

Hvordan kan ledere anvende motivasjon for å nå mål bedriften setter?



Høyskolen Kristiania

Vår 2017

Antall ord: 7820

BCR3102

Bacheloroppgave

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

Forord

Dette er en avsluttende oppgave for våre tre år med Ledelse og servicestrategi ved Høyskolen Kristiania. På disse tre årene har vi vært gjennom 20 ulike emner, der vi har tilegnet oss mye kunnskap, blitt kjent med flotte mennesker og blitt forberedt på veien videre. Det er på grunnlag av de fagene vi har hatt, og interessen for dette, at vi har valgt å skrive om ledelse og motivasjon i denne oppgaven. Dette har vært en lang og lærerik prosess og vi er stolte over hva vi har fått til med oppgaven.

I denne prosessen har det vært viktig med et godt støtteapparat. Vi vil gjerne gi en spesiell takk til vår veileder Jon-Arild Johannesen for gode tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk. Vi vil takke våre informanter fra Bring for at de tok seg tid til å møte oss og ga oss givende intervjuer! Sist men ikke minst vil vi takke familie, venner og medstudenter for god støtte og forelesere ved Høyskolen Kristiania som har hjulpet oss godt på veien.

God lesing!

Sammendrag

I denne oppgaven har vi gått ut i fra følgende problemstilling "*Hvordan kan ledere anvende motivasjon for å nå mål bedriften setter?*". Formålet med denne oppgaven har vært å se nærmere på lederes muligheter til å påvirke medarbeidernes motivasjon, og om dette kan ha utslag for bedriftens måloppnåelse. For å få svar på dette har vi valgt å bruke kvalitativ datainnsamling, da dette er den metodiske tilnærmingen vi mener passer best til vår problemstilling. Det har blitt gjennomført 7 semi-strukturerte dybdeintervjuer med personer i lederstillinger. Vi har valgt å forholde oss til en bedrift, der samtlige av personene vi har intervjuet er ledere i Bring sine kundeservice- og salgsavdelinger.

Gjennom vår forskning har vi kommet frem til noen faktorer som fremmer motivasjon i større grad enn andre. Eksempelvis kan vi trekke frem muligheten til å påvirke og grad av ansvar, som motivasjonsfaktorer som går igjen hos våre informanter. Vi har forsøkt å knytte våre funn opp mot Herzbergs tofaktorteori og Maslows motivasjonsteori. Dette er teorier som i stor grad kan knyttes til hverandre og som kan benyttes fra et organisasjonsperspektiv.

De funnene og konklusjonene som har blitt gjort i denne oppgaven kan ikke uten videre overføres til andre bedrifter eller andre avdelinger.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	5
2.0 Problemstilling	5
2.1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling.....	5
2.1.2 Forskningsspørsmål.....	6
3.0 Litteraturgjennomgang	6
3.1 Motivasjon.....	6-7
3.2 Maslows behovspyramide.....	7-10
3.3 Herzbergs jobbkarakteristikamodell.....	10-11
3.3.1 Hygienefaktorer.....	11
3.3.2 Motivasjonsfaktorer.....	12
4.0 Metode	12
4.1 Fremgangsmåte og utvalg.....	13-14
4.2 Gjennomgang av intervjuene.....	14
4.3 Forskningens gyldighet.....	14
4.4 Forskningsetiske hensyn.....	15
5.0 Analyse	15-16
5.1 Datapresentasjon.....	16-18
5.2 Dataanalyse.....	19
5.2.1 Målsetting.....	19-20
5.2.2 Oppfølging.....	20-22
5.2.3 Motivasjon.....	23-26
6.0 Konklusjon	26
6.1 Videre forskning.....	27
7.0 Litteraturliste	28
8.0 Vedlegg, intervjuguide	29-30

1.0 Innledning

”De fleste mennesker i vårt moderne samfunn bruker mesteparten av sitt våkne liv i arbeid. For mange står jobben i senter av tilværelsen” (Kaufmann og Kaufmann 2014, 15). Vi er avhengig av å ha en jobb fordi vi trenger inntekt slik at vi kan forsørge oss selv og vår familie. Arbeidsplassen er likevel en stor del av vår hverdag og det er ikke bare det finansielle behovet som skal dekkes. Arbeidsplassen skal være en arena for å oppfylle andre behov, som det sosiale og muligheten for personlig utvikling. Ledere har en sentral rolle for medarbeideres hverdag og hvordan disse presterer i ulike jobbsituasjoner. Vi kan definere ledelse som en relasjon mellom ledere og medarbeidere, via direkte kontakt. Eksempler på dette kan være motivasjon, konfliktløsning og koordinering (Kirkhaug 2015, 29).

Maslows og Herzbergs motivasjonsteorier tar i stor grad for seg kjernen i det vi har skrevet ovenfor. Vi ønsker å finne ut om og hvordan ledere kan bruke motivasjon til å påvirke bedriftens måloppnåelse. Hensikten med oppgaven er å enten få bekreftet eller avkreftet om teoriene har noe for seg, og om det er mulig å ta utgangspunkt i disse teoriene for å kunne påvirke medarbeidernes motivasjon. Oppgaven vår er med andre ord bygget opp etter et deduktivt design, der vi har et teoretisk utgangspunkt som vi skal forsøke å teste empirisk.

2.1 Problemstilling

Med bakgrunn i begrunnelsen for valgt tema, som er beskrevet ovenfor, har vi valgt problemstillingen; *“Hvordan kan ledere anvende motivasjon for å nå mål i bedriften?”*. Det vi da vil forske på er hvordan lederne kan påvirke motivasjonen til ansatte for å nå de målene som er satt. Hva fører eventuelt bedre motivasjon hos medarbeiderne til for bedriften, og hvor stor rolle har ansattes motivasjon å si?

2.1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Bakgrunnen for vårt valg av tematikk er vår interesse for kompleksiteten rundt lederskap, og hvordan ledere styrer og motiverer sine ansatte. På dette grunnlaget har vi derfor valgt å jobbe rundt to kjente motivasjonsteorier, for å så gå nærmere inn på hvordan disse fungerer i arbeidslivet. Med denne undersøkelsen ønsker vi å finne ut mer om hvordan lederen kan påvirke motivasjonen til de ansatte, og eventuelt hva graden av motivasjon har å si for måloppnåelse.

2.1.2 Forsknings spørsmål

Vi har valgt å følge opp problemstillingen vår med disse forsknings spørsmålene:

- Hvordan kan vi knytte Maslows motivasjonsteori opp mot bedriftens måloppnåelse?
- Hvordan kan vi knytte Herzbergs motivasjonsteori opp mot bedriftens måloppnåelse?

3.0 Litteraturgjennomgang

Vi skal nå gå nærmere inn på det teoretiske grunnlaget for vår oppgave. Vi skal først ta for oss motivasjon som et generelt begrep. Videre vil vi i hovedsak ta for oss de to motivasjonsteoriene vi har valgt å forholde oss til i oppgaven; Maslows behovspyramide og Herzbergs jobbkarakteristikamodell. Grunnen til at vi har valgt å ta utgangspunkt i disse to teoriene er i stor grad fordi det er teorier som kan knyttes opp mot hverandre. Herzbergs motivasjonsfaktorer har mange parallelle faktorer med Maslows behovspyramide. I tillegg har de noen ulikheter, som eksempelvis Herzbergs hygienefaktorer. Problemstillingen vår dreier seg om sammenhengen mellom motivasjonen til medarbeiderne og måloppnåelsen til bedriften. Vi tror derfor det vil være interessant å se på disse to teoriene, og vi håper vi med dette utgangspunktet kan klare å svare godt på problemstillingen.

3.1 Motivasjon og ledelse

Ordet motivasjon kommer fra det latinske ordet *movere*, som betyr “bevege” (Kaufmann og Kaufmann 2014, 93). Motivasjon dreier seg rett og slett om hvilke drivkrefter som gjør at vi setter i gang og handler. Motivasjonspsykologien tar opp spørsmål knyttet til hva som gjør at vi beveger oss i en retning fremfor en annen, “vi er da inne på spørsmålet om hva som er målet for handlingene våre, eller hvilke hensikter vi har” (Kaufmann og Kaufmann 2014, 93). Videre kan man spørre seg hvorfor det er hensiktsmessig å ha et bevisst forhold til motivasjon fra et organisasjons- og lederperspektiv? Motivasjon er som sagt drivkraften til våre handlinger. Om man ønsker at medarbeiderne skal arbeide for å skape best mulig resultater for organisasjonen, må man også vite hva som motiverer medarbeiderne og hvordan man kan bruke motivasjonen for å drive medarbeiderne i ønsket retning.

