

BACHELOROPPGAVE 2016:

**"MOTIVASJONSSTUDIE BLANT
ANSATTE I DNB BANK,
AVDELING GJØVIK"**

FORFATTERE:

SIMEN BROVOLD - 131142

KRISTIAN LØNSTAD ONSRUD - 131068

HÅKON GULBRANDSEN SVIUND - 131159

NTNU I GJØVIK

AVDELING TEKNOLOGI, ØKONOMI OG LEDELSE

6. SEMESTER – 2016

Dato: 18/5 - 2016

SAMMENDRAG

Tittel:	Motivasjonsstudie blant ansatte i DNB Bank, Avdeling Gjøvik	Dato:	18/5-2016
Deltakere:	Simen Brovold – 131142 Kristian Lønstad Onsrud - 131068 Håkon Gulbrandsen Sviund - 131159		
Veileder:	Anne Grethe Syversen		
Oppdragsgiver:	DNB Bank, Avdeling Gjøvik		
Kontaktperson:	Geir Overland		
Stikkord/nøkkelord (3-5 stk)	Motivasjon, bank, omstilling, indre motivasjon, ytre motivasjon		
Antall sider: 59	Antall vedlegg: 7	Publiseringsavtale inngått: Ja	
<p>Gruppen består av tre studenter med lik studieerfaring, men forskjellig jobberfaring. Etter tre år med høyere utdanning, ønsker vi med denne oppgaven å sette et verdig punktum for vår bachelorgrad i økonomi og ledelse ved NTNU i Gjøvik.</p> <p>Bacheloroppgaven er en motivasjonsstudie, der formålet med oppgaven er å belyse hvilke motivasjonsfaktorer som har størst betydning for motivasjonen til de ansatte. Vi ønsker å finne ut om de ansatte blir motivert av ulike faktorer, og deretter kunne kartlegge hvilke ansatte som er indre motiverte og hvilke ansatte som er ytre motiverte. I tillegg ser vi på hvordan en omstillingssituasjon påvirker de ansatte. Nøkkelbegrepene i vår undersøkelse er indre- og ytre motivasjonsfaktorer, samt omstillingssituasjon. Viktige faktorer er blant annet lønn, tilbakemeldinger, arbeidsoppgaver, nedbemanning og usikkerhet.</p> <p>Bacheloroppgaven ble gjennomført i samarbeid med DNB Bank, avdeling Gjøvik. Det har blitt benyttet en kvalitativ metode, og datainnsamlingen har vært gjennom flere kvalitative semi –strukturerte intervjuer med de ansatte.</p> <p>Vi knytter våre innsamlede data opp mot relevante motivasjonsteorier. Vi vurderer hvordan de ansatte responderer på ulike motivasjonsfaktorer, og tar først for oss hvordan de ansatte blir påvirket av ytre faktorer. Hvor stor betydning har lønn og bonuser? Videre tar vi for oss hvordan de ansatte blir påvirket av indre faktorer. Er tilbakemeldinger viktig for de ansatte? Kanskje er også arbeidsoppgavene i seg selv motiverende? Til slutt ser vi på hvordan de ansatte blir påvirket av omstillingssituasjonen, og om dette eventuelt endrer forholdet mellom hvilke faktorer de ansatte verdsetter.</p> <p>Konklusjonen i hovedproblemstillingen er at det er stor indre motivasjon blant de ansatte, samtidig som mange også påvirkes av ytre faktorer. Forskjellen ligger i hvor stor grad de ytre faktorene påvirker, men forskningen viser uansett at deler av vårt utvalg liker å kombinere både ytre og indre faktorer. Omstillingssituasjonen har ikke noen vesentlig påvirkning på de ansatte sin motivasjon, eller vektlegging av motivasjonsfaktorer.</p>			

ABSTRACT

Title:	Motivation study among employees in DNB Bank, Gjøvik	Date: 18/5 - 2016
Participants/	Simen Brovold – 131142	
	Kristian Lønstad Onsrud - 131068	
	Håkon Gulbrandsen Sviund - 131159	
Supervisor(s)	Anne Grethe Syversen	
Employer:	DNB Bank, Gjøvik	
	Geir Overland	
Keywords (3-5)	Motivation, bank, transitional situation , intrinsic motivation, extrinsic motivation	
Number of pages: 59	Number of appendix: 7	Availability: Open
<p>The group consist of three students with similar education experience, but different job experience. After three years of higher education, we now want to the set a worthy final to our bachelor's degree in economics and management at NTNU in Gjøvik.</p> <p>This bachelor thesis is a motivation study, and the purpose of the thesis is to reveal which motivators have the greatest impact on the motivation of the employees. We want to find out how the employees are motivated by different motivators, and then identify which employees who are intrinsic motivated, and which employees who are extrinsic motivated. In addition, we want to examine how a transitional situation affects the employees. The key concepts in our investigation is intrinsic and extrinsic motivators, including the transitional situation. Key factors include wages, feedback, tasks and responsibilities, downsizing and uncertainty.</p> <p>We have worked with DNB Bank in Gjøvik. It has been used a qualitative methodology, and data that has been used in this assignment has been retrieved through interviews with the employees.</p> <p>We are considering how the employees responds on different motivators, and first we look at how the employees are affected by extrinsic motivators. For example, how important are wages and bonuses? Furthermore, we are looking at how the employees are affected by intrinsic motivators. Is feedback important for the employees? Perhaps the tasks itself are motivating? Finally, we look at how a transitional situation affects the employees. Will this situation change the employees' opinion on which motivators are the most important, and thereby change which motivators they appreciate the most.</p> <p>Our conclusion is that it is great intrinsic motivation among the employees. At the same time, some of the employees are affected by extrinsic factors. How much the extrinsic factors affect the employees variate, however our survey shows that most of the employees like to combine both intrinsic and extrinsic factors. The transitional situation have no significant impact on the employees' motivation and does not emphasis on motivators.</p>		

FORORD

En lærerik og morsom studietid går mot slutten. Bacheloroppgaven er en avsluttende oppgave i økonomi og ledelse, årskullet 2013 – 2016. Det har vært en krevende prosess, preget av kontinuerlig og godt arbeid gjennom hele semesteret. Samarbeidet med vår samarbeidspartner, DNB Bank, avdeling Gjøvik har vært svært lærerikt og interessant. Arbeidet med bacheloroppgaven har vært en stor utfordring, der vi har prøvd og feilet, diskutert, og drøftet i store mengder. Vi har virkelig fått benyttet oss av all den fagkunnskap vi har skaffet oss i løpet av tre år på NTNU i Gjøvik, og best av alt er at vi har fått benyttet den på en måte som er relatert til den virkelige verden. Vi har i løpet av prosessen skaffet oss en grundigere forståelse av vår faglige kunnskap, samt at vi i tillegg har tilegnet oss ny kunnskap.

Bachelorprosessen har pågått fra slutten av oktober 2015 og frem til innlevering den 18. mai 2016. Et slikt prosjekt er helt nytt for alle deltakerne på denne gruppen. Vi har alle studert 3 år på NTNU, der hver og en av oss representerer ulike interesser og jobberfaringer. Samarbeidet innad i gruppen har fungert godt, og vi er alle fornøyd med utbyttet vi har fått av å arbeide med en slik bacheloroppgave. Dette har vært en fin avslutning på vår utdanning, der vi føler at vi har skaffet oss mye fagkunnskap som vi kan ta med oss videre i livet.

Til slutt ønsker vi å takke vår oppdragsgiver, DNB Bank, avdeling Gjøvik for et flott samarbeid. Vi vil takke alle de ansatte som stilte opp for å bli intervjuet, og ikke minst en stor takk til vår kontaktperson Geir Overland. Dere har vist stort engasjement og hjelpsomhet. Helt til slutt ønsker vi også å takke vår veileder, Anne Grethe Syversen. Dere har alle vært til stor hjelp.

Gjøvik, 18.05.2016



Simen Brovold



Kristian L. Onsrud



Håkon G. Sviund

Innhold

SAMMENDRAG	2
ABSTRACT	3
FORORD.....	4
FIGURLISTE	7
1.0. Innledning.....	8
1.1. Bakgrunn	8
1.2. Formål	9
1.3. DNB Bank, Avdeling Gjøvik	9
1.4. Problemområde	10
1.4.1. Problem	10
1.4.2. Problemstilling	11
2.0. Teori	12
2.1. Maslow's behovsteori.....	13
2.2. Kognitive motivasjonsteorier	15
2.2.1. Kognitiv forventningsteori	15
2.2.2. Målsettingsteori	16
2.2.3. Kognitiv evalueringsteori	17
2.3. Indre motivasjon og ytre motivasjon	17
2.4. Jobbkarakteristika - modellen.....	20
2.5. Utvikling av motivasjonsfaktorer	21
3.0. Forskningsmodell	23
4.0. Metode.....	25
4.1. Datainnsamling.....	25
4.1.1. Primærdata.....	25
4.1.2. Sekundærdata	26
4.2. Intervjumetode.....	26
4.2.1. Fordeler og ulemper med intervjumetoden	27
4.2.2. Populasjon	28
4.2.3. Utvalg	28
4.3. Intervjuprosessen.....	29
4.4. Feilkilder	30
4.5. Vurdering av datagrunnlag	32
4.5.1. Validitet	32
4.5.2. Reliabilitet	33
4.5.3. Cohen's Kappa	33
4.6. Kritikk	37

4.7.	Etikk	38
5.0.	Resultater.....	39
5.1.	Ytre motivasjonsfaktorer	39
5.2.	Indre motivasjonsfaktorer.....	40
5.3.	Indre eller ytre motivasjonsfaktorer?.....	41
5.4.	Omstillingssituasjonen	42
6.0.	Diskusjon.....	43
6.1.	Diskusjon – delproblemstilling 1: "Hvordan blir de ansatte påvirket av ytre motivasjonsfaktorer?"	43
6.1.1.	Konklusjon – delproblemstilling 1	46
6.2.	Diskusjon – delproblemstilling 2: "Hvordan blir de ansatte påvirket av indre motivasjonsfaktorer?"	46
6.2.1.	Konklusjon – delproblemstilling 2	52
6.3.	Diskusjon – delproblemstilling 3: "Hvordan har dagens omstillingsprosess påvirket hvilke motivasjonsfaktorer som er viktigst for de ansatte?"	52
6.3.1.	Konklusjon – delproblemstilling 3	54
7.0.	Konklusjon	56
7.1.	Implikasjoner til samarbeidspartner	57
7.2.	Videre forskning.....	58
8.0.	Litteraturliste	60
9.0.	Vedlegg	63
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	63
	Vedlegg 2: Transkriberingsmatrise - Innledning.....	69
	Vedlegg 3: Transkriberingsmatrise – Ytre motivasjonsfaktorer	73
	Vedlegg 4: Transkriberingsmatrise – Indre motivasjonsfaktorer	79
	Vedlegg 5: Transkriberingsmatrise – Omstillingssituasjon.....	93
	Vedlegg 6: Transkriberingsmatrise – Lederens funksjon.....	101
	Vedlegg 7: Transkriberingsmatrise - Forbedringspotensialer	106

Antall ord: 17 588

FIGURLISTE

Figur 1: Maslow's behovspyramide.....	side 13
Figur 2: Kognitiv forventningsteori.....	side 15
Figur 3: Jobbkarakteristika – modellen.....	side 20
Figur 4: Comparisons of employee responses in 1946, 1986 and 1997.....	side 22
Figur 5: Forskningsmodellen.....	side 23
Figur 6: Cohen's Kappa, observatør 1 og observatør 2.....	side 34
Figur 7: Cohen's Kappa, observatør 1 og observatør 3.....	side 35
Figur 8: Verdsettelse av motivasjonsfaktorer.....	side 41
Figur 9: Jobbkarakteristika – modellen.....	side 46
Figur 10: Comparisons of employee responses in 1946, 1986 and 1997.....	side 53

1.0. Innledning

1.1. Bakgrunn

Denne bacheloroppgaven tar for seg motivasjon blant ansatte i DNB Bank, avdeling Gjøvik (heretter referert til som DNB). Temaet motivasjon har vært en gjenganger i løpet av studietiden på NTNU i Gjøvik, og vi har tilegnet oss mye fagkunnskap knyttet til dette temaet. Vi er av den oppfatning at motivasjon er et svært interessant og aktuelt tema i dagens konkurranseutsatte markeder, og det var derfor et ønske om å ta for oss dette temaet i en større bacheloroppgave. På denne måten får vi benyttet tilegnet kunnskap på en mer praktisk måte, og vi får også et innblikk i hvordan DNB opptrer for å sikre motiverte ansatte.

Motivasjon er det som driver oss mennesker, og får oss til å handle på bestemte måter (Jacobsen og Thorsvik 2013). Uavhengig av om du er en idrettsutøver, student eller ansatt i en bedrift, er det motivasjonen som stadig får deg til å fortsette å trene, studere eller jobbe. Motivasjonen er med andre ord selve drivkraften hos oss mennesker. Ingen mennesker er like, vi er alle unike. Det kan derfor være vanskelig å definere hvilke motivasjonsfaktorer som påvirker de ansatte sin motivasjon. Dette er ingen lett oppgave, og denne utfordringen gjør temaet ekstra spennende.

Motivasjon blant ansatte er sentralt på de aller fleste arbeidsplasser i dag, og det blir ofte rettet et stort fokus på viktigheten av å ha motiverte ansatte over tid. Mange bedrifter bruker mye ressurser i form av medarbeidersamtaler og opplæringskurs for å utvikle sine ansatte, som igjen kan føre til økt arbeidsinnsats og bedre kvalitet på det som blir gjort (Farbrot 2010). For at disse tiltakene skal få en positiv effekt er bedriftene likevel avhengig av at de ansatte er motiverte, og at de ønsker å tilegne seg ny kunnskap. Med dette tatt i betraktning er bedrifter avhengig av motiverte og engasjerte ansatte som arbeider både for sitt eget og bedriften sitt beste. Motiverte ansatte kan på sikt utgjøre et konkurransefortrinn. Dette fordi god motivasjon kan føre til økt ytelse og kvalitet. Resultatet av dette vil til slutt kunne være flere fornøyde kunder (Jacobsen og Thorsvik 2013).

DNB viste tidlig interesse for vår bacheloroppgave, og de signaliserte at de ønsket å gjøre en undersøkelse blant sine ansatte og deres motivasjon. Vi følte fra første stund at vi hadde valgt

en bedrift som passet fint til oppgaven. Mye av grunnen til at DNB ble valgt var at vi visste at de tidligere hadde vært positive til samarbeid knyttet til bacheloroppgaver.

DNB er i tillegg en interessant jobbarena etter endt bachelorgrad. Norske banker er i dag også midt inne i en omstillingsprosess preget av store nedbemanninger, og dette gjør at vi får en ekstra faktor å ta hensyn til (Sundberg 2016).

1.2.Formål

Formålet med denne oppgaven er å gjennomføre en motivasjonsstudie blant de ansatte i DNB. Vi er interessert i å finne ut hvilke faktorer som spiller størst rolle for motivasjonen til de ansatte. Spiller ytre faktorer i form av lønn en stor rolle? Eller opplever de at indre faktorer som tilbakemeldinger og selve interessen for jobben er viktigst?

Som tidligere nevnt er motivasjon et viktig felt innenfor arbeidslivet, og det er med tiden utviklet en rekke ulike motivasjonsteorier. Synet på hvilke faktorer som motiverer har også endret seg, og vi hører stadig at det er viktig for en bedrift å ha ansatte som har en indre drivkraft. Med dette tatt i betraktning er det ønskelig å gjennomføre denne undersøkelsen for å finne ut om DNB har indre motiverte ansatte som brenner for sitt arbeid, eller om de i hovedsak arbeider på grunn av ytre faktorer og belønninger.

En slik motivasjonsstudie er i tillegg sentral i dag på grunn av den situasjonen DNB befinner seg i. Dagens pågående omstillingssituasjon kan påvirke ansatte sin motivasjon, og det er viktig at DNB er klar over hvordan en slik situasjon kan virke inn på sine medarbeidere. Undersøkelsen skal gi DNB en dypere forståelse av hvilke faktorer som motiverer deres ansatte, samt hvordan dagens omstilling kan påvirke hvilke faktorer som er viktigst for dem.

1.3.DNB Bank, Avdeling Gjøvik

Før vi kommer mer konkret inn på problemområde og problemstilling, er det fornuftig å gi en introduksjon av vår samarbeidspartner, DNB Bank.

DNB Bank er Norges største finanskonsern, og ble etter en fusjon mellom Den norske bank og Gjensidige NOR etablert i 2003 (DNB 2016). DNB Bank er alltid på utkikk etter nye

metoder som kan gi bedre resultater, både for seg selv og sine kunder. Dette gjenspeiler seg i visjonen; "*Vi skaper verdier gjennom kunsten å møte kunden*" (DNB 2016).

DNB Bank har valgt tre verdier som skal hjelpe bedriften til å komme et steg nærmere sin visjon: hjelpsom, profesjonell og initiativrik (DNB 2016).

I 2014 leverte DNB Bank et driftsresultat på i overkant av 40,5 milliarder kroner, og de synes det er nødvendig å bidra til å skape vekst i samfunnet (Proff 2016). De ønsker å bidra med en bærekraftig økonomisk, miljømessig og samfunnsmessig utvikling innenfor de områdene og bransjene hvor de driver sin virksomhet (DNB 2016).

I denne oppgaven vil fokuset bli rettet mot DNB sitt privatmarked på Gjøvik, hvor det totalt er 13 ansatte. DNB har i dag en markedsandel på 40%, og er med det den største aktøren på Gjøvik (Overland, personlig kommunikasjon, 28.01.2016).

1.4.Problemområde

1.4.1.Problem

DNB er i dag midt inne i en stor omstillingsprosess som er preget av nedbemanning og nedleggelse av kontorlokaler. 200 årsverk ble redusert i 2015, og det er ventet ytterligere reduisering av 600 årsverk i 2016 (Sundberg 2016). Redusering av kontorlokaler fører til mindre behov for ansatte. Hovedårsaken til denne prosessen er et stadig mindre behov for direkte kontakt mellom kunder og ansatte i banken. Mye av driften i en bank skjer via den digitale verden, og kundene benytter seg i større grad av for eksempel nettbank (Arntsen 2014).

DNB er nødt til å tilpasse seg den nye bankhverdagen, der kundene stadig endrer sine bankvaner ved at de bruker mobil og internett til alt fra å betale regninger til å søke om boliglån. Geir Overland (personlig kommunikasjon, 28.01.2016) påpeker at DNB fortsatt er en servicebedrift, og motiverte og engasjerte ansatte er viktig for å imøtekomme kundens krav på en god måte. Tiltak som fremmer dette er blant annet økt fokus på kundesenter hvor DNB ønsker personlig betjening døgnet rundt, enten per telefon eller via chat (Brustad 2016). En viktig del av motivasjonsstudien er hvordan denne omstillingsprosessen påvirker ansatte sin motivasjon og hvilke motivasjonsfaktorer de anser som viktigst.

1.4.2. Problemstilling

For å kunne klare å forske på og gjennomføre en undersøkelse er det nødvendig å formulere en tydelig og konkret problemstilling. Problemstillingen er hva vi skal finne ut, og er definert som et "spørsmål som blir stilt med et bestemt formål, og på en så presis måte at det lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder" (Johannesen m.fl. 2011, s. 63). Formulering av problemstillingen er viktig, den avgrensner temaet og danner grunnlaget for videre arbeid (Johannesen m.fl. 2011). I tillegg til problemområde, er indre og ytre motivasjonsfaktorer viktig, og vi har derfor formulert problemstillingen slik:

Er de ansatte i DNB indre eller ytre motivert, og hvordan har dette forholdet blitt påvirket av dagens omstillingssituasjon?

Med en slik problemstilling ønsker vi å undersøke hvilke faktorer som motiverer de ansatte i DNB, og samtidig undersøke hvordan omstillingssituasjonen kan påvirke hvordan de ansatte vektlegger de ulike faktorene. En situasjon preget av nedbemanning kan føre til en endring av synet på hvilke faktorer som er viktigst for de ansatte. De ansatte kan gå fra å være indre motivert til å bli ytre motivert, eller motsatt. Det finnes også en mulighet for at situasjonen ikke har noen spesiell innvirkning, og motivasjonen forblir den samme.

I tillegg til hovedproblemstillingen utarbeidet vi delproblemstillinger som underbygger hovedproblemstillingen, og som skal hjelpe oss i forskningsarbeidet. Disse er formulert på følgende måte:

- Delproblemstilling 1: *Hvordan blir de ansatte påvirket av ytre motivasjonsfaktorer?*
- Delproblemstilling 2: *Hvordan blir de ansatte påvirket av indre motivasjonsfaktorer?*
- Delproblemstilling 3: *Hvordan har dagens omstillingsprosess påvirket hvilke motivasjonsfaktorer som er viktigst for de ansatte?"*

Hovedvekten i undersøkelsen ligger på om ansatte i DNB er indre motiverte eller ytre motiverte. Det er mest interessant å se på hvordan de ansatte responderer på de ulike faktorene, og det er ekstra spennende med tanke på den pågående omstillingsprosessen. Oppgaven kommer ikke til å gjøre rede for mulige tiltak som eventuelt kan forbedre de ansatte sin motivasjon. Dette fordi vi anser det som en for stor jobb å gjennomføre begge deler.

2.0. Teori

Teorikapittelet er utarbeidet på bakgrunn av temaet og problemstillingen. Problemstillingen har fokus på ytre og indre faktorer, samt DNB sin omstillingsprosess. Dette er nøkkelbegreper som derfor vil være hovedfokus i dette kapitlet. Vi ønsker å presentere teori som er av relevans for vår bacheloroppgave, og kapitlet vil bestå av ulike motivasjonsteorier og modeller som blir benyttet senere i oppgaven. Formålet med teorikapittelet er å gi et godt og klart bilde av hva motivasjon er, hvorfor det er så viktig, og samtidig gi et godt innblikk i tidligere undersøkelser knyttet til indre og ytre faktorer.

Motivasjon kommer fra det latinske ordet "movere", som betyr å *bevege*. Begrepet er definert som "de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retningslinjer til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål" (Kaufmann og Kaufmann 2015, s.113). Denne definisjonen forteller at motivasjon påvirkes av flere forskjellige forhold, og disse forholdene påvirker menneskets handlinger.

Det er her de indre og ytre faktorene kommer inn i bildet, og Kaufmann og Kaufmann sier at indre motivasjonsfaktorer er faktorer som dekker behov, forventninger og evalueringer, mens de definerer ytre motivasjonsfaktorer som "sosiale faktorer og miljø- og oppgavefaktorer" (Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 145).

2.1.Maslow's behovsteori

Behovsteorier har i lang tid vært en tradisjon i psykologien, der hensikten er å finne frem til hvilke grunnleggende behov som kan forklare hvorfor mennesker handler som de gjør. Teorien som har fått størst oppmerksomhet innen behovsteori er utviklet av Abraham Maslow. Han mente at man kunne dele menneskelige behov inn i fem kategorier. Innenfor de fem kategoriene er det igjen to hovedtyper; behov for underskuddsdekning (fysiologiske behov, sikkerhetsbehov og sosiale behov) og behov for vekstmuligheter (behov for anerkjennelse og selvaktualisering) (Kaufmann og Kaufmann 2015).

Ideen bak teorien til Maslow er at de laveste behovene i underskuddsdekningen må være tilfredsstillt, før behovet for vekstmuligheter kan bli aktivert. Det første behovet i Maslow sitt hierarki er det fysiologiske behovet. Dette er et behov som er helt nødvendig for oss mennesker, og som vi trenger for å fungere i hverdagen. Det andre trinnet er behovet for sikkerhet, og er noe som må ligge til grunn for at vi skal føle oss trygge. Deretter kommer det sosiale behovet. Det handler om at alle mennesker har behov for å være sosiale sammen med andre. Å omgå sosialt med andre kan forekomme på flere ulike arenaer i menneskets hverdag (Kaufmann og Kaufmann 2015). Noen opplever sosial kontakt med kollegaer på arbeidsplassen, andre kan stimulere sine sosiale behov gjennom for eksempel idrett, foreninger eller bare det å være med venner. Å føle en tilhørighet til arbeidsplassen eller til andre personer er viktig for det enkelte menneske. Med dette tatt i betraktning vil det være viktig at en leder ser nytten av det å skape et godt samhold innad i selskapet, ettersom sjansen for at de ansatte sin motivasjon øker i form av tilhørighet er stor.



Figur 1: Maslow's behovspyramide (Kotler 2011)

Det neste behovet innen Maslow sitt hierarki er behov for anerkjennelse. Dette behovet handler om at mennesket skal oppnå personlig vekst, som igjen vil føre til utvikling av kompetanse og personlige egenskaper. Mange ansatte vil føle en slags tilfredsstillelse når man får tilbakemeldinger på en arbeidsoppgave, enten gjennom lovord eller om man mottar konstruktiv kritikk på arbeidet som er utført. Det som er vesentlig er at man blir sett av lederen eller kollegaer. Viktige kjennetegn ved dette behovet er at de ansatte utvikler god

selvrespekt og at de får anerkjennelse fra andre personer. Samtidig er det å nyte egen suksess, men også være glad for andre sin suksess sentralt her.

Behovet for selvaktualisering er det høyeste nivået i Maslow sitt hierarki. Det kjennetegnes ved at man klarer å frigjøre kapasitet til å utvikle og realisere sitt potensial i form av egne evner og egenskaper. Hvis ansatte befinner seg på dette trinnet i hierarkiet vil det komme både personen og selskapet til gode. For eksempel kan de ansatte ha fått utlevert arbeidsoppgaver som hjelper dem til å videreutvikle sitt potensial og sine evner (Kaufmann og Kaufmann 2015).

Maslow mente at man måtte begynne med å tilfredsstillere behovene nederst på pyramiden (se figur 1), og jobbe seg oppover i hierarkiet. For at du for eksempel skal kunne tilfredsstillere dine sosiale behov må behovet for sikkerhet først være oppfylt. Maslow sin tankegang og teori har blitt studert av en rekke andre personer, og det er en del splittelse i forskeres sine oppfatninger av Maslow sin teori. Noen mener teorien er holdbar, mens andre mener den er mangelfull. En klassisk studie utført av Porter viser at mennesker som arbeider i et lavt nivå i en bedrift, stort sett bare har mulighet til å få tilfredsstillt sine underskuddsbehov. De som derimot jobber i en høyere stilling i en bedrift har langt større sannsynlighet for å oppnå sine vekstbehov. Dette er en studie som støtter Maslow sin teori. Samtidig er det en ny metodisk forskning som sier at det er et betydelig samsvar på tvers av kulturer i oppbygging og en relativ betydning av menneskelige behov, slik Maslow mente. Mer spesifikke resultater viser at antall og typer behov, samt betydningen av å tilfredsstillere de lavere behovene i et bestemt mønster for å gå videre til et høyere nivå i pyramiden, får mindre støtte (Kaufmann og Kaufmann 2015).

2.2.Kognitive motivasjonsteorier

2.2.1.Kognitiv forventningsteori

Mennesker er informasjonsbehandlere, og mottar enorme mengder med informasjon hele tiden. Dette er informasjon mennesket oppfatter, drøfter, og tar beslutninger ut ifra. Kognitiv psykologi handler om "hvordan mennesker behandler informasjon og bruker informasjon som grunnlag for sine handlingsvalg" (Kaufmann og Kaufmann 2015, s. 120), og dette er også sentralt i kognitiv forventningsteori. Kognitiv forventningsteori peker på at ansatte vil være motiverte dersom de opplever at deres bestemte adferd og innsats vil føre til et resultat som den ansatte ønsker og verdsetter høyt. Motivasjonsteorien består av tre hovedelementer; subjektive forventninger, instrumentelle overveielser og valensvurderinger. Forholdet mellom disse tre hovedelementene er multiplikativt, hvilket resulterer i høy motivasjon dersom den

ansatte har høye verdier på alle

disse tre hovedelementene

(Kaufmann og Kaufmann

2015). Dette kan vi se igjen i

figuren til høyre (figur 2).

Subjektive forventninger handler

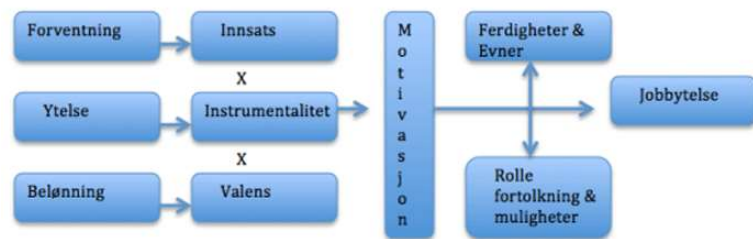
om hvorvidt den ansatte opplever en forventning om at de vil klare å gjennomføre en arbeidsoppgave, altså at innsatsen de legger ned vil gi resultater til slutt. Innsatsen må være verdt strevet.

Instrumentelle overveielser går ut på at de aktivitetene som gjennomføres vil gi en belønning, og dersom en ansatt må bruke masse tid og energi (innsats) uten at man får belønning, vil motivasjonen synke.

Til slutt har vi valensvurdering, som handler om hvor sterkt den ansatte ønsker den aktuelle belønningen. Dersom den ansatte ikke ønsker den aktuelle belønningen, vil også motivasjonen og innsatsen tilpasse seg deretter (Kaufmann og Kaufmann 2015).

Innenfor forventningsteori ser vi at belønning spiller en rolle for motivasjonen til de ansatte.

