunnlag fordypet vi oss i hvilke faktorer forskeren hadde kommet frem til som vi kunne koble til vår egen undersøkelse. Deretter tok vi for oss hvilken metode som passet best til vårt formål. For å finne svar på vår problemstilling har vi derfor benyttet oss av kvalitativ forskningsmetode, da dette er den beste metoden til å beskrive menneskers erfaring og opplevelser. Verktøyene for undersøkelsen er valg av metode. Videre er det forskningsopplegget som er planen for videre forskning. Vi mener denne fremgangsmåten vil være best egnet for å innhente ny informasjon, samt svare på problemstillingen. Vi har intervjuet seks respondenter som alle er mellomledere fra ulike organisasjoner. Videre analyserte og drøftet vi datamaterialet vi fikk inn. På bakgrunn av dette kunne vi trekke konklusjoner om hvordan mellomledere motiverer sine ansatte og se på hvordan dette kan knyttes opp mot to-faktor teorien.

Forord

Som et resultat av tre innholdsrike år som HR studenter på Markedshøyskolen i Oslo, avslutter vi studiet vårt med denne oppgaven som et produkt av hva disse tre årene har ført frem til. Gjennom vår tid som studenter har vi opparbeidet oss en interesse for temaet *motivasjon*, og hva som skal til for å motivere. Vi har lært mye om emne og vært innom ulike motivasjonsteorier gjennom studiet, spesielt innenfor faget organisasjonspsykologi og personalledelse. Som avgangsstudenter er dette særlig interessant med tanke på at vi nå skal ut i arbeidslivet og inn i stillinger hvor denne kunnskapen vil være svært relevant å ha med seg. Derfor var motivasjon et selvsagt tema for oss. På bakgrunn av dette og vårt formål med undersøkelsen, har vi valgt å ta utgangspunkt i Frederick Herzbergs to-faktor teori.

I denne perioden har vi lært mye om oss selv og hverandre. Prosessen har vært veldig spennende, og vi har tilegnet oss ny kunnskap og møtt mange interessante mennesker på

veien. Det har til tider vært svært hektisk og målhorisonten har virket lang. Samtidig sitter vi igjen med mer kunnskap og bedre forståelse, ikke minst en bacheloroppgave vi er stolte av å presentere. Vi håper oppgaven blir like spennende og interessant å lese som den var for oss å skrive.

I denne anledning ønsker vi å takke alle respondentene som har valgt å delta i undersøkelsen vår. Vi setter pris på tiden dere har avsatt, og for et godt samarbeid. I en avsluttende oppgave er det avgjørende med kvalifiserte respondenter som er reflekterte og gir av seg selv, her har vi vært heldige. Vi vil også takke veilederen vår Jon-Arild Johannessen for gode råd og veiledning. Du har vært tilgjengelig, vist engasjement og vi har satt pris på tilbakemeldinger som har hjulpet oss på riktig vei.

Til slutt vil vi takke Markedshøyskolen for tre lærerike år, vi går ut som med et høyt faglig påfyll og et pågangsmot til å ta fatt på nye roller i arbeidslivet.

Oslo, 30. Mai 2015

983621, 983930, 983634

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	
FORORD	
1.0 Innledning	5
1.1 Valg av tema	5
1.2 Formål og problemformulering	6
1.3 Avgrensning av oppgaven	6
1.4 Oppgavens struktur	6
1.5 Forskningsprosessen	7
2.0 Metodisk tilnærming	7
2.1 Samfunnsvitenskapelig metode	7
2.2 Valg av forskningsdesign	8
2.3 Valg av kvalitativ forskningsteknikk	9
2.4 Utvalgsmetode	10
2.5 Datainnsamling	10
2.6 Rekrutteringsstrategi	12
2.7 Gjennomføring av intervjuene	12
2.8 Validitet og reliabilitet	12
2.9 Etikk	13
3.0 Teori	14
3.1 Bakgrunnen for Hertzbergs to-faktor teori	14
3.2 Oversikt av funnene	15
3.3 Studiet	15
3.4 Resultatet av undersøkelsen	17
3.5 Motivasjonsfaktorer	17
3.6 Hygienefaktorer	19
3.7 Jobberikelse	22
3.8 Kritikk	23
4.0 Koding	24
4.1 Motivasjonsfaktorer	24
4.1.1 Arbeidet i seg selv	24
4.1.2 Ansvar	25
4.1.3 Personlig utvikling	26

4.1.4	Anerkjennelse	26
4.1.5	Mestring	27
4.2	Hygienefaktorer	27
4.2.1	Lederen.....	28
4.2.2	Fysiske arbeidsforhold	28
4.2.3	Lønn	28
4.2.4	Mellommenneskelige relasjoner.....	29
4.2.5	Bedriftens politikk og administrasjon.....	30
5.0	Analyse og drøfting.....	30
5.1	Motivasjonsfaktorer.....	30
5.1.1	Anerkjennelse	30
5.1.2	Ansvar.....	31
5.1.3	Personlig utvikling	32
5.2	Hygienefaktor	32
5.2.1	Mellommenneskelige forhold/relasjoner	32
5.2.2	Bedriftens politikk og administrasjon	33
5.2.3	Utførelse av arbeidsoppgavene	34
5.2.4	Lønn	34
6.0	Oppsummering av analysen	34
7.0	Konklusjon	38
8.0	Kritikk av egen oppgave	40
9.0	Anbefaling til videre forskning.....	41
10.0	Litteraturliste.....	42

Figurer:

Fig. 1.6 Forskningsprosessen

Fig. 3.5 Motivasjonsfaktorene

Fig. 3.6 Hygienefaktorene

Fig. 3.6 To dimensjoner

Figur 6.0 Oppsummering av våre funn.

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide

1.0 Innledning

1.1 Valg av tema

I denne bacheloroppgaven har vi valgt motivasjon som hovedtema. Som utgangspunkt for vår forskning er vår interesse å undersøke *hvordan* ledere motiverer sine ansatte, altså hvilke faktorer de vektlegger. Alle mennesker har individuelle og ulike behov, på grunnlag av dette finnes det flere teorier basert på ulike motivasjonsfaktorer. Vi har valgt å basere oppgaven vår på Hertzbergs to-faktor teori, også kalt motivasjon-hygiene teori.

Vi har valgt å ikke undersøke en spesifikk bedrift, men heller ta utgangspunkt i en gruppe mellomledere fra ulike organisasjoner. Dette for å få variert data til vår forskning, og innsyn i ulike mellomlederes perspektiver for å se om vi finner likhetstrekk som brukes til å motivere. Motivasjon er et vidt begrep, og det kan defineres som en drivkraft mot noe en ønsker å oppnå eller skape. Det kan være personlige mål som å gå ned i vekt eller ønske om å nå et karrieremål. Motivasjon er psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd (Brochs-Haukedal 2012, 109). Å ha et motiv betyr å ha en grunn til å gjøre noe. At våre handlinger i en situasjon er motivert av et eller annet, vil si at vi sikter mot og nå et bestemt mål. Det er vanlig å skille mellom indre og ytre motivasjon. Indre faktorer tar for seg de psykologiske aspektene som følelse av velbehag, mestring, lykke, nysgjerrighet, interesse og ønsker. Ytre faktorer er belønning i form av for eksempel ros, sosial status og materielle goder, eller fravær av et onde som for eksempel kritikk og fysisk smerte. Forskjellen ligger ikke i hva vi gjør, men i hvorfor vi gjør det. Selv om motivasjon er individuelt og styres av hver ansatt sine behov og mål, er det svært relevant i henhold til prestasjoner, trivsel og arbeidskultur i enhver bedrift. Vi ønsker å se nærmere på hvordan mellomledere motiverer sine ansatte og hvordan våre funn kan kobles opp mot Hertzbergs to-faktor teori (Rosland).

For at undersøkelsen skal være mest mulig pålitelig bør respondentene være reflektert over egen lederstil. Respondenten bør være klar over både hvordan de påvirker motivasjon til de ansatte, og være klar over hvordan de blir påvirket av høyere hold i henhold til motivasjon og innsats. Antakelsen fra vårt perspektiv er at de med bred erfaring vil kunne virke mer reflektert, men kan på den annen side også være en fallgrube. Noen av respondentene har arbeidet i samme bedrift over en lang periode og det kan derfor være vanskelig å se hva som

motiverer de ansatte. Dermed vil Herzbergs teori være nyttig for å trekke sammenlikninger i undersøkelsen vår, som kan gjenspeiles i hvordan de ulike faktorene hans spiller inn.

1.2 Formål og problemformulering

Det vi ønsker å undersøke i denne oppgaven og formålet med vår forskning er å finne ut hvordan ledere motiverer sine ansatte. Vi ønsker å se på forskjeller og likheter i metodene våre respondenter bruker, og om vi kan knytte disse dataene opp mot Hertzbergs teori. Noe av det som er mest interessant i henhold til problemstillingen, vil være å se hvilke faktorer respondentene vektlegger og på hvilken måte de gjør dette. Siden vi har tatt utgangspunkt i Herzbergs to-faktor teori vil svarene vi får, bli satt opp mot denne teorien.

Vår problemstilling blir dermed:

Hvilke faktorer blir mest vektlagt når ledere skal motivere sine ansatte, og hvilken sammenheng finner vi til Herzbergs to-faktor teori?

1.3 Avgrensning av oppgaven

Herzbergs to-faktor teori danner grunnlaget for vår teoridel, og vil bli analysert og satt opp mot våre respondenter. Teoriavgrensningen blir derfor Herzbergs studie, bøker og andre forskningsartikler om og rundt to-faktor teorien. Dette for å belyse mest mulig kunnskap om emnet vi skriver om. Vi har ikke som mål å bekrefte eller avkrefte Herzbergs to-faktor teori i vår oppgave. Verden og samfunnet har utviklet seg mye siden teorien ble laget, og vi har derfor brukt teorien som et verktøy til å sammenlikne med våre funn.

Når man gjør en undersøkelse er det viktig å ha nok tid og ressurser til rådighet. Vi hadde våre begrensninger og endte opp med seks respondenter. Ideelt ville vi brukt flere respondenter og lengre tid på datainnsamlingen og analysen, slik at undersøkelsen blir mer gyldig og gir større mulighet til å generalisere funnene våre. Vi må huske på at Herzberg brukte flere år på undersøkelsen sin.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven vil først gi en innføring i vårt valg av tema som er grunnlaget for vår forskning. Videre vil vår forskningsmetode og valg av rekrutteringsstrategi for våre respondenter forklares. Deretter vil vi gi en innføring i teorien vi har lagt til grunn for vår forskning,

Frederick Hertzbergs to-faktor teori. Neste steg blir å fremlegge våre funn for så å analysere og drøfte disse opp mot teorien, slik at vi kan komme med vår konklusjon.

1.5 Forskningsprosessen

All forskning starter med en virkelighet som man ønsker å tilegne seg kunnskap om, og utgangspunktet for all forskning er nysgjerrighet. Dette forutsetter at vi som forskere setter oss inn i relevant litteratur, som for vår del baserer seg på to-faktor teorien og blir lagt frem i vår teoridel. Det som kjennetegner forskning er at det er basert på innsamlet data (dokumentasjon) som gjenspeiler virkeligheten forskeren undersøker (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). For å svare på problemstillingen vår har vi valgt å bruke kvalitativ metode, og vi har hatt dybdeintervju med seks respondenter. Til slutt vil vi legge frem vår konklusjon.

Vår forskningsprosess består av fire ulike faser:

- Forberedelse
- Datainnsamling
- Dataanalyse
- Rapportering (konklusjon)

Forberedelse à	Datainnsamling à	Dataanalyse à	Rapportering à
Ide/tema	Valg av metode	Datareduksjon	Skriftlig
Problemstilling	Utvelging av	Analyse og	rapportering
Litteraturgjennomgang	informanter/respondenter	tolkning	Presentasjon
Formål	Datainnsamling	Kvalitets-	/formidling
Forsknings- design		sikring	

Fig. 1.6 Forskningsprosessen (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

2.0 Metodisk tilnærming

2.1 Samfunnsvitenskapelig metode

“Samfunnsvitenskap er et fagfelt og en vitenskap på lik linje med andre vitenskaper, f.eks. natur-, formål- og kulturvitenskap.... mens samfunnsvitenskap har som mål å

avdekke og forklare sosiale prosesser og sosial samhandling og forstå samfunnsforhold” (Halvorsen, 2002, 16).

