

Motivasjon på jobb – individuelt og kulturelt

En undersøkelse av hvilke generelle jobbkarakteristikker
som gjør arbeidstakere mest motiverte.

Kristian Brenden

Masteroppgave i organisasjon og ledelse

Spesialisering i relasjonsledelse:

Coaching, veiledning og motivasjon

Pedagogisk institutt

NTNU

2010

FORORD

Jeg har vært heldig å få lov å jobbe med et tema jeg synes er veldig spennende i min masterfordypning. Det å sette meg grundig inn i teorier om motivasjon og drivkrefter ga en økt basisforståelse i et spennende tema. Det å planlegge, utvikle og gjennomføre en undersøkelse var helt nytt og utfordrende. At det nå har blitt en oppgave som ser motivasjon gjennom mine øyne har vært veldig givende.

For meg har jobben med å innhente kunnskap, tenke ut design, utvikle testen, gjennomføre den og analysere resultatene vært en stor glede. Som dyslektiker (Vedlegg 1) må jeg si at den siste innspurten med å få dette med på papir har vært tung. Jeg hadde et mål om å gjøre noe virkelig stort også her, og jeg føler jeg har utviklet meg også som skribent, selv om det fortsatt er mye klarere inni mitt hode enn når det kommer ned på arket. Dysleksien har også ført til at all teori har blitt lest på norsk med de svakheter det medfører. Jeg må derfor ofte stole på andrehåndsinformasjon, men det er uansett bedre enn tilfeldig oversatt fra engelsk.

Uansett er jeg nå glad for at jeg en gang i livet har utført en så ordentlig undersøkelse, og at der er både en erfaring i seg selv og kunnskap som kommer til å vare i mitt hode. At jeg fra de tre hjemme har fått lov til å gjennomføre denne utdanningen er jeg veldig glad for. Nå blir jeg ikke bare ferdig før jeg blir pensjonist, men jeg bør også rekke å få brukt det til noe nyttig før den tid.

Jeg har lenge lurt på hva jeg skal bli når jeg blir stor (og jeg vet vel ikke det helt enda heller), men jeg er glad jeg hittil har havnet her. Målet er ikke så viktig (da det jo bare er slutten), men jeg tror veien hit er riktig, om ikke annet for og videre ha en spennende rute.

Må også takke veileder Anne Torhild Klomsten og IT seksjonens Kyrre Svarva for hjelpen på veien. For deg som leser dette håper jeg du har forstått tanken bak skrivingen, og kanskje lærer også du noe nytt!

SAMMENDRAG

Med utgangspunkt i et positivpsykologisk perspektiv og betraktning av motivasjon er målet å finne ut mer om hva som gjør mennesker ekstra motiverte i jobbsammenheng. Motivasjon er et komplekst fenomen som er styrt av mange faktorer, men i denne undersøkelsen er det generelle situasjonskarakteristikker som er i fokus. Noen ganger er mennesker ekstra motiverte og andre ganger mindre motiverte. Motivasjon kan betraktes som en positiv drivkraft, og forhåpentlig kan denne undersøkelsen bidra til å forstå hvordan mennesker blir mer motiverte.

Undersøkelsen ble gjennomført blant 111 respondenter ved en industriarbeidsplass i Norge. Informantene rangerte 36 ulike motivatorer (generelle situasjonsbeskrivelser) etter Q-teknikken, fra hva som motiverte de mest til hva som motiverte de minst. Motivatorene var hentet fra ulike kjente teorier innenfor motivasjon og drivkraft: Psykologiske jobbkrav, psykologisk flyt, Hofstedes kulturdimensjoner, selvbestemmelseteori (SDT), Maslows behovspyramide, Herzbergs motivasjonsfaktorer, McClelland, tilbakemeldinger, jobbberikelse og kreativitet. Respondentene fikk også anledning til å si hvor mange motivatorer som var heller demotiverende enn motiverende. Resultatene ble analysert på makro og mikronivå for å finne ut mer om hva som gjør arbeidstakere ekstra motiverte.

De to viktigste funnene tyder på at motivasjon trolig er både individuelt og kulturelt. Individuelt viser resultatene at de fleste motivatorene både kan være mye motiverende for noen og demotiverende for andre (folk blir motivert av ulike ting). Når det gjelder kultur så viser det seg at gjennomsnittresultatene i stor grad ligner på Hofstedes feminin-maskulin dimensjon der det er de feminine verdiene som i gjennomsnitt blir betraktet som mest motiverende. Disse verdiene er samarbeid, positiv feedback, støtte og godt arbeidsmiljø.

INNHOLDSFORTEGNELSE

TITTELSIDE	1
FORORD	3
SAMMENDRAG	5
INNHOLDSFORTEGNELSE	7
INNLEDNING	9
Motivasjonsteorier	9
Motivasjon i ett positivpsykologisk perspektiv.....	17
METODE	18
Design	19
Motivasjonstesten	20
Gjennomføring av undersøkelsen	28
Respondenter	29
Validitet og reliabilitet	29
RESULTAT	33
Enkeltindivid	34
Gjennomsnitt	36
DISKUSJON	38
Individuelle ulikheter	38
Gjennomsnittsarbeideren	41
Vurdering av undersøkelsen	47
Praktisk betydning av undersøkelsen	51
REFERANSELISTE	54
Vedlegg 1: Dysleksibekreftelse	56
Vedlegg 2: Motivatorkortene	57
Vedlegg 3: Sorteringsplanet	59
Vedlegg 4: Test-prosedyre	60
Vedlegg 5: Informasjonsmail	62
Vedlegg 6: Informasjon til respondentene	64

INNLEDNING

Personlig har jeg opplevd situasjoner hvor jeg har vært mye motivert, men også situasjoner hvor jeg har vært lite motivert. I tillegg har jeg også opplevd situasjoner som har vært lite motiverende for meg, mens andre har blitt ekstra motivert av de samme situasjonene. I atter andre situasjoner har det plutselig vært omvendt. Dette er nok situasjoner som flere kan kjenne seg igjen i.

Motivasjon er et tema som de fleste er opptatt av og har meninger om. Det å bli mer motivert gir en positiv opplevelse både emosjonelt og rasjonelt (Lillemyr, 2007). Når man er motivert oppleves arbeidsdagen lettere. Det gir økt trivsel og effektivitet, større arbeidsglede og generelt økt livsglede.

Videre kan motivasjon betraktes som noe grunnleggende godt og derfor noe som er ekstra ønskelig. Med grunnleggende godt mener jeg at det å være motivert er noe de fleste ønsker, da det å være motivert er en positiv opplevelse i seg selv. Det er dessuten ofte slik at man ønsker å samhandle med andre som også er motiverte. Ved å øke forståelsen om motivasjon håper jeg at den kunnskapen kan brukes så flere mennesker kan bli mer motivert oftere.

Denne undersøkelsen vil fokusere nettopp på spørsmålet: Hva motiverer mennesker generelt og på jobb spesielt? Det vil være et spesielt fokus på å belyse hva som gir akkurat den personen ekstra motivasjon utover det ”normale”. Min problemstilling i denne oppgaven er: ”Hvilke generelle situasjonstrekk finner arbeidstakere mest motiverende på individnivå og i gjennomsnitt?”

Oppgaven er bygd opp ved å ta utgangspunkt i en del ulike motivasjonsteorier som beskriver ulike generelle situasjonsbeskrivelser. Disse generelle situasjonsbeskrivelsene blir så brukt til å utforme ulike setninger som skal rangeres med Q-teknikken. Denne rangeringen blir analysert på individnivå og i gjennomsnitt. Tilslutt blir resultatene diskutert for å forsøke å forstå hva de kan fortelle oss

Motivasjonsteorier

En enkel og god definisjon på motivasjon kan være: ”prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd” (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s.43). Og hva

er årsaken til at vi gjør det vi gjør og ikke noe annet eller med en annen intensitet er veldig grunnleggende og interessant i alle sammenhenger.

Innenfor vitenskapen har motivasjon lenge vært et omfattende tema. Det kan være flere grunner til det, men for meg fremstår følgende to årsaker som viktige: Motivasjon er viktig og motivasjon er vanskelig. Motivasjon er viktig fordi det er grunnlaget for at vi gjør som vi gjør (i vertfall det viljestyrte). At motivasjon er vanskelig er det nok flere grunner til. For det første fordi det er så stort og komplekst, med det så mener jeg at det for eksempel kan påvirkes av så uendelig mye. For det andre er det så vanskelig å måle at man stort sett må jobbe indirekte inn mot temaet. Som med andre mentale prosesser så er det svært vanskelig å finne et svar med to streker under.

Som sagt så er det nok mange faktorer som kan påvirke vår motivasjon. Det kan for eksempel være alt fra hvor godt man har sovet og spist (energinivå) til om man er i mental og følelsesmessig balanse. Det kan også vær små eller store forskjeller i den spesifikke jobbsettingen eller ha noe med målet å gjøre. Jobber man med noe man ikke synes er så spennende eller får man jobbe med akkurat den ene aktiviteten man synes er mest givende, kan være en liten spesifikk forskjell som gir store utslag.