På denne måten vil incentiver stimulere de ansatte sin motivasjon, som videre vil føre til bedre prestasjoner i arbeidet. Denne teorien er derfor svært effektiv for ansatte som i hovedsak er ytre motiverte, men dersom belønningen ikke blir sett på som god nok, vil motivasjonen synke (Kaufmann og Kaufmann 2015).



Figur 2: Kognitiv forventningsteori (Kaufmann og Kaufmann 2015)

2.2.2.Målsettingsteori

Målsettingsteorien er teori nummer to innenfor kognitiv motivasjonsteori. Fokuset her er hvordan ulike målsettinger kan føre til mer motiverte ansatte, som igjen kan gi økt ytelse på jobben. Teorien fokuserer sterkt på målets motivasjonskraft, og at målet i seg selv er en viktig faktor som kan ha stor innvirkning på de ansatte sin motivasjon. Det viser seg at konkrete og spesifikke, samt vanskelige mål fører til økt ytelse og motivasjon. Likevel er det viktig å være klar over at målene som blir satt også må oppfattes som oppnåelige blant de ansatte, samtidig som det hele tiden er ledernes jobb å gi gode tilbakemeldinger på arbeidet som blir gjort. En konkret tilbakemelding kan føre til økt ytelse ved at den ansatte får veiledning på sitt arbeid, ved å lære å løse ting på andre og mer effektive måter. Dette betyr at en ansatt som har konkrete og vanskelige, men oppnåelige mål, samt gode tilbakemeldingsrutiner, ofte vil være mer motivert og engasjert enn en ansatt som ikke har det (Kaufmann og Kaufmann 2015).

I tillegg til disse elementene er det også to andre faktorer som må være tilstede for å øke motivasjonen ved bruk av målsettingsteorien. Disse to forholdene er at de ansatte føler et eierforhold og forpliktelse til det målet som er satt (målforpliktelse), samtidig som de også føler at de har kompetanse og evner til å lykkes med en bestemt oppgave (subjektiv mestringsevne). Tidligere forskning viser at motivasjonen til en ansatt avhenger mye av personens subjektive mestringsevne. En person med høy mestringsevne har stor tro på sine kunnskaper og ferdigheter, og setter seg ofte høye og svært utfordrende mål, samt at de nesten aldri gir opp. En person med lav mestringsevne er ofte usikre på seg selv, og setter derfor ofte lavere mål, og i verste fall gir de helt opp til slutt. På denne måten ser vi at motivasjon er individuelt, og ved bruk av målsettingsteorien er det viktig å kjenne sine ansatte godt. Dette for å sikre at målene som blir satt slår positivt, og ikke negativt ut på de ansatte sin motivasjon (Kaufmann og Kaufmann 2015).

Det er snakk om et sosialt samspill mellom leder og medarbeider, der man må i første fase må bli enige om mål, og hvordan medarbeideren skal jobbe for å nå målet. Videre må arbeidet bli gjennomført med tilstrekkelig tilbakemeldinger i perioden. Og til slutt må det vurderes om målet er nådd eller ikke. Dersom målet ikke er nådd må man begynne prosessen på nytt med å revidere og justere målsettingen (Kaufmann og Kaufmann 2015).

2.2.3.Kognitiv evalueringsteori

Kognitiv evalueringsteori er den tredje teorien innenfor kognitiv motivasjonsteori. Denne teorien kommer ut fra problematikken om at innsats og ytelse alltid øker i tråd med belønninger. Jo høyere lønn eller bonus, desto større arbeidsinnsats. Slik viser det seg derimot at ikke alltid er tilfelle. Kognitiv evalueringsteori har hovedfokus på hvordan arbeidstakeren evaluerer oppgavens iboende motivasjonsverdi (Kaufmann og Kaufmann 2015). Med andre ord handler det om hvordan ansatte evaluerer motivasjonsverdien av oppgavene de utfører. Motivasjon er som tidligere nevnt individuelt, og hver enkelt av oss drives av ulike faktorer. Noen motiveres av faktorer som lønn og bonus, andre av muligheten for ansvar og utvikling. Derfor vil ansatte også finne ulike motivasjonsverdi i ulike arbeidsoppgaver.

Begrepene indre og ytre motivasjon knyttes først og fremst til kognitiv evalueringsteori. Dette er ulike typer motivasjon som baserer seg på ulike faktorer, henholdsvis indre og ytre. Ytre motivasjon er definert tidligere, og det handler først og fremst om at ansatte blir motivert av belønninger. Dette kan være økt lønn, bonuser, stillingsopprykk eller andre materialistiske goder. Motivasjonen påvirkes av det å få en belønning for sitt arbeid. Indre motivasjon er også definert tidligere, og dersom en ansatt er indre motivert ligger motivasjonsverdien i det å utføre selve arbeidsoppgaven. Behovet for kompetanseopplevelse og selvbestemmelse henger høyt hos disse (Kaufmann og Kaufmann 2015).

2.3.Indre motivasjon og ytre motivasjon

Deci m.fl. (1999) er sentrale i den kognitive evalueringsteorien, og deres forskning på indre og ytre motivasjon viser til viktige elementer for vår undersøkelse.

Edward L. Deci og Richard M. Ryan, i samarbeid med Richard Koestner, publiserte i 1999 en stor meta-analyse av eksperimenter der effektene av indre og ytre motivasjon ble undersøkt. Her kommer det frem at ytre faktorer ofte blir brukt i tilknytning til arbeidsoppgaver som blir sett på som kjedelige, enkle og rutinepregede. Dette fordi man anser at disse arbeidsoppgavene har liten motivasjonsverdi, og ytre motivasjon vil derfor være bedre egnet for slike arbeidsoppgaver. Hvis en arbeidsoppgave derimot har stor iboende motivasjonsverdi,

ofte ved at de er vanskelige og utfordrende, vil det være best egnet å benytte indre motiverte ansatte til å løse den aktuelle oppgaven (Deci m.fl. 1999).

Meta – analysen hevder at det er en negativ, signifikant sammenheng mellom ytre og indre motivasjon. Dette betyr at økt ytre motivasjon fører til lavere indre motivasjon. Ifølge Deci m.fl. (1999) kan ytre belønninger brukes til å motivere de ansatte til å handle på bestemte måter, og for å få dem til å utføre spesielle arbeidsoppgaver. På denne måten kan man si at ytre belønninger kontrollerer oppførsel og handlinger hos en ansatt, og muligheten for selvbestemmelse blir redusert.

Videre kommer det frem at tilbakemeldinger til den ansatte er viktigst for å stimulere den indre motivasjonen (Deci m.fl. 1999). Dette kommer av behovet for kompetanseopplevelse, og at anerkjennelse for arbeid som er utført på en god måte stimulerer den indre motivasjonen. Dette kan knyttes opp til Maslow sin behovspyramide, og behovet for selvaktualisering. Dersom arbeidsoppgavene oppleves som utfordrende og utviklende, og at de ansatte får en følelse av mestring, vil dette føre til økt indre motivasjon.

Å benytte indre og ytre faktorer for å motivere de ansatte kan skje med varierende hell. Ved bruk av ytre faktorer kan de ansatte føle at de blir kontrollert i den forstand at de må gjøre oppgaver på bestemte måter for å oppnå en belønning. Adferden og oppgaveutførelsen blir kontrollert av bestemte betingelser. Dette vil føre til nedgang i indre motivasjon (Deci m.fl. 1999).

Ytre og indre motivasjon vil være en god blanding, så lenge den ytre motivasjon blir gitt i form av belønninger som kommer i samsvar med den kompetansen den ansatte viser. Hvis ansatte føler at de får en belønning på bakgrunn av godt utført arbeid, og belønningen blir evaluert som en tilbakemelding, virker dette positivt inn på den indre drivkraften.

Bård Kuvaas og Anders Dysvik (2015) har også vist stor interesse for forskjellen mellom indre og ytre motivasjon. De ser på forskjellene mellom ansatte som er indre og ytre motivert som store. Indre motiverte ansatte synes det er gøy, interessant, spennende og ikke minst meningsfullt å være på jobb. De indre motiverte er ofte svært engasjerte i sitt arbeid. Ytre motiverte ansatte motiveres derimot av økonomiske ekstragoder, der disse økonomiske belønningene påvirker hvor godt de ansatte utfører jobben sin. De må ha betalt for å gjøre en

ekstrainnsats, og dersom de hadde fått bedre økonomiske belønninger, hadde de gjort en enda bedre jobb.

I lengre tid har det vært stort fokus på bruk av økonomiske incentiver for å fremme ønsket adferd hos ansatte. Med tiden har det likevel vist seg at denne typen motivasjonsfaktorer har visse begrensninger, og at indre motivasjon ofte fører til en enda sterkere drivkraft hos de ansatte (Alvesson 2011). Belønninger i form av lønn er selvfølgelig noe alle trenger for blant annet å kunne betale regninger og kjøpe mat. Men, når de grunnleggende behovene er dekket (se figur 1), er det usikkert om større utbetalinger vil føre til økt motivasjon, jobbtilfredshet og større engasjement.

Kuvaas og Dysvik (2015) mener at indre motivasjon bør velges fremfor ytre motivasjon. På lang sikt vil indre motivasjon føre til positiv utvikling for arbeidsgiver, arbeidstaker og dermed også for deres kunder. Deres datasett viser at det er sterke, positive og signifikante sammenhenger mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjoner, ekstrarolleadferd og organisasjonsforpliktelse. Samtidig er det negative, signifikante sammenhenger mellom indre motivasjon og turnover - intensjon, sykefravær og jobbstress. Dette betyr altså at indre motivasjon viser seg å ha stor positiv påvirkning på arbeidsprestasjoner, ekstrarolleadferd og organisasjonsforpliktelse. Desto mer indre motivert, desto bedre yter den ansatte på bedriftens vegne. Samtidig har indre motiverte ansatte mindre turnover - intensjon, sykefravær og jobbstress, hvilket betyr at de ansatte mest sannsynlig ikke vil bytte jobb så ofte, og de må heller ikke være borte fra arbeid i lengre perioder grunnet sykdom, utbrenthet og stress. Dette medfører at bedriftens ansatte er mer kontinuerlig på jobb, og bedriften slipper også å bruke ressurser på hele tiden å skaffe seg nye ansatte fordi mange slutter.

Videre viser forskningen til Kuvaas og Dysvik (2015) at ansatte enten kan bli indre *eller* ytre motivert av jobben sin. De påpeker også at korrelasjonen mellom indre og ytre motivasjon er signifikant negativ, og som tidligere beskrevet betyr dette at ytre motivasjon kan redusere fordelene av indre motivasjon.

Med bakgrunn i undersøkelsene gjort av Kuvaas og Dysvik (2015) øker sannsynligheten for mer fornøyde kunder dersom ansatte synes jobben er gøy og viser engasjement. Indre drivkraft kan ses på som en fornybar kilde til gode prestasjoner og et utviklende arbeidsmiljø (Matthiesen 2015).

Sett fra et lederspesspektiv kan man dermed si at de viktigste kundene man har er sine ansatte. Dette fordi ansatte som er engasjerte og dedikerte, og som er villige til å gi alt for jobben sin, ofte vil gå langt for å få gjennomført en arbeidsoppgave på en hensiktsmessig og effektiv måte. Kundetilfredshet er det som er avgjørende, og nøkkelen til gode kundeopplevelser er nettopp engasjerte medarbeidere (Stranden 2014). Dersom de klarer å sørge for at de ansatte har en indre drivkraft, kan bedriften oppnå et konkurransefortrinn (Matthiesen 2015).

2.4. Jobbkarakteristika - modellen

Vi ser av teorien at det hevdes at indre motivasjon er viktigere enn ytre motivasjon. Hvordan kan en bedrift klare å skape indre motivasjon hos sine ansatte? Jobbkarakteristika - modellen er en modell som er utviklet av Richard Hackman og Greg Oldham (1976). Denne modellen peker på at motivasjon skyldes egenskaper ved selve jobben (Kaufmann og Kaufmann 2015). Modellen består av tre hovedelementer; jobbkarakteristika, psykologiske tilstander og resultat, og modellen viser til at kjennetegn som ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet- og betydning, samt autonomi og tilbakemelding er viktig for å skape best mulig arbeidsmotsivasjon på jobben (se figur 3).

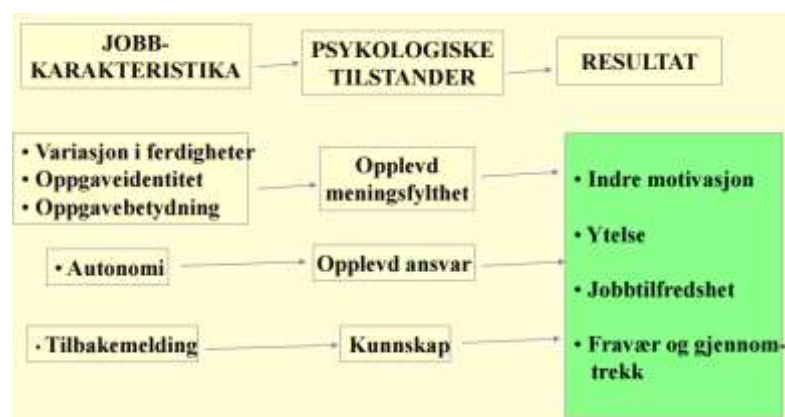
Ferdighetsvariasjon handler om at de ansatte har mulighet til å benytte flere ferdigheter og ulike kunnskaper i daglig oppgaveløsning.

Oppgaveidentitet betegner i hvilken grad den ansatte har mulighet til å ferdigstille et helt identifisert arbeid, mens

oppgavebetydning handler om at den ansatte ser at det arbeidet som blir gjort har betydning for organisasjonen.

Autonomi omfatter ansatte sitt ansvar i jobben, og hvilke muligheter den ansatte har til å påvirke sin arbeidssituasjon. Frihet og selvstendighet er her viktige faktorer.

Tilbakemeldinger handler om å få informasjon om kvaliteten på arbeidet som blir gjort



Figur 3: Jobbkarakteristika - modellen (Hackman og Oldham 1976)

(Kaufmann og Kaufmann 2015). Dersom disse egenskapene ved jobben er tilstede viser modellen at dette kan føre til at ansatte vil kunne oppleve psykologiske tilstander i form av mening, ansvar og kunnskap.

Det siste elementet i modellen er resultatet, og modellen påpeker at det er fire mulige utfall; økt indre motivasjon, økt jobbtilfredshet, økt ytelse, samt lavere fravær og turnover - intensjon. Modellen viser til at indre motivasjon, ytelse og tilfredshet øker i takt med opplevelsen av nevnte psykologiske tilstander. Samtidig ser vi at fravær og turnover - intensjon vil øke dersom den ansatte opplever at disse psykologiske tilstandene ikke er tilstede i jobben (Kaufmann og Kaufmann 2015).

2.5. Utvikling av motivasjonsfaktorer

Hvert menneske er unikt, og det er forskjellige faktorer som påvirker hver enkelt sin motivasjon. Det er derfor ikke bare en bestemt motivasjonsteori eller metode som får alle mennesker til å bli like motiverte til enhver tid. Et alternativ for å komme frem til hva som motiverer ulike ansatte, er å benytte seg av Maslow sin behovspyramide. Carolyn Wiley (1997) sier i sin undersøkelse om motivasjonsfaktorer at "Jobbatferd er hevdet å være bestemt av personens nåværende behov i Maslow sin behovspyramide". Ved å bruke Maslow sin behovspyramide kan en leder altså indentifisere de individuelle behovene til den ansatte, og med bakgrunn i dette gjennomføre tiltak som kan motivere de ansatte på en god måte. Dersom ansatte føler seg motivert, kan dette føre til økt ytelse i form av for eksempel produktivitet og effektivitet.

Carolyn Wiley (1997) sin undersøkelse viser at det lønner seg for ledere å undersøke hva som gir, og opprettholder ansatte sin motivasjon. Det handler om å kartlegge hvilke motivasjonsfaktorer som motiverer arbeidstakeren til å yte best mulig. Eksempler på slike faktorer kan være høyere lønn, redesigning av jobben og forbedre arbeidsmiljøet eller øke kommunikasjon og antall tilbakemeldinger fra leder til medarbeider.

I undersøkelsen rangerte respondentene hvilke ti motivasjonsfaktorer som de opplevde som viktigst for sin motivasjon på jobben. Dette er gjort over en lengre tidsperiode, og vi ser at synet på hvilke motivasjonsfaktorer som er viktigst for de ansatte har utviklet seg i løpet av årene (se figur 4).

Factors	1946	1980	1986	1992
Full appreciation of work done	1	2	2	2
Feeling of being in on things	2	3	3	9
Sympathetic help with personal problems	3	9	10	10
Job security	4	4	4	3
Good wages	5	5	5	1
Interesting work	6	1	1	5
Promotion and growth in the organization	7	6	6	4
Personal or company loyalty to employees	8	8	8	6
Good working conditions	9	7	7	7

Table III.
Comparisons of
employee responses in
1946, 1986 and 1992

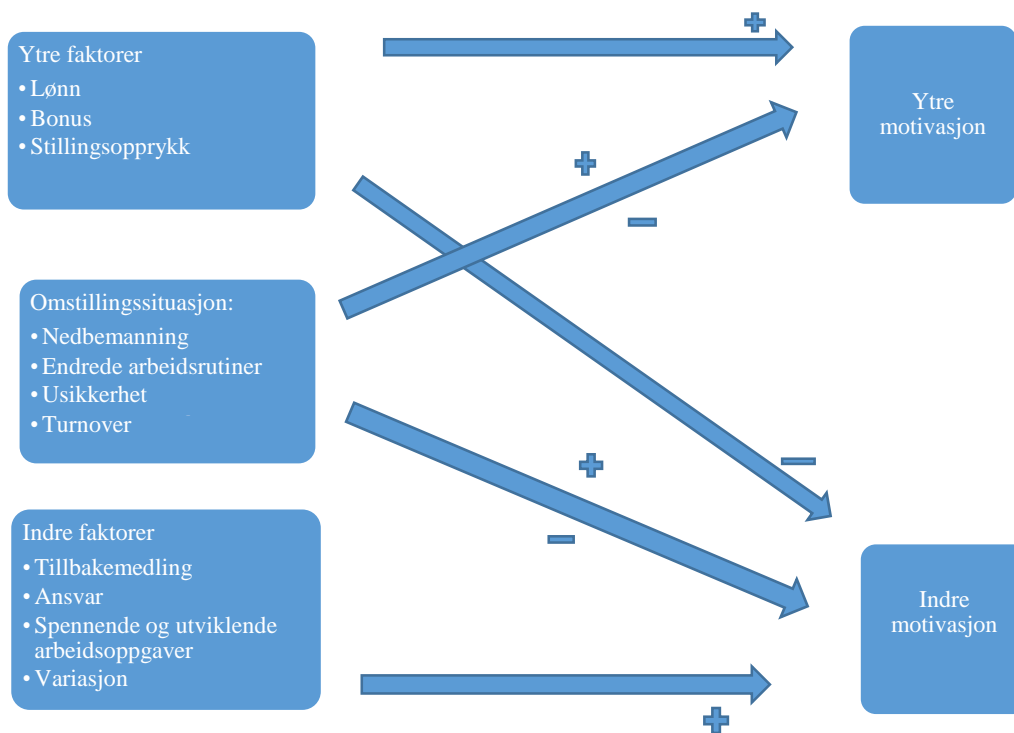
Figur 4: Comparisons of employee responses in 1946, 1986 and 1997 (Wiley 1997)

I 1946 ble verdsettelse av jobben som ble fullført rangert som den viktigste faktoren. I 1980 og 1986 ble interessante arbeidsoppgaver rangert som den viktigste faktoren, mens i 1992 ble gode belønninger den viktigste faktoren. De siste årene før 1992 var preget av fiendtlige overtakelser og nedbemanninger for å spare kostnader. Dette gjorde arbeidstakerne usikre og førte til at de så sitt behov for trygghet i arbeidet og gode lønninger for å kunne betale for sine mest grunnleggende behov som mat og husly. Dette er hovedårsaken til at belønninger i 1992 var en av de viktigste motivasjonsfaktorene hos mange ansatte (Wiley 1997).

Denne undersøkelsen viser dermed at det spesielt er lønninger og andre lignende ytre faktorer, samt jobbsikkerhet som spiller størst rolle i situasjoner der det finnes en viss risiko for å miste jobben. Videre kommer det frem i undersøkelsen at ytre motivasjonsfaktorer som gode lønninger, kan virke positivt inn på indre motivasjon dersom lønningene oppleves som tilbakemelding på hvor kompetente og kunnskapsrike hver enkelt ansatt er. Lønningene indikerer at den ansatte gjør en god og tilfredsstillende jobb, og dette vil videre kunne fremme økt indre motivasjon (Wiley 1997). Dette er elementer vi kjenner igjen fra forskning til Deci m.fl. (1999).

3.0.Forskningsmodell

Med utgangspunkt i problemstillingen og teorikapittelet er det utarbeidet en forskningsmodell. En forskningsmodell "vil fortelle oss hva slags informasjon (data) vi trenger å samle inn" (Halvorsen 2012, s. 41), og modellen skal gi en presisjon av problemstillingen. Denne modellen var utgangspunkt for intervjuguiden, dette for å forsikre om at det blir hentet inn relevante data for problemstillingen. Modellen er som følger:



Figur 5: Forskningsmodell

Av problemstillingen - *Er de ansatte i DNB indre eller ytre motivert, og hvordan har dette forholdet blitt påvirket av dagens omstillingssituasjon?* - ser vi at undersøkelsesenheten for oppgaven er de ansatte i DNB. De ansatte er derfor vårt forskningsobjekt (Halvorsen 2012). Indre og ytre motivasjon, samt omstillingssituasjon er nøkkelbegreper i problemstillingen. Disse nøkkelbegrepene danner utgangspunktet for teorikapittelet, der teorien som er blitt presentert omhandler nettopp disse begrepene. I teorikapittelet er det kommet frem til ulike faktorer som er spesielt viktige for å sikre indre eller ytre motiverte ansatte. Faktorer innenfor omstillingssituasjonen som også kan ha innvirkning på de ansatte sin motivasjon, er også blitt presentert. Nevnte begreper og faktorer ser vi igjen i figur 5, og disse utgjør kjernen i vår undersøkelse.

Til venstre i modellen blir de tre hovedbegrepene presentert; ytre faktorer, indre faktorer og omstillingssituasjon. Under hvert av disse begrepene er det ulike faktorer som fører til indre eller ytre motiverte ansatte. Lønn, nedmanning og tilbagemeldinger er eksempler på dette. Vi ser av modellen at de ulike faktorene kan ha både positiv og negativ effekt på ytre og indre motivasjon, og det hele fremstår derfor som en kompleks sammenheng.

Til høyre i modellen har vi to bokser - ytre motivasjon og indre motivasjon. Hovedmålet med undersøkelsen er å kartlegge om de ansatte er indre eller ytre motiverte, og samtidig hvordan omstillingssituasjonen påvirker dette. Hva slags påvirkning de ulike faktorene har på indre og ytre motivasjon blir illustrert gjennom pilene og symbolene i modellen.

4.0.Metode

Det er nødvendig å utarbeide en metode for gjennomføring av vår undersøkelse. Valg av metode er viktig for å klare å skaffe relevante og pålitelige data, slik at vi senere skal kunne klare å svare på problemstillingen på best mulig måte. Metode er definert som "læren om de verktøy en kan benytte for å samle inn informasjon", og handler om "å samle inn, organisere, bearbeide, analysere og tolke sosiale fakta på en så systematisk måte at andre kan kikke oss i kortene" (Halvorsen 2012, s. 20 - 21). Dette betyr med andre ord at vi i dette metodekapitlet ønsker å beskrive hvordan vi skal gå frem for å sikre at undersøkelsen blir gjennomført på en systematisk og god måte. Spørsmålet er altså; hva slags metodisk tilnærming er valgt for å kunne besvare problemstillingen på best mulig måte?

4.1.Datainnsamling

I tilknytning til datainnsamling skilles det mellom primær- og sekundærdata. Primærdata er data vi selv samler inn med bruk av ulike metoder, mens sekundærdata er data som er samlet inn av andre personer og i tilknytning til andre formål og problemstillinger (Johannesen m.fl. 2011). Det vil bli benyttet både primær- og sekundærdata i denne bacheloroppgaven, og dette vil til sammen danne grunnlaget for resultater og diskusjon senere i oppgaven.

4.1.1.Primærdata

Det finnes en rekke valgmuligheter når det kommer til hvordan vi kan samle inn, bearbeide og analysere data. Vi har et vanlig skille mellom kvantitative og kvalitative metoder, der kvantitative data er "tallfestbare" data, mens kvalitative metoder opererer med tekst, og kan ikke tallfestes (Johannesen m.fl. 2011).

I vårt tilfelle ser vi for oss at innsamlingen av primærdata vil skje ved bruk av kvalitative intervjuer. Mye av årsaken til dette valget er at antall informanter er relativt lite, og vi ønsker derfor å gjennomføre gode og grundige intervjuer med hver enkelt ansatt. Fokuset blir rettet mot de ansatte og hvordan de selv opplever sin motivasjon, og intervjuene vil forhåpentligvis gi et godt inntrykk av dette.

Med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsmodellen, utarbeidet vi en kvalitativ semi – strukturert intervjuguide (vedlegg 1) som vil bli benyttet i intervjuprosessen.

4.1.2.Sekundærdata

Sekundærdataen består av tidligere forskning på motivasjon, ulike motivasjonsteorier, samt forskning på indre og ytre faktorer og utviklingen av synet på hvor viktig motivasjon hos ansatte er. Dette er data som er presentert i teorikapitlet, og det er disse teoriene som danner grunnlaget for diskusjonen av den innsamlede primærdataen.

4.2.Intervjumetode

Med utgangspunkt i problemstillingen er det blitt tatt en rekke valg knyttet til hvordan vi ønsker å gjennomføre undersøkelsen. Før vi setter i gang med å samle inn data, er det viktig å sørge for at den metoden, eller forskningsdesignet som velges er tilstrekkelig for å sikre relevante og pålitelige data (Johannesen 2011). I følge Johannesen m.fl. (2011, s. 144) har det "kvalitative intervjuet til hensikt å få fram beskrivelser av informantens hverdagsverden for å kunne tolke betydningen av de fenomenene som beskrives". Etersom vi kun har 13 mulige informanter, er det naturlig å gjennomføre en kvalitativ studie. Intervjumetoden er mest populær til å samle inn kvalitative data, og vi ønsker i denne oppgaven også å benytte kvalitative intervjuer i jakten på relevante og pålitelige data.

I tillegg er verdt å nevne at den kvalitative intervjumetoden er godt egnet når det er ønskelig å gi informantene frihet til å fortelle om sine følelser og opplevelser (Johannesen m.fl. 2011). Hensikten med oppgaven er å undersøke hvilke faktorer som motiverer hver enkelt ansatt, og hvordan omstillingssituasjonen kan ha påvirket de. Med en så liten informantgruppe er det derfor viktig å komme tett innpå informantene, for å øke sannsynligheten for pålitelige data. Vi mener at vi vil få mer inntrykk av hva de ulike medarbeiderne faktisk tenker og føler rundt spørsmål knyttet til motivasjon og motivasjonsfaktorer, og samtidig hvordan de virkelig har opplevd omstillingsprosessen. Ved å gjøre det på denne måten øker sannsynligheten for å høre historier fra de ansatte, hvordan situasjonen i DNB har vært før og under omstillingsprosessen, hvordan motivasjonen har vært over tid og hvilke faktorer som alltid har spilt en stor rolle for at de ansatte skal yte maksimalt.

4.2.1.Fordeler og ulemper med intervjumetoden

Ved bruk av kvalitative intervjuer er det viktig å være klar over metodens fordeler og ulemper. Hvert intervju lever sitt eget liv, og for å få mest mulig nyttig informasjon ut av intervjuobjektene er det viktig at det er gjort gode forberedelser før intervjuene. Det finnes i utgangspunktet tre typer intervjumetoder å velge mellom; strukturerte, ustrukturerte og delvis strukturerte (Johannesen m.fl. 2011).

Strukturerte og ustrukturert intervjuer utgjør to ytterpunkter. Standardisering preger de strukturerte intervjuene, mens ustrukturerte intervjuer bærer preg av stor fleksibilitet. Standardiserte intervjuer har fordeler knyttet til at svarene lettere kan sammenlignes, de er fokuserte og konsentrerte, det tar kortere tid å gjennomføre, og analysearbeidet blir ofte lettere på grunn av at informantene får de samme spørsmålene. Ulempen ved strukturerte intervjuer er mangel på fleksibilitet. Ved ustrukturerte intervjuer er ingen temaer eller spørsmål laget på forhånd. Intervjuet foregår på mange måter som en samtale mellom intervjuer og informant. Fleksibiliteten er derfor svært høy. Ulempen ved ustrukturert intervjuer er graden av standardisering og de fordelene standardisering kan føre med seg (Johannesen m.fl. 2011).

Til slutt har vi delvis strukturerte intervjuer som kan gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannesen m.fl. 2011). Som tidligere nevnt ble det utarbeidet en semi – strukturert intervjuguide, og denne intervjuguiden danner grunnlaget for våre intervjuer. Intervjuguiden består av ulike temaer med tilhørende spørsmål som utgjør hovedvekten i våre intervjuer, samtidig som vi har fleksibiliteten til å stille oppfølgingsspørsmål under selve intervjuet (Johannesen m.fl. 2011). Vi kan da forhåpentligvis dra nytte av fordelene både ved standardisering og fleksibilitet. Ved bruk av delvis strukturerte intervjuer oppnår vi standardisering ved å stille stort sett de samme spørsmålene til informantene, samtidig som vi har en viss fleksibilitet knyttet til oppfølgingsspørsmål.