Målet med undersøkelsen vår er å kunne svare på problemstillingen, dermed blir en del av oppgaven å finne hvilken vei vi skal gå for å kunne besvare problemstillingen. Kjetil Sander (2004) definerer samfunnsvitenskapelig metode som ”å samle inn, organisere, bearbeide, analysere og tolke fakta om sosiale individer, - grupper, - relasjoner og - prosesser på en så systematisk måte at vi kan skaffe oss ny kunnskap om variabelens underliggende mønster og føre bevis for hvordan resultatene er fremkommet” (Sander, 2014).

For å forstå definisjonen i sammenheng med det vi undersøker, kan vi si at samfunnsvitenskap omhandler å studere sosiale forhold, for å bedre forstå samfunnet og markedet. I vår undersøkelse vil forholdet mellom ledere og ansatte, og hvordan kommunikasjonen og relasjonen påvirkes gjennom forskning, gjenspeiles gjennom vår datainnsamling og metode. Samfunnsvitenskapen prøver å forstå hvordan individer tenker og handler ved å studere atferd i sosiale grupper. Slik vi oppfatter det, vil mennesker handle mer som et gruppelem enn som enkeltindivid. Dermed er det interessant for oss å undersøke relasjoner i organisasjonen, hva som påvirker normen og de sosiale prosessene. Dermed kan vi forhåpentligvis forutse, forstå og forklare menneskelig atferd og samfunnet. Vi ønsker at metoden vi velger gir oss forståelse og svar på vår hensikt, intensjon eller meningen til respondentene (Sander, 2014).

I henhold til vår undersøkelse er det samfunnsvitenskapelige metode som blir mest hensiktsmessig i vår forskning. Ofte skiller en mellom to metoder innen samfunnsvitenskapelig forskning, kvalitative og kvantitative metoder. Hvilken tilnærming vi velger er avhengig av flere faktorer. Dermed er det nødvendig for oss å finne hvilken metode som vil egne seg best for å svare på problemstillingen (Johannessen. al. 2011, 31).

2.2 Valg av forskningsdesign

Det kvalitative forskningsdesignet kan beskrives som fleksibelt. Dette gjenspeiles også i at problemstillingen vår ikke er rigid, og derfor åpen for endringer underveis i undersøkelsen. Slik kan vi systematisere informasjonen vi innhenter gjennom hele prosessen. Målet vårt er å på best mulig måte kunne svare på problemstillingen. Designet vårt skal inneholde en beskrivelse av undersøkelsens hva, hvem, hvor og hvorfor. Vi som forskere vil dra inn egne

forståelser, kunnskaper, holdninger og erfaringer som kan påvirke og farge undersøkelsen, men vi understreker at det er ønskelig at den skal være objektiv slik at undersøkelsen blir mest mulig reliabel. Det vil derfor være nødvendig å være bevisst på hva som kan påvirke oss som forskere slik at upålitelighet forekommer i minst mulig grad.

Vi har valgt eksplorativt design som har flere undertyper; fenomenologisk, casedesign, etnografisk design og Grounded Theory-design (Askheim & Grenness 2008). Vi har valgt fenomenologisk design som her blir en fenomenologisk tilnærming til undersøkelsen. Fokuset vårt vil være å beskrive virkeligheten til respondentene slik de oppfatter den. Når vi i analysedelen skal gjøre om intervjuene til et mer formelt språk, vil det være viktig at vi beholder den naturlige essensen slik at meningen ikke blir forandret (Askheim & Grenness 2008).

2.3 Valg av kvalitativ forskningsteknikk

Kvalitativ metode kan sies å være en måte å tilnærme seg virkeligheten på, som ofte brukes til å undersøke og beskrive menneskers erfaringer, opplevelser eller observasjon av atferd. I tillegg legges det vekt på hvilke meninger respondentene har slik at vi analyser intervjuene på grunnlag av tolkning og teori. Valg av metode baserer seg ofte på hvordan problemstillingen er definert. Det er ulike måter å innhente informasjon på og det finnes tre ulike datainnsamlingsteknikker innenfor kvalitativ analyse. Disse er observasjoner, fokusgrupper og intervjuer. I denne forskningsrapporten har vi valgt å ta i bruk intervjuer, da denne metoden gir best innblikk i intervjuobjektene holdninger. Det vil også gi oss et større helhetlig bilde av de forskjellige holdningene respondentene besitter (Askheim & Grenness, 2008). På denne måten kan vi som forskere gå i dybden i hvert spørsmål, og man skaper en relasjon som sørger for at det blir en mer åpen og avslappet dialog med respondenten. Når man utfører intervjuer har man i tillegg muligheten til å observere atferden og reaksjonene til respondentene. Hensikten med denne metoden er som nevnt å forstå hvilke meninger og tanker respondentene har rundt temaet. Dette fører videre til at vi kan skape en åpen dialog som bidrar til at troverdigheten øker, og dermed gå i dybden på det vi ønsker å undersøke.

I intervjuguiden kan noen spørsmål virke sensitive eller vriene for respondentene å svare på, ettersom det kan virke som vi setter spørsmålsteget ved lederstilen som reflekterer deres personlighet. Intervjuene er derfor anonyme, vi antar dermed at de vil føle seg mer komfortable under intervjuet. Ved å ha et kvalitativt intervju, ønsker vi at respondentene skal

føle frihet til å svare, som de mest sannsynlig ikke ville fått ved et spørreskjema. Ettersom problemstillingen vår er avhengig av at lederne beskriver egne oppfatninger av lederstilen og deres erfaringer, kan vi bedre svare på problemstillingen vår. Ved at respondentene selv kan beskrive hvordan de håndterer ulike situasjoner, kan det trekkes paralleller til teorien og sammenlikningen mellom de ulike fartstidene (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 135). Kvalitativ metode kan ses på som en fleksibel forskningsmetode, og det vil derfor være viktig å være mest mulig konkret gjennom hele prosessen, slik at minst mulig forvirring forekommer (Askheim & Grenness, 2008). For å svare på problemstillingen vår blir meningen til respondentene vi velger å intervju som nevnt viktig. Meningene deres reflekteres av den virkeligheten de opplever.

2.4 Utvalgsmetode

”Strategisk betyr at det foretas valg mellom alternativer, mens taktisk betyr den praktiske gjennomføringen basert på de valg som er tatt” (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 135).

Formålet vårt er å komme nær innpå personer i målgruppen vi er interessert i å vite noe om, som kan bidra med mye informasjon og kunnskap i henhold til vår forskning. I vårt tilfelle er dette mellomledere fra ulike bedrifter.

Kjennetegnet til kvalitative undersøkelser i forhold til utvalgsstørrelse baserer seg på å få så mye informasjon/data som mulig om et begrenset antall personer, kalt respondenter (Johannessen et. al. 2010, 104). Vår utvalgsstrategi går under det som betegnes som kriteriebasert utvelgelse. Her velges informanten ut ifra spesifikke kriterier som vi kommer inn på i punkt 2.6. Vi har også brukt snøballmetoden, det går ut på å bruke de kontaktene og relasjonene vi har tilgang til (Johannessen et. al. 2010, 109). Vi har valgt denne metoden fordi vi ønsker mellomledere som er reflektert, erfarne og kan bidra til å sikre at vi får de dataene vi trenger. Siden en slik undersøkelse er tidskrevende ser vi på det som en fordel å rekruttere gjennom eget nettverk slik at sannsynligheten for å få et “ja”, er lettere desto nærmere relasjonen er.

2.5 Datainnsamling

Vi har som tidligere nevnt valgt å benytte intervju som datainnsamlingsteknikk, da denne metoden gir best innblikk i respondentenes holdninger. Det vil også gi oss et større helhetlig bilde av de forskjellige holdningene de besitter (Askheim og Grennes 2008, 66). Vi har valgt

et semi-strukturert dybdeintervju som metode for vår datainnsamling. Gjennom en slik metode har vi mulighet til å tolke respondentenes svar og komme med oppfølgingsspørsmål ved behov. På denne måten kan vi innhente mest mulig informasjon på den tiden vi har til disposisjon med respondentene. Dybdeintervju er en form der man intervjuer én respondent om gangen, hvor man ikke er bundet av et ferdig oppsatt spørreskjema med svaralternativer. Respondenten får følelsen av å være i fokus og har full oppmerksomhet fra forsker hele tiden, noe som skaper en sterkere motivasjon for å delta aktivt i intervjuet. Hensikten med dybdeintervjuet vil være å dekke motiver og holdninger knyttet til sosiale eller fysiske forhold på en arbeidsplass (Askheim & Grenness 2008). For å skape en naturlig og avslappet atmosfære som grunnlag for en fortrolig samtale, vil kun to av forskerne være til stede. Ved at den ene forskeren intervjuer og den andre noterer og observerer, sikrer vi sammen med lydopptaker å få med oss all informasjonen som blir gitt.

Intervjuguiden vi har utformet består av både åpne og lukkede spørsmål. De lukkede spørsmålene baserer seg på de konkrete motivasjons- og hygienespørsmålene knyttet opp mot vår teori. De åpne spørsmålene blir stilt for å undersøke og finne andre faktorer som spiller inn knyttet til vår forskning. Intervjuguiden fungerer for oss som et verktøy for å strukturere samtalen, men som likevel åpner for tilleggsspørsmål slik at vi skal få samlet så mye informasjon som mulig. Dermed kan vi kalle det et semi-strukturert intervju. Under intervjuet kan det bli nødvendig å be respondentene utdype et svar for å få mer utfyllende informasjon, dette kalles og "probe" (Askheim & Grenness 2008). Vi ser at det vil være nødvendig å "probe" ettersom intervjuguiden kun er en mal, og vi ikke er profesjonelle moderatorer. Da vil vi blant annet kunne få mer utfyllende svar dersom vi ikke har fått nok informasjon. Under intervjuet vil vi ha et fokus på tilstedeværelse, trygghet og lytting slik at respondentene skal føle seg bekvemme. For å kunne legitimere intervjuene og registrere informasjon, har vi valgt å benytte båndopptaker. Dette kan føre til at respondentene kan føle et visst ubehag, men vi ser flere fordeler og at det vil styrke reliabiliteten i undersøkelsen. For å unngå ubehag for respondentene, vil det være frivillig å delta i intervjuene, de vil være anonyme og de kan selv uttrykke om det er elementer de ikke ønsker skal være med i undersøkelsen. Vi skal forsøke å unngå utforming av spørsmålene slik at de blir vinklet ledende, som er en av hovedkritikkene ved bruk av intervju som metode.

2.6 Rekrutteringsstrategi

Alle seks respondenter jobber som mellomledere i forskjellige bedrifter. Grunnlaget for rekrutteringsstrategien vår er at disse lederne har nær kontakt og oppfølging med de ansatte i det daglige arbeidet. Måten vi rekrutterer på er som beskrevet kriteriebasert utvelgelse og snøballmetoden. Vi bestemte oss får og ha to kriterier i henhold til respondentene. Det første er at de er mellomledere, det andre at vi har et utvalg bestående av menn og kvinner.

Rekrutteringen foregår derfor ved at vi benytter nettverket vårt for å finne respondenter. Slik sikrer som nevnt tidligere å finne riktige respondenter for å kunne innhente de dataene vi trenger til vår forskning. Det er viktig for oss at våre respondenter er reflekterte, erfarne og kan bidra til å finne den informasjonen. Forskeren tar kontakt og holder dialog om når og hvor undersøkelsen skal finne sted. For å få flest mulig til å takke ”ja”, vil vi foreslå at respondentene selv kan velge et tidspunkt og lokasjon som passer best for ham/henne. Respondentene vil i forkant få informasjon om undersøkelsen. Vi tenker at dersom respondentene vet litt om bakgrunnen og hensikten med undersøkelsen. Mulighetene er dermed tilstede for at svarene kan bli mer detaljerte og innholdsrike. Vi har bevisst valgt å ikke sende intervjuene til respondentene på forhånd. Dette fordi vi ønsker å unngå svar som er øvd på, slik at vi får en ekte reaksjon. Dermed kan vi observere hvordan respondentene takler å motta spørsmålene og i hvilken grad de er reflekterte hva spørsmålene angår.

2.7 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene gjennomføres der det passer best for respondentene. Dette for å skape fleksibilitet samtidig som vedkommende er på en lokasjon der vedkommende føler seg trygg og avslappet. Som nevnt tidligere vil det være to forskere tilstede hvor en intervjuer mens den andre observerer. I tillegg vil intervjuene i sin helhet bli tatt opp på bånd, slik at intervjuene lettere kan transkriberes senere. Dette vil gjøre det enklere å kode og sammenligne funn i analysedelen. Vi informerer respondentene om at intervjuet vil kunne ta cirka én time, slik at vi kan inkludere litt ekstra tid hvis vi får mer informasjon enn forventet eller ved eventuelle tilleggsspørsmål.