En av de faktorene som kan være ganske avgjørende for vår motivasjon er situasjonen, og de kan blant annet beskrives av mer generelle forhold som de fleste jobber kan ha mer eller mindre av. Mange kjente motivasjonsteorier tar for seg nettopp disse generelle situasjonskarakteristikkene. Disse generelle situasjonskarakteristikkene vil i resten av oppgaven bli kaldt for motivatorer. Det å finne ut mer om virkningene av de ulike motivatorene er det overordnede målet med undersøkelsen. Motivatorene som er hentet fra de ulike motivasjonsteoriene er de som i denne undersøkelsen vil bli rangert mot hverandre. Man kan si at undersøkelsen således har en metateoretisk tilnærming.

Opp gjennom historien er det mange som har forsøkt å fremstille ulike modeller og teorier i forbindelse med motivasjon. Det finnes teorier som er inne på de samme faktorene og teorier som har helt ulike faktorer. Noen teorier står i konflikt med hverandre, mens andre har så ulike tilnærminger at de nesten ikke har noen forbindelse. Felles for de som er med i denne undersøkelsen er at de tar for seg generelle trekk ved situasjonene (de kan brukes på de fleste ulike jobber) og at de er ganske kjente (gjengangere i mange lærebøker). I det følgende presenteres de ulike teoriene kort:

Psykologiske jobbkrav

Thorsrud og Emery presenterte i 1970 seks psykologiske jobbkrav som også i dag er med i mange bøker på området (f.eks. Kaufmann & Kaufmann, 2003 ; Jacobsen & Thorsvik, 2002). Teksten i de seks kravene er litt ulik, men meningen skal være den samme. Her er kravene slik de er oppsummert i Thorsrud og Emery (1970, s.19):

- (1) Behov for et *innhold* i jobben som fordrer noe ut over ren utholdenhet, og som betyr et visst minimum av *variasjon* selv om dette ikke nødvendigvis innebærer noe stadig nytt i jobben;
- (2) Behov for å kunne *lære* noe i jobben og å fortsette å lære noe.
- (3) Behov for å kunne treffe beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget.
- (4) Behov for *anseelse*, i det minste en viss grad av *mellommenneskelig støtte og respekt* på arbeidsplassen.
- (5) Behov for å se *sammenheng mellom arbeidet og omverdenen*, i det minste slik at man kan se en viss forbindelse mellom det man utfører i arbeidet og det som betraktes som nyttig eller verdifullt.
- (6) Behovet for å se at jobben er forenelig med en *ønskverdig fremtid* uten at dette nødvendigvis innebærer avansement.

Alle seks kravene er generelt utformet så de kan representeres i de fleste yrker. Ett viktig mål med kravene er nok å øke motivasjonen til de ansatte. Kravene har hatt innflytelse på utformingen av arbeidsmiljøloven, og er nok derfor tilstede i større eller mindre grad i de fleste yrker.

Psykologisk flyt

Psykologisk flyt er en tilstand som blant annet kan karakteriseres ved at man er ekstra motivert. Straume (2004) har i følge Brudal (2006) kommet frem til ni dimensjoner ved flyt tilstanden. Disse dimensjonene er oversatt av Brudal (2006, s.74) til norsk og oppsummert som følger:

1. Balanse mellom utfordring og ferdigheter. Flyt kommer i stand når den enkeltes evner svarer til de målene som settes.
2. Handlingsrettet oppmerksomhet. Flyt innebærer et totalt engasjement.
3. Fravær av egosentert holdning. Oppmerksomheten er kun rettet mot selve oppgaven.

4. Klart definerte mål for aktiviteten. Dette er viktig, fordi et tydelig mål gjør det mulig å satse helhjertet på det som skal utføres.
5. Uforbeholden støtte og feedback fra omgivelsene eller fra oss selv som gir mot til å fortsette med den oppgaven vi er i gang med, ved at vi får bekreftelse på at vi er på rett vei.
6. Følelse av kontroll som kommer med en tro på at vi gjør det som er det riktige, underveis.
7. Fullstendig konsentrasjon om selve oppgaven.
8. Endring i tidsopplevelse
9. Å være i flyt er en autotelisk opplevelse. (Auto – selv og telos – mål). Med dette menes at aktiviteten er et mål i seg selv.

Psykologisk flyt er en tilstand som de fleste trolig opplever innimellom. Disse ni dimensjonene er en blanding mellom krav som skal til for å kunne oppnå psykologisk flyt (input) og resultat som dette medfører (output). Dimensjon åtte (endring i tidsopplevelse) tolker jeg som et rent resultat og blir derfor ikke med som en mulig motivator, da det ikke er noe man kan bestemme seg for å øke. Også enkelte av de andre er nok egentlig mest resultat, men kan også tolkes som faktorer som kan endres for å skape psykologisk flyt. Dimensjon en (balanse mellom utfordringer og ferdigheter) er ofte kaldt ”flytsonen” og er nok den viktigste innputten.

Hofstedes 5 kulturelle dimensjoner

Geert Hofstede har i sin bok *Kulturer og organisasjoner* (1993) presentert fem ulike dimensjoner som skiller mellom kulturene i mange land. Hvordan en kultur i et land er, er noe man må ha tid for å se klart. Men at det som i sum blir kulturen kan brytes ned til mindre episoder og hendelser er vel ikke utenkelig. Tanken er altså at de dimensjonene som Hofstede kom frem til kan være beskrivelser på situasjoner som er mer eller mindre motiverende for ulike mennesker. Hofstede poengterer jo også flere steder i boken at det han har konsentrert seg om er å finne gjennomsnittene for de ulike landene, men at det også finnes mange enkelt individer som avviker fra normen i sitt land. Alle de fem dimensjonene som Hofstede beskriver i sin bok har to motpoler. For å beskrive disse polene bruker Hofstede mange nøkkelord dokumentert av setninger og eksemplifisert med hendelser. For at det skal kunne

brukes i denne oppgaven er det brukt et utvalg som helt sikkert kan diskuteres. Det viktigste ved de fem dimensjonene for videre bruk i denne oppgaven er:

1. Liten maktdistanse versus stor maktdistanse

Liten maktdistanse går dette på dette å ta med de enkelte arbeidstakerne på råd, desentralisere beslutningstakingen og at hierarkier er der av praktiske hensyn. Stor maktdistanse er det motsatte av dette og som det er oppsummert i en tabell på side 50 i Hofstede (1993): ”Underordnede forventer å bli fortalt hva de skal gjøre”

2. Kollektivistisk versus individualistisk

Kollektivism er om det er fellesskapet som er viktigst og som det står i tabellen på s.87 i Hofstede (1993) ”Harmoni og enighet i samfunnet er de endelige målene”. Derimot for individualistisk så er det endelige målet selvrealisering.

3. Feminin versus Maskulin

Her bruker Hofstede kjønnsnavn på polene fordi dette er en dimensjon der kvinnene i snitt svarte annerledes enn mennene. Maskulinitet kjennetegnes blant annet ved at om man er maskulin er man opptatt av prestasjoner og selvhevdelse hvor konkurranse er viktig for å vise dette. Feminitet er kanskje vanskeligere å forklare kort, men går på at man er beskjeden og mer opptatt av å finne kompromisser gjennom forhandlinger som man kan leve. Gode relasjoner til sine medmennesker er viktigere enn hvem som er best. Se tabell side 111 i Hofstede (1993) for flere detaljer.

4. Svak usikkerhetsunnavikelse versus sterk usikkerhetsunnavikelse

Sterk usikkerhetsunnavikelse kjennetegnes blant annet ved at man trives best med det man har og det man vet vil komme. Også opptatt av å klare det man blir satt til. Svak usikkerhetsunnavikelse er derimot at man tar dagene som de kommer og tar problemene etter hvert. Synes at det som er annerledes er interessant og spennende. Tabellen på side 139 i Hofstede (1993) gir bedre oversikt.

5. Kortsiktig livsorientering versus langsiktig livsorientering

Langsiktig livsorientering går ut på å se ting i et lengre perspektiv, være strategisk i sine valg og jobbe tålmodig mot et mål langt der fremme. Kortsiktig livsorientering er opptatt av å finne raskeste vei til et mål og at målet er viktigere enn veien.

Mange motivasjonsteorier har autonomi eller selvbestemmelse som et viktig element. Jeg begynte derfor å reflektere rundt om det må være sånn og kom over Hofstede (1993) sine dimensjoner der en nettopp tar for seg dette med selvbestemmelse. Her har selvbestemmelse

fått en ”motpol” som også kan være motiverende for noen. Ved å se på de andre dimensjonene kom det frem som en mulighet at også de representerte ulike faktorer som kan være mer eller mindre motiverende. Fordelen med at alle dimensjonene har to motpoler er at man da får en spredning i de mulige motivatorene. Problemet med å bruke disse dimensjonene er at alle er ganske omfattende og det blir subjektive valg i hva man tar med fra hvert enkelt ytterpunkt.

