

BACHELOROPPGAVE:

**«EN STUDIE AV MOTIVASJONEN
BLANT ANSATTE PÅ EIKA
KUNDESENTER I GJØVIK»**

FORFATTER: SCARLETT SKOGLUND (140411)

Dato: 14.05.2017

Sammendrag

Tittel: En studie av motivasjonen blant ansatte på Eika Kundesenter i Gjøvik		Dato: 14.05.2017
Deltaker: Scarlett Skoglund		
Veileder: Anne Grethe Syversen		
Oppdragsgiver: Eika Kundesenter i Gjøvik		
Kontaktperson: Nina Lybeck		
Stikkord/nøkkelord Indre motivasjon, Ytre motivasjon, Ledelse (3-5 stk)		
Antall ord: 16 847	Antall vedlegg: 4	Publiseringsavtale inngått: ja
<p>Denne bacheloroppgaven er en avslutning på mitt tre år lange studie i Økonomi, Ledelse og Bærekraft ved NTNU i Gjøvik. Jeg har litt erfaring fra ulike arbeidsplasser når det gjelder motivasjon og ledelse. Min nåværende arbeidsplass er Eika Kundesenter i Gjøvik, og de har takket ja til å være samarbeidspartner i denne oppgaven.</p> <p>Bacheloroppgaven tar for seg motivasjonen blant ansatte på Eika Kundesenter. Målet med motivasjonsstudiet er å finne ut av hvilke faktorer som påvirker motivasjonen til de ansatte, samt hvilken rolle ledelsen spiller i motivasjonsprosessen. Nøkkelbegrepene i forskningen er indre motivasjon, ytre motivasjon og ledelse. De viktigste faktorene i denne undersøkelsen er tilbakemeldinger, arbeidsmiljø og motivasjon.</p> <p>Det har blitt brukt kvalitativ metode, og innsamling av data har vært gjennom kvalitative intervjuer med tretten av de ansatte, samt en gruppesamtale med tre teamledere på Eika Kundesenter. Jeg ønsker å presisere at det var to medstudenter som samlet inn dataene, fordi vi fant dette mest profesjonelt da jeg jobber på Eika Kundesenter. Resultatene fra datainnsamlingen ble satt opp mot relevante motivasjon- og ledelsesteorier. Ledelsesteorien blir presentert først, og videre motivasjonsteorien. Resultatene blir presentert på samme måte – først kom informasjonen fra gruppesamtalen, og deretter det som ble sagt under intervjuene med medarbeiderne. Jeg ønsker å undersøke hva teamlederne gjør for å motivere sine ansatte, og videre sammenligne dette opp mot hvordan de ansatte oppfatter motivasjonen på Eika Kundesenter. Etter resultatene blir de tre delproblemstillingene drøftet, i forhold til resultatene fra datainnsamlingen og de valgte teoriene. Konklusjonene på delproblemstillingene hjalp meg med å svare på problemstillingen i denne oppgaven.</p> <p>Konklusjonen på hovedproblemstillingen er at det er svært stor indremotivasjon blant de ansatte på kundesenteret. Faktorer som arbeidsmiljø, kollegaer og variasjon i arbeidsoppgavene har størst innvirkning på motivasjonen. Noen få ansatte nevnte ytre motivasjon som lønn, men dette var i tillegg til å bli motivert av kollegaer. Ledelsen har også en stor innvirkning på motivasjonen. Både teamlederne og de ansatte anførte at det er viktig at de ansatte blir sett av lederen.</p>		

Abstract

Title:	A study of motivation among employees in Eika Customer Service Centre in Gjøvik	Date: 14.05.2017
Participant:	Scarlett Skoglund	
Supervisor:	Anne Grethe Syversen	
Employer:	Eika Customer Service in Gjøvik	
	Nina Lybeck	
Keywords (3-5)	Intrinsic motivation, extrinsic motivation, leadership	
Number of words: 16 847	Number of appendix: 4	Availability: open
<p>This bachelor assignment is the finishing point of the three yearlong Bachelor study in Economics, Management and Sustainability at NTNU in Gjøvik. I have some experience with leadership and motivation from earlier work places. Now, I work at Eika Customer Service Centre in Gjøvik, and they agreed to be a collaborator on this assignment.</p> <p>The Bachelor thesis is about motivation among the employees at Eika Customer Service Centre. The purpose of this motivation study is to find out which factors affect the employees' motivation, and what role the leaders play in this process. The keywords are intrinsic motivation, extrinsic motivation and leadership. The most important motivators in this study are feedback, work environment and motivation.</p> <p>Qualitative methodology has been used, and the data-gathering has been done by performing qualitative interviews with thirteen employees and a group conversation with the three team leaders at Eika Customer Service Centre. I would like to specify that two of my fellow students collected the data, because we thought it would be professional, since I work at Eika Customer Service Centre. The results were collated and compared to relevant theories about motivation and leadership. I presented the leadership theories first, and then the motivation theories. The results are presented the same way – first the information from the group conversation with the team leaders, and then the results from the interviews with the employees. That is because I wanted to study what the leaders do to motivate their employees, and compare it to how the employees perceive the motivation at Eika Customer Service Centre. After the results, the three main questions were discussed and compared to the results and the chosen theories. The conclusions of these questions helped me to answer the thesis question of this assignment.</p> <p>The conclusion is that there is a huge intrinsic motivation among the employees. Factors like work environment, colleagues and variation in the tasks has the greatest impact on the motivation. Some employees mentioned extrinsic motivation like salary, but that was in addition to being motivated by their colleagues. The leaders have an excessive influence on the motivation as well. Both the team leaders and the employees said that it is very important that the leaders see their employees.</p>		

Forord

Denne oppgaven baserer seg på en motivasjonsstudie på min arbeidsplass - Eika Kundesenter i Gjøvik. I den forbindelse har det blitt utført en rekke individuelle intervjuer med ansatte på kundesenteret, samt en gruppesamtale med ledelsen. I følge planen skulle oppgaven skrives av et team på tre studenter. Vi startet med oppgaven i januar, men i mars bestemte de to andre medlemmene å ikke fullføre oppgaven, og trakk seg ut av teamet.

Denne rapporten er ikke beregnet til et annet formål enn å undersøke motivasjonsnivået på kundesenteret. Eika Kundesenter fikk et eksemplar av oppgaven, i tilfelle de ønsket å benytte seg av noe av informasjonen som kom frem under undersøkelsen.

Jeg vil gjerne takke min veileder Anne Grethe Syversen for støtte, motivasjon og innspill til oppgaven. Videre vil jeg takke Eika Kundesenter for samarbeidet, og en ekstra takk til de som stilte opp til intervju. Til slutt ønsker jeg å takke de to tidligere medlemmene av gruppen for deres innsats i den korte tiden vi jobbet som et team.

S. Skoglund Gjøvik 14/05-2017
Scarlett Skoglund Sted Dato

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Abstract	3
Forord	4
Figurliste.....	7
Vedleggsliste	7
1. Innledning	8
1.1 Bakgrunn for oppgaven	8
1.2 Formål.....	9
1.3 Problemstilling.....	9
2 Presentasjon av oppdragsgiver	11
2.1 Om Eika Kundesenter.....	11
3 Teori	13
3.1 Ledelse.....	13
3.1.1 Ledelsesstiler	13
3.1.2 Deltakende lederskap	14
3.1.3 Samhold.....	14
3.1.4 Kommunikasjon	15
3.1.5 Oppsummering Ledelse.....	16
3.2 Motivasjon	17
3.2.1 Hva er motivasjon?.....	17
3.2.2 Ytre og Indre motivasjon.....	18
3.2.3 Maslows behovspyramide	19
3.2.4 Herzbergs tofaktorteori	20
3.2.5 Jobbkarakteristikamodeller	21
3.2.6 Kognitiv motivasjonsteori	22
3.2.7 Sosiale motivasjonsteorier.....	25
3.2.8 Oppsummering motivasjon	28

4	Metode	29
4.1	Valg av metode.....	29
4.2	Casestudier.....	30
4.3	Datainnsamling.....	30
4.4	Forskningskisse.....	31
4.5	Utvelgelse av informanter	31
4.6	Intervju og gruppesamtale	32
	4.6.1 Kvalitative intervjuer.....	33
	4.6.2 Gruppesamtale.....	34
4.7	Behandling av data	35
	4.7.1 Validitet.....	36
	4.7.2 Reliabilitet	37
	4.7.3 Feilkilder	37
5	Resultater	39
5.1	Relasjon mellom ledelsen og de ansatte	39
5.2	Indre motivasjon	41
5.3	Ytre motivasjon	42
6	Diskusjon	43
6.1	Diskusjon av delproblemstilling 1	43
	6.1.1 Konklusjon delproblemstilling 1	45
6.2	Diskusjon av problemstilling 2.....	46
	6.2.1 Konklusjon Problemstilling 2.....	49
6.3	Diskusjon av delproblemstilling 3	50
	6.3.1 Konklusjon delproblemstilling 3.....	50
6.4	Egenrefleksjon om materialet.....	51
7	Konklusjon	53
7.1	Muligheter for forbedring.....	54
8	Litteraturliste	56

Figurliste:

Figur 1: Organisasjonskart på Eika Kundesenter	side 12
Figur 2: Ledelsesgitteret	side 13
Figur 3: Maslows Behovspyramide	side 19
Figur 4: Herzbergs tofaktorteori	side 21
Figur 5: Forskningsmodell	side 31
Figur 6: Herzbergs tofaktorteori	side 47

Vedleggsliste:

Vedlegg 1: Intervjuguide – Intervju med ansatte
Vedlegg 2: Intervjuguide – Gruppesamtale med teamlederne
Vedlegg 3: Transkriberingsmatrise – Intervjuer med ansatte
Vedlegg 4: Transkriberingsmatrise – Gruppesamtale med teamlederne

1. Innledning

Denne oppgaven er delt opp i kapitler, og jeg har valgt å bruke IMRoD-strukturen. Oppdragsgiveren blir presentert i kapittel to. Kapittel tre tar for seg relevant teori for problemstillingen. I det fjerde kapitlet presenterer jeg valg av metode og redegjør for hvordan jeg gikk frem for å få svar på problemstillingen min. I femte kapittel blir det kort oppsummert hvilke resultater som kom frem under intervjuene og gruppesamtalen. Det sjette kapitlet omhandler drøfting og refleksjon rundt de innsamlede dataene i forhold til teorien fra kapittel tre. I dette kapitlet har jeg delproblemstillingene i fokus. I det syvende og siste kapitlet kommer konklusjonen, hvor jeg drøfter hovedproblemstillingen opp mot teorien og de innsamlede dataene.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Samfunnet i dag er under stadig endring, hvor teknologi og digitalisering påvirker de ulike bedriftenes strategier for å nå sine mål. Det blir også brukt ulike ressurser for å oppnå målene. Apeland (2007) argumenterte for at den viktigste ressursen i en bedrift er de ansatte. Etter å ha opplevd diverse utfordringer på tidligere arbeidsplasser, kan jeg si meg svært enig i den påstanden. I tilfeller når det oppstår objektive utfordringer, som for eksempel at strømmen går eller datasystemene er nede, er det de ansatte som må yte god kundeservice og ydmykt forklare situasjonen for kundene.

I denne oppgaven har jeg tatt for meg motivasjon blant ansatte på Eika Kundesenter, fordi dette er et utrolig bredt og interessant tema. Gjennom mitt studieløp på NTNU Gjøvik har jeg tilegnet meg en del kunnskap om motivasjon, både teoretisk og praktisk, og finner dette svært spennende. Vinklingen i oppgaven fokuserer mest på hva som motiverer de ansatte, men tar også for seg hvilken rolle ledelsen spiller i motivasjonsprosessen. Dette fordi jeg ville undersøke om ledernes motiverende intensjoner blir oppfattet som ønsket av de ansatte.

Tidligere har min oppfattelse av motivasjon vært basert på egne erfaringer og opplevelser, samt teori som vi har lært i løpet av de tre årene ved studiet. Nå fikk jeg en mulighet til å grave dypere og undersøke hvordan det gjøres i en stor bedrift.

1.2 Formål

Et formål er spørsmålet om hva man egentlig ønsker å oppnå med en undersøkelse eller et prosjekt (Halvorsen, 2014). Formålet med denne oppgaven var å finne ut om det er indre eller ytre faktorer som påvirker motivasjonen til de ansatte på Eika Kundesenter, og hva ledelsen gjør for å påvirke denne prosessen. Er det lønn og en mulig forfremmelse som driver ansatte til å prestere, eller er det heller motiverende ord fra ledere og kollegaer som avgjør det? Problemstillingen ble forsket på fra to ståsteder, både de ansattes syn og teamledernes syn. Dette ble gjort ved å utføre en motivasjonsstudie blant ansatte på Eika Kundesenter, samt en lignende studie blant teamlederne.

Jeg synes dette er en spennende undersøkelse. Grunnen til dette er fordi ledelsen i bedrifter ofte har kartlagt på papir hvordan de skal motivere de ansatte til å utføre en god jobb (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det de sier og det de gjør derimot, stemmer ikke alltid like godt overens. Derfor valgte jeg å undersøke sammenhengen mellom det som blir sagt og det som blir gjort, samt andre faktorer som påvirker motivasjonen til de ansatte. I tillegg mener jeg at en slik undersøkelse er svært sentral i alle bedrifter, da samfunnet er i stadig endring, mens motiverte ansatte alltid vil være en viktig ressurs for enhver bedrift. Organisasjoner som klarer å motivere sine ansatte, har større sjanse for å oppnå operative og økonomiske fordeler, i tillegg til å ha et langsiktig konkurransefortrinn (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

1.3 Problemstilling

Før man går ut i felten og samler inn data, bør man ha en anelse om en mulig avgrensning for forskningen sin. Noen forskere går ut med kun en idé, og bestemmer problemstillingen basert på hvilke svar de får på undersøkelsen, mens andre bestemmer på forhånd hva de skal få svar på (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I denne oppgaven ble det bestemt både hovedproblemstillingen og delproblemstillingene på forhånd. "En problemstilling er vanligvis spørsmål som viser hva undersøkelsen skal gi svar på" (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s.63). Denne bacheloroppgaven fokuserer på motivasjon blant de ansatte på Eika Kundesenter og problemstillingen er:

Hva motiverer de ansatte på Eika Kundesenter, og hvilken rolle spiller ledelsen i motivasjonsprosessen?

Delproblemstillingene som blir undersøkt i sammenheng med hovedproblemstillingen er:

1. *“Hvordan kan ledelsen påvirke motivasjonen?”*

Den første delproblemstillingen tar for seg hvordan ledelsen i Eika Kundesenter påvirker både indre og ytre motivasjon. Her er ønsket å se hva ledelsen gjør for å motivere sine ansatte.

2. *“Hva påvirker de ansattes indre motivasjon?”*

Med den andre delproblemstillingen ønsker jeg å finne ut av hvilke immaterielle motivasjonsfaktorer som får medarbeiderne til å yte for Eika Kundesenter.

3. *“Hva påvirker de ansattes ytre motivasjon?”*

Den siste delproblemstillingen dreier seg om hvilke materielle forhold som kan påvirke medarbeiderne til å utføre arbeidsoppgavene sine.

Delproblemstillingene fokuserer på disse faktorene, fordi dette er nøkkelbegrepene i oppgaven. Jeg vektla de to siste delproblemstillingene i denne oppgaven, for å se hva informantene motiveres av for å yte god kundeservice og levere gode resultater. Den første delproblemstillingen, synes jeg var en interessant vinkling for å sette det hele i sammenheng med ledelsens mål for sine ansatte. Grunnen til at de ble presentert i denne rekkefølgen, er for at vi først kan se på hva ledelsen gjør for å motivere sine ansatte. Videre skal dette settes opp mot det som faktisk motiverer de ansatte på Eika Kundesenter og hvordan motivasjonen fra ledelsen blir oppfattet av medarbeiderne.

Det finnes utallige teorier som kunne bli knyttet opp mot problemstillingen i denne oppgaven, men det må dessverre avgrenses til det som er høyst relevant for denne oppgaven. Eika Kundesenter er organisert i team, men oppgaven vil ikke fokusere på de ulike teamene. Det vil ikke bli skilt mellom hvilke av medarbeiderne som jobber for hvilken leder. Jeg skal se på motivasjonen på et generelt nivå på Eika Kundesenter.

2 Presentasjon av oppdragsgiver

Nå som jeg har presentert oppgaven og tatt for meg de generelle avgrensningene for oppgaven, er det på tide å presentere oppdragsgiveren. Mye av informasjonen om bedriften kommer fra Eikas hjemmeside. Nettsiden presenterer alle avdelingene i Eika Gruppen. Da jeg valgte å fokusere undersøkelsen min på Eika Kundesenter på Gjøvik, var mye av informasjonen på nettsiden for generell for denne oppgaven. For å kunne beskrive situasjonen på kundesenteret, fikk jeg en presentasjon om Eika Kundesenter fra avdelingslederen. Denne presentasjonen har blitt brukt flittig.

2.1 Om Eika Kundesenter

Eika Gruppen AS ble etablert i 1997. Eika Alliansen består i dag av 74 lokalbanker, Eika Gruppen og Eika Boligkreditt (Eika 1, 2017). Til sammen har Eika i dag 205 bankkontorer, 3 000 medarbeidere og 350 milliarder i forvaltningskapital.

Eika Kundesenter, som er lokalisert i Gjøvik, er en avdeling i Eika Gruppen som kommuniserer med kunder og leverer ulike tjenester både i og utenfor bankens åpningstider. Det er denne arbeidsplassen som ble valgt til å utføre undersøkelsen om motivasjon.

Visjonen til Eika er “Vi styrker lokalbanken” (Eika 2, 2017). Den forteller at hovedfokuset til Eika Gruppen er å hjelpe lokalbankene med å holde kundene fornøyde og yte best mulig service. Verdien til Eika Gruppen er å være profesjonell, kundeorientert og en lagspiller, noe som igjen understreker deres visjon (Eika 2, 2017). Dette betyr at de ansatte i Eika skal være faglig oppdatert og levere god kvalitet, samt være i stand til å kommunisere og lytte til sine kollegaer.

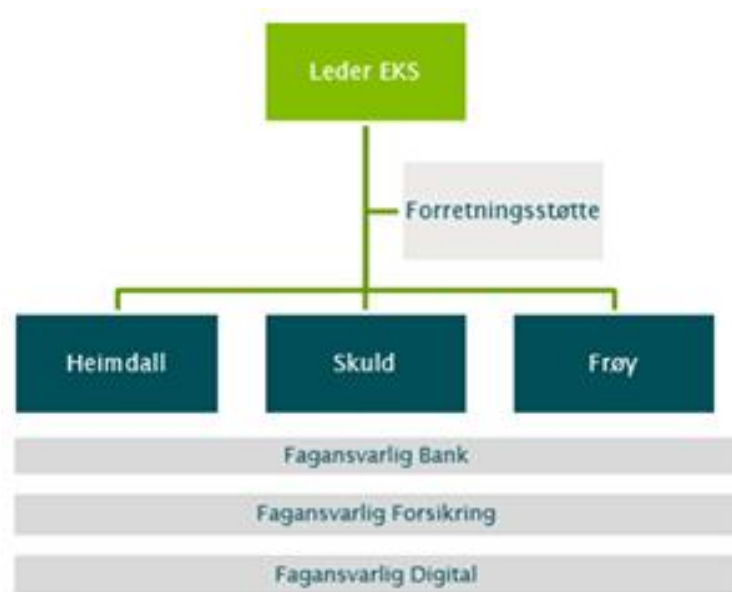
I figur 1 kan vi se organisasjonskartet til Eika Kundesenter. Øverst i modellen har vi avdelingslederen på Eika Kundesenter. Hun har det overordnede ansvaret for kundesenteret. Under har vi tre teamledere som har ansvar for de tre teamene på kundesenteret - *Heimdalen*, *Skuld* og *Frøy*. Teamene består av en blanding av de ulike kompetansene på huset. De ansatte på Eika Kundesenter har tre faglige kompetanser - *bank*, *forsikring* og *digital*. Ansatte med kompetansen bank hjelper kundene med de daglige banktjenestene og produkter fra Eika Kredittbank. Den digitale kompetansen innebærer support for de digitale løsningene for både private og bedriftskunder i bankene, for eksempel BankID, nettbank og mobilbank.

Forsikringskompetansen innebærer salg og rådgivning av forsikringer, samt å håndtere inngående spørsmål.

Det er et klart fokus på å skape trivsel på arbeidsplassen, fordi fornøyde ansatte betyr fornøyde kunder. Fokuset på motivasjon er stort, og de ansatte blir daglig motivert i form av ulike ansattgoder, samt ulike former for motivasjon i hverdagen. For å få innsyn i motivasjonsstrategien på kundesenteret, har det blitt utført en gruppesamtale med de tre teamlederne på Eika

Kundesenter. For å finne ut av

hva de ansatte blir motivert av og hvordan de tar imot motivasjonen fra ledelsen, har det også blitt utført individuelle intervjuer med tretten ansatte.



*Figur 1: Organisasjonskart på Eika Kundesenter
(Avdelingsleder, 2017)*

3 Teori

Nøkkelordene i denne bacheloroppgaven er indre motivasjon, ytre motivasjon og ledelse, med fokus på motivasjon blant de ansatte på Eika Kundesenter. Med bakgrunn i dette skal jeg ta for meg ulike motivasjons- og ledelsesteorier. Til tross for at hovedvinklingen er motivasjon, vil jeg ta for meg teori om ledelse først, og deretter gå nærmere inn på teori om motivasjon. Dette grunnet ønsket om å sammenligne resultatene i en rekkefølge som vil vise sammenhengen mellom ledelsens intensjoner og medarbeidernes mottakelse.