Relasjonen mellom leder og medarbeider er som allerede nevnt selve grunnmuren i det vi definerer som ledelse i dag. Det finnes mange former for lederstiler, blant annet kan vi her trekke inn en form for tradisjonell ledelse som er den ledersentrerte tilnærmingen. I følge Bass ansees den gruppen ledere som har en ledersentrert tilnærming å ha spesielle trekk som gjør dem til gode ledere, som ikke ikke-ledere har (Sitert av Kirkhaug 2015, 30). Dette kan være trekk som eksempelvis moral, fleksibilitet, lederskapsmotivasjon og intelligens (Sitert i Kirkhaug 2015, 70). Problemstillinger knyttet til motivasjon og ledelse fra et organisasjonsperspektiv dreier seg i stor grad om å tiltrekke seg- og holde på medarbeidere, oppmuntre medarbeiderne til å videreutvikle seg, i tillegg til å få dem til å prestere sitt beste (Alvesson, 2011).

I organisasjonspsykologi skilles det gjerne på fire ulike former for motivasjonsteorier. Disse er behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller. Overordnet kan vi også skille på indre og ytre motivasjon, ifølge Edward Deci og Richard Ryan, amerikanske psykologer og eksperter på motivasjon (Sitert av Fjellstad Holm, 2015). Motivasjon som kommer innenfra fører til at individet ikke bare agerer på bakgrunn av organisasjonens ønsker, men også fordi han/hun selv har interesse og ønske for å agere på denne måten. Indre motivasjon kan man derfor si er sterkere og mer positiv enn motivasjon påvirket av ytre faktorer. Ytre motivasjon er som allerede nevnt motivasjon påvirket av faktorer utenfra. Dette kan være lønn- og bonusordninger, eller straff og sosiale sanksjoner (Fjellstad Holm 2015).

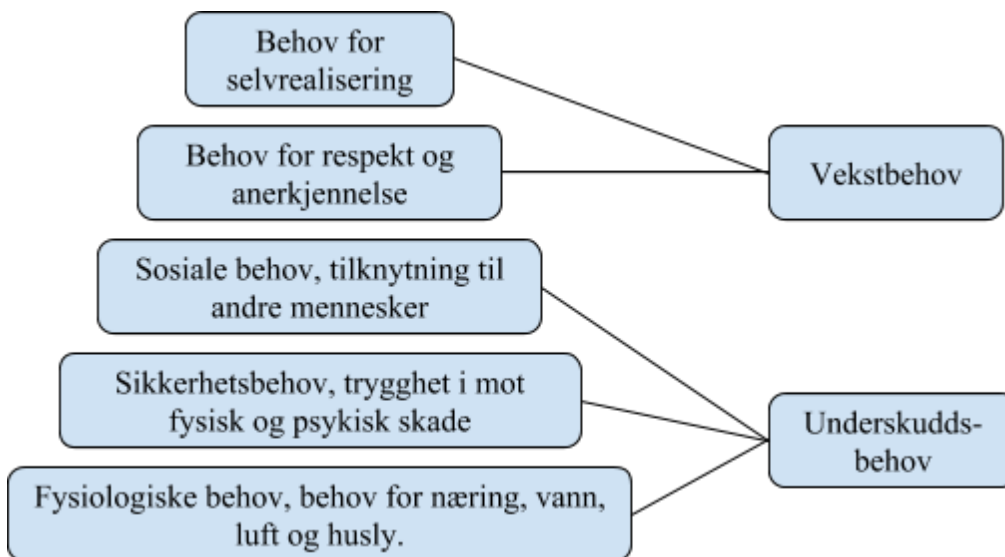
3.2 Maslows behovspyramide

Abraham Harold Maslow var en amerikansk psykolog, som er kjent for utformingen av motivasjonsteorien Maslows behovspyramide. Ved utformingen av behovspyramiden forsøkte Maslow å sette i system hva vi mennesker motiveres av. Han mente at det finnes noen fellestrekk for motivasjon (Sundbye 2014). Maslow delte våre behov inn i fem kategorier, hvor behovene innenfor hver kategori i pyramiden må være oppfylt før behovene i neste kategori kan dekkes. De fem kategoriene er:

1. Fysiologiske behov; luft, mat og drikke, husly.
2. Trygghetsbehov; beskyttelse, stabilitet, lov og orden.

3. Sosiale behov; familie, venner, kjærlighet, tillit.
4. Behov for anerkjennelse; status, selvstendighet, respekt fra andre.
5. Behov for selvrealisering; å få utnyttet sitt potensialet og oppleve personlig vekst (McLeod 2016).

Det er likevel slik at vi gjerne befinner oss på flere nivåer i behovspyramiden samtidig, da vi mennesker er fleksible. Teorien tar utgangspunkt i at “et visst minimum av behovstilfredsstillelse på ett nivå normalt må være tilfredsstilt før behov på et høyere nivå kan innta arenaen” (Kaufmann 2015, 95). Forskning viser at det likevel er mulig å skille mellom underskuddsbehov og vekstbehov. En studie gjennomført av Porter, *A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs*, fra 1961 (siteret i Kaufmann 2015, 96), viser at personer som arbeider på et lavt nivå på arbeidsplassen kun har mulighet til å få oppfylt sine underskuddsbehov. Derimot har personer med høyere stillinger større sjanse for å få tilfredsstilt sine vekstbehov. Vi synes derfor det kan være interessant å få testet dette, og for å se om det er mulighet for å få knyttet teorien opp mot vår aktuelle bedrifts måloppnåelse. Vil det ha noe å si for måloppnåelsen til bedriften, hvilke nivå deres medarbeidere befinner seg på?



Figur 1. Maslows behovshierarki

De fysiologiske behovene våre er de grunnleggende behovene vi trenger for å kunne overleve og klare oss. På generell basis snakker vi gjerne om livsnødvendigheter som mat, vann, luft og tak over hodet. I organisasjons- og næringslivssammenheng snakker vi gjerne om lønn, nettopp fordi vi er avhengig av å ha en inntekt for å kunne klare oss og forsørge både oss selv og vår familie.

Neste steg i Maslows behovshierarki er sikkerhetsbehovet, som dreier seg om viktigheten av trygghet mot fysisk og psykisk skade. I det norske arbeidsmarkedet er man stort sett sikret mot fysiske skader i form av blant annet krav til HMS tiltak, som trykker det fysiske miljøet på arbeidsplassene. Helse, miljø og sikkerhetstiltak stiller “krav til lokaler, verneinnretninger og tilrettelegging av arbeidet” (Arbeidstilsynet). Videre har norske arbeidstakere og arbeidsgivere plikt til å forholde seg til arbeidsmiljøloven, som i stor grad legger til rette for at begge parter skal være sikret trygge arbeidsforhold, og legger til rette for likebehandling og et inkluderende arbeidsliv. Stillingsvern er et begrep det vil være relevant å trekke inn i denne sammenhengen. Stillingsvernets oppgave er i hovedsak å sikre arbeidstakere fra urettmessige oppsigelser eller avskjed.

Behovet for sosialisering er det tredje nivået i hierarkiet og handler om behovet for familie, venner og mennesker man kan omgås og dele erfaringer med. Mennesker som sosiale vesen ønsker å føle tilhørighet og være en del av et fellesskap. På arbeidsplassen dreier det seg om å ha kolleger man kan ha et godt forhold til, snakke med om utfordringer man har, få støtte, anerkjennelse, eller rett og slett bare noen å prate med.

De tre øvrige kategoriene i Maslows teori er det vi kaller for underskuddsbehov. Disse må i følge teorien dekkes før man kan gå over til å fokusere på behovene for vekst og personlig utvikling. Den nest øverste kategorien dreier seg om behovet for respekt, anerkjennelse og personlig vekst. I følge Maslow er det viktig å utvikle selvrespekt, man har et behov for å prestere, skape suksess og i tillegg få anerkjennelse fra andre.