Konkurranse

Dette med å konkurrere om å gjøre en god jobb er et av kjennetegnene ved Hofstedes maskuline dimensjon. Hvilken konkurranse som motiverer oss mest vil derimot kanskje være forskjellig. I denne oppgaven har jeg videre lagt vekt på de tre typene konkurranse

- Egenkonkurranse (der du konkurrerer mot dine egne prestasjoner for stadig å bli bedre).
- Duellering (der du konkurrerer mot andre om å gjøre den beste prestasjonen).
- Lagkonkurranse (der du jobber sammen med andre for å oppnå gode prestasjoner).

Lagkonkurranse kan man kanskje se på som en blanding av maskuline og kollektive verdier.

Selvbestemmelseteori (SDT)

I Lillemyr (2007) kapittel 8 går man gjennom litt av bakgrunnen for teorien om selvbestemmelseteori eller Self-Determination Theory (SDT). Her På side 150 nevnes også de tre hovedgrupper av psykologiske behov som gir grunnlaget for indre motivasjon:

- Behovet for å være kompetent (behovet for å føle at en er kompetent for oppgaven)
- Behovet for selvbestemmelse (behovet for selv å bestemme, oppleve å ha valgmuligheter)
- Behovet for tilhørighet (behovet for å etablere nære bånd og trygg tilknytning til andre, oppleve at en hører til sosialt og kulturelt).

Av de tre elementene som SDT består av så er de to siste godt dekket allerede. Derimot dette med å føle seg kompetent kanskje ikke er like godt dekket, selv om det kan tolkes til å ha mye med utfordring/ferdighet balansen å gjøre (som i psykologisk-flyt). Man kan være over kompetent, men det er nok ikke det SDT ser på som mest motiverende, men heller at man er ”passe” kompetent.

Maslows behovspyramide

En av de mest kjente motivasjonsteoriene er behovspyramiden til Maslow. Den er presentert mange steder, men jeg har brukt (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s.232-234). De fem behovene er fra mest grunnleggende og oppover:

- Fysiologiske behov
- Sikkerhetsbehov
- Sosiale behov
- Behov for status og prestisje
- Behovet for selvrealisering

I denne oppgaven, der det er hva du blir ekstra motivert som er temaet, har jeg droppet de to nederste behovene (fysiologiske og sikkerhet) da jeg mener de stort sett er dekket i Norge i dag. Selvfølgelig kan man bli ekstra motivert om man er sulten eller redd nok og vet at man må gjøre en ekstra innsats for å dekke behovene, men antar at det ikke er aktuelt. De andre er mer eller mindre dekket, men behovet for status og prestisje er enkelt og presist uttrykt her. I motsetning til de andre så rangerer Maslow behovene, og han mener da de mest grunnleggende behovene må dekkes mer eller mindre før man føler stor motivasjon for å dekke neste behov.

Herzbergs motivasjonsfaktorer

Herzbergs teori er også en godt kjent motivasjonsteori som er med i mange bøker (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s.58 & Jacobsen & Thorsvik, 2002, s.245-247) Modellen kalles gjerne for tofaktorteorien fordi den deler ulike momenter i 2 grupper. Den ene faktoren kaller han for hygienefaktorer og det er forhold som lønn, status og sikkerhet. Disse hygienefaktorene kan gjøre at du blir lite motivert om de ikke er tilstede, men om de er oppfylt så vil du aldri bli mer enn middels motivert. Derfor tar jeg ikke med de faktorene i denne oppgaven, siden jeg er ute etter hva som gjør folk ekstra motivert. Noen av faktorene er allerede med fra andre teorier, men for eksempel lønn er ikke med da det ikke er en generell situasjonskarakteristikk som endres fra oppgave til oppgave/dag til dag (vertfall ikke for respondentene i denne undersøkelsen). Det Herzberg mener gjør oss ekstra motivert om de er oppfylt kaller han Motivasjonsfaktorer, og de er som følger (fra Jacobsen & Thorsvik, 2002, s.246):

- 1) Prestasjoner. Tilfredsstillelsen ved å gjøre en god jobb, løse problemer og se resultatet av arbeidet.

- 2) Anerkjennelse for vel utført arbeid.
- 3) Arbeidsoppgavene i seg selv. At de er interessante, utfordrende, varierte o.l.
- 4) Ansvar og kontroll over sin egen arbeidssituasjon.
- 5) Forfremmelse.
- 6) Vekst.

Herzbergs viktigste bidrag med denne modellen er nok det at han deler de mulige motiverende i to faktorer, og at det er bare den ene faktoren som kan gi ekstra motivasjon. Ellers så er dette med å se resultat av arbeidet og det å ha ansvar noe som modellen setter mer fokus på.

McClelland

En teori som kanskje ikke er like kjent er David McClelland sin behovsteori. Den er presentert i Jacobsen & Thorsvik (2002, s.234-235) og er altså en behovsteori i likhet med for eksempel Maslows behovspyramide. McClelland mener derimot at alle mennesker får sine behov dekket gjennom de 3 typene:

- Behov for makt
- Behov for tilhørighet
- Behov for prestasjoner

Den er derimot ikke hierarkisk oppbygd som Maslows sin, det vil si at hvilke behov som dekkes først og sist kan variere fra person til person og fra situasjon til situasjon. Alle har kanskje heller ikke like stort behov for å dekke alle behov. Det denne teorien setter fokus på utover de andre teoriene er behovet for makt. Makt er et begrep som kan høres negativt ut, men fenomenet bak ordet kan nok være motiverende (for nærmere beskrivelse av fenomenet se Egidius (2006)).

Tilbakemeldinger (feedback)

Grenness har i sin bok Kommunikasjon i organisasjoner (2005) brukt kapittel 13 på tilbakemeldinger. Her setter han tilbakemeldinger som viktig for blant annet motivasjonen. Han ser på feedback som en type tilbakemeldinger der man mottar informasjon om egne prestasjoner. Han deler feedback i negativ og positiv type. Etter å ha kjørt noen pilotrunder med undersøkelsen, ble det klart at negativ feedback kan oppfattes tvetydig. Derfor ble konstruktiv feedback også tatt med og jeg deler i positiv konstruktiv feedback og negativ

konstruktiv feedback. Destruktiv feedback som negative bemerkninger der du ikke får beskjed om hva som er dårlig bare at jobben eller du som person ikke er bra nok. Dette er mindre trolig dette øker motivasjonen og det er derfor utelatt fra undersøkelsen.

Jobb-berikelse

Det ble i følge Kaufmann & Kaufmann, (2005, s.59) igangsatt et arbeidsmiljøprogram basert på Herzbergs teori som ble kalt jobb-berikelse. Fra denne teorien har jeg valgt å ta med dette med informasjon (punkt d) da det ikke er med i noen av de andre teoriene. Det å ha oversikt kan gjøre at man blir mer motivert.

Kreativitet

Etter å ha brukt en del tid på å finne ut hva selvrealisering er og hvordan man kan forklare dette enkelt kom jeg også over Brudal (2006) og hennes kapittel om selvrealisering og kreativitet. Hun bruker begrepene nesten litt om hverandre og ser vertfall på kreativitet som en ganske optimal form for selvrealisering. Nå er det kanskje ikke alle som har kreativitet som hovedmål for sin selvrealisering, men jeg har valgt å ta med kreativitet som en egen motivasjonskilde. Dette er vel også en form for aktiviteter som ligger på den utfordrende siden av flytsonen.

Motivasjon i ett positivpsykologisk perspektiv

Målet med undersøkelsen er å finne ut mer om hvilke generelle situasjonsfaktorer det er som gir arbeidstakere ekstra motivasjon på jobb. Motivatorene er situasjoner som er beskrevet i ulike motivasjonsteorier, som alle prøver å sette ulikt fokus på hva som kan være motiverende. Mer presist så kan man si at målet er å finne det mest motiverende av det motiverende. Dette er en tilnærming som kjennetegner positivpsykologi, der også målet er å finne ulikheten mellom normalsituasjoner og det ekstra bra.

Undersøkelsen har fokus både på enkeltmennesket(en og en respondent for seg) og på helheten (alle respondenter i gjennomsnitt) og prøver dermed å få det beste ut av hver enkelt og av totalen. Hva er det som kjennetegner situasjonene der vi er mer motivert enn normalt. Det finnes kanskje andre faktorer som kan være like motiverende som disse, men forhåpentlig dekker disse teoriene en vesentlig del av de generelle situasjonskarakteristikkene som kan gi ekstra motivasjon

Problemstilling for undersøkelsen er hvilke generelle situasjonstrekk arbeidstakere finner mest motiverende, på individnivå og gjennomsnitt. På individnivå vil fokuset være på hva er det som er mest motiverende for den enkelte person. Her er målet å finne ut om det er stort sprik i hva som kan være mest motiverende. Når man ser på hele gruppen i helhet kan man finne ut noe om hva som gjennomsnittlig motiverer gruppen mest.