2.8 Validitet og reliabilitet

Reliabilitet er et begrep som ofte dukker opp i forskningssammenheng som betyr pålitelighet. Reliabiliteten skal fortelle om nøyaktigheten av dataene som samles inn i undersøkelsen, måten innsamlingen foregår på og hvilke data som brukes samt hvordan de bearbeides. I hvilken grad vi kan stole på resultatene av en kvalitativ undersøkelse vil altså være avhengig

av undersøkelsens reliabilitet (Johannessen. al. 2011, 40). Validitet er et mål i hvilken grad det vi har undersøkt, stemmer overens med det vi ønsket å undersøke (Askheim og Grenness 2008).

Gjennom å utforme en semi-strukturert intervjuguide skal vi forsøke å få resultatene mest mulig reliable. Dette for å sørge for at alle respondentene får samme grunnlag for undersøkelsen, og at vi innhenter datamateriale vi lettere kan sammenligne, kode og analysere. Ved at én forsker intervjuer mens den andre observerer og noterer under lydopptaket, bidrar dette til å sikre dataenes reliabilitet. Ettersom intervjuene gjennomføres blir de transkribert samme dag som intervjuet foregår, slik at vi får en mest mulig korrekt beskrivelse av observasjoner og tolkninger av intervjuet. Sarkasme og uttrykk er vanskelig å fange opp på bånd, slik at vi ikke går glipp av informasjon. Siden alle respondentene er ulike, både som personer og i forhold til yrke, vil svarene og tolkningen av spørsmålene være forskjellig.

For å sikre at undersøkelsen blir så valid som mulig er det viktig at vi utformer en intervjuguide som er godt formulert og har gode spørsmål. Dermed blir det lagt til grunn for å få målt det vi ønsker å måle. Ettersom vi har et semi-strukturert dybdeintervju kan det medvirke til at vi leder respondentene ved å legge til tillegsspørsmål, eller forklarer meningen bak spørsmål underveis dersom de selv spør. I et slikt intervju er det rom for at respondentene stiller spørsmål eller kommer med tilleggsinformasjon. Det er noe som kan føre til uklarheter og ujevnheter med tanke på dataenes troverdighet. I og med at vi har et utvalg på kun seks personer og et kort tidsperspektiv for undersøkelsen, blir det vanskelig å si at den er hundre prosent valid på bakgrunn av dens omfang. I utgangspunktet vil validitet være mer aktuelt i en kvantitativ undersøkelse, da en generalisering kan gjennomføres og øke muligheten for å si noe om en større gruppe. Ettersom generalisering ikke er vårt mål, ønsker vi heller å finne tendenser innad i segmentet.

2.9 Etikk

Etiske utfordringer oppstår under alle faser i et forskingsprosjekt. Under planleggingen bør en derfor tenke gjennom hvordan en skal unngå at undersøkelsen skal føre til negative konsekvenser for deltagerne (Askheim og Grenness 2008). I vår type forskning er det tre sentrale områder vi bør ta hensyn til:

- ”1) Forholdet mellom forsker og respondent, respondentens krav på privatliv, integritet og personvern.
- 2) Forsker og arbeidsgiver, arbeidsgivers ønsker og preferanser.
- 3) Forsker og samfunnet, samfunnets normer og verdier ”

(Jacobsen 2005. 45-54)

For oss som forskere vil vi være opptatt av å ivareta respondentene på best mulig måte. I dette legger vi respekt for respondentene og dataene vi samler inn. For å ivareta respondentene på en etisk måte, vil vi på forhånd av undersøkelsen gi litt informasjon. For oss er det viktig at våre respondenter som setter av egen tid for å delta føler at opplegget, undersøkelsen og vi som forskere er godt forberedt og seriøse. Ved selv å få beholde anonymitet rundt person, yrke og arbeidsgiver, skapes det en trygg arena for respondentene. Dette kan gjøre det lettere for oss å rekruttere, samtidig som vi tenker at en slik anonymitet gjør at respondentene er mer avslappet og kanskje gir et mer ærlig bilde av virkeligheten. En annen viktig faktor er etikken rundt punkt tre, som beskrevet er å tilegne oss et mest mulig riktig bilde av virkeligheten, formidlingen av resultatene og få et så mulig reliabelt resultat av vår forskning.

3.0 Teori

3.1 Bakgrunnen for Herzbergs to-faktor teori

I 1959 publiserte Fredrick Herzberg en motivasjonsteori han kalte to-faktor teorien, også kalt motivasjon-hygiene teorien. Teorien har vært en av de mest brukte i motivasjonsundersøkelser de siste 50 årene. Den ble publisert i Herzbergs bok «The motivation to work» i 1959. I 1957 utvidet Herzberg Maslows opprinnelige ideer i en omfattende litteraturstudie (Brochs-Haukedal, 2010, 123). Her ble det konkludert med at forhold som skapte positive holdninger til jobben var ulike fra de som skapte negative forhold (Herzberg, Mausner, Peterson og Capwell, 1957). Herzberg ville derfor forklare hvilke faktorer som motiverer individet og fokusere på hva som økte den generelle tilfredsheten, og ikke til de ulike behov. Han ville ikke forklare hva motivasjon kunne føre til, men at teorien uttrykket motivasjon i forhold til tilfredsstillelse (Abrahamsson og Andersen, 2005, 140). Da Herzbergs teori ble publisert var den svært kontroversiell, og det ble hevdet å være den mest repliserte studien innenfor dette området. Teorien har gitt grunnlaget for mange andre teorier og rammeverk (Stello, C. M. 2011). Teorien beskriver at trivsel og misnøye påvirkes

av to forskjellige sett med faktorer. Derfor kan ikke tilfredshet og misnøye måles på samme dimensjoner (Stello, C. M. 2011).

3.2 Oversikt av funnene

1959 publiserte Herzberg, Mausner og Snyderman funnene hvor de konkluderte med at arbeidstilfredshet og utilfredshet måtte være separate i to forskjellige dimensjoner. Funnene støttet deres tro med at arbeidstilfredshet i utgangspunktet var bestemt av ett sett med faktorer, og utilfredshet hovedsakelig av et annet sett med faktorer. Faktorene som ble funnet til å påvirke arbeidstilfredsheten var ansvar, selve arbeidet, anerkjennelse, avansement, prestasjon og fullføring av arbeidet. Herzberg refererer ovennevnte som motivasjonsfaktorer. Disse er direkte relatert til arbeidet og resultatet av arbeidsinnsatsen. Faktorene som påvirket utilfredsheten var lønn, bedriftens politikk og administrasjon, teknisk kompetanse, relasjoner og arbeidsmiljø. Disse faktorene blir kalt hygienefaktorer og var relatert til arbeidsmiljøet. Herzberg brukte semi-strukturerte intervjuer med revisorer og ingeniører. I intervjuene ble kandidatene først spurt om de husket da de hadde følt seg ekstra bra i jobben. Kandidatene ble videre spurt om å finne grunnen til tilfredsheten og hva som var grunnen til at tilfredsheten gikk til normalen. Samme teknikk ble brukt for å finne større grunner til utilfredshet med arbeidet. Herzberg og andre har kopiert den originale studien og funnet resultater som har vært verdifulle for to-faktor teorien (Stello, C. M. 2011).

3.3 Studiet

To-faktor teorien er et resultat av et fem års forskningsprogram om arbeidsholdninger og ble støttet av bedriften Buhl-stiftelsen. På denne tiden var det et stort behov for å få bedre innsikt i holdningene folk hadde til jobbene sine. Dette fordi det var mye misnøye i arbeidslivet som streik, forsinkelser og innlevering av klager (Herzberg, Mausner, Peterson & Capwell, 1957). Under den første fasen av undersøkelsen gjennomførte Herzberg en omfattende undersøkelse av over 2000 skrifter utgitt mellom 1900-1955. Denne litteraturen ga motstridene resultater, og forskningsdesignet av studiet ga store variasjoner i kvalitet og metodikk (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1993). Basert på gjennomgangen av denne litteraturen utformet Herzberg et al., (1993) kjernen av forutsetningene som han baserte hypotesen og forskningsmetoden på. Det første er at det var nok bevis til å anta at det var et forhold mellom arbeidsholdninger og produktivitet. Det andre er at egenskapen av misfornøyde arbeidere var godt definert i eksisterende litteratur. Det tredje er at forhold knyttet til arbeid, også var godt definert (Herzberg et al., 1993). Herzberg utviklet en innledende hypotese om at tilfredshet og

misnøye ikke kunne måles pålitelig i samme dimensjon. Videre gjorde Herzberg en gjennomføring av en empirisk studie for å teste hypotesen. Deretter ble to pilotprogrammer designet og hypotesen ytterligere utviklet og utvidet. Hovedhypotesen viste at faktorer som førte til positive holdninger og de som leder til negative holdninger ville variere (Herzberg et al., 1993).

Hovedstudien var gjennomført i Pittsburgh og totalt var 203 regnskapsførere og ingeniører med på studiet. Herzberg ønsket å studere hvilken holdning de ansatte hadde til arbeidet sitt (Herzberg, Mausner og Snyderman 2008, 3). Deltakerne var gjennom et semi-strukturert intervju hvor de ble spurt om å beskrive om de noen gang følte seg eksepsjonelt bra eller dårlig i jobben. Etter å ha beskrevet det i detalj, ble de spurt om andre historier i den andre enden av skalaen. Herzberg ønsket å få svar på tre spørsmål; hvordan en kan spesifisere et individs holdning til hans eller hennes jobb, hva årsaken er til disse holdningene og hva konsekvensene av disse holdningene er (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993).

Deltakerne ble deretter spurt om å gradere deres erfaring på en skala fra 1-21 hvor 1 indikerte at erfaringen ikke hadde noen effekt på følelser, mens 21 indikerte at det hadde stor innvirkning. Disse erfaringene ble dermed kategorisert i høy- og lavsekvens. Høysekvens hadde en høyere betydning for arbeidsholdning, mens lavsekvens hadde minimal betydning for arbeidsholdningen. Herzberg et al., (1993) fant ut at Maslows teori om personlig vekst og selvrealisering ble nøkkelen til å forstå de gode følelsene i høysekvensen. Forfatterne fant visse trender i karakteristikken av høy- og lavsekvenser. I høysekvens var det et lite nummer av faktorer som var ansvarlig for gode følelser for arbeidet. Alle disse faktorene var relatert til egenverdifaktorer til arbeidet og var overveiende langvarige. Når godfølelsen av arbeidet var kortvarig, stammet de fra spesifikke prestasjoner og anerkjennelse av disse prestasjonene som motsatt til arbeidet selv (Stello, C. M. 2011).

Høysekvensene ga kontraster til lavsekvens. Det var funnet mange elementer som kunne være kilden til tilfredshet, men kun få faktorer kunne bidra til tilfredshet (Herzberg et al., 1993). Lavsekvensfaktorer var sjeldent funnet i høysekvensene. Lønnen var unntaket til disse funnene da det ble nevnt med liknende frekvens i både høy og lav rekkevidde. Da det ble satt i kontekst ble det synlig for forskerne at lønninger kan skape misnøye. Da lønninger ble nevnt som en motivator, var det relatert til takknemlighet og anerkjennelse for en godt gjennomført jobb, ikke som en faktor for seg selv. Fra disse dataene ble den originale hypotesen omarbeidet og gjort om til to-faktor teorien om arbeidstilfredshet (Herzberg et al., 1993).