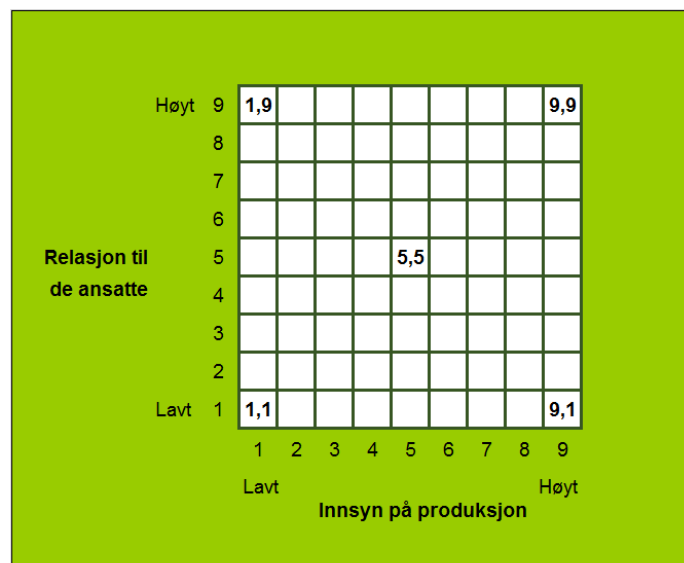
3.1 Ledelse

Vi har alle hatt en leder i en eller annen forstand. Enten en gruppeleder på et skoleprosjekt, eller en overordnet på en arbeidsplass. Dette betyr at vi har dannet oss et bilde over hva vi forventer av en god leder og hvilke egenskaper han eller hun bør ha. En leder er en som skal hjelpe organisasjonen med å nå sine mål og har til hensikt å få mennesker til å utføre noe (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det betyr at en leder er en overordnet person som har autoritet. Nedenfor skal jeg ta for meg ulike ledelsesstiler og hvilke egenskaper en god leder bør ha.

3.1.1 Ledelsesstiler

Det finnes utallige lederroller og ledelsesstiler der ute, som blir benyttet i ulike organisasjoner og overfor ulike typer ansatte. Noen ledere har mye innsikt i det de ansatte gjør, mens andre lar de ansatte være i fred og kun viser seg når det har oppstått et problem. Jeg velger å avgrense teorien om dette, ved å ta for meg med *ledelsesgitteret* som Jacobsen og Thorsvik (2013) benyttet seg av. Gitteret deler de ulike lederstilene i fem forskjellige kategorier. Dette er illustrert i figur 2.

Ledelsesgitteret har skala for innsyn på produksjon langs den vertikale akse, og skala for innsyn og relasjon til de ansatte langs den horisontale akse (Jacobsen og Thorsvik, 2013). I begge tilfellene betyr 1 lav grad av innsyn, mens 9 viser høy grad av innsyn. Vi kan for eksempel se at



Figur 2: Ledelsesgitteret (Jacobsen og Thorsvik, 2014)

lederstilen 1,9 har svært liten interesse for oppgaven, men høy interesse for sine medarbeidere - som er en motsetning av lederstilen 9,1. Lederstilen 9,9 har høy grad av interesse og innsyn i både produksjon og de menneskelige ressursene, mens 1,1 har minimalt med innsyn i begge.

Det argumenteres for hvilken lederstil som er den beste. Jacobsen og Thorsvik (2013) mener at dette er et spørsmål som aldri vil få ett riktig svar, fordi alle ansatte er forskjellige. Dette betyr at noen ansatte ønsker å få tilbakemeldinger på hver minste ting de gjør, mens andre ønsker å jobbe selvstendig, fordi de vet hva som er forventet av dem. Likevel er det flere som mener at *middelhavsfareren* (5,5 i ledelsesgitteret) er den lederstilen som er mest gunstig, og blir tatt best imot av de fleste (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Dette er fordi lederen har middels innsyn i både produksjon og de ansattes behov. Det er denne lederstilen som har mest ressurser til å motivere sine ansatte på en riktig måte, uten å virke for kontrollerende og heller ikke virke for "fraværende". Lederstilen *middelhavsfareren* kan også beskrives som *deltakende lederstil*.

3.1.2 Deltakende lederskap

Lloyd Sederer (2012) mener at ledelse er noe man må gjøre seg fortjent til. Han sier også at det er svært viktig at en leder viser takknemlighet overfor sine ansatte. Deltakende lederskap handler om hva en leder kan gjøre for å hjelpe sine ansatte til å fokusere utover og levere verdi til kunder, samt å gi riktig retning og holde samarbeidet mellom avdelingene mulig (Bjerke og Ind, 2007). Dette er med på å styrke de ansattes vilje til å prestere og yte, for å levere gode resultater (Bjerke og Ind, 2007). På samme måte som ansatte, blir også ledere påvirket av tilbakemeldinger av handlinger. Likevel, grunnet sin autoritet, har lederne en større påvirkningskraft på arbeidskulturen og samholdet på arbeidsplassen (Bjerke og Ind, 2007). Deltagende lederskap fokuserer på hvordan organisasjonen kan utvikle seg i fellesskap og levere verdi til kunder og andre interessegrupper.

3.1.3 Samhold

Kvalifiserte og motiverte ansatte blir stadig vanskeligere å få tak i. Det er om å gjøre å tiltrekke seg de flinke folkene. Det er ikke stor forskjell på maskinene de ulike bedriftene bruker, det er de ansatte som utgjør forskjellen. Å få tak i de flinke folkene blir derfor særdeles viktig for enhver bedrift (Apeland, 2007).

Som nevnt over, kan ledelsen ha en stor påvirkningskraft på sine ansatte. Dette gjelder også å skape samhold blant de ansatte, slik at de føler seg forpliktet til bedriften og sine kollegaer. Først og fremst skriver Apeland (2007) at det er verdifullt for en bedrift å få inn ansatte som har planer om å bli værende og utvikle sine ferdigheter. Videre hevder han at det er viktig å få inn nye mennesker for å unngå tilbakegang og mangel på nye innspill, noe som kan skje i en bedrift som kun har medarbeidere som har vært der fra starten av. Det er svært viktig at det må være en sammensetning av "riktige" folk for å skape riktig samhold, og få de ansatte til å trives. Er det ikke det, kan dette føre til mistriivsel blant de ansatte, og i verste fall konflikter. Dette vil igjen påvirke både resultatet av motivasjonsnivået og ikke minst vareproduksjonen (Apeland, 2007).

Når de rette medarbeiderne er på plass derimot, er det svært viktig at ledelsen holder dem motiverte nok til å fortsette. Dette må gjøres ved å bli kjent med de ansatte, og finne ut av hva som motiverer dem. Varigheten på arbeidsforholdet har mye å si for hvor fortrolig den ansatte føler seg på organisasjonens virksomhet. Jo mer fortrolig en ansatt er, jo mer lærer de og desto mer verdifulle er de for bedriften (Apeland, 2007).

3.1.4 Kommunikasjon

Til slutt vil jeg ta for meg en faktor som kanskje er den viktigste som må være tilstede på en arbeidsplass med høyt motivasjonsnivå – nemlig god *kommunikasjon*. Kommunikasjon i en organisasjon blir definert som:

En kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 280).

Jan Terje Karlsen (2009) skrev at kommunikasjonen mellom ledelsen og de ansatte er kjempeviktig for alle bedrifter. Dialogen innad i organisasjonen, er grunnlaget for en god kommunikasjon utad. I en organisasjon er det viktig at alle behandler hverandre med respekt og tar hensyn til hverandres tilbakemeldinger. Norge er kanskje det landet med mest åpenhet mellom de ansatte og ledelsen (Apeland, 2007). For noen år tilbake var kommunikasjonen enveis og ovenfra og ned. I dag derimot, er den mer toveis og dialogbasert. Dette er et kraftig steg i riktig retning, fordi jo mer en ansatt føler seg betydningsfull i bedriften, fremfor kun en

brikke i spillet, desto mer tilfreds er han/hun på arbeidsplassen sin (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

I følge Karlsen (2009) er det vanskelig å skape en god kommunikasjon mellom ledere og ansatte. Det kan være fordi partene er ulike, eller rett og slett har ulike mål og ståsted i forhold til hva slags relasjon de ønsker å ha til hverandre. Bente Erlien (2003) har funnet gode grunnprinsipper for å skape god dialog internt i en bedrift.

Først og fremst anbefaler Erlien at leder skal ta utgangspunkt i målgruppene og deres behov. Det er særdeles viktig at leder må sette seg inn i situasjonen deres, og hvordan de kommer til å oppfatte budskapet. For å få innsikt i dette anbefales det at leder snakker med målgruppen for å kunne forstå behovet deres. Hun ønsker ved dette å oppnå en toveiskommunikasjon mellom målgruppen og leder, og mener at det er viktig at leder inntar en nøkkelrolle i denne prosessen. Til slutt anbefaler hun at det er viktig å være bevisst på at kommunikasjonen ikke går på bare fakta, men også på følelser (Erlien, 2003).

Samtidig anbefaler Apeland (2007) å ha en åpen kommunikasjon mellom leder og de ansatte. Det er bedre å gi en beskjed for mye, fremfor at de ansatte sitter igjen med usikkerhet. Ofte kan ikke lederne fortelle alt som skjer til sine ansatte, fordi de må vente på klarsignal fra sin leder igjen. Det påpekes at i slike tilfeller er det svært viktig å fortelle hvorfor man ikke kan fortelle alt. Til slutt, kommer det frem at en leder alltid må være saklig, uansett situasjon som må ha oppstått (Apeland, 2007).

3.1.5 Oppsummering Ledelse

Det finnes mange ulike måter å lede sine ansatte på. Kommunikasjon er en svært viktig faktor for å bli kjent med de ansatte, skape samhold og lede vei. Likevel er det viktig å huske på at alle medarbeidere har ulike behov, så en god leder må tilpasse lederstilen sin deretter. Alt i alt er ledelse og det å være en leder en spennende reise, fordi man aldri vet hvor man havner eller hva utfallet blir (Sederer, 2012).

3.2 Motivasjon

En bedrift har mange ulike ressurser. Når man hører ordet ressurs, kan mange tenke på maskiner, råvarer og systemer. Både Apeland (2007) og Jacobsen og Thorsvik (2013) derimot, påstår at de ansatte er den viktigste ressursen en bedrift har. Det er de ansatte som må jobbe med og håndtere ovennevnte ressurser. Det er derfor veldig viktig at det er en tydelig motivasjonsprosess ovenfra og ned. Tidligere tok jeg for meg noen omdiskuterte syn på hva som er en god leder. Noen hevder at en god leder er en som vektlegger de ansattes trivsel og samtidig har god kontroll på produksjonen av varer eller tjenester i en bedrift - en såkalt middelhavsfarer (Figur 2) (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det som er sikkert derimot, er at alle gode ledere har en ting til felles: De motiverer sine ansatte på en god måte, slik at medarbeiderne har en følelse av at den jobben de gjør, utgjør en betydningsfull del for bedriften, og dermed ønsker å bidra mer til samholdet.

3.2.1 Hva er motivasjon?

“Motivasjon er en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd” (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 113). Uttrykket kommer fra det latinske ordet “movere”, som betyr å bevege seg. Det er motivasjonen som styrer vår atferd, og får oss til å ville gjøre noe. Det dreier seg også om hvilke faktorer som er med på å påvirke kvaliteten på utførelsen av en oppgave (Kaufmann og Kaufmann, 2015). For at en leder skal sørge for at bedriften går i positiv retning, er det svært viktig at han/hun klarer å motivere sine viktigste ressurser til å utføre en god jobb.

“Motiverte medarbeidere betyr at de ønsker å yte noe ekstra for organisasjonen, at de ønsker å ta i bruk sine ferdigheter, og at de for egen motor jobber for å gjøre det som er godt for organisasjonen” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 241).

Det finnes flere ulike retninger og teorier når det er snakk om temaet motivasjon. Kaufmann og Kaufmann (2015) hevder at det er vanlig å dele motivasjon inn i *ytre* og *indre motivasjon*. Under hver av disse teoriene finnes det igjen en rekke teorier som tar for seg ulike faktorer som må være tilstede, for at en ansatt skal være motivert. Videre vil jeg ta for meg hva indre og ytre motivasjon betyr, samt redegjøre for noen av teoriene som er relevante for denne oppgaven.

3.2.2 Ytre og Indre motivasjon

Ytre motivasjon dreier seg om den konsekvensen man får ved å utføre en oppgave (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Konsekvensen kan være både positive og negative - belønning eller straff. Belønning kan være alt fra ros til lønnsøkning eller forfremmelse, mens straff kan for eksempel være tilsnakk fra ledelsen. Helt fra barneskolen blir vi motivert til å yte vårt beste. En undersøkelse som ble utført i en svensk barne- og ungdomsskole på 1970 tallet, viste at det viktigste for elevene å oppnå på skolen var gode karakterer (Imsen, 2006). Dette tyder på at i skolen er det større fokus på ytre motivasjon, fordi elevene er mer opptatte av å få en belønning fremfor å gjøre det for sin egen del. Ytre motivasjon er veldig vanlig på arbeidsplasser, fordi medarbeiderne vet hva som er forventet av dem, og utfører oppgavene vitende om konsekvensen som venter. Likevel er det den indre motivasjonen som virkelig driver de ansatte, og skaper trivsel på en arbeidsplass (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Kaufmann og Kaufmann (2015) mener at indre motivasjon, ligger innebygd i selve arbeidsutførelsen. Belønningen her kan være tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgaver som vi utfører. Et eksempel kan være når vi er engasjerte i arbeidet og glemmer at det vi gjør faktisk er en jobb (Dysvik og Kuvaas, 2012). Det vil si at medarbeiderne trenger verken belønning eller straff, fordi aktiviteten i seg selv er en belønning. En ansatt får mer kompetanse ut av en handling, hvis den blir utført frivillig (Dysvik og Kuvaas, 2012).

En medarbeider som er indre motivert kan beskrives som en som finner oppgaven spennende og interessant og utfører den for sin egen del (Deci og Ryan, 1985). Det betyr at ansatte som blir indre motivert, blir tilfredsstillt av å utføre oppgavene. De gjør det kun for å tilfredsstille seg selv, og ikke for å få en form for belønning. For at de ansatte skal få mer indre motivasjon, kan ledelsen fremstille arbeidsoppgavene som veldig interessante. Indre motivasjon er med på å påvirke viljen til den ansatte til å yte sitt aller beste, og i tillegg være motivert til å lære enda mer (Deci og Ryan, 1985). Personlige mål er minst like viktige som organisasjonens mål.

I mange situasjoner vil det være form av både indre og ytre motivasjon samtidig. Mange vil oppleve en grad av tilfredshet ved å utføre en oppgave, samtidig vil de også føle tilfredshet ved å få belønning for utførelsen av oppgaven (Dysvik og Kuvaas, 2012). Likevel viser forskning at indre motivasjon er den beste kilden til gode arbeidsprestasjoner og en rekke andre resultater. "Generelt kan vi si at indre motivasjon som kilde til gode prestasjoner er mer effektivt enn ytre, for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere

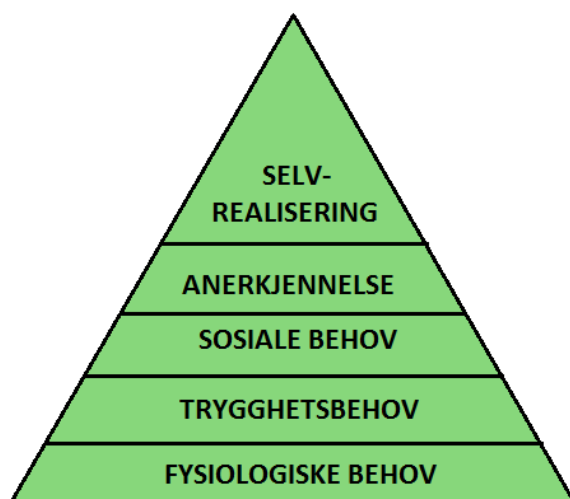
enn kvantitet” (Dysvik og Kuvaas, 2012, s. 57). Dette innebærer at ved situasjoner hvor det viktigste er å få en jobb gjort med et høyt resultat, vil ytre motivasjon være godt egnet.

Det finnes mange teorier som kan underbygge teoriene om indre og ytre motivasjon. Nedenfor kan vi se på noen av dem.

3.2.3 Maslows behovspyramide

Psykologen Abraham Harold Maslow var den første som utviklet et system bestående av å klassifisere og ordne alle menneskelige behov (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Han utviklet behovspyramiden, som er en teori om hva som motiverer mennesker til handling. Han hadde stor innflytelse innenfor bl.a. psykologi, pedagogikk og markedsføring. Taormina og Gao (2013) skrev at alle mennesker må ha noen ting eller faktorer tilstede for å skape trivsel og ha motivasjon til å utføre diverse oppgaver.

I følge Maslow kan de menneskelige behovene deles inn i fem hovedkategorier, der igjen to hovedtyper. Den ene hovedtypen er behov for underskuddsdekning som omhandler menneskets trygghetsbehov, sosiale behov og fysiologiske behov. Den andre hovedtypen er behov for vekstmuligheter og omhandler menneskets behov for selvrealisering og anerkjennelse (Taormina og Gao, 2013).



*Figur 3: Maslows Behovspyramide
(Kaufmann og Kaufmann, 2015)*

Maslows behovspyramide rangerer behovene fra de høyeste til de laveste. De tre nederste behovene må dekkes før man kan oppnå de to øverste. De mest grunnleggende behovene er fysiologiske behov. Dette er ting vi må ha for å overleve, som mat, søvn og drikke. På en arbeidsplass kan dette være lønn som motiverer de ansatte til å jobbe. Deretter har vi trygghetsbehov, det vil si å føle seg satt pris på og respektert. På jobben vil det være viktig for de ansatte å føle seg trygge - både for skader, men også trygge på hverandre. På det tredje og

siste nivået for underskuddsbehov, har vi sosiale behov. Dette kan være ting som vennskap og

felleskap - en følelse av tilhørighet. På en arbeidsplass kan dette være gode samarbeidsforhold (Kaufmann og Kaufmann, 2015)

Vi har alle ulike behov for å utvikle og bruke evnene våre. Det varierer fra menneske til menneske hva som skal til for at vi opplever livet som meningsfullt. Når vi får dekket et behov vil det melde seg et nytt (Taormina og Gao, 2013).

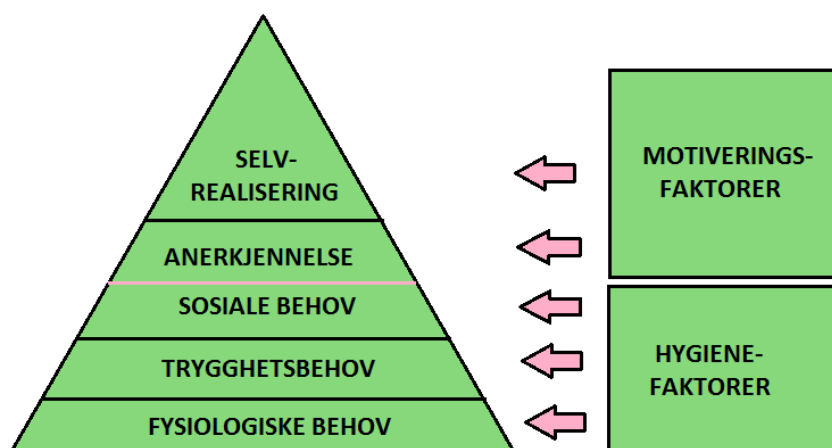
Når de tre mest nødvendige behovene er dekket, kan vi bevege oss videre til overskuddsbehovene i pyramiden. Det ene behovet er respekt og anerkjennelse, som handler om selvtillit, status og verdighet. Dette kan dekkes ved å få gode tilbakemeldinger på arbeidsplassen, eller bekreftelse på at jobben man gjør er god. På toppen av lista er behovet for selvrealisering, og handler om det å ha nok tro på seg selv til å vite at man kan oppnå sine mål og utnytte den kompetansen man har. Kaufmann og Kaufmann (2015) sier at dette er et behov som kan dekkes på arbeidsplassen ved å gi medarbeidere muligheten til å vise sitt potensial. Videre hevder de at det som skiller mellom underskuddsbehov og overskuddsbehov er at de tre grunnleggende behovene kan man "få nok av". Behovet for personlig utvikling derimot, kan aldri mettes - vi søker alltid etter mer.

3.2.4 Herzbergs tofaktorteori

Når det er snakk om Maslows Behovsteori, er det naturlig å nevne Herzbergs tofaktorteori, fordi den tar utgangspunkt i de samme motiveringsfaktorene som er å finne i Maslows behovspyramide. Frederick Herzberg fant en måte å skille mellom *motiveringsfaktorer* og *hygienefaktorer* (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1959). Motiveringsfaktorer betyr faktorer som øker trivselen på en arbeidsplass hvis de er oppfylt, men det blir ikke mistriksel hvis disse faktorene ikke er tilstede. Hygienefaktorer derimot kan føre til mistriksel hvis de ikke er oppfylt, men samtidig skaper de ikke automatisk trivsel hvis de er oppfylt (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1959).

Hvis vi tar for oss Maslows Behovspyramide som er nevnt i kapittel 3.2.3, kan vi finne motiveringsfaktorene øverst og hygienefaktorene nederst. Hygienefaktorene er de fysiologiske behovene, behovet for trygghet og sosiale behov. Hvis disse ikke er oppfylt, vil det bli mistriksel på arbeidsplassen (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Noen eksempler på slike faktorer kan være betingelser på arbeidsplassen, lønn, følelse av sikkerhet og kommunikasjon med ledelsen.