METODE

I denne seksjonen beskrives hvordan undersøkelsen har foregått. Først redegjøres det for viktige trekk ved undersøkelsen. Deretter presenteres produksjonen, gjennomføringen og vurdering av testen som blir benyttet i datainnsamlingen.

For å gjennomføre en undersøkelse der man forsøker å finne substansielle forklaringer er valg av metode viktig. I utgangspunktet er denne undersøkelsen tuftet på en positivistisk antagelse, det vil si at det finnes generelle lover som kan si noe om sammenhengen mellom ulike faktorer. Derimot er menneskenaturen generelt og for eksempel motivasjon spesielt et så komplekst tema at det er vanskelig å finne eksakte lover. Undersøkelsen har også som et delmål å se på det unike for å sikre at man ikke overgeneraliserer (kanskje er verden for kompleks til at vi kan ha for enkle tanker om hvordan mennesker er). Undersøkelsen skal derfor prøve å balansere mellom å beskrive det spesielle og unike og samtidig søke mulige fellestrekk.

Epistemologien i dette kan diskuteres, men målet har vært å gjennomføre undersøkelse der resultatene viser en objektiv verden, studert på en objektiv måte, og på det viset kunne kumulere ny kunnskap oppå det gamle. Akkurat det siste går jo an å diskutere og det er vel ikke så enkelt at all ny kunnskap finner sin naturlige plass oppå gammel kunnskap, men kan også være en utdyping eller en utfordring til dagens ”sannheter” (fortolkningsbasert).

I valget mellom induktiv og deduktiv strategi havner nok denne undersøkelsen ikke i et av ytterpunktene, men et sted i mellom. I utgangspunktet ble undersøkelsen bygd på et induktivt grunnlag, men for å kunne utforme et spørreskjema må man ha noen antagelser og utvalg av hva som kan påvirke dette. Målet er å ikke ha noen hypoteser som skal testes ut, men stille mest mulig blankt til hva resultatene kan vise. Denne undersøkelsen er et forsøk på å finne ut av sammenhengene mellom holisme og individualisme. Det å finne ut om det er

ulike situasjoner som gjør at vi handler som vi gjør, eller om det er individuelle ulikheter som styrer vår oppførsel.

Nærhet og distanse i gjennomføringen av undersøkelsen er også en vurderingssak der det for denne undersøkelsen var flere muligheter. Det viktigste valget her var nok om de alene skulle gjennomføre en undersøkelse ved hjelp av et program på en datamaskin eller om de skulle gjennomføre undersøkelsen på papir med meg tilstede. Valget falt på å gjennomføre undersøkelsen i mindre grupper på papir. De viktigste argumentene for dette var at de da kunne spørre om det var noe de lurte på. Håpet var også at de følte seg mer ”forpliktet” til å gjennomføre en mest mulig riktig besvarelse (fryktet at alene ved en datamaskin kunne det blitt mer ”venstrehåndsarbeid” eller kanskje ikke noe svar i det hele tatt). Faren med det er jo at de kan spørre spørsmål og få inntrykk som gjør at svarene blir styrt i en eller annen retning.

Totalt sett skulle dette være en pragmatisk tilnærming, som forhåpentligvis er et godt valg for å løse undersøkelsens problemstilling.

Design

Designet som er valgt kan karakteriseres som en blanding mellom ekstensivt og intensivt (Jacobsen, 2003). Intensivt fordi det forsøker å finne ut av nyanser og meningen til enkeltindivider, men også noe ekstensivt da det ønsker å kunne sammenligne individene med hverandre på individnivå og i gjennomsnitt.

For å kunne finne nyansene til den enkelte person samtidig som man ønsker et ganske stort antall individer. Det er gjennomført en enkelt tverrsnittsstudie og det er kun primærdata som er brukt.

Selve undersøkelsen som er gjennomført er kun beskrivende og kan alene ikke gi noen årsakssammenhenger. I diskusjonen vil jeg forsøk på å finne mulige forklaringer på de resultatene som foreligger.

Selv om data omhandler personlige meninger og nyanser ble mye av datainnsamling og analyse gjort i henhold til kvantitativ metode. Det ble også gjennomført noen usystematiske pilotstudier der selve sorteringen ble fulgt opp av kvalitative spørsmål for å finne ut hvordan setningene ble tolket. Undersøkelsen har derfor også en kvalitativ tilnærming i og med at Q-teknikken er benyttet. Analysene og fortolkningen er allikevel mest kvantitative. Det er altså en studie som inneholder både kvalitative og kvantitative elementer.

Motivasjonstesten

Da jeg ikke fant noen tilfredsstillende test å bruke i undersøkelsen har jeg utviklet en test spesielt for denne undersøkelsen. Målet med testen er at den skal bygge på mange ulike teorier innenfor motivasjon og menneskelig drivkraft (teoriene er presentert i innledningen). Ved å bruke mange ulike teorier og modeller bygd på ulike tilnærminger så skal den dekke en ganske stor del av de generelle situasjonsbeskrivelsene som kan gi ekstra motivasjon. Disse teoriene ble grunnlaget for 36 motivatorer. En motivator er en setning som beskriver en generell situasjon som kan være mer eller mindre motiverende. Alle motivatorene er laget på formen: ”*Jeg blir ekstra motivert når jeg ____*”. Den unike situasjonen er forsøkt beskrevet så enkelt og entydig som mulig og mest mulig rett fra teorien(e) den er hentet fra. For noen av motivatorene var dette enkelt, for andre vanskeligere. Siden utviklingen av testen var en så viktig del av undersøkelsen vil jeg nå kort presenterer hver enkelt motivator. På noen av dimensjonene (spesielt Hofstede sine) har det vært mye i en dimensjon og noe måtte velges foran noe annet.

Motivatorene

Her er de valgte setningene som i testen skal rangeres etter Q-teknikken. Det er også en oversikt over hvilke teori(er) og underpunkter (se seksjon motivasjonsteorier) de forsøker å representere og kort om utforming av setningen.

1. Får jobbe med varierte oppgaver

- Psykologiske jobbkrav (1)
- Herzbergs 3)

Hvor variert må oppgavene må være er en vurderingssak. Uansett så er jo denne testen mest ute etter å finne ut hvor høyt varierte oppgavene blir prioritert, og om man vil finne ut mer om hvor mye man må variere, så er det ikke målet her.

2. Lærer noe nytt

- Psykologiske jobbkrav (2)
- Maslows behov for selvrealisering
- Herzbergs 6)

Det å lære noe nytt i jobben kan ha med variasjon å gjøre men man kan også variere mellom de samme aktivitetene uten å lære noe nytt. Lærer man noe nytt skjer det derimot en utvikling av personen.

3. *Kan perfeksjonere utførelsen av en oppgave*

- Psykologiske jobbkrav (2)
- Flyt 2.
- Flyt 7.
- Hofstede feminin

Dette er en nyansert av det å lære noe helt nytt, der det å lære noe enda bedre også er læring

4. *Har frihet til selv å bestemme mye*

- Psykologiske jobbkrav (3)
- Hofstede liten maktdistanse
- SDT behovet for selvbestemmelse

Autonomi er jo noe som går igjen i mange av modellene. Siden det bare er en setning som skal dekke det så har jeg prøvd å være åpen i ordleggingen. Har som nevnt kuttet ut dette minstekravet til bestemmelse over ”et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget”. Setningen grenser også opp mot det å ha kontroll som for eksempel 4) i Herzbergs motivasjonsfaktorer.

5. *Får anerkjennelse for vel utført arbeid, gjennom positive tilbakemeldinger*

- Psykologiske jobbkrav (4)
- Herzbergs 2)
- Positiv Feedback

Her er setningen bygd opp av to deler. Anerkjennelse er hentet fra Herzberg og valgt som et litt mer presist ord enn anseelse som er brukt i psykologiske jobbkrav. Den andre delen som går på positive tilbakemeldinger begrenser nok første delen noe (man kan få anerkjennelse på andre måter), men samtidig så er målet at den skal gjøre setningen mer konkret.

6. *Bidrar med noe nyttig og verdifullt for samfunnet*

- Psykologiske jobbkrav (5)

Man kan gjøre enkle oppgaver som ikke gir nytte i seg selv, men en forståelse av at man bidrar med noe nyttig i en større sammenheng kan gjøre det motiverende uansett. Man kan jo også gjøre noe man ser blir nyttig direkte og få samme resultat.

7. *Får jobbe med et produkt helt til jeg ser det blir noe nyttig*

- Psykologiske jobbkraav (5)
- Herzberg 1)

Her er det å følge et produkt gjennom noe tid og dermed se at det utvikler seg til noe som er i fokus.

8. *Vil oppnå en mer ønskelig fremtid med en god innsats.*

- Psykologiske jobbkraav (6)

Hva som er en ønskelig fremtid er helt klart et tolknings spørsmål her. Som psykologiske jobbkraav påpeker er avansement noe enkelte ønsker. Hofstede (1993, s.96-97) har avansement som et maskulint mål, mens for en med feminine verdier kan kanskje en trygg fremtid eller godt samarbeidsforhold være mer ønskelig. For de som er veldig opptatt av lønn så går det an å tolke inn det her (avhengig av at det er kjøpekraften og ikke symboleffekten som er motiverende ved lønn).