Behovet for selvrealisering er det femte og øverste behovet i pyramiden. Selvrealisering dreier seg om å få realisert drømmene man har, få brukt sitt potensialet, utnyttet sine egenskaper og evner til det fulle, og samtidig være i kontinuerlig utvikling. “Folk yter vanligvis sitt aller beste under disse betingelsene, og det kommer både personen og bedriften til gode” (Kaufmann og Kaufmann 2014, 95). Her ønsker vi å trekke inn begrepet mestring,

og mestring dreier seg om troen på at man kan oppnå noe. I følge Johannesen og Olsen bygger teorien om opplevd mestringsevne på fem faktorer, disse er;

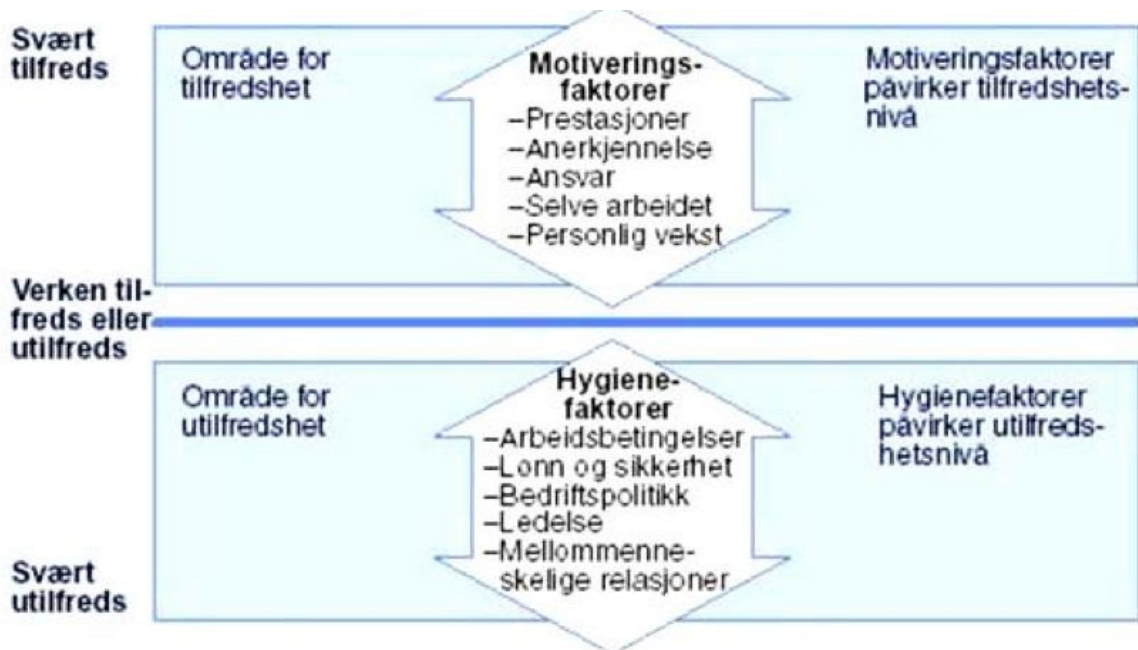
- Ytelseserfaring
- Andres suksess
- Forestilt mestring
- Positiv tilbakemelding
- Fysiologisk og mental tilstand (Johannesen og Olsen 2013, 46).

Videre er det viktig å skape en balanse mellom kompetansen medarbeiderne har og de utfordringene man gir, årsaken til dette er fordi man ønsker at medarbeiderne skal befinne seg i den positive mestringssonen. I arbeidssammenheng kan det å være i den positive mestringssonen være knyttet til det å mestre økende kompleksitet. “Metaforisk er det den veien som forbedrer egne prestasjoner i forholdet til arbeidet, som fører til personlig velvære” (Johannesen og Olsen 2013, 73). Vi tror og mener at begrepet mestring henger sterkt sammen med både behovet for respekt og anerkjennelse, og behovet for selvrealisering.

3.3 Herzbergs jobbkarakteristikamodell

Psykologen Frederick Herzberg forsket på hvilke faktorer som bidrar med å skape trivsel eller mistrivsel hos 200 ingeniører og regnskapsfolk på deres arbeidsplass. Han intervjuet disse, og ba de nevne situasjoner som førte til mistrivsel og situasjoner som førte til trivsel på jobben. På grunnlag av denne undersøkelsen og funnene han fant, om at mistrivsel og trivsel ikke drives av samme faktorer, utviklet han teorien “Herzbergs tofaktorteori”. Denne teorien bygges på to forskjellige faktorer som bidrar til trivsel eller mistrivsel på arbeidsplassen, altså hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer.

Om denne teorien sier Herzberg at “Hygienefaktorene kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er til stede. Motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede“ (Kaufmann og Kaufmann 2014, 108). Han mente altså at det som skaper trivsel i arbeidet nødvendigvis ikke trenger å skape mistrivsel. Vi kan med andre ord bruke hygienefaktorer til å fjerne mistrivsel og motivasjonsfaktorer til å skape trivsel.



Figur 4-5 Herzbergs teori om motiverings- og hygienefaktorer (Kaufmann og Kaufmann 2014, 109)

2.3.1 Hygienefaktorer

Hygienefaktorene påvirker manglende tilfredshet på arbeidsplassen, altså de fysiske faktorene. Dette er faktorer som vi ikke spesifiserer, altså at vi ikke tenker på det før det er en mangel, og bidrar til å skape mistrivsel hvis de ikke er tilstede. Hygienefaktorer omfatter de fysiologiske behovene, trygghetsbehovet og sosialbehovene i Maslows hierarki som vi nevnte tidligere (Sander 2016). Eksempler på dette kan være:

- Lønn
- Psykososialt arbeidsmiljø
- Arbeidsforhold og omgivelser

Psykososialt arbeidsmiljø kan være forholdet mellom kollegaer, ledere og administrasjonen. Her kan det oppstå manglende tilfredshet om for eksempel kommunikasjonen ikke fungerer som den skal eller at samarbeid ikke fungerer optimalt. Et kjent eksempel på hvordan arbeidsforhold kan bidra til mistrivsel, men ikke nødvendigvis skaper trivsel, er toalettpapir på arbeidsplassen. Dette er noe som forventes skal være der, men det er ikke en trivselsfaktor i seg selv. Fjernes toalettpapiret derimot, så oppstår det mistrivsel.

2.3.2 Motivasjonsfaktorer

Motivasjonsfaktorer derimot påvirker tilfredshet på arbeidsplassen. Motivasjonsfaktorer er ting vi ikke savner når det ikke er til stede, men blir sett på som en bonus når det er til stede, og som aktivt fremmer tilfredshet da det er til stede. Motiveringsfaktorene omfatter behovene for selvrealisering I Maslows behovspyramide, da disse faktorene er med på å dekke behovene om selvrealisering og anerkjennelse, altså vekstbehov. Eksempler på hva motivasjonsfaktorer kan være:

- Riktig mengde ansvar
- Muligheter for utvikling
- Anerkjennelse for arbeidet
- Å lykkes i arbeidet

Vi ser at ledere kan ha en stor påvirkning på medarbeidernes motivasjon på arbeidsplassen. Dette kan være bevisst påvirkning fra lederens side, eller faktorer som lederen og andre medarbeidere ubevisst er med på å forme. “Medarbeidernes motivasjon kan være avgjørende for en organisasjons effektivitet og evner til fornying og endring” (Kirkhaug 2015, 170). Vi kan altså se på motivasjon på arbeidsplassen som en drivkraft for bedriften.

4.0 Metode

For å samle inn data til oppgavens tema og problemstilling har vi valgt å benytte oss av et kvalitativt forskningsdesign. Vi har valgt en deduktiv fremgangsmåte, der vi har tatt utgangspunkt i de to teoriene nevnt ovenfor, for deretter å skulle teste disse gjennom empirisk forskning. Datainnsamlingsmetoden vi har benyttet oss av er semi-strukturerte dybdeintervjuer. Vi ønsket å gjennomføre dybdeintervjuer med personer som hadde personalansvar og satt i lederstillinger. Årsaken til at vi valgte å gjøre det på denne måten er fordi problemstillingen vår legger til rette for diskusjon og dialog. Vi tror det ville vært vanskelig å få gode svar knyttet til spørsmål rundt lederes evne til å påvirke motivasjon og måloppnåelse gjennom et kvantitativt spørreskjema.