Samtidig kan alle disse behovene være oppfylt, men at en ansatt likevel ikke trives. Da er det viktig for en leder å finne ut av hvorfor den ansatte ikke trives, og prøve å implementere ulike tiltak for å øke motivasjonen og



Figur 4: Herzbergs tofaktorteori (Kaufmann og Kaufmann, 2015)

tilfredsheten til den ansatte. Behovet for anerkjennelse og selvrealisering i Maslows Behovspyramide derimot, er faktorer som blir definert som motiveringsfaktorer av Herzberg, Mausner og Snyderman (1959). Eksempler på slike faktorer kan være hvor mye ansvar og selvstendighet en ansatt viser i arbeidet sitt eller hvor mye anerkjennelse han/hun får på arbeidsplassen. Vi kan se at disse faktorene skaper trivsel hvis de blir tilfredsstilt, men igjen er det veldig individuelt fra ansatt til ansatt. Noen kan ha oppnådd og tilfredsstilt alle disse faktorene, men likevel ikke trives i jobben. Igjen er det da ledelsens arbeid å finne ut av hva man skal gjøre for å øke motivasjonsnivået blant de ansatte.

3.2.5 Jobbkarakteristikamodeller

Videre kan vi se på en sentral teori når det gjelder indre motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. Jobbkarakteristikamodeller blir definert som “teorier som fremhever at motivasjon skyldes egenskaper ved selve jobben” (Kaufmann og Kaufmann, 2015 s. 138). Det betyr at teoriene tar for seg ulike egenskaper ved selve jobben eller på arbeidsplassen, som kan motivere de ansatte til å yte bedre. Målet med denne modellen er å finne potensialet en jobb har til å motivere de ansatte, for eksempel til å tilfredsstille behovet for vekst og utvikling (Hackman og Oldham, 1980).

Vi kan se at denne teorien har mye til felles med teorien om indre motivasjon. Begge handler om hvordan de ansatte kan bli motivert av selve arbeidsoppgaven, og ikke fordi det venter en belønning på slutten. Modellen tar for seg ulike trekk som kan fortelle oss graden av motivasjon i en jobb eller på en arbeidsplass - *variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding*. Jo mer det er av disse trekkene, desto mer motiverende og engasjerende er jobben (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Variasjon i ferdigheter dreier seg om i hvilken grad en jobb tilbyr muligheten til å bruke ulike evner og kunnskaper. Teorien sier det blir skapt mer motivasjon på arbeidsplassen, jo flere ulike ferdigheter en jobb krever. Oppgaveidentitet sier noe om hvor mye arbeid man får gjort mot sluttresultatet. Får man muligheten til å utføre en hel jobb selv, eller får man kun muligheten til å bidra med en liten del av utførelsen? På samme måte sier oppgavebetydning noe om hvor mye man selv føler at det arbeidet man gjør betyr noe for sluttprosjektet. Autonomi derimot, handler om hvor selvstendig en ansatt er og hvor mye ansvar han/hun har ved utførelsen av en arbeidsoppgave. Til slutt har vi tilbakemelding, som forteller i hvilken grad de ansatte får vite resultatet av det utførte arbeidet. Tilbakemeldingene kan komme i ulike former, for eksempel medarbeidersamtaler (Hackman og Oldham, 1980).

Som nevnt over, er alle disse faktorene med på å skape trivsel, utfordringer og motivasjon på en arbeidsplass. Jo flere av faktorene er tilstede og jo større grad det er av hver faktor, desto mer blir de ansatte motiverte av å utføre jobben sin. Likevel, er det viktig å huske at alt er veldig individuelt fra ansatt til ansatt. To ansatte kan motta like stor grad av oppgavebetydning og autonomi, mens kun en av dem setter pris på den friheten den får. Den andre derimot, kan bli stresset og demotivert, fordi den egentlig foretrekker å få klare beskjeder på akkurat det han/hun skal gjøre. Derfor har vi så mange ulike teorier og former for motivasjon, for å sørge for at alle ansatte kan bli motivert på den måten som fungerer best for dem (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

3.2.6 Kognitiv motivasjonsteori

En annen relevant teori i arbeidslivet er *kognitiv motivasjonsteori*. Kaufmann og Kaufmann (2015) definerer kognitiv teori ved at en handling som blir utført, ofte er et resultat av rasjonelle og bevisste valg. Videre hevder de at det som driver den menneskelige atferden er de rasjonelle valgene. Dette belyses via tre teorier - *kognitiv forventningsteori*, *målsettingsteori* og *kognitiv evalueringsteori*. Disse skal vi nå se nærmere på.

Kognitiv forventningsteori

Kognitiv forventningsteori vil i arbeidslivet ha den betydning at mennesker som tror de kan oppnå det de ønsker i jobben, er motiverte for det arbeidet de gjør. Forventningen er ulik for hver enkelt, og det handler om hvilke konsekvenser som kommer ut av jobben man gjør og hvilken belønning man kan få ut av det. Som alt annet, har belønning ulik betydning for folk,

og noen har større behov for det enn andre. Belønninger kan være alt fra ytre belønninger som lønn og materielle verdier, til tilfredsstillelse av behov for anerkjennelse og status. Kaufmann og Kaufmann (2015) deler kognitiv forventningsteori i tre ulike faktorer som stiller spørsmål ved motivasjonsfaktorer på en arbeidsplass. Det første er *subjektive forventninger* - som sier at innsats vil gi resultater. Det andre er *instrumentelle overveielser* - som setter spørsmålstegn ved om jobbytelse fører til belønning. Tredje og siste er *valensvurderinger* - som handler om verdien på belønningen for hvert individ (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Alle overnevnte spørsmålene dreier seg om ytre belønninger, og hva den ansatte vil få ut av å utføre arbeidsoppgavene. Det er likevel en viktig faktor at forventningene er realistiske (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Virker målene uoppnåelige, vil den ansatte miste motivasjonen til å utføre arbeidsoppgavene, til tross for at belønningen er stor.

Målsettingsteori

En annen viktig motivasjonsteori går ut på å ha et konkret mål om hva man faktisk skal yte. Målsettingsteorien kan ses på som en variant av kognitiv forventningsteori der man spesielt fokuserer på målets betydning som motivasjonsfaktor, fremfor belønningen som følger på slutten. Ifølge målsettingsteorien er det å jobbe mot et bestemt mål den sentrale motivasjonen, samt hvilke aktiviteter som må gjøres for å nå det bestemte målet. For å vite om jobben man gjør er god nok eller om det forventes mer, er konkret tilbakemelding på arbeidet nødvendig (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Det er ikke uvanlig å høre at man kan gjøre så godt man kan, fordi bedre får man ikke gjort det. Dette uttrykket kan være et problem i arbeidslivet, fordi det er for abstrakt til at det sier noe om hva som forventes. Ytelsen av det man gjør blir gjerne bedre om man får et bestemt mål å strekke seg etter. Da blir man interessert i å nå dette målet, i stedet for å nøye seg med å gjøre så godt man kan (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Det har vært mye diskusjon rundt det om resultatene blir bedre om hvert enkelt individ får delta i målsettingsprosessen. Graden av tilfredshet øker ved at flere får delta, noe som er en grunnleggende betingelse for å kunne nå et høyt mål. Dette fører til at medarbeiderne får en følelse av betydning for bedriften, hvis de får være med på å sette og nå bedriftens mål. Det er veldig viktig at hver medarbeider føler seg forpliktet til å nå målet og at ingen ønsker å endre eller forlate målet som er satt (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Et annet moment som er viktig, er individets subjektive mestringsevne (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Hvert individ må ha troen på at han/hun kan klare den bestemte oppgaven og føle at kunnskapen og erfaringen er tilstede. Det finnes medarbeidere med både lav og høy subjektiv mestringsevne. De med lav subjektiv mestringsevne har lite tro på seg selv, og senker eller gir opp målene. De med høy subjektiv mestringsevne derimot, har troen og anstrenger seg mer for å mestre vanskelige utfordringer. Det er veldig viktig som leder å vite hvordan hver medarbeider oppfatter situasjonen og behandle dem deretter, fordi alle reagerer forskjellig på tilbakemeldinger (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Forskning viser at egnede treningsprogrammer kan påvirke individets subjektive mestringsevne i så stor grad at vi kan registrere betydelige effekter også på forhold som sykefravær og mental helse (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 125).

Det er svært viktig i en organisasjon at det eksisterer god forståelse mellom de ulike nivåene og at alle vet hvilke spesifikke målsetninger man arbeider mot. Da er verktøy som medarbeidersamtaler en god mulighet til å snakke med den ansatte om ulike mål. I de fleste målstyringsprogrammer kan vi finne tre grunnleggende trinn (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Det første trinnet er målsetting, hvor leder og medarbeider møtes for å sette opp mål som medarbeideren skal jobbe mot for å nå. Målene bør ha en tidsramme, slik at de ikke blir utsatt. Det andre trinnet er iverksetting, der medarbeideren arbeider for å nå målet og det er regelmessige vurderinger for å se om den ansatte er på vei mot å nå målet eller om noe må endres. Det siste trinnet er evaluering, hvor medarbeider og leder møtes på nytt for å se om medarbeideren har oppnådd målene, og eventuelt diskuterer hva som gikk galt om målene ikke er nådd. Det er også særdeles viktig å ta opp hva som må gjøres annerledes videre, for å oppnå et enda bedre resultat neste gang (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Det er viktig at målene som blir satt ikke er uoppnåelige, men realistiske. De skal samtidig ikke være for lette, fordi arbeiderne må ha noe å strekke seg etter. "Målene bør være spesifikke, konkrete, positive og så på grensen vanskelige som mulig innenfor det som er realistisk ut fra de tilgjengelige ressursene og mulighetene for å nå dem" (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 127).

Kognitiv evalueringsteori

Tidligere, i kapittel 3.2.2 ble forskjellen mellom indre og ytre motivasjon forklart på generell basis. Kognitiv evalueringsteori er rett og slett en teori som tar for seg indre og ytre motivasjon, og sier at individer som blir motivert på "indre basis" - ved å vie betydning til arbeidet - blir mer motivert enn de som kun blir motivert av materialistiske belønninger. Det blir evaluert hvilke faktorer som motiverer ulike mennesker (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Er det pengene som hjelper de ansatte med å utføre en god jobb, eller er det en indre drivkraft som er viktigere enn ris og ros metoden?

Det er selvsagt individuelt fra person til person, hva som driver en til å gjøre en god innsats. Kaufmann og Kaufmann (2015) viser til en undersøkelse på en donasjonsdag i Israel, hvor bøssebærerne ble delt inn i tre grupper. Den første fikk forklart viktigheten av å samle inn penger til et viktig formål, mens den andre fikk forklart det samme og ble i tillegg lovet en belønning på 1% av innsamlingen. Den tredje gruppe derimot, ble lovet 10% av innsamlingen som belønning for godt arbeid.

Hvis vi tar for oss kognitiv forventningsteori, kunne vi tenkt oss at utfallet ville være at økt innsats betyr økt belønning, og at gruppen som fikk 10% bonus ville samlet inn mest penger. I Kognitiv evalueringsteori derimot, er det ikke slik. Gruppen som kun fikk forklart viktigheten av innsamlingen, og ikke ble lovet noen bonus klarte faktisk å samle inn flest donasjoner (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Slik er det også på mange arbeidsplasser. De ansatte drives ikke kun av å tenke på lønns slippen de får i slutten av måneden, men heller av betydningen av arbeidet de utfører.

3.2.7 Sosiale motivasjonsteorier

En rekke teorier som omhandler forholdet mellom medarbeiderne blir omtalt som *sosiale motivasjonsteorier* (Kaufmann og Kaufmann, 2015). I hvilken grad klarer de ansatte å løfte hverandre opp, fremfor å ødelegge for hverandre for å kunne yte best mulig selv? Nedenfor skal jeg ta for meg to sosiale motivasjonsteorier - *likeverdsteorien* og *rettferdighetsteorien*.

Likeverdsteori

J. Stacy Adams utviklet en teori som kalles likeverdsteori (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Temaet *likeverd* blir her behandlet som motivasjonsfaktor. Vi kan se på et eksempel på demotivasjon. To kolleger har nøyaktig samme utdannelse og samme jobb, og begge har jobbet

på arbeidsplassen like lenge. Plutselig kommer det frem at en av dem tjener 15 kroner mer i timen. Det er ikke uvanlig om en slik situasjon vil påvirke arbeidsmoralen og motivasjonen.

I en gitt situasjon vil det oppstå vurderinger som omtales som *innskudds-* og *uttaksbrøker* (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Man kan sammenlikne sin jobbinnsats (innskudd) og jobbutbytte (uttak) med innsatsen og utbyttet til våre kollegaer. Vi vil oppleve likeverdstilstand dersom vår innskudds- og uttaksbrøk er lik med dem vi sammenlikner oss med. Om vi opplever at innskudds- og uttaksbrøkene ikke er likevekt, oppstår det likeverdsspenning. Her skapes det lett konflikter og misnøye. Det er naturlig at man ikke føler seg verdsatt dersom man opplever at en kollega med samme kvalifikasjoner får mer betalt, men dette kan faktisk gå motsatt vei også. I situasjoner hvor en ansatt får mer betalt enn de andre, kan det føre til ubehagelig skyldfølelse hos denne medarbeideren, som igjen skaper lavere jobbtrivsel. Likevel blir det hevdet at overbetaling kan gi færre konsekvenser enn underbetaling (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Som nevnt tidligere hevder Kaufmann og Kaufmann (2015) at i likeverdsteorien er det vanlig å sammenligne seg selv med andre medarbeidere. De mener at man kan skille mellom fire referansesammenligninger - *selvintern*, *selvekstern*, *andreintern* og *andreekstern*. I det første tilfellet sammenlignes tidligere jobbsituasjon med nåværende jobbsituasjon i samme organisasjon. Deretter sammenligner vi erfaringer fra tidligere jobbsituasjon på en annen arbeidsplass med nåværende situasjon. Tredje punkt er *andreintern*, som er en sammenligning med en annen yrkesgruppe eller et annet individ i samme organisasjon. Til slutt sammenligner vi oss med en annen person eller en annen gruppe som er utenfor vår egen arbeidsplass. For disse sammenligningene er det tre betingelser som er viktige - det er utdanningsnivå, lønnsnivå og ansettelseslengde (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Det vil si at det ikke er alle som sammenligner seg selv og arbeidssituasjonen sin med tidligere opplevelser eller andre ansatte. Sammenligningene kan oppstå som i eksempelet ovenfor, at noen har nøyaktig samme utdanning og arbeidsoppgaver som deg, men likevel tjener mer.

Om det først skulle oppstå ubalanse i en organisasjon, eller at noen befinner seg i likeverdsspenning, finnes det ulike tiltak som kan rette opp ubalansen (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Man kan prøve å endre innskuddet, ved å yte mindre. En økning i produksjonsmengden og forandring i uttaket er en annen mulighet. En ansatt kan også endre syn på hele situasjonen og se på seg selv som likestilt, eller rett og slett å forandre synet på

andre, for eksempel den man sammenligner seg med. I dette tilfellet kan man også velge å sammenligne seg med noen andre, for eksempel noen som tjener mindre enn seg selv. Fungerer ingen av disse tiltakene, kan utfallet bli at den ansatte vurderer å slutte i stillingen sin, og prøver å gå over til en annen stilling (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Når det kommer til likeverdsfølelser, er det individuelle forskjeller her, som på alle andre teorier. Vi kan dele mennesker i tre hovedkategorier (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Først kan vi finne de velvillige, som er fornøyde med den indre belønningen i arbeidet og har nok motivasjon ut i fra det. Så har vi de likeverdsfølsomme, som er opptatte av likebehandling. Til slutt har man de berettigede, som foretrekker høye uttak/innskuddsbrøker uansett hva. De tolerer best overbelønning og ytre belønninger i form av bonuser, høy lønn og lignende (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Rettferdighetsteori

Rettferdighetsteorien tar i likhet med likeverdsteorien for seg rettferdig fordeling av goder. Forskjellen er at rettferdighetsteorien fokuserer mest på *prosedyren* ved fordelingen, fremfor det ferdige resultatet av rettferdig fordeling (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Når det er snakk om prosedyrer, dreier det seg om hvilke måter ledelsen bruker for å finne ut om de ansattes arbeidsinnsats. Her kan det oppstå uenigheter i forhold til hvilke måter ledelsen velger å bruke for å finne ut dette. Om det ikke blir tatt med i vurdering hvor villig en ansatt er til å ta på seg overtid eller lignende, kan dette ifølge teorien føre til at jobbmotivasjonen til den ansatte synker (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Det har blitt utformet noen sentrale regler når det kommer til rettferdige beslutninger om belønnings- og ressursfordeling. En prosedyre må ta hensyn til seks regler for å regnes som rettferdig - *konsistens, upartiskhet, nøyaktighet, korrigerbarhet, representativitet og etikk* (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Kort sagt dreier disse reglene seg om at prosedyrene skal være bestemte når det gjelder tidsrom, samt personene det dreier seg om. Prosedyrene skal også være upartiske, og ikke ta personlige interesser i betraktning ved en avgjørelse. Det samme gjelder nøyaktighet, der prosedyrene må være basert på noe konkret og ikke grunnet personlig interesse eller partiskhet. Det er også svært viktig at det er mulighet endringer eller korrigeringer i prosedyren underveis, fordi det kan vise seg underveis at prosedyren ikke er ideell. Da skal man kunne gå tilbake og endre utførelsen av prosedyren. Verdien til både bedriften og den ansatte må være representert i

prosedyren, og samtidig være etisk riktige i forhold til den ansattes og bedriftens normer (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Det er viktig at de ansatte oppfatter at måten ting blir gjort på i en bedrift er rettferdig. Dette skaper motivasjon, fordi medarbeiderne er sikre på at de blir behandlet rettferdig og at det er etisk fokus innad i bedriften.

3.2.8 Oppsummering motivasjon

Nå har det blitt tatt opp diverse motivasjonsteorier som er relevante for denne oppgaven. Først og fremst blir det skilt mellom indre og ytre motivasjon. Disse inneholder ulike motivasjonsfaktorer som påvirker tilfredshet på arbeidsplassen. Som nevnt tidligere er det veldig individuelt hvilken teori som passer på hvilken arbeidsplass, og hvilken teori som passer til hver enkel ansatt. Derfor er det svært viktig for lederen å kjenne sine ansatte, for å vite nøyaktig hva han/hun skal gjøre for å motivere dem til å yte sitt beste.

4 Metode

I dette kapitlet skal jeg ta for meg metoden som ble brukt for å forske på og besvare problemstillingen. Det er viktig å velge riktig forskningsmetode for å få best mulig svar på problemstillingen. Metode defineres som måten man skaffer seg informasjon på, analyserer og tolker informasjonen og til slutt finner en eventuell sammenheng mellom teori og praksis (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Ved valg av riktig metode, kan man gjennomføre undersøkelsen på en systematisk og strukturert måte.

4.1 Valg av metode

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) skiller mellom naturvitenskapelig metode og samfunnsvitenskapelig metode. Naturvitenskapelig forskning fokuserer på objekter som ikke kan forstå eller prate for seg, for eksempel celler og gener eller insekter og dyr. Samfunnsvitenskapelig forskning handler om å forske på objekter med forståelse og meninger, med andre ord mennesker. Videre deler de samfunnsvitenskapelig metode igjen i to, kvalitativ og kvantitativ metode (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

I kvantitativ metode forekommer svarene i tallform - for eksempel en statistisk oversikt, mens kvalitative undersøkelser baserer seg på å forstå en dypere mening bak en eller flere hendelser og hvordan disse hendelsene påvirker forskningsobjektene (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Et eksempel på kvantitativ metode kan være å sende ut spørreundersøkelser med ferdigstilte svaralternativer. Spørreundersøkelsene kan spørre om variabler som kan være avgjørende for å få svar på en problemstilling – for eksempel alder, kjønn, studieretning eller lønn. Velger man kvalitativ forskningsmetode, kan man undersøke i form av observasjon, intervjuer eller gruppesamtaler (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det ble valgt å bruke sistnevnte metode for å få svar på problemstillingen, fordi jeg ønsket å få mest mulig refleksjon rundt svarene.

Ved å bruke kvalitativ metode, får forskeren en bredere kunnskap om forskningsobjektens relasjoner og tanker rundt emnet man undersøker (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). For å kunne utføre en kvalitativ undersøkelse, må man forberede en rekke ting på forhånd. Disse skal jeg ta for meg nærmere senere i dette kapitlet.

4.2 Casestudier

Undersøkelsen i denne oppgaven kan bli definert som en casestudie. I casestudier er det ofte en enhet som blir undersøkt, for eksempel en familie, en bedrift eller en person (Halvorsen, 2008). I dette tilfellet, ble det valgt å forske på Eika Kundesenter - nærmere sagt, motivasjonen blant de ansatte på Eika Kundesenter. I casestudier bruker man ofte kvalitative metoder, i form av intervjuer eller deltakende observasjon, men i noen tilfeller har ikke forskeren en klar problemstilling før forskningen starter (Halvorsen, 2008). Dette betyr at i casedesign kan man ha en idé om hva man ønsker å forske på, for eksempel at jeg forsket på motivasjon.

I andre tilfeller kan problemstillingen være utarbeidet på forhånd. Jeg fant en spennende problemstilling som jeg ønsket å undersøke på Eika Kundesenter:

Hva motiverer de ansatte på Eika Kundesenter, og hvilken rolle spiller ledelsen i motivasjonsprosessen?