4.2.2. Populasjon

Målet for gjennomføringen av de kvalitative intervjuene er å skaffe så mye relevant og pålitelig informasjon som mulig fra informantene. Dette er vi avhengig av for å kunne klare å besvare problemstillingen på en god måte. Ved kvalitative intervjuer er det normalt å trekke ut et utvalg fra populasjonen, men dette er ikke alltid like lett.

I følge Johannesen m.fl. (2011) er det "ofte vanskelig å avgjøre på forhånd hva som vil være nok intervjuer". Videre påpekes det at "forskere hevder at det bør gjennomføres intervjuer helt til forskeren ikke lenger får noen ny informasjon" (Johannesen m.fl. 2011, s. 108).

Det er altså i utgangspunktet ingen retningslinjer for hvor mange intervjuer som må gjennomføres. I vårt tilfelle tar vi for oss ansatte i privatmarkedet i DNB, og populasjonen er totalt på 13 ansatte. Det er de ansatte i privatmarkedet som opplever omstillingsprosessen i størst grad, og det er mest relevant å intervju disse. Grunnet et lite antall mulige informanter har vi derfor tatt sikte på å intervju hele populasjonen.

4.2.3. Utvalg

Det ble i oppgaven lagt ned mye arbeid for å få de ansatte til å stille opp til intervju. Vår kontaktperson, Geir Overland, tok kontakt med sine medarbeidere for å høre om de hadde mulighet til å stille opp. I tillegg tok vi også selv personlig kontakt for å høre om de var interessert og hadde mulighet til å stille opp på intervju. I løpet av prosessen viste det seg at flere ansatte ikke ville stille opp til intervju, av ulike årsaker. Vi endte derfor til slutt opp med åtte informanter. I utgangspunktet mente vi dette ikke var tilstrekkelig, og vi arbeidet hardt for å få intervjuet flere personer. Vi fikk vår kontaktperson til å gjenta forespørselen flere ganger, og eventuelt høre om noen hadde tid og ønske om å stille til intervju ved en senere anledning. Til slutt kom Geir Overland med et forslag om at han kunne kontakte DNB Lillehammer, og forespørre om de kunne stille med noen informanter.

Slik vi så det, hadde vi tre alternativer. Det første alternativet var å fortsette å kontakte de ansatte på Gjøvik, og nærmest overtale dem til å stille til intervju. Det andre alternativet var å kontakte DNB Lillehammer, for å skaffe oss flere informanter på den måten. Det siste alternativet var å klare oss med de åtte informantene vi hadde, og fokusere fullt ut på disse.

Vi bestemte oss for det siste alternativet, og ser på dette som den beste løsningen for vår oppgave. Det første alternativet kunne ha ført til at de ansatte hadde kommet til intervjuet med en negativ innstilling til prosjektet. Dette kunne i stor grad ha påvirket deres adferd og hvordan de hadde svart på spørsmålene. Videre kunne dette fått konsekvenser for besvarelsen av problemstillingen.

Ved det andre alternativet, der vi kunne skaffet oss noen ekstra informanter fra DNB Lillehammer, var vi avhengig av få et stort nok utvalg som kunne hatt betydning for oppgaven. I samråd med veileder måtte vi minst klare å skaffe seks eller sju informanter fra dette kontoret. Av erfaring valgte vi derfor å velge bort dette alternativet, ettersom det er enormt tid- og ressurskrevende å få gjennomført så mange intervjuer. Det kunne rett og slett blitt vanskelig å gjennomføre, både med tanke på tid og ressurser.

De ansatte har en hektisk hverdag, og vi har forståelse for at alle ikke vil eller har tid til å stille opp i en slik undersøkelse. Valget med å klare oss med åtte informanter betyr at vi ikke kan komme frem til en konkret og bestemt konklusjon om hvorvidt hele populasjonen av ansatte i DNB er indre eller ytre motivert. Likevel mener vi at vi har et representativt utvalg og kvalitative undersøkelser som har høy validitet og reliabilitet kan likevel overføres til lignende undersøkelser senere. Derimot kan det ikke generaliseres.

4.3. Intervjuprosessen

Intervjuprosessen var krevende, og prosessen startet med å utforme en intervjuguide. Arbeidet med intervjuguiden var interessant, samtidig som det var utfordrende. Vi gikk flere runder med veileder, før den ble godkjent. Etter godkjenning av intervjuguiden var neste steg å ta kontakt med kontaktpersonen i DNB, og avtale hvordan vi ønsket å gjennomføre intervjuene.

Vår kontaktperson var imøtekommende, og gjorde alt han kunne for å hjelpe oss med å få gjennomført de intervjuene vi trengte. Litt av problemet i vår intervjuopprosess var som tidligere nevnt at DNB sine ansatte ofte var opptatt, og de var til tider vanskelige å få kontakt med. Dette kan skyldes at de ser på sitt daglige arbeid som viktigere, og at de derfor føler at de ikke har tid til å stille opp til intervju. I tillegg kan omstillingssituasjonen ha vært en medvirkende faktor. Likevel, etter mye forarbeid, fikk vi intervjuet de ansatte relativt fortløpende. Under

intervjuene fulgte vi vår intervjuguide, samtidig som vi også var påpasselige med å stille oppfølgings spørsmål for å sikre at all viktig informasjon ble oppgitt.

I løpet av intervjuprosessen gjorde vi også mye individuelt arbeid. Hver og en av oss arbeidet med å bearbeide informasjon så fort som mulig etter hvert intervju. Vi hørte gjennom hvert intervju, og gjorde samtidig notater av det vi syntes var viktige elementer i informantens svar. Vi skaffet oss en oversikt, og en formening om hva informanten mente og stod for.

Når alle intervjuene var gjennomført gikk vi inn i en transkriberingsprosess, der vi transkriberte samtlige intervjuer. Dette ble lagt inn i en oversiktlige transkriberingsmatriser. Disse matrisene består av spørsmålene fra intervjuguiden som anses som hovedspørsmål, og av mest relevans for undersøkelsen. Det kan derfor komme frem informasjon som er hentet fra oppfølgings spørsmål som ikke er med i matrisene, men som er oppført i intervjuguiden.

Til slutt gjorde alle seg opp en formening om hvilke av DNB sine medarbeidere som fremsto som indre eller ytre motiverte, og hvem som eventuelt var påvirket av både indre og ytre faktorer. Vi sammenlignet deretter våre oppfatninger, og resultatene var stort sett sammenfallende. Hele denne transkriberingsprosessen øker sannsynligheten for at det ikke ble unnlatt viktig informasjon, og kan på denne måten redusere risikoen for feil.

4.4. Feilkilder

Feilkilder er informasjon som kommer frem i undersøkelsen, som viser seg å ikke være rett (Halvorsen 2012). I vårt tilfelle kan feilkildene ofte knyttes til hvordan informantene svarer på spørsmålene som blir stilt. Det kan for eksempel skje at informantene har blitt påvirket til å svare noe annet enn det de faktisk mener. Ofte er det slik at konteksten kan ha påvirkning på informantene, og vi gjennomførte intervjuene på arbeidsplassen. Det kan tenkes at dette har påvirket intervjuobjektene til å svare mer positivt, og på den måten fremstå som positiv og glad ovenfor arbeidsgiver og arbeidsplass. Informantene ønsker å skape ett godt inntrykk, og noen velger derfor kanskje i visse tilfeller å pynte litt på sannheten. De kan ha andre meninger enn det som kommer frem.

En annen viktig faktor som kan påvirke informantene er at vi som intervjuere representerer mulige kunder og potensielle, fremtidige medarbeidere i DNB. På grunn av dette kan det oppstå tilfeller der informantene holder tilbake noe informasjon som kan være viktig for

undersøkelsen. De ansatte kan i noen tilfeller ønske å fremstille DNB på en god måte, slik at vi som intervjuere blir imponert.

I tillegg er det verdt å nevne at selv om det opplyses om at informantene vil forbli anonym, er informantene likevel ikke anonym ovenfor oss som intervjuere. Vi vet hvem informantene er, og tanken på at vi en gang i fremtiden kan ende opp med å jobbe i DNB sammen med disse informantene, gjør at de kanskje ikke ønsker å dele all sensitiv informasjon om seg selv og DNB. Videre kan det tenkes at informantene er redd for at vi snakker om vårt prosjekt med venner og familie, og at vi i den forbindelse sprer informasjon til andre personer. Vi ønsker selvfølgelig å opprettholde informantenes rett til anonymitet, hvilket informantene har blitt informert om, men dette er likevel faktorer som kan påvirke informantene i intervjuprosessen.

Måten vi som intervjuere fremstår og ordlegger oss på, kan også ha en innvirkning på informantene. Dersom vi legger opp til hvordan informantene skal svare, kan dette føre til at de gir oss et svar som de tror vi ønsker å høre. Det er viktig at vi er klar over at vi må opptre mest mulig nøytralt, og la informantene selv tenke, resonere og svare på spørsmålene. Ved bearbeiding av data er det derfor viktig å vurdere om vi kan ha påvirket informantene under intervjuprosessen - har vi fått de til å være åpne og ærlige eller har vi latt dem snakke fritt og ikke lagt ord i munnen på dem (Halvorsen 2012)?

En siste feilkilde er spesielt knyttet til omstillingssituasjonen. Som tidligere nevnt gikk det litt tid mellom første og siste intervju, og i de siste intervjuene var jobbsituasjonen til de ansatte i DNB avklart. På grunn av dette vil mest sannsynlig usikkerheten omkring jobbsituasjonen ha vært mindre da vi gjennomførte de siste intervjuene enn det den var midt under omstillingsprosessen. Dette kan også ha påvirket informantenes adferd og svar.

Dersom disse nevnte faktorene er tilstede, kan det oppstå skjevheter i utvalget. En slik intervjuuskjevhet kan føre til at forskningen ikke gir representative data, og et representativt resultat. Det er også viktig å være klar over at vi som intervjuere kan oppfatte intervjuobjektets svar på feil måte, og dette vil videre gi feiltolkning av data. Dette er nok en faktor som er viktig å være klar over i vår forskning, og for å hindre feiltolkning er det blant annet viktig at vi grupperer svarene vi får på korrekt måte (Johannesen m.fl. 2011).

4.5.Vurdering av datagrunnlag

Å vurdere datagrunnlaget er det samme som å måle kvaliteten på datamaterialet som er hentet inn. For å gjøre dette må vi benytte oss av begrepene validitet og reliabilitet, ettersom dette er mål som kan fortelle oss hvor god undersøkelsen er. Begrepet validitet står for gyldighet eller relevans, og reliabilitet står for pålitelighet (Halvorsen 2012). Dersom det viser seg at disse begrepene ikke er oppfylt til en viss grad, betyr dette at undersøkelsen er bortkastet. Vi vil nedenfor komme nærmere inn på disse begrepene.

4.5.1.Validitet

Validitet handler om hvor stor relevans datamaterialet har for undersøkelsen (Halvorsen 2012). Dette vil si i hvilken grad dataene er egnet til å svare på, og belyse problemstillingen. Det sies at "validiteten i kvalitativ forskning har en mer åpen tilnærming, der man ikke benytter seg av talldata, men av tekstdata. For å sikre validitet må man være saklig og pålitelig i sin bruk av innsamlingsmetode" (Halvorsen 2012, s. 72). For å sikre validitet kan vi kontrollere at det informantene svarer, faktisk er informantens sin mening og holdning rundt temaet og spørsmålet som blir stilt. Dette kan skje gjennom oppfølgingsspørsmål for å belyse flere sider av samme sak. Det som også er viktig er å kunne koble informantens begreper opp mot problemstillingen, og vurdere hvorvidt informanten svarer på det som er sentralt for problemstillingen eller ikke. Dette er det vi som må sørge for.

I vårt tilfelle blir validiteten knyttet til hvilke faktorer som er relevante for de ansatte sin motivasjon. Vi mener å ha tatt hensyn til de viktigste, og mest relevante faktorene for å svare på problemstillingen. Samtidig kan vi ikke utelukke at det kan være andre viktige forhold som ikke blir belyst.

Til slutt har vi også sikret muligheten til å kontakte informantene i ettertid for å oppklare eventuelle misforståelser i forbindelse med intervjuene. Dette mener vi styrker validiteten i oppgaven.

4.5.2. Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelige dataene i forskningen er. Det viktigste er å minimere målefeil, og dermed sikre troverdige data. Det kan oppstå en rekke feilmarginer under intervjuprosessen, og disse er det viktig å være klar over (Halvorsen 2012). Som vi så under feilkilder, er hovedfokuset rettet mot hvordan intervjukonteksten kan ha påvirket informantene under intervjuene. Intervjuene ble foretatt på arbeidsplassen, i arbeidstiden og med nærhet til lederen. Dette kan føre til at noen informantene ikke er helt oppriktige, og svarer forskjellig fra det de faktisk mener. Dette har vi rettet et stort fokus på, og selv om informantene var alene under intervjuene, mener vi at dette likevel kan ha hatt en påvirkning.

For å sikre reliabilitet er det også viktig at analysering av dataene må forekomme uten subjektive meninger fra analytikerne, og undersøkelsen må være troverdig og overførbar. Dersom andre forskere ønsker å gjennomføre samme type undersøkelse, skal våre data være overførbare til deres formål. Tiltak for å sikre dette kan være å gjennomføre såkalt retester, eller gjennomføre undersøkelsen på to forskjellige tidspunkter. Det er også en mulighet å stille samme spørsmål underveis i undersøkelsen for å øke sannsynligheten for troverdige svar (Johannesen m.fl. 2011).

Til slutt er det verdt å nevne at motivasjon er noe som kan variere fra dag til dag, og situasjonen som informantene befinner seg i. Dette vil helt klart være potensielle målefeil, ettersom DNB befinner seg i en situasjon der det kuttet ned på antall årsverk og mange ansatte er usikre på jobbfremtiden sin.

4.5.3. Cohen's Kappa

Begrepene validitet og reliabilitet er viktig for vår forskning. Det handler om å sikre at data er pålitelige og relevante for oppgaven (Johannesen m.fl. 2011). Vi har tidligere drøftet en rekke elementer som er viktig å være klar over, og ta hensyn til for å sikre nettopp dette. I tillegg ønsker vi å benytte oss av Cohen's Kappa for å sikre reliabiliteten i enda større grad. Det er viktig å unngå subjektiv tolkning av dataene, og i den forbindelse er det alltid en fordel å benytte seg av flere observatører. I vårt tilfelle har vi tre observatører, og vi ønsker å benytte oss av Cohen's Kappa for å sammenligne våre vurderinger av dataene.

Cohen's Kappa blir brukt til å måle intern reliabilitet mellom to observatører. Det som beregnes er egentlig reliabiliteten til de vurderingene som er gjort av de ulike observatørene, og intern reliabilitet beregnes først og fremst for å øke objektiviteten i studiet. Dersom det er flere som observerer én person, og tolker resultatet, er det viktig å beregne korrelasjonen mellom flere observatørers vurdering. Det er dette Cohen's Kappa brukes til, og høy intern korrelasjon betyr god reliabilitet (Statnoter 2016).

Gruppen har evaluert de ansatte individuelt på bakgrunn av deres adferd og besvarelse i intervjuene. Viktig er det å være klar over at ved bruk av Cohen's Kappa ser vi bort i fra omstillingssituasjonen, og evaluerer kun hvilke ansatte som er indre eller ytre motiverte. Resultatene av Cohen's Kappa blir illustrert ved bruk av matriser som brukes for å få frem likheter og forskjeller i vurderingene til observatørene. Hvilke informanter oppfatter observatørene som indre motiverte, og hvilke informanter oppfattes som ytre motiverte? Dette er likheter mellom observatørene. Forskjellene kommer frem i tilfeller der observatørene oppfatter informantene ulikt, der den ene observatøren mener at informanten er indre motivert samtidig som den andre observatøren oppfatter den samme informanten som ytre motivert.

Først sammenlignes observatør 1 og observatør 2, deretter observatør 1 og observatør 3, og til slutt observatør 2 og observatør 3. Matrisene følger nedenfor:

	Indre motivert observatør 1	Ytre motivert observatør 1	Totalt
Indre motivert observatør 2	6	0	6
Ytre motivert observatør 2	1	1	2
Totalt	7	1	8

Figur 6: Cohen's Kappa, observatør 1 og observatør 2

	Indre motivert observatør 1	Ytre motivert observatør 1	Totalt
Indre motivert observatør 3	6	0	6
Ytre motivert observatør 3	1	1	2
Totalt	7	1	8

Figur 7: Cohen's Kappa, observatør 1 og observatør 3

Sammenligningene av vurderingene til observatør 1 og observatør 2, samt observatør 1 og observatør 3 er helt like. Forklaringen av disse matrisene blir også like, og det tas derfor utgangspunkt i sammenligningen av vurderingene til observatør 1 og observatør 2 (figur 6). Av matrisen ser vi at både observatør 1 og observatør 2 mener at det er 6 ansatte som er indre motiverte i sitt arbeid. Samtidig mener de begge at det er 1 ansatt som er ytre motivert. Dette er likhetene. Videre ser vi at observatør 1 har én ansatt som oppfattes som indre motivert, som observatør 2 i motsetning mener er ytre motivert. Totalt ser vi at observatør 1 har 7 ansatte som oppfattes som indre motiverte, og 1 ansatt som oppfattes som ytre motivert. Observatør 2 mener derimot at det er 6 ansatte som er indre motiverte, og at det er 2 ansatte som er ytre motiverte. Totalt er det 8 ansatte, som er det endelige utvalget i undersøkelsen.

Cohen's Kappa vurderer faktisk korrelasjon mot tilfeldig korrelasjon, og kappa koeffisienten er alltid et tall mellom -1 og 1. Dersom koeffisienten er 0, betyr dette at det er ikke er noen korrelasjon. Er tallet 1 har vi perfekt positiv korrelasjon. Kappa koeffisienten er definert som:

$$K = (P_0 - P_C) / (1 - P_C)$$

P_0 representerer den faktiske korrelasjonen, og P_C den tilfeldige korrelasjonen. Beregningen av Cohen's Kappa mellom observatør 1 og observatør 2, samt observatør 1 og observatør 3 blir derfor som vist nedenfor.

$$P_0 = (6 + 1) / 8 = 0,875$$

$$P_C = (7 * 6) + (1 * 2) / 8^2 = 0,6875$$

$$Kappa = (0,875 - 0,6875) / (1 - 0,6875) = 0,6$$

Etter at vi har beregnet kappa koeffisienten, må det vurderes om kappa koeffisienten representerer en god korrelasjon mellom observatørene. Det er her ingen fasitsvar, men vi velger å ta utgangspunkt i følgende modell:

<0: Ingen korrelasjon

0 – 0,2: svak korrelasjon

0,2 – 0,6: Moderat korrelasjon

0,6 – 0,8: God korrelasjon

0,8 – 1: Nesten perfekt korrelasjon (Statnoter 2016).

Kappa koeffisienten er 0,6. Ut i fra modellen betyr dette at det er god korrelasjon mellom disse observatørene. Som vi ser i matrisen er forskjellen at observatør 1 mener at det er 1 ansatt som er indre motivert, mens observatør 2 og observatør 3 mener at den samme ansatte er ytre motivert. Denne forskjellen gir utslag i beregningen av Cohen's Kappa, men resultatet ligger likevel innenfor god korrelasjon.

Under sammenligningen av observatør 2 og observatør 3 ser vi derimot at vurderingene er samstemte. Begge observatørene mener at det er 6 indre, og 2 ytre motiverte ansatte. Kappa koeffisienten må derfor bli 1, og det er perfekt korrelasjon mellom observatør 2 og observatør 3.

Alle observatørene har gjort sine vurderinger og betraktninger individuelt, og for å sikre reliabiliteten i disse vurderingen er det ofte lurt å beregne korrelasjonen mellom disse vurderingene. Dersom det skulle vise seg å være store forskjeller mellom noen av observatørene, kan dette bety at observatørene har utelatt viktig informasjon i sine vurderinger. Dette kan ses på som en feilkilde, og redusere reliabiliteten. Dersom dette hadde vært tilfelle måtte det blitt gjennomført nye vurderinger for å unngå feiltolkning eller mangler i observatørenes vurderinger. I vårt tilfelle var det derimot høy korrelasjon mellom vurderingene, og dette er med på å sikre reliabiliteten i enda større grad.

4.6. Kritikk

Under samarbeidet med DNB er det flere forhold må tas stilling til – og det er viktig å være kritiske til vår fremgangsmåte og vårt arbeid. Først og fremst er det viktig at spørsmålene som blir stilt under intervjuene er åpne. Dette vil forhåpentligvis føre til at informantene gir utfyllende og ærlige svar på de ulike spørsmålene. Hvis svarene har betydelig mangler, skal vi komme med tilleggsspørsmål slik at vi får den informasjonen vi trenger. Dette betyr likevel ikke at vi skal legge svarene i munnen på informantene, og påvirke informantens tanker og meninger rundt det aktuelle spørsmålet. Det er viktig at informanten hele tiden skal ha mulighet til å drøfte selv (Johannesen m.fl. 2011).

Spørsmålene som blir stilt skal i stor grad være standardiserte; det skal stilles de samme spørsmålene til samtlige informanter. Samtidig er det viktig at vi er godt forberedt og fleksible under intervjuene, slik at vi unngår å være fastlåst til intervjuguiden. Dersom informanten sier noe uventet og interessant, skal vi kunne klare å ta til oss dette, og stille eventuelle oppfølgingsspørsmål.

Det å ha en åpen dialog med samarbeidspartner er også viktig, slik at vi blant annet er klar over hvordan vi til enhver tid skal forholde oss til DNB. I drøftingsprosessen er det viktig å være kritiske til hvordan vi behandler og analyserer dataene. Vi må behandle dataene med respekt og objektivitet, der det for eksempel er viktig at vi ikke sprer informantenes svar eller konkurransesensitive opplysninger. Vi har lovet anonymitet og taushetsplikt, og dette er noe vi må overholde.

Til slutt er det også viktig å være kritiske til hvordan vi drøfter dataene opp mot teorien. Her er det snakk om å være klare på at vi ikke har mulighet til å generalisere (Halvorsen 2012). Forhåpentligvis klarer vi likevel å svare på problemstillingen på en god, men forsiktig måte. I forhold til teoribakgrunn er det også viktig å sikre relevante og pålitelige kilder. Det å ha et godt teorigrunnlag er viktig for oppgavens faglige innhold, og grundig arbeid med innsamling av sekundærdata er derfor viktig. Kildene som blir benyttet må tilføre oppgaven ekstra verdi.

4.7.Etikk

Når det kommer til etikk er det viktig å ta en del forhåndsregler. I forbindelse med datainnsamlingen er det for eksempel viktig å være klar på hvordan vi skal presentere oss selv, og hvordan vi skal formidle budskapet til informantene i DNB. Det vil her være viktig å se på de etiske retningslinjene som vi må forholde oss til, og det vil blant annet være viktig å vise med tydelighet hva vi ønsker å oppnå av informasjon i intervjuene. Det å få poengtert at informasjonen vi får ikke bare skal brukes til personlig vinning, men også for å kunne utvikle DNB.

Spørsmålene vi vil stille skal være rettet inn mot problemstillingen vår. Vi vil ikke stille personlige spørsmål, ettersom dette fort kan oppleves som ubehagelig og pinlig for informanten (Johannessen m.fl. 2011). Dersom det er spørsmål som informantene ikke ønsker å svare på, må vi respektere dette og gå videre til neste spørsmål. Svarene informantene gir vil holdes anonymt, slik at vi ikke identifiserer den enkelte ansatte i oppgaven. Til slutt er det en selvfølge at vi må opptre på en profesjonell måte og vise bedriften vårt fulle engasjement.

5.0.Resultater

I dette kapitlet blir resultatene fra undersøkelsen presentert. Som det kom frem i metodekapitlet gjennomførte vi undersøkelsen ved bruk av kvalitative intervjuer. Det er intervjuguiden (vedlegg 1) som ligger til grunn for intervjuene, og vi endte opp med store mengder ustrukturerte data. Den første utfordring etter datainnsamlingen var å få strukturert og komprimert denne dataen, for å få en god oversikt over informasjonen som hadde blitt samlet inn. I forbindelse med kvalitative data er det nødvendig å analysere og fortolke, ettersom dataene ikke taler for seg selv. Å analysere betyr "å dele noe opp i biter eller elementer", og målet med analysen er å kartlegge et budskap eller en mening (Johannessen m.fl. 2011, s. 186). Vi transkriberte samtlige intervjuer, for deretter å benytte oss av Cohen's Kappa for å sikre ytterligere reliabilitet til resultatene. Dataen kommer frem i vedleggene, og i dette kapitlet presenteres den viktigste og mest relevante dataen for problemstillingen.

Det første som kommer frem av dataen, er at nesten samtlige informanter mener at DNB har et stort fokus på motivasjon. De påpeker at det brukes mye tid på møter, gjerne i bestemte team. Her er det ofte slik at man har mulighet til å diskutere ulike elementer i jobben, få tilbakemelding på arbeid som er gjort, og samtidig få beskjed om hva som bør gjøres annerledes i tiden fremover. De ansatte er innforstått med hvor viktig motivasjon er i arbeidslivet, og mange mener at de blir mest motivert av å arbeide med kunder og skape gode kundeopplevelser. Videre påpeker mange informanter også at jobben ofte byr på nye utfordringer hver dag, og det er derfor alltid spennende å gå på jobb.

5.1.Ytre motivasjonsfaktorer

Innenfor ytre motivasjonsfaktorer er det blitt lagt fokus på lønn, bonusordninger, stillingsopprykk og eventuelle andre materialistiske goder. DNB har ifølge de ansatte gode belønningssystemer, og de ansatte er godt fornøyd med hvordan dette er organisert i dag. 6 av 8 informanter påpeker at de verdsetter ytre motivasjonsfaktorer. Resultatene viser samtidig at det er forskjeller knyttet til hvordan de ansatte oppfatter belønningene, og hvor viktige belønningene er.

Vi kan si at vi har to ytterpunkter i vårt utvalg av ansatte. Det ene ytterpunktet er ansatte som mener at arbeidsprestasjoner og innsats er bra stort sett hele tiden uavhengig av ytre faktorer. 3 av 8 informanter sier at lønnen er tilfredsstillende så lenge de klarer å dekke grunnleggende behov, og det er ikke på grunn av muligheten for økt lønn eller bonuser at de går på jobb. Det er likevel ikke slik at disse ansatte ikke verdsetter belønninger, men ytre faktorer har ingen direkte innvirkning på motivasjonen. De oppfatter belønningen som en tilbakemelding på godt arbeid, og får dermed økt motivasjon på grunn av at de får bekreftelse på at de gjør en god jobb.

Det andre ytterpunktet er ansatte som mener at belønningssystemer og ytre faktorer er viktig, og at det er belønninger man i hovedsak arbeider for. Flere kjennetegn her er for eksempel at økt lønn eller mulighet for bonus hadde gitt bedre motivasjon og større innsats i jobben, samt at en ekstrainsats fortjener en ekstra belønning. Ytter den ansatte ekstra utover det som kreves av den, bør dette føre til en belønning. 2 av 8 medarbeidere faller inn under denne kategorien. De 3 resterende ansatte i vårt utvalg befinner seg mellom disse ytterpunktene, der belønninger er viktig, men samtidig påpekes det at penger ikke er alt. Disse informantene oppfatter også belønningen som en tilbakemelding på godt arbeid.

5.2. Indre motivasjonsfaktorer

Viktige faktorer som kan sikre indre motivasjon er tilbakemeldinger, autonomi, kompetanseopplevelse og variasjon i arbeidsoppgaver. Alle informanter mener at den daglige kundekontakten, og det å skape gode kundeopplevelser er viktig. De ansatte fremstår som svært sosiale mennesker, og det å finne gode løsninger for kunden har stor motivasjonsverdi. I tillegg henger interessante og varierte arbeidsoppgaver høyt, og sammen med kontinuerlige tilbakemeldinger fremstår dette som viktige motivasjonsfaktorer for de ansatte i utvalget. 8 av 8 ansatte mener også at det er viktig å føle kompetanse og mestring, samtidig som 4 av 8 er innforstått med at de har et profesjonelt ansvar ovenfor DNB som bedrift. Det er selvfølgelig forskjeller i hvor stor grad de ulike indre faktorene påvirker, men vi ser at faktorene i stor eller mindre grad har en viss betydning for motivasjonen.

5.3. Indre eller ytre motivasjonsfaktorer?

Alle informanter gir uttrykk for at de verdsetter indre faktorer. For noen virker det likevel som om de indre faktorene ikke alltid utgjør selve drivkraften. Til tross for at de indre faktorene er viktige, er det tilfeller der det kan virke som om at de ytre faktorene likevel har større påvirkningskraft på motivasjonen til enkelte.

Våre data viser at 3 av 8 ansatte bærer preg av at det er varierte arbeidsoppgaver og arbeid med kunden som motiverer mest. Lønn er viktig for å få dekket grunnleggende behov, men utover dette mener de at ytre

faktorer ikke fører til økt

motivasjon. 3 andre

informanter gir uttrykk for at de

verdsetter både ytre og indre

faktorer. Det å finne gode

løsninger for kunden, samtidig

som det er mulig å opparbeide

en belønning, er viktig for disse

ansatte. Til slutt er det 2 av 8

informanter som legger mer

vekt på ytre faktorer, og de har

et stort fokus på økt lønn og bonuser. Økt

belønning fører til økt ytelse og ekstrainsats. De har fokus på å tjene så mye som mulig, og de arbeider hele tiden i takt med den belønningen de får.