4.1 Fremgangsmåte og utvalg

Vi startet tidlig med utformingen av intervjuguide til datainnsamlingen vår, og prøvde i prosessen å sette opp spørsmål til kategorier som ville være relevant for vår problemstilling. Vi ønsket først å få kjennskap til vedkommendes stilling, hvordan forhold han/hun hadde til sin leder og hvordan og hva som motiverte vedkommende i deres jobb. Dette synes vi fungerte som en fin innledning, og gjorde at det ble en naturlig overgang til å snakke om hvordan vedkommende arbeidet med sine medarbeidere. Vi delte inn spørsmålene etter kategoriene; oppfølging, måloppnåelse, motivasjon og avsluttet med å spørre hvordan dagens situasjon i Bring virket inn på medarbeiderne. Innenfor alle kategoriene har vi forsøkt å utforme spørsmålene slik at de skulle være mulig å knytte de opp mot teoriene vi har valgt å ta utgangspunkt i. Eksempelvis spurte vi om medarbeiderne ble involvert når det gjaldt målsetningene som ble satt for deres avdelinger. Vi ønsket å vite dette for å kunne bygge videre på den informasjonen ved å spørre om det å inkludere medarbeiderne i målsetting gjorde at de følte mer eierskap og ble mer motivert til å nå målene, eller omvendt. Intervjuguiden vår har med andre ord kun fungert som en veiledning, og vært der for å bidra til å kunne stille spørsmål med hensikt i å starte en dialog rundt de aktuelle temaene.

I denne oppgaven har vi med bakgrunn i tidsbegrensning og størrelsen på oppgaven valgt å ta utgangspunkt i kun én bedrift, og det ble i dette tilfellet Bring. Videre har vi utelukkende snakket med personer som har personalansvar og sitter i lederstillinger. Siden vi var så heldige at Bring ville samarbeide med oss, fikk vi derfor kontaktinformasjonen til en rekke personer i Bring som satt i ulike lederstillinger. Vi endte til slutt opp med å gjennomføre syv dybdeintervjuer. Personene vi har snakket med jobber i salgs- og kundeserviceavdelingene til Bring på Posthuset i Oslo og på postterminalen i Lørenskog. Disse har omtrent tilsvarende mengde med ansvar og antall medarbeidere, men med ulike lederstillinger.

Grunnen til at vi valgte å forholde oss til én bedrift og kun personer med lederansvar kan som nevnt tidligere begrunnes med at vi har hatt begrenset med tid til å gjennomføre selve datainnsamlingen. Vi valgte å ta for oss syv personer med relativt likt ansvarsområde for å kunne få pålitelige svar på spørsmålene våre. Dersom vi eksempelvis hadde snakket med tre personer i lederstillinger og fire av deres medarbeidere ville vi fått svar på spørsmålene fra to ulike perspektiver. Dette ville i seg selv vært interessant og sammenlignet, men det ville likevel vært for få informanter til at resultatene vi hadde kommet frem til ville hatt særlig

tyngde. Vi tror derfor at vi med bakgrunn i vårt utvalg har kommet frem til resultater som i det minste vil være representative for Bring i sin helhet fra et lederperspektiv, og kanskje også for andre i tilsvarende stillinger.

4.2 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen til samtlige av de aktuelle informantene. Dette valgte vi å gjøre av hensyn til informantene, da de er travle personer og vi ønsket å gjøre det enkelt og attraktivt for dem å delta i undersøkelsen vår. Vi var to stykker på forskningssiden som deltok i intervjuene, der en stilte spørsmål mens den andre noterte ned hva som ble sagt. Vi ønsket å gjøre det på denne måten fordi vi følte at det å ta lydopptak kanskje kunne virke anstrengende på intervjuobjektene og gjøre at vi muligens ikke hadde fått helt ærlige og oppriktige svar. Vi sitter igjen med et inntrykk av at informantene våre følte seg avslappet i situasjonen og at vi gikk ut med gode resultater. Intervjuene varte alt fra 30- til 60 minutter. Årsaken til at varigheten på intervjuene var så forskjellig har noe med hvordan informantene svarte, en del ga oss veldig utdypende og forklarende svar, mens andre var korte og konsise.

4.3 Forskningens gyldighet

Som nevnt tidligere har vi hatt begrenset med tid til gjennomføring av datainnsamlingen, og måtte derfor ha et mindre utvalg representanter til dybdeintervjuene enn ønskelig. Resultatene av undersøkelsen ville i større grad vært mulig å generalisere dersom vi hadde hatt tid og mulighet til å gjennomføre intervjuer med flere representanter. De svarene vi har kommet frem til i vår oppgave er i stor grad basert på intervjuer med personer som jobber innenfor salg, og kan derfor ikke nødvendigvis sammenlignes med eventuelle svar fra andre stillingstyper, eksempelvis innenfor administrasjon. Videre er Bring en statlig organisasjon, hvor lønssystemene og rutinene fungerer annerledes enn det gjør i et privateid selskap. Vi kan derfor anta at strukturen og rutiner i private selskap vil fungere annerledes, og forholdet til både motivasjon, målsetninger og utvikling til en viss grad vil variere. Det hadde derfor kunne gitt oss mer representative svar til undersøkelsen dersom vi hadde hatt et større utvalg, gjerne blant flere organisasjoner for å kunne se eventuelle forskjeller.

4.4 Forskningsetiske hensyn

Ved rekruttering av informanter til undersøkelsen vår sendte vi ut en mail til alle aktuelle kandidater. I mailen skrev vi et kort og informativt avsnitt om problemstillingen vår og hva hensikten med oppgaven var. Vi oppfordret i tillegg vedkommende til å stille spørsmål dersom det var tvil eller usikkerhet ved noen av aspektene. På denne måten fikk kandidatene informasjon om hva de sa ja til å bli med på, i tillegg til mulighet for å komme med spørsmål eller å uttrykke andre behov, slik at de kunne gi et informert samtykke til å delta (Ringdal 2013, 232).

Vi har i vår oppgave valgt å ikke referere til våre informanter med navn. Årsaken til dette er at vi gjennom våre intervjuer har fått konkrete eksempler på hendelser mellom leder- og medarbeider. Vi oppfatter det som at dersom vi oppgir navn på informantene, kan også eksemplene vi gjengir knyttes til den tredjepart som er brukt i eksemplene. Vi ønsker ikke at resultatene fra vår undersøkelse skal berøre noen direkte, og hensynet til tredjepart har derfor vært avgjørende for at vi har besluttet å beholde våre informanter anonyme. Vi kan her referere til de forskningsetiske retningslinjene for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi, der hensynet til personer, og tredjepart, blir tatt opp. "Forskeren bør vurdere og foregripe virkninger på tredjepart som ikke er direkte inkludert i forskningen" (NESH, 2006, 16).

5.0 Analyse

Vi skal nå analysere datamaterialet vi har hentet inn og forsøke å forankre resultatene i teoriene vi har valgt som utgangspunkt for oppgaven vår. Vi starter med å gi en kort oppsummering av våre funn og vil kategorisere disse inn i ulike variabler, for å kunne gå mer i dybden og fortolke temaer som er fremtredende. Variablene vi forholder oss til er oppfølging, mål og motivasjon. Grunnen til at vi har valgt å ta for oss disse variablene er fordi samtlige av disse henger sterkt sammen med problemstillingen vår. Oppfølging mener vi det er relevant å ha informasjon om fordi det i stor grad beskriver relasjonen mellom leder og medarbeider. Har man tett oppfølging og nært forhold til sin leder eller er det liten grad av oppfølging og større avstand mellom partene? Hva har oppfølgingen å si for arbeidet som blir utført? Videre er det hensiktsmessig å vite hvordan mål bli satt, hvilke former for mål