3.4 Resultatet av undersøkelsen

Herzberg brukte to uavhengige dimensjoner som er tilfredshet/utilfredshet og trivsel/mistrivsel (Abrahamsson og Andersen 2005, 139). Han delte disse faktorene inn i motivasjons- og hygienefaktorer. Faktorene som ble nevnt som årsaker til trivsel ble kalt motivasjonsfaktorer. Disse var hovedsakelig nært relatert til arbeidet og utførelsen av arbeidet. Faktorene som skapte mistrivsel, ble kalt hygienefaktorer. Dette var faktorer som i stor grad omhandler arbeidssituasjonen. Som forklart her så viste analysen at faktorer som ble nevnt for å skape trivsel var ulike enn de som ble sett på som årsaker til mistrivsel. Resultatet av undersøkelsen var at motivasjonsfaktorene skaper trivsel så lenge de er til stedet, men ikke mistrivsel hvis de ikke er til stedet. Hygienefaktorene kan skape mistrivsel hvis de ikke er til stedet, men de skaper ikke trivsel hvis de er til stedet (Brochs Haukedal 2010, 357). For å kunne kvalitetssikre undersøkelsen, har den blitt utført på andre yrkesgrupper enn de som ble undersøkt i utgangspunktet. Til sammen har ca. 4000 arbeidstakere fra forskjellige yrkesgrupper deltatt i studien (Abrahamsson og Andersen 2005, 143). Dette omfattet mennesker fra hele verden, i ulike organisasjoner og arbeidsstillinger. Det ble gjort et sammendrag av tolv ulike undersøkelser hvor motivasjonsfaktorene utgjorde 81 prosent av de forholdene som førte til ekstrem jobbtilfredshet, mens forholdene som førte til ekstrem utilfredshet utgjorde 69 prosent (Haugen og Melhus, 35).

Selv om de innledende publikasjonene av teorien involverer Herzberg og flere kolleger, er teorien hovedsakelig kreditert Herzberg. Litteraturen refererer til Herzbergs teori, to-faktorteorien og motivasjon-hygiene teorien.

3.5 Motivasjonsfaktorer

Resultatet av undersøkelsen støttet antakelsen som var utgangspunktet for studien. Noen faktorer var viktigere i forhold til motivasjon. Det viste seg at disse faktorene hadde flere egenskaper. Faktorene har en varig virkning på holdninger i arbeidet og relaterer seg til arbeidsinnhold og forholdet mellom person/arbeid. Et viktig element for å oppnå motivasjon, var og nå et mål eller prestere i arbeidet. Andre viktige elementer er anseelse av interessant arbeid, ansvar i arbeidet og karrieremuligheter innad i bedriften. Sammenhengen mellom disse variablene og arbeidstilfredshet var at de skaper en følelse av vekst og personlig utvikling (Brochs-Haukedal 2010, 123).



Fig. 3.5 Motivasjonsfaktorene(Brochs-Haukedal 2010, 124).

Nedenfor presenteres de ulike motivasjonsfaktorene utdypet fra Herzberg et al. (1993).

- **Arbeidsprestasjoner og følelse av mestring i selve jobben**

Det omhandler at en kan ferdigstille en jobb på en suksessfull måte, løse problemer, stadfeste, og kunne se resultater av den jobben man selv gjør. Samt at dette øker motivasjonen i form av at man føler mestring (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993, 45).

- **Nivåer av anerkjennelse fra kolleger og ledelse**

Denne faktoren omhandler i hvilken grad den ansatte får annerkjennelse av sjefen eller medarbeiderne for en godt utført jobbprestasjon. Den er også en del av hygienefaktorene da

negativ eller usaklig anerkjennelse kan føre til misnøye (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993, 45).

- **Arbeidet i seg selv**

Denne faktoren omhandler at når informantene har gjort ferdig en jobb/arbeidsoppgave, så sitter de igjen med en god eller dårlig følelse. Det som utløste disse følelsene er i hvilken grad jobben er variert, rutinepreget, lett, vanskelig eller kreativ (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993, 48).

- **Ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon**

I Herzbergs undersøkelse ble ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon nevnt av flere av informantene. Faktoren omhandler at personen mottok ansvar for sitt eget arbeid, eller fikk ansvar over andre i bedriften. Flere av informantene mente at det å bli tilegnet nytt ansvar var en motiverende faktor. Mens da de hadde lite selvstendig ansvar i arbeidet så følte de som regel mistriivsel eller hadde en negativ arbeidsholdning (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993, 48).

- **Mulighet for personlig utvikling**

Personlig utvikling betyr at en kan jobbe seg oppover i organisasjonen, og at man utvikler sine egne kunnskaper i yrket sitt. Det ble også påpekt at man tilegner seg nye ferdigheter og skaffer seg nye perspektiver, hvis man legger til elementer ved arbeidssituasjonen. Dette kan føre til at man utvikler seg både privat og i jobbsammenheng, og ende opp med en forfremmelse i organisasjonen (Herzberg, Mausner og Snyderman 1993, 46).

3.6 Hygienefaktorer

Hygienefaktorene er som tidligere nevnt egenskaper som ikke fører til motivasjon, men kan ved fravær skape mistriivsel. Disse blir presentert nedenfor. Mens motivasjonsfaktorene er knyttet til forholdet i selve jobben, omhandler hygienefaktorene forholdet rundt jobben. Hvis arbeidsvilkårene er dårlige, ledelsen er urettferdig eller de ansatte føler seg utrygge på arbeidsplassen, kan dette gå utover trivselen (Kermaly, 2005,45). Bakgrunnen for ordet

hygiene kommer av at Herzberg opprinnelig er lege. God hygiene gjør at sykdom ikke sprer seg, men gjør ikke nødvendigvis kroppen friskere. Derfor kalte han dette hygiene faktorer (Brocks-Haukedal, 2010, 358).



Fig. 3.6 Hygienefaktorene (Brochs-Haukedal 2010, 124)

Nedenfor presenteres de ulike hygienefaktorene utdypet fra (Herzberg et al., 1993).

- **Bedriftens politikk og administrasjon**

Denne faktoren påpeker hvor viktig administrasjons- og bedriftspolitik er. Hvis kommunikasjonen innad i bedriften var uklar, kan dette føre til mistriivsel. Om en ansatt ikke vet hvem man skal rapportere til, eller en får to forskjellige beskjeder fra ulike ledere kan dette skape usikkerhet i forhold til arbeidsoppgaver. Det kan også være problematisk hvis bedriften har uklare rammer til arbeidsoppgavene (Herzberg, Mausner, Snyderman 1993, 48). Dette kan også føre til mistriivsel. Herzberg så på bedriften som helhet, ikke forholdet mellom leder og ansatt (overordnet og underordnet) (Abrahamsson og Andersen 2005, 140).

- **Ledelsen**

Ledelsen må være rettferdig, kunne delegere ansvar og veilede sine ansatte. Lederen må også være kompetent, hvis ikke kan dette skape misnøye blant de ansatte. Et eksempel er hvis flere av de ansatte kan mer om jobben og arbeidsoppgavene enn det sjefen kan. Da får man ikke respekt av de andre ansatte (Brocks-Haukedal, 2010, 357).

- **Arbeidsforholdene**

Disse faktorene gjelder de fysiske arbeidsforholdene på arbeidsplassen og hvordan disse er tilrettelagt. Eksempelvis hvordan kontorlandskapet ser ut, lyd, lys ventilasjon, temperatur, plass og teknologiske verktøy (Herzberg, Mausner, Snyderman 1993, 48).

- **Mellommenneskelige forhold**

Relasjonen mellom overordnet og underordnet har en innvirkning på om en føler trivsel eller mistriivsel. Hvis relasjonen var preget av mistillit, dårlig omsorg eller dårlig samhold, kan de ansatte føle mistriivsel i arbeidet (Herzberg, Mausner, Snyderman 1993, 46).

- **Lønn**

Denne faktoren handler om at hvis noen medarbeidere tjener mer enn andre i på samme nivå i bedriften, så kan dette føre til mistriivsel (Abrahamsson og Andersen 2005, 140).

- **Status**

Denne faktoren refererer ikke til statusen i stillingshierarkiet, men statussymboler i jobben. Det kan være alt fra gulvteppe på kontoret eller at en arbeidsgruppe har en egen sekretær. Hvis det blir gjort forskjell på ansatte med lik jobb, kan dette føre til mistriivsel (Herzberg, Mausner, Snyderman 1993, 49).

- **Trygghet i arbeidet**

Dette handler objektive tegn på trygghet, som for eksempel at ansatte har oppsigelsesvern, og at bedriften er solid (Abrahamsson og Andersen 2005, 141). Denne er ikke like aktuelt for norske arbeidere da alle bedrifter må følge arbeidsmiljøloven, og mange er organisert i fagforeninger.

- **Privatliv**

Hvis de ansatte ble pålagt så mye arbeid at de er nødt til å ta det med hjem så kan det skape mistriivsel. Hvis ansatte har problemer på fritiden kan dette gå utover arbeidet på jobben og føre til mistriivsel (Abrahamsson og Andersen 2005, 141).

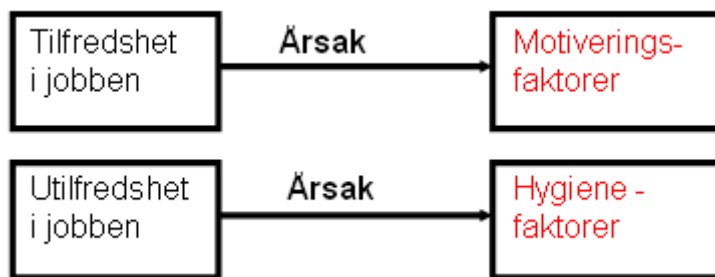


Fig. 3.6. To dimensjoner (Sander, 2014)

Sultan Kermaly (2005, 44) beskriver forholdene mellom faktorene slik; “the opposite of job satisfaction is the lack of job satisfaction, and not job dissatisfaction. The opposite of job dissatisfaction is an absence of dissatisfaction”. Med det mener han at selv om motivasjon skaper trivsel, så skaper de ikke mistriivsel hvis de ikke er tilstede. Hygienefaktorene kan skape mistriivsel hvis de ikke er til stedet, men fører ikke til trivsel hvis de er det.

3.7 Jobberikelse

Herzbergs to-faktorteori dannet grunnlaget for et arbeidsmiljøprogram som ble kalt jobbberikelse. Vi kan definere jobbberikelse som et program som fremmer motivasjonsfaktorene, samt at det skal unngå negativt innhold. Kaufmann og Kaufmann (2009) har presentert noen eksempler på innhold i jobbberikelsesprogrammet: Lederen må gi slipp på noe av den direkte kontrollen av arbeidstakerne for at de skal kunne levere. Det legges vekt på at arbeidstakerne har nok kunnskap til å velge fremgangsmåten som gir best resultat, som betyr at de får et større personlig ansvar. Videre ble det fokusert på at arbeidstakerne får følge arbeidsoppgaven

fra start til slutt. Da dette blir gjort så fører dette til større frihet i jobben og bedre tilgang på informasjon. Da fikk de et bredere perspektiv om hvordan arbeidsoppgavene kunne løses, og se sitt eget arbeid i en større og mer meningsfull sammenheng. Det siste var å gi arbeidstakerne nye og utfordrende arbeidsoppgaver som førte til at de fikk muligheten til å utvikle seg. Vi kan dermed si at større ansvar og frihet i arbeid er viktige faktorer for jobbberikelsesprogrammet (Kaufmann og Kaufmann 2009, 110).

3.8 Kritikk

Selv om Herzbergs to-faktor teori har lagt grunnlaget for mange motivasjonsteorier, har den også vært utsatt for mye kritikk. Kritikken har vært rettet mot relevans og den metodiske validiteten. Herzbergs validitet har mottatt kritikk fordi den i liten grad tar hensyn til individuelle forskjeller i henhold til hvilke faktorer som fører til trivsel og mistrivsel. Teorien er lite fleksibel i den forstand at den ikke plukker opp forskjeller i personlighets- og behovsstrukturer (Brochs – Haukedal 2010, 358). Ettersom Herzberg benyttet semi-strukturerte intervjuer for å måle arbeidstilfredshet stilles det spørsmål til validiteten, og at den blir lite spesifikk. Om man bruker forskjellige teknikker kan en få forskjellige resultater (Brenner, Carmack & Weinstein, 1971). Derfor ble det et faktum at undersøkelsen ikke nødvendigvis måler det en ønsker å få svar på. Siden Herzberg bare intervjuet ingeniører og regnskapsførere, kan man gjøre andre funn innen andre yrker (Kermaly, 2005,48).

Forskningsmetoden til Herzberg har også blitt kritisert fordi differansen mellom uttalelsen av tilfredshet og utilfredshet kunne føre til en defensiv prosess for respondenten. Respondenten kan virke mer interessert i å måle jobbtildfredshet til hans egne prestasjoner og oppnåelser, mens måling av utilfredshet kan være lettere å gjøre i henhold til arbeidsmiljø. Det var ingen forsøk på å måle den helhetlige arbeidstilfredsheten til hver respondent. Det er ikke grunnlag for å anta at disse faktorene beskriver de kritiske fasene som skaper en helhetlig jobbtildfredshet eller utilfredshet (Brenner, Carmack & Weinstein, 1971).