Figur 8: Verdsettelse av motivasjonsfaktorer

Tallene over kjenner vi igjen fra kapittelet om Cohen's Kappa. Etersom det var perfekt korrelasjon mellom 2 av observatørene har vi lagt disse vurderingene til grunn for våre resultater. Her kommer det frem at det er 6 ansatte som vektlegger indre faktorer i størst grad, og 2 ansatte som har hovedvekt på ytre faktorer. Dette betyr at det kan se ut til at resultatene viser at informantene i utvalget består av ansatte som har hovedvekt på indre faktorer og ansatte som har hovedvekt på ytre faktorer. Skillet mellom indre og ytre motiverte ansatte er til tider likevel vanskelig å definere, og mange ansatte gir uttrykk av at de verdsetter både indre og ytre faktorer.

5.4. Omstillingssituasjonen

Som en del av problemstillingen ønsker vi også å undersøke om dagens omstillingssituasjon har påvirket de ansatte sin oppfatning av hvilke motivasjonsfaktorer som er viktigst. Nedbemanning, endrede arbeidsrutiner, usikkerhet og turnover er viktige faktorer, og det er her stor likhet blant informantene. Først og fremst forstår samtlige informanter at denne omstillingen er en krevende, men samtidig en nødvendig prosess i DNB. Dette fordi verden er i endring der det blir gjort stadig teknologiske fremskritt, og bankene må derfor henge med på denne digitaliseringen.

Størst fokus har de ansatte på den usikkerheten som prosessen fører med seg, og hvordan den til tider har påvirket deres motivasjon og arbeidslyst. 6 av 8 ansatte følte på en slik jobbusikkerhet i denne prosessen, og de påpeker at stemningen og miljøet i DNB ble preget av omstillingssituasjonen. 7 av 8 var også ærlige på at det var usikkert om de kom til å beholde den samme jobben i den nærmeste fremtid. Den siste informanten hadde allerede fått avklart sin jobbsituasjon når intervjuet ble gjennomført, og denne informanten var dermed på dette tidspunkt ikke usikker på sin jobbsituasjon. 6 av 8 informanter påpeker likevel at de etter kort tid fortsatte å arbeide som vanlig, og ønsket å vise DNB at de fortsette ville yte godt for å få beholde jobben. Arbeidslysten kom raskt tilbake.

Resultatene viser videre at 7 av 8 informanter mener at synet på hvilke motivasjonsfaktorer som er viktigst, ikke endret seg i løpet av denne prosessen. Det viser seg at til tross for stor usikkerhet, er det kun 1 ansatt som har endret oppfatning om hva som er viktigst for sin motivasjon. Denne personen mener at motivasjonen har endret seg i negativ retning, der ytre motivasjonsfaktorer begynte å spille en større rolle enn tidligere. Fokuset på lønn vokste i takt med usikkerheten.

I tillegg er det verdt å nevne at resultatene viser at 7 av 8 informanter føler en organisasjonsforpliktelse og stor lojalitet overfor DNB, og de gir uttrykk for at omstillingsprosessen ikke har endret disse informantenes forhold til DNB.

6.0.Diskusjon

Nå gjenstår det å tolke dataene som er presentert i resultatkapittelet. Å tolke blir definert som "å sette noe inn i en større ramme eller sammenheng" (Johannesen m.fl. 2011, s. 186). Vi skal i dette kapitlet diskutere og knytte funnene opp mot tidligere teori. Målet er å forstå og forklare dataene som er samlet inn. Når dette er gjort på en tilfredsstillende måte håper vi å ha oppnådd formålet med undersøkelsen (Johannesen m.fl. 2011).

6.1.Diskusjon – delproblemstilling 1: "Hvordan blir de ansatte påvirket av ytre motivasjonsfaktorer?"

Ytre motivasjonsfaktorer er faktorer som bidrar til å stimulere ytre motivasjon. Dette er faktorer som må være til stede for å kunne skape ytre motiverte ansatte (Kaufmann og Kaufmann 2015). Faktorer som lønn, bonus og stillingsopprykk skiller seg ofte ut som de viktigste ytre faktorene. I dette delkapitlet skal vi diskutere hvordan disse faktorene påvirker, og forklarer de ansatte i DNB sin ytre motivasjon.

De ansatte i DNB har fastlønn, men muligheten for lønnsopprykk basert på arbeidsprestasjoner er tilstede. Samtidig har de muligheter til å oppnå konsernbonus og individuell bonus. Informantene sier at de er fornøyd med dagens belønningssystemer, og at disse systemene fungerer på en tilfredsstillende måte. 6 av 8 informanter forteller at det å få belønninger verdsettes, men samtidig påpeker 3 av disse at dette ikke er en hoveddrivkraft. Det finnes noen unntak, hvor 2 av 8 informanter mener at belønninger er svært motiverende. Ytre faktorer har her stor påvirkningskraft, og informantene kan derfor fremstå som ytre motiverte. For å illustrere dette henviser vi til informant 2 og informant 6 sine uttalelser knyttet til hvordan lønn og bonus påvirker motivasjonen; *"Det er klart at det betyr mye å få litt ekstra penger"* og *"Ja. Det er jo det med å få bedre lønn. Det er klart at det motiverer jo meg, det gjør det absolutt"*.

Kognitiv forventningsteori kan knyttes opp mot medarbeiderne sitt ønske om belønning. Det handler om at de ansatte har en forventning om at det arbeidet de legger ned, skal resultere i oppnådd belønning (Kaufmann og Kaufmann 2015). 2 av 8 informanter påpeker at det er

veldig viktig å kunne oppnå belønninger. 3 andre medarbeidere sier i motsetning at det er fint å oppnå en belønning, men dette styrer ikke deres ytelse og engasjement.

Med bakgrunn i det informantene forteller kan det virke som om belønningene i DNB ikke er veldig store, men det kommer alltid godt med for de ansatte. De resterende i utvalget fremstår som villige til å jobbe for belønningene, men samtidig betyr det ikke alt i jobbhverdagen. Slik vi ser det kan dette tolkes som at sammensetningen av de subjektive forventningene, instrumentelle overveielser og valens (se figur 2) til tider ikke utgjør et stort nok motivasjonsgrunnlag for 6 av 8 ansatte. Unntaket fra dette er de 2 medarbeiderne som fremstår som veldig motiverte for å arbeide for å oppnå belønning.

6 av 8 informanter forteller at det å få belønning føles som en bekreftelse på godt arbeid. I den sammenheng kommer kognitiv evalueringsteori i fokus, hvor det er de ansatte sin evaluering av belønningen som avgjør hvilken betydning den vil ha for motivasjonen. Kognitiv evalueringsteori, representert ved Deci m.fl. (1999), påpeker at dersom ansatte verdsetter ytre faktorer vil dette ha negativ innvirkning på den indre motivasjonen. Unntaket fra dette er når de ansatte vurderer belønningen som en tilbakemelding på godt arbeid.

Deci m.fl. (1999) sin forskning handler om belønninger som er gitt for å få de ansatte til å gjøre bestemte arbeidsoppgaver. Her kommer det frem at det viktige er om belønningene virker kontrollerende ovenfor de ansatte eller ikke. De ansatte i DNB vet hva som må til for å kunne oppnå en belønning. På denne måten kan dette være kontrollerende, og påvirke de ansatte til å handle på bestemte måter. En forutsetning for dette er likevel at de ansatte blir motivert av belønninger. I intervju situasjonen gir 6 av 8 informanter uttrykk for at de har god arbeidsinnsats uavhengig av mulighet for å oppnå belønning. Belønningene kontrollerer derfor ikke disse personene til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver på bestemte måter. Et eksempel på dette er hentet fra informant 7: *"Nei, det gjør det ikke. Vi driver med rådgivning, vi har snakket mye om salg i dag, og til syvende og sist så er det rådgivning vi driver med. Og vi har et tydelig regelverk, så vi kan ikke ta shortcuts for å oppnå bedre resultater. Det er veldig kortsiktig tenkning, fordi det vil ta deg igjen i neste runde. Så det vil på en måte, det nytter ikke å jukse"*.

På generelt grunnlag føler 6 av 8 ansatte at belønningene ikke kontrollerer måten de jobber på. De ser på belønningene som en tilbakemelding på godt arbeid. Ettersom de aller fleste ansatte har denne filosofien gjør dette at forholdet mellom de ytre og indre faktorene ikke får

den negative signifikante korrelasjonen de vanligvis får når ansatte verdsetter begge typer motivasjonsfaktorer (Deci m. fl. 1999).

Informantene forteller under intervjuene at de er fornøyd med dagens fastlønn. Lønn er viktig for å kunne oppfylle de to nederste behovene i Maslow sin behovspyramide; fysiologiske behov og sikkerhetsbehov. Lønn er viktig for å dekke disse behovene ettersom lønnen først og fremst går med til å dekke leve- og bo kostnader (Kaufmann og Kaufmann 2015). 3 av 8 hevder at lønn ikke er spesielt viktig for motivasjonen, så lenge den er god nok til å få dekket nettopp disse grunnleggende behovene. Samtidig er det 2 av 8 ansatte som peker på at lønn er en stor motivasjonsfaktor.

Stillingsopprykk er en annen ytre faktor som kan ha påvirkning på ytre motivasjon. Det å stige i hierarkiet kan ha stor betydning for enkelte. Sett i sammenheng med Maslow sin behovspyramide, og behovet for selvaktualisering, handler det om at de ansatte ønsker å realisere sitt potensial (Kaufmann og Kaufmann 2015). Stillingsopprykk kan være en bekreftelse på dette. I vårt tilfelle ser vi at stillingsopprykk ikke har noen spesiell innvirkning på informantene. Det var kun 1 som ga uttrykk for at dette var en motivasjonsfaktor. Andre påpekte at muligheten for stillingsopprykk var større i DNB før, og at det da var noe som kunne motivere. Mulighetene for dette er ikke veldig store lenger, og derfor har denne faktoren liten påvirkningskraft i dag.

En siste faktor innenfor ytre motivasjon er ekstraarbeid. Informanter mener at ekstraarbeid for organisasjonen utover forventet innsats burde bli belønnet. Her snakker vi om lengre perioder med ekstraarbeid. Til tross for at de ansatte mener at ekstra belønning er på sin plass ved utført ekstraarbeid, får vi et inntrykk av at de ikke ser på dette som en motivasjonsfaktor i seg selv. Dette kan ha sammenheng med at de har veldig mye å gjøre, og de rekker ikke å gjøre mer enn det som forventes av dem. Informant 2 sa for eksempel følgende: *"Føler kanskje ikke at du rekker å gjøre så mye mer enn de oppgavene du allerede har. Hvis du skal gjøre det bra i de oppgavene du har, så har du nesten ikke tid til noe annet"*.

6.1.1. Konklusjon – delproblemstilling 1

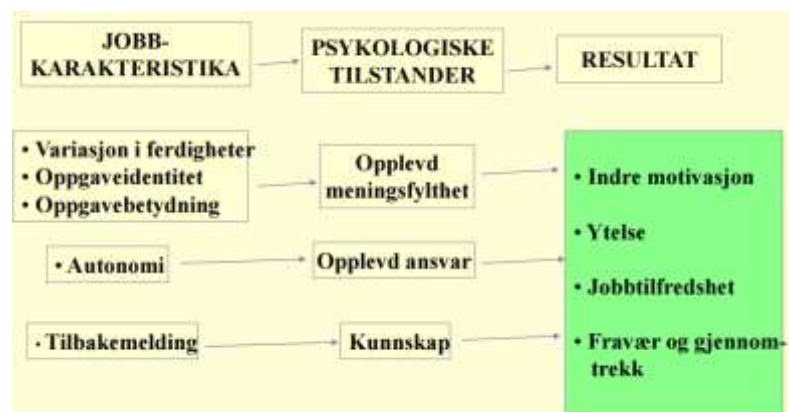
Intervjuobjektene i DNB forteller at de er fornøyd med dagens belønningssystemer. 6 personer sier at belønninger verdsettes, men 3 av disse påpeker at dette ikke er hoveddrivkraften deres. Det finnes unntak der 2 personer mener at muligheten for å oppnå belønning er svært motiverende. Disse hevder at blant annet lønn er en stor motivasjonsfaktor som påvirker motivasjonen deres i stor grad. Det å oppnå belønning er en viktig drivkraft for deres ytelse.

6 personer forteller at de ser på belønning som en tilbakemelding på godt arbeid. Dette forholdet vil derfor virke inn på den indre motivasjonen, og dette er i samspill med forskningen til Deci m.fl. (1999).

De ansatte i DNB er i liten grad påvirket av ytre motivasjonsfaktorer, men det finnes 2 av 8 ansatte som direkte blir motivert av ytre forhold. Det er disse vi vil karakterisere som ytre motiverte, da de påvirkes mer av ytre faktorer enn av indre faktorer.

6.2. Diskusjon – delproblemstilling 2: "Hvordan blir de ansatte påvirket av indre motivasjonsfaktorer?"

Indre motivasjonsfaktorer er faktorer som bidrar til å stimulere indre motivasjon. Dette er faktorer som må være til stede for å kunne skape indre motiverte ansatte (Kaufmann og Kaufmann 2015). Med utgangspunkt i jobbkarakteristika - modellen (Hackman og Oldham 1976), ser vi at modellen fremhever at indre motivasjon skyldes egenskaper ved selve jobben. Det som viser seg å være viktig for den indre motivasjonen er at de ansatte opplever meningsfullhet, ansvar og kunnskap. Dette skapes først og fremst gjennom faktorer som tilbakemeldinger og varierte og spennende arbeidsoppgaver. Disse faktorene ser vi igjen i



Figur 9: Jobbkarakteristika - modellen (Hackman og Oldman)

forskningsmodellen, og vi skal i dette delkapitlet diskutere hvordan disse faktorene påvirker og forklarer DNB ansatte sin indre motivasjon.

De ansatte forteller at indre faktorer er viktig for motivasjonen. Forskjellen ligger i hvilken grad de ulike faktorene påvirker den enkelte. Vår forskning viser at DNB, i tillegg til de som verdsetter ytre motivasjonsfaktorer i størst grad, også har 3 ansatte som kan fremstå som kun indre motiverte. Videre opplever vi at det er 3 personer som verdsetter både indre og ytre motivasjonsfaktorer, og de kombinerer derfor indre og ytre motivasjon. Det sentrale her er å vurdere hvordan de ansatte vurderer selve belønningen og tilbakemeldinger knyttet til sitt arbeid.

I følge Deci m.fl. (1999) vil belønninger ha positiv effekt på den indre motivasjonen dersom den ansatte vurderer sine belønninger som en tilbakemelding på godt arbeid. Det vi ser av vår undersøkelse er at det er visse forskjeller knyttet til hvordan de ansatte opplever den ytre belønningen. 3 av 8 informanter mener at de ytre faktorer ikke har noen effekt på motivasjonen. De viser til at så lenge de har lønn som er god nok til å få dekket sine minimumsbehov, så vil ikke muligheten til økt lønn eller bonus føre til større motivasjon. Informant 5 sa for eksempel følgende: *"Det å ha fornøyde kunder motiverer like mye, så har jeg en lønn som jeg kan leve godt med, så er jeg veldig fornøyd"*.

Dette kan knyttes til Maslow sin behovspyramide, og spesielt opp til kravet om fysiologiske behov (Kaufmann og Kaufmann 2015). Disse ansatte mener altså at dersom de har nok penger og goder til å klare seg i hverdagen, er dette godt nok for dem. Økt lønn eller bonuser utover dette vil altså ikke føre til økt motivasjon og ytelse, hvilket informant 1 og 3 var veldig klare på. De hadde følgende utsagn knyttet til hvordan økt lønn påvirket deres motivasjon: *"Nei, egentlig ikke. Alle må selvfølgelig få betalt regningene sine, men nei, jeg hadde ikke blitt mer motivert av det"* og *"Penger er ikke alt, for å si det sånn"*. De ansatte som representerer dette synspunktet viser at ytre faktorer ikke er nødvendig for å skape motivasjon.

Videre gir vår undersøkelse inntrykk av at 3 ansatte kombinerer indre og ytre faktorer, der de ser på en belønning som en tilbakemelding for det arbeidet de gjør. De understreker dette ved å uttale seg på sammenfallende måter knyttet til hvordan bonus påvirker deres motivasjon. For eksempel sier informant 4: *"Det er jo bra det. Det er godt å få en beskjed av lederen din at du har gjort en god jobb"*. Setter vi dette inn i et større perspektiv, ser vi at dette er i tråd

med Deci m.fl. (1999) sin forskning. Så lenge belønningen vurderes som en tilbakemelding vil dette føre til økt indre motivasjon.

For vårt utvalg er det å ha variasjon i arbeidsoppgaver, og å skape gode kundeopplevelser viktig for den indre motivasjonen. 3 personer blir i tillegg til indre faktorer motivert av å få belønninger i form av bonuser eller økt lønn. De påpeker da at denne belønningen er positiv fordi den oppleves som et tegn på at DNB er fornøyd med deres innsats og ytelse, og responderer på dette med å fortsette det gode arbeidet. Dette kan igjen ses i sammenheng med kognitiv evalueringsteori fra Deci m.fl. (1999). De ansatte evaluerer belønningen som en god tilbakemelding på deres arbeid, og at DNB er fornøyd med deres innsats. Belønningen er altså ikke et forsøk på å kontrollere de ansatte.

Geir Overland (personlig kommunikasjon, 28.01.2016) påpeker at DNB er en servicebedrift, og ansatte er en viktig faktor for organisasjonen. Det å sikre motiverte og dedikerte ansatte, som hele tiden arbeider for bedriftens beste er helt essensielt for å klare å holde på kundene. Vår forskning viser at utvalget av ansatte er fornøyd med jobbhverdagen, og i henhold til samtaler vi har hatt, er det lite DNB kan gjøre for å øke deres motivasjon. Det er likevel 3 personer som påpeker at de kunne tenkt seg å jobbe mer i åpne landskap og i team, og tettere oppfølging for å kunne øke muligheten for læring og økt motivasjon.

Det kan stilles spørsmålsteget til hvor sannsynlig det er at motivasjonen til de ansatte ikke kan bli bedre, men de fremstår i hovedsak som fornøyde. Motivasjonen er stabilt god, og informantene får tilfredsstilt sine behov gjennom DNB sitt bruk av de ulike faktorene.

Hvis vi tar utgangspunkt i forskningen til Kuvaas og Dysvik (2015), gir vår undersøkelse grunnlag for et lite tankekors. De tar ikke for seg elementet om at en belønning faktisk kan vurderes som en tilbakemelding, og på denne måten stimulere indre motivasjon. De mener derimot at det å kombinere indre og ytre motivasjon er helt utelukket. I vårt tilfelle ser vi derfor at dette kan by på noen utfordringer for DNB og deres ansatte.

Kjernen i Kuvaas og Dysvik (2015) sin forskning er at indre motivasjon fører til ansatte som er mye mer dedikerte og engasjerte enn ansatte som er ytre motivert. De er villig til å gjøre alt de kan for å få gjennomført en arbeidsoppgave på en effektiv og lønnsom måte, og på denne måten sikre høy kundetilfredshet. Videre mener de at bedriftens viktigste kunder er de ansatte. For en servicebedrift som DNB er det viktig at medarbeiderne har disse kvalitetene, og DNB sine viktigste kunder er nettopp de ansatte.

Det at 3 ansatte verdsetter både indre og ytre motivasjonsfaktorer står i strid med Kuvaas og Dysvik (2015). Det som videre er interessant, er at vår forskning viser at disse ansatte likevel opplever at de er engasjerte, de har det gøy på jobb og de har organisasjonsforpliktelse overfor DNB. Dette betyr at på bakgrunn av vår forskning, kan det se ut som at de ansatte er dedikerte, og de er genuint glad i jobben sin. De har høy ytelse, og arbeider hardt for å sikre fornøyde kunder. De påpeker at det å finne gode løsninger og se at kunden blir fornøyd, er det som gir dem mest verdi i hverdagen. Dermed kan vi hevde at selv om de ytre faktorene påvirker motivasjonen, kjennetegnes de ansatte av det som er kjernen hos indre motiverte ansatte. Ytre faktorer fører altså ikke til reduksjon i den indre motivasjon.

Vi har vært åpne for at dersom de ansatte ser på ytre motivasjonsfaktorer som en tilbakemelding er dette helt klart en mulighet, og den ytre faktoren vil i disse tilfellene ikke motarbeide den indre motivasjonen. Med alle forhold tatt i betraktning, opplever vi at vår forskning henger mer sammen med forskningen til Deci m.fl. (1999).

Behovet for anerkjennelse i Maslow sin behovspyramide er også sentralt med tanke på indre motivasjon. Det viktigste for å føle anerkjennelse er tilbakemeldinger. Mennesker har behov for å bli sett, og de ansatte vil føle en tilfredstilte ved å få tilbakemeldinger på sitt arbeid. Slik kan tilbakemeldinger dekke behovet for anerkjennelse (Kaufmann og Kaufmann 2015).

Det å få tilbakemelding skaper motivasjon hos ansatte ved at de får informasjon om kvaliteten på arbeid som er utført. Den ansatte får blant annet vite hvor det er eventuelle forbedringspotensialer, og hva som er gjort bra. Dette mener de ansatte i DNB er viktig. De synes det å få bekreftelse og ros skaper økt motivasjon. Informant 8 sa følgende om det å få positive tilbakemeldinger: *"Du får en bekreftelse på at de tingene som du gjør er riktige, og jeg tror det i seg selv er viktig for de fleste. For meg er det viktig"*.

Dersom det skulle oppstå negative og konstruktive tilbakemeldinger, mener de ansatte selv at de ikke blir demotivert av dette. I stedet gir dette en mulighet til å kunne bli bedre. Det å kunne løse kundens problemer på en bedre måte ved en senere anledning øker motivasjonen. Informant 1 forteller: *"Nei, det hadde bare påvirket meg i den grad at jeg måtte gjøre noe med det. Jeg tror ikke at jeg hadde blitt mindre motivert av den grunn. Jeg hadde kanskje blitt mer motivert av å gjøre det riktig"*. Tilbakemeldinger er et viktig element for å skape indre motivasjon, og de ansatte i DNB er ingen unntak. Behovet for anerkjennelse, og

mestringsfølelse på jobb er viktig, og vår forskning viser likheter med Hackman og Oldham (1976) sin jobbkarakteristika - modell.

Behovet for sosialt samspill er også viktig. Det sosiale behovet kommer av at alle mennesker har et behov for å samhandle med andre, og det viser seg ofte at arbeidsplassen er et viktig sted for å få dekket det sosiale behovet. Sosial kontakt med medarbeidere og kunder er for eksempel viktig (Kaufmann og Kaufmann 2015). Ansatte i DNB utfører daglig et arbeid hvor de må samhandle med forskjellige kunder og kollegaer. Det kommer fram i intervjuene at kundekontakt er noe av det de setter mest pris på i arbeidsdagen. De anser det å hjelpe kunder som noe av det viktigste de gjør. Derigjennom får de ofte dekket sitt sosiale behov.

Vi ser altså at de ansatte får dekket nok et behov i Maslow sin behovspyramide.

Et eksempel på dette kommer fra informant 3: *"Det har noe med at, altså, jeg føler at jeg er en utadvent person, som liker å snakke med kollegaer og ha en dialog med kundene, og da går alt veldig mye greiere. Dette får jeg jo mulighet til her, og det er det som gjør at jeg trives på jobb, både med kollegaer og kunder"*. Man kan tydelig se at informanten blir stimulert av å ha stor kontakt med kunder og medarbeidere. 7 av 8 personer gir uttrykk for at dette er positivt for deres motivasjon og jobbtrivsel. Dette er igjen viktig for å stimulere den indre motivasjonen.

Behovet for selvaktualisering kan også knyttes til indre motivasjon. Dette omhandler at den ansatte gis ansvar og arbeidsoppgaver som gjør det mulig å videreutvikle seg som person og ansatt. Det handler om å legge til rette for at den ansatte selv kan ta ansvar for egen læring. Det som er viktig for å kunne innfri dette behovet, er at arbeidsoppgavene er utfordrende, og at de samtidig fører til at de ansatte opplever mestring og kompetanseoppnåelse (Kaufmann og Kaufmann 2015). Dette kan knyttes sterkt til de andre indre faktorene i forskningsmodellen (figur 5), nemlig arbeidsoppgaver, ansvar og variasjon.

En ansatt som får tilfredsstilt dette behovet vil bedriften få nytte av, og informantene forteller oss at de får en mestringsfølelse på jobb. De ser på arbeidsoppgavene sine som varierte og spennende, samtidig som det også er noen rutinepregede oppgaver som skal gjøres. For at de ansatte i vårt utvalg skal få dekket sitt behov om selvaktualisering er det varierte og spennende arbeidsoppgaver som skiller seg ut som viktigst. For å illustrere dette har vi valgt å ta for oss informant 8: *"I noen case er det krevende, i andre case er det innmari interessant og at du får brukt mye av deg selv i forhold til det å vurdere ulike elementer, så jeg føler at det er*

utviklende". De ansatte opplever stor variasjon, og DNB fremstår som flinke til å sikre at deres medarbeidere skal kunne realisere sitt potensial gjennom å utvikle evner og egenskaper. Dette ser vi igjen i DNB sitt arbeid med å tilby kurs i ulike fagområder.

Utvalget av ansatte i DNB hadde forskjellige oppfatninger av det å oppleve ansvar. Men 3 av 8 opplever ansvar gjennom om få ekstra og utfordrende arbeidsoppgaver fra leder eller medarbeidere. Et slikt faglig ansvar er viktig for å oppfylle behovet for selvaktualisering, og sikre utvikling og motivasjon.

Til slutt ser vi også at målsettingsteorien kan være sentral i vår undersøkelse. Det kommer frem at de ansatte i DNB har møter og samtaler med sine ledere i begynnelsen av hver måned. Her blir mål og ønskede resultater kartlagt, og det er disse målene de ansatte skal jobbe mot i løpet av en bestemt periode. Informant 1 sier *"Vi har hele tiden noen deadliner å jobbe mot"* på spørsmål om drivkraften ved å være på jobb. Dersom dette ses i lys av kognitiv målsettingsteori (Kaufmann og Kaufmann 2015), blir målene satt i samråd med leder, og målene settes ofte på bakgrunn av tidligere arbeidsprestasjoner. Deretter skal den ansatte gjøre sine arbeidsoppgaver, og hele tiden streve for å nå de bestemte målene og resultatene. Tanken i målsettingsteorien er at de ansatte blir motivert av de målene som er satt, og sammen med tilbakemeldinger på jobben som blir gjort, vil dette føre til økt ytelse. Er målet nådd, og tilbakemeldingene gode, vil det blir satt nye mål.

Dersom målet derimot ikke blir nådd i løpet av perioden, vil det bli gitt tilbakemeldinger på hva som må gjøres bedre for at den ansatte skal kunne klare å nå målene i neste periode. En slik måte å jobbe på motiverer blant annet informant 1 i stor grad.

7 av 8 ansatte føler en organisasjonsforpliktelse ovenfor DNB, og de føler at de har en forpliktelse til organisasjonen og de målene som blir satt. De er derfor ofte villige til å yte maksimalt for å nå de bestemte målene, og som informant 5 påpekte: *"Vi har et ansvar med tanke på å nå budsjett og måltall"*. I forhold til tilbakemeldinger på jobben, får de ansatte tilbakemeldinger fra leder, men også fra kunder. Informant 3 sier følgende: *"Vi har jo innimellom sånne målinger der kunden blir ringt opp i ettertid, der de blir spurt litt om hvordan samtalen med rådgiveren var"*. DNB er opptatt av å gi tilbakemeldinger på det arbeidet som blir gjort, både fra leder, men også fra kundene. Dersom tilbakemeldingene her er gode, og målene er nådd, vil dette føre til økt indre motivasjon. Nye mål vil deretter bli satt, og det gode arbeidet kan fortsette.

6.2.1.Konklusjon – delproblemstilling 2

Alle informantene gir uttrykk for at de verdsetter indre faktorer. Da spesielt i form av å kunne skape gode kundeopplevelser og det å kunne ha arbeidsoppgaver som tilfredsstillende deres krav for å oppleve en spennende jobbhverdag. I tillegg opplever de ansatte at behovet for sosialt samspill, anerkjennelse og selvkvalifisering ofte blir tilfredsstillende, og dette virker positivt inn på deres indre motivasjon.

Det er 3 ansatte som fremstår som veldig indre motiverte. Dette er de medarbeiderne som kun fokuserer på indre faktorer, og ytre faktorer har ingen stor drivkraft. I vårt utvalg opplevdes det i tillegg at det er 3 av 8 informanter som verdsetter begge typer faktorer. De ser på ytre faktorer som en tilbakemelding på godt arbeid, og de ytre faktorene kan derfor virke positivt inn på deres indre motivasjon. Disse 3 ansatte opplever at de er engasjerte, de har det gøy på jobb og de har en organisasjonsforpliktelse overfor DNB. Dette er det som kjennetegner indre motiverte ansatte, og på denne måten kan det se ut til at de ytre faktorene ikke fører til reduksjon av den indre motivasjonen hos disse. På bakgrunn av dette er det de indre faktorene som har størst drivkraft, og det er 6 av 8 ansatte som påvirkes i hovedsak av indre forhold.