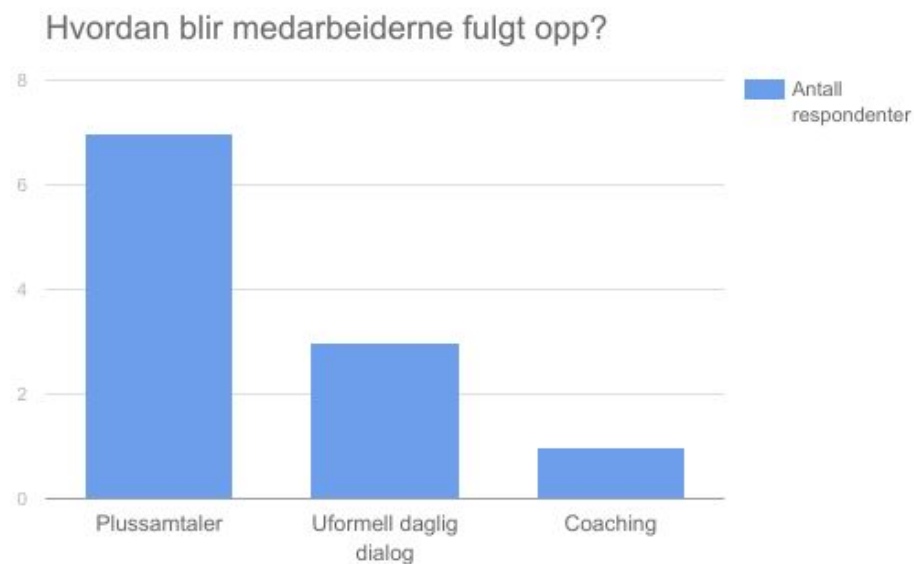
bedriften har og om medarbeiderne blir inkludert eller ikke i prosessen med å sette mål. Hvorfor motivasjon er viktig og hva som faktisk er sentrale motivasjonsfaktorer er spørsmål som har lagt grunnlaget for oppgaven og forskningsprosessen vår.

5.1 Datapresentasjon

Nedenfor har vi valgt å presentere resultatene fra intervjuene i stikkordsform, i tillegg til å legge ved en grafisk fremstilling. Dette har vi gjort for å gjøre det enkelt og oversiktlig å se hvilke svar vi har fått fra våre informanter, og hvilke svar som stikker seg frem i større grad enn andre.

→ Oppfølging

- ◆ Plussamtaler, medarbeidersamtaler
- ◆ Uformell og åpen dialog
- ◆ Leder må være tilgjengelig ved behov
- ◆ Forventes at man er selvledende
- ◆ Leder uten skjult agenda
- ◆ Inkluderer medarbeidere i endringsprosess
- ◆ Måles på KPI (Key Performance Indicator).



“Min enhet liker målinger, de etterspør målinger. De motiveres av dette.”

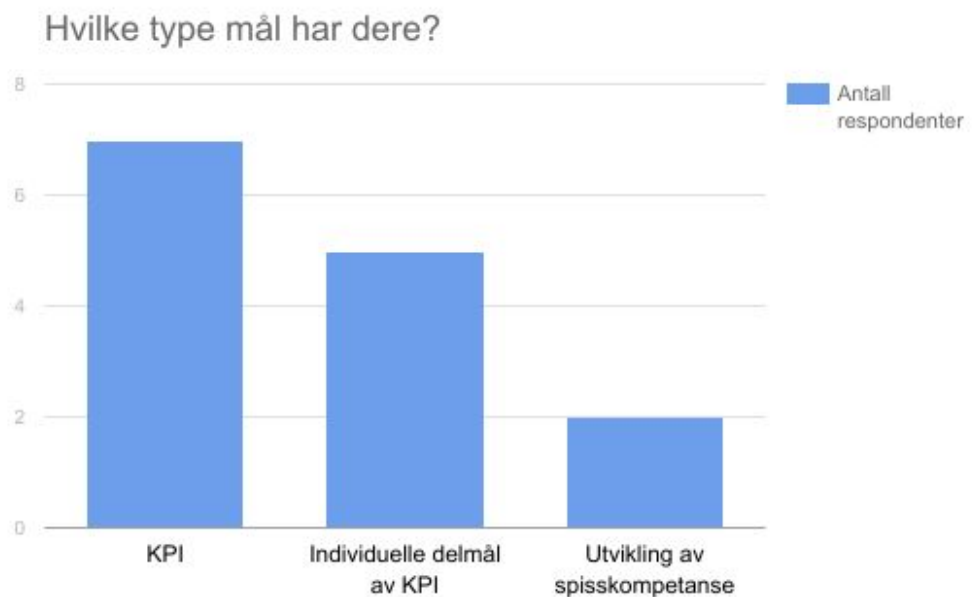
Aktør 1

“Forventes at du er selvledende, og kan drive prosessen selv.”

Aktør 3

→ Mål

- ◆ To typer mål: Tallmål og individuelle mål
- ◆ Tallmålene er satt, skjer matematisk med bakgrunn i bl.a big data
- ◆ Toppmål for hele salgslinjen og teamene, individuelle mål på nysalg og mersalg
- ◆ Alle skal ha grunnkompetanse, fokus på utvikling av spisskompetanse.
- ◆ Måles på KPI (Key Performance Indicator).

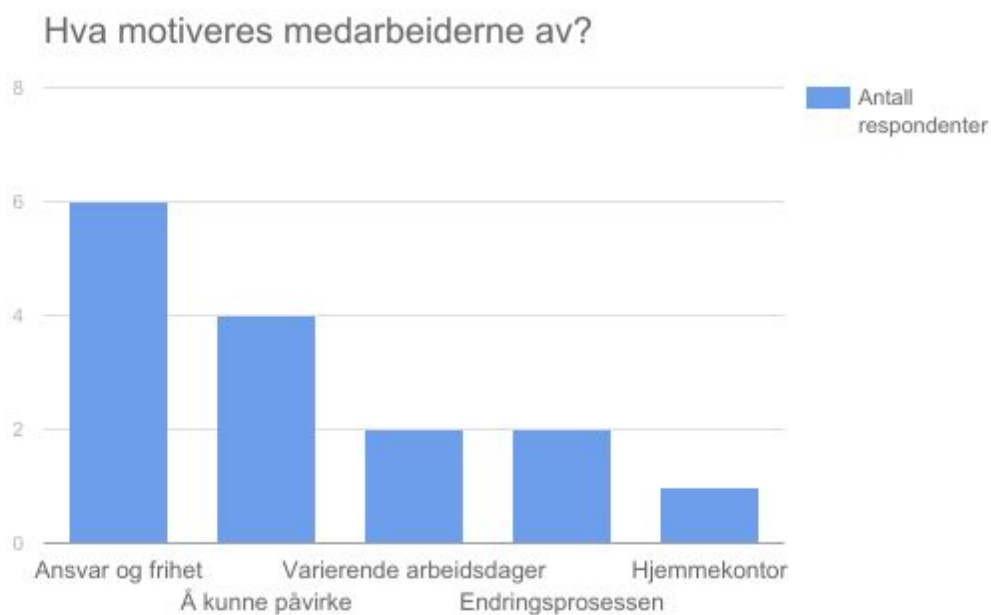


”De enkleste folkene å sparke, er selgere. På grunn av tydelige mål; enten når de målene eller ikke.”

Aktør 7

→ Motivasjon

- ◆ Frihetsgrad er viktig, frihet under ansvar. Vil finne veien til målet selv.
- ◆ Kunne ta egne valg, og være med å bestemme og påvirke
- ◆ Personlighet er avgjørende, folk drives av ulike ting. Personlighetstest, man arbeider og prioriterer ut fra dette.
- ◆ Trivsel, tillit, velfungerende team og samarbeid
- ◆ Frihet, hjemmekontor
- ◆ Varierende og spennende arbeidsdager
- ◆ Målene må være realistiske
- ◆ Endringsprosessen er motiverende, det å være med og påvirke og se resultater.
- ◆ Ikke bevisst på goder før de er borte, eks. forsikring og pensjonsordninger
- ◆ Negative tilbakemeldinger på lokaler, luft, støy, åpent kontorlandskap.



”Jeg drives ikke av penger, men at jeg gleder meg til å gå på jobb. Pengene er et pluss.”