9. *Møter utfordringer som jeg ikke er sikker på å greie*

- Flyt 1.
- Herzbergs 3)

I flyt så er det balansen mellom utfordringer og ferdigheter som står sentralt. Her er derimot målet å se om det er utfordringene som er viktigst. Herzberg setter utfordringer som et kjennetegn ved motiverende arbeidsoppgaver.

10. *Har ferdigheter som er så gode at jeg klarer mine oppgaver med glans*

- Flyt 1.
- Herzbergs 4)

Her er det den andre enden av balansen mellom ferdigheter og utfordringer som måles. Dette er en annen form for kontroll enn den vi ser i setning 4.

11. Får konsentrere meg helt og fullt om en interessant oppgave

- Flyt 2.
- Flyt 7.
- Herzberg 3)

Her er det også kanskje 2 deler som ikke nødvendigvis behøver stå i sammenheng. Det å få konsentrere seg om jobben kan man også få lov til selv om man ikke har en interessant oppgave eller man kanskje har flere ulike oppgaver. Når man har en uinteressant oppgave er det vel lite trolig at det er konsentrasjonen om den som gjør at man eventuelt blir ekstra motivert. Det å få jobbe med en interessant oppgave kan jo være ekstra motiverende selv om man ikke bare får konsentrere seg om den, men da er det vel sannsynlig at man i vertfall ikke blir mindre motivert av å få konsentrere seg om den.

12. Har et klart og tydelig mål å jobbe mot

- Flyt 4.

Dette er også en setning som går nært opp til målorientering. Er det slutten som er målet eller er det veien som er målet. Her er det sluttprodukt som er vektlagt.

13. Får bekreftelse på at jeg er på rett vei

- Flyt 5.
- Positive feedback

Prøver å dekke bekreftelser av både instrumentell art og fra andre personer.

14. Opplever god støtte både i medgang og motgang

- Flyt 5.

Man kan jo få støtte selv om det ikke resulterer i fremgang.

15. Har troen på at jeg gjør det som er det riktige underveis

- Flyt 6.

Her er det følelsen som blir satt i fokus. Man kan tro man er på riktig vei uten å få noen bekreftelse på det, eller man kan få bekreftelse på at man er på rett vei uten å tro på dem.

16. Klare og detaljerte retningslinjer for det som skal gjøres

- Hofstede stor maktdistanse

Her er det en motpol til autonomi som settes i fokus. Vil vi faktisk få bestemme mest mulig selv, eller kan det være litt motiverende også ha å klare oppgaver som bare skal gjøres.

17. Får mulighet til å realisere meg selv (med bakgrunn i mine talenter, interesser og verdier)

- Hofstede individualistisk
- Maslows selvrealiserings behov

Det å realisere seg selv er viktigere enn hvordan det slår ut for andre. Vurderte også å ta med noe om å utvikle sitt eget potensial, men om man velger selv så kan man jo velge det.

18. Når jeg får jobbe i et harmonisk og godt team

- Hofstede kollektivistisk
- SDT tilhørighet
- Maslows Sosiale behov
- McClelland behov for tilhørighet

I Hofstede så skal dette være en motpol til å sette personlige valg høyest. Mener også det handler om sosiale goder. Fellesskap og tilhørighet vil man vel stort sett oppleve i et harmonisk og godt team. Hva som er et godt team vil her sikkert bli en vurderingssak. De som er av Hofstede sine maskuline typer vil vel gjerne oppfatte et godt team som et med gode resultater, mens en med feminine verdier vil se et godt team som grupper med samhold og trygghet.

19. Kan konkurrere om å gjøre en best mulig jobb

- Hofstede maskulin

Konkurransen kan være en kraftig motivasjon, spesielt om man har en del av Hofstede sine maskuline verdier. Konkurransen kan jo også være av ulike arter, men her er det mer en samlebetegnelse på alle typer konkurranse som har vært målet.

20. Opplever at folk rundt meg blir vennlige og fornøyde av at jeg gjør en god jobb

- Hofstede feminin

For en som ikke er så opptatt av konkurranse kan det å fylle sine forpliktelser og hjelpe andre gi en bedre følelse enn å gjøre det bedre enn andre.

21. Har nok kunnskap til at jeg er helt sikker på hvordan jeg skal utføre mine arbeidsoppgaver

- Hofstede stor usikkerhetsunnvikelse

Denne setningen ligner på #10, men her er fokuset satt enda mer mot at man er sikker på hva og hvordan man skal gjøre ting, det behøver ikke bare være ferdigheter, men kan også være rutiner og strategier.

22. Når ingen dag er lik og jeg aldri vet hvilke utfordringer jeg vil møte

- Hofstede liten usikkerhetsunnvikelse

En motpol til ønske om å ha liten usikkerhet. Her er det mer snakk om å kunne ta livet som det kommer og gjøre det beste ut av det.

23. Når jeg ser mulighetene for et raskt resultat

- Hofstede kortsiktig livsorientering

Kortsiktig livsorientering har vært vanskelig å dekke med en setning, men den som er valgt dekker godt en av setningene i tabellen på side 190 i Hofstede (1993).

24. Når jeg kan jobbe planmessig mot et langsiktig mål

- Hofstede langsiktig livsorientering

Man kan planlegge med at det ikke skjer uforutsette ting og at man må være tålmodig, men om man gjør det så planlegger man vertfall. Og et langsiktig mål er en motpol til et raskt resultat.

25. Føler at jeg gjør en god jobb

- SDT kompetanse
- Maslows status og prestisje
- Herzberg 1)

Når det gjelder Behovet for kompetanse i SDT, kan det har 2 sider. Målet tilslutt er å ha mye kompetanse som altså forsøkes dekket gjennom denne setningen. For å være kompetent må man gjerne først bli det og dette forsøkes dekket gjennom motivator 2. Det kan også være en ytre motivasjon å føle at man gjøre en god jobb, dette går mer på status og prestisje som i Maslows.

26. *Kan få unna så mange oppgaver at jeg ser at det monner*

- Herzberg 1)

En utfylling av behovet for å prestere, i tillegg til motivator 25 så kan det også være motiverende og se at man gjør en forskjell. En begrensning i setningen er at den er kvantitativt orientert, men håper motivator 7 dekker noe av det mer kvalitative.

27. *Vet at det ligger prestisje i et godt resultat og kanskje vil også min status øke ved god innsats*

- Maslows behov for status og prestisje
- Hofstede maskulin

Det at et oppdrag er viktig og ens omdømme kan forbedres med en god jobb kan virke inn på motivasjonen for da blir man verdsatt og at man kan oppnå en høyere posisjon (formelt eller uformelt)

28. *Får beskjed om hva jeg gjør feil og dermed vil vise at jeg kan forbedre meg*

- Negativ konstruktiv Feedback

Negativ tilbakemelding på at det man gjør ikke er godt nok kan være motiverende for enkelte ved at de nå vertfall skal vise hva de er gode for.

29. *Får konstruktiv kritikk på hvordan jeg kan forbedre meg på enkelte områder*

- Positiv konstruktiv feedback

En form for tilbakemeldinger der du får beskjed om hvordan du kan bli bedre til noe du ikke er så god til. Holder seg til saklig belysning av arbeidet.

30. *Blir ansvarliggjort for mine handlinger og vet det kan gå både bra og dårlig*

- Herzberg 4)
- McClelland behov for makt

Det å bli ansvarliggjort handler om å bli stilt til ansvar for dine handlinger og resultatene av dem. Det ligger da i saken at det kan gå både bra og dårlig. Har man ansvaret kan man både være stolt og glad når resultatet blir bra og misfornøyd når det går dårlig.

31. *Har eller kan oppnå innflytelse (og dermed få gjennomslag for min vilje.)*

- McClelland behov for makt

Det å ha makt over andre blir kanskje oppfattet som noe negativt (som i for eksempel maktmisbruk). Har derfor brukt Egidius (2006, s.305) for å omskrive makt til noe mer positivt.

32. Blir utfordret til å slå mine egne prestasjoner

- Konkurransen – egenkonkurransen

Det å konkurrere mot seg selv og se om man stadig klarer å bli litt bedre

33. Blir målt opp mot andre i en slags konkurranse

- Konkurransen – duellering

En mer tradisjonell måte å tenke konkurranse der du kan prestere bedre enn andre. Det vanligste å tenke på da er vel individer som gjør samme oppgaven og hvor resultatene kan måles opp mot hverandre kvantitativt.

34. Sammen med andre folk på jobben kan klare en bragd

- Konkurransen – lag konkurranse

Her er hovedtanken å tenke at vi skal konkurrere sammen, men det er ikke alltid man kan tenke konkurranse i tradisjonell forstand (like vilkår og kvantitativt resultat). Om det er å slå noen andre, om det er å slå seg selv eller det er noe annet prestisjetung man kan klare sammen er forsøkt målt sammen i denne setningen.