Det er også flere studier som har vært kritiske til funnene til Herzberg. Lindsay, Marks, and Gorlow (1967) gjorde en studie hvor de brukte 3x3x2 faktorial design modell av jobb tilfredshet. Studien fant ut at de samme faktorene til Herzberg kan ha innvirkning på både arbeidstilfredshet og utilfredshet. Forskerne konkluderte med at Herzbergs bruk av to distinkte dimensjoner for arbeidstilfredshet og utilfredshet burde bli re-evaluert. En studie av Wolf (1967) indikerte like funn. Arbeidskontekst og innhold kan bli relatert til både

tilfredshet og utilfredshet, som indikerer en enkelt dimensjon i motsetning til en dobbel dimensjon.

4.0 Koding

I denne delen vil vi gi en kort oppsummering av dataene vi innhentet under våre dybdeintervjuer med respondentene basert på den vedlagte intervjuguiden. Videre skal vi sammenlikne respondentenes svar fra intervjuene opp mot motivasjon og to-faktor teorien. Vi vil i denne delen av oppgaven ta utgangspunkt i transkriberingen fra lydopptaket vi gjennomførte opp mot Herzbergs faktorer. Vi har ikke direkte opplyst Herzbergs to-faktor teori for respondentene fordi de fleste ikke har en direkte assosiasjon til den. Dermed er intervjuguiden formet slik at spørsmålene kan knyttes opp mot Herzbergs faktorer. Herzberg formet teorien sin for over 50 år siden, og arbeidslivet kan ha forandret seg, slik vi har oppdaget i henhold til funnene våre. Dette vil bli nærmere undersøkt i punkt 5. Vi ønsker å skaffe en oversikt via å kode intervjuene, slik at vi senere kan systematisere svarene i henhold til problemstillingen vår.

4.1 Motivasjonsfaktorer

4.1.1 Arbeidet i seg selv

Samtlige respondenter mente det var vesentlig å gi de ansatte interessante og varierte arbeidsoppgaver for å holde de ansatte motiverte. Dette vil si oppgaver de ansatte trives med og kan mestre. Trygghet i arbeidsoppgavene ble også nevnt, som også reflektere de ansattes evne og prestasjon for å løse arbeidsoppgaver som ble gitt. Respondentene sa at utfordrende arbeidsoppgaver var viktig for å motivere de ansatte. Slik kunne de ansatte oppleve at arbeidet ga mening, og to av respondentene nevnte også at resultatoppnåelse ved utfordrende arbeidsoppgaver var vesentlig for å motivere.

Da alle respondentene er mellomledere fra ulike bedrifter, foregår arbeidsmetodene ulikt, noe som gjenspeiler svarene. Likevel nevnte de fleste respondentene at de i hovedsak hadde standardiserte arbeidsmetoder/rutiner som ble fulgt, men at det var rom for de ansatte å komme med ideer og innspill til utførelse av arbeidsoppgavene. Dette kom samtidig an på oppdrag/prosjekt. To av respondentene har så strenge standardiserte prosedyrer med bakgrunn i sikkerhet, og dermed var det svært lite rom for fleksibilitet og tilrettelegging av arbeidsoppgaver. Uten det strenge regime kunne det resultere i store avvik. Til gjengjeld

hadde de ansatte mulighet til å velge hvilke av de faste oppgavene de selv ønsket å utføre ved å fordele dem seg i mellom etter ønske. De samme to respondentene brukte interne konkurranser som virkemiddel for å øke motivasjonen, og var opptatt av at de ansatte skulle sette sine egne mål angående deres prestasjoner. Alle respondentene nevner at det å gi arbeidsoppgaver som de ansatte trives med og kan mestre, er en viktig faktor for trivsel. Flere respondenter mente at utfordringer er viktig for utvikling og å ikke kjede seg i arbeidet. Den samme respondenten uttalte:

”Altså alle må jo være motivert, men hva som gir motivasjon det kan være forskjellig. Interessante arbeidsoppgaver er viktig, og så må det være en balanse mellom det å få utfordringer og kontra det å greie det”.

4.1.2 Ansvar

Ansvar har Herzberg blant annet beskrevet som en motivasjonsfaktor hvor ansatte kan føle en viss tilhørighet i organisasjonen, litt avhengig av hvilken bransje og struktur. I motsetning til rullebåndseffekten, som Herzberg beskriver som automatiserte oppgaver uten særlig grad av ansvar eller variasjon som ansatte utførte før maskinene tok over, virker det nå som mange organisasjoner lar de ansatte ta mer del i driften og beslutningsansvaret føres nedover i hierarkiet.

Som ledere fortalte samtlige respondenter at de synes ansvar er noe som kan øke motivasjonen til de ansatte. I ulik grad forteller respondentene at de lar de ansatte seg imellom fordele arbeidsoppgavene de på forhånd er tildelt. De så at det var effektivt ved at de ansatte gjorde en innsats for å tilfredsstillte ansvaret de hadde fått. To av respondentene ønsker at de ansatte skal ta kurs og utvikle mer kunnskap slik at de igjen kan få mer ansvar for arbeidsoppgavene. Dermed vil ansvaret virke mindre ensformig. En av respondentene belønner ansatte med mer ansvar slik at de får mer frihet for arbeidsoppgavene. Dette forutsetter at de gjør en god jobb i utgangspunktet slik at de gjør seg fortjent til mer ansvar. En respondent sier;

“I forhold til ansvarsområde, er det klart at utmerker man seg over tid- er det store muligheter for å jobbe seg oppover og få større ansvarsområde. Det er det som er positivt i denne bedriften, det er mange muligheter”.

4.1.3 Personlig utvikling

Alle respondentene var opptatt av personlig utvikling, men det er gjort på forskjellige måter. Fellesnevneren er at de som utmerker seg positivt over tid, blir belønnet med større ansvar og ansvarsområdet i jobben sin. Det blir gjort på ulike måter, hvor en sier «De som kommuniserer bra med andre og er punktlige og nøyaktige, blir ofte baser, som er arbeidsledere for et team».

Noen av respondentene nevner større ansvar og frihet i arbeidet i sammenheng med at de ansatte utvikler seg både personlig og i arbeidet. De fokuserer på at mer ansvar gir større eierfølelse til jobben og at dette er en viktig faktor for å holde motivasjonen oppe. Likevel beskriver respondentene at de har ulike ansatte der noen er mer komfortable enn andre med å ha ansvar. De fleste respondentene ønsker å gi de ansatte utfordring i arbeidsoppgavene slik at de kan utvikle seg. Respondentene forteller likevel at det må være en balansegang på mengden ansvar og utfordringer de gir, fordi de ansatte må føle at de kan mestre oppgavene. Noen trengte et lite dytt ut av komfortsonen fordi lederne så potensialet uten å påvirke at ubehaget blir for stort. Ettersom de arbeider i team er samspillet og de personlige sammensetninger viktig for at de ansatte skal være komfortable rundt medarbeiderne sine. Respondenten uttaler:

“Det skaper trygghet i bunnen, og at alle medlemmer i arbeidsteamet vi har føler seg sett hørt og anerkjent. At du er en like viktig brikke som alle de andre og det du sier skal bli hørt. “

4.1.4 Anerkjennelse

Hvordan respondentene valgte å ordlegge seg mente de var viktig i henhold til anerkjennelse. Dette for å unngå misforståelser og usikkerheter. Her nevnte samtlige respondenter at de ønsket å ha “døra åpen” slik at det skulle være kort vei mellom ansatt og leder hvor det var rom for dialog. En mente også at det å gi negativ konstruktiv kritikk, var en måte å anerkjenne på. Samme respondent nevnte samtidig at det var viktig å få de ansatte til tenke og snakke *vi*, slik at en står sammen som team både når det går bra og dårlig. Flere av respondentene nevnte også økt ansvar som en form for anerkjennelse, en nevnte spesielt det med å engasjere og gi muligheter for videreutvikling som en viktig faktor. En av respondentene uttalte:

”La de ansatte få gjøre den jobben de er gode på. Ikke minst, at du gjør like mye for dem som du forventer at dem skal gjøre for deg. Du kan ikke bare sitte å kreve, å ikke gjør noe selv. De må se at du blør, da blør de.”

To av respondentene hadde ikke mulighet til å anerkjenne med økonomiske fordeler. Likevel fortalte en respondent at han/hun gir anerkjennelse i form av kompetanseutvikling som kan være betalt kurs og reise til utlandet i regi av bedriften. I forhold til sammensetningen og samspill mellom de ansatte i team uttaler en respondent:

“Det skaper trygghet i bunnen, og at alle medlemmer i arbeidsteamet vi har føler seg sett hørt og anerkjent. At du er en like viktig brikke som alle de andre og det du sier skal bli hørt“.

4.1.5 Mestring

Som nevnt i forrige avsnitt hvor vi forklarte at ved mer ansvar vil ansatte gi mer av seg selv, vil også økt ansvar kunne øke mestringfølelsen hos de ansatte. Respondentene fortalte at ved å gi de ansatte ansvar, resulterte det i at de arbeidet mer effektivt og var mer resultatorienterte. Respondentene hadde også ulike måter å fordele ansvar på fordi de jobber i ulike bedrifter. I tillegg la respondentene vekt på at de ansatte skulle føle trygghet i arbeidsoppgavene, slik at ikke ansvaret de ble tildelt skulle føre til usikkerhet. Ved usikkerhet kunne de ansatte bli påvirket og derfor levere svakere prestasjoner.

Én respondent forteller at strenge rutiner er nødvendig for å kunne gjennomføre arbeidsoppgavene. De så resultatene kjapt slik at tidsrammen var forutbestemt. Dermed kunne de oppleve mestringfølelse om arbeidsoppgavene var vel gjennomført. Deretter fikk de ansatte en frihet til å kunne velge arbeidsplassering hvor de deretter opplevde at prestasjoner ga resultater. En annen respondent kan sammenliknes med ovennevnte. Der er det rimelig likt på systematiske rutiner og sikkerhet men forskjellen er at disse jobbet på akkord, og ved å gjennomføre før tidsfristen kunne det øke tilfredsheten blant de ansatte. Som en fellesnevner for alle respondenter mente de at en viss grad av frihet økte motivasjonen for å prestere samt oppnå en viss grad av mestring.

4.2 Hygienefaktorer

Fem hygienefaktorer er bakgrunnen for vår koding i denne delen av oppgaven, mens resten opplevdes ikke som relevant for vår undersøkelse.

4.2.1 Lederen

I dette punktet fant vi lite, det er vanskelig for lederen å evaluere seg selv og det ble vanskelig for oss å måle hvordan lederen ble oppfattet blant de ansatte uten å ha intervjuet disse. Felles var likevel at alle respondentene ga inntrykk av at de var bevisst på egen rollefigur i henhold til de ansatte. De beskrev på hver sin måte en daglig tilstedeværelse og dialog som tyder på en nærhet i forholdet. Rettferdighet var en faktor alle nevnte som relevant, og for å oppnå dette ønsker de å delegere arbeidsoppgaver slik at de kunne føle en tilknytning og ansvar. De ønsker å være tilgjengelige for de ansatte hvis de lurar på noe eller har noe på hjertet, og veldig opptatt av kommunikasjon. Respondentene uttrykker seg selv som kompetente og trygge i sin rolle som mellomleder og mener dermed de får tillit hos de ansatte.

4.2.2 Fysiske arbeidsforhold

De fysiske omgivelsene er viktig å opprettholde til en satt standard for respondentene. Blant annet forteller samtlige respondenter at lys, lyd, temperatur, lokaler, ren luft, gode stoler osv. må oppleves som tilfredsstillende. De uttrykte videre at hvis ikke behovene til omgivelsene er tilfredsstillt, kan det fort oppstå dårlige holdninger blant de ansatte. En av respondentene sa i midlertidig at de ofte har utskiftninger av lokaler, som påvirket hvordan arbeidsoppgavene ble utført. Negative holdninger spredde seg fort og vokste med tiden. Han sa at det var demotiverende og at det gikk ut over organiseringen både for seg selv og de ansatte. En av respondentene nevner punktvis hva som skal til for å trives;

”(...) gode rutiner og gode verktøy til å utføre jobben, trivsel går på lokalitet, gode arbeidsforhold med lyse hyggelige kontorer eller landskap. Går på både luft og utstyr og hjelpemidler egentlig”.