Aktør 6

5.2 Dataanalyse

5.2.1 Målsetting

Før intervjuene hadde vi forberedt noen spørsmål innenfor kategorien målsetting. Dette valgte vi å gjøre for å finne ut litt rundt hvilke type mål avdelingen til de enkelte hadde og hvorvidt medarbeiderne ble inkludert i prosessen med å sette mål. Vi har som allerede nevnt snakket utelukkende med personer som jobber i salgssavdelinger. Fellesnevneren for våre informanter er at målene i stor grad blir satt på forhånd, og samtlige av lederne vi har snakket med og deres avdelinger måles på ulike Key Performance Indicators (fra nå av referert til som KPI). Majoriteten av målene er rene tallmål, som baserer seg på blant annet budsjetter, antall nye kunder og kundetilfredshet. Disse regnes ut med bakgrunn i big data, altså informasjon fra tidligere år i kombinasjon med forventningene til det kommende året. Salgsteamene blir likevel inkludert når det gjelder å fordele målene mellom hver medarbeider, slik at de får være med å påvirke hvor stort deres individuelle salgsmål skal være. Dette dreier seg i stor grad om at de ulike individene til en viss grad har ulike forutsetninger for å kunne selge, med tanke på at hver person sitter på forskjellige kundeporteføljer. Målene må være gjennomførbare, noe aktør 7 bekrefter med å si at *“Urealistiske mål er ikke motiverende”*.

Hvordan mål bedriften setter og hvordan de blir satt kan, i denne undersøkelsen, i stor grad kobles opp mot Maslows vekstbehov og Herzbergs motivasjonsfaktorer. Herzbergs motivasjonsfaktorer omfatter Maslows vekstbehov og vi vil derfor nedenfor koble svarene fra intervjuene opp mot teoriene samlet. Behovet for respekt og anerkjennelse og behovet for selvrealisering, kan påvirkes i positiv eller negativ grad alt etter hvordan målene for individet blir satt. For at medarbeiderne skal oppleve å få kjenne på mestringsevnen og få muligheten til selvrealisering og personlig utvikling, er vedkommende avhengig av at kravene ved arbeidsplassen har en balanse mellom utfordringene som blir gitt og vedkommendes kompetanse eller mulighet for å klare disse utfordringene. Det å sette mål for bedriften og medarbeiderne bedriften har er vesentlig for å kunne ha en vellykket drift, det er også vesentlig at medarbeiderne har tro på målene og driven for å kunne jobbe mot de. At medarbeiderne blir inkludert i prosessen med å sette KPIer på individuelt nivå er derfor hensiktsmessig. Grunnen til dette er fordi medarbeiderne får mulighet til å uttrykke sine

synspunkter og bekymringer. Ved å gi medarbeideren mulighet til å påvirke kan man i samarbeid med lederen utforme mål som er oppnåelige, men likevel mål som medarbeideren må strekke seg etter - noe som er positivt for både medarbeider og bedrift.

Videre kan vi spørre oss hvordan dette henger sammen med problemstillingen vi har valgt. *Hvordan kan ledere anvende motivasjon for å nå målene bedriften setter?* Dersom vi skal ta utgangspunkt i de funnene vi har gjort utelukkende rundt målsetting kan vi si at svaret ligger i å inkludere medarbeiderne, i det minste ha en dialog med medarbeiderne rundt deres synspunkter og bekymringer når det kommer til målene som blir satt. Dersom man ikke kan eller er villig til å justere på målene, kan man likevel gjøre noen endringer eller tiltak for å gjøre at det er lettere for medarbeideren å nå målene? Aktør 7 sier likevel at *“De enkleste folkene å sparke, er selgere. På grunn av tydelige mål; enten når de målene eller ikke”*. Aktør 7 forteller oss også at han ett par uker tidligere ga en av sine medarbeidere en skriftlig advarsel, nettopp på grunn av manglende prestasjoner vedrørende salg. Han forteller at vedkommende begynte å føle seg litt for avslappet i sin stilling, og trekker her inn det han mener er det positive rundt endringsprosessen Bring befinner seg i; *“Det er hensiktsmessig med positiv uro, få de ansatte til å spørre seg; hvorfor er jeg her? Trives jeg? Få ut middels motiverte ansatte”*. Dersom man ikke klarer å selge nok, tjener ikke bedriften nok og man går i underskudd, noe som ikke fungerer på lang sikt. Man kan likevel spørre seg hvor hensiktsmessig det egentlig er å ha en slik tilnærming til forholdet mellom medarbeider og måloppnåelse. Her kan vi trekke inn Maslows underskuddsbehov, behovet for sikkerhet og det sosiale behovet. For at man skal få dekket sine underskuddsbehov i arbeidslivssammenheng er man avhengig av at man har en trygg og stabil arbeidsplass, og at du får anerkjennelse og støtte når du møter på utfordringer. Tillit er også et stikkord det vil være relevant å trekke inn i tilknytning til det sosiale behovet, da man må ha tillit til sin arbeidsgiver og arbeidsgiver må ha tillit til deg.

5.2.2 Oppfølging

Vi har valgt å stille spørsmål knyttet til flere variabler, blant annet oppfølging. Spørsmålene har dreid seg om hvordan oppfølgingen av medarbeiderne foregår i dag og hva de ansatte forventer av oppfølging fra deres leder. Grunnen til at vi har valgt å ha med dette som et fokusområde i vår oppgave er fordi vi ønsket å vite hvor tett lederne følger opp sine

medarbeidere, og hvor bevisst de er deres evne til å påvirke medarbeidernes motivasjon og måloppnåelse. Vi ønsket også å vite om rutinene rundt oppfølging påvirker medarbeidernes arbeidsmoral i god eller dårlig retning. Spørsmålet rundt rutiner knyttet til oppfølging var todelt: hvordan blir våre informanter fulgt opp av sine ledere, og hvordan følger våre informanter opp sine medarbeidere.

Hos Bring har de standardiserte rutiner rundt oppfølging, der alle må gjennomføre plussamtaler/medarbeidersamtaler. Dette innebærer en en-til-en samtale hver måned, der de går gjennom alt fra målinger av KPI, til den enkelte medarbeiders personlige tilværelse. KPI'ene som de ansatte blir målt på, måler kundetilfredshet, budsjett etc. Aktør 4, som er leder for kundeservice bedrift, sa om disse målingene at *“min enhet liker disse målingene, og de etterspør stadig målinger. De motiveres av dette”*. Utifra disse funnene kan vi se at de ansatte blir motivert av å ha tett oppfølging fra deres leder, siden de vil vite hvordan de ligger an i forhold til KPI'ene. Den tette oppfølgingen kan bidra til at medarbeiderne vil få tips og hjelp med utfordringer der KPI'ene ikke svarer til forventningene. Oppfølgingen gjør at de ansatte får en ekstra driv til å prestere bra, som igjen fører til fortjeneste for bedriften, både i forhold til kundetilfredshet og budsjetter.

Dialog med leder er viktig. Dersom medarbeideren opplever utfordringer med å nå sine mål kan man ta tak i utfordringene å gjøre noe med dette. Et eksempel på tiltak som blir gjort dersom en eller flere medarbeidere opplever utfordringer med å nå sine salgsmål er at KAM'ene (Key Account Managers) bytter kunder. Dette kan være fordi man føler at man har gjort det som skal til for den aktuelle kunden, at man har gått tom for innfallsvinkler og ikke klarer å se nye løsninger for en kunde man har hatt over lang tid. Denne løsningen ser vi på som positiv for kunden, Bring og får den enkelte medarbeider. Kunder som ikke lenger får nye input eller løsninger vil muligens skåre lavere på kundetilfredshet. Medarbeidere som ikke klarer å tilføre verdi for sine kunder og ikke presterer i forhold til forventninger kan vi anta vil få en likegyldig holdning mot resultatorienteringen, og Bring vil på lang sikt tape på dette. Ved å få tildelt nye kunder vil man møte på nye utfordringer, få muligheten til å se løsninger en kollega kanskje ikke så og man får en ny mulighet til å prestere og utvikle seg. Oppfølging er viktig for å kunne fange opp disse medarbeiderne, slik at man kan gjøre tiltak som nevnt ovenfor.

Utover den rutinemessige oppfølgingen kommer det også frem at majoriteten av medarbeiderne ønsker en leder som er tilgjengelig ved behov. Det betyr ikke at lederen skal stå på pinne for deg, men at vedkommende kan gi deg en tilbakemelding, svare på meldinger eller mail i løpet av kort tid. Til gjengjeld forventer også leder at medarbeiderne er selvledende, det forventes at når man har fått et mål så må man klare å ta beslutninger og finne veier til målet selv. Det kommer også frem at dette er en av faktorene som virker mest motiverende for de fleste, nemlig muligheten til selvledelse og tilliten til å kunne ta egne beslutninger. Når vi ser nærmere på relasjon mellom leder og medarbeider, legger vi merke til noen forskjeller om hvordan de foretrekker å jobbe. Majoriteten av lederne nevnte at motiveres av å kunne jobbe selvstendig, og at de sitter med et inntrykk av at medarbeiderne deres motiveres av det samme. Likevel får vi vite at en av avdelingene skiller seg ut, da medarbeiderne her motiveres av målinger og ønsker tett oppfølging deretter.