35. Har fått god nok informasjon til at jeg har god oversikt.

- Jobb-berikelse d.
- Hofstede stor usikkerhetsunnvikelse

Det å ha oversikt over situasjonen gjør at man kanskje ser mer verdien av sin innsats og dermed blir mer motivert. Dersom man også har fått god informasjon har man ikke bare oversikt, men man føler seg også inkludert. Punkt d i jobb-berikelse fokuserer på dette med ”bedre tilgang til informasjon” (Kaufmann & Kaufmann, 2005, s.59).

36. Får brukt min kreativitet (til for eksempel å løse problemer, å drive nytenkning eller andre krevende oppgaver)

- Kreativitet.

Man kan anta at noen har det veldig klart hva kreativitet er og har et positivt forhold til det, men det er også et litt diffust og mye brukt ord så mange kan nok også ha mer blandede følelser for det. Prøver å eksemplifisere med at kreativitet kan være så mye mer enn bare ”kreative hobbyer”. Det å løse problemer og tenke nye tanker tror jeg kan være riktigere for en del.

Q-teknikken

Alle motivatorene fikk tildelt et tilfeldig tall mellom 50 og 99 (der alle tallene var ulike) som ble brukt som registreringsnummer. Både motivator-setningene og det tilhørende tallet ble trykt på hvert sitt kort som vist i vedlegg 2.

Disse kortene skulle så sorteres etter Q-teknikken og for at det skulle være enkelt ble det trykt opp et sorteringsplan (se vedlegg 3) som respondentene brukte til å sortere oppå. På sorteringsplanet så var det en plass til hvert enkelt motivatorkort.

Når sorteringen av kort var ferdig ble nummeret øverst i høyre hjørne på hvert kort skrevet inn av respondenten på tilsvarende plass i et registreringsskjema. På registreringsskjemaet ble også alder og kjønn registrert. I tillegg var det en rubrikk på registreringsskjemaet der respondentene svarte på følgende spørsmål:

- Hvor mange av motivasjonssetningene synes du var heller demotiverende enn motiverende? Skriv antallet i feltet til høyre. Skriv 0 hvis ingen.

Til høyre var det et felt med plass til maksimalt to siffer der de anga antallet.

For at svarene kunne sammenlignes best mulig ble det utarbeidet en test-prosedyre (Vedlegg 4) som ble fulgt etter beste evne.

Gjennomføring av undersøkelsen

Kontakten med bedriften som ble undersøkt kan betraktes som et bekvemmelighetsutvalg, da den øverste lederen ved bedriften er en bekjent. I følge ledelsen mente de også at dette var en undersøkelse som kunne være interessant for dem i henseende at fokuset på motivasjon og resultatene kunne hjelpe de å utvikle seg videre.

Alle ansatte ved bedriften fikk mulighet til å delta på testen, men de bestemte selv om de ville delta. I tillegg til at de kanskje lærte noe om motivasjon og seg selv ved å gjennomføre undersøkelsen, så fikk de også en mulighet til å si fra til ledelsen om hva som motiverer mest, men det ble poengtert at bruken av resultatene er det opp til bedriften og

eventuelt å ta videre til praktisk anvendelse. Alle ansatte fikk en informasjonsmail (vedlegg 5) og et tidspunkt og sted til å testes på. Siden det var ble innhentet opplysninger om personer ble undersøkelsen meldt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. De godkjente undersøkelsen under forutsetning om at alle respondentene fikk informasjon som vist i vedlegg 6. Denne informasjonen ble trykket på forsiden til registreringsskjemaet.

Respondenter

De som deltok i studien var 111 ansatte ved en midtnorsk industriarbeidsplass. Av totalt 145 ansatte gir det en deltakerprosent på 77. Det var 95 menn (86 %) og 16 kvinner (14 %). De som svarte var både ledere og ansatte uten lederansvar. Respondentene var i alderen 18 til 63 år (gj.snitt = 40,0; sd = 12,7).

Av de 145 ansatte ved bedriften jobbet 45 personer i skift/turnus og disse skiftene var organisert som selvstyrte team omtrent som beskrevet av Kaufmann & Kaufmann (2003). Det var fem skift/team som bestod av ni personer og som ikke hadde noen leder. Siden disse jobbet skift var det vanskelig å få testet dem på dager de var på normal jobb, men i perioden som testingen pågikk hadde alle fem skiftene hver sin skiftdag. Disse skiftdagene besto av ulike aktiviteter for å styrke teamene i deres daglig gjøremål og som sosiale grupper.

Validitet og reliabilitet

Når det gjelder undersøkelsens kvalitet vil jeg her diskutere validiteten og reliabiliteten.

Validitet

I forskningsundersøkelser er det å få målt det man faktisk prøver å måle svært viktig. For å få gjort denne undersøkelsen så valid som mulig ble det gjennomført en rekke større og mindre pilotstudier. I disse pilotstudiene ble det undersøkt hva folk la i de ulike motivatorene. De er både bærebjelken i denne undersøkelsen og de er laget kun for formålet. I pilottesting var det både Q-teknikken og utformingen av de ulike motivatorene som ble testet. Noen av setningene ble justert opptil flere ganger da de som prøvde det oppga å ha andre assosiasjoner enn det som var tanken bak. Setningene ble også utformet så enkelt som mulig for at det skulle være minst mulig sjanse for ulike personlige tolkninger og tvetydigheter. I den grad det var mulig var også ordlyden hentet mest mulig rett ut fra teoriene den representerte. Alle

setningene ble også formet på samme måte etter lesten: Jeg blir mest motivert når jeg _____. På kortene som de skulle sortere er teksten ”Jeg blir mest motivert” kuttet bort og alle begynner med ”Når jeg ” før selve motivatoren kommer.

Reliabilitet

Det å få en test som gir et mer universelt bilde enn et øyeblikksbilde var et mål. Om de resultatene som fremkommer bare er gyldige for dagen da testen blir tatt blir mye av verdien borte. Om testen bare viser en tilfeldig fordeling der respondenten bare sorterer kortene tilfeldig utover vil også reliabiliteten bli lav.

Reliabiliteten ble kontrollert ved at fire deltagere tok testen to ganger og fikk da en Pearsons korrelasjonskoeffisient mellom første og andre test på: 0,80 / 0,55 / 0,42 / 0,72. Siden det for mange er nyanser vi snakker om vil gjerne reliabiliteten gå noe ned og det er noe mer tilfeldig hvordan svaret blir. Men en reliabilitet på 0,42-0,80 er ganske bra, og hovedspørsmålet som står igjen da er hvor representative de fire frivillige var. De ble valgt ved et bekvemmelighetsutvalg da de var til stede ved to testrunder. Men de visste vertfall ikke noe om retestingen ved første testrunde. Det er for øvrig bare deres første test som er med i resultatene fra denne undersøkelsen.

Registreringsnummerets påvirkning

Når det skulle tildeles registreringsnummer på de ulike motivatorene var det mange vurderinger som ble gjort. For det første ble det vurdert å bruke andre tegn enn tall da tall kan oppfattes som et system og at det da kan være naturlig å tro de ”skal” tilhøre et fast mønster, for eksempel fra minst til størst (eller omvendt). For å minimere risikoen for dette ble det besluttet å bruke tallene fra 50 til 99 da det ikke er like rask å tenke for eksempel at 1 er vinner som bør være øverst. Tallene ble også tilfeldig tildelt for å sikre minst mulig sammenheng mellom teorier og registreringsnummer. Siden det er bare 36 motivatorer som skal fordeles på 50 mulig vil det også bli en del ubrukte tall innimellom som gjør det vanskeligere å finne mønster om man prøver på det.

Det ble også vurdert å produsere to ulike kortsett for å sjekke om ulike nummer på motivatorene gjorde at de ble rangert ulikt. Dette ble ikke gjort hovedsakelig av 3 grunner. For det første var det en stor jobb å skjære ut ca 2000 kort som trengtes, om det ikke måtte gjøres flere ganger. For det andre kunne man vært uheldig og blande kort fra de ulike seriene som gjorde at man ikke registrerte riktig motivator på riktig plass. For det tredje så ville en

test av registreringsnummer gjøres i system med kortrekkefølge og gruppene ville blitt mindre og vanskeligere å behandle godt statistisk.

For å poengtere at nummeret ikke hadde noen sammenheng med motivatoren som sto på, ble dette poengtert før utdeling og de ble også oppfordret til ikke å tenke på tallet før de var ferdige med sorteringen og skulle fylle inn tallet i riktig plass på registreringsskjemaet.

For å sjekke om dette har virket har jeg i etterkant regnet ut av korrelasjonene mellom registreringsnummeret og gjennomsnittresultatet og fikk en Pearsons korrelasjonskoeffisient på $-0,063$ som skulle tilsi at bare ca fire promiller av resultatet kan tilskrives registreringsnummeret.