To av respondentene nevnte også det med å tilrettelegge, ha riktig verktøy og gode arbeidsforhold som viktig faktorer i henhold til å løse arbeidsoppgaver. Noe som dermed ville øke sannsynligheten for å trives i eget arbeidsmiljø.

4.2.3 Lønn

Fire av respondentene hadde ikke mulighet til å påvirke lønnen. Lederne og de ansatte kommuniserer om de ansattes prestasjoner og ytelse. Noen av respondentene nevnte at de som hevdet seg blir mer synliggjort, og dermed får større utfordringer. Dette innebar ansvar, eller som en av respondentene nevner “kompetanseutvikling i form av reise og kurs i regi av jobben”. Selv om flere av respondentene nevnte lønn som en motivasjonsfaktor både i

henhold til seg selv og de ansatte, mente de også at interessante og varierende arbeidsoppgaver var en større motivasjon for arbeidet. En av respondentene fortalte at det er muligheter for å oppjustert lønnen sin om man kunne vise til resultater over tid. Samtidig hadde flere av respondentene andre goder som overtidsbetaling, trening i arbeidstiden, treningsrom, yoga, stor kantine, mulighet for fysioterapeut i arbeidstiden og eget hvilerom som han mente var en viktig type godtgjørelse og gjør arbeidsplassen attraktiv. En annen respondent fortalte om en mindre høy grunnlønn, som hun mener gjør at ansatte jobber der fordi de ønsker å jobbe der. De ansatte hadde uttrykt selv at ønske om å jobbe for bedriften er større motivasjon enn økonomisk godtgjørelse. På andre siden av skalaen var det kun to respondenter som fortalte at lønn nesten var den største motivasjonen fordi en benyttet akkord og den andre opererte med provisjon. Respondenten sier;

”Det beste er å sette dem på akkord. Jo raskere de jobber jo høyere timelønn får de. Bruker de 10 dager får de kanskje 250 kroner timen, mens bruker de 15 dager så får de 200 kroner i timen. Da jobber de raskere”.

4.2.4 Mellommenneskelige relasjoner

Arbeidsmiljø var nevnt som essensielt for å trives på jobb, samtidig som respondentene så resultater via prestasjoner. Å ha en lett stemning på arbeidsplassen ved at man er hyggelig mot hverandre på tvers roller var viktig for å trives. For å ha en god tone, forteller respondentene at det forutsetter at de ansatte utfører arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte og ikke kommer for sent, sluntrer unna og dermed overfører flere arbeidsoppgaver til de andre. Hvis kommunikasjonen her ikke er tilfredsstillende, skaper det umotiverte ansatte med dårlig holdning. Motsatt kunne positive holdninger da spre seg mellom lederne som smittet til de ansatte. Relasjonen mellom leder-ansatt er avhengig av god kommunikasjon som påvirker arbeidsmiljøet. En respondent sier:

”Arbeidsmiljø er den beste og viktigste motivasjonen av de alle, og det merkes på de ansatte(...) Dermed har de lyst til å gjøre den arbeidsoppgaven som står foran seg”.

Hvis de ansatte opplever at lederen gir dem vage tilbakemeldinger, kan vedkommende fremstå som utrygg i sin rolle. Flertallet av respondentene uttalte at usikkerhet kunne gi dårlig innflytelse på arbeidsmiljøet og de ansatte kan kvie seg for å prate med sin leder. Høflighet var essensielt for å opprettholde en seriøs tone, som gjenspeilet respekt for hverandre. Ved fravær av høflighet og respekt forteller respondentene at det kunne oppstå utestengelser eller mobbing som var det ekstreme utfallet. Dermed kunne det påvirke både motivasjonen og

arbeidsprestasjonen til vedkommende. Ved at alle i organisasjonen er trygge på arbeidsoppgavene, lederen sin og medarbeiderne sine kunne det øke trivselen.

4.2.5 Bedriftens politikk og administrasjon

Denne faktoren omhandler bedriftens politikk som helhet. Herzberg påpeker hvor viktig det er med rammer som er gjeldene angående kommunikasjon hvor organisasjonen har fastsatte bestemmelser. Dermed vet de ansatte til enhver tid hva de skal gjøre og hvem de skal forholde seg til. Respondentene nevnte at det var kort vei mellom ledelsen og de ansatte, hvor kommunikasjon skjer daglig. Én fortalte “De møter meg hele tiden, og terskelen for å spørre om noe er veldig lav”. De andre respondentene ga den samme beskrivelsen, noe som tilsier at kommunikasjonen var tydelig. Respondentene mente dermed at det virket som de ansatte ble motiverte til å gjøre en god jobb. Eventuelle misforståelser ble oppdaget umiddelbart slik at de ansatte fikk direkte oppfølging. Slik kunne det øke tryggheten for de ansatte ettersom de hadde en nær relasjon. Som en respondent nevnte:

”Viktig å være i rute hele tiden. Holde fremdriftsplanen vår. Da er det alltid trivsel.

Med en gang vi henger bak på fremdriftsplanen merker vi at trivselen går ned. Det er det viktigste”.

5.0 Analyse og drøfting

I denne delen av oppgaven vil vi belyse og drøfte det vi anser som sentrale funn og tendenser satt opp mot Hertzbergs to-faktorteori. Vi skal analysere dataen vår for å lete etter sammenhengende tendenser, både fra teorien og datainnsamlingen for å trekke konklusjoner på bakgrunn av dette. De sentrale funnene til vår undersøkelse vil benyttes, og dermed lager vi våre egne hovedfaktorer som reflekterer funnene våre. Vi vil se etter sammenhenger av vår tolkning av Herzbergs to-faktorteori med punkt 4. Dermed ønsker vi å oppsummere sammenlikningen og sammenhengen av analysen.

5.1 Motivasjonsfaktorer

5.1.1 Anerkjennelse

Samtlige respondenter bemerket viktigheten av å anerkjenne de ansatte, selv om de beskrev dette på ulike måter. Under intervjuene var respondentene raske til å assosiere anerkjennelse med ris og ros. Det kan bety at spørsmålene muligens var ledende formulert, men også at dette kan være en typisk kobling. Vi måtte derfor be respondentene å utdype for å innhente

informasjonen vi ønsket. En respondent beskrev at hun anerkjenner de ansatte ved å være tilstede for dem, og ved at de skal føle seg ”se og bli sett”. Tilbakemeldinger ble også nevnt av flere respondenter som en måte å anerkjenne på. Det ble deres måte å vise at de ser arbeidet og resultater av det de ansatte gjør. Tilbakemeldingene kunne både være positive og negative, men det var viktig at de var konstruktive. Vi kan derfor si at respondentene i høy grad forbinder anerkjennelse med det å gi tilbakemeldinger og respons på de ansattes arbeidsprestasjoner. Dette kunne gjenspeiles i Herzbergs beskrivelse av anerkjennelse, som omhandler i hvilken grad den ansatte mottok dette av sjefen eller av medarbeiderne for en godt utført jobbprestasjon.

Et annet funn vi så tydelig var at alle respondentene forbinder kommunikasjon med anerkjennelse, i det legges daglig kommunikasjon og deling av informasjon. God dialog og informasjonsflyt kunne virke som en faktor respondentene mente var en del av daglig anerkjennelse. Da kunne de ansatte føle seg ivaretatt og være en del av prosessen og avgjørelsene som skjer underveis. Ved å vedlikeholde relasjonen og holde god kommunikasjon vedlike, førte det til mindre misforståelser og økt trivsel. Forutsetningen er at respondentene likebehandler de ansatte gjennom kommunikasjonen slik at ingen skal føle seg mindre enn andre, men at alle blir inkludert. Flere av respondentene fortalte at de anerkjenner sine ansatte ved å gi dem tillit i form av ansvar for å fordele arbeidsoppgaver seg i mellom etter ønske. De nevnte også belønning i henhold til anerkjennelse fordi de ikke kunne belønne de ansatte med bonuser eller høyere lønn slik to av respondentene kunne. En viktig kilde for anerkjennelse var å vise at dem satt pris på de ansatte når de utførte en god jobb. Slik sikret de også at dyktige ansatte skulle fortsette i bedriften.

5.1.2 Ansvar

Slik Herzberg kom frem til, kan vi se at samtlige respondenter så resultater av de ansatte når de ble tilegnet et visst ansvar. De så at motivasjonen økte slik at de kunne få følelsen av å være en selvstendig tenkende ansatt i organisasjonen. Noen respondenter har ansatte der noen er mer komfortable enn andre med å bli tildelt ansvar. Slik vi oppfatter det, må man ha en balansegang mellom hvor mye ansvar de gir. Det er ikke alle ansatte som selv ser at de trenger mer ansvar, men kan trenge et lite dytt ut av komfortsonen. Trygghet er et stikkord som ligger nært til de ansattes komfort som viser at trygghet på arbeidsplassen, trygghet med kolleger og trygghet med arbeidsoppgavene kreves. Hvis det er ansatte som føler at ansvaret blir for mye, forteller respondentene at de holder døren åpen og er behjelpelig. Det tolkes som

en fellesnevner ut ifra intervjuene at ansvaret lederne gir de ansatte fungerer godt med forutsetning av rammer og betingelser. For å optimalisere denne balansegangen med mye og lite ansvar, sier flere respondenter at kommunikasjon er essensielt for at de ansatte skal prestere. Dermed tolker vi at delegert ansvar vil vise til gode resultater som gjenspeiles av prestasjon.

Ettersom vi kom frem til at ansvar og prestasjon henger sammen, så vi også at mestring påvirker hvordan de ansatte presterer. Hvor ansvar fører til prestasjon, vil resultatene gjenspeile mestringsfølelse til de ansatte. Ved å gi ansvar og en grad av frihet i arbeidsoppgavene til de ansatte, tolket vi at motivasjonen økte og at det skapte positive holdninger. De ansatte har en kontroll over arbeidet sitt, og fleksibilitet i arbeidshverdagen. Ansvaret reflekterer prestasjoner, mestringsfølelsen og resultatet.

5.1.3 Personlig utvikling

Personlig utvikling ble beskrevet i henhold til motivasjon, som i praksis ble benyttet ulikt i organisasjonene. Fellesnevneren var at de som utmerker seg positivt over tid, ble belønnet med større ansvar. Flere av respondentene ga de ansatte mulighet for mer ansvar, variasjon og frihet i arbeidet, som kan relateres til personlig utvikling både personlig og profesjonelt. Dermed fikk de større eierfølelse til arbeidsplassen som igjen er motiverende.

Herzberg omtalte at personlig utvikling kan ses i lys av å kunne stige i gradene i organisasjonen, tilegne seg nye ferdigheter og øke kunnskap i bransjen sin. Dette kunne igjen føre til utvikling både personlig og privat. Dessverre hadde ikke flertallet av våre respondenter muligheten til å påvirke dette, men derimot gi muligheter for variasjon i arbeidsoppgavene. De virker genuint opptatt av å ivareta de ansatte ved å la de bruke kompetansen sin og gi dem oppgaver de selv ønsker eller utfordringer de kan mestre.

5.2 Hygienefaktor

5.2.1 Mellommenneskelige forhold/relasjoner

Herzberg har beskrevet mellommenneskelige forhold som relasjonen mellom overordnet og underordnet og hvilken effekt det har, som trivsel eller mistrivsel. Faktoren er beskrevet som en hygiene faktorene, som vil si at hvis ikke relasjonen mellom leder og ansatt er god, kan det skape mistrivsel i arbeidssituasjonen. Ettersom samtlige respondenter er mellomledere og de

hadde daglig kontakt med sine ansatte, var det et nært forhold mellom leder-ansatt. Dermed preget arbeidshverdagen i stor grad om deres mellommenneskelige forhold. Funnene kan tolkes som at hvis kommunikasjonen var mindre god, kunne de ansatte virke demotiverte, fordi samtlige respondenter mente relasjoner var nødvendig for å trives. Noen av respondentene hadde en relasjon til de ansatte som var mer løs og ledig enn andre. Funnene viste at det kom av hvilken organisasjon de var i, som påvirket leder-ansatt relasjonen.

To av respondentene hadde ikke en like løs og ledig relasjon til de ansatte. Det var flere grunner til det, men må være tilstede for å opprettholde seriøsiteten av arbeidet. Likevel var det fokus på et godt mellommenneskelig forhold, ellers kunne det føre til negativitet som da virket demotiverende for de andre ansatte. Alt i alt viser funnene at det må være en balansegang av respekt, kommunikasjon og det mellommenneskelige forholdet for å opprettholde motivasjonen. Relasjonen kan også påvirkes gjennom anerkjennelse, hvordan lederen mottar ris og ros, og hvordan lederen gir ris og ros til sine ansatte. Trygghet mellom leder-ansatt relasjonen er essensielt for å trives på jobb.