I følge teorien vil Herzbergs motivasjonsfaktorer føre til tilfredshet og økt motivasjon når de er tilstede. Motivasjonsfaktorene omfatter blant annet at medarbeiderne får riktig mengde ansvar, og at man klarer å lykkes i arbeidet. Vi kan se at oppfølging av medarbeiderne er en viktig variabel for å kunne gi den enkelte medarbeider riktig mengde ansvar, og for å kunne bidra med endringer og tilpasninger for at medarbeideren skal kunne lykkes i arbeidet. Hva som er riktig mengde ansvar vil variere fra individ til individ, og man kan derfor ikke gi alle medarbeiderne tilsvarende ansvarsmengde og forvente at dette skal være vellykket. Ut fra våre resultater kan vi se at medarbeiderne ønsker ansvar, mulighet til å styre prosessen selv og mulighet for påvirkning. Dette står i stil til ledernes forventninger knyttet til selvledelse blant medarbeiderne. Vi vil her si at man kan benytte seg av motivasjonsfaktorene til Herzberg for å kunne påvirke motivasjonen og måloppnåelsen til medarbeiderne. For å kunne bruke disse teoriene på en hensiktsmessig måte er oppfølging av medarbeiderne sentralt. Man må kjenne sine medarbeidere, kjenne deres potensial og kjenne deres begrensninger.

5.2.3 Motivasjon

Med tanke på at motivasjon er hovedtemaet i vår problemstilling, valgte vi å stille konkrete spørsmål om dette i intervjuene. Hovedtyngden i vår forskningsprosess har vært å finne ut hva våre respondenter og deres medarbeidere motiveres av. Det var ingen av våre informanter som hadde et konkret og veldig bevisst forhold til motivasjon blant medarbeiderne på arbeidsplassen, men samtlige kunne fortelle noe om hva de ansatte ble motivert av og hadde tanker om hvor motivasjon oppstår hos de enkelte. Vi så at det var ulike drivere for motivasjon på de forskjellige avdelingene, men også motivasjonsfaktorer som gikk igjen hos alle. Som Aktør 4 sa om motivasjon så *“motiveres folk av vidt forskjellige ting”*.

Aktør 4 fortalte oss om et verktøy de bruker blant sine medarbeidere, et personlighetskart.

Medarbeiderne blir delt inn i 4 grupper etter hvilke personlighetstype man tilhører.

Eksempler på dette er at noen av medarbeiderne er rolige og analytiske mennesker, mens andre kan være energiske og initiativrike. For å kunne skape høyest mulig verdi og tilfredshet for deres kunder og medarbeiderne er det hensiktsmessig å ha kunnskap om personligheten til både kundene og medarbeiderne. Han fortalte at man ikke setter en rolig og analytisk person til å holde en presentasjon foran en kunde som er energisk, initiativrik og vil at du skal komme til poenget umiddelbart. På denne måten vil kunden ende opp med å kjede seg og lure på hvorfor han/hun får unødvendig mye informasjon, mens medarbeideren vil oppleve at han/hun ikke har klart å prestere. Begge parter vil sitte igjen med en negativ opplevelse. Dette verktøyet blir også brukt mellom medarbeidere, man kan bidra til å lette kommunikasjonen mellom ulike typer mennesker og løse eventuelle konflikter. Videre kan verktøyet bidra til å lette på stemningen når det skal være teammøter. Et eksempel kan være at leder sier til “Berit”, som er analytisk, at “i denne presentasjonen må du komme til poenget først for deretter å fortelle hvordan du kom frem til løsningen”, dette gjøres for at “Arne”, som skal høre presentasjonen, er interessert i resultatet og ikke selve prosessen. Dette kan spare både kunde og selger mye tid og energi, da bedre samarbeid lettere fører til gode resultater.

Trivsel, tillit, velfungerende team og samarbeid er stikkord som går igjen når informantene snakker om motivasjon. For at man skal kunne skape velfungerende team og gode samarbeid er kommunikasjon essensielt. I Bring har de løst denne utfordringen ved å bruke blant annet dette personlighetskartet som et virkemiddel.

Aktør 6 fortalte at hun *“valgte å ha få mål/fokusområder og heller bruke delmål. Da er det lettere å holde seg motivert”*. Hun informerte oss om at hennes ansatte motiveres av disse delmålene, som kan innebære målinger av KPI og at det er motiverende å være en del av et velfungerende team som samarbeider godt. For å opprettholde dette gode teamsamarbeidet, har de valgt å ha fokus på det sosiale. De går for eksempel tur sammen en gang i uken, der de kan være sammen i andre omgivelser. Dette vil da dekke det sosiale behovet i Maslows behovspyramide, som omhandler samhørighet og trygghet. Det kan bidra til at medarbeiderne får et mer uformelt forhold til hverandre, som kan være med på å bygge tillit. Det er naturlig at det er større grad av tillit mellom mennesker som ikke bare har et formelt forhold til hverandre, men også ett uformelt og vennskapelig bånd. Aktør 5 sier blant annet *“Jeg tror jeg scorer høyt på MTI (indeks for medarbeidertilfredshet) ved å være kompis uten å være kompis, at jeg setter grenser”*. Med dette kan vi anta at graden av tillit blir høyere dersom man kan ha et delvis uformelt og vennskapelig forhold til både leder og kollegaer.

Vi stilte intervjuobjektene spørsmål om deres ansvarsområder, men det var først når vi snakket om motivasjon at vi så en fellesnevner hos alle vi intervjuet på dette området. En fellesnevner var at de alle liker friheten de fikk til å utføre jobben på deres måte, *“frihet under ansvar”* er et uttrykk som går igjen. Her ble det nevnt fra en mellomleder at han selv har ansatte som motiveres av å kunne utføre arbeid på egen måte og at han hadde ansatte som likte å ha mer kontroll. *“Fellesnevneren for alle er at de liker å vite hva som skjer”* (Aktør 2). Det at muligheten til å kunne påvirke, være med å bestemme og få ansvar bidrar til motivasjon, er noe som går igjen hos samtlige av våre informanter, mener vi er en solid bekreftelse på at Maslows teori om behovet for selvrealisering og Herzbergs motivasjonsfaktorer kan benyttes som utgangspunkt når man ønsker å motivere medarbeidere.

Videre ser vi at det å ha varierende og spennende arbeidsdager er en variabel som blir satt pris på. Dette innebærer blant annet at arbeidet i liten grad er rutinebasert, siden man har ulike kunder med differensierte behov. De ansatte får delta på eventer, dra ut med kunder og bli kjent med nye mennesker. Vi får likevel vite at det ikke nødvendigvis er alle som passer til å jobbe med salg, da det er en *“fordel å være utadvendt. Man må like å møte nye folk, være utadvendt, like at det er hektisk. Ikke forvent en 08-16 dag uansett situasjon, forvent å levere på målene du har blitt committed til. Fit in, or fuck off!”*. Det kommer tydelig frem at det er

faktisk ikke alle som passer til alle typer arbeidsoppgaver, og hvis man ikke passer inn er det bedre at man finner noe annet å drive med. Igjen kan vi trekke inn relevansen knyttet til personlighetskartet de bruker aktivt som verktøy. Hvis man ikke er utadvendt og engasjert i møte med en kunde, kan man muligens få andre oppgaver eller nye kunder.