Nå kan det jo for eksempel være at noen av respondentene så et system der de laveste registreringsnumrene skulle være på topp, mens andre tenkte omvendt om at de høyeste registreringsnumrene skulle være på topp og at dette utjevnet hverandre. Men totalt sett så tror jeg feilkilden er behandlet på en tilfredsstillende måte og at registreringsnummeret ikke hadde stor påvirkning.

Kortrekkefølgens påvirkning

For å sjekke om rekkefølgen på kortene hadde innvirkning på resultatet ble det lagt inn en test. I stedet for å starte motivasjonstesten med kortstokken i tilfeldig rekkefølge eller samme rekkefølge, ble den utdelt i tre ulike rekkefølger. 29 stykker begynte med kortene sortert med 51 først og stigende til 99 tilslutt. 49 stykker begynte med kortene sortert med 99 først og 51 bakerst. 33 stykker begynte med kortene sortert med 70 først og stigende til 99 før man begynte på 51 og så stigende til 68. Ved å ta hver enkelt motivator og sammenligne gjennomsnittet for hver enkelt kortrekkefølgegruppe med gjennomsnittet totalt viste det seg en klar tendens til at de øverste kortene i bunken ble sortert lavere i sorteringsplanen enn de kortene som lå lengre bak (det var slik for alle de tre kortrekkefølgene).

Kortrekkefølgen har altså påvirket resultatet av undersøkelsen, men for å kunne si noe om hvor mye dette hadde å si for det totale resultatet har jeg valgt å sammenligne resultatene for de ulike motivatorene med rekkefølgen de ble utdelt på. Resultatet da blir korrelasjon på $-0,24 / 0,18 / 0,11$. Om man kvadrerer korrelasjonen får man et tall på hvor mange prosent som kan tilskrives rekkefølgen av kortene i forhold til alt annet og det blir da et sted i mellom en og seks prosent. Kortrekkefølgens innflytelse kan være en svakhet ved undersøkelsen, men trolig har det ikke veldig mye å si for de totale resultatene. Totalresultatene er jo også noe

bedre ved at ulike rekkefølger er brukt og at de delvis har hatt helt motsatt rekkefølge som skulle gjøre at alle plassene fikk mer like muligheter.

For å forenkle gjennomføringen av testdagene og forberedelsene til disse, ble alle respondentene som ble testet samme dagen testet med samme kortrekkefølge. Dette kan jo være sammenheng mellom de personene som ble testet den samme dagen som gjør at resultatene ble som de ble. For å undersøke mer rundt dette med kortrekkefølge kunne man gjennomført testene med tilfeldig tildeling av kortrekkefølge til hver enkelt respondent. Fordelen med å ha en rekkefølge en dag er at det er sikkert at resultatet kan kobles med riktig kortrekkefølge. Om de ulike bunkene hadde hatt ulike rekkefølger måtte man passet godt på hvem som startet med hvilke bunke og registrert også dette.

For å finne ut av hvor gode totalresultatene er har jeg tatt gjennomsnittresultatet til hver kortrekkefølge og funnet hvor stor likhet de har og fikk da Pearsons korrelasjons koeffisient lik: 0,78 / 0,86 / 0,91 for de tre ulike kortrekkefølgene korrelert med hverandre og alle har et signifikansnivå på 0,000. Med grupper på 29/33/49 respondenter som ikke engang er tilfeldig tildelt så ser jeg på det som ganske stor sammenheng og dermed er ikke problemet med kortrekkefølge veldig avgjørende for testens resultater.

Innstilling og styring

Det at respondentene gjør sitt beste og svarer det de virkelig mener er selvfølgelig avgjørende for at en oppgave som dette skal lykkes. Det var noen få respondenter som utrykte skepsis over at det var så mange motivatorer å forholde seg til. Det var også noen som følte at alle motivatorene var veldig like. Det at de var like kan jo tolkes på ulike måter. Forskjellen i situasjoner de ulike motivatorene beskriver mener jeg skal være ganske stor. Det er jo delvis situasjoner som er mer eller mindre motpoler til hverandre. Derimot er setningene utformet på en måte der de alle uttrykker noe positivt og dermed er så like at alle kunne stått på toppen. Situasjonene høres kanskje også bedre ut enn den normale hverdagen og siden de er uvante blir det vanskelig å rangere.

For å gjøre et mål på hvor tilfeldig tildelingen av kort var så har jeg valgt å se på sammenhengen mellom de ulike testdager ved hjelp av korrelasjonsanalyse. Pearsons korrelasjons koeffisient er: 0,61 / 0,74 / 0,72 / 0,66 / 0,79 / 0,85 / 0,83 / 0,90 / 0,88 / 0,89 for gjennomsnittresultatene for de fem testdagene korrelert med hverandre. Alle disse 10 resultatene har et signifikansnivå på 0,000. Dette sier at det er svært liten sjanse for at mange respondenter har lagt i lite innsats og bare sortert mer eller mindre tilfeldig utover.

Et annet problem som kan resultere i feil resultat er om det finnes uformelle normer om hva som er ”riktig” å svare på en slik test. Som for eksempel Jacobsen & Thorsvik (2002, s.128) beskriver så finnes de ”i enhver organisasjon”. Det kan være sånn at respondentene i denne undersøkelsen har uskrevne regler på hva de ikke vil ha og at det derfor ikke er den personlige meningen som avgis men heller den kollektive normen.

RESULTATER

Resultatene fra undersøkelsen kan deles i de to typene: Enkeltindivid og gjennomsnitt. I det følgende vil nå disse to behandles hver for seg da de har ulik bakgrunn, det er ulike statistiske metoder som er brukt for å finne dem og de har ulike konsekvenser. Som det ble sagt ved presentasjonen av undersøkelsen ”Blir alle motivert mer eller mindre av det samme eller er det individuelt hva folk blir ekstra motivert av?”

For å komme frem til presentable resultater ble først grovdataene gjort om. For hver respondent fikk alle motivatorene et tall som representerte nivået de havnet på i sorteringen. Den motivatoren som havnet øverst fikk fem, de som kom i nest øverste nivå fikk fire også videre med tre, to, en, null, minus en, minus to, minus tre, minus fire og den nederste fikk minus fem.

Fra demotiverende variabelen ble det innført en variabel som heter sikkert demotiverende og den teller opp antall ganger motivatoren er på et nivå der alle motivatorene er betegnet som demotiverende. I praksis vil det si at om respondenten har oppgitt 0 er det ingen som er sikre demotiverende. Har han oppgitt 1 eller 2 er det den ene på nederste etasje som er sikkert demotiverende (siden man ikke kan vite hvilke av de to på nest nederste etasje som også er demotiverende). Også de tre på nederste og nest nederste etasje om det er oppgitt 3, 4 eller 5 demotiverende. Også videre.

Under følger de to typene resultat som blir diskutert i denne oppgaven (enkeltindivid og gjennomsnitt). Det ble også forsøkt andre analysemetoder som kunne vært presentert, men selv om dette er enkle statistiske analyser så er de vurdert som best egnet til å vise de viktigste poengene i denne oppgaven.

Enkeltindivid

Her er det den enkelte respondent som blir satt i fokus. Tabell 1 viser antall ganger de ulike motivatorene har blitt plassert på ulike nivåer. Som vi ser er det åtte motivatorer som ikke har fått noen topplass og en som ikke har fått plassering verken på øverste eller nest øverst nivå. I bunnen så ser vi at det er 16 stykker som ikke har blitt plassert nederst, fire stykker som ikke har blitt plassert verken nederst eller nest nederst og en som ikke er på noen av de tre nederst nivåene. Det ses også at det er 13 stykker som har vært på alle 11 nivåene, 14 stykker som har vært på 10 av de 11 nivåene, åtte som har vært på ni nivåer og en som har vært på åtte nivåer. Tabell 1 viser også hvor mange ganger de ulike setningene har blitt betraktet som sikkert demotiverende (S-Dem). Det er 7 av setningene som ikke har blitt rangert som sikkert demotiverende av noen informant.