4.3 Datainnsamling

Når man skal samle inn informasjon for å få svar på det man lurer på, kan man benytte seg av to ulike typer data - *primærdata* og *sekundærdata*. Primærdata er den data man samler inn selv, mens sekundærdata er data som allerede er innsamlet av noen andre (Halvorsen, 2008).

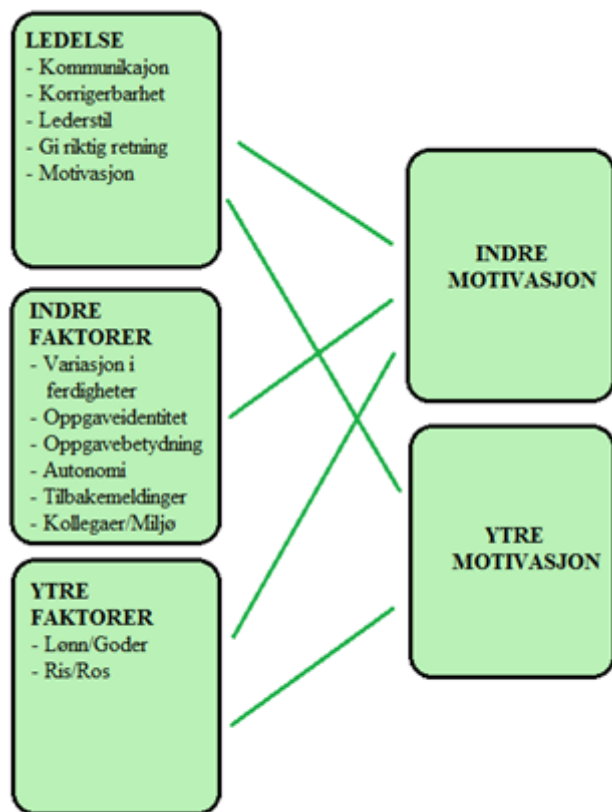
I denne oppgaven har det blitt brukt både primær- og sekundærdata. Primærdata ble skaffet ved å utføre intervjuer og gruppesamtaler med de ansatte og ledelsen på Eika Kundesenter. Vitenskapelige artikler og fagbøker er sekundærdata som jeg valgte å benytte meg av. På denne måten kunne jeg sammenligne og sette dataene opp mot hverandre, og se om det var eventuelle likheter eller forskjeller mellom hva teorien sier og det som har kommet frem under intervjuene. Nedenfor skal vi se nærmere på hvilke faktorer som ble fokusert på ved datainnsamlingen.

4.4 Forskningskisse

Før man går ut i felten og setter i gang undersøkelsen, er det viktig å kartlegge hvilke faktorer man skal ha fokus på, slik som i modellen til høyre (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Målet var å finne ut hvilke av faktorene på venstre side som påvirker faktorene på høyre side. Modellen er en forskningsskisse for både de individuelle intervjuene og gruppesamtalen.

I første boks på venstre side finner vi faktorene som kommer fra ledelsen. Disse faktorene ble undersøkt i både de individuelle intervjuene og gruppesamtalen. Boksene om indre og

ytre motivasjon tar for seg ulike faktorer som kan ha en innvirkning på motivasjonen til de ansatte. Disse ble kun stilt i fokus hos de ansatte. Av forskningsskissen kan vi se hvilke faktorer jeg tror kan påvirke indre og ytre motivasjon.



Figur 5: Forskningsmodell

4.5 Utvelgelse av informanter

Like viktig som valg av riktig metode, er det å velge ut riktige informanter i forhold til det man undersøker (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det betyr at informantene må ha en viss relasjon eller kunnskap om det som undersøkes. Knut Halvorsen (2008) sier at jo større prosent utvalget utgjør av populasjonen, desto større sjanse er det for å få mest mulig eksakte svar i forhold til det hele populasjonen mener. Likevel mener han at størrelsen på utvalget kommer an på hva slags undersøkelse man skal foreta.

Det ble valgt å undersøke motivasjon på Eika Kundesenter, og dermed utført dybdeintervjuer med de ansatte på kundesenteret. Alle medarbeiderne på Eika Kundesenter i Gjøvik er populasjonen, og det ble bestemt å forske på tretten ansatte med ulik alder, kjønn og bakgrunn.

For å se hvilken rolle ledelsen har i motivasjonsprosessen, ble det avholdt en gruppesamtale med de tre teamlederne ved kundesenteret.

Utvelgelsen i denne oppgaven kan defineres som *homogent utvalg* og *kriteriebasert utvelgelse* (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Førstnevnte dreier seg om å velge personer som er svært like, men som kan oppleve ting på forskjellig måte. Alle intervjuobjektene jobber på Eika Kundesenter i Gjøvik og har lik kunnskap og forståelse om det jeg undersøker. Likevel kan noen ha ulike erfaringer om det som blir etterspurt.

Samtidig kan jeg se at kriteriebasert utvelgelse handler om at informantene skal utfylle noen spesielle kriterier. Kriteriene for dybdeintervjuer er at informantene jobber på Eika Kundesenter. Kriteriet for gruppesamtalen er at forskningsobjektene er teamledere i Eika Kundesenter, og har en viss påvirkningskraft på de ansatte. Alle informantene har kunnskap om det vi etterspør, og vil dermed være til stor hjelp for å kunne svare på problemstillingen.

4.6 Intervju og gruppesamtale

Det ble gjennomført intervjuer med tretten ansatte og en gruppesamtale med de tre teamlederne på Eika Kundesenter for å få svar på spørsmål i forhold til problemstillingen. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) hevder at “intervjuer er den mest brukte måten å samle inn kvalitativ data på” (s. 143). Dette kommer av at man kan få veldig brede og fylldige svar på et spørsmål. Ofte når man utfører en kvalitativ undersøkelse, er det mange ulike synspunkter og mange ulike svaralternativer som kan komme frem. Videre skriver de at det i det siste har blitt veldig vanlig å utføre gruppesamtaler ved undersøkelser i bedrifter. Det er svært viktig å utføre både intervjuene og gruppesamtalene på en riktig måte, slik at man er sikret gode svar.

Som nevnt tidligere, var vi tre jenter som skulle skrive denne bacheloroppgaven. For å få minst mulig feilkilder og best mulige svar, ble det i fellesskap bestemt at de to andre gruppemedlemmene skulle samle inn dataene. Dette er fordi jeg jobber selv på Eika Kundesenter, og vi var bekymret for at det ville påvirke svarene til informantene hvis jeg var tilstede. Fenomenologisk tilnærming i kvalitativ design dreier seg om hvordan informanter tar seg ut og oppfører seg i forhold til den konteksten de blir satt i og de spørsmålene de blir stilt (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Jeg var ikke tilstede under intervjuene, men det

ble gjort opptak som jeg transkriberte. Dette ga meg også mye innsikt og inntrykk av helheten i situasjonen under intervjuene.

4.6.1 Kvalitative intervjuer

Det er ikke alltid det lønner seg å utføre intervjuer. Derfor er det veldig viktig å finne ut om et intervju passer til nøyaktig den undersøkelsen, eller om man burde velge en annen forskningsmetode. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) sier at det er nyttig å samle data ved bruk av intervjuer når forskeren ønsker å gi informantene større frihet til å uttrykke hva de mener om temaet, fremfor å krysse av på svaralternativer. Kvalitative intervjuer tillater å få frem ulike nyanser av et svar, slik at informanten kan reflektere rundt svaret sitt.

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) kan kvalitative intervjuer bli delt i tre kategorier - *ustrukturerte intervjuer*, *semistrukturerte intervjuer* og *strukturerte intervjuer*. I det førstnevnte flyter samtalen ganske fritt. Forskeren kan presentere et tema, men spørsmålene tilpasses den individuelle informant og situasjon. Under strukturerte intervjuer er det utarbeidet en intervjuguide, men rekkefølgen på spørsmålene og temaene kan variere. Det viktigste er å snakke om temaet og få et overordnet svar på det man lurer på. I strukturerte intervjuer derimot, er alt klart på forhånd. En grundig intervjuguide er utarbeidet, og rekkefølgen er svært viktig. Her skal alt følges til punkt og prikke.

Til denne oppgaven ble det valgt å bruke et semistrukturert intervju. Jeg mener at det ga de ansatte nok rom til å reflektere rundt spørsmålene, og samtidig gi oss gode og brede svar. Denne formen for kvalitative intervjuer er også den som er mest vanlig å bruke (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Før man går ut i felten for å samle inn data, er det viktig å utarbeide en god intervjuguide. Forskeren må vise at han/hun har kommet forberedt til intervjuet. Ved utarbeidelsen av intervjuguiden til de semistrukturerte intervjuene, fulgte jeg forskningsskissen vist i kapittel 4.4, figur 5. Der ble det fremstilt de viktigste temaene som skulle bli tatt opp under intervjuene. Intervjuguiden er å finne som vedlegg 1 i slutten av rapporten. I forkant av intervjuene ble det utført et "pilotintervju", hvor informanten var en medstudent. Pilotundersøkelser er en vanlig prosedyre man utfører, før man faktisk går ut i felten (Stopher, 2012). Pilotinformanten kom med tilbakemeldinger på hva som burde omformuleres og hva som manglet. Dette var til stor hjelp, og sørget for at de som skulle utføre intervjuene kom forberedt til Eika Kundesenter.

Jeg sørget også for å få tillatelse fra alle informantene på forhånd til å gjøre opptak. Under intervjuet ble informantene oppfordret til å svare ærlig og utfyllende. Det er veldig viktig å skape en behagelig stemning i intervju-lokalet, slik at informantene føler seg komfortable. Det synes jeg gikk veldig bra. Det var mye latter under intervjuene, noe som tyder på at informantene ikke følte seg ubekvemme. Spørsmålene ble formulert slik at intervjuobjektene hadde rom for refleksjon.

4.6.2 Gruppesamtale

En gruppesamtale er en form for gruppeintervju (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Forskjellen er at informantene ikke svarer direkte til forskeren, men oppfordres til å diskutere ulike synspunkter av spørsmålene som blir stilt. I forkant av gruppesamtalen, tenkte jeg at det var her den største utfordringen ville ligge. Grunnen til det, er at Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) hevder at det kan være svært krevende å få informantene til å ha en fri samtale, uten at forskeren må grave etter svar. Gruppesamtalen lønner seg når man vil ha mest mulig konsentrert data om det temaet man undersøker. Grunnen til at det ble valgt gruppesamtale med lederne fremfor individuelle intervjuer, er fordi Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) videre skriver at gruppesamtaler kan være et supplement for å få litt variasjon og se problemstillingen fra et nytt perspektiv. Utfordringen derimot er å sette sammen en så velfungerende gruppe, slik at samtalen flyter og at deres svar utfyller eller utfordrer hverandre. Men først er det viktig å gjøre gode forberedelser for at gruppesamtalen skal lykkes.

Sammensetning av den riktige gruppen er svært viktig. Dette gjelder både hvem deltakerne er og hvor mange deltagere som skal være med. Gruppen bør være både lik og ulik (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Det betyr at informantene i gruppen må ha en forståelse for temaet, men samtidig er det viktig at det blir fremstilt ulike meninger og synspunkter under gruppesamtalen.

Til denne undersøkelsen, stilte de tre teamlederne på Eika Kundesenter opp til gruppesamtalen. De vet alle hvordan man skal være en god leder og gjøre teamet sitt sterkt ved å motivere sine ansatte. Likevel hadde de ulike teorier og måter å gjøre dette på. Målet var å få et innblikk i hvilke tiltak lederne tar i bruk for å holde motivasjonsnivået blant de ansatte høyt. Jeg ønsket også at engasjementet skulle bli stort, til tross for at gruppen bestod av kun tre deltakere. Håpet var at gruppen skulle snakke fritt og diskutere seg imellom, uten at de som intervjuet trengte å

dra svarene ut av informantene. Dette gikk helt etter planen, og det kom utrolig gode og brede svar. Man merket at teamlederne hadde en faglig tone når de svarte, fordi de brukte både teoretiske begreper og eksempler på dette fra Eika Kundesenter. De visste hva de pratet om.

Det ble valgt å benytte strukturert gruppesamtale, for å få svar på akkurat det som var relatert til problemstillingen. Til tross for at jeg ønsket flere synspunkter, meninger og diskusjon, ønsket jeg også at samtalen skulle gå i den retningen som var riktig for problemstillingen. For å få til dette lagde jeg en grundig intervjuguide, som er å finne som vedlegg 2. Guiden skulle hjelpe til med å være på rett spor under intervjuet. Alt ble tatt opp som en lydfil på telefonen, slik at ingen detaljer skulle forsvinne før transkriberingen.

4.7 Behandling av data

Allerede etter første intervju, startet arbeidet med å transkribere opptakene. Transkriberingen var svært tidskrevende, men utrolig viktig. Det ble benyttet *ortografisk transkripsjon*. Denne metoden “skal gjengi informantens tale så godt det lar seg gjøre innenfor det skriftnormalen tillater” (Hagen, 2005, s. 3). Det betyr at ved å bruke ortografisk transkripsjon, kunne jeg få med alle detaljene som lot seg skrive ned og gjengi det som ble sagt.

I etterkant av transkriberingen, var tiden inne for å tolke de innsamlede dataene. Marianne Gullestad (1996) mener at hver tolkning kommer fra et bestemt ståsted. Til tross for at jeg jobber på Eika Kundesenter, prøvde jeg å gå inn i tolkningsfasen med nøytral innstilling, uten å være påvirket av mine egne erfaringer fra arbeidsplassen. Videre sier Gullestad (1996) at det er svært viktig å ikke kun forstå datainnsamlingen, men også hensikten med å stille spørsmålet på en måte fremfor en annen. I intervjuguiden ble spørsmålene stilt på en måte som skulle få informantene til å reflektere, og unngå å svare med enstavelser. Til tross for intervjuguiden, ble ikke alle spørsmålene stilt som planlagt under intervjuene, og det forekom en del svar som kun var «ja» eller «nei». Disse ble vurdert for relevans og eventuelt skrevet om før de ble plassert i en transkriberingsmatrise (Thagaard, 2009), som er å finne som vedlegg 3 og vedlegg 4. Jeg ønsker å spesifisere at eventuelle endringer som har blitt foretatt i forhold til svarene, ikke har påvirket svarets betydning, men heller satt informasjonen i en kontekst for at leseren lettere skal forstå resultatet.

Thagaard (2009) skriver at det er viktig å identifisere analyseenheter og dermed tolke svarene etter hva forskeren mener er viktig for sluttresultatet. Videre skriver hun at det er viktig å kategorisere dataene etter der de hører til og er mest relevante. Matrisen er delt inn i de ulike faktorene som ble undersøkt under intervjuet. Svarene fra intervjuet ble plassert under den faktoren som var grunnlaget for hvert spørsmål.

Etterarbeidet var veldig viktig, fordi det er her svarene på problemstillingen skulle komme frem. Resultatene måtte også vurderes for *validitet* og *reliabilitet*, og eventuelle *feilkilder* ble kartlagt.

4.7.1 Validitet

Når man skal forske på noe, må man være kritisk til den data man samler inn. Ikke alle resultater man samler er like gyldige eller relevante. Derfor er det viktig å sile ut data i forhold til dens *validitet* (Halvorsen, 2008).

Validitet handler om hvor gyldig noe er. Problemer med validitet kan oppstå når man skal koble sammen teori med de resultatene man har fått av å forske på problemstillingen. (Halvorsen, 2008). Når det er snakk om kvalitativ tilnærming, er det naturlig å sette spørsmål ved begrepsvaliditet. “Begrepsvaliditet dreier seg om relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, og de konkrete dataene” (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 73).

Samtidig mener noen at man ikke kan måle validitet og reliabilitet i kvalitativ forskning, da man på forhånd ikke har bestemt seg for hva man skal måle (Halvorsen, 2008). Man har noen teorier før man går ut i felten for å forske, men ingen hypoteser ved bruk av kvalitativ metode, slik man har i kvantitativ.

Det kan være vanskelig å måle validitet når resultatene ikke blir målt i tallform, som de blir i kvantitativ forskning. Derfor ble det vanskelig å måle validiteten av svarene som kom frem under intervjuene. Det som ble gjort derimot, var at informantene ble forklart hvor viktig det er at de svarte ærlig. Deres ærlighet var det jeg dro mest nytte av, da resultatene av undersøkelsen ble koblet sammen med den allerede nedskrevne teorien.

4.7.2 Reliabilitet

Reliabilitet måler hvor pålitelig noe er (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Her dreier det seg om hvor nøyaktig man måler data, bearbeider den og fremstiller resultatet. En forsker må være klar over at noen av opplysningene som informantene kommer med kan være feilaktige, da alt fra humør til sykdom kan påvirke resultatene. Medstudentene startet intervjuene og gruppesamtalen med å stille noen enkle spørsmål som omhandlet hvem informantene var og hvorfor de søkte jobb på Eika Kundesenter. Disse spørsmålene var en oppvarming, for å få respondentene på glid og for at de skulle føle seg komfortable med å svare. Det virket ikke som at informantene var redde for å svare ærlig på spørsmålene. Til tross for at de fleste svarene var positivt ladet, kom det også noen forslag til endringer.

Reliabilitet kan måles på flere måter. Man kan si at noe har høy reliabilitet når uavhengige forskningsobjekter leverer samme resultat på en forskning. Da kan man begynne å se om det er en sammenheng eller ikke mellom teorien og resultatene av undersøkelsen. En annen mulighet er å få en annen bachelorgruppe til å forske på den samme problemstillingen på Eika Kundesenter på et annet tidspunkt. Får begge gruppene samme resultat, kan man fastslå at det er høy grad av reliabilitet. Dessverre var det ikke mulighet til å få en annen forskningsgruppe til å undersøke samme problemstilling som i denne oppgave. Jeg måtte derfor nøye meg med at de ansatte ble fortalt hvor viktig det var at de svarte ærlig, slik at jeg kunne bruke svarene i oppgaven.

4.7.3 Feilkilder

Som nevnt tidligere er det mye som kan påvirke både validitet og reliabilitet. Påvirkningsfaktorene kan være alt fra været til humøret til de ansatte akkurat den dagen. Disse små avvikene som gjør at resultatet kan bli både mindre relevant og pålitelig kalles feilkilder. Halvorsen (2008) skriver at de viktigste feilkildene kan oppstå ved at informantene blir for påvirket av konteksten intervjuet utspiller seg i. Jeg fryktet at feilkildene skulle oppstå under intervjuene med de ansatte, fordi medarbeiderne kunne være redde for å svare ærlig i tilfelle svaret var negativt og ledelsen fikk greie på det. Derfor er det viktig som forsker, å være klar over at det vil forekomme svar som kanskje ikke stemmer overens med det informanten egentlig mener. Da kan det hjelpe å stille oppfølgingsspørsmål, for å få informanten til å tenke seg om og reflektere rundt svaret sitt. Under intervjuene med de ansatte, ble det ikke stilt så mange oppfølgingsspørsmål. Dette gjorde det vanskeligere å tolke dataene i ettertid, fordi ikke alle informantene fikk reflektert rundt svaret sitt.

En annen feilkilde som kunne oppstå i dette tilfellet, var at de ansatte kjenner meg. Til tross for at jeg ikke var tilstede under intervjuene, visste både lederne og de ansatte at det var jeg som skulle transkribere intervjuene. Grunnet dette svarte noen av de ansatte useriøst på noen av spørsmålene, men dette ble ekskludert fra transkriberingsmatrisen. De samme ansatte hadde også kun positive ting å si, og det ble svært lite refleksjon og meninger til eventuelle forbedringer. Slike faktorer kan hemme validiteten og det gjorde det i denne oppgaven. De fleste ansatte derimot, svarte ærlig og oppriktig. Det er disse svarene som ga mest dybde og mening til oppgaven.

Nå som vi har sett på hvordan dataene ble samlet inn og hvilke faktorer som spilte inn på resultatene av datainnsamlingen, er det på tide å se på selve resultatene.

5 Resultater

I dette kapittelet vil jeg ta for meg resultatene av denne undersøkelsen. Som nevnt i kapittelet om metode, måtte jeg kvitte meg med noe informasjon, fordi den ikke var relevant for den valgte problemstillingen. I dette kapittelet har jeg valgt å kun legge frem de resultatene som var av betydning for å kunne besvare på den valgte problemstillingen og delproblemstillingene.

Jeg valgte å presentere resultatene i samme rekkefølge som jeg presenterte teorien – først resultatene fra gruppesamtalen med de tre teamlederne i forhold til relasjon mellom ledelsen og de ansatte, og ledelsens intensjoner for å motivere medarbeiderne. Deretter skal jeg presentere resultatene fra de individuelle intervjuene med 13 av de ansatte som omhandler indre og ytre motivasjon.

5.1 Relasjon mellom ledelsen og de ansatte

På spørsmålet om hva den viktigste jobben til en leder er, svarte 7 av de ansatte at den viktigste oppgaven er å motivere de ansatte til å gjøre en god jobb, og 7 svarte at det var svært viktig at lederen “ser” sine ansatte i form av innsyn i arbeidsoppgaver og oppfølging. Faktorene jeg valgte å undersøke var *kommunikasjon*, *korrigierbarhet*, *lederstil*, i hvilken grad lederne «*gir riktig retning*» og *motivasjon*. Dette er fordi teorien jeg har brukt, tilsier at dette er viktige faktorer som bør være tilstede i en organisasjon, for at ledelsen skal kunne motivere sine ansatte til å yte.

Når det gjelder kommunikasjon og korrigierbarhet, svarte alle ansatte at det ikke finnes noen form for kontroll av arbeidsoppgaver på Eika Kundesenter. 11 av de ansatte som ble intervjuet svarte at de prater med lederen sin i form av en lengre samtale ca. hver sjettede uke. Samtidig mente alle at det ikke var et problem å få tak i lederen, fordi de stort sett var tilgjengelige på arbeidsplassen. Trengte man å ha tak i dem utenfor deres arbeidstid, var det heller ingen problem å få et raskt svar via SMS.