6.3.Diskusjon – delproblemstilling 3: "Hvordan har dagens omstillingsprosess påvirket hvilke motivasjonsfaktorer som er viktigst for de ansatte?"

I henhold til vår problemstilling ønsker vi også å se på hvordan de ansatte blir påvirket av den siste tidens utfordrende og delvis pågående omstillingssituasjon. Hovedfokus er å undersøke om denne situasjonen har endret forholdet mellom hvilke motivasjonsfaktorer de ansatte anser som viktigst. Omstillingsprosessen har ført til flere kutt i antall årsverk, og dette har igjen ført til kutt i lokale bankkontorer (Sundberg 2016). DNB Raufoss er et lokalkontor som tidligere tilhørte DNB Gjøvik, men som nå er lagt ned (Hovland 2016). Slike kutt har ført til at mange ansatte ikke har fått beholde den samme jobben som før. Denne prosessen har påvirket DNB som organisasjon i stor grad, men hvordan har den påvirket de ansatte? Har denne situasjonen påvirket hvilke motivasjonsfaktorer som er viktigst for de ansatte i DNB?

Forskningsmodellen viser til hvilke faktorer som er sentrale i omstillingssituasjonen. Dette er nedbemanning, endrede arbeidsrutiner, usikkerhet og turnover. Når informantene forteller oss om omstillingssituasjonen kommer mange av disse faktorene frem, og det er spesielt jobbsikkerheten som preger 6 av 8 informanter. De ansatte føler at omstillingen er en krevende prosess som har blitt gjennomført i et raskt tempo. Dataene vi sitter med viser likevel at selve arbeidshverdagen til de ansatte i DNB ikke har endret seg i vesentlig grad. Informantene opplyser stort sett om at arbeidsoppgavene er de samme som tidligere, til tross for at de opplever prosessen som en stor endring.

I undersøkelsen til Carolyn Wiley (1997)

kommer det frem at synet på hvilke

motivasjonsfaktorer som er viktigst har

utviklet seg i løpet av årene. Indre faktorer

som interessante arbeidsoppgaver,

tilbakemeldinger og anerkjennelse viser seg å

ha vært viktige for ansatte i mange år. Ytre

faktorer som lønn og bonus har ifølge denne undersøkelsen

vært mindre viktig. Det som er interessant med denne

undersøkelsen er at i en periode med store nedbemanninger, ble gode lønninger sett på som

den viktigste faktoren. Tett etterfulgt av jobbsikkerhet og anerkjennelse. Basert på denne

undersøkelsen kan det derfor virke som om turbulente tider fører til at mange ansatte

verdssetter de ytre faktorene i større grad. Dette kan være fordi de ansatte kan føle stor

usikkerhet i en slik situasjon, og derfor ønsker trygghet i arbeidet og gode lønninger for å

kunne betale for de mest grunnleggende behovene.

I vårt tilfelle ser vi ikke den samme utviklingen. Carolyn Wiley (1997) sin undersøkelse viser

at lønnen ble viktigere for de ansatte i perioder med nedbemanning, men dette er ikke like

klart i vår undersøkelse. Det som er oppsiktsvekkende er at det kun er 1 informant som sier at

ytre faktorer som gode lønninger ble mer verdsatt i løpet av denne prosessen. For denne

informanten var situasjonen så usikker og utrygg, at fokuset på lønn ble veldig stort. Dette kan

illustreres ved at informant 4 sier: *"Man får et inntrykk av at den jobben man har gjort ikke*

betyr noe lenger da, og man vil begynne å se etter noe annet. Jeg tenkte at jeg nå drar på jobb for å hente pengene mine. Så det var ikke noe motivasjon i å utvikle seg da, i den prosessen".

Ut fra vår data kan det virke som at hvilke faktorer som er viktigst for de 7 andre ansatte ikke

Factors	1946	1980	1986	1992
Full appreciation of work done	1	2	2	2
Feeling of being in on things	2	3	3	9
Sympathetic help with personal problems	3	9	10	10
Job security	4	4	4	3
Good wages	5	5	5	1
Interesting work	6	1	1	5
Promotion and growth in the organization	7	6	6	4
Personal or company loyalty to employees	8	8	8	6
Good working conditions	9	7	7	7

Table III.
Comparisons of
employee responses in
1946, 1986 and 1992

Figur 10: Comparisons of employee responses in 1946, 1986 and 1992 (Wiley)

har endret seg i gjennom denne omstillingssituasjonen. De verdsetter de samme faktorene som tidligere, og til tross for stor nedbemanning har ikke ytre faktorer spilt noe større rolle.

Dataene vi har samlet inn viser at 7 av informantene er opptatt av å levere gode arbeidsprestasjoner, uavhengig av hvilken situasjon de befinner seg i. De ønsker å beholde jobben og gir uttrykk for at den beste måten å gjøre dette på er å levere gode resultater. Ytre faktorer spiller ikke noen større rolle i omstillingsprosessen, og dette strider imot forskningen til Carolyn Wiley (1997). Med dette tatt i betraktning, virker det som om de indre motiverte ansatte fortsetter å være indre motiverte også i turbulente tider med stor nedbemanning. Omstillingsprosessen var en situasjon som bar preg av stor usikkerhet. 6 av 8 informanter mente at motivasjonen fikk seg en nedtur med en gang de fikk vite om omstillingsbehovet, og mange fryktet for å miste jobben. I en slik situasjon kan det være enkelt å begynne å se seg om etter andre jobber og muligheter, og vi ønsket derfor å se om situasjonen påvirket de ansatte og deres tilknytning og lojalitet til DNB. Alle informantene uttaler at lojalitet er viktig, og de føler en lojalitet ovenfor DNB. Informantene gir på denne måten uttrykk for at de har liten turnover - intensjon.

Kuvaas og Dysvik (2015) sin forskning viser at det er negative, signifikante sammenhenger mellom indre motivasjon og turnover - intensjon. Dette betyr at indre motiverte ansatte har lavere turnover - intensjon enn ytre motiverte ansatte. Slik vi ser det er ikke virkeligheten like enkel som deres forskning hevder. I vårt utvalg finner vi ingen store forskjeller på turnover - intensjonen til de ansatte. De som gir uttrykk for å være ytre motiverte ga ingen signaler på at de hadde noen større turnover - intensjon enn de indre motiverte ansatte. Det som er vanskelig i denne sammenheng er at man kan oppfatte alle ansatte i vårt utvalg som indre motiverte. Selv om vi kan skille mellom hvor stor grad de blir motivert av ytre faktorer, kan man i utgangspunktet si at vårt utvalg først og fremst er indre motivert. Dette er noe som kan forklare den lave turnover - intensjonen i vår forskning.

6.3.1. Konklusjon – delproblemstilling 3

For 6 av 8 ansatte er det spesielt jobbusikkerheten som preger mest. Dataene som har blitt diskutert viser at selve arbeidshverdagen ikke har blitt endret i vesentlig grad, og at arbeidsoppgavene er de samme som tidligere. Vår undersøkelse viser ikke klar sammenheng

med tidligere forskning, og 7 av 8 ansatte mener at hvilke faktorer som motiverer dem ikke har endret seg i løpet av denne omstillingsperioden. Ytre faktorer har ikke spilt en større rolle for disse i løpet av denne situasjonen. Den ene informanten som skiller seg ut viser derimot til at ytre faktorer som gode lønninger ble mer verdsatt i omstillingssituasjonen.

Dagens omstillingsprosess har heller ikke ført til noen høyere turnover - intensjon blant de ansatte i DNB, uavhengig av hvilke faktorer som motiverer mest. Informantene ga uttrykk for at tilknytningen og lojaliteten til DNB ikke ble påvirket, og de ansatte hevder at de har lav turnover - intensjon.

7.0.Konklusjon

I dette konklusjonskapitlet vil våre funn bli knyttet opp mot hovedproblemstillingen; *Er de ansatte i DNB indre eller ytre motivert, og hvordan har dette forholdet blitt påvirket av dagens omstillingssituasjon?* Hva som er kommet frem av delproblemstillingene er allerede belyst, og vi ønsker nå å se hva dette har å si for hovedproblemstillingen.

De ansatte i DNB gir uttrykk for å være indre motiverte, og alle blir motivert av selve jobben og de utfordringer og muligheter som følger med. Det er likheter mellom samtlige av informantene, og det å skape gode kundeopplevelser er viktig. I tillegg til den indre motivasjonen, er det også 5 ansatte som verdsetter ytre motivasjonsfaktorer, i hovedsak lønn og bonus. Det er her en større forskjell mellom de ansatte i vårt utvalg, og dette knytter seg til i hvor stor grad disse faktorene påvirker motivasjonen til de ansatte. 3 ansatte skiller seg klart ut, og forteller at så lenge de har lønn nok til å få dekket sine fysiologiske behov, er dette tilfredsstillende nok. Økt lønn utover dette vil ikke motivere noe ekstra, og disse ansatte verdsetter derfor i hovedsak kun de indre faktorene.

Deretter har vi 3 ansatte som gir uttrykk for å være mest indre motiverte, men samtidig verdsettes ytre faktorer. Disse ansatte jobber for å oppnå ytre belønninger. Dette er et slags mellomstykke, og det er disse ansatte som er denne undersøkelsens største tankekors og diskusjonsemne. Personene evaluerer belønninger som tilbakemelding på arbeid som er utført, og dette kan virke positivt inn på den indre motivasjonen. I disse tilfellene motarbeider ikke de ytre faktorene den indre motivasjonen, og for disse 3 ansatte i DNB fungerer en kombinasjon av faktorene på en god måte. Dette kan bekreftes ved at de også fremstår som fornøyd med sin motivasjon.

Til slutt har vi 2 ansatte som er ytre motiverte. Som nevnt gir alle ansatte uttrykk for å være indre motiverte, men for disse personene spiller også ytre faktorer en stor rolle for motivasjonen. De er veldig klare på at belønninger er viktig, og at ytelsen og engasjementet hadde vært større dersom for eksempel lønnen hadde vært høyere.

Det å skille mellom de ansatte er vanskelig, ettersom alle i vårt utvalg viser til at kundeopplevelse og indre faktorer er viktig. Det som gjør at 2 medarbeidere skiller seg ut som

ytre motiverte er at ytre forhold er viktig for ytelsen. Ja, indre faktorer er viktig, men uten ytre forhold som lønn og mulighet for bonuser får vi inntrykk av at ytelsen ikke hadde vært den samme. Derfor oppleves det at de ytre faktorene er best egnet for å skape motivasjon hos disse.

Når det gjelder DNB sin omstillingsprosess forteller informantene at den har gått fort, men samtidig har det tatt lang tid å få en avklaring på arbeidssituasjonen. Situasjonen var preget av usikkerhet og nedbemanning, men likevel var det kun 1 av 8 informanter som fortalte at situasjonen hadde endret synet på hvilke motivasjonsfaktorer som var viktigst. Etter at det ble kjent at stillinger skulle kuttes, gikk denne informanten på jobb på grunn av én ting; lønnen. Informanten påpekte at jobben fremdeles ble utført på en profesjonell måte, men engasjementet og energien var ikke lenger så stor som tidligere.

7 andre ansatte påpekte at tilbakemeldinger og det å bli sett var viktige faktorer, både før og under omstillingssituasjonen. Dette var altså en motivasjonsfaktor for dem, uavhengig av omstillingsprosessen. 5 av de 6 indre motiverte endret ikke syn på hvor viktig lønnen var, og 7 av 8 informanter verdsetter de samme faktorene både før og under omstillingssituasjonen. Omstillingssituasjonen har dermed ikke påvirket forholdet mellom hvilke faktorer som er viktigst.

Til slutt er det viktig å være klar over at hele populasjonen i DNB ikke er intervjuet, og betraktningene er gjort på bakgrunn av et utvalg fra populasjonen. Dette anses som et representativt utvalg, men det kan være feilkilder knyttet til informantenes svar og tolkning av svarene. Likevel er vi klare på at vi har høy validitet og reliabilitet, og vår forskning kan overføres til lignende senere undersøkelser.

7.1. Implikasjoner til samarbeidspartner

I denne oppgaven ønsker vi ikke å gå nærmere inn på eventuelle tiltak som DNB kan benytte seg av i fremtiden for å forbedre de ansatte sin motivasjon. Dette så vi på som en for stor oppgave. Likevel ønsker vi at DNB skal ha mulighet til å kunne benytte seg av resultatene fra undersøkelsen. Det er i løpet av oppgaven blitt presentert hvilke motivasjonsfaktorer de ansatte i DNB verdsetter, og på denne måten er det blitt kartlagt hvor mange av vårt utvalg

som fremstår som indre og hvor mange som fremstår som ytre motiverte. I tillegg er det kommet frem til om omstillingssituasjonen har påvirket motivasjonen til de ansatte i DNB.

Vårt utvalg av ansatte tar for seg 8 av 13 mulig informanter. Resultatene viser at vårt utvalg er fornøyd med hvordan DNB arbeider med motivasjon, og det er lite forslag til forbedringspotensialer. Dette kan gi en bekreftelse på at DNB gjør en god jobb på dette området. Geir Overland kan ved bruk av resultatene fra undersøkelsen få en oversikt over hvilke motivasjonsfaktorer som er mest sentrale for motivasjonen til over halvparten av populasjonen. På denne måten kan DNB benytte seg av disse faktorene i enda større grad i fremtiden, ettersom disse skiller seg ut som viktigst for største delen av populasjonen. DNB kan på bakgrunn av resultatene komme frem til mulige tiltak for å opprettholde og øke motivasjonen til sine ansatte dersom dette skulle være nødvendig.

Resultatene knyttet til omstillingssituasjonen kan benyttes i form av å endre på elementer som de ansatte synes er viktig i en slik prosess. Det mest sentrale er likevel å få innsikt i at en slik negativ prosess ikke har hatt noen særlig innvirkning på de ansatte. Resultatene viser at DNB sine ansatte er lojale, og det kan virke som om det er en kultur innad i DNB for at man skal arbeide hardt, og gjøre sitt beste uansett hva slags situasjon man befinner seg i. Dette er igjen positivt for DNB sin framtid.

Til slutt kan også DNB sammenligne resultatene med sine egne vurderinger rundt temaet. Kanskje er resultatene overraskende? Eller er det akkurat slik ledelsen har tolket situasjonen?

7.2. Videre forskning

Motivasjon er et omfattende tema bestående av mange elementer. I denne oppgaven har vi gjennomført en undersøkelse på indre og ytre motivasjon, og undersøkelsen tar for seg et liten del av det ellers store område. På bakgrunn av vår forskning ønsker vi derfor å beskrive hvordan oppgaven kan benyttes for videre forskning.

Det er visse elementer som kan belyses nærmere. Først og fremst bekrefter våre resultater at mennesker er forskjellige, og motivasjonsfaktorene blir vektlagt i forskjellig grad. Dette ser vi på som normalt. På den andre siden viser resultatene at samtlige ansatte i vårt utvalg i hovedsak fremstår som indre motiverte.

I utgangspunktet så vi for oss at det skulle være flere ytre motiverte ansatte, og vi mener dette kan være interessant å undersøke videre. Er det generelt flere indre enn ytre motiverte ansatte i bankbransjen? En større oppgave kunne for eksempel tatt for seg flere ansatte i ulike banker, og sammenlignet om det er forskjeller, og eventuelt hvilke.

Vårt mest oppsiktsvekkende funn er likevel at 7 av 8 ansatte ikke har latt seg påvirke av omstillingssituasjonen. Dette utgjør et lite tankekors ved vår forskning, og det finnes mange muligheter for videre undersøkelser. Det kan for eksempel fokuseres på om dette er bransjerelatert. Forekommer dette bare i Norge? Er kulturen i Norge annerledes enn i andre land når det gjelder lojalitet i vanskelige perioder? Andre elementer kan være å se på hvordan resultatene hadde sett ut om man gjorde samme undersøkelse i andre bransjer, for eksempel i olje, hotell- og taxinæringen.

8.0.Litteraturliste

Alvesson, M (2011) Hvordan motivere individer [online] Magma. URL:

<https://www.magma.no/hvordan-motivere-individer>

(06.02.2016)

Arntsen, E (2014) Omstilling og nedbemanning Sluttpakker på inntil 3 år i DNB [online].

URL:

<http://www.arbeidsrettsadvokaten.no/omstilling-og-nedbemanning-sluttpakker-pa-inntil-3-ar-DNB/>

(27.01.2016)

Brustad, L (2016) DNB legger ned 59 filialer – 600 mister jobben [online]. URL:

<http://www.dagbladet.no/2016/02/03/nyheter/innenriks/nedbemanne/43009004/>

(03.02.2016)

Deci, E.L, R, Koestner og R.M. Ryan (1999) A Meta – Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation [online]. URL:

<http://psycnet.apa.org/journals/bul/125/6/627.pdf>

(20.01.2016)

DNB (2016) Visjon og verdier [online]. URL:

<https://www.DNB.no/om-oss/om-konsernet/visjoner-og-verdier.html>

(04.02.16)

DNB (2016) Samfunnsansvar i DNB[online]. URL:

<https://www.DNB.no/om-oss/samfunnsansvar.html>

(08.02.2016)

Farbrot, A (2010) Forskningsnytt fra Handelshøyskolen BI [online] Magma. URL:

<https://www.magma.no/forskningsnytt-fra-handelshoeyskolen-bi3>

(19.01.2016)

Hackman, J.R. og G.R. Oldham (1976) Motivation through the Design of Work: Test of a Theory [online] URL:
https://lookaside.fbsbx.com/file/jobbkarakteristika.pdf?token=AWw7XHnTFZt6Q4SDfKmI5mdb-QHnnQrZ8jDpAVE1JE2IaGxcYQQuWHuQXugTACWwcG8TdYOJdk38_uuPa4m4miA22famRujh5NrhFK3UOMtH1pMiYvOL7kUEOYpdIV5V4Rg
(11.04.2016)

Halvorsen, K (2012) Å forske på samfunnet. Oslo. J.W. Cappelens Forlag

Hovland, P (2016) Derfor stenger DNB filialen på Raufoss – satser i Thomasdalen [online] OA. URL:
<http://www.oa.no/derfor-stenger-dnb-filialen-pa-raufoss-satser-i-thomasdalen/s/5-35-230244?access=granted>
(04.02.2016)

Jacobsen, D.I og J. Thorsvik (2013) Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen. Fagbokforlaget.

Johannessen, A., L. Christoffersen og P.A. Tufte (2011) Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. Oslo. Abstrakt Forlag.

Kaufmann, G og A. Kaufmann (2015) Psykologi i organisasjon og ledelse. Bergen. Fagbokforlaget.

Kotler, P. (2011) Markedsføringsledelse. Oslo. Gyldendal Akademisk.

Kuvaas, B og A. Dysvik (2015) Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Bergen. Fagbokforlaget

Matthiesen, S.B (2015) Ledelse av indre motivasjon [online] bi. URL:
<https://www.bi.no/bizreview/artikler/ledelse-av-indre-motivasjon/>
(25.01.2016)

Proff (2016) DNB[online]. URL:

<http://www.proff.no/selskap/DNB-bank-gj%C3%B8vik/gj%C3%B8vik/banker/Z0I9HFXA/>

(08.02.2016)

Statnoter (2016) Cohens kappakoeffisient (online) URL:

<http://statnoter.dk/?pageID=144>

(14.04.2016)

Stranden, A.L. (2014) Motiverte ansatte gir mer fornøyde kunder [online] Forskning. URL:

<http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-marked-penger/2014/04/motiverte-ansatte-gir-mer-fornoyde-kunder>

(19.01.2016)

Sundberg, J.D. (2016) DNB kutter filialer og kvitter seg med 600 årsverk [online] e24. URL:

<http://e24.no/jobb/DNB/DNB-kutter-filialer-og-kvitter-seg-med-600-aarsverk/23609046>

(03.02.2016)

Wiley, C (1997) What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys.

International Manpower, 18 (3), s. 263 – 280.

9.0.Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Presentere oss selv

- Simen Brovold, Kristian Lønstad Onsrud, Håkon Gulbrandsen Sviund. Alle studerer økonomi og ledelse på heltid ved NTNU i Gjøvik, 21 år.

Prosjektet

- Bacheloroppgaven er en avsluttende oppgave i økonomi og ledelse, årskullet 2013 – 2016. Vi har valgt å ta for oss temaet motivasjon i denne bacheloroppgaven. Dette fordi gruppen er av den oppfatning at dette både er interessant, og et aktuelt tema. Det er også svært viktig for en bedrift, der motivasjon blant ansatte kan føre til økt ytelse, for eksempel gjennom økt kvalitet i deres arbeid. Motiverte ansatte har derfor med årene fått økt fokus, og de kan utgjøre en viktig konkurranseresurs for bedriftene.
- Valgt DNB i hovedsak fordi det er en spennende bedrift, og ser på det som en veldig aktuell plass å arbeide på i fremtiden. I tillegg gjør dagens situasjon med tanke på nedbemanning og store kutt også at DNB er en svært sentral bedrift å ta for seg med tanke på motivasjon blant ansatte.
- PS: Er de ansatte i DNB Bank indre eller ytre motivert av jobben, og hvordan påvirkes deres motivasjon av dagens omstillingssituasjon?
- Dette er det vi skal undersøke, og det er det intervjuet i stor grad kommer til å handle om. Det som er hovedtema, og det spørsmålene kommer til å dreie seg om.

Betydning

- Betydningen av å være med på intervjuet, er at det hjelper oss veldig med å få til en god bacheloroppgaven, og besvare vår problemstilling på en god måte. Samtidig vil det bidra til at Geir Overland får bedre innsikt i hvordan han kan motivere sine ansatte og hjelpe dere gjennom en vanskelig tid.

Dokumentasjon

- Opptak, og notater underveis. Datamaterielt blir kun hos oss, og vi garanterer anonymitet.

Til slutt

- Informere om informantens rett til å avbryte intervjuet når som helst,
- Antyde hvor lenge intervjuet vil vare

Temaer, og spørsmål:

- Starte med å si hva slags temaer vi ønsker å ta for oss under intervjuet. Deretter får vi intervjuobjektet til å si litt om seg selv. Deretter begynner vi å komme inn på temaet motivasjon i arbeidslivet, og begynner på hoveddel.

Hoveddel:

- **Tema: Motivasjon**

- Hvorfor valgte du denne jobben, og hvor lenge har du jobbet her?
- Hva motiverer deg mest i jobben?
- Hvordan tilrettelegger DNB for å sikre motiverte medarbeidere?
 - Opplever du at DnB er opptatt av, og har et stort fokus på motivasjon?
- På hvilken måte opplever du at din motivasjon påvirker ditt arbeid?
- Til slutt; Varierer din motivasjon veldig, eller er den ganske stabil?

- **Tema: Ytre faktorer**

- På hvilken måte, og i hvor stor grad blir det benyttet belønningssystemer i DNB?
- *Hvordan opplever du disse belønningssystemene, og på hvilken måten påvirker disse din motivasjon og innsats? Hvilken betydning har disse ytre faktorene for din arbeidsinnsats?*

Lønn:

- Dersom vi sier at din lønn hadde økt med 10 % eller 20 %, hadde dette slått positivt ut på din innsats og motivasjon? Hvordan?

Bonus:

- Hvordan føler du muligheten for å oppnå bonuser motiverer deg? Har det stor effekt på din motivasjon og ditt arbeid?

Stillingsopptrykk:

- Hvordan føler du at mulighetene for stillingsopptrykk påvirker din motivasjon. Blir du motivert av det?

- Føler du at man burde ha ekstra belønning for å gjennomføre ekstraarbeid/ekstrainnsats på jobben? Hvorfor?
- Hvilke av disse ytre faktorer/belønninger motiverer deg mest, og hvorfor?
- Er du fornøyd med dagens belønningssystemer, eller er det eventuelt andre ytre faktorer som du gjerne skulle sett mer av?

- Hvordan hadde din motivasjon vært i dag, dersom disse ytre faktorene ikke hadde vært tilstede?

- **Tema: Indre faktorer**

- På hvilken måte opplever du en indre motivasjon og drivkraft ved å være på jobb, og utføre dine arbeidsoppgaver?
- Har du det gøy på jobb? Hva er det som gjør at du har det gøy?
- Blir du inspirert av selve jobben? Hva inspirerer deg i jobben?
- Hvordan opplever du selv at du fremstår i samhandling med dine kunder og kollegaer? (atferd – smittende, positiv, engasjert osv?...)
 - *Er engasjement og positivitet viktig for deg som ansatt?*
 - *Ekstrarolleatferd uten ekstra belønning?*

Tilbakemelding og kompetanseopplevelse:

- På hvilken måte skaper positive tilbakemeldinger (ros, anerkjennelse) økt motivasjon hos deg? Hvorfor?
- Hva med negative/konstruktive tilbakemeldinger (læring, gjør slik neste gang osv.)? Gir dette også økt motivasjon hos deg? Hvordan/hvorfor?
- *Hvordan responderer du på tilbakemeldinger?*
- Hvor ofte får du tilbakemeldinger, og hva går tilbakemeldingene som oftest utpå?
- Tilbakemelding er viktig for å sikre kompetanseopplevelse. Har du behov for å føle kompetanseoppnåelse for å være motivert?
- Hvordan mener du at kompetanse og kompetanseutvikling er viktig med hensyn til din motivasjon? Og opplever du dette her i DNB?
 - *Hvordan tilrettelegger dine ledere for å skape motivasjon gjennom tilbakemeldinger?*

Autonomi/ansvar:

- Hva slags tanker har du knyttet til det å oppleve ansvar på jobben?
- Hvordan mener du at medvirkning (autonomi/medbestemmelse) er viktig med hensyn til din motivasjon?
 - *Føler du at dette er tilfredsstillt på en god måte i dag?*
 - *Hvordan opplever du å sitte med et ansvar?*
 - *Hvordan tilrettelegger dine ledere for å skape motivasjon gjennom medbestemmelse og medvirkning (autonomi)?*

Variasjon/spennende og utviklende arbeidsoppgaver/meningsfullhet:

- Hvordan opplever du dine arbeidsoppgaver?
 - *Vanskelige og utfordrende, interessant/spennende og lærerike?*
 - *Eller enkle og automatiserte rutineoppgaver?*
- Hvilke typer arbeidsoppgaver motiverer deg mest?
- På hvilken måte mener du at det å oppleve meningsfullhet (variasjon, spennende oppgaver osv) i arbeidet er viktig med hensyn til din motivasjon?
 - *Opplever du dette i DnB? Gir dine arbeidsoppgaver deg en tilfredshet, glede og mening ved jobben? Hvorfor?*
 - *Hvordan blir det tilrettelagt for å sikre nettopp dette?*
- Hvordan vil du beskrive ditt forhold til DnB?
 - *Opplever du en organisasjonsforpliktelse ovenfor DnB? Hvordan og hvorfor?*
 - *Hvordan er din lojalitet ovenfor DnB som bedrift og arb. Plass?*

- Tema: Omstillingssituasjon

Nedbemanning og endrede arb. Rutiner:

- DNB er midt i en omstillingssituasjon der bankhverdagen til kundene blir mer digital. Kan du fortelle oss hvordan du som ansatt har opplevd denne omstillingssituasjonen, og på hvilken måte DNB har endret seg den siste tiden?
 - *På hvilken måte føler du at dagens situasjon påvirker deg og dine kollegaer? Har stemningen og motivasjonen endret seg blant deg og dine ansatte?*
 - *Hvilke tiltak har blitt gjennomført?*
 - *Fått mye informasjon? Blitt inkludert i prosessen?*
 - *Motstand?*
 - *Hva føler du om tidspunktet for å gjennomføre en slik omstillingsprosess med tanke på dagens kundemasse?*
 - *Hvordan har kundenes reaksjoner på digitalisering av banken påvirket ditt syn på saken og motivasjonen til arbeidet ditt?*
- Opplever du at dagens situasjon endrer ditt syn på hvilke motivasjonsfaktorer som er viktigst for deg? Fortell.
 - *Hva er viktigst for deg å få ut av jobben din i dag? (ytre faktorer som lønn, bonus? Eller indre motivasjon ved selve jobben og å utføre arbeidsoppgaver?)*

- *Ekstra belønning for ekstrainsats enda viktigere nå enn før?*
- Hvordan har din leder jobbet med deg gjennom prosessen for å opprettholde motivasjon?
 - *Tilbakemeldinger spesielt fokusert*
- Har dine arbeidsoppgaver endret seg? Innhold, mengde og ansvar? Fortell.
 - *Hvordan har dette eventuelt endret din motivasjon?*

Usikkerhet:

- Hvordan ser du på din jobbsikkerhet i dag?
 - *Har du følt du har hatt jobbsikkerhet i denne situasjonen?*
 - *Har du fryktet for jobben?*
- På hvilken måte påvirker jobbsikkerhet/ikke jobbsikkerhet din motivasjon på jobben?
- Hva slags tanker har du om den videre utviklingen i din bedrift?
- Usikkerheten knyttet til flere kutt i antall årsverk, er dette noe som påvirker deg i din arbeidshverdag?
 - *Henger det over deg?*
 - *Hvordan påvirker det din motivasjon?*
 - *Blir du fremdeles inspirert av jobben, glemmer du disse utfordringene knyttet til situasjonen når du er på jobb?*

Turnover:

- Har du opplevd endringene i arbeidshverdagen som positivt eller negativt for din motivasjon? Fortell.
 - *Positiv opplevelse reduserer negative reaksjoner og jobbusikkerhet.*
 - *Mer ytre enn indre motivert i dag?*
- Har dagens situasjon endret din tilknytning til DnB? I såfall, hvordan?