Vi ønsket også å teste om teorien til Herzberg rundt hygienefaktorene hadde noe for seg. Vi har derfor spurt våre informanter om det er noen goder deres medarbeidere gir uttrykk for at de er spesielt fornøyd med, eventuelt om medarbeiderne savner eller er misfornøyd med noe. På spørsmål om det er noen materielle goder medarbeiderne er fornøyd med får vi blant annet til svar at *"Folk er ikke bevisst på det før det er borte. At vi er plassert midt i byen blir tatt for gitt, men det er et gode. Pensjonsordning og forsikring, folk tenker ikke på dette, men det er veldig bra"*, dette forteller aktør 1. Utover dette er det flere som har fått tilbakemelding på at medarbeiderne er misfornøyd med luftkvaliteten og at det er mye støy i kontorlandskapet. Problemstillingen rundt støy ser vi også at det er to sider av, en avdeling forteller at de liker at det er litt støy og mye liv, mens en annen avdeling skulle ønske det ikke var så mye støy. En av våre aktører nevner at hun har innført mulighet for hjemmekontor. Det vil si at hennes medarbeidere får mulighet til å arbeide hjemmefra to dager i uken, mot at samtlige skal være samlet på kontoret en fast dag i uken - eksempelvis skal alle være tilstede på tirsdager. Denne friheten har medarbeiderne gitt uttrykk for at de setter stor pris på. Videre nevnes det at det blir delt ut premier, i form av for eksempel gavekort og vin, til personer som presterer veldig godt. Dette gjøres for å motivere de ansatte. Dette blir ikke trukket frem som noen av godene medarbeiderne er veldig fornøyd med.

Da er neste spørsmål, hvordan kan ledere bruke denne informasjonen til å påvirke medarbeidernes motivasjon, for igjen å kunne generere måloppnåelse? Vi kan starte med at det er en fordel å kjenne sine medarbeidere. På denne måten kan man tilpasse kommunikasjonen for å unngå misforståelser eller misnøye. Tillit og godt samarbeid er viktige drivere for motivasjon og kommunikasjon er et viktig verktøy for å bidra til å skape nettopp dette. Tillit er et begrep vi finner i Maslows behovspyramide, for å få dekket det sosiale behovet, og under hygienefaktorer vedrørende det psykososiale arbeidsmiljøet i Herzbergs teori. For å opprettholde et godt teamsamarbeid og skape tillit kan man også gjøre ting sammen utenfor kontoret, gå tur, spise lunsj ute eller arrangere andre aktiviteter med kollegaer. Videre ser vi at det å dele opp mål i flere delmål er noe flere av de ansatte setter

pris på, da det gir mulighet for å se hvor godt/dårlig man ligger an i forhold til satte mål. Ved å gjøre dette kan man også få tilbakemeldinger fra sin leder underveis og hjelp til å tilrettelegge slik at målene kan nåes til tross for eventuell motstand. Overordnet kan vi se at frihet og ansvar til å løse oppgaver er viktige motivasjonsfaktorer, som går igjen hos samtlige. Leder bør legge til rette for å gi medarbeiderne oppgaver som har en balanse mellom utfordringer og den kompetansen medarbeideren har. I tillegg bør de vise at tilliten til medarbeiderne er stor nok til at de får mulighet til å løse oppgaven selv og til å ta beslutninger.

6.0 Konklusjon

I denne undersøkelsen har vi samlet inn informasjon fra ulike ledere om relasjonen mellom de og deres medarbeidere. Informasjonen vi har fått innebærer oppfølging, bevisste og ubevisste motivasjonsfaktorer og inkludering av de ansatte i bedriftens målsetting. Etter å ha analysert vår data sitter vi igjen med et helhetsinntrykk av at personer med samme eller tilsvarende stillinger motiveres av de samme tingene. Våre funn viser at lederne vi snakket med ikke hadde et bevisst forhold til motivasjon og fokus på dette selv om de hadde tilrettelagt faktorer som kunne bidra til å øke motivasjonen til de ansatte, som for eksempel premier og bonusordninger.

Da vi startet denne forskningsprosessen ønsket vi å se nærmere på hvilken grad lederne kan anvende motivasjon for å nå mål i bedriften. Bring er en bedrift som stadig befinner seg i en endringsprosess, og for å lykkes med sine mål må de ansatte være motiverte og ha stå-på-vilje. Vi har som tidligere nevnt intervjuet personer i salg- og kundeserviceavdelinger, og har kommet frem til at for å lykkes i denne type stillinger er personlighet vesentlig for om man vil trives eller ikke. Videre vil vi trekke frem fordeling av ansvar og friheten til å kunne løse utfordringer på egenhånd som viktige motivasjonsfaktorer. For å kunne fordele ansvar på en måte som er givende for hver enkelt medarbeider er man avhengig av å kjenne sine medarbeidere, og deres evner og begrensninger. Utover dette er tillit et stikkord som går igjen både når det gjelder trivsel, motivasjon og godt teamsamarbeid. For å bygge tillit kan man blant annet legge til rette for å skape et sosialt miljø utenfor arbeidsplassen

6.1 Videre forskning

Vi har hatt begrenset med tid til å arbeide med denne oppgaven, som har ført til at vi ikke har hatt mulighet til å gå like dypt i problemstillingen og forskningsspørsmålene som vi hadde ønsket. I vår oppgave har vi kun snakket med personer som har lederansvar. Vi har dersom fått svar på problemstillingen fra et lederperspektiv. Hadde vi derimot fått snakket med medarbeiderne om hvordan deres ledere kunne motivere dem, kan det hende vi hadde fått andre resultater på hvordan ledere kunne påvirke deres motivasjon. For å teste validiteten til våre studier ville det være interessant å gjennomføre en tilsvarende undersøkelse med medarbeidere som informanter. Forskningsresultatene hadde blitt mer representative om vi kunne intervjuet flere ansatte, gjerne i ulike bedrifter der de kanskje har andre ansvarsområder og en ulik organisasjonsstruktur. Det ville vært av interesse å sammenligne hvordan disse motivasjonsfaktorene vi har sett nærmere på kan overføres til andre stillinger, avdelinger og bedrifter.

7.0 Litteraturliste

Alvesson, Mats. 2011. *Hvordan motivere individer*. Magma, 03/11. Lesedato 22.03.17:
<https://www.magma.no/hvordan-motivere-individer>

Arbeidstilsynet. *Systematisk HMS-Arbeid (internkontroll)*. Lesedato 27.03.17:
<http://www.arbeidstilsynet.no/hms.html>

Fjellstad Holm, Simen. 2015. *Nøkkelen til god motivasjon*. Lesedato 20.03.17:
<https://psykologisk.no/2015/10/nokkelen-til-god-motivasjon/>

Johannesen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2013. *Positivt lederskap. Jakten på de positive kreftene*. Fagbokforlaget.

Kirkhaug, Rudi. 2015. *Lederskap, person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

NESH. 2006. *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora.
Lesedato: 21.04.17:
<https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi-2006.pdf>

Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og Mangfold, Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Fagbokforlaget. 3. utgave.

Sander, Kjetil. 2016. *Herzbergs motivasjonsteori (to-faktor)*. Estudie, 10. september.
Lesedato 11. mars 2017: <https://estudie.no/jobb-berikelse/>

Vedlegg: Intervjuguide

Stilling:

Hvor lenge har du vært i denne stillingen?

Kan du fortelle litt om stillingen din?

Hvilke ansvarsområder har du?

Hvor mange medarbeidere har du ansvar for?

Generelt om oppfølging

Hvordan forhold har du til din leder?

Får du den oppfølgingen du ønsker?

Er du motivert i din jobb?

Gjør din leder noe for å motivere deg?

Hvilke rutiner har dere på oppfølging av medarbeidere?

Hvordan forholder medarbeiderne seg til oppfølgingen de får?

Spørsmål knyttet til måloppnåelse

Hvem har ansvar for målsetting?

Når dere setter mål, blir medarbeiderne inkludert i dette?

Hvilke type mål har dere?

Har dere noen strategier for å påvirke måloppnåelsen?

Motivasjon

Hvilke forhold har dere til motivasjon blant medarbeidere?

Har du et inntrykk av hva som motiverer dine ansatte?

Har dere fokus på utvikling av medarbeidere?

Hvordan forholder dere dere til det sosiale på jobben? Har dere sammenkomster?

Opplever du at dine medarbeidere savner noen materielle goder på arbeidsplassen?

Er det noen materielle goder dine medarbeidere gir uttrykk for at de er spesielt fornøyd med?

Dagens situasjon i bring og avslutning

Kan du si litt om endringsprosessen Bring er i for tiden?

Påvirker dette dine medarbeidere?

Påvirker det deg på noe vis?

Er det noe annet du kan tenke deg å legge til?