Svarene var ikke helt ulike på gruppesamtalen med lederne. Informantene mente at det ikke er nødvendig med overvåking, men heller å se de ansatte og være tilgjengelige med en hjelpende hånd hvis det trengtes. Likevel mente alle tre at de ikke har nok innsyn i det de ansatte driver med, og hvordan de faktisk utfører arbeidsoppgavene. Alle informantene svarte det samme når det gjelder medarbeidersamtaler, og mente at de er tilgjengelige stort sett hele tiden. De sitter

ikke adskilt fra de ansatte, noe som gjør det lettere å kommunisere og være “en av gjengen”. Samtidig svarte to av lederne at de ønsker en klar barriere mellom jobb og privatliv, og målet er ikke å ha et personlig vennskap med sine ansatte.

Det kom frem at det er mangel på tilbakemeldinger fra ledelsen der og da, men at det heller blir tatt opp når det blir utført medarbeidersamtaler. I underkant av halvparten sa at de får anerkjennelse fra lederen sin når de har gjort noe bra. Likevel, sa teamlederne under gruppesamtalen at de vet at tilbakemeldinger er en klar motivasjonsfaktor og at de prøver å bidra med det. Dette gjør de vet å gå rundt i lokalet og overhøre deler av samtaler.

Under gruppesamtalen ble det sagt at det ikke er noen målinger foreløpig, og at den beste måten å vise retning på er ved å være et forbilde. Det ville vært demotiverende for de ansatte å oppfylle pliktene sine, hvis lederen kom for sent hver dag og ikke utfylte lederrollen som den skulle. To av lederne påpekte også at det var viktig å være ute på gulvet og observere, for å kunne gi ros med en gang de hørte noe positivt under samtalene med kundene.

7 av 13 svarte at lederen deres aldri hadde snakket med dem om motivasjon. Det kom frem under intervjuene at de ansatte ble motivert av lederen sin på ulike måter. Faktorene som ble nevnt var tilstedeværelse og godt humør. Faktoren som kom frem som en sterk motivasjons- og trivselsfaktor var arbeidsmiljøet på Eika Kundesenter. Det samme svaret kom fra lederne også, da de mente at lønn og materielle belønninger kun var en avgjørende faktor i jobbsøkerfasen.

12 av de ansatte definerte ordet motivasjon som “drivkraft til å utføre en jobb”. Assosiasjonene til lederne når de hørte ordet motivasjon var trivselsfaktor og et ønske om å levere gode resultater. En av lederne derimot skilte mellom indre og ytre motivasjon, hvor indre motivasjon var det som driver oss til å gjøre en god jobb. Lederne bruker små, hverdagslige tiltak for å motivere sine ansatte – hilse på, ha småprat og være en lagspiller. Det viktigste er å tilpasse seg den enkelte ansatte. Det ble også nevnt at etter at de ansatte begynte å få flere enn en kompetanse og fikk litt mer variasjon i arbeidsdagen, økte motivasjonsnivået betydelig.

I likhet med de ansatte, definerte lederne den viktigste jobben til en leder med å være tilgjengelig og se sine ansatte. Både de ansatte og lederne sa at tilbakemeldinger er svært viktig for å bli motivert til å gjøre en god jobb. Likevel er det blandede svar på hvor mye tilbakemeldinger de ansatte får. I tillegg oppfatter de ansatte uttrykket “tilbakemeldinger” på

forskjellige måter, hvor noen tenker på en kort kommentar om en telefonsamtale med kunden som en tilbakemelding, mens andre ønsker måltall i form av samtaler i timen og kundetilfredshetsindeks.

5.2 Indre motivasjon

Flere av svarene gikk igjen blant de ansatte. Jeg fikk inntrykk av at det er et stort fokus på motivasjon på arbeidsplassen. Ikke nødvendigvis kun fra ledelsen, men også blant kollegaene. Da intervjuerne spurte hva informantene assosierte med ordet “motivasjon”, definerte 12 av 13 det med “drivkraften som får oss til å ville jobbe”. Det var kun en som definerte motivasjon med “belønning, som lønn”. Videre vil jeg ta for meg de ulike faktorene jeg valgte å undersøke blant de ansatte – *variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi, tilbakemeldinger og arbeidsmiljøet*, samt hvilke svar jeg fikk. Det ble ikke spurt om hvilke indre faktorer som motiverer de ansatte. Isteden ble de ulike faktorene presentert, og informantene ble spurt om i hvilken grad de mente det hadde en påvirkning på motivasjonen.

Intervjuet startet med en prat om de ulike arbeidsoppgavene til de ansatte. 11 av 13 sa at de var fornøyde med arbeidsoppgavene sine. De samme svarte også at de får nok utfordringer i arbeidet sitt. Utfordringene var definert som alt fra vanskelige kunder til å lære seg nye arbeidsoppgaver og rutiner. Det var også 11 av 13 som mente at de hadde variasjon i arbeidsoppgavene. De som mente arbeidet var variert, hadde flere kompetanser enn bare en - forsikring, bank eller digital. De som svarte at arbeidet ikke var varierende trodde at dette kom til å endre seg når de får flere kompetanser. Vi kan se at oppgavebetydningen øker i takt med at flere av de ansatte får flere kompetanser. Videre kom det frem under intervjuet at 2 av 3 ansatte føler de har et ansvar i den jobben de gjør. De som svarte at de har et ansvar i arbeidsoppgavene sine, nevnte også at dette er valgfritt. Man kan enten sitte og vente på telefoner på en stille dag, eller så kan man ta ansvaret for å svare på e-poster. Det er stor grad av autonomi, og oppgaveidentitet er en viktig faktor på Eika Kundesenter.

Som nevnt tidligere, når det kommer til tilbakemeldinger fra ledelsen, svarte i underkant av halvparten at dette var en rutine på arbeidsplassen. Resten av informantene derimot, mente at tilbakemeldinger på både godt og dårlig arbeid kunne forbedres. Likevel svarte ni av tretten at deres leder visste hvordan de vurderer egne prestasjoner og forventninger.

Arbeidsmiljøet på Eika Kundesenter, samt kollegaene var en stor motivasjonsfaktor blant de ansatte. Absolutt alle svarte at de trives veldig godt med kollegaene sine, hvor 5 av 13 sa at de følte seg forpliktet til Eika på grunn av sine kollegaer. Sosiale sammenkomster utenom jobb, er også med på å påvirke relasjonen mellom de ansatte på arbeidsplassen. På spørsmålet om hvorfor informantene fortsatt arbeidet på Eik Kundesenter, svarte 2 av 3 at mye av grunnen er på samholdet med kollegaene.

5.3 Ytre motivasjon

Vi kan se at det er langt færre ytre motivasjonsfaktorer som må være tilstede for å skape trivsel blant de ansatte. 12 av 13 ansatte føler seg som en del av teamet. Det var kun én som definerte ordet “motivasjon” med lønn. Da spørsmålet om hva som motiverer de ansatte ble spurt, var det 4 som svarte lønn, men 3 av dem nevnte lønn kun som en tilleggsfaktor. Den siste sa at å bytte til en bedre betalt jobb, ikke var et vanskelig valg hvis muligheten bød seg. Bonus og andre frynsegoder ble ikke nevnt av noen.

Vi kan også se at 12 av 13 svarte at de får anerkjennelse for god jobb, og mener det er en viktig del av motivasjonen. Anerkjennelsen kommer derimot ikke kun fra ledelsen, men også fra kollegaene. Nesten alle ansatte sier at de er veldig flinke til å komme med positive kommentarer hvis de hører at noen har gjort en god jobb, for å løfte hverandre opp. De ansatte kan stemme frem “Månedens Kollega”, som er en måte å vise hverandre respekt og anerkjennelse på. Samtidig, som det ble nevnt i forrige delkapittel, kom det frem under intervjuet at det var mangel på tilbakemeldinger fra ledelsen – både i form av ris og ros.

6 Diskusjon

I dette kapittelet skal resultatene av datainnsamlingen tolkes og drøftes. Når man skal tolke noe, skal man sette seg inn resultatet og se det i et større perspektiv (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Jeg vil ta for meg hver delproblemstilling og sette teorien bak den opp mot resultatene som kom frem under intervjuet. Deretter skal delproblemstillingene besvares. Forhåpentligvis vil konklusjonene på delproblemstillingene hjelpe å svare på hovedproblemstillingen i neste kapittel.

6.1 Diskusjon av delproblemstilling 1

Hvordan kan ledelsen påvirke motivasjonen?

Jeg oppfattet det som at ledelsen har en stor innvirkning på motivasjonen til de ansatte. Ledelse er noe man må gjøre seg fortjent til, og ikke kun noe som fører med en tittel (Sederer, 2012). Det er mye en leder må gjøre for å motivere de ansatte og skape trivsel på en arbeidsplass. Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at til tross for at det er svært omdiskutert og individuelt hva som beskriver en god leder, faller valget på “middelhavsfareren” som oftest. Dette er en leder som både har middels innsyn i det de ansatte gjør av produksjon, men i tillegg har innsyn i hva de tenker og føler. På bakgrunn av dette, skal jeg i dette delkapittelet sette resultatene opp mot teori og drøfte sammenhengen mellom disse.

Under gruppesamtalen med lederne, var alle enige om at overvåking ikke var nødvendig, men at det burde være en balanse mellom å ha innsyn i arbeidsoppgavene og samtidig være tilgjengelige hvis det skulle være noe ekstra. De ansatte svarte også at lederne er svært tilgjengelige. Tilgjengeligheten gjelder både fysisk i lokalet, men også på telefon og e-post hvis det skulle oppstått noe på kveld eller helg. Teamlederne selv derimot, mente at de kunne være enda mer tilgjengelige i lokalet, da de synes at de er en del borte på møter. En faktor som alle lederne var enige i var viktig for en god leder, er å se sine ansatte. De mener at det er det medarbeiderne trenger, og det er det de prøver å ha fokus på. 10 av 13 ansatte svarte at de opplever nettopp det. Medarbeiderne bekreftet at en av de viktigste oppgavene til en leder er å se sine ansatte, og at lederne på Eika Kundesenter oppfyller dette. De blir motiverte når lederne er blide og energiske både i lokalet og over e-post. Samtidig ble det en liten uenighet mellom lederne om hvor grensen mellom leder og venn skal gå. To av lederne mente at det var viktig å ha et klart skille, og ikke bli for privat. Den tredje derimot, synes at det er viktig å viske ut skillet og kunne både innta rollen som leder, kollega og venn.

Bjerke og Ind (2007), hevder at det er svært viktig at lederne viser riktig retning og sørger for et samhold mellom de ansatte. Dette hjelper dem med å føle seg trygge og levere gode resultater. 11 av 13 ansatte svarte at på medarbeidersamtalene som skjer ca. hver sjette uke, setter de seg mål sammen med lederen. Der blir det også diskutert hva som kan forbedres. Lederne mener selv at de gir riktig retning til sine ansatte ved å være gode forbilder. De mener at man ikke kan forvente at de ansatte leverer gode resultater og oppfyller pliktene sine, hvis de selv kommer for sent hver dag og er utilgjengelige. En av lederne sa også at det er viktig å kunne sette seg inn i situasjonen til de ansatte, ved å hjelpe til hvis det er en vanskelig eller misfornøyd kunde. Det er nettopp dette deltakende lederskap går ut på - hvordan man kan utvikle organisasjonen i fellesskap og dermed levere verdi til kunder (Bjerke og Ind, 2007).

Når vi er inne på samhold, skriver Apeland (2007) at på en arbeidsplass er det viktig å ha de "riktige folkene". Han konstaterer at det er svært viktig at ledelsen bruker sin autoritet til å påvirke samholdet i en bedrift. Dette kan for eksempel være oppfordring til aktiviteter utenfor jobben, eksempelvis stafett eller lønningspils. Både medarbeiderne og lederne på Eika Kundesenter sa at aktivitetene som blir arrangert utenfor arbeidstiden har mye å si for samholdet på arbeidsplassen. De mener at man ser sine ansatte i et annet lys når man blir kjent med dem utenfor jobbsammenheng, så hvis en av dem er midt i en stressende situasjon og svarer litt krast, er det lettere å forstå seg på slike ting når man har litt kjennskap til hverandre. Det skaper takhøyde på arbeidsplassen. Dette forholdet mellom medarbeiderne, og mellom medarbeiderne og lederne gjør at man føler seg som en del av organisasjonen og dermed mer forpliktet til Eika Kundesenter. 5 av 13 medarbeidere svarte at de føler seg forpliktet til Eika Kundesenter generelt, mens 5 av 13 svarte at de føler seg forpliktet på grunn av kollegaene sine.

For at det skal kunne være et godt samhold i en organisasjon, er det viktig at det er god kommunikasjon innad - spesielt fra ledelsen til medarbeiderne. Kommunikasjon kan være en utfordring, på grunn av ulikt ståsted og autoritet (Karlsen, 2009; Erlie, 2003). Likevel er det viktig at en god leder prøver å kommunisere så godt han/hun kan. En god måte å gjøre dette på, er å bli kjent med sine ansatte. Både lederne og medarbeiderne mente at kommunikasjon ikke er et problem på Eika Kundesenter. Stemningen er uhøytidelig, og grunnen til det er at samholdet på arbeidsplassen er så god. Lederne på Eika Kundesenter sier at det er viktig å kjenne de ansatte, for å vite hvordan man skal kommunisere med dem og motivere dem. Noen ansatte trenger bare en hilsen på morgenen, mens andre ønsker å slå av en prat. Lederne har god

oversikt over hva som motiverer de ulike medarbeiderne. Noen trenger for eksempel måltall, mens andre ønsker tilbakemeldinger og ros. Når det gjelder formidling av beskjeder, sa alle lederne at de prøver å være samstemte for at alle medarbeiderne skal motta samme melding. Likevel mener de at de ansatte mottar en beskjed ulikt, derfor er det også her viktig å formulere seg slik at man er sikker på at mottakeren forstår det. Det er også dette Bente Erlie (2003) mente da hun skrev grunnprinsippene for å ha god dialog mellom leder og ansatt.

På lik linje, mener de ansatte at de har god kontakt med lederen sin. Det virker som at alle kommer godt overens med lederen sin, og ingen ser et klart skille. Dette kan ha noe med at lederne sitter i det samme åpne landskapet som de ansatte. I overkant av halvparten svarte også at deres nærmeste leder vet hvordan de vurderer sine prestasjoner. Dette blir snakket om både på medarbeidersamtaler og ellers i løpet av en vanlig arbeidsdag.

Når det er snakk om kommunikasjon, er det naturlig å ta opp tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger er viktig på en arbeidsplass, fordi da vet den ansatte hvordan han/hun ligger an og hva som eventuelt kan forbedres (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Kun 5 ansatte sa at de får tilbakemeldinger og anerkjennelse der og da, og at det generelt er lite innsyn i arbeidet til de ansatte. Kun 3 av 13 har opplevd at lederne har sittet og hørt på samtaler, for å observere hvordan de ansatte takler situasjonen. Lederne er enige i at det er svært lite innsyn i arbeidet til de ansatte, og det blir dermed vanskelig å komme med tilbakemeldinger. En av lederne derimot, påpeker at frihet under ansvar er en viktig del av strategien til en leder. Likevel hevder de at de prøver å være en del "ute på gulvet", for å få med seg hvordan de ansatte prater med kunden, og dermed kunne gi ros eller ris hvis de overhører noe merkelig. Som nevnt tidligere, sa 10 medarbeidere seg enige i at dette er en svært god motivasjon.

6.1.1 Konklusjon delproblemstilling 1

Når det gjelder ledelsens påvirkning på motivasjonen til de ansatte, kan jeg konkludere med at de er en stor del av prosessen. Lederne gjør svært mye for å motivere sine ansatte både ved å vise entusiasme der og da, samt sende ut motiverende e-poster. Både medarbeiderne og lederne synes at det er svært viktig at de ansatte blir sett av lederen, og dette er tilfelle på Eika Kundesenter.

Det som kunne motivert enda bedre derimot, var om ledelsen fikk mer innsyn i arbeidsoppgavene til sine ansatte og dermed kunne gi bedre tilbakemeldinger. Ut i fra intervjuene virker det som at det er det viktigste forbedringspotensialet på Eika Kundesenter. De 3 ansatte som svarte at deres leder har sittet og hørt på samtaler som blir utført med kunder, sier at dette er til stor hjelp. På denne måten hører lederen både hva kunden sier, og samtidig hvordan medarbeideren takler situasjonen. De mente at det er bedre å gi tilbakemelding på denne måten, enn ved kun det man overhører når man tilfeldigvis går forbi. Dette er et tiltak som kan bli brukt på flere medarbeidere, for å få bedre innsyn i arbeidsmetodene til de ansatte.

6.2 Diskusjon av problemstilling 2

Hva påvirker de ansattes indre motivasjon?

Videre kan vi se på indre motivasjon blant medarbeiderne. En ansatt som er indre motivert utfører arbeidet for sin egen del og tenker ikke på konsekvensen eller belønningen som måtte vente når oppgaven er utført (Deci og Ryan, 1985; Dysvik og Kuvaas, 2012). Vi kan se at faktorer som kollegaer og arbeidsmiljø, samt tilbakemeldinger er de faktorene som ble mest verdsatt blant de ansatte på Eika Kundesenter.

Alle ansatte svarte at det er et veldig bra arbeidsmiljø på Eika Kundesenter og at de trives svært godt med sine kollegaer. De er flinke til å rose hverandre og si ifra hvis de hører at noen gjør noe bra. I slutten av hver måned er tiden inne for kåring av månedens kollega. Da nominerer medarbeiderne en kollega de synes har gjort seg fortjent til å få denne tittelen. Dette påfunnet har økt motivasjonsnivået blant de ansatte, fordi denne lille, morsomme anerkjennelsen er med på å fortelle at de utfører en god jobb og blir satt pris på.

De sosiale motivasjonsteoriene – likeverdsteori og rettferdighetsteori - dreier seg om rettferdighet ovenfra og ned, samt i hvilken grad de ansatte kan motivere hverandre til å yte bedre og trives på arbeidsplassen (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Som nevnt i teorikapitlet, fokuserer disse teoriene på at det skal være en rettferdig fordeling av goder, og at de ansatte ikke skal føle seg mindre verdt enn sine kollegaer. Av intervjumatriksen kan vi se at teorien stemmer med resultatene på Eika Kundesenter. Materielle goder i form av lønn og bonus er kraftig nedprioritert, så dette ble ikke engang nevnt. Hvis vi tar for oss tilbakemeldinger og det å bli sett, så svarte 12 av 13 at de føler seg som en del av gjengen. Det ble også anført at lederne

er flinke til å “se” sine ansatte. Her kan vi se at rettferdighet og likeverd ikke kun går ut på rettferdig fordeling av materielle goder, men også det å føle seg like viktig som sin kollega.

Jeg nevnte tilbakemeldinger i forhold til likeverd. Tilbakemeldinger kan være en ytre motivasjonsfaktor, da det er form for belønning eller straff (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Ikke nødvendigvis en fysisk, materiell belønning, men snarere ros eller ris. Til tross for at dette er en ytre motivasjonsfaktor, har den en stor påvirkning på den indre motivasjonen på en arbeidsplass. Jobbkarakteristikamodeller understreker dette, ved å ta for seg tilbakemeldinger som en av de fem viktigste faktorene for å øke indre motivasjon (Hackman og Oldham, 1980). Det kom frem under intervjuene med ansatte at tilbakemeldinger er en viktig faktor for å øke motivasjon. Det er stor grad av tilbakemeldinger i form av ris og ros på Eika Kundesenter. Likevel er det kun 5 av 13 som sier at de får tilbakemeldinger av lederen sin. På den andre siden, svarte alle at de får gode tilbakemeldinger fra kollegaene sine. Flere svarte også at de kjenner seg verdsatt når de får anerkjennelse hvis de klarer å hjelpe en kollega med å løse et problem.

Videre tar jobbkarakteristikamodellen for seg variasjon i arbeidsoppgavene, og at det er svært motiverende hvis en arbeidsplass byr på ulike og varierende arbeidsoppgaver (Hackman og Oldham, 1980). 11 av 13 ansatte svarte at de mener at arbeidet er variert. De fleste på arbeidsplassen har allerede fått eller er under opplæring for å få flere kompetanseområder, slik at arbeidsoppgavene blir mye mer varierte. Jobbkarakteristikamodellen tar også for seg faktorene oppgaveidentitet, oppgavebetydning og autonomi (Hackman og Oldham, 1980). Når det gjelder oppgavebetydning, svarte 11 av 13 ansatte at de trives med de arbeidsoppgavene de utfører. Når det kommer til autonomi og oppgaveidentitet, svarte bortimot alle at de utfører arbeidsoppgavene selvstendig og føler mye ansvar for det de gjør. Ansvaret innebærer alt fra å følge opp en kunde til tross for at arbeidsdagen er ferdig, til å kunne ta på seg større og mer varierte arbeidsoppgaver. Kaufmann og Kaufmann (2015) hevder at jo større grad det er av hver av disse faktorene, og jo flere faktorer som er oppfylt, dess større grad av indre motivasjon er det tilstede hos en ansatt.