- Tema: Leders funksjon

- En del av teorien knyttet til motivasjon peker på at ledelsen sin funksjon også er svært viktig, spesielt med tanke på indre motivasjon. Her kommer det frem at støttende, interesserte og engasjerte ledere virker positivt inn på de ansatte. Hva slags tanker har du knyttet til dette? Fremstår dine ledere som støttende for sine ansatte? Hvis ja, på hvilken måte? Hvorfor mener du eventuelt at han ikke er støttende?
- Hvordan jobber din leder med å motivere deg?

- Er din leder engasjert i ditt arbeid og utvikling, og på hvilken måte?
- Hvilke motivasjonsfaktorer bruker din leder?
- Hvordan legger din leder opp arbeidsoppgaver for deg?
- Er det eventuelt andre tiltak dine ledere gjennomfører for å sikre motiverte ansatte?
- Føler du at du har tillit fra din leder? Hvordan føler du det og hvordan viser din leder deg at du har hans tillit?
 - Opplever du tillit i arbeidshverdagen? Og hvordan opplever du det?
 - Hvordan viser din leder at han har tillit til deg?
 - Hvordan savner du at lederen viser tillit til deg?

- **Tema: Forbedringspotensialet**

- Er det ting du føler kunne vært gjort annerledes for å øke din motivasjon i jobben? Hvordan kunne DnB gitt deg bedre motivasjon?
- Ville du hatt mer ytre eller indre motivasjonsfaktorer?
- Hvordan vil du at din leder skal jobbe med motivasjonen din?
- Hvordan kan DnB opprettholde og forbedre din motivasjon i fremtidige omstillingsprosesser.
- Hvilke forbedringspotensialer har din leder som en støttende og motiverende leder?
- Er det noen områder der du mener det kunne vært forbedringer? - Ville du blitt mer motivert hvis disse hadde vært tilstede?

Avslutning

- Avrunde på en ryddig måte.
- Gjerne informere om at intervjuet begynner å nærme seg slutten. «Nå er det bare to spørsmål igjen»
- Sett av litt tid til slutt til å oppklare eventuelle uklarheter og til å sjekke om informanten sitter igjen med noen spørsmål eller kommentarer til andre ting intervjuet burde ta opp. Har informanten noe på hjertet?

Vedlegg 2: Transkriberingsmatrise - Innledning

Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Informant 8
Hvorfor valgte du denne jobben?	Hvorfor jeg valgte denne jobben er fordi jeg alltid har likt å jobbe med kunder, og jeg har jobbet innen finans før. Det er det egentlig.	Hvorfor jeg valgte denne jobben – jeg har vært i arbeidslivet lenge. Jobbet i forsikring i mange år, og synes det ble litt kjedelig, så jeg ville ha noen nye utfordringer og begynte å jobbe i DNB, så nye utfordringer var nok hovedgrunnen til at jeg begynte å jobbe her.	Før jeg begynte, så var rett etter jeg hadde tatt av russebuksa, og hadde hatt en sommerjobb, og da var det naturlig at jeg begynte der, også ble det den vegen, uten det har vært noe sånt at jeg hadde bestemt meg for noen retning. Men det var en jobb, rett og slett.	Jeg valgte å begynne å jobbe her først og fremst fordi det var relevant for studiene. I tillegg hadde jeg lenge sett for meg en karriere som en bankmann da.			Jeg var egentlig i et 2 årig trainee-jobb/utdanning sløp da, som jeg hoppet på. Veldig morsomt program, og siden har jeg blitt værende.	Jeg valgte denne jobben fordi jeg alltid har vært interessert i faget privatøkonomi, og da var det naturlig for meg å velge en jobb i banken.
Hva motiverer deg mest i jobben?	Det er den daglige kundekontakten, og prate med folk.	Nei, det er jo det å drive med kunder, så får man jo hele spektret med lån, sparing og alt liksom.	Det som motiverer meg mest, er at det skjer noe nytt hele tiden. Det er ikke noe samlebands-jobbing, ikke sant. Det er hele tiden noe nytt, og hele tiden så stilles krav til deg at du må sette deg inn i nye ting, og det synes jeg er ålreit.	Det er det at jeg har det gøy på jobb. Jeg hadde ikke jobbet her hvis jeg ikke hadde syntes det var gøy. Jeg kommer på jobb hver dag for å lære noe nytt, og jeg føler at det gjør man i DNB.	Det er det å jobbe med bank. Man treffer jo mange utrolige, hyggelige folk da, og det å kunne gi en god løsning til de i forhold til økonomien deres synes jeg er veldig motiverende å jobbe med.	Det er jo spenningen med jobben, og det er jo å prøve å få penger til å blir mer penger, det er det som motiverer meg mest. Å prøve å lykkes innenfor det. Der ser du jo fort hvordan resultatene blir.	Salg. Gode kundeopplevelser.	Nå driver jeg veldig inn mot kredittfaget, med lånesaker, vurdering av risiko, osv. Så kredittområdet er et interessant område.

<p>Hvordan til rettelegger DNB for å sikre motiverte ansatte?</p>		<p>Nei, vi skal jo være utadgående aktive på markedet. Så det legges opp til at vi skal ringe mye ut, og det noe av tingene de ser på. De som faktisk gjør det.</p>	<p>Altså, de, kan du si, jobber jo med det, men i en nedbemanningsperiode som det er nå, så er det ikke lett å få til begge deler. Når du skal kvitte deg med folk, og samtidig skal du klare å motivere. Så, selvsagt er ikke det bare, bare, for man tenker jo litt på av man er avhengig av jobben, også videre. Og når man har kommet opp i den alderen som jeg er, jeg er xx år, så begynner det å bli litt sånn at det ikke er like lett å hoppe over i en annen jobb. Og da er det liksom, da tenker du litt på dette her. Så ja, kanskje ikke akkurat i den fasen som har vært nå, men i tidligere faser, da har man jo vært motivert og står på. Det er man jo i dag å, men om DNB klarer å motivere deg, samtidig som du er usikker på om du får jobb eller ikke, det er ikke sikkert de klarer like godt.</p>		<p>Vi har jo hatt en del samlinger opp igjennom som handler om motivasjon. Vi snakker også mye om det til hverandre. Det er kanskje den viktigste faktoren.</p>	<p>Ja, der jo det med å prøve å motivere oss i møter. Hvis det er slik du tenker? At lederen vår motiverer oss og gir oss gode tilbakemeldinger for det vi gjør osv.</p>	<p>Ja, det vil jeg nok si at de prøver på det.</p>	<p>Det må i såfall være rundt den ytre biten. I noen tilfeller kan det være rundt bonusordninger, som kan være et element. Dette kan bety noe for noen. Det er det jeg kommer på først rundt hvordan de tilrettelegger for motiverte ansatte.</p>
---	--	---	--	--	---	--	--	---

Opplever du at DNB er opptatt av, og har et stort fokus på motivasjon?	Ja, det vil jeg si. Vi må alle sammen være motiverte og glede oss til å gå på jobb.	Ja, de er det. Hvert fall i den prosessen de er i nå.		Ja, til en viss grad. Det er nok mer kundefokus enn de har de ansatte. De er mer motivert til å ha kundene der, men det er jo selvfølgelig de ansatte som beholder de der.	Ja, vi prater mye om det. Hvordan vi skal hjelpe hverandre å bli mer motivert.	Ja.	Både ja og nei. Det er nok et større fokus på salg enn på motivasjon.	Opplever vel ikke det i hverdagen, sånn direkte, selv om det kommer noe input i forhold til motivasjon, men at de er veldig opptatt av det, det vil jeg ikke si.
På hvilken måte opplever du at din motivasjon påvirker ditt arbeid?				Da påvirker den arbeidet mitt ganske positivt. Jeg er villig til å lære, og har lyst til å gjøre det bra her.	Det er av stor betydning det. Får du beskjed om at du jobber bra og får gode tilbakemeldinger, så er det morsomt å jobbe.	Ja, absolutt. Jeg har en indre driv, som gjør at jeg synes det veldig artig å gå på jobb hver dag. Jeg gleder meg til jobben	Hvis jeg ikke er motivert, så påvirker det salget. Så enkelt er det.	Jeg opplever at motivasjonen min påvirker mitt arbeid, ja. Men det er mer på den indre motivasjonen, hvis vi nå snakker generelt om motivasjon, så vil jeg si det. Jeg opplever at jeg motivert i den jobben jeg gjør. Jeg synes det er ålreit og morsomt. Det gir meg noe tilbake.

Varierer din motivasjon veldig, eller er den ganske stabil?	Det er klart det varierer noen ganger. Hvis det er mer trøkk så blir man mer motivert.	Nei, jeg er helt stabil. Jobber jevnt og trutt hele veien egentlig.	Den ligger nok noen lunde på et stabilt nivå, ja, du er hele tiden motivert for å gjøre en god jobb. Men, selvsagt så blir du litt mer betenkt, og du prater med kollegaer i en nedbemannings fase, som det har vært akkurat nå i det siste.	Den var stabil helt fram til vi fikk beskjed om at det skulle bli en nedbemanning.	Stort sett er jeg veldig motivert til å gjøre jobben min. Synes det er veldig moro å gå på jobb. Men det er klart det er dager som går opp og ned	Det er jo klart at det, motivasjonen min øker hvis møtene som vi har med lederen, omhandler med det jeg driver med. Det vil jo øke min motivasjon.	Den kan variere. Nei, altså, alt handler om hverdagen din da, du kan ha en dårlig dag eller dårlig uke. Og hvis du har det på det personlige plan, så kan det også påvirke jobben din.	Jeg vil si at den kan variere, men hvis vi ser over tid ligger den på et stabilt nivå
---	--	---	--	--	---	--	--	---

Vedlegg 3: Transkriberingsmatrise – Ytre motivasjonsfaktorer

Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Informant 8
På hvilken måte, og i hvor stor grad blir det benyttet belønnings-systemer i DNB?	Det er generell lønnsvekst og vi har bonus. Konsern-bonus og individuell-bonus.	Ja, du har fastlønnen, så har du bonus i forhold til det du presterer. Du har en bonus til alle som er ansatt i DnB og så er det tilleggs-bonus som går mot eget prestasjons-nivå da.	Vi har ikke noen form for provisjon, ut ifra hva vi gjør. Så det som er belønnings-system er jo det som lederen din ser at du presterer over tid, som du da kan få en, kan du si, lønns-opprykk i form av årlig lønn, eller at det er bonuser rett og slett.	Vi blir ikke belønnet i så veldig stor grad, nei. Det går mer med på ære. La oss si at du har fått solgt mange boliglån, hvis du da havner på en intern liste i DNB da, innenfor at du er blant de beste. Det kan jo åpne opp nye muligheter for deg igjen. I mot da så har du noe du kan føre til CV'en din, men ja, det er selvfølgelig litt provisjoner, men ikke i ekstreme grader. Det blir ikke som salg. Det blir ikke en belønning som påvirker lønna di ekstremt. Hvis du ikke hadde solgt noen boliglån, så hadde du uansett levd bra. De har jo gitt ut en lønn som gjør at de ansatte skal være trygge på seg selv da.	Vi har bonus, ja. Vi har konsernbonus og personlig bonus. Så det får vi hvert år.	Ja. Det er jo bonus-ordninger som alle ansatte får, pluss at dersom vi gjør en ekstra god innsats så kan det hende at det kommer litt til, som en slags personlig bonus.	Vi har konsern-bonus, som går på resultatet til DNB. Den er ikke så veldig stor, men veldig bankers hvert år. Vi leverer bra resultater hvert år, og da er det naturlig at arbeidstaker tar del i den. I tillegg så har vi individuelle bonuser, men den er sånn, den er vanskelig, du veit ikke. Den er ikke definert, egentlig hva den inneholder, men det handler om aktivitet og salg.	Vi har fastlønn i utgangspunktet som hoved-elementer i den saken, så er det jo bonus-ordninger i forhold til leveranser. Det er utgangspunktet slik som det er.

Hvordan opplever du disse belønningssystemene, og på hvilken måte påvirker disse din motivasjon og innsats?	Det er nok ikke noen drivende faktor. Men det er klart det er gøy å få belønning hvis du har gjort en god jobb.	Det er klart at det betyr mye å få litt ekstra penger. Nå er vel jeg en av de som jobber jevnt og trutt uansett, tror jeg. Men det er godt å få tilbake-melding på at du gjør en god jobb da. Og det er klart at den motiverer deg videre.	Man blir jo motivert av det, men så har det litt å si på det hvor mye utgjør det i forhold til hva du sitter igjen med. Og det er jo ikke penger som er alt, du skal jo være 8 timer på jobb, og like mye synes jeg det er viktig å prate med kundene og være sosial med kollegaer osv. Det synes jeg teller også veldig mye.	Det er jo bra det. Det er godt å få en beskjed av lederen din at du har gjort en god jobb. Og det motiverer det til å gjøre litt ekstra.	Det er jo morsomt å få belønning, men det er ikke noen stor motiverende faktor for meg.	Ja, det gjør jeg. Det er jo at jeg kanskje prøver å jobbe mer intenst for å oppnå det da.	Ja, og da i positiv retning selvfølgelig.	Det er ingen avgjørende faktor for at jeg skal bli motivert, men når du tenker litt i gjennom det så er det jo hyggelig å kunne få en bonus for en jobb du har gjort, men jeg vil ikke si at det er den førende drivkraften.
Dersom vi sier at din lønn hadde økt med 10 % eller 20 %, hadde dette slått positivt ut på din innsats og motivasjon? Hvordan?	Nei, egentlig ikke. Alle må selvfølgelig få betalt regningene sine, men nei, jeg hadde ikke blitt mer motivert av det.	Ja, det hadde det. Jeg føler at man må jobbe for så mye man tjener egentlig. Jo mer du tjener, jo mer må man prestere, mener jeg da.	Altså, du får jo et kikk med en gang, men føler ikke at jeg ville vært mer motivert over lengre tid nei. Så nei, egentlig ikke.	Ja, selvfølgelig. Da får du på en måte bekreftet at den jobben du gjør er god, og da tenker du; «Nå har jeg gjort en god jobb». Du får bare lyst til å kjøre mer på da, og bli enda mer dyktig i arbeidet ditt da.	Jeg tror motivasjon og arbeidsinnsatsen min er bra uansett, men en god lønn inspirerer det. Men det er ikke derfor jeg jobber da, jeg synes lønna er grei sånn som den er.	Ja. Det er jo det med å få bedre lønn. Det er klart at det motiverer jo meg, det gjør det absolutt.	Kanskje ikke over tid, men det kunne hatt en påvirkning i det øyeblikket du får det. Det kunne hatt en effekt, en periode, men antageligvis ikke over tid. Da måtte det hatt en større, vært en større prosent da, kanskje.	Egentlig ikke. Jeg vil ikke si det. 10-20% er ganske mye for så vidt. Jeg hadde blitt glad, men igjen, så vil ikke det vært drivkraften videre.

<p>Hvordan føler du muligheten for å oppnå bonuser motiverer deg? Har det stor effekt på din motivasjon og ditt arbeid?</p>	<p>Det er nok ikke noen drivende faktor. Men det er klart det er gøy å få bonus hvis du har gjort en god jobb.</p>	<p>Det er klart at det betyr mye å få litt ekstra penger.</p>	<p>Ja, du gjør jo det. Har du fått det, så vet du jo det at du har gjort en god jobb. Det er jo ikke noen selvfølge at det skjer til neste år også, så da må du jo bidra med noen ting.</p>	<p>Det motiverer jo meg, men i banksammenheng må man kanskje være litt forsiktig. Fordi hvis bonusene er for høye, så kan man begynne å trække over etiske og moralske, og ja. Du kan trække over etikk og moral da. Du kan gå over den grensa der hvis bonusene er for høye. Er det ikke noen bonuser i det hele tatt, så synes jeg at det for dårlig. Fordi da føler man ikke at man trenger å strebe like hardt. Setter man bonusen til en viss sum, som ikke påvirker din arbeidsmetodikk negativt, så ser jeg på det som en positiv ting.</p>	<p>Jeg tenker ikke så veldig mye på det i det daglige, men det er moro når bonusen kommer.</p>	<p>Jobber hardere for å nå bonusen da.</p>	<p>Altså, du må prestere hver dag, for å ha sjans til å være med i diskusjonen om bonus. Og det kan helt klart være motiverende. Men, de pottene er ikke så store, så hvis vi snakker om den situasjonen vi har i DNB, så er det begrenset hvor mye bonuser motiverer.</p>	<p>Nei, det gjør ikke det.</p>
---	--	---	---	--	--	--	--	--------------------------------

<p>Hvordan føler du at mulighetene for stillingsopprykk påvirker din motivasjon. Blir du motivert av det?</p>	<p>Ja, det er det nok. Men det er jeg ikke så veldig interessert i.</p>	<p>Mine muligheter? De tror jeg er ganske store. Det er jo det du har å slå i bordet med når du skal be om lønnspålegg. Så det er klart det motiverer.</p>	<p>Nei. Jeg synes ikke det. For min del, så har det ikke det å rykke opp noe å si. Jeg synes at den jobben som jeg har nå, er veldig ålreit og interessant, og jeg trives i den.</p>	<p>For min del så er det ikke så enkelt siden jeg jobber i et filial. Men mulighetene er jo der. Jeg føler at stillingsopprykk er lettere for en utenifra å få den jobben istedenfor en med lavere stillingstittel. Men det påvirker jo litt. Men jeg tenker ikke på det så veldig mye da. Fordi man må på en måte opparbeide seg en del erfaring før man kan ta neste steg da. Men hvis jeg kommer til å jobbe her i fire år og mulighetene ikke er der for noe nytt, så kan det jo endre seg.</p>	<p>Det er det ikke så mye rom for her. Fordi vi er finansrådgivere og så er det sjefen, så det er ikke så mange muligheter internt her, men i konsernet så er det sikkert det. Men da må du nok til Oslo. Men på Gjøvik her så er det ikke så lett.</p>	<p>Jeg jobber i halv jobb, så derfor ser jeg ingen muligheter for det for mitt vedkommende. Men hadde jeg vært i full jobb, og hadde hatt muligheten, så kunne nok det ha vært en motivasjonsfaktor. Men jeg tror at det å være en leder er en veldig krevende jobb, og for meg så er det med kunder, og prate med kunder, det er veldig meningsfylt for meg. Og ved å være en leder så ville jeg ikke oppnådd det, i den grad å ha kontakt med mange mennesker av forskjellige slag.</p>	<p>Med den nedbemanningen som dere nå kanskje er kjent med, så er det vanskelig. Det har vært veldig motiverende veldig lenge, fordi det har vært veldig naturlig, inntil kanskje et halvt år siden. Nå er det mye, mye vanskeligere. Så dersom man hadde hatt mulighetene til det, så hadde det vært motiverende.</p>	<p>I systemet her er det gode muligheter for opprykk, hvis du ønsker det. I mitt tilfelle har nok jeg tatt en bestemmelse tidligere, slik at det ikke er veldig viktig for meg. Så jeg vil ikke si at det er noen motivasjonsfaktor for meg.</p>
---	---	--	--	---	---	---	--	--

<p>Føler du at man burde ha ekstra belønning for å gjennomføre ekstraarbeid/ekstrainsats på jobben? Hvorfor?</p>	<p>Ja, jeg synes det. Har du gjort en ekstrajobb, så skal du ha igjen litt for det.</p>	<p>Føler kanskje ikke at du rekker å gjøre så mye mer enn de oppgavene du allerede har. Hvis du skal gjøre det bra i de oppgavene du har, så har du nesten ikke tid til noe annet.</p>	<p>Ja, da skal du ha igjen litt for at du legger ned en ekstra arbeidsinnsats. Om det vil være i form av lønn, eller om du får mulighet til å ta deg noen ekstra fridager for det, det kan jo være en mulighet. Så penger er ikke alt, for å si det sånn</p>	<p>Nei, kanskje ikke nødvendigvis. På samme måte hvis du spiller fotball. Hvis du har dobbelt så mye egentrening som meg, så betyr ikke det at du skal få ekstra belønning fordi du gjør mer enn meg da. Det er jo hver og en sin interesse. Hvis jeg har interesse for å gjøre mer enn andre, så skal ikke det påvirke i så stor grad på en måte.</p>	<p>Vi får jo overtidsbetaling når vi jobber ekstra. Men hvis det er folk som står på ekstra så er det bra at de blir belønnet for det.</p>	<p>Ja, klart. Gjør man en ekstra innsats er jo det en motivasjon for oss alle det. At vi da får en ekstra belønning. Vi får jo betalt for det, dersom vi arbeider ekstra. Får jo timebetaling for det.</p>	<p>Ja. Altså, en ting er å yte til forventning, det må man jo forvente, At man som arbeidstaker leverer det målet som er satt. Det er klart, yter du ekstra utover norm da, så mener jeg at man burde ha belønning for det.</p>	<p>Jeg ser at det vil være noen som lar seg motivere av det, og all ære til de. Å ha et belønningssystem hvor du har muligheten til å belønne de som gjør en ekstraordinær innsats. Jeg ser at det kan være nødvendig i mange tilfeller.</p>
<p>Er det noen disse ytre faktorene som vi nå har snakket om som motiverer deg mer enn andre? Hvilke belønninger motiverer deg mest, og hvorfor?</p>	<p>Nei, det er det ikke.</p>	<p>Det er vel egentlig det å rykke opp i lønn. Det har rett og slett med at det er bedre å få økt lønn enn en bonus.</p>		<p>Det som motiverer meg mest er å få et stillingsopprykk med økt lønn, men selvfølgelig så skal det være hardt arbeid som står bak. Det er på en måte det som motiverer meg mest. Personlig er ikke jeg så glad i bonusarbeid.</p>		<p>Altså, hvis man jobber ekstra, så er jo det for å gjøre ferdig jobba mine, slik at jeg slipper å tenke på det etterpå. Det er jo det som gjør at jeg jobber ekstra da.</p>		<p>Det som motiverer meg mest når du tenker på ytre forhold, vil det være tilbakemeldinger. Gode tilbakemeldinger i forhold til den jobben du gjør. Det er like viktig det som en bonus på 20 000kr. Så tilbakemeldinger er motiverende – gode, konstruktive tilbakemeldinger.</p>

Er du fornøyd med dagens belønningssystemer, eller er det eventuelt andre ytre faktorer som du gjerne skulle sett mer av?	Ja.	Altså jeg synes det er bra. Får jeg de lønnsopptrykkene jeg vil ha, så er jeg fornøyd.	Nei, det er jo det som, kan du si, når du får belønning i form av penger, så kan du jo bruke det som du vil, så det synes jeg er greit nok.		Nei, jeg synes det er bra sånn det er. Jeg tenker at det er veldig rettferdig. Sånn jeg ser det så står alle på og gjør en god jobb, og da synes jeg at vi skal ha ganske lik lønn.	Ja, det er veldig greit det. Absolutt. Det er, hva skal en si, det er jo at alle får bonus og blir behandlet likt. Mens den tilleggsbonusen, den får den som har gjort en ekstra innsats, og det stimulerer jo til at en prøver å gjøre en ekstra innsats. Så det er jo en fin måte å gjøre det på det.	Kunne selvfølgelig tenkt meg større bonus, men det er fordeler og ulemper med det også. I dag har vi i teorien egentlig et fastlønn system, og det tror jeg, avdelingsvis, fungerer bedre.	
Hvordan hadde din motivasjon vært i dag, dersom disse ytre faktorene ikke hadde vært tilstede?	Ja	Det hjelper jo på det, så det er klart det kan være snakk om mye penger det også.		Hvis ingen av de mulighetene hadde vært der, så hadde man jo forholdt seg på samme sted, så det hadde vært en motivasjonsdreper. Man vil jo søke nye utfordringer hele tiden.	Jeg var ikke vant med bonusordninger fra der jeg kom fra før, så jeg følte jeg gjorde en god jobb for det. For det å ha fornøyde kunder motiverer like mye, så har jeg en lønn som jeg kan leve godt med, så er jeg veldig fornøyd. Men det er nok mange som tenker på bonus og at det motiverer, men det er koselig å få bonus.	Jeg veit ikke, er ganske ivrig i arbeidet mitt, og synes det er veldig artig	Klart, det hadde blitt en større krig om hver kunde, ikke sikkert at kundeopplevelsene hadde blitt bedre, men det hadde helt klart.. Tror kanskje at jeg hadde vært lenger frem i stolen dersom det hadde vært et slikt system.	For å være helt ærlig, så tror jeg at jeg ville hatt en motivasjon, basert på det jeg har sagt tidligere. Faget privatøkonomi er interressant . Det ville vært hoveddrivkraften uansett.

Vedlegg 4: Transkriberingsmatrise – Indre motivasjonsfaktorer

Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Informant 8
På hvilken måte opplever du en indre motivasjon og drivkraft ved å være på jobb, og utføre dine arbeidsoppgaver?	Vi har hele tiden noen deadliner å jobbe mot.	Jeg er veldig glad i å drive med regning, matte og slike ting. Så det er noe du kommer borti i denne jobben – regne prosenter og ja. Det er mye utregninger her. Så det synes jeg er ålreit å drive med.	Det er jo, kan du si, å få en følelse av at du gjør en god jobb, og at du får en aksept fra kunder som sier at de er fornøyde med deg. At dette var bra osv. Det gir en god indre motivasjon. Da får du en god selvfølelse.	Det er når jeg møter kollegaer og kunder. Man blir jo veldig glad i de kundene man får faktisk.	Ja, jeg trives veldig godt på jobb, jeg trives veldig godt med jobben min. Jeg synes det er veldig koselig med kundemøter, og synes det er koselig å treffe folk ansikt til ansikt. Det er motiverende synes jeg.	Ja, det er jo at jeg står på ekstra for både kundene mine, og for jobben. At de blir fornøyd med det jeg gjør.	Man må synes det er gøy å jobbe da. Jeg synes det er kjempegøy å jobbe, de gode kundeopplevelsen. Det er gøy å være med kunden på en reise hvor de får kjøpt seg en bolig, og at vi lager en investering-plan som fungerer, som realiserer en drøm for kunden. Det er gøy. Det gir gode kundeopplevelser, og det at vi ser at kunden lykkes, det er moro.	I tillegg til det jeg har nevnt, så er det interessant med kollegaer og diskutere case med de. Akkurat det synes jeg er veldig motiverende. Og det å møte nye kunder – diskutere, være en samtale-partner, osv. Kjempet interessant.