Respondentene prøver å fremstå som et godt forbilde ved å utføre en god jobb og være et godt forbilde samtidig. Dermed kunne det være lettere å kommunisere og være trygg på leder-ansatt relasjonen. Tryggheten lederen viste de ansatte i henhold til arbeidet og oppgavene, har en motiverende effekt. Her fremkommer det hvor viktig relasjonen mellom leder-ansatt er for både å oppnå tillit og ha godt samhold som skal føre til trivsel. Det er lederens ansvar å sørge for at de ansatte skal trives og utføre en god jobb som er tilfredsstillende. Ved et godt arbeidsmiljø som innebærer at de ansatte seg imellom har gode relasjoner kan det øke motivasjonen og prestere tilfredsstillende. Ut ifra datainnsamlingen vi har gjort, virker det som samtlige respondenter arbeider i bedrifter hvor de har et godt arbeidsmiljø. Dersom ikke et godt arbeidsmiljøet er tilstede, kan det virke demotiverende for de ansatte.

5.2.2 Bedriftens politikk og administrasjon

Herzberg definerte faktoren bedriftens politikk og administrasjon som organisasjonen i sin helhet. Etersom vi har intervjuet seks respondenter fra ulike organisasjoner, vil det være vanskelig å få et innblikk i hvordan helheten ser ut. Ut i fra det respondentene fortalte oss kan vi likevel se en tendens innad i vedkommendes avdeling. Kommunikasjonen i organisasjonen er som nevnt viktig for å unngå misforståelser på kryss og tvers i hierarkiet. Ved å ha god kommunikasjon og klare rutiner, kan det unngå usikkerhet. Ut i fra vår tolkning er det

nødvendig å ha klare rammer slik at de ansatte vet hva de skal gjøre, hvor de skal gjøre det og hvordan de skal gjøre det. Vi oppfatter dermed at rammer, struktur, kommunikasjon i form av respekt og høflighet som nødvendig. Dette må med andre ord være til stede for at hele bedriften skal fungere og ikke henge etter.

5.2.3 Utførelse av arbeidsoppgavene

Hvis alle på avdelingen gjorde jobben sin, virket det motiverende på de ansatte. Dersom noen hang etter eller gjorde en mindre god jobb, kunne det påvirke de andre ansatte slik at det skapte dårlige holdninger. Selv om det kan være viktig å ha en god stemning på jobb, så er ikke det en motivasjonsfaktor i seg selv. Det er vanskelig for respondentene å styre de ansattes tempo, men de har likevel et ansvar for å gjøre tiltak slik at ikke én sinker den generelle arbeidsflyten. Effektivitet kan være smittsomt, i den forstand at det enten kan være en trend å jobbe effektivt eller i et mer komfortabelt og rolig arbeidstempo. I slike tilfelle kan man påvirkes av hverandres arbeidsinnsats. Derfor er det viktig med en tydelig tilstedeværelse og vise et godt eksempel ved å sette standarden. Respondentene løser dette ved å bruke individuelle samtaler i slike tilfeller.

5.2.4 Lønn

I henhold to-faktorteorien oppgir ikke Hertzberg lønn som en motivasjonsfaktor, men en hygienefaktor. Hertzberg mente at lønn kan føre til mistriivsel dersom den ikke er tilfredsstillende eller de ansatte i samme stilling har ulikt betalt. I vår forskning er det vanskelig å si om dette er en form for mistriivselfaktor hos de ansatte, da flertallet av respondentene ikke hadde mulighet til å påvirke dette. Derimot var det to av respondentene som arbeidet i bedrifter hvor lønn er et bevisst virkemiddel for å motivere de ansatte. Her jobbet de enten på provisjon eller akkord hvor de da kan påvirke sin egen lønn. De hadde også mulighet til å få oppjuster lønn ved å vise til resultater. Flertallet av respondentene la derfor ikke grunnlaget for motivasjon basert på lønn. Respondentene mente lønn var mer tilstede enn som motivator. Derimot var kompetanseutvikling vektlagt for å kunne trives på arbeidsplassen, samt interessante og varierende.

6.0 Oppsummering av analysen

Ut fra vår undersøkelse ser vi sammenhengende tendenser i henhold til våre respondenters beskrivelser og Herzbergs to-faktor-teori. Figuren nedenfor omfatter hvilke faktorer vi har

kommet frem til basert på likheter og ulikheter. Den oppsummerer funnene våre opp mot teorien.

Motivasjonsfaktorer for våre ledere	Motivasjonsfaktorene til Herzberg
<ul style="list-style-type: none"> • Frihet/ansvar i arbeid • Mestringsfølelse • Tilbakemeldinger(kommunikasjon mellom leder og ansatt) anerkjennelse • Arbeidsmiljø • Interessante og varierte arbeidsoppgaver, personlig utvikling 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsprestasjoner og følelse av mestring i selve jobben • Nivåer av anerkjennelse fra kolleger og ledelse • Arbeidet i seg selv • Ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon • Mulighet for personlig utvikling
Hygienefaktorene til våre ledere	Hygienefaktorene til Herzberg
<ul style="list-style-type: none"> • Lønn • Arbeidsforhold /fysisk • Mellommenneskelige forhold • Utførelse arbeidsoppgavene • Bedriftens politikk og administrasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedriftens politikk og administrasjon • Lederen • Arbeidsforholdene • Mellommenneskelig forhold • Lønn(økonomisk godtgjørelse) • Status • Trygghet i arbeidet • Privatliv

Figur 6.0 Oppsummering av våre funn.

Herzberg beskrev ansvar i arbeidet som en motivator i form av at de ansatte fikk ansvar for sitt eget arbeid, og at det å bli gitt ansvar var en faktor for å trives. Vi så at alle respondentene ga de ansatte en form for ansvar, og at dette kan være grunnen til at de ansatte trives.

Respondentene mente ikke at ansvar som hovedmotivasjon var grunnen til trivsel, men heller en indikator som spilte inn. Faktoren skilte seg alene ut fra de andre motivasjonsfaktorene som et likhetstrekk av samtlige respondenter, da alle gjorde en innsats for å gi de ansatte ansvar.

I forhold til Herzbergs motivasjons- og hygienefaktorer ser vi at de ulike lederne ikke spesifikt uttalte mistrivsel i bedriften. Spørsmålene som var knyttet opp mot mistrivsel under intervjuene ble ikke utdypet fordi det ikke direkte gjaldt respondentene. Likevel måtte hygienefaktorene være tilstede for å kunne trives, det gjaldt det generelle nivået av respekt, lønn, de fysiske arbeidsforhold og kommunikasjon i hele bedriften.

I funnene våre kan undersøkelsen vår gjenspeiles i undersøkelsen Wulf (1967) utførte hvor flere av faktorene både kan ha innvirkning på tilfredshet og mistrivsel. Det har vist seg i vår undersøkelse at flere motivasjonsfaktorer og mistrivselsfaktorer gjenspeiles som både motiverende og demotiverende. I vårt tilfelle er det tre faktorer som utmerker seg.

Tilbakemeldinger og anerkjennelse til de ansatte skjer som regel gjennom en muntlig dialog. Dette kan ha en positiv effekt på motivasjonen til de ansatte, men kan likevel føre til mistrivsel hvis dialogen ikke er tilstede. Dermed henger tilbakemeldinger og anerkjennelse i stor grad sammen med *kommunikasjon*, og intervjuene gjenspeiler dette. I tillegg har utførelse av arbeidsoppgaver flere aspekter. I utgangspunktet omtaler Herzberg det som en hygienefaktor, men om noen utmerker positivt er det en motiverende faktor for andre på den måten at de også vil gjøre en god jobb.

Motivasjonsfaktoren Herzberg kaller *arbeidet i seg selv* skal gjenspeile en god eller dårlig følelse etter en utført arbeidsoppgave. Alle respondentene ville i ulik grad gi de ansatte interessante og varierende oppgaver. Likeså gi dem mulighet for innspill og ideer som kan prege arbeidet. Respondentene forteller dermed at de gjerne tar innspillene åpent imot, selv om det ikke alltid er mulig å innfri dem. I all hovedsak gjenspeiler dette motivasjonsfaktorer, men kan også gjenspeiles som et grunnleggende behov for å trives. Disse funnene kan reflektere Lindsay, Marks, and Gorlow (1967) kritikk av Herzbergs to- faktor teori hvor de fremhevet at skilnaden på Herzbergs dimensjoner mellom motivasjons- og hygiene faktorer. De mente at denne skilnaden var for distinkt, og vi ser likheter med deres undersøkelse ved at noen av faktorene gjenspeiler både motivasjons- og hygiene faktorene. Et av de første funnene vi diskuterte, var faktoren lønn. Vi fant fort ut at denne faktoren var vanskelig å tolke som enten motivasjons-hygiene faktor da vi begynte på analysen. Hovedsakelig er dette fordi vi ikke hadde noen konkrete spørsmål i intervjuguiden rettet mot lønn. Basert på svarene vi fikk tolker vi det som at to av respondentene kunne motiverte de ansatte direkte via lønn, derav som en motivasjonsfaktor. De fire andre hadde ikke lønn som grunnlag for å motivere. Dermed konkluderer vi at majoriteten av respondentene har lønn som en hygienefaktor. Likevel var det flere av respondentene som kunne tilby belønning i form av firmaturer og kompetanseutvikling, men dette går likevel ikke under lønn.

Gjennom vår undersøkelse ser vi at motivasjonsfaktorene skaper trivsel i arbeidsforholdene. Utelukkende er det hygiene faktoren *arbeidsforhold* som legger vekt på de fysiske forhold Herzberg beskrev. Det var i midlertidig ingen av respondentene som hadde problem med

mistrivsel på grunnlag av dette, men var enige om at det måtte være tilstede. Som en tolkning av analysen kan vi beskrive resultatet som ulike faktorer som enten er motiverende eller demotiverende. Dette fordi faktorene til Herzberg kan virke bastante, og dermed være vanskelig å sammenlikne med svarene vi fikk. Vi ser at de ulike faktorene gjenspeiler hva respondenten assosierer med hva han/hun kan gjøre for å motivere de ansatte, i den grad oppfatningen vedkommende har av begrepet motivasjon. Når det gjelder hygiene faktorene som skal beskrive elementer som skaper mistrivsel, fant vi i analysen at respondentene som tolket utilfredshet assosierte dette med hva som kan skape demotiverte og dårlige holdninger. Det kan derfor ikke direkte relateres til hygiene faktorene, men ses i kontrast mot motiverende-demotiverende.

Demotivasjon/unngå mistrivsel  **Motiverende/trivsel**

Slik vi ser i kritikken av to-faktorteorien, ser vi også at vi har erfart utfordringer og ikke-konsistente resultater. Vi ser at undersøkelsen til Herzberg kan være relevant i henhold til vår undersøkelse for å besvare problemstillingen. Tolkningen av teorien har gjort at vår videre forskning ble påvirket, men har vært et godt utgangspunkt for undersøkelsen vår. Teorien omfatter et stort spekter av faktorer med mange egenskaper. De ulike motivasjons- og hygiene faktorene kan smelte sammen, slik at det lett kan oppstå forvirring. Videre kan det dermed virke rotete og uoversiktlig slik at det er vanskelig å måle funnene opp mot teorien. Funnene våre baserer seg på ledernes erfaring og selvinnsikt i egen rolle, slik at tolkningen vår er basert på deres meninger og beskrivelser. Dermed ser vi at det oppstår subjektivitet i forhold til svarene, spesielt om motivasjonsfaktorene. Vi forklarte i metodedelen at våre meninger og holdninger kan påvirke undersøkelsen, og hvordan vi tolker funnene. Etersom drøftingen er basert på tolkninger fra både respondenter og deretter oss som forskere, har vi satt resultatet i lys av det vi ser gjenspeiler to-faktorteorien. Da sammenliknet vi resultatet med teorien slik vi oppfatter på best mulig måte kan reflektere og svare på problemstillingen.

Brenner, Carmack & Weinstein (1971) forklarer i sin kritikk at Herzberg baserer motivasjonsteorien sin på undersøkelsen han utførte om ingeniører og regnskapsførere. Ved å basere funnene på utvalget sitt, kan neste undersøkelse resultere i andre funn. Han hadde et stort utvalg av respondenter hvor han benyttet semi-strukturerte intervjuer. Kritikken er også rettet mot at funnene ble mer generelle enn om han hadde benyttet utvalg fra flere bedrifter.