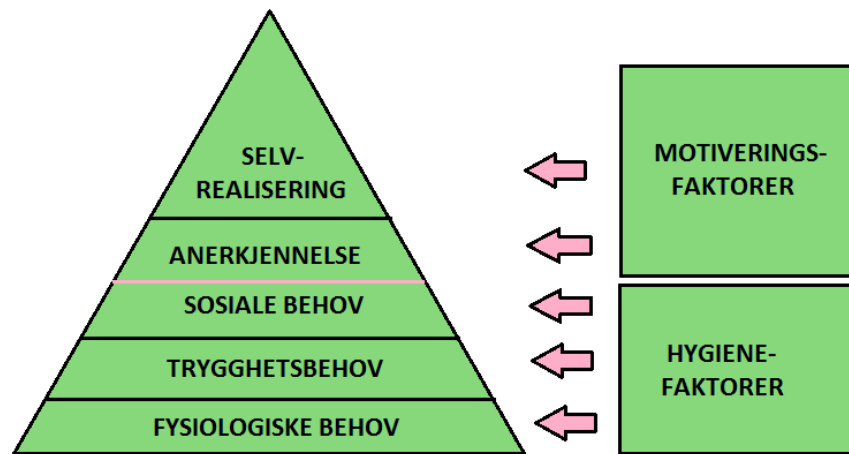
De ansatte setter seg klare mål på arbeidsplassen, både individuelt og med sin nærmeste leder. I følge målsettingsteorien, er det svært viktig å ha klare mål i arbeidet (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Først og fremst må målene være realistiske, for at medarbeiderne skal være motiverte til

å nå dem. Dette nevnte også flere av de ansatte som en viktig del av målsettingen. Hvis man klarer å nå sine mål, blir man også motivert til å sette seg nye og kanskje høyere mål.

Videre kan vi se på Maslows Behovspyramide og Herzbergs tofaktorteori (Taormina og Gao, 2013; Herzberg,

Mausner og Snyderman, 1959).

Begge teoriene tar utgangspunkt i den samme femdelte pyramiden som viser oss hvilke behov et menneske har.



Figur 6: Herzbergs tofaktorteori (Kaufmann og Kaufmann, 2015)

Fysiologiske behov som lønn ble nevnt av kun 4 av 13. Samtidig, ut ifra teorien, må dette behovet være dekket hos alle, i og med at medarbeiderne gjorde det klart at trygghetsbehovet og de sosiale behov er dekket. Ansatte føler seg satt pris på og trives i stor grad med både sine kollegaer og nærmeste leder. Når det ble spurt om grunnen til at ansatte trives så godt med sine kollegaer, svarte alle at de mener de passer veldig godt sammen. Goder som latter og moro i hverdagen blir satt stor pris på og vektlagt av alle. Når det gjelder anerkjennelse, sa alle at de får en eller annen form for anerkjennelse. Dette kan være i form av tilbakemeldinger og ros fra sin leder eller takknemlighet for hjelp fra kollegaer. Selvrealisering derimot og ønske om vekst, ble ikke nevnt direkte. 3 av medarbeiderne koblet motivasjon med selvutvikling, og sa at dette var en viktig faktor for at de skal trives. Informantene anførte at de trives godt i dagens situasjon og at de får nok utfordringer som det er. Slik det er nå, fikk jeg ikke inntrykk av at noen higer etter mer utvikling. Likevel sa to tredjedeler at de får mye ansvar i jobben, og at ansvaret er på eget initiativ. Dette kan bety at når de tar på seg mer ansvaret, er det for å utvikle seg selv. Ut i fra Maslows behovsteori, kan vi si at når medarbeiderne føler seg mette på det ansvaret de har nå, vil de søke etter mer (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Herzbergs tofaktorteori tar utgangspunkt i pyramiden til Maslow, men har en litt annen vinkling. Han mente at for at en ansatt skal kunne trives på en arbeidsplass, må de tre nederste behovene - hygienefaktorene - være dekket. Hvis de ikke er tilstede, kan det oppstå mistrivsel

på arbeidsplassen. Likevel skapes det ikke automatisk trivsel, bare fordi disse behovene er dekket. Motiveringsfaktorene derimot, kan skape trivsel hvis de er tilstede, men det blir ikke automatisk mistrivsel hvis de ikke er tilstede (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1959).

Det er tydelig at hygiene faktorene er tilfredsstillt blant de ansatte på Eika Kundesenter, fordi alle ansatte trives på arbeidsplassen sin. De som sier at de ikke trives med arbeidsoppgavene fordi det kunne vært mer variasjon, veier opp med at de trives svært godt med sine kollegaer. Det betyr at grunnlaget for trivsel er tilstede på Eika Kundesenter. Når det gjelder motiveringsfaktorene, ble det nevnt tidligere at det er mangel på tilbakemeldinger fra ledelsen, men at kollegene er flinke til å rose hverandre. Likevel, til tross for at ikke de to øverste faktorene i pyramiden er dekket hos alle, er det særdeles høy grad av trivsel på arbeidsplassen.

I følge kognitiv evalueringsteori, får de ansatte størst utbytte av arbeidsoppgavene hvis de utfører dem på grunn av deres betydning, fremfor belønningen som venter på slutten (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Alle overnevnte faktorer har en innvirkning på betydningen av arbeidsoppgaven. Jo mer varierte oppgavene er, desto mer kan de ansatte utvikle seg. Jo mer de ansatte utvikler seg og lærer på arbeidsplassen, desto mer kan de stille opp hvis noen trenger hjelp. Samtidig, jo mer de stiller opp og hjelper hverandre, desto mer anerkjennelse får de av sine kollegaer. Med dette kan vi se at alle faktorene har en tilknytning til hverandre, og sammen påvirker indre motivasjon på Eika Kundesenter.

6.2.1 Konklusjon Problemstilling 2

Som vi kan se, eksisterer det veldig mange faktorer som påvirker indre motivasjon hos ansatte på en arbeidsplass. De ansatte på Eika Kundesenter blir i stor grad påvirket av indre motivasjon. Det var som nevnt kun én som definerte motivasjon med lønn. Alle andre definerte motivasjon som drivkraften som får dem til å ville jobbe.

På spørsmålet om hva som motiverer de ansattes indre motivasjon, må det nok konkluderes med at det er kollegaer som har størst innvirkning på de ansattes motivasjon. Til tross for at de fleste svarte at de var fornøyde med arbeidsoppgavene, ledelsen og arbeidsmiljøet, var kollegaene kraftig vektlagt. Det ser ikke så fremhevet ut i transkriberingsmatrisen. Men da jeg hørte på opptakene av intervjuet, kunne man høre smilet og entusiasmen hos hver av de ansatte når de beskrev kollegene sine som "En flott gjeng".

6.3 Diskusjon av delproblemstilling 3

Hva påvirker de ansattes ytre motivasjon?

Til slutt kan vi bevege oss over på de ytre motivasjonsfaktorene som er tilstede på Eika Kundesenter. Ytre motivasjon er den belønningen eller straffen man får i slutten av en utført oppgave (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Her kan vi også ta for oss kognitiv forventningsteori, som handler om den forventningen en ansatt har til eventuell belønningen. På lik linje kan man også få straff hvis man gjør noe galt. Belønningen kan være alt fra ros til forfremmelse, mens straff kan være alt fra tilsnakk til for eksempel nedprioritering av ønskede fridager. Kaufmann og Kaufmann (2015) hevder at ytre belønning er en god måte å motivere de ansatte på. Dette er en metode som har blitt brukt helt siden vi har vært små og trengte motivasjon til å lære på skolen (Imsen, 2006).

På Eika Kundesenter derimot, viste det seg at de fleste ikke blir drevet av ytre motivasjon. Flere sa at det selvsagt er en positiv medvirkning av arbeidet, men i helheten er det ikke derfor de jobber der og trives så godt. Det var kun 4 som nevnte lønn som en motivasjonsfaktor. Belønninger som ros og tilbakemeldinger, derimot var svært viktig på Eika Kundesenter. Likevel kom det frem at det er den indre motivasjonen disse ytre faktorene påvirker. I likhet med barna som skulle samle inn penger i Israel, kan vi se ut i fra evalueringsteorien at medarbeiderne på Eika Kundesenter ikke blir drevet av belønningen som venter i slutten (Kaufmann og Kaufmann, 2015). De ansatte utfører ikke oppgavene fordi de forventet en gulrot i slutten, men heller fordi det går naturlig da det er deres arbeidsoppgaver.

En annen faktor som kan påvirke den ytre motivasjonen, er kåringen av månedens ansatt. Til tross for at den også påvirker indre motivasjon og gir en god selvfølelse, så er dette også et tegn på anerkjennelse og respekt. Å bli kåret til månedens kollega kan være et tegn på status, fordi alle ser at man er en god kollega og ansatt. Dette innebærer ikke at man leverer de beste tallene, men kan rett og slett bare bety at man er hjelpsom og tålmodig, og til hjelp hvis det trengs.

6.3.1 Konklusjon delproblemstilling 3

Vi kan se at det ikke er den ytre motivasjonen som står i fokus på Eika Kundesenter. Likevel finnes ofte unntak. Likevel sa de tre andre at de også blir påvirket av indre motivasjon, og at lønn bare er en gulrot i slutten av måneden.

Vi kan se av resultatene at de ansatte i Eika Kundesenter blir i svært liten grad påvirket av ytre motivasjonsfaktorer. Samtidig, som i alt annet, finnes det ofte unntak. Unntaket her er den ene ansatte som ville byttet til en bedre betalt jobb hvis det var mulig.

6.4 Egenrefleksjon om materialet

Mot slutten av dette kapitlet ønsker jeg å reflektere rundt de innsamlede dataene og det de hadde å si for oppgaven. Jeg ønsker å gjøre rede for eventuelle mangler i dataene, og hvorfor det ble mindre diskusjon enn planlagt.

Da jeg transkriberte intervjuene, kunne jeg høre at de ansatte svarte godt på det de ble spurt om. Det ble nevnt i metodekapitlet at det ble laget en intervjuguide, men da dette var et semistrukturert intervju, trengte ikke guiden å følges til punkt og prikke. Likevel ble flere spørsmål spurt annerledes enn planlagt, noe som ga de ansatte lite rom for refleksjon rundt sine svar. Cecilie B. Neumann og Iver B. Neumann (2012) hevder at det er vanskelig å forberede seg på forhånd til hvordan man skal oppføre seg under et intervju, fordi en forsker ofte ikke vet hva som kommer til å skje. Dette var intervjuernes første intervju i en slik setting, og det er mulig det oppstod usikkerhet eller ubekvemhet som påvirket hele settingen av intervjuet.

Gruppesamtalen med lederne gikk bedre enn forventet. Som nevnt i kapitlet om metode, var antakelsen at gruppesamtalen kom til å bli utfordrende, fordi Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) skriver at forskeren noen ganger må være en stor del av samtalen for å informantene til å snakke og diskutere. På Eika Kundesenter var det ikke vanskelig å få samtalen til å gå, og teamlederne diskuterte seg imellom uten ekstra oppfordring. De viste også faglig kunnskap om motivasjon, og svarte på en måte som gjorde det enkelt å knytte svarene opp mot teorien som ble brukt i denne oppgaven. Samtidig, kom det frem under transkriberingen at ikke alle fikk tid til å svare på enkelte spørsmål. Hvis en av lederne snakket mye, fikk ikke de to andre muligheten til å svare før neste spørsmål ble stilt. Dette kan også ha kommet av nervøsitet fra intervjuernes side, eller en bekymring for å ikke rekke å stille alle spørsmålene innen tiden gikk ut.

Til tross for mangler i den innsamlede data, var det mulig å ta det jeg hadde, og sette det opp mot relevant teori og besvare de tre delproblemstillingene. Ved hjelp av de tre delproblemstillingene, skal jeg i neste kapittel besvare hovedproblemstillingen.

7 Konklusjon

I dette kapittelet skal jeg besvare hovedproblemstillingen:

Hva motiverer de ansatte på Eika Kundesenter, og hvilken rolle spiller ledelsen i motivasjonsprosessen?

Problemstillingen skal besvares ved hjelp av de tre delproblemstillingene som ble valgt:

1. *“Hvordan kan ledelsen påvirke motivasjonen?”*
2. *“Hva påvirker de ansattes indre motivasjon?”*
3. *“Hva påvirker de ansattes ytre motivasjon?”*

Av resultatene kommer det ganske tydelig frem at det er indre motivasjonsfaktorer som motiverer de ansatte på Eika Kundesenter. Arbeidsmiljøet og kollegaene er de to faktorene som motiverer alle ansatte, fordi de er veldig flinke til å ta vare på hverandre og støtte hverandre opp. 9 av 13 nevnte ikke lønn eller frynsegoder som motivasjonsfaktorer i det hele tatt. Likevel var 4 ansatte et unntak, fordi de også ble motivert av ytre belønning. Til tross for at arbeidsmiljøet og samholdet er en stor motivasjon for dem, ser medarbeiderne også på ytre belønninger i form av lønn og bonusordninger som motiverende faktorer.

Flere av de ansatte utrykte positivitet etter at de fikk flere faglige kompetanser på jobben, fordi arbeidsoppgavene har blitt mer spennende, varierte og utfordrende. Vi kan se at jo mer utfordringer de ansatte får og jo mer variasjon de har i arbeidsoppgavene sine, desto mer motiverte blir de. Flere utrykte at rutinearbeid kan bli svært kjedelig. De ansatte er positive til å jobbe med varierte oppgaver, fordi de synes det er spennende å oppleve nye scenarioer i jobben. Dette følger igjen til selvutvikling og selvrealisering, som igjen påvirker indre motivasjon.

Ytre faktorer som tilbakemeldinger er også en stor påvirkning på motivasjonen, men her har disse faktorene mest påvirkning på indre motivasjon. På grunn av samholdet, utfører medarbeiderne arbeidsoppgavene sine og hjelper hverandre, uten å forvente å få noen form for belønning. Tilbakemeldingene derimot, kommer både fra ledelsen og fra de ansatte selv. Det virker som at de ansatte er flinkere til å gi tilbakemeldinger seg imellom, fordi de hjelper

hverandre og observerer hverandre. De er lagspillere. Tilbakemeldinger fra lederne derimot, er det flere som savner.

Ledelsen derimot, prøver så godt de kan å komme med tilbakemeldinger. Dette gjør de både på medarbeidersamtaler og hvis de overhører en samtale med kunden der og da. Jeg tror derfor at når de ansatte sier tilbakemeldinger, mener de tilbakemeldinger på arbeidet de gjør, i forhold til måltall. Dette innrømmer ledelsen også at er en mangel på. Likevel prøver noen av dem å veie opp med å sitte og høre på telefonsamtaler til noen enkelte ansatte eller bare å gå rundt og observere.

Ledelsen på Eika Kundesenter gjør mye for å motivere de ansatte. De sender ut motiverende hilsen på mail hver morgen, som inneholder en plan for hva dagen vil bringe, og som nevnt over pleier de å gå rundt og observere når de er tilstede. Teamlederne er tilgjengelige hele tiden, med mindre de er i møter, noe som også motiverer de ansatte. Dette er fordi de vet at hvis det skulle ha oppstått noe, tar det ikke lang tid å få hjelp fra sin nærmeste leder. Teamlederne synes også at det er viktig å kjenne hver og en ansatt, for å kunne motivere alle individuelt og på riktig måte. De sier selv at noen ønsker entusiasme og godt humør, mens andre blir motivert av måltall. De mener også at det er en stor motivasjon å se sine medarbeidere. Ikke minst at de ansatte vet at de blir sett. Medarbeiderne bekreftet dette – nemlig at de blir motiverte av at lederen *ser* dem.

7.1 Muligheter for forbedring

I denne oppgaven skal jeg ikke ta for meg noen tiltak som ledelsen i Eika Kundesenter kan utføre, for å øke motivasjonen blant de ansatte. Som nevnt over, er det allerede veldig høy grad av motivasjon på Eika Kundesenter. Likevel, var det to ting som merket seg for potensiell forbedring.

Først og fremst svarte både lederne og medarbeiderne at det er lite kontroll av arbeidet. Dette er en potensiell mulighet til bedre tilbakemeldinger fra ledelsen. Samtidig kan det være vanskelig å lese av resultater fra kundetilfredshetsundersøkelser eller effektivitetsmålinger, når man ikke vet hva konteksten er. De ansatte som har hatt teamlederen sin på medlytt - at lederen hører på samtalen med kunden - mener at dette er en kjempegod måte for lederen å få innsyn i arbeidet på. Hvis dette blir gjort regelmessig med alle ansatte, og de får tilbakemeldinger på

det, ville dette økt den indre motivasjonen enda mer. Det er ikke uten grunn at Hackman og Oldham (1980), i tillegg til andre teoretikere, hevder at gode tilbakemeldinger er en av de viktigste faktorene som bør være tilstede på en arbeidsplass.

8 Litteraturliste

Apeland, N. M. (2007) *DET GODE SELSKAP Omdømmebygging i praksis*. Drammen: Hippocampus.

Bjerke, R. og Ind, N. (2007) *Organisasjonsdrevet merkebygging*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Deci, E. L. og Ryan, R. M. (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum. Tilgjengelig fra:

http://download.springer.com/static/pdf/966/bok%253A978-1-4899-2271-7.pdf?originUrl=http%3A%2F%2Flink.springer.com%2Fbook%2F10.1007%2F978-1-4899-2271-7&token2=exp=1491222185~acl=%2Fstatic%2Fpdf%2F966%2Fbok%25253A978-1-4899-2271-7.pdf%3ForiginUrl%3Dhttp%253A%252F%252Flink.springer.com%252Fbook%252F10.1007%252F978-1-4899-2271-7*~hmac=bf43bb3efa8ac85c23fcdd0ecde27a7752cf59375587d243250ea7f4b88ad968

(Hentet 1. mars 2017)

Dysvik, A. og Kuvaas, B. (2012) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Eika 1 (2017) *Historien*. Tilgjengelig fra:

<https://www2.eika.no/eikagruppen/Om-Eikagruppen/Om-Eika-Gruppen/Historien> (Hentet: 1. februar 2017)

Eika 2 (2017) *Visjon, Mål og Strategier*. Tilgjengelig fra:

<https://www2.eika.no/eikagruppen/Om-Eikagruppen/Om-Eika-Gruppen/Visjon-mal-og-strategier> (Hentet: 02. februar 2017)

Erlie, B. (2003) *Intern kommunikasjon*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Gullestad, M. (1996) *Hverdagsfilosofier*, Oslo: Universitetsforlaget

Hagen, K. (2005) *TRANSKRIPSJONSVEILEDNING FOR NOTA-OSLO*. Tilgjengelig fra: <http://www.tekstlab.uio.no/nota/oslo/transkripsjon/NoTa-transkripsjonsveil7.pdf> (Hentet: 25. februar 2017)

Hackman, J. og Oldham, G.R. (1980) *Work Design*. Cambridge: MA: Addison-Wesley

Halvorsen, K. (2008) *Å forske på samfunnet - en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Herzberg, F., Mausner, B. og Snyderman, B. B. (1959) *The Motivation to Work*. 2. utg. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt Forlag.

Kaufmann, A. og Kaufmann, G. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Karlsen, J. T. (2009) *Prosjektledelse – fra initiering til gevinstrealisering*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Neumann, C. B. og Neumann, I. (2012) *Forskeren i Forskningsprosessen*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

Sederer, L. (2012) Leadership, *Psychiatric Services*, volum 63(2), s. 103. Tilgjengelig fra: <http://search.proquest.com/docview/1368619065/fulltextPDF/F88EF31425644F26PQ/1?accountid=12870> (Hentet 29. mars 2017)

Stopher, P. (2012) *Collecting, Managing, and Assessing Data Using Sample Surveys*. 1. utg. Cambridge: United Kingdom at the Unevercity Press

Taormina, R. J. og Gao J. H. Maslow and the Motivation Hierarchy: Measuring Satisfaction of the Needs, *The American journal of psychology*, volum 126(2), s. 155. Tilgjengelig fra: <http://www.jstor.org/stable/pdf/10.5406/amerjpsyc.126.2.0155.pdf> (Hentet 25. februar 2017)

Thagaard, T. (2009) *Systematikk og Innlevelse*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget

VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide – intervju med ansatte

Vi går bachelor i Økonomi, Ledelse og Bærekraft på NTNU, og skriver i forbindelse med dette en bacheloroppgave om motivasjon.

Vi har valgt å forske på motivasjon her på kundesenteret. Vi tenkte å fokusere på hva som motiverer dere, ansatte, til å utføre en god jobb og levere god kvalitet for å få tilfredsstillende kunder. Vi ønsker også å undersøke hva ledelsen her gjør for å motivere dere, og i neste runde hvordan dette påvirker deg som ansatt.

Alt skal selvsagt være anonymt, og det vil ikke være mulig å spore hvem som har svart hva, fordi vi har taushetsplikt. Hvis vi finner et utsagn interessant, så spør vi først om tillatelse om å kunne sitere.

Hvis det er i orden, ønsker vi gjerne å ta opp intervjuene på telefonen, slik at vi er sikre på å få med oss alle svarene riktig. Vi kommer til å bruke opptakene i forbindelse med transkribering, disse slettes når vi er ferdige.

Vi vil også informere om at vi skal holde et intervju med teamlederne også, og snakke litt om motivasjon.

Er det noe du lurer på før vi starter?

START

Hvor gammel er du?

Hvor lenge har du jobbet på Eika Kundesenter?

Er du fast ansatt eller vikar?

Hva slags utdanning har du?

Hvorfor startet du i Eika og hva er grunnen til at du fortsatt jobber der?

- Er det på grunn av det sosiale, altså tilhørigheten?
- Har du en relevant utdanning som gjorde at du søkte i eika? Kompetanse
- Ble du påvirket til å søke jobben, fra f.eks familie?

Er det noe mer du vil tilføye dette temaet, før vi går videre til neste?