<p>Har du det gøy på jobb? Blir du inspirert av selve jobben?</p>	<p>Jeg har veldig gøy på jobb. Jeg har det veldig ålreit sammen med kundene mine og har det veldig ålreit sammen med kollegaene mine. Og jeg gleder meg til å gå på jobb hver dag. Det er jo det med å kunne hjelpe folk. Det er jo en inspirasjonskilde å se at folk blir fornøyd.</p>	<p>Jeg liker å drive med det her, og det er ganske bra sosialt her. Det er færre enn jeg er vant til, men det fungerer det også. Ja, jeg synes det er veldig gøy å drive med økonomi.</p>	<p>Ja, så absolutt. Det gjør du med tanke på det som du får som forespørsler fra kunder, for å finne løsninger overfor kundene som man har, ut i fra den enkelte kunde. Og som jeg sier, det som er så suverent, er at det er ingen som sitt på den siden av bordet som dere sitter nå, som er like. Derfor så tenker de forskjellig, og du må prøve å finne frem løsninger som passer den enkelte kunden. Og det er inspirerende å klare å tenke, og sette seg inn i din situasjon.</p>	<p>Ja. Da en kollega av meg startet her, så begynte han med e-post og arkivering, og nå er han nesten banksjef. Det viser jo at man kan ta gradene her da, og det er noe som inspirerer meg. Også er det det faglige innholdet i jobben.</p>	<p>Ja. Det å kunne lage gode løsninger for kundene mine sånn økonomisk, og se at det blir bra da. I tillegg å høre fra kunden at jeg gjør en god jobb, det inspirerer meg til å gjøre en god jobb.</p>	<p>Ja, absolutt. Kollegaene mine, og innholdet i jobben er viktig. Det forventes en del av meg, og det er jeg jo glad for. Utfordringer, det liker jeg. Så det stimulerer meg til at jeg blir motivert. Jeg lærer nye ting, og med det som jeg jobber med, altså plassering av penger, så skjer det noe hele tiden. Man må følge med hele tiden. Også har jeg jo opplæringsløp på litt andre ting i tillegg, jeg har jo drivi med autorisasjoner i alle år, og sertifiseringer og slik. Man leser jo litt utenfor jobben for å tilegne meg den kunnskapen jeg skal ha da. Så det er veldig spennende. Stor interesse for faget.</p>	<p>Kan til tider bli det. Det er gøy å jobbe I en så sterk merkevare som DNB. Det er inspirerende å se hvor mye DNB klarer å prestere og levere av resultater.</p>	
---	---	---	--	--	--	---	--	--

<p>Hvordan opplever du selv at du fremstår i samhandling med dine kunder og kollegaer?</p>	<p>Jeg tror jeg virker veldig positiv og interessert i de rundt meg</p>	<p>Jeg føler at alt fungerer veldig bra.</p>	<p>Jeg føler at jeg fremstår som løsningsorientert, ut i fra det som kunden sier. Og at vi får en god kjemi, som passer overens med kundene.</p>	<p>Jeg opplever meg selv som en veldig positiv person som kommer godt overens med alle kollegaer, og til en viss grad alle kunder. Det er jo noen kunder som ikke er fornøyd uansett hva du gjør, men jeg prøver uansett å holde de fornøyde.</p>	<p>Jeg tror jeg framstår veldig positiv. Jeg tror jeg er et positivt tilskudd i teamet, sånn sett.</p>	<p>Nei, jeg håper jo at de oppfatter meg som at jeg er profesjonell, og at jeg har god kunnskap. Jeg håper virkelig det.</p>	<p>Jeg håper jo at jeg fremstår som en motiverende og kunnskapsrik rådgiver.</p>	<p>Noen ganger opplever jeg at jeg er altfor engasjert i forhold til det kundene egentlig etterspør, men det kommer av jeg som person er veldig engasjert og interessert. Jeg ønsker på en måte formidle et budskap på best mulig måte. Slik at kunden føler et eierskap til det produktet som eventuelt vil være det som kunden etterspør.</p>
--	---	--	--	---	--	--	--	---

<p>På hvilken måte skaper positive tilbakemeldinger (ros, anerkjennelse) økt motivasjon hos deg?</p>	<p>Dere hele tiden greit å høre at du er på riktig vei, og få positive tilbakemeldinger fra leder osv. Så vi blir jo fulgt opp en gang i halvåret. Vanligvis er det hver tredje måned, men nå har prosessen vært litt annerledes.</p>	<p>Det er sånn med alle tror jeg, at positive tilbakemeldinger hjelper på, så det er viktig.</p>	<p>Vi har jo innimellom sånne målinger der kunden blir ringt opp i ettertid, der de blir spurt litt om hvordan samtalen med rådgiveren var. Hvordan opplevde du samtalen osv? Og i den perioden vi hadde det, så fikk jeg jo gode tilbakemeldinger, og fikk god skår på det. Det viser jo at kunden er fornøyd. Og det er viktig for min motivasjon.</p>	<p>Det påvirker jo i en positiv retning det. Du får da beskjed om at den jobben du gjør er riktig, og du skjønner at du kan bygge videre på det. Så det betyr jo at du tar et steg i riktig retning.</p>	<p>Det er morsomt å få gode, positive tilbakemeldinger, det gjør noe med deg det. Da får du en ekstra driv til å gjøre en god jobb.</p>	<p>Det gjør jo at jeg prøver å, ja, at jeg synes det er enda artigere å jobbe da.</p>	<p>Jeg som rådgiver og person, setter stor pris på å få tilbakemeldinger. Det er vel så viktig, å få tilbakemeldinger når man har gjort en god jobb, enn når ting har gått skikkelig skeis.</p>	<p>Du får en bekreftelse på at de tingene som du gjør er riktige, og jeg tror det i seg selv er viktig for de fleste. For meg er det viktig.</p>
--	---	--	--	--	---	---	---	--

Hva med negative/konstruktive tilbakemeldinger?	Nei, det hadde bare påvirket meg i den grad at jeg måtte gjøre noe med det. Jeg tror ikke at jeg hadde blitt mindre motivert av den grunn. Jeg hadde kanskje blitt mer motivert av å gjøre det riktig.	Jeg tror at jeg hadde tatt det greit. "Da må du skjerpe deg litt", og sånn er det jo. Men i og med at jeg ikke får det, så gjør jeg nok mye riktig.	Jeg tar det til meg, og ser om det er elementer som jeg kan kontrollere og endre til det bedre.	Nei, jeg ser bare på det som læring jeg. Så får du bare prøve å gjøre det bedre neste gang. Jeg mener at en negativ tilbakemelding er en bra ting, fordi det betyr at du lærer ting. Det går aldri an å bli fullt utlært. Får man en negativ tilbakemelding så kan man bli litt demotivert. Men jeg mener at man har godt av å få slike tilbakemeldinger fordi man lærer av det.	Vi har trening en gang i uka, og da jobber vi med forsikring, måter å møte kunder på i lånesituasjoner og alle sanne ting som vi øver på. Da går vi sammen i små grupper, og gir hverandre tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger på både godt og vondt, kan du si. Det synes jeg er kjempe-nyttig.	Ved konstruktive tilbakemeldinger så må jeg prøve å se på muligheten for å endre meg.		Hvis de negative hadde vært konstruktive, så ville jeg tatt til meg, og prøvd å jobbe med de tingene som ikke var så bra.
Hvordan responderer du på tilbakemeldinger?	Det er stort sett greit. Det er helt klart bedre å få positive tilbakemeldinger enn negative, men man må ta tilbakemeldingene med seg uansett da.	Nei, jeg tenker at du må gå i deg selv først. Hvis du føler at du kan gjøre det bedre på enkelte områder, så bør du ta tak i det med en gang.	Nei, det føler jeg at jeg gjør bra. Det er jo, man skal ikke ta alt som en selvfølge, og at, spesielt når tilbakemeldingen er fra lederen, skal man i tillegg takke når man får gode tilbakemeldinger. Og, tenke gjennom det som man får.		Jeg tror jeg responderer bra på tilbakemeldinger. Når jeg for eksempel er i et kundemøte og får beskjed om at jeg kunne gjort noe annerledes, så tar jeg det med videre for å gjøre en enda bedre jobb neste gang.	Jeg tenker jo gjennom det som er spesielt, hvis det er noe som gjør at jeg må forandre meg litt, så er det klart at jeg må tenke på hvordan jeg skal gjøre det.	Jeg vil si at jeg liker å få tilbakemeldinger. Ja, jeg gjør det.	Jeg føler at jeg prøver å ta det innover meg, og jobbe med de tingene som det eventuelt blir satt fingern på.

<p>Hvor ofte får du tilbakemeldinger?</p>	<p>Nei, altså, jeg føler at jeg får veldig mye positiv feedback fra kundene jeg har, og det samme er fra ledere, men det er litt sjeldnere.</p>	<p>Kanskje et par ganger i måneden.</p>	<p>Ja, litt vanskelig å sette eksakt. Men sjefen er jo stadig innom for å høre hvordan det går, men et par ganger i måneden kanskje. Bare for å sette et tall på det da.</p>	<p>Av min leder så får jeg ikke så veldig ofte, men blant kollegaer så får jeg det nesten hele tiden. Det er nok en faktor for at jeg trives så godt her også. Jeg føler meg verdsatt på en måte.</p>	<p>Det er jo hver uke. Stort sett når vi trener. Dette kan som sagt både være gode og dårlige tilbakemeldinger det. Dette skjer hver uke eller annenhver uke.</p>	<p>Ja, det er ikke veldig ofte.</p>	<p>Vi får alt for sjeldent positive tilbakemeldinger. Vi har et system, at når vi har vært i kontakt med kunden, du har vært i møte med oss, så får de questback fra oss, hvor det er en del spørsmål. Har vi spurt om det? Har vi snakka om det? Fikk du en tydeligere forståelse av din egne økonomiske situasjon? Ga vi deg gode råd? Fikk du hjelp om det du kom for? Tidligere, hvis du svarte bra på den, så fikk vi tilbakemelding, og da visste jeg at kunden hadde svart bra og var fornøyd med den. Det ble gjort om for et par år siden, og nå får vi bare tilbakemelding på de som har gått skikkelig skeis. Og de veit vi gjerne. Dersom jeg har gitt deg avslag, og sier at du ikke får lån, det er tredje gangen du spør, og du har fortsatt masse inkasso og du har ikke jobb, og når du får den da, da skal du slakte meg. Og da, det, er jo ikke</p>	<p>Antakeligvis litt for sjelden.</p>
---	---	---	--	---	---	-------------------------------------	--	---------------------------------------

							<p>motiverende, fordi de veit du. De legger du ikke noe vekt på, og det er derfor bedre hvis vå får tilbake-melding; Ja, jeg var fornøyd med deg. Og det skal du ta med deg.</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	--

<p>Har du behov for å føle kompetanseoppnåelse for å være motivert?</p>	<p>Det er veldig viktig.</p>	<p>Ja, jeg føler at det er fint når du mestrer det du jobber med. Det å få til det man driver med viktig.</p>	<p>Egentlig ikke, men altså det er jo fint å få tilbakemeldinger. Nå er det jo en som har drevet med fotball her, og som trener da, når han gir deg beskjed om at nå må du trene litt mer på den innsidenpasningen. Så gjør du det i 14 dager, og føler at du virkelig øker på, også får du aldri noen tilbakemelding fra treneren senere. Da føler du litt at; jeg har jo gjort noe, og hvorfor sier han ikke noe? Og sånn mener jeg at det er viktig at når lederen sier noe, så er det viktig at det går en stund, også gi en tilbakemelding om at; nå ser jeg at du får til det vi snakka om. Eller om en må øve mer.</p>	<p>Jaa, altså. Det er selvfølgelig viktig å føle mestring i det du driver med. Så ja, det er viktig for meg og min motivasjon.</p>	<p>Det tror jeg er veldig viktig. For det å ha god kompetanse på det du driver med, og være trygg i jobben din, det gjør motivasjonen til å gjøre en god jobb enda bedre. Da blir du trygg på det skal gjøre og det skal ta ut mot kunden, så da er det enda morsommere å dra på jobb.</p>	<p>Ja, absolutt. Hvis ikke jeg gjorde det, ville jeg blitt veldig nervøs.</p>	<p>Jeg tror det er viktig å kunne faget ditt godt, både for å kunne prestere og levere god opplevelser. Så sånt sett kan man si at det er viktig for å være motivert, men jeg tar kanskje det med kompetanse mer som en selvfølge. Altså, den skal være på plass.</p>	<p>Jeg synes det er artig å føle at du mester de tingene du blir satt til å gjøre, og jeg tror de aller fleste har behov for å føle den mestringen. Jeg tror det vil være viktig for mange.</p>
---	------------------------------	---	---	--	--	---	---	---

<p>Hvordan mener du at kompetanse og kompetanseutvikling er viktig med hensyn til din motivasjon? Og opplever du dette her i DNB?</p>	<p>Nei, hvis jeg ikke klarer det jeg driver med ordentlig, så blir det jo dårlig butikk av det da. Vi har hele tiden kompetanseheving, kurs. Det er masse som skjer hele tiden. Vi har for eksempel noe som heter Lync, der det blir delt nyheter, videoer og annen informasjon da.</p>	<p>Det gjør at jeg blir positivt inspirert hver gang jeg får et positivt resultat. Så da er det bare å kjøre på videre, og gjøre det bra neste måned. Jeg føler at lederen gjør en god jobb, og tar fram i møter at den og den har gjort det bra. Positive ting blir tatt fram. Positive opplevelser tas opp i gruppa</p>	<p>Vi har jo et eget system, hvor det er mye kurs som vi kan ta. Og vi kan ta kurs via BI osv, hvis du skal gå litt mer dypt inn i det. Så der har vi kurs som vi kan melde oss på, og hele tiden øke kompetansen dersom vi ønsker det, og har behov for det.</p>		<p>Det er som sagt veldig viktig. Og jeg opplever dette helt klart i DNB.</p>	<p>Å tilegne seg ny kunnskap er alpha omega. Det er det mange muligheter. Jeg satt her nå i stad, før dere kom, og hørte på video og slike konferanser på kunnskap angående fond og fremtid, hva folk tror, hvordan markedene går osv. Orienterer meg. Så det er veldig lagt til rette for oss, slik at vi får fulgt godt med.</p>	<p>Jeg opplever dette i DNB.</p> <p>Det er stor frihet i den finansrådgiverstillingen som alle de som jobber her har. Det er stor frihet i det, men hvorvidt DNB er gode til å legge til rette for det, det tør jeg ikke å svare på.</p>
---	---	---	---	--	---	--	--

<p>Hva slags tanker har du knyttet til det å oppleve ansvar på jobben?</p>	<p>Nei, jeg har jo et ansvar i forhold til DnB og meg selv osv. Jeg har jo det. Det er ikke noe skummelt det. Man har ansvar for en del prosesser i forhold til det DnB står for, hvordan man skal framstå overfor kundene osv.</p>	<p>Jeg tror det er viktig for de fleste å oppleve ansvar, og få oppgaver fra leder innimellom.</p>	<p>Det ansvaret som er på jobben, kan du si, det er jo litt slik at man skal ta din del av ansvaret, men du har jo ingen leder jobb. Slik som nå, når det kommer forespørsel fra Geir om at dere skulle komme inn, så må man jo bli med på dette, selv om jeg akkurat nå ikke får prestert noe for å nå for eksempel bonusen min. Men likevel så må du jo være med å ta den delen, på lik linje som med alt mulig annet, som f.eks. at du skal dele kunnskap og erfaring med kollegaer eller andre personer som ikke kan dette. Det handler ikke om å gjemme dette for at man selv skal utnytte det, men dele det med andre.</p>	<p>Det er jo litt viktig det. Det viser at hvis man får vanskelig arbeidsoppgaver, så viser de tillit til meg. Det er jo en motivasjonsfaktor bare det.</p>	<p>Det er jo greit. Jeg har vært vant med å ha ansvar hele tiden. Vi har ansvar med tanke på å nå budsjett og måltall. Så føler du ansvar overfor kundene dine, ved at du skal gjøre en god jobb og at de skal ha det bra hos oss.</p>	<p>Nei, det er jo et stort ansvar vi har. Jeg jobber grundig, prøver å jobbe uten feil. Når man driver med penger og folk, så må man være nøye og ryddig, slik at man ikke gjør noe feil. Dobbeltsjekker ofte, for å sikre det jeg gjør. I tillegg må man prøve å ha det moro på jobb, og ikke drive å si noe galt om andre. At man er redelig på jobb.</p>	<p>Positivt. Det kan være å styre et prosjekt, gjennomføre en kundeaktivitet. Ja, faglig ansvar.</p>	<p>Altså, ansvar på jobb kan være for de som ønsker det. Det kan være en motivasjonsfaktor, og det å ta ansvar på jobb er viktig i forhold til den jobben du gjør. Det er jo det å på en måte ta ansvar for de handlignene du er satt til å utøve. Du har en kredittsak du skal vurdere, ta ansvar for at du vurderer de faktorene i saken som er viktig, og på en måte verken lure deg selv, eller kunden eller organisasjonen. Det er å ta ansvar, og ansvar er viktig.</p>
--	---	--	--	---	--	---	--	---

<p>Hvordan mener du at autonomi (medbestemmelser) er viktig med hensyn til din motivasjon?</p>		<p>Altså vi blir litt sånn detaljstyrt her, så for min del som har jobbet på en helt annen måte før, så synes jeg det var veldig ålreit å styre mye selv, men jeg sier ifra til lederen hvis det er noe jeg ikke er enig i. Men jeg føler vel at hele DNB er styrt fra ledelsen, så det er ikke så lett å få gjennom så veldig mye.</p>	<p>Ja, det er jo viktig å kunne ha en viss påvirkning. Du hadde vel tidligere større påvirkning på det i DNB, det har jo blitt mer kjedestyr. SÅ det er liksom mer likt Elkjøp, Expert og Rema osv, der det som blir bestemt skal være likt på alle kontorene rundt omkring. Jeg sier ikke at det er noe feil, men når det blir mer kjedestyr får du mindre påvirkning på det du kanskje hadde tidligere, da det ikke var så kjedestyr og enkelt kontorer kunne bestemme litt mer i forhold til utvikling og hvordan markedsområde så ut. Nå har du ikke noe, alt skal være likt uansett åssen markedsområde er.</p>		<p>Det å ha engasjement rundt jobben sin tror jeg er veldig viktig. Bidrar både positivt når man kan ta opp ting som kan oppleve som vanskelig. Også er det viktig at man bidrar på en positiv måte. Jeg synes at det teamet vi har på Gjøvik er kjempebra. Vi jobber godt sammen og motiverer hverandre. Det sitter en ledelse i DnB som bestemmer, så det får vi ikke gjort så mye med. Men vi kan hvert fall bidra til at våre arbeidsdager her med det vi jobber med kan bli bra, og at vi kan påvirke det så mye som mulig. Men vi har noen krav i bunn som vi må rette oss etter, så de er det ikke bestandig vi får gjort noe med.</p>	<p>Ja, veldig viktig. Det er veldig viktig at man blir sett på arbeidsplassen, og kan ha «frihet under ansvar».</p>	<p>Det er viktig å føle en slags tilknytning, og at du kan påvirke din egen jobbhverdag.</p>	<p>Frihet og påvirkning er viktig. Du har en stor frihet etter min mening. Den jobben som vi er satt til å utføre har en stor frihet, men samtidig har du et rammeverk du må forholde deg til, som du må arbeide innenfor.</p>
--	--	---	--	--	---	---	--	--

Hvordan opplever du dine arbeidsoppgaver?	Som sagt jeg har det ganske artig på jobb. Det er veldig variert å jobbe i bank.	Vi møter stadig på nye problemstillinger her. Vi driver med lån, sikkerhet og alt det der. Det er mye man må sette seg inn i. Vi driver med sparing og alle de hensyn og krav vi må ta der. Det er såpass mye når du driver i bank at du føler at hver dag er litt utfordrende. Det kommer nye ting hele tiden.	De synes jeg er varierte og helt ålreit på grunn ta det jeg sa om at kunden er forskjellig, og det endrer seg litt det man jobber med til daglig. Ikke minst når renta går opp og ned, så er det noe å forholde seg til hele tiden. Det skjer noe, og det er ikke statisk.	Ja, det er det. Jeg savner at jeg kan få litt mer varierte arbeidsoppgaver. Det er jo en del rutineoppgaver, og du må kunne det du driver med. Du kan kalle det en blanding.	De er veldig inspirerende . Jeg synes det er veldig morsomt å jobbe med lån, sparing og forsikring. Jeg synes det er variert og det er spennende å jobbe med den bredden.	Jo, de er helt ålreite de. Det er spennende og varierte oppgaver. Det er ingen dager som er like. Det er det ikke. Ja, også kommer det til tider nye arbeidsoppgaver. Dette gjør at vi må lære nye ting, så det er en stadig prosess. Det er nye ting ofte, jeg synes det er moro å ta fatt på nye ting. I tillegg er det selvfølgelig også noen oppgaver som er standardiserte og enklere. Disse er en del av arbeidsdagen. Man må innom faste punkter, og det er veldig greit det.	Som interessante.	I noen case er det krevende, i andre case er det innmari interessant og at du får brukt mye av deg selv i forhold til det å vurdere ulike elementer, så jeg føler at det er utviklende. Samtidig er jo alltid noen standardiserte arbeidsoppgaver, men i noen perioder med noen tilfeller, så må det være sånn. Jeg føler vi får utført vår jobb på en tilfredstillende måte utifra sånn vi har det nå. Det føler jeg. Det er ingen bremseklosser på en måte.
Hvilke typer arbeidsoppgaver motiverer deg mest?	Å jobbe med kreditt. Det er det jeg liker best egentlig.	Nei, i forhold til denne jobben, så er det å drive med store lån og det å få en kunde til å bli veldig fornøyd. Det er en viktig ting. Så liker jeg å drive med forsikring da.	Kundemøtene.	Nei, det er det å bli vist ansvar, og få mer utfordrende arbeidsoppgaver da.				

På hvilken måte mener du at det å oppleve meningsfullhet (variasjon, spennende oppgaver osv) i arbeidet er viktig med hensyn til din motivasjon?	Det går jo litt i det samme det her da. Det er jo meningsfullt å hjelpe kundene ut i boligmarkedet. Det gir jo meg noe det.	Altså, du vil jo føle at når du driver med en jobb, at du gjør noe nyttig. Det er jo klart. Du føler det her når du hjelper folk med økonomi og informerer kundene om viktige ting som de kanskje ikke var klar over.	Det er viktig å føle at man gjør noe nyttig.	Dette er viktig.	Det synes jeg er veldig bra. Det å jobbe med hele bredden som vi har hos oss. Jeg tror jeg ville ha trivdes mer hvis jeg satt med flere ting enn bare forsikring for eksempel.	Synes det er veldig fint jeg.	Det er for meg viktig å ha en noe variert hverdag. Helt klart.	Jeg ser jo at den jobben som jeg og andre gjør er viktig for at kontoret kan bevare. På den måten er det en slags motivasjon.
Hvordan vil du beskrive ditt forhold til DnB?	Nei, jeg er jo glad i DnB.	Jeg er veldig fornøyd med å jobbe her.	Nei, altså, jeg vil si at det er tett oppunder 6'ern på terningkast, fordi jeg trives på jobb og har gjort det i alle år.	Forholdet til fillialet er veldig bra, men forholdet til DNB som sin helhet må jeg være så ærlig å si at jeg ikke bryr meg så veldig mye om. Det er fordi jeg jobber i fillialet og bryr meg om de menneskene som jobber her.	Jeg har et godt forhold til DnB jeg.	Det er veldig bra.	Som bra, jeg er stolt av DNB.	Jeg har som sagt jobbet i banken i x år, så jeg føler at jeg har et godt forhold til DNB. Jeg respekterer de som arbeidsgiver, og jeg ser at de respekterer meg som arbeidstaker, så da føler jeg at vi har kommet langt.

<p>Opplever du en organisasjonsforpliktelse ovenfor DNB?</p>	<p>Ja.</p>	<p>Du er jo forpliktet til en del ting når du jobber for DNB. Både når du ikke er på jobb og når du er på jobb. Du er jo litt styrt av jobben din både på fritiden og på jobb. Jeg har stor lojalitet til DNB.</p>	<p>Ja, jeg gjør jo det. Jeg føler at jeg vil yte, og gjøre en god innsats. Det er ikke bare for å få lønna. Lojaliteten er høy.</p>	<p>Ja, kanskje litt, men ikke mye. Lojaliteten er der.</p>	<p>Vet ikke. Man føler jo lojaliteten til arbeidsgiveren din, og jeg synes det ikke er så morsomt når jeg hører noe negativt om DnB. Så kan det være ting man er uenig i, men jeg er veldig lojal til arbeidsgiveren min.</p>	<p>Det synes jeg at jeg har. Jeg skal som en DNB ansatt, være en representant for dem ut i markedet, og både privat og i jobb at jeg representerer DNB. Lojalitet synes jeg er viktig.</p>	<p>På en måte ja. Du er jo positiv til DNB, snakker positivt om DNB uansett hvilken situasjon jeg er i. du har det litt sånn med deg. Hvis du ikke har det, tror jeg du må finne deg noe annet å gjøre altså, hvis du ikke kan være stolt av arbeidsgiveren din. Jeg skal selge inn DNB hver dag. Hver gang jeg tar opp telefonen, skal jeg selge inn til DNB. Jeg skal få dere to til å bli kunder i DNB, og da må jeg være stolt av DNB.</p>	<p>Jeg føler på mange måter forpliktelse. Det er jo her jeg hever lønna min, så sånn sett føler jeg forpliktelse til å gjøre en god jobb. Vil si at lojaliteten er stor.</p>
--	------------	--	---	--	---	--	--	--

Vedlegg 5: Transkriberingsmatrise – Omstillingssituasjon

Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Informant 8
Kan du fortelle oss hvordan du som ansatt har opplevd denne omstillingssituasjonen, og på hvilken måte DNB har endret seg den siste tiden?	Nei, det som var den store greia her var jo at det var så mange årsverk som skulle bort. Da kjenner du at du går fra en god og trygg jobb til å bli veldig usikker da.	Jeg var sistemann inn her, så jeg var bekymret en stund. Også vet vi ikke hvem som får bli enda, så det er litt vanskelig å si enda, men inntrykket mitt er at jeg jobber på riktig måte og kanskje får være her uansett.	Det er jo kundens atferd som har endret seg, med påvirkning av DNB. Altså, hvis vi ikke hadde gitt dem kodebrikke osv, så hadde jo heller ikke kunden tatt det i bruk. Så det er jo en påvirkning, men det sier seg jo selv at dette er en digitalisering, og det er jo en utvikling i samfunnet på lik linje med alle andre ting. Så derfor så er det en atferdsendring.		Det er klart det er krevende det. Vi har mange kunder som ikke er digitalisert, og man møter daglig kunder som ikke er så veldig godt fornøyd med det, så må man prøve å få de til å tenke litt nytt. Men det er klart det er vanskelig å fortelle kundene sine hvordan det er. Før har de vært vant til å få gjort alt manuelt her i banken, men nå må de for eksempel møte opp på et postkontor for å ta ut kontanter og betale regninger.	Nei, det er jo spennende om man får bli med videre, eller om man må gå.	Jeg har tenkt at den kommer, ikke så overraskende for meg at den kommer. At den kommer i så stor kraft, og så fort, er noe overraskende. Men at den kommer, det er med tiden, og det er riktig. Vi ser jo at kundene bruker mer og mer telefon og nettbank, i mye større grad enn det vi har sett for oss. de beste kundene er jo aldri innom banken bortsett fra når det er helt spesielle ting. Så, det er riktig det DNB gjør.	Den største utfordringen var at kontoret på Raufoss ble nedlagt. Det i seg selv var en krevende opplevelse på mange måter. Spesielt når man har jobbet så mange år der, slik jeg har gjort. Men for mitt eget vedkommende så har jeg vært ganske trygg på at får en jobb i systemet på Gjøvik. Så sann sett har ikke det påvirket meg så voldsomt

<p>På hvilken måte føler du at dagens situasjon påvirker deg og dine kollegaer? Har stemningen og motivasjonen endret seg blant deg og dine ansatte?</p>	<p>Nei, det tror jeg folk har vært innom alt. Det tror jeg kanskje er sunt når du er i en jobb. Å sette deg ned å tenke om dette faktisk er en jobb du virkelig vil gjøre. Eller kanskje du har lyst til å finne på noe annet. For min del tenkte jeg sånn – jeg måtte finne ut virkelig hva jeg vil drive med, og da landet jeg på at det er det her jeg synes er supert.</p>	<p>Jeg har merket det en del på de ansatte her. At de er litt bekymret, men for min del så vet jeg at jeg får jobbe på kundesenteret hvis jeg vil det. Så det er ikke noe problem tenker jeg da, sånn sett.</p>	<p>Jeg må jo si at dette er helt suverent, fordi det kommer nye ting hele tiden. Og det er som jeg sier, det blir ikke som å jobbe på et samleband, det kommer noe nytt som du må sette deg inn i, og som du må prøve å overlevere til kunde. Så jeg synes det er helt topp at det skjer noe nytt noe hele tiden. Det som jeg tror har endret seg lite grann, det er at i en endringsprosess, så får du litt motstand fra kunder som ikke vil dette her. Og det er jo mye bedre å få ros; suverent at jeg får den kodebrikka nå, fordi da kan jeg sette i gang med nettbanken jeg også. I stedet for at du får en som kommer inn å; det dritet her orker jeg ikke å drive, jeg vil ha det på gamlemåten. Så det har noe med litt tilbake-melding fra kunden å gjøre. Det er tungt å få mye kjeft, det er mye bedre å få ros.</p>	<p>Det var veldig dårlig stemming, og ikke noe gøy I det hele tatt. Det er jo folk som har barn osv, så det var ikke morsomt for noen. Merket at det var dårlig stemming en god stund, i fillialet, helt til folk glemte det litt da. Det var rett og slett en negativ påvirkning.</p>	<p>Jeg har jo jobbet i dette her i mange, og jeg er jo glad i de voksne kundene mine, og jeg synes det kan være vanskelig å se at ikke de får den hjelpen de forventer. Det er kanskje en bit som ikke er motiverende for meg. Hvis man tenker litt enkelt på det, så skjønner jeg hvorfor banken gjør det sånn, men jeg skjønner også hvorfor kundene blir lei seg.</p>	<p>Altså, slik som for meg da, i den instruksjonen for å ha den jobben jeg har, så skal jeg drive med lån. Og det har ikke jeg gjort, så jeg har begynt å lære meg lån da, og det er en lang vei, så jeg har begynt med det. Jeg prøver å tilpasse meg den instruksjonen til hva jeg skal kunne i jobben min da. Jeg har liksom skyvet det litt unna, siden det er så få som er interessert i det jeg driver med, og derfor så har jeg hatt fullt fokus på det. Men i og med at jeg har en instruks som sier at jeg også skal drive med lån, så da må jeg jo bare lære meg det. Så jeg ikke blir kastet ut, på grunn av ting jeg ikke kan i jobben min da.</p>	<p>Med at vi skal ned med 42 % bemanning, så er det jo ikke noe tvil om at det merkes på en organisasjon. At vi vet at det er noen som kommer til å miste jobben, eller ikke får lov til å fortsette den jobben de har i dag, det merker vi godt. Selv om man prøver å ha «business as usual», så merkes det selvfølgelig. Det er et tema, og det er mye prat på dette i gangen. Og ikke sant, det treffer noen mer enn andre.</p>	<p>Jeg føler at gjennom prosessen har ting gått seg til, og ting har løst seg på en forholdsvis tilfredsstillende måte for de fleste.</p>
--	--	---	--	--	--	--	--	---