Det var også en av grunnene til at vi ønsket å ha et utvalg som gjenspeiler flere bransjer, da analysen skulle reflektere likheter og forskjeller ved lederstilene. I analysen så vi at det var vanskelig å oppfatte synlige tendenser hos ledere i ulike bransjer. Vi baserte funnene våre gjennom innsamlet data som førte til andre funn enn hva Herzberg kom frem til.

Vi ble fort enige om at semi-strukturert intervju ville være relevant for oss, hvor vi hadde en intervjuguide som mal for spørsmålene. Grunnen til dette er fordi vi ikke er profesjonelle forskere, og var dermed et verktøy for å få de svarene vi var ute etter. Vi brukte i tillegg probing som viste seg å være positivt i vår undersøkelse. Vi kunne ikke på forhånd vite hva respondentene skulle svare, men ved bruk av probing kunne de mer utfyllende rette seg inn på temaer vi var ute etter. Kodingen og analysen ble da et omfattende verk, men for å kunne utføre en undersøkelse som ga svar på det vi undersøkte, var det nødvendig. Vi opplevde blant annet også at respondentene svarte litt tåkete angående de spørsmålene vi stilte rundt de ulike faktorene. Brenner et.al (1971) mener også at respondentene kan svare defensivt til noen av faktorene og dermed ikke få et ærlig svar. Vi har ikke forutsetning for å bekrefte om det de sier er riktig, men vi tok utgangspunkt i informasjonen som er samlet inn.

7.0 Konklusjon

Utgangspunktet for forskningen var vår interesse for å undersøke hvordan ledere motiverer sine ansatte og hvilke faktorer de vektlegger. Vi ønsket å se hvilke sammenhenger vi kunne finne fra vår forskning og koble dette opp mot teorien vi har lagt til grunn for undersøkelsen, Hertzbergs to-faktorteori. Det er nærmere 60 år som skiller vår forskning fra denne teorien, men likevel har vi sett at mange av Hertzbergs faktorer kan kobles mot funn og tendenser våre respondenter beskriver. Slik at gjennom denne undersøkelsen har vi funnet hvilke tendenser som bør ligge til grunn for å motivere og skape tilfredshet. Hovedtrekkene i Hertzbergs teori er skillet mellom motivasjonsfaktorer som må være til stedet for å skape motivasjon og hygiene faktorer som må være til stede for å unngå mistriivsel. Under forskningsprosessen har vi funnet ut at det er vanskelig å finne et konkret svar på hva som er den beste metoden for å motivere, da dette er veldig individuelt som mellomleder og i henhold til hvordan gruppe en skal lede.

Vi fant tidlig i intervjuprosessen interessante funn vi ikke hadde tenkt over på forhånd, som fikk innvirkning på informasjonen vi samlet. Blant annet merket vi at de respondentene som hadde sittet i sin lederrolle over flere år, var mer reflekterte og bevisste i måten de utdypet

sine svar. Det var også en forskjell på kvinner og menn. Kvinnene hadde en litt mer følelsesmessig relasjon til de ansatte og styrtes mer av disse følelsene i sin måte å lede på. De mannlige lederne oppfattet vi som mer direkte og presise i sin væremåte, med det mener vi mer tydelige og konkrete i sin fremtreden som leder. Det var både interessant og lærerikt å bruke respondenter med ulik bakgrunn, aldersspenn og yrke. Vi følte vi fikk innsikt i et større bilde fra et mellomlederperspektiv på bakgrunn av dette. Samtidig ser vi at dataen vi innhentet hadde vært mer sammenhengende og reliabel dersom vi hadde tatt utgangspunkt i en bestemt bedrift. Da forskjellene er store basert på virksomhet og virksomhetens prosedyrer, politikk osv.

Det er som nevnt vanskelig å måle eller gi et nøyaktig svar på hva som skal til av ledere for å motivere de ansatte, da vårt forskningsmateriale for lite til å kunne generaliseres. Vårt utvalg på seks respondenter kan kun gi oss en indikasjon på synlige faktorer som gjentar seg i respondentenes meninger og refleksjoner. Som svar på vår problemstilling kan vi si at vi har kommet frem til noen synlige tendenser som bør være til stede for å skape motivasjon hos de ansatte. I henhold til vår forskning er *kommunikasjon*, *anerkjennelse* og *ansvar* de tre største faktorene som utmerker seg i sammenlikningen med Herzbergs teori og vår undersøkelse. Kommunikasjon var en faktor som ikke inngår i to-faktor teorien, men som er en synlig tendens. Kommunikasjon vil si god informasjonsflyt og dialog, slik at de ansatte føler tilhørighet og medvirkning i det daglige arbeidet. Kommunikasjon blir ansett som viktig med tanke på å være en inkluderende virksomhet, unngå misforståelser og for ansatte å komme med egne forslag/ideer. På denne måten blir de *anerkjent*, som er en viktig motivasjonsfaktor for våre respondenter. Hvis de ansatte blir sett og hørt, skaper dette grunnlag for trivsel. Anerkjennelse kan gis i form av tilbakemeldinger, men også ved lederens støtte og tilstedeværelse. Denne faktoren er også innunder i Herzbergs motivasjonsfaktor, sammen med vårt siste funn *ansvar*. Respondentene mener ved å gi de ansatte ansvar og en grad av frihet i arbeidsoppgavene sine, øker motivasjonen og det skapes positive holdninger. De ansatte har en kontroll over arbeidet sitt, og fleksibilitet i arbeidshverdagen. Selv om det er nærmere seksti år siden Herzbergs to-faktorteorien ble publisert, finnes det en overførbarhet for undersøkelser av motivasjon. Selv om ikke hele teorien og faktorene hans kunne gjenspeile all vår forskning, var det elementer vi tok i bruk for å se de synlige tendensene. Vi ser at bruk av metode, segment og strategi også er en stor del av å undersøke motivasjon og vi har brukt andre metoder enn det Herzberg gjorde i sin tid.

Med denne oppgaven hadde vi som formål å finne ut hvordan ulike mellomledere motiverer sine ansatte til å utføre sine arbeidsoppgaver og dermed skape trivsel på arbeidsplassen. Ved å undersøke hvilke faktorer de selv mente måtte ligge til grunn og hvordan de gikk frem for å skape disse, ønsket vi å få svar på vår problemstilling. Vi kan altså konkludere med at selv om undersøkelsen vår er for liten til å generalisere, kan vi utfra vår forskning si at anerkjennelse, ansvar og kommunikasjon er essensielt for å motivere de ansatte.

8.0 Kritikk av egen oppgave

Undersøkelsen vår var avhengig av at alle respondentene var mellomledere. Dette gjorde rekrutteringsjobben vår vanskelig da et intervju er tidskrevende. Vi klarte å rekruttere seks mellomledere som utvalget vårt, noe som var for lite til å trekke en generell konklusjon. Vi kunne derfor konkludere ut ifra vårt utvalg, men ønskelig skulle vi økt reliabilitet- og validiteten, hvor vi da måtte vi gjennomført den samme undersøkelsen flere ganger og på et større utvalg.

For å få svar på vår problemstilling, var vi avhengig av at respondentene ga oss ærlige svar under intervjuene, noe vi ikke hadde noen garanti for. I hvilken grad respondentene hadde selvinnsikt var også en fallgrube, da vi ikke visste hvordan respondentene faktisk utfører arbeidet sitt. En måte vi kunne kontrollert dette på er om vi hadde intervjuet én eller flere ansatte under samme ledelse, men dette hadde vi ikke mulighet til da det ressursmessig var vanskelig nok å få tak i de seks mellomlederne.

Vi har i denne oppgaven samlet inn data på bakgrunn av en intervjuguiden vi utformet. De fleste spørsmålene omhandlet trivsel/mistrivsel og motivasjon/umotiverende. Da noen av spørsmålene har vært konkret om faktorene i teorien, kan dette ha ført til ledende spørsmål som kan ha påvirket validiteten på svarene. Respondentene kan også ha følt at de må svare trivsel eller mistrivsel som to alternativer i stedet for å svare det de egentlig mente. En kvalitativ undersøkelse kan sjelden bli 100 prosent korrekt. Ved å undersøke hva som skaper trivsel eller mistrivsel, så var det flere andre faktorer som spiller inn. Menneskers livssituasjon, dagsform og humør er bare noen av de. Har det skjedd noe positivt eller negativt i forkant av intervjuet, kan dette påvirke respondentenes svar. Våre respondenter jobber i tillegg i ulike bransjer, noe som gjør at vår undersøkelse blir segmentert tilfeldig og lite reliabel. Selv om vi fant flere sammenhenger mellom faktorene respondentene brukte, kan

undersøkelsen i beste fall brukes som en problemstilling eller hypotese til en større forskningsoppgave.

9.0 Anbefaling til videre forskning

Ettersom vi mener problemstillingen er veldig interessant og spennende, vil vi anbefale andre å forske videre på den for å se hvordan ledere motiverer sine ansatte. Vi ser at denne oppgaven blir ganske generell ved at vi har seks ulike organisasjoner, men at den kan bli brukt som et nyttig verktøy for en større undersøkelse.

Siden vi identifiserte noen ulike fremgangsmåter i lederstilen blant kvinnene og mennene i respondentgruppen, kunne det vært interessant å forske videre på om dette er tilfeldig eller om det eksisterer markante forskjeller i lederstil blant kvinner og menn.

Vi kan også anbefale andre til å gjennomføre denne testen innenfor en bestemt bransje eller organisasjon. Det som er relevant å vite, er at en trenger mye tid og flere ressurser for å utføre en såpass omfattende undersøkelse. Forskningen kan også benyttes som et verktøy for å bedre ledernes selvinnsikt og opptreden.

10.0 Litteraturliste

- Abrahamsson, Bengt & Jon A. Andersen. 2005. Organisation. *Att beskriva och förstå organisationer*. Malmö: Liber-Ekonomi.
- Askheim, Ola Gaute Aas & Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Brenner, V, Carmack, C, & Weinstein, M. (1971). An empirical test of the motivation-hygiene theory. *Journal of Accounting Research*, 9(2), 359-366.
- Brochs-Haukedal, William. 2013. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. utgave. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Halvorsen, Knut. 2002. Forskningsmetode for helse- og sosialfag. *En innføring i samfunnsvitenskapelig metod*. 2. utgave. Oslo: J.W. Cappelens Forlag AS.
- Haugen, Trond og Jon Morten Melhus. 2008. Lure Ledere: *Begestringsledere skaper vinnere og enestående resultater*: Hegnar Media as
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner, Richard O. Peterson og Dora F. Capwell. 1957. *Job attitudes: Review of research and opinion*. Pittsburg: Psychological Service of Pittsburg.
- Herzberg, F, (1987). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65(5), 109-120.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner og Barbara Bloch Snyderman. 1993. *The Motivation Work*. 11. Utg. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Lindsay, C, Marks, E., & Gorlow, L. (1967). The Herzberg theory: A critique and reformulation. *Journal of Applied Psychology*, 51(4), 330-339.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. Hvordan gjennomføre undersøkelser? *Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Johannessen, Asbjørn, Tufte og Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Oslo: Abstrakt forlag
- Kermally, Sultan. 2005. "Chapter six: Frederick Herzberg" *Gurus on People Management*, 1:43-50. Business Source Complete: 22386366
- Rosland, Kjell, "Motivasjon" Lesedato: 20. Mars 2015.
<http://ndla.no/nb/node/102255>
- Sander, Kjetil 2014, «Hva er samfunnsvitenskapelige metode?». Lesedato 17. Mars 2015. <http://kunnskapssenteret.com/samfunnsvitenskapelige-metoder/>
- Sander, Kjetil 2014, Herzbergs motivasjonsteori (to-faktorteori). *Kjerneprosess: Menneskene, Motivasjon*. Lesedato 25. April 2015.
<http://kunnskapssenteret.com/jobb-berikelse/>

Stello, C., M. (2011). Herzberg's Two-factor Theory of Job satisfaction: *An Integrative Literature Review*. University of Minnesota. USA. Lesedato 25. Februar 2015
<http://www.cehd.umn.edu/olpd/research/studentconf/2011/stelloherzberg.pdf>

Wolf, M. (1967). The relationship of content and context factors to attitudes toward company and job. *Personnel Psychology*, 20(2), 121-132.