Da skal vi stille noen spørsmål rundt din relasjon til leder og dine mål og arbeidsoppgaver

Relasjon og møte

Hvor ofte møter du lederen din - i form av en samtale?

Har du hatt medarbeidersamtale med lederen din? Hvor ofte?

Hva mener du at du får ut av medarbeidersamtalen?

Setter du deg mål i jobben?

- Er det mål du setter deg selv eller settes de av for eksempel lederen din?
- Er det felles mål dere i teamet setter dere sammen?
- Føler du at du klarer å nå dine mål?

Hva gjør du hvis du må ha tak i lederen din (og hva må til)?

Hva mener du er den viktigste jobben til en leder?

Hvordan tilpasser leder lederstilen sin til din kunnskap og vilje?

Vet din leder hvordan du vurderer egne prestasjoner?

Er det noe du føler lederen kunne gjort annerledes?

Er det noe mer du vil tilføye, før vi går videre til neste tema?

Da går vi videre til trivsel og ansvar på jobben

Trivsel og ansvar

I hvilken grad trives du med arbeidsoppgavene du gjør?

Hvordan trives du med kollegaene dine?

- Hva er grunnen?

Hva kan du si om arbeidsmiljøet?

I hvor stor grad føler du at jobben din er variert?

Får du nok utfordringer i jobben, på hvilken måte?

Hvor mye ansvar har du i jobben din?

- Jobber du på egenhånd eller blir det du gjør kontrollert av lederen din?

Føler du at du får anerkjennelse (respekt) hvis du gjør en god jobb?

- Og på hvilken måte?

Er det noe mer du vil tilføye, før vi går videre til neste tema?

Nå skal vi stille noen spørsmål som går på motivasjon

Motivasjon

Hva tenker du på når du hører ordet “Motivasjon”?

Hva motiverer deg til å gjøre en god jobb? (Kollegaer? Arbeidsmiljø? Lønn? Interesse? Arbeidstider? Frynsegoder?)

Hva tror du kan motivere deg til å levere enda bedre kvalitet på arbeidet?

Har lederen din noen gang snakket med deg om motivasjon?

På hvilken måte opplever du at lederen din motiverer deg? (tale? Ris og ros?)

På hvilken måte bidrar du selv til å motivere dine kollegaer?

Pleier dere å ha noen sosiale sammenkomster med dine kollegaer og ledere?

Hvordan synes du det bidrar til å øke tilfredsheten på arbeidsplassen?

Hvor forpliktet føler du deg til Eika?

- Føler du sterk tilhørighet?
- Føler du deg sett og som en del av bedriften/teamet?

Er det noe mer du vil tilføye?

Avslutning

Da nærmer vi oss slutten. Er det noe mer du vil tilføye? Lurer du på noe angående prosessen videre?

Er det mulig at vi tar kontakt med deg på e-post i ettertid hvis det er noe som er uklart eller om vi trenger en utdypning av svarene?

Få epostadresse.

Det kan også hende at vi velger å sitere noen av svarene. Er det i orden om vi siterer deg anonymt?

Tusen takk for at du stilte opp.

Vedlegg 2: Intervjuguide – Gruppesamtale med teamlederne

Vi går bachelor i Økonomi, Ledelse og Bærekraft på NTNU, og skriver i forbindelse med dette en bacheloroppgave om motivasjon.

Vi har valgt å forske på motivasjon her på kundesenteret. Vi tenkte å undersøke hva som motiverer de ansatte til å utføre en god jobb og levere god kvalitet og tilfredsstillende kunder. Vi ønsker også å undersøke hva dere, lederne, gjør for å motivere de ansatte.

Hvis det er i orden, ønsker vi gjerne å ta opp intervjuene på telefonen, slik at vi er sikre på å få med oss alle svarene riktig. Vi kommer til å bruke opptakene i forbindelse med transkribering, disse slettes når vi er ferdige.

Er det noe dere lurer på før vi starter?

START

Hvor lenge har dere jobbet som ledere i Eika?

Hvilken utdanning har dere?

Har dere tidligere erfaring med å være leder?

Hvorfor søkte dere på jobben som leder på Eika Kundesenter?

Relasjoner

Hvor ofte møter dere de ansatte?

Hvor ofte har dere medarbeidersamtaler?

På hvilken måte er dere tilgjengelige for de ansatte?

Hva er deres tanker rundt det å bygge relasjon til de ansatte?

I hvilken grad mener dere at dere viser “riktig retning” til de ansatte? (Veilede, holde i hånda, hva er målet?)

Nå skal vi gå over til å snakke litt om de ansattes arbeidsoppgaver

Ansattes arbeidsoppgaver

Hva slags behov for kontroll føler dere er viktig å ha på de ansatte?

I hvor stor grad har dere innsyn i hvordan de ansatte jobber?

- Og på hvilke måter skjer dette?

Har dere noen form for kontroll over arbeidet som blir utført? - X antall samtaler i timen, KTI (kunde tilfredshets indeks), osv.

Hvordan gir dere tilbakemeldinger til de ansatte på det arbeidet de utfører?

Nå skal vi snakke om motivasjon

Motivasjon

Hvilke assosiasjoner får dere når dere hører ordet motivasjon?

- og hva legger dere i ordet motivasjon?

Hva gjør dere som teamledere for å motivere de ansatte til å utføre en god jobb og levere god kvalitet?

Hvilke tiltak mener dere er viktige for å øke motivasjonen til de ansatte?

I hvilken grad synes dere selv dere lykkes med å motivere de ansatte?

Hva kan dere gjøre annerledes for å motivere de ansatte enda mer?

Hva tenker dere om at kompetanse og kompetanseutvikling er viktig med tanke på motivasjon?

Hvilken betydning tror dere lønn og andre materielle forsterkere har for ansattes motivasjon?

Vi spurte hva som motiverer de ansatte her på Eika Kundesenter. Har dere noen ideer om hva de svarte? Både når det gjelder generell motivasjon og motivasjon i forhold til arbeidsoppgavene på Eika Kundesenter?

Pleier dere å ha noen sosiale sammenkomster?

Synes dere at forholdet blant de ansatte og mellom de ansatte og dere har blitt bedre etter at dere begynte å ha sosiale sammenkomster på fritiden?

I hvilken grad føler dere at det sosiale på arbeidsplassen er viktig for motivasjon av de ansatte?

Hvor sterk forpliktelse føler dere deres medarbeidere har til Eika?

Opplever dere at deres ansatte har motivasjon til å bidra med det lille ekstra?

Lederrollen

Hva mener dere er den viktigste jobben til en leder?

Hva er de viktigste verdiene dere som ledere ønsker å inneha?

Hva er de største utfordringene ved å være en leder? (Skille leder og vennerollen?)

Hvis vi hadde bedt deres ansatte om å beskrive deres lederstil, hva tror dere de ville sagt?

I hvilken grad legger dere opp til et samarbeid for å framstå koordinerte overfor de ansatte?

Avslutning

Da nærmer vi oss slutten. Er det noe mer dere vil tilføye? Lurer dere på noe angående prosessen videre?

Er det mulig at vi tar kontakt med dere på e-post i ettertid hvis det er noe som er uklart eller om vi trenger en utdypning av svarene?

Få e-postadresse.

Det kan også hende at vi velger å sitere noen av svarene. Er det i orden for dere om vi siterer anonymt?

Tusen takk for at dere stilte opp.

Vedlegg 3: Transkriberingsmatrise – Intervjuer med ansatte

<i>Indre faktorer</i>	
Variasjon i ferdigheter	
Informant 1	Til en viss grad, men mer nå som jeg har fått et kompetanseområde til.
Informant 2	Det er varierende i forhold til om det er interne feil eller ikke.
Informant 3	Det er en variert hverdag her med mange forskjellige arbeidsoppgaver. Arbeidsoppgavene mine er veldig varierte, da jeg har alle tre kompetansene.
Informant 4	Har fått mye mer utfordringer og variasjon etter at jeg fikk en kompetanse til.
Informant 5	Variasjonsnivået er både og. Noen ganger går mye på autopilot, mens andre ganger kan jeg ha masse variasjon. Avhenger ofte av om det er interne feil.
Informant 6	Det er begrenset hvor variert arbeidet er. Den eneste forskjellen er de ulike kundene. Men blir nok mer variert etter hvert, da jeg vil få enda en kompetanse.
Informant 7	Jeg har fått to fagområder nå, så det er mer varier nå. Det byr også på mer utfordringer.
Informant 8	Det er veldig variert foreløpig, men kan nok bli ensformig etter hvert. Variert nå fordi alt er nytt.
Informant 9	Jeg tror jobben min kunne vært mer variert, men det går bra. Men vi vet at det vil bli mer motiverende fremover, og det er ganske motiverende.
Informant 10	Det er veldig variert og jeg har veldig mange forskjellige oppå grunn oppgaver. Har kontakt med mange forskjellige mennesker.
Informant 11	Ja, det er ikke mangel på utfordringer.
Informant 12	Jobben min er ganske variert, fordi jeg svarer både på mail, tar imot samtaler og ringer ut. Det øker trivselen på arbeidsplassen, at det ikke bare er helt likt hele tiden.
Informant 13	Det er ikke variert i veldig stor grad. Mye likt rutinearbeid.

Oppgaveidentitet	
Informant 1	Jeg gjør alt på egenhånd.
Informant 2	Det kommer an på hvor rolig det er. Kan av og til bestemme om jeg vil sitte på epost eller telefon.
Informant 3	
Informant 4	Gjør alt på egenhånd.
Informant 5	Jeg tar ansvar og jobber på egenhånd.
Informant 6	Jeg jobber selvstendig.
Informant 7	Det er veldig fritt på mange måter, så jobber selvstendig.
Informant 8	Jeg setter meg noen egne mål, men jeg har ikke klart å nå dem ennå.
Informant 9	Jeg jobber stort sett på egenhånd, og jeg tror det er meningen også. Tror lederne ønsker av vi skal jobbe selvstendig.
Informant 10	
Informant 11	Jobber mye alene.
Informant 12	
Informant 13	Jobber selvstendig.
Oppgavebetydning	
Informant 1	Lederen min vet hvordan jeg vurderer egne prestasjoner og hvilke mål jeg har. Jeg trives veldig godt med arbeidsoppgavene mine, spesielt nå som det har blitt mer variert.
Informant 2	Jeg tror lederen min vet hvordan jeg vurderer egne prestasjoner. Trives greit, men kan være ensformig. Stort sett er jeg fornøyd. Jeg føler meg veldig forpliktet til jobben min.
Informant 3	Vi snakker om hvordan jeg vurderer mine egne prestasjoner på medarbeidersamtalene. Jeg trives med arbeidsoppgavene mine i stor grad, fordi de er veldig varierte.
Informant 4	Det er en mulighet til å komme seg videre innad i Eika etter studiene. Jeg har ikke snakket med lederen min om hvordan jeg vurderer mine egne prestasjoner. Vi får betalt for å gjøre helt ok arbeidsoppgaver, så jeg trives kjempegodt.

Informant 5	Lederen min vet hvordan jeg vurderer egne prestasjoner. Jeg trives godt med arbeidsoppgavene mine. Jeg føler meg veldig forpliktet til bedriften, kanskje mer enn noen andre.
Informant 6	Jeg tror lederen min vet hvordan jeg vurderer egne prestasjoner. Arbeidsoppgavene mine er veldig bra.
Informant 7	H*n vet hvordan jeg vurderer egne prestasjoner. Jeg trives veldig godt med arbeidsoppgavene mine, spesielt de som er varierende. Synes det er kjedelig med rutinearbeid. Det er veldig spennende med nye utfordringer. Jeg føler meg definitivt forpliktet til arbeidsplassen min.
Informant 8	Jeg trives godt med arbeidsoppgaver, fordi jeg er glad i å prate med kunder. Jeg føler meg ganske forpliktet til arbeidsplassen min, og håper på å få en jobb her etter studiene.
Informant 9	Jeg trives ganske godt med jobben min. Jeg merker at innspillene vi kommer med blir hørt og vi får svar på om det har blitt stemt ned eller "opp". Dette er veldig motiverende, fordi jeg merker at vi betyr noe på arbeidsplassen.
Informant 10	H*n vet hvordan jeg vurderer mine prestasjoner. Jeg trives veldig godt med arbeidsoppgavene mine. Jeg merker at hvis jeg kommer med et forslag, så blir det tatt med videre og ikke bare oversett. Dette hjelper meg med å holde motivasjonen oppe.
Informant 11	Jeg trives veldig godt med arbeidsoppgaver mine.
Informant 12	Jeg trives greit med arbeidsoppgaver, men tror det er kollegaene mine som er grunnen til at jeg trives så godt på arbeidsplassen.
Informant 13	Jeg trives greit med arbeidsoppgaver, men savner litt mer variasjon.
Autonomi	
Informant 1	Får utfordringer når jeg tar på meg andre oppgaver enn jeg er vant til å gjøre. Synes det er fornuftig og lærerikt. Har mye ansvar - ivareta kunder. Har også ansvar for å lære nye ting og ta eget initiativ.
Informant 2	Jeg får utfordringer, fordi man blir aldri utlært. Det kommer nye ting, nye oppdateringer, osv. Har ansvar til en viss grad i arbeidsoppgavene mine.
Informant 3	Noen ganger får jeg utfordringer, men ellers er det en ganske enkel jobb.
Informant 4	Jeg har mye mer ansvar nå, som jeg har fått en kompetanse til.

Informant 5	Jeg tar mye ansvar. Synes jeg får nok utfordringer, og blir sikkert mer når jeg får enda en kompetanse.
Informant 6	Det blir nok mye nytt å lære seg når jeg skal få en ny kompetanse. Ansvaret her er avhengig av det du gjør det til selv. Her handler det om å ta eget initiativ.
Informant 7	Får en del ansvar.
Informant 8	Jeg får en del utfordringer, men blir kontrollert til en viss grad.
Informant 9	Jeg setter meg egne mål, som jeg synes selv at jeg klarer å oppnå. Jeg får en del utfordringer i jobben min, fordi du lærer noe nytt her hver dag. Det er ikke så mye ansvar, men du har jo et ansvar over alle kundene du hjelper.
Informant 10	Det dukker opp ulike problemer hver dag som vi må løse. Det er også et veldig stort ansvar å hjelpe kollegaene mine synes jeg.
Informant 11	Jeg har litt mindre ansvar nå enn før, men det er frivillig. Jeg hadde ansvar for en ganske stor del før, og jeg tok på meg det frivillig, fordi det er sånn jeg er som person. Men nå har jeg innsett at sånn kan jeg ikke gjør mer.
Informant 12	Jeg synes det kunne vært litt mer utfordringer, så jeg gleder meg til å få flere kompetanser. Men samtidig får jeg ganske mye ansvar i jobben. Føler at jeg kan ganske mye og at jeg er hjelpsom, så der føler jeg at jeg har mye ansvar.
Informant 13	Jeg får ikke så mye utfordringer nå. Samtidig har jeg en del ansvar i jobben, fordi jeg hjelper ofte til hvis noen trenger hjelp. Jeg blir veldig motivert av å ha ansvar, og jeg ville blitt mer motivert hvis jeg hadde fått enda mer ansvar. Jeg føler meg veldig forpliktet til Eika, fordi jeg har tatt på meg så mye ansvar. Jeg synes jeg fronter verdiene til Eika på en god måte.
Tilbakemeldinger	
Informant 1	
Informant 2	Interne konkurranser, anerkjennelse, månedens kollega og høyere stillinger er en motivasjon.
Informant 3	Månedens ansatt motiverer veldig.
Informant 4	

Informant 5	Vi er veldig flinke på å gi ros og konstruktiv kritikk oss kollegaene imellom. Noen av kollegaene er ekstra flinke til å gi en klapp på skulderen hvis de ser noe bra.
Informant 6	Jeg føler at jeg får anerkjennelse på grunn av den nye ordningen med å kåre månedens kollega. Det gir meg motivasjon til å være en god kollega og et godt forbilde.
Informant 7	Føler at jeg får anerkjennelse hvis noen stemmer meg frem som månedens ansatt. Det viser at mine kollegaer setter pris på meg.
Informant 8	Får anerkjennelse hvis man gjør noe bra. Å bli kåret til månedens ansatt er motiverende.
Informant 9	
Informant 10	
Informant 11	Får gode tilbakemeldinger hvis lederen min overhører noe, og det er veldig positivt og motiverende.
Informant 12	Kåring av månedens kollega har økt motivasjonen her litt. Man å prestere litt bedre for å kunne få anerkjennelse. Men jeg merker at kollegaene mine setter pris på at jeg hjelper dem hvis det er noe.
Informant 13	Vi er veldig flinke til å rose hverandre vi ansatte. Månedens kollega er også er stor motivasjon, fordi det viser at du blir satt pris på.
Kollegaer/Miljø	
Informant 1	Trives veldig godt med kollegaene. Kommer godt overens, prater om det meste og samarbeider godt. Jeg motiverer kollegaene mine ved å være tilstede og hjelpe hvis det er noe. Ved å være en god lagspiller. Jeg føler meg forpliktet til Eika Kundesenter på grunn av kollegaene mine.
Informant 2	Mye trivelige folk her. Stor aldersforskjell, så man får litt av alt. Kollegaene mine motiverer meg. Sosiale sammenkomster utenfor jobben bidrar til å øke trivselen på jobben. Føler meg som en del av bedriften, fordi jeg kjenner folka veldig godt.
Informant 3	Det er et fantastisk miljø her. Trives veldig godt med kollegaene mine, fordi alle her tåler en spøk. Sosiale sammenkomster utenom jobben skaper veldig god stemning på arbeidsplassen.

Informant 4	Det er veldig morsomt å jobbe her. Koselige kollegaer. Trives veldig godt, kunne ikke hatt det så mye bedre. Jeg motiverer mine kollegaer ved å ha en morsom tone. Sosiale sammenkomster gjør at vi blir kjent med hverandre i en annen setting enn kun jobbrelatert, og da ser vi hverandre i et annet lys.
Informant 5	Trives svært godt med kollegaene mine. Det er supre Jeg er med på å motivere mine kollegaer ved å smile til dem. Jeg synes at sosiale sammenkomster er med på å øke tilfredsheten på arbeidsplassen.
Informant 6	Trives eksepsjonelt bra med kollegaene mine. Det er en veldig kul gjeng her. Jeg synes at jeg bidrar med å motivere kollegaene mine ved å gi tilbakemeldinger og komplimenter. Jeg føler meg også forpliktet til Eika Kundesenter på grunna v kollegaene mine. Det er et godt og inkluderende arbeidsmiljø her.
Informant 7	Trives kjempebra med kollegaene mine, fordi det er så god stemning og humør, og vi har en veldig god kjemi. Jeg synes at jeg er med på å motivere kollegaene mine ved å rose dem. Sosiale sammenkomster har også en stor påvirkning på motivasjonen.
Informant 8	Det er veldig hyggelige kollegaer. Jeg tror jeg motiverer kollegaene mine ved å gi ros til dem som hjelper meg.
Informant 9	Det er viktig at kollegaer motiverer hverandre i tillegg til ledelsen. Det er ikke vits at lederen motiverer deg, hvis kollegaene drar hverandre ned. Trives veldig godt med kollegaene mine, fordi vi har det veldig morsom på jobb. Det sosiale utenom jobben hjelper på å øke trivselen på arbeidsplassen. Jeg tror det er fordi du får sett kollegaene dine i et annet perspektiv.
Informant 10	Jeg har veldig hyggelige kollegaer. Det er rom for mye tull og fjas, og vi er veldig flinke til å motivere hverandre.
Informant 11	Trives veldig godt med kollegaene mine, fordi de er hyggelige. Uansett alder, nivå, hvem, hva eller hvor, hilser alle på hverandre og bryr seg om hverandre. Alle omgås. Du blir ikke sittende alene i lunsjen, fordi alle klarer å prate sammen, så du føler deg aldri ensom. Jeg er veldig flink til å si ifra hvis noen gjør en god jobb og takker for hjelpen.

Informant 12	Jeg trives godt i miljøet på Eika Kundesenter, og det er derfor jeg fortsatt jobber her. Ikke fordi å jobbe i bank er drømmejobben. Merker at sosiale sammenkomster hjelper på trivselen, fordi folk blir bedre kjent av det. Jeg føler meg ganske forpliktet til bedriften på grunn av kollegaene mine.
Informant 13	Trives veldig godt med kollegaene mine, fordi det er godt samarbeid og stemning innad. Tøys og seriøsitet om hverandre. Det er den største bidragsyteren til min trivsel på jobb. Jeg synes jeg motiverer mine kollegaer ved å være hardtarbeidende og kunnskapsrik.
Ytre Faktorer	
Lønn / Frynsegoder	
Informant 1	
Informant 2	Jeg blir motivert av lønn.
Informant 3	
Informant 4	Jeg hadde tatt et annet tilbud, hvis det var relevant for utdannelsen min og jeg fikk bedre lønn.
Informant 5	
Informant 6	
Informant 7	
Informant 8	Goder som lønn er veldig motiverende.
Informant 9	
Informant 10	
Informant 11	
Informant 12	Man får flere goder hvis man er ansatt i Eika. Man kjenner litt på den forskjellen hvis man er vikar, og det kan noen ganger blir litt demotiverende.
Informant 13	
Ris/Ros	
Informant 1	Jeg får ofte anerkjennelse og tilbakemeldinger på ting jeg gjør eller forslag jeg kommer.