<p>Fått mye informasjon? Blitt inkludert i prosessen? Mye motstand?</p>	<p>Ja, det har vært ganske klart hele tiden. Jeg har fått den infoen jeg trenger, og vi har fått klare tidsgrenser på alt. Det er jo mange som blir berørt, så. Det er masse fortvilte kunder, kollegaer, ja. Så klart det har møtt motstand.</p>	<p>Vi har blitt informert ganske bra. Det har vært en ryddig prosess egentlig, så det er forklart om muligheter vi har hvis vi ikke fortsetter her. Jeg synes ikke det ser så ille ut for noen egentlig. Men det er klart det setter i gang tankeprosessen blant mange. Det er mange som får lange sluttpakker, da ville jeg kanskje ha vurdert å søkt på andre ting. Å få dobbeltlønn hadde vært greit i to år det. Ja, jeg har merket at det er enkelte som har tatt kontakt med fagforbundet eller finansforbundet da. Det er klart at det er noen som synes det er tungt å slutte her.</p>	<p>Ja, vi har blitt underrettet på en god måte. Det har vært planer, og det har blitt opplyst om hvilke uker vi skal informeres om det, og hele pakken der. Men prosessen er veldig kjedestyr, så vi har ingen spesiell påvirkning på det i det hele tatt.</p>	<p>Nei, ikke i det hele tatt. Dette var noe høyere makter avgjorde, og det er ikke noe som vi ansatte fikk gjort noe med. Vi måtte jo godta det, det er jo ikke noe å gjøre noe med. Så det var bare noe vi måtte godta ja. Det ble ikke gjort noe særlig motstand mot det.</p>	<p>Ja, det får vi. Vi blir holdt oppdatert. I forhold til motstand er vi kanskje litt sånn av natur når det kommer nye ting. Når en omstilling kommer, så tenker du kanskje; «Nei, dette går for fort og dette vil vi ikke være med på». Med en gang er vi kanskje litt sånn av natur, men vi forstår mye av det når vi får pratet om det og hvorfor DNB gjør det sånn. Men vi føler kanskje det går litt fort.</p>	<p>Ja, det er jo mitt eget ansvar å orientere meg om det, og jeg er jo også i finansforbundet, som også har stått ved siden av oss, så vi har prate med dem for å høre om våre rettigheter og muligheter. Og det er jo lagt til rette for at vi søker om andre jobber i DNB, så ingen av oss blir kastet ut av DNB dersom vi ikke vil det. For de som vil ha andre jobber, er det jo mulighet for såkalt sluttpakker. Men for meg da, som er x år, da føler jeg at jeg er litt trygg da som xx åring.</p>	<p>Ja, vi har fått informasjon under prosessen. Det har vært lite motstand slik jeg ser det. Alle er nok ikke enig, det har vært forskjellige meninger om det. Men dette er en avgjørelse folk bare må ta innover seg.</p>	<p>Fått nok informasjon, og det har blitt møtt lite motstand.</p>
---	---	--	--	---	---	---	--	---

<p>Opplever du at dagens situasjon endrer ditt syn på hvilke motivasjonsfaktorer som er viktigst for deg?</p>	<p>Nei, egentlig ikke.</p>	<p>Nei, det er akkurat den måten jeg har arbeidet på. Jeg føler ikke at det har endret seg så mye.</p>	<p>Nei, det vil jeg ikke si.</p>	<p>Ja, det gjorde jo det. Man får et inntrykk av at den jobben man har gjort ikke betyr noe lenger da, og man vil begynne å se etter noe annet. Jeg tenkte at jeg nå drar på jobb for å hente pengene mine. Så det var ikke noe motivasjon i å utvikle seg da, i den prosessen. Frem til man får vite noe mer da, så klart. Det kan jo fort endre seg, dersom du får en gladmelding om at sjefen din skal sparke, la oss si 10 ansatte, men han ønsker å ha med deg videre. Da kan plutselig situasjonen bli positiv igjen. Utfallet av hva som skjer, kan jo da fort endre motivasjonen.</p>	<p>Det å møte kundene og kollegaene mine er det viktigste for meg. Det å ha en trygg og god arbeidsplass, så blir det et pluss å få en god lønn og en bonus, men det viktigste for meg er å trives på jobb.</p>	<p>Nei, jeg vil egentlig ikke si det. Men det er hvert fall ikke mer motiverende å se at vi mister kunder osv. Jeg synes det er harmelig at kundene går. Jeg forstår at de gjør det, og det har jo ikke noe med kontakten med oss rådgivere å gjøre.</p>	<p>Nei, det vil jeg ikke si.</p>	<p>Nei, det har det ikke.</p>
---	----------------------------	--	----------------------------------	---	---	--	----------------------------------	-------------------------------

Hvordan har din leder jobbet med deg gjennom prosessen for å opprettholde motivasjon?	Nei, han har vært tilstede han. Men det er klart når man er leder for 35 andre, så blir det ikke sånn at han ringer deg hver dag	Vi har hatt god kommunikasjon hele veien.	Nei, det er jo hele tiden å klare å følge opp, og henge på som han gjør. Ha ukentlige møter med oss, og informere. Og det er en viktig del å hele tiden komme med informasjon, slik at man slipper å hele tiden være på leting etter hva det er som skjer nå. Det å være tidlig ute der.	Han var veldig flink. Han gjorde det han hadde mulighet til å gjøre. I denne situasjonen sa han at hvis det skulle skjære seg, så ville han gi meg de beste attestene jeg kunne få, han ville anbefale meg til hvilken som helst enhet, han prøvde å anbefale meg til en annen avdeling i DNB. Så, han gjorde alt for å beholde meg i konsernet da.	Han er innom, prater med oss. Vi har møter felles og vi har en nestleder som går noen runder og prater. Så lederen vår har hatt samtaler med alle, men det er klart det vanskelig for han. Han skal ta en avgjørelse på hvem han skal ha med videre eller ikke. Men han har vært innom og sagt at han synes jeg gjør en god jobb. Så jeg føler han gjør så godt han kan i forhold til det å motivere for at vi skal gjøre en god jobb, selv om det er usikkert.	Han har gjort så godt han kan han. Det gjør han. Gir jo beskjeder. Perioden fra vi får vite at vi må søke på våre egne jobber, til beslutningen blir tatt, den er veldig lang, og den synes jeg kunne vært kortere.	Tror han har prøvd så godt han kan jeg. Han er positiv, og tar oss med på den reisen som nå er.	Det har han gjort gjennom å være tettere oppi enn vanlig. Og ved å signalisere uten å si det, men samtidig gitt tilbake-meldinger. Jeg har følt meg ganske trygg på at jeg har en framtid videre i DNB-systemet.
Har dine arbeidsoppgaver endret seg?		Nei, det er stort sett det samme det.		Nei, det var fortsatt samme arbeidsoppgaver, så det endret seg ikke.	Nei, ikke så mye. Det er dette med digitalisering og ha fokus på det, men ellers gjør jeg det samme.	Jeg må lære meg mer om lån. Det er vel der jeg føler at skoen trykker for mitt vedkommende da. Fordi jeg har en lang vei å gå før jeg blir trygg på det, fordi det er ganske innviklet.	Nei.	Litt, før var det mer kunderelatert . Nå er det kunderelatert og fokus rettet mot de ansatte.

<p>På hvilken måte påvirker jobbsikkerhet/ikke jobbsikkerhet din motivasjon på jobben?</p>	<p>Nei, altså jeg har tenkt sånn at det jeg lander på beina uansett, så at det kommer til å ordne seg. Jeg tenker at jeg hadde fått meg en annen uansett. De jeg har bekymret meg mest over er de kollegaene på 55+ som kan plutselig stå uten jobb. Det er litt verre. Jeg føler egentlig at vi har jobbet som før. Det er liksom ikke noe å legge seg ned å grine for. Du må liksom bare gjøre det som skal gjøres uansett. Selv om den første dagen vi beskjed at luften gikk litt ut av en.</p>	<p>Det jeg synes er litt kjedelig med det er at det mange som har jobbet her lenge som kanskje må gå. Det føles ikke så godt hvis de blir veldig lei seg. Den biten synes jeg er ganske kjip. Tror det påvirket meg og min motivasjon en kort periode. En måneds tid, men ikke noe utover det.</p>	<p>Ja, altså hvis du på akkurat sånn situasjonen er her nå, så er det jo egentlig alle sammen i person-markedet, vi er fristilt, som vi sier. Og vi har måtte sende inn søknad hvor vi setter opp hvor vi kunne tenkt oss å jobbe. Så akkurat nå, så vet ikke jeg om jeg har jobb i fra April eller ikke, i ytterste konsekvens. Veit ikke det, men om jeg sitter her, eller om jeg får beskjed om at; nei, dessverre, du er overflødig på Gjøvik, men vi skal se om vi finner noe annet til deg. Det veit jeg ikke for øyeblikket. Men denne usikkerheten har ikke påvirket meg på noen måte. Jeg håper jeg har gjort en god innsats for DNB i mange år, og liksom at jeg ikke blir laidback og venter med å ta kontakt. Jeg prater med kundene på samme måten som før.</p>	<p>Nei, man følte ikke jobbsikkerhet i det hele tatt. Du føler deg bare rett og slett helt knust egentlig, man får mest lyst til å bare finne noe annet å drive med. Man tenker fort; herregud, jeg har jo ikke jobb her uansett. Og så mye innovasjon det er nå, så kan det fort skje en endring til om 5 år, det er jo innovasjonen som har gjort at det må skje en nedbemanning. Det er jo sånn at man bare har lyst til å dra dit for å hente pengene dine, i en slik periode tenker du ikke at jeg hele tiden skal gjøre alt jeg kan for å vise meg frem. Jeg gjør selvfølgelig jobben min profesjonelt da.</p>	<p>Det er klart man er litt usikker, men hvis jeg ikke får fortsette her, så er det en mulighet å få en jobb på kunde-senteret. Men jeg har vært med i mange år nå, og synes jeg gjør en god jobb, så jeg føler meg egentlig ganske trygg da. Det er jo sånn at man har følt litt på det, da dette kom på banen på høsten med at det skulle bli endringer, og man følte at man måtte gjøre en ekstra god jobb for å bevise at du er god nok for laget. Så det har kanskje motivert deg for å jobbe litt ekstra i forhold de arbeidsoppgavene vi har fått.</p>	<p>Jeg føler, håper og tror at jeg får fortsette. Kan jo nesten ikke tro noe annet, før jeg får beskjed. Jeg får ta det dersom det eventuelt skulle komme senere. Jeg tror jo liksom at jeg får være her. Jeg ser jo at andre går å er redde for at de skal miste jobben sin, men man kan ikke ta sorgene på forskudd.</p>	<p>Usikker. Man vet at man har jobb, men man vet jo ikke om man kan fortsette I den stillingen man ønsker, selv om man er forholdvis sikker på det, kan man ikke si; Ja, jeg er 100 % sikker på at jeg sitter her dag om 2 uker. Det kan jeg ikke. Jeg har ikke fryktet for jobben, men ja, du har kjent på det. Du merker på kroppen en sånn prosess som man er i. Jobbsikkerheten er viktig, fordi den gjør deg trygg, ved at arbeidsplassen din er sikker, gjør deg trygg, og gjør det lettere å jobbe riktig da. Du bruker energien din på riktig måte.</p>	
--	---	--	--	--	---	--	---	--

<p>Hva slags tanker har du om den videre utviklingen i din bedrift?</p>		<p>Jeg regner bare med at det blir færre og færre folk på kontorene, så vi vil nok sitte med en del utgående salg etter hvert.</p>	<p>Det blir helt sikkert flere slik situasjoner i fremtiden, det gjør det ganske sikkert, og som vi sier, jeg håper at jeg får bli med i de årene jeg har igjen som jeg skal jobbe, men at utviklingen skjer jo så fort, så hvor lenge kundene har behov for å bruke rådgiver, kontra bare å chatte med rådgiver eller gjøre det selv, det er jo usikkert.</p>		<p>Det er jo spennende selvfølgelig, og jeg skjønner at banken må være en moderne bank. Det er jo Norges største bank, og vi er jo opptatt av unge kunder. Det er på mange måte prioritert nummer én. Det er de vi skal satse på, og da må vi være fremst når det kommer til digitale løsninger. Jeg håper likevel at vi skal være en bank for alle, og for de gode kundene vi har hatt i mange år. Men at det blir endringer framover, det blir det.</p>	<p>Jeg tror det blir færre og færre ansatte, og flere fillialer som blir lagt ned. Det tenker jeg.</p>	<p>Altså, bank kommer til å endre seg veldig mye, også i tidene fremover. Så det som er interessant, det er det å se på hva er bank? Hva er bank om 5 år? 10? Hva er fremtiden? Hva er min fremtid i bank? Det er spørsmål man stiller seg nå, Hvordan er verden? Altså, har vi bare kundesenteret som service på telefon om 10 år? Ja, det tror jeg. Samtidig så er det noe rådgivning her oppe. Det er noen punkter som trenger mer rådgivning enn andre, og det tror jeg vi ikke skal glemme. Men det at det blir en mye mer sentralisering enn det vi ser i dag, ja. Og det får man da til å vurdere hva som er fremtiden.</p>	<p>Jeg tror at det har påvirket DNB og de ansatte på den måten at mange ansatte føler en større forpliktelse. Mange ser nå at det faktisk ikke er noen automatikk at man faktisk har en jobb. Jeg tror at dette er noe flere har blitt mer oppmerksomme på nå.</p>
---	--	--	--	--	---	--	--	--

<p>Føler du at denne situasjonen har endret dine og kollegaers tilknytning og syn på DNB? Eventuelt hvorfor?</p>	<p>Nei, det har det ikke.</p>		<p>Nei, det synes jeg ikke.</p>	<p>Ja, til en viss grad. Usikkerheten var så stor, så jeg tror egentlig det var naturlig for mange å vurdere andre alternativer.</p>	<p>Ja, det har jo det. Man føler at det kanskje ikke var så trygt og godt rundt konsernet som man hadde håpet på, og at endringen kanskje går for fort. Det vil jo være kollegaer som må gå nå, og man føler kanskje at det pengene som styrer. Men den har vært veldig omfattende den omstillingen som har vært nå, og man føler med alle arbeidskollegaer som mister jobben sin rundt omkring.</p>		<p>Nei.</p>	<p>Jeg føler det i den perioden vi har vært i nå, så har det vært en organisasjon som har vært litt urolig. Kanskje ikke så effektive vi burde være, men det er helt naturlig i en slik prosess, men at det påvirker det ansatte til en viss grad, det tror jeg. Men tilknytningen til de ansatte, det tror jeg ikke har endret seg.</p>
--	-------------------------------	--	---------------------------------	--	--	--	-------------	--

Vedlegg 6: Transkriberingsmatrise – Lederens funksjon

Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Informant 8
Fremstår din leder som støttende for sine ansatte?	Ja, han er støttende. Han er hvert fall ikke autoritær. Han er mer støttende og inkluderende. Han har hele tiden en åpen infokanal om hva som skjer.	Lederen min er en grei og behagelig kar det. Ja, jeg føler at han er del støttende leder. Han er jo rolig og bedagelig.	Ja, absolutt. Jeg synes lederen min gir god informasjon, og er hele tiden på hugget med å følge opp den enkelte. Så jeg vil si at Geir er flink der. Han er støttende. Det er jo innimellom at du har litt kompliserte saker, som du må løse. Og da trekker vi ofte inn Geir, der han er med å støtter deg og hjelper deg.	Ja, det vil jeg si.	Ja, veldig. Han er en veldig hyggelig kar. Jeg føler at han er veldig opptatt av hver enkelt medarbeider. Kanskje litt for snill. Han vil veldig gjerne være der for alle. Det kan være en krevende situasjon siden er mange han skal ta seg av, og da blir det kanskje vanskelig å ta hånd alle tingene han skal gjøre samtidig. Men døra står alltid oppe.	Ja, han er vel, han prøver å gjøre så godt han kan han. Det blir jo liksom ikke nevnt i det daglige, det der, det er en prosess som går utenfor. Om vi har møter, blir ikke det nevnt i disse møtene. Så det er en prosess som går helt utenfor. Så jeg føler at vi ikke hører så mye om det der, vi veit bare at den prosessen går ved siden av.		Ja, jeg vil si at han er en støttende leder. Det er at man får signaler, og får bekreftet at ting du gjør er bra. Og når man tar avgjørelser som det ikke er noe fasitsvar på, så får du alltid støtte fra sjefen. Spesielt i omstillingsprosessen føler jeg at lederen har framstått sterkere enn tidligere. Tatt i betrakning at han har en vanskelig jobb.

<p>Hvordan jobber din leder med å motivere deg?</p>	<p>Nei, hvis man får gode tilbakemeldinger så motiverer det deg til å fortsette å gjøre en god jobb. Og det føler jeg at jeg har fått.</p>	<p>Det er gjennom de tilbakemeldingene du får, bonuser og sånne ting. Hjelper bra på det. I tillegg er vi på noen turer innimellom.</p>	<p>Det er jo som vi var litt inne på tidligere, altså å gi tilbakemeldinger osv. Og når han har sagt en ting om at dette bør du se litt på, så ser han at det kanskje fungerer bra, og at han da kommer inn igjen og gir en tilbakemelding; Nå ser jeg at dette er på plass osv.</p>		<p>Vi snakker sammen. Har møter hver mandagsmorgen. Der vi går i gjennom hva vi har gjort og hva vi skal gjøre. Han er veldig engasjert i jobben og i oss.</p>	<p>Han er tilstede for oss hvis vi trenger han. Han sier at vi bare kan komme til han hvis vi trenger å prate. Det er bare å ringe for eksempel sent på kvelden, hvis vi ønsker å prate med han. Så han kan jo egentlig ikke være med tilstede enn det. Så det er veldig fint.</p>	<p>Han jobber hele døgnet for det, utrolig engasjerte leder. Er inkluderende, han er alltid positiv. Og selv om vi, altså, uansett tilbakemelding så får han deg til å tenke positivt. Det er veldig motiverende å ha en sånn type leder.</p>	<p>Det er ved at han gir meg den handlefriheten som jeg etterspør, som jeg ønsker å ha. Når jeg får det så skjønner lederen min at det er noe som motiverer meg.</p>
---	--	---	--	--	--	--	---	--

Er din leder engasjert i ditt arbeid og utvikling, og på hvilken måte?	Han er jo det. Man får tilbakemelding på hva som er bra og hva som kan gjøres enda bedre.	Ja, han er interessert i hva jeg driver med. Han spør meg innimellom om hvordan jeg ligger an, og samtidig lar han meg styre mye selv siden jeg gjør en bra jobb.	Ja, absolutt.	Ja, men til en viss grad. Ikke sånn veldig, han er veldig opptatt av hvordan man utvikler seg som medarbeider, men hvordan man arbeider er ikke hans ansvar. Altså, hierarkiet i bank tilsier ikke at det er han som skal forklare oss hvordan vi jobber, men han er opptatt av å se resultater og utvikling basert på tall, ikke på fysisk tilværelse. Det blir på en måte lederen under Geir igjen som gjør den jobben.		Ja. Han kommer med tilbakemeldinger, men kunne nok kanskje vært enda mer engasjerende i den spare delen som jeg driver med. Fordi man er generelt mer opptatt av lån og forskjellig, fordi det vel er det som betyr mest for banken da. Så jeg forstår jo det.		Jeg føler at han har stort engasjement rundt det arbeidet jeg gjør. Når det gjelder utviklingen min, så har han nok gitt opp med tanke på alderen min.
Hvilke motivasjonsfaktorer bruker din leder?					Tilbakemeldinger på de gode tingene vi gjør og oppnår. Det drar han fram.		Han er veldig på det menneskelige planet da. ja, altså, han er en fin fyr.	

<p>Hvordan legger din leder opp arbeidsoppgaver for deg?</p>	<p>Nei, jeg ordner det selv egentlig. Haha. Nei, jeg vet ikke hva jeg skal svare på det egentlig. Det er jo det å hele tiden sørge for at vi har det verktøyene vi trenger, vi har den informasjonen og kunnskapen vi trenger da.</p>				<p>Vi jobber ganske selvstendig. Så har vi sånn i forhold til mål vi skal oppnå. Budsjetter og sånn ting som vi må jobbe med, så da trykker han litt ekstra hardt på litt forskjellige parametere, men vi jobber veldig selvstendig. Så lenge vi holder oss innenfor de rammene vi skal, så går vi uforstyrret. Vi legger opp dagen veldig mye selv.</p>	<p>Ja, det gjør han. Han gir meg jo frihet til å drive med de forskjellige kursene mine, og han maser jo aldri på meg. Så det er frihet under ansvar.</p>	<p>Det ligger der. Han jobber hele tiden for at vi skal forbedre arbeidsmetodikken vår og de systemene vi jobber med. Han jobber hele tiden med å være veldig sånn; når vi kommer med innspill om at ting må endres, så brenner han veldig for å få solgt inn det i de rette miljøene da.</p>	
--	---	--	--	--	--	---	---	--

Er det eventuelt andre tiltak dine ledere gjennomfører for å sikre motiverte ansatte?		Jeg er egentlig fornøyd som det er.	Det er sikkert mye som kunne vært der, men altså, det er jo hele tiden å være støttende, slik som en Geir er. Gg det er en viktig del av det, selvsagt er det jo også å få i form av lønn og bonuser, men det er jo ikke det som kun skal være drivkraften. Jeg ser ikke på det som viktigst, men oppfølging er viktig. Så i så fall, ville jeg hatt enda tettere og mer oppfølging, det er ikke for lite, men.			Ja, det er jo det når det kommer til fokus på sparing, som jeg har interesse av. Så det kunne jeg ønsket meg at det var mer fokus på fra lederen. Absolutt.		Det alltid ting som kunne blitt gjort annerledes. Men jeg tror ikke det hadde hatt betydning for min motivasjon.
Føler du at du har tillit fra din leder? Hvordan føler du det og hvordan viser din leder deg at du har hans tillit?	Ja, han gir positive tilbakemeldinger.	Ja, det er gjennom gode tilbakemeldinger og bonuser.	Ja. Litt ut i fra de tilbakemeldingen du får, og at du føler at det er en leder som du hele tiden kan spørre om hjelp, og eventuelt da det som han gir tilbake i form av lønn på prestasjoner.	Ja. Absolutt. Dette viser han gjennom positive tilbakemeldinger. Det er det som viste at jeg har tilliten hans da. Hadde jeg fått negativ, hadde jeg blitt mer usikker.	Ja. Det er på bakgrunn av tilbakemeldinger som jeg får, så føler jeg absolutt at han er tillit til den jobben jeg gjør.	Ja. Han vet at jeg gjør jobben min, og at jeg gjør så godt jeg kan.	Ja. Altså, jeg vet hva han star for, og han vet hva jeg star for og er god for. Og jeg vet at han fighter for oss i sin ledergruppe, så han jobber for oss, og ikke for seg.	Det føler jeg. Nå ble det jo en forandring med tanke på den prosessen som har vært nå, gjennom at jeg fikk en stilling der jeg skal kombinere kunder og de ansatte. På den måten følte jeg tillitt fra lederen min.

Vedlegg 7: Transkriberingsmatrise - Forbedringspotensialer

Spørsmål	Informant 1	Informant 2	Informant 3	Informant 4	Informant 5	Informant 6	Informant 7	Informant 8
Er det ting du føler kunne vært gjort annerledes for å øke din motivasjon i jobben? Hvordan kunne DNB gitt deg bedre motivasjon?	Nå er det en litt rar situasjon nå. Men, nei, jeg tenker ikke på noe spesifikt rundt det.	Jeg er egentlig fornøyd som det er.	Det er sikkert mye som kunne vært der, men altså, oppfølging er viktig. Så i så fall, ville jeg hatt enda tettere og mer oppfølging.	Ja, men spesifikt hva, det veit jeg ikke. Men de kan alltid gjøre mer for å motivere sine ansatte.	Ja, vi kunne kanskje ha jobbet enda mer i team, men for å finne ut mer av hva vi skal gjøre enn at vi får det bestemt fra ledelsen, uten at vi skal høre at det er «sånn og sånn vi skal vi gjøre det», men at vi sammen finner ut av hvordan vi skal få nye kunder. Vi er en gjeng som har jobbet lenge med det her, og har gode erfaringer på det. Så at vi selv skal få bestemme hvordan vi skal oppnå de budsjettene vi har fått.	Nei, det veit jeg ikke. Jeg er egentlig veldig motivert.	Det er det helt sikkert. Arbeidsmetodikk og hverdag da. Hvordan legger du opp dagen? Det er garantert at det er ting som kan gjøres annerledes. Jeg er veldig overbevist over åssen ting er organisert her på kontoret. Hadde vi sittet i mye mer åpne landskaper, så kunne vi hatt mye mer læring på tvers. Fått større takhøyde, enn når folk burer seg inne på et kontor.	Det alltid ting som kunne blitt gjort annerledes. Men jeg tror ikke det hadde hatt betydning for min motivasjon.

Ville du hatt mer ytre eller indre motivasjonsfaktorer?	Nei, altså det viktigste er selvsagt den indre motivasjonen . At jobben gir deg noe.	Kan alltid si lønn, men det er ganske greie rutiner på det. Mer lønn blir litt feil å si. Det er det faste rutiner på, men masse mer ros har jeg ikke lyst på.		Kanskje en kombinasjon ? Ja, jeg synes egentlig begge deler er viktig jeg.	Det er på en måte det vi gjør i det daglige og tilbakemeldinger som er ålreit, men det er morsomt å ta en samling eller middag sammen eller gjør litt sånne ting da. At det kunne blitt enda mer sosialt, det kunne det blitt rom for.	Vanskelig å si. Jeg er motivert slik det er i dag jeg.	Jeg tror det er viktig med indre, for deg som person, til å prestere i hverdagen. Samtidig er det viktig med ytre, fordi vi ønsker tilbakemeldinger, og det kan være en god tilbakemelding , en god opplevelse eller en premiering.	Jeg føler jeg har en indre motivasjon, men det hadde ikke vært feil med høyere lønn, men jeg synes det er greit slik det er nå.
Hvordan vil du at din leder skal jobbe med motivasjonen din?	Nja, men det er som jeg sier – det tror jeg kommer til å løse seg. Før var det sånn at det var en leder både på Lena og Raufoss, men sånn er det ikke nå da.		Nei, jeg synes han jobber bra med det slik som han gjør. Jeg tror kanskje at slik som en mellomleder som han er, har så mye arbeidsoppgaver. Han blir tøyd og dratt i håret, både oppover og nedover i organisasjonen. Så det har noe med arbeidsmengden hans å gjøre.				Altså, det fungerer veldig bra i dag. Da måtte det i såfall være enda bedre tilstedeværelse og tilbakemeldinger.	

<p>Hvordan kan DNB opprettholde og forbedre din motivasjon i fremtidige omstillingsprosesser.</p>	<p>Dette er aldri enkelt, men jeg føler at jeg har fått den infoen som jeg trenger i forhold til tidslinjer, så det er ikke noe jeg har gått å grublet så veldig mye på. Men det jeg har følt er at det har tatt litt for lang tid.</p>	<p>Nå har jeg egentlig følt hele veien at jeg skal bli, men det er klart at det blir en stemning rundt deg som gjør at du blir dratt med inn i suget. Det var som jeg sa i stad – at det var en måned som jeg følte at det var dårlig stemning her i bygget da. Men det er klart hvis alle får den informasjonen man trenger, så tror jeg at det løser seg for de fleste.</p>		<p>Nei, det er vanskelig å si. Egentlig ikke noe kanskje. Når du får beskjed om at alle er i en omstillingsprosess, så er det ikke noe som kan motivere deg. Hva er det som kan motivere deg når du ikke vet om du får beholde jobben eller ikke?</p>	<p>Tja, det er litt vanskelig å svare på, men når du blir fristilt fra jobben din. Så krevende det er nå da, så håper jeg ikke at det blir så voldsomt neste runde, og at de kanskje involverer oss mer i fra starten. Vi fikk nå beskjed om at kom en omfattende omstilling nå på høsten, men at den skulle bli så krevende var vi ikke klar over, men ja.</p>	<p>Ja, jeg synes denne prosessen har gått veldig fort. Vi har ikke så mye vi skulle ha sagt, så vi har ingen påvirkningskraft. Det skulle jeg gjerne hatt, men det er dessverre ikke slik det fungerer.</p>	<p>Det er viktig med informasjon. Det er viktig at ting er ryddig, og at det virker rettferdig. At det blir gjort på en god måte, og det føler jeg at DNB har gjort denne gangen, og det er også viktig i fremtiden. Klart, føles ting veldig urettferdig, og du her bare tar å overkjører hele organisasjonen, og ikke ser menneskene som er her, så vil jo ikke det være motiverende. Være tydelige.</p>	
---	---	---	--	---	---	---	--	--

<p>Hvilke forbedringspotensialer har din leder som en støttende og motiverende leder?</p>		<p>Nei, jeg føler at han er riktig type til rett plass.</p>			<p>Han kan bli litt mer strukturert, men jeg har veldig forståelse for at det ikke. Det er mange som maser på han hele tiden. Å være en mellomleder på dette stadiet er ikke noe å misunne han for. Som sagt – jeg er veldig fornøyd med min leder. Ingenting å klage på.</p>			<p>Tja, jeg tror alle har forbedringspotensial. Men han kunne vært enda tettere på den enkelte, men så er det noen som ikke blir så motivert av det og – at man kan komme for tett på. Men det skulle vært rom for å tilpasse den oppfølgingen som enkelte krever. Noen ønsker tett oppfølging, mens andre gjør det ikke.</p>
---	--	---	--	--	---	--	--	---

<p>Er det noen områder der du mener det kunne vært forbedringer? Ville du blitt mer motivert hvis disse hadde vært tilstede?</p>	<p>Det er som jeg sa, at jeg er ganske motivert.</p>	<p>Nei, ikke som kommer på. Det er liksom bare en prosess som man må gjennom.</p>				<p>Kunne kanskje ha fått tilbud om slik som helse og trening, og at man kunne hatt muligheten til på være på et trenings-senter. Litt sånn helsemessige ting da, at vi hadde bedriftslaget som kom og undersøkte oss, og intervjuet oss og så litt på arbeidsplassen vår. Det kunne jeg tenkt meg. Det tror jeg hadde vært sunt og bra for alle sammen, fordi det eksisterer ikke her i dag.</p>		
--	--	---	--	--	--	--	--	--