Informant 2	Kan være litt lite til tide. Får kun tilbakemeldinger hver sjetten uke. Det er først da vi får beskjed om hva vi er flinke til og ikke. Det man ikke er god på, blir man motivert til å gjøre bedre.
Informant 3	Jeg får anerkjennelse av både lederen min og kollegaene mine.
Informant 4	Jeg får ikke anerkjennelse, og det er generelt mangel på tilbakemeldinger.
Informant 5	Jeg synes at tilbakemeldingskulturen kunne vært bedre, men samtidig så får jeg anerkjennelse hvis jeg gjør en god jobb.
Informant 6	Pleier å få ros hvis jeg har gjort noe bra.
Informant 7	
Informant 8	
Informant 9	
Informant 10	Lederen min er veldig flink til å nevne det når jeg har jobbet i ett sett hele dagen. Da kommenterer h*n ofte at jeg har jobbet bra, eller at jeg trenger en pause.
Informant 11	Jeg synes at medarbeidersamtalene er nyttige, fordi vi får tilbakemeldinger hvis det er noe vi burde endre på. I tillegg får vi skryt, og det er veldig motiverende.
Informant 12	Jeg synes det er gøy når folk spør meg om hjelp, fordi da føler jeg at jeg får anerkjennelse.
Informant 13	Jeg får ros når jeg klarer å hjelpe kollegaene mine og komme meg gode løsninger.
	Ledelse
	Kommunikasjon
Informant 1	Møter lederen til oppsummeringssamtale. Der får vi tilbakemeldinger og diskuterer resultater. Kan også gi tilbakemeldinger til lederen. Veldig enkelt å få tak i lederen ellers, fordi lederen min er veldig tilgjengelig.
Informant 2	Møter lederen min en gang i uka. Har medarbeidersamtale hver sjetten uke. Lederen min er veldig tilgjengelig og ikke vanskelig å få tak i.
Informant 3	Møter lederen min ca. hver sjetten uke på medarbeidersamtale. Er ikke vanskelig å få tak i lederen ellers - sender bare SMS, ringer eller går bort.

Informant 4	Møter lederen min sjeldent, sist i oktober. Hadde en medarbeidersamtale i høst, hvor jeg møtte den nye teamlederen min. Lederen svarer ofte på epost og SMS. Jeg jobber kveld, så får ikke huket tak i lederen min hvis jeg trenger noe.
Informant 5	Møter lederen min i form av en samtale ca. hver sjette uke. Har medarbeidersamtale ca. to ganger i året hvor vi prater om nye ting som har skjedd faglig og legger frem ønsker for videre utvikling. Det er ulikt hvor tilgjengelig lederen min er. Hvis alle lederne er ute på møter, er h*n veldig vanskelig å få tak i. Hvis de er på huset derimot, er det bare å gå bort.
Informant 6	Jeg hadde medarbeidersamtale for ikke lenge siden. De er ikke så vanskelig å få tak i lederen min ellers heller, er bare å sende melding eller gå bort. På medarbeidersamtalen fikk jeg tilbakemeldinger på arbeidet mitt.
Informant 7	Jeg møter lederen min hver dag. Har også hatt to medarbeidersamtaler siden desember og vi skal ha medarbeidersamtaler hver sjette uke fremover. På disse samtalene prater vi om mål, retningslinjer og forbedringsmuligheter. Jeg får også råd til hvordan jeg skal gå frem for å oppnå disse målene. Det er heller ikke så vanskelig å få tak i lederen min hvis det er noe.
Informant 8	Jeg snakker stort sett med lederen min hver gang jeg er her. Har ikke hatt medarbeidersamtale ennå, da jeg er ganske ny. Men planen er å ha det hver sjette uke. H*n er ikke så lett å få tak i, fordi er mye i møter. Men får som regel svar på mail.
Informant 9	Har en samtale med lederen min ca. annenhver uke. I tillegg har vi medarbeidersamtaler hvor vi prater om hva jeg kan gjøre bedre. Det er også rom for forslag til hva lederne kan gjøre bedre. Det er ellers ganske lett å få tak i lederen min, fordi de sitter som regel på plassen sin.
Informant 10	Jeg har veldig god kontakt med min nærmeste leder. Vi prater sammen daglig, men har også en medarbeidersamtale hver sjette uke. Jeg tar opp det meste der og da det skjer. Jeg er med på å motivere mine kollegaer ved å hjelpe folk med det de trenger hjelp med.

Informant 11	Jeg kan ta initiativ til et møte når jeg vil. Fremover vil det være jevnlig medarbeidersamtaler. Ellers er ikke lederen min så vanskelig å få tak i, fordi vi alle sitter her sammen. Så det blir bare å rope, gå ned dit, vinke, osv. H*n er veldig lett tilgjengelig.
Informant 12	Snakket oftere med lederen min før, men har nesten ikke vært i kontakt i år. Hadde medarbeidersamtale en gang i måneden før. På disse samtalene pleide lederen min å komme med konkrete spørsmål til hva vi kan gjøre bedre ved ulike løsninger. Det er ellers veldig enkelt å få tak i lederen min, holder med å sende en melding. Trenger ikke å sende mail, eller noe formelt.
Informant 13	Vi har en til en samtaler hver sjette uke. Der kan jeg komme med mine synspunkter, i tillegg kan jeg høre hva som er planlagt fremover. Jeg får også tilbakemeldinger på jobben jeg gjør - hva som er bra og hva som kan bli bedre. Ellers snakker jeg med lederen min hver dag. Og hvis det er noe spesielt, er det ikke vanskelig å få et par minutter under fire øyne.
Korrigerbarhet	
Informant 1	Det er lite kontroll.
Informant 2	
Informant 3	Lederen sitter på medlytt med sine ansatte. Ellers er det veldig mye frihet her når det gjelder ansvar.
Informant 4	Vi blir kontrollert for lite. Da vi ikke blir målt på noen ting, blir det vanskelig å se hvilke prestasjoner vi gjør.
Informant 5	Lederen pleier å sitte på medlytt for å se forbedringspotensial,
Informant 6	Det er lite kontroll her.
Informant 7	
Informant 8	Blir kontrollert, men ikke like mye som andre plasser.
Informant 9	
Informant 10	

Informant 11	Lederen min sitter på medlytt med alle sine ansatte, så h*n har et grunnlag til å komme med den tilbakemeldingen h*n gir. Hvis h*n bare hadde sittet med KTI-målingen (kundetilfredshet) foran seg, så holder ikke det. Da vet du ikke hva som egentlig skjedde. På medlytt derimot, har lederen sittet og hørt hele samtalen. Det motiverer også at h*n setter seg ned og går gjennom dette med oss.
Informant 12	H*n pleier å følge litt med på hvor mange kunder vi har fått ajour, men det er mindre nå. Det kan hende at det er fordi de ansatte har blitt flinkere på å ringe ut til kundene, og ikke synes det er like skummelt lengre.
Informant 13	
Lederstil	
Informant 1	Den viktigste rollen til en leder er å være frempå med tilbakemeldinger og være tilstede. Dette motiverer.
Informant 2	Motivere og inspirere. Viktig at lederen har kompetanse, kan faget og er hyggelig.
Informant 3	Den viktigste jobben til en leder er å motivere de ansatte, ha god holdning og være fleksibel. Lederen min er flink til å være en leder, men har ikke så stor kunnskap i forhold til alle fagområdene vi har her. Samtidig synes jeg lederen min ofte snakker høyt om ting vi ansatte ikke har noe med, noe som kan virke uprofesjonelt.
Informant 4	Den viktigste jobben til en leder er å motivere de ansatte og være flink til å følge opp at de gjør en god jobb. Jeg synes lederen min kunne vært mer på jobb når vi som jobber kveld er på jobb.
Informant 5	Jeg synes det er veldig viktig at de ansatte blir sett og at lederen vet at hvert individ er ulikt slik at man får opplæring deretter. Det er viktig at den ansatte føler man blir tilpasset, slik at den får mestringsfølelse.
Informant 6	
Informant 7	Det er veldig viktig at lederen ser oss ansatte og får oss til å føle oss verdifulle på arbeidsplassen. At vi blir hørt når vi kommer med forslag, og at lederen tar ansvar på våre vegne. Lederen min er veldig tilpasningsdyktig.

Informant 8	Å motivere og lede de ansatte til å gjøre en felles innsats for hele bedriften og få det beste ut av sine ansatte er den viktigste jobben til en leder. Jeg synes lederen min tilrettelegger lederstilen personlig for hver enkel og tar hensyn til om du er ny.
Informant 9	En leder må kunne motivere og følge opp at folk gjør det de skal gjøre.
Informant 10	Jeg mener at det er veldig viktig at en leder vet hva de ansatte jobber med og er tilstede "på gulvet". Da har de bedre innsikt i hvordan de skal lede sine ansatte. Det eneste er at h*n er litt for personlig og ikke profesjonell.
Informant 11	Jeg er ganske åpen på det. H*n er veldig flink til å tilpasse seg hver enkel, og det er veldig deilig. Jeg er ikke redd for å si hva jeg synes jeg selv burde bli bedre på, osv., og h*n er veldig mottakelig når det gjelder det. H*n ser meg også veldig godt, ved at h*n hilser og sier takk for i dag når jeg går.
Informant 12	H*n er veldig positiv og sosial, og veldig inkluderende. Går rundt og spør alle om hvordan det har gått i dag, og hvordan vi føler uken har gått. Jeg synes det er veldig viktig, fordi folk setter da pris på å komme på jobb. H*n er veldig flink til å tilpasse seg, og er ikke alltid så formell. H*n tar ordet på møter, men har samtidig veldig mye humoristisk sans.
Informant 13	Det er viktig at lederen er synlig og tilgjengelig. Det er også viktig at h*n er villig til å lytte når det skulle være noe, og kommer med konstruktiv kritikk og positive tilbakemeldinger. Jeg føler at hvis jeg kommer med en mening, så er h*n som regel oppdatert hvis det er nødvendig. H*n er på likt nivå når vi prater. H*n er også veldig entusiastisk og energisk, som er veldig positivt.
Gi riktig retning	
Informant 1	Pleier å sette mål med leder og alene. Føler at jeg klarer å oppnå målene.
Informant 2	Sammen med lederen min setter jeg meg mål for mine arbeidsoppgaver
Informant 3	Setter mål med lederen min. Men dette er ikke mål som er konkrete nok til å måles.
Informant 4	Jeg setter meg mål sammen med lederen min. Målene jeg setter er realistiske, så jeg klarer å nå dem.
Informant 5	Jeg har ganske strenge krav til meg selv. Pleier å sette mål sammen med lederen min.

Informant 6	Sammen med lederen min, satte vi mål for hvordan jeg skal bli bedre. Jeg føler at målene er realistiske og at jeg klarer å nå dem.
Informant 7	Vi har pratet sammen om hvordan jeg kan nå målene mine.
Informant 8	
Informant 9	
Informant 10	Jeg setter meg både mål alene og med lederen min. Vi setter ofte opp langsiktige og kortsiktige mål på medarbeidersamtalene. Jeg føler at jeg klarer å nå de målene jeg setter meg.
Informant 11	På medarbeidersamtalene pleier vi å sette oss mål sammen for ulike ting jeg skal nå. Jeg pleier å nå mine mål, fordi de er veldig realistiske.
Informant 12	Vi har ingen form for mål her. Vi kan for eksempel sette oss mål om at vi skal gjøre x antall saker på en kveld. Et mål kan være å ha flest mulig kunder som er ajour med betalingen på kredittkortet sitt.
Informant 13	Jeg pleier å sette meg noen mål sammen med lederen min. Disse målene går ut på ting jeg vil oppnå i nærmeste fremtid.
Motivasjon	
Informant 1	Motivasjon er den drivkraften som du har til å gjøre forskjellige ting. Oppgaven blir ikke en byrde, men går mer på skinner. Jeg blir motivert av å levere gode resultater og av kollegaene mine. Jeg har ikke snakket med lederen min om motivasjon. Men lederen motiverer meg, fordi h*n er så frempå og energisk.
Informant 2	Motivasjon er det som driver en framover.
Informant 3	Motivasjon betyr å ville gjøre noe. Jeg blir motivert av miljøet og kollegaene mine. At alle samarbeider og er gode lagspillere. Jeg har ikke snakket med lederen min om motivasjon.
Informant 4	Motivasjon er det som driver folk til å gjøre en god jobb. Det som driver folk til å komme seg opp og frem, og ikke sitte på den samme plassen i 30 år. Det er det som motiverer meg i hvert fall. Jeg vil jobbe med oppgaver som er relevante for utdannelsen min.

Informant 5	Motivasjon er noe som gjør meg energisk. Kollegaene mine motiverer meg veldig. Noe som kunne motivert meg til å gjøre en enda bedre jobb er merkunnskap. Lederen min prater masse om motivasjon, og det er en stor del av hverdagen her. Min leder motiverer meg ved at h*n lar meg gråte om jeg trenger det.
Informant 6	Når jeg hører ordet motivasjon, tenker jeg på arbeidsglede. Min motivasjon er å avslutte samtalen med en fornøyd kunde. Det er ekstra stas hvis du klarer å snu humøret til kunden i løpet av samtalen. Jeg tror ikke lederen min har snakket med meg om motivasjon, men h*n motiverer meg ved at jeg føler meg godt mottatt.
Informant 7	Når jeg hører ordet motivasjon, så assosierer jeg det med trening og kosthold. Gjøre noe for å oppnå noe annet eller bedre. Det er også det som motiverer meg. At jeg kan bli bedre, utvikle meg selv, bli et bedre menneske - bedre for meg selv og andre. God stemning, humor og rom for å tulle motiverer meg veldig. Jeg synes at lederen min motiverer meg ved først og fremst å hilse. Andre ting er å få daglige motivasjonsmail, feedback og medarbeidersamtaler.
Informant 8	Motivasjonen er grunnen til at du gjør det du gjør. Jeg blir motivert av å kunne få jobb etter studiene. Samtidig er jobben i seg selv en motivasjonsfaktor, da jeg kan hjelpe kunder med ulike problemer som oppstår. Jeg tror jeg blir enda mer motivert når jeg blir tryggere i jobben. Jeg har ikke snakket med lederen min om motivasjon, men h*n motiverer ved å sende daglige motivasjonsmailer.
Informant 9	Motivasjon betyr å ha det koselig på jobb. Er du ikke motivert, så er det ikke noe morsomt møte opp på arbeidsplassen. Jeg blir motivert av at alle trekker i samme retning og samarbeider godt. Vi kjenner også hverandre godt, på grunn av det sosiale vi gjør utenfor jobben. Har ikke snakket med lederen min om motivasjon alene, men det har blitt tatt opp på møter. Lederen min er veldig utadvendt så h*n gir veldig mye av seg selv. Bare sånne småting er veldig motiverende.

Informant 10	<p>Motivasjon er en gulrot i den andre enden eller noe man får når man har nådd et mål. Det trenger ikke å være en fysisk ting, men at man har oppnådd noe for seg selv eller bedriften. Jeg blir motivert av å utvikle meg selv - både faglig og personlig. Lederen min er veldig opptatt av å prate om motivasjon. H*n prøver å få med seg ting som skjer, og det er veldig motiverende. På teammøter tar h*n hele tiden opp hvilke mål vi skal nå osv.</p>
Informant 11	<p>Når jeg hører ordet motivasjon, tenker jeg på noen som backer meg opp og er "med". Slik at du får lyst til å yte mer og yte ditt beste. At du får lyst til å lære mer og gi av deg selv. Hvis jeg får alle de tingene, så er jeg motivert. I tillegg hvis jeg får muligheten til en utdanning og får lære mer. Det er veldig viktig for meg. Men samtidig at jeg får lov til å stoppe når jeg føler at nå holder det med fagfelt for en stund. At det ikke blir for mye og at jeg får høre at jeg gjør en bra jobb. Lederen min har snakket med meg om hva som kan motivere meg til å gjøre en enda bedre jobb. Det synes jeg var veldig imponerende, fordi det er så viktig.</p>
Informant 12	<p>Motivasjon betyr å gjøre ting bedre, eller at noen får meg til å gjøre jobben bedre. Hvis jeg merker at kollegaene mine jobber mer effektivt eller bedre, så får jeg lyst til å jobbe raskere og bedre. Men det fungerer også andre veien, at hvis jeg ser at noen sitter og shopper ved siden av meg, så mister jeg lysten litt til å sitte og svare på e-post. Lederen min har ikke snakket med meg om motivasjon, men samtidig er h*n veldig positiv og hører etter. På denne måten får h*n med seg hvordan vi jobber.</p>
Informant 13	<p>Motivasjon er det som er drivkraften som gjør at du har lyst til å drive med det du driver med. Drivkraften kan være forskjellig fra person til person. Noen blir jo bare drevet av lønn. Jeg derimot, vil heller utvikle meg og få mer ansvar. Lederen min motiverer meg ved å være i veldig godt humør og være positiv. Vi ser muligheter og ikke utfordringer.</p>

Vedlegg 4: Transkriberingsmatrise – Gruppesamtale med ledelse

Kommunikasjon	
Informant 1	Jeg er mye ute på gulvet. Vi pleier å ha medarbeidersamtaler, hvor de ansatte får tilbakemeldinger på arbeidet de utfører.
Informant 2	Vi møter de ansatte til en samtale hver sjettede uke. Ellers sitter vi her, så det er bare å komme bort hvis det skulle vært noe. Vi er også veldig flinke til å komme med tilbakemeldinger hvis vi observerer noe med en gang.
Informant 3	Vi er veldig tilgjengelige hele tiden, både digitalt og "tilstede". Jeg synes også vi er flinke til å gi beskjed hvis vi er i møte.
Korrigerbarhet	
Informant 1	Vi har lite innsyn i det de ansatte jobber med. I hvert fall tallmessig. Isteden er vi ute på gulvet og har medlytt, slik at vi heller får innsyn på denne måten.
Informant 2	Vi har veldig lite målinger. Det er viktig å følge med og gi tilbakemeldinger på både det som er positivt og negativt. Man får ikke gitt ros hvis man ikke følger med. De ansatte ønsker å bli sett.
Informant 3	Jeg mener at frihet under ansvar er bra. Det er viktig å ha tillitt til de ansatte. Samtidig må vi følge litt med. Men kontroll og overvåking er ikke helt min stil. Men vi har altfor lite tallmessig innsyn i det de ansatte jobber med.
Lederstil	
Informant 1	Vil ikke være bestevenn, men samtidig har jeg veldig liten grense mellom meg og medarbeiderne mine. Jeg bryr meg om dem, og klarer å viske ut skillet. Da har vi det gøy sammen.
Informant 2	Det er veldig viktig å se sine medarbeidere. Den største utfordringen er nok den "mellomstillingen". Å balansere mellom de over og de ansatte. Men jeg synes at vi er veldig flinke til å samarbeide oss imellom, for å virke koordinerte overfor de ansatte. Vi blir alltid enige om en avgjørelse, og sier alltid det samme til de ansatte.

Informant 3	<p>Som leder vil jeg ikke bli for privat eller bestevenn med de ansatte.</p> <p>Samtidig ønsker jeg å være leder, og ikke sjef. Vi prøver å motivere til å ha det bra på jobb, ha god relasjon og rom for å ha det gøy. Det er ikke vanskelig å ha kontakt med oss. Det er veldig viktig å være tilstede.</p>
Gi riktig retning	
Informant 1	<p>Ofte sier vi rett ut hvordan vi vil ha det. Jeg tror at kompetanseutvikling er en viktig faktor når det gjelder motivasjon. Dette sier jeg av erfaring også.</p> <p>Kompetanseutvikling gir mestringsfølelse, noe som igjen øker motivasjon. Jeg tror nok de ansatte også føler seg forpliktet til jobben, da de skårer 80% på lojalitet i medarbeidertilfredshetsundersøkelser.</p>
Informant 2	<p>Noen ganger pleier jeg å ta over telefonen hvis en kunde er kranglete for å hjelpe en ansatt. Da er vi liksom i samme båt.</p>
Informant 3	<p>Det beste eksempelet er å være et forbilde og vise hvordan du selv jobber. Det er også viktig å si ifra hvis noen skeier ut.</p>
Motivasjon	
Informant 1	<p>Jeg deler motivasjon i indre og ytre motivasjon. Ytre er lønn, bonusavtaler og goder. Det som egentlig driver oss derimot, er indre motivasjon. Det er gleden av å gjøre jobben. Noen ansatte kan jeg fleipe med, mens andre lar jeg være i fred. Det er sånne ting vi finner ut av på samtaler når vi blir kjent med de ansatte. Lønn og sånne ting er hygienefaktorer, og ikke det som driver oss. Samtidig kan det nok gnage litt hvis man opplever skjevheter innen det. Det som motiverer våre ansatte er nok tilbakemeldinger og variasjon.</p>
Informant 2	<p>Motivasjon er trivselsfaktor. Alle ansatte er forskjellige. For noen holder det med å få "en high five", mens andre blir kun drevet av tallmessige resultater. Samtidig kunne vi vært mer tilgjengelige for de ansatte og ikke vært så mye borte på administrative ting. Jeg tror at lønn og materielle fordeler er fint når man får vite det, men etterhvert blir det en selvfølge så man ikke tenker over det mer.</p>

Informant 3	<p>Motivasjon betyr å ha lyst til å gjøre noe bra og å ha ønske om å levere. Vi pleier å gjøre små hverdagslige ting for å øke motivasjonen, som for eksempel å ta med smågodt på jobben. Det er også veldig viktig å si hei på morgenen, spørre hvordan det går, gi daglig feedback. De vil som sagt bli sett. Og det er svært viktig å bli kjent med lagspillerne for å kunne tilpasse motivasjonen. Jeg tror at materielle fordeler er en motivasjon når man søker jobben, men betyr nok ingenting hvis du generelt mistrives på jobb. Jeg tror nok at det som motiverer de ansatte her er tilbakemeldinger, motiverende ord og tilgjengelighet.</p>
-------------	---