Tabell 1 – Frekvenstabell av sorteringsetasje og sikkert demotiverende for alle motivatorene

T2	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	S-Dem
1		1	3	2	15	23	28	13	13	7	6	0
2		1	3	7	8	24	17	16	15	17	3	0
3		11	19	22	21	18	8	9	1	2		8
4	1	1	4	12	12	12	17	17	12	15	8	1
5				4	10	18	17	15	16	22	9	0
6	2	4	11	20	15	19	14	14	8	3	1	7
7	2	3	12	17	22	19	12	10	10	3	1	5
8		6	14	16	25	26	10	6	5	3		4
9	13	21	16	16	17	10	10	3	3	2		25
10	2	3	8	6	16	18	24	11	10	9	4	6
11		1	3	12	19	23	20	15	9	7	2	1
12		3	2	12	16	23	27	15	6	5	2	2
13		4	4	5	21	24	18	17	12	4	2	5
14			1	6	12	14	16	26	21	11	4	0
15			4	11	24	25	16	17	6	7	1	0
16	5	9	13	24	18	18	14	6	4			10
17		4	11	14	25	16	13	16	5	6	1	6
18	1	2	2	3	7	16	13	13	13	20	21	2
19	11	37	25	11	9	6	4	3	2	2	1	39
20		1	2	7	12	16	13	21	25	7	7	1
21	1	1	9	14	12	22	19	13	12	7	1	1
22	8	12	12	14	12	16	17	10	5	3	2	13
23	5	8	17	18	20	23	8	5	5		2	8
24		6	15	21	17	23	16	8	4	1		5
25			1	3	6	14	27	19	18	15	8	0
26		10	11	17	18	24	16	4	7	4		6
27	7	13	10	16	25	17	7	6	5	3	2	12
28	3	7	10	9	16	19	15	22	6	3	1	7
29	1	2	6	10	19	18	19	16	15	5		3
30	1	5	18	17	10	22	13	16	8		1	6
31	4	10	17	13	19	19	10	8	8	2	1	11
32	6	11	22	15	15	16	8	9	4	4	1	18
33	34	20	16	17	6	5	5	3	2		3	48
34	1	2	4	10	10	12	22	16	19	8	7	2
35	3	1	7	12	12	32	24	10	5	5		5
36		2	1	11	14	16	18	16	14	10	9	0
Totalt	111	222	333	444	555	666	555	444	333	222	111	267

Gjennomsnitt

Her er alle informanter totalt sett som er i fokus. Hva det totalt sett er alle informantene rapporterer som mest motiverende. Det er ikke regnet ut hvilken forskjell det må være mellom alle motivatorene for å oppnå signifikant forskjell. Men noen utvalgte T-tester viser at for å oppnå et signifikansnivå på minst 0,05 må forskjellen mellom gjennomsnittet være ca 0,5. For å oppnå en signifikant forskjell på minst 0,01 må man ha en forskjell på ca 0,8. Tabell 2 viser alle gjennomsnittsresultatene (aritmetisk middelvei = gj.snitt) og standardavvikene (SD) og her er motivatorene rangert etter gjennomsnittsresultat der de med høyest gjennomsnitt er rangert på toppen.

Tabell 2 – Gjennomsnittstabell for alle motivatorene rangert fra høyest til lavest.

Plass#	Setning#	Setning	Gj.snitt	SD
1	18	Når jeg får jobbe i et harmonisk og godt team	2,08	2,41
2	5	Når jeg får anerkjennelse for vel utført arbeid gjennom positive tilbakemeldinger	1,89	1,97
3	25	Når jeg føler at jeg gjør en god jobb	1,84	1,80
4	14	Når jeg opplever god støtte i medgang og motgang	1,51	1,85
5	20	Når jeg opplever at folk rundt meg blir vennlige og fornøyde av at jeg gjør en god jobb	1,41	2,05
6	2	Når jeg har muligheten til å lære noe nytt	1,28	2,05
7	36	Når jeg får brukt min kreativitet (til f.eks å løse problemer, å drive nytenkning eller andre krevende oppgaver)	1,17	2,22
7	4	Når jeg har frihet til selv å bestemme mye	1,17	2,37
9	34	Når jeg sammen med andre folk på jobben kan klare en bragd	1,11	2,27
10	1	Når jeg får jobbe med varierte oppgaver	1,07	1,90
11	11	Når jeg får konsentrere meg helt og fullt om en interessant oppgave	0,53	1,91
12	10	Når jeg har ferdigheter som er så gode at jeg klarer mine oppgaver med glans	0,52	2,30
13	13	Når jeg får bekreftelse på at jeg er på rett vei	0,50	1,96
14	12	Når jeg har et klart og tydelig mål å jobbe mot	0,42	1,86
15	29	Når jeg får konstruktiv kritikk på hvordan jeg kan forbedre meg på enkelte områder	0,41	2,02
16	15	Når jeg har troen på at jeg gjør det som er det riktige underveis	0,39	1,82
17	21	Når jeg har nok kunnskap til at jeg er helt sikker på hvordan jeg skal utføre mine arbeidsoppgaver	0,34	2,12
18	35	Når jeg har fått god nok informasjon til at jeg har god oversikt	0,03	1,91
19	17	Når jeg har mulighet til å realisere meg selv (med bakgrunn i mine talenter, interesser og verdier)	-0,12	2,10
19	28	Når jeg får beskjed om hva jeg gjør feil og dermed kan vise at jeg kan forbedre meg	-0,12	2,25
21	6	Når jeg bidrar med noe nyttig og verdifullt for samfunnet	-0,28	2,16
22	7	Når jeg får jobbe med et produkt helt til jeg ser det blir noe nyttig	-0,32	2,13
23	30	Når jeg blir ansvarliggjort for mine handlinger og vet at det kan gå både bra og dårlig	-0,44	2,13
24	26	Når jeg får unna så mange oppgaver at jeg ser at det monner	-0,58	2,06
25	8	Når jeg vil oppnå en mer ønskelig fremtid med en god innsats	-0,67	1,88
26	24	Når jeg kan jobbe planmessig mot et langsiktig mål	-0,72	1,85
27	22	Når jeg aldri vet hvilke utfordringer jeg vil møte og ingen dag er lik	-0,81	2,51
28	31	Når jeg har eller kan oppnå innflytelse (og dermed kan få gjennomslag for min vilje.)	-0,84	2,29
29	27	Når jeg vet at det ligger prestisje i et godt resultat og kanskje vil også min status øke ved god innsats	-1,06	2,36
30	23	Når jeg ser mulighetene for et raskt resultat	-1,09	2,11
31	32	Når jeg blir utfordret til å slå mine egne prestasjoner	-1,14	2,38
32	16	Når jeg har klare og detaljerte retningslinjer for det som skal gjøres	-1,15	1,97
33	3	Når jeg kan perfektionere utførelsen av en oppgave	-1,16	1,89
34	9	Når jeg møter utfordringer som jeg ikke er sikker på å greie	-1,92	2,25
35	19	Når jeg kan konkurrere om å gjøre en best mulig jobb	-2,52	2,19
36	33	Når jeg blir målt opp mot andre i en slag konkurranse	-2,76	2,44

DISKUSJON

Målet med undersøkelsen var å finne ut mer om hvilke generelle situasjonskarakteristikker som motiverer arbeidstakere mest. Tallene som er presentert i resultatseksjonen sier ikke så mye alene. Nå skal jeg først diskutere resultatene på individnivå og gjennomsnittlig, og dessuten relatere de til annen forskning. Videre vil jeg drøfte de valg som er tatt for at undersøkelsen ble som den ble. Tilslutt reflekteres det over hvilken verdi undersøkelsen har i praktisk bruk og som utgangspunkt for nye spørsmål.

Individuelle ulikheter

Det viktigste undersøkelsen viser er at respondentene rapporterer at de blir mest motivert av ulike ting. Som vi ser er nesten alle motivasjonssetningene rapportert som mest motiverende av noen. Av de 36 setningene er det bare 8 som ikke har fått minst en topplass og bare en som ikke har fått en eneste plass på de to øverste nivåene. Og hadde det vært flere enn 111 respondenter hadde kanskje enda flere kommet på toppen.

Det er også bare 7 av setningene som ingen av respondentene har oppfattet som sikkert demotiverende. Og for hele 21 av setningene så er de både helt på topp og demotiverende. Dette sier at det ikke er enkelt å motivere mennesker og at du sjelden kan motivere mange ved å behandle de likt. Eller som Søren Kierkegaard har sagt i følge Røkenes & Hanssen (2006, s.155): ”At man, når det i sandhed skal lykkes en at føre et menneske hen til et bestemt sted, først og fremmest må passe på at finde ham der, hvor han er, og begynde der”. Skal man motivere en bestemt person bør man ta seg tid og legge en strategi for akkurat denne ene personen. Det kan være naturlig å tenke at man kan gjøre dette sammen og at for eksempel medarbeidersamtaler kan være et egnet tidspunkt, uten at denne undersøkelsen har jobbet noe med den siden.

Når det er så store sprik i mellom hva som motiverer kan man jo lure på om setningene bare er tilfeldig lagt utover eller om folk virkelig har gjort sitt beste for å vise hva de faktisk mener. Her er det vanskelig å konkludere klart, men noen hjelpemidler har man for å forstå dette bedre. Et tegn som kan tyde på at kortene ikke bare ble tilfeldig utlagt er at de 2 setningene som trolig ligner mest på hverandre (ms19: Når jeg kan konkurrere om å gjøre en best mulig jobb & ms33: Når jeg blir målt opp mot andre i en slags konkurranse) korrelerer

med hverandre med en Pearsons korrelasjons koeffisient på 0,641 og et signifikansnivå på 0,000.

Som vi ser fra tabell 1 så er svarene på individnivå svært ulike. Selv om det er en situasjon som motiverer mange hjelper det lite om den demotiverer den du ønsker å motivere (det kan være deg selv eller andre).

Hvorfor er svarene så forskjellige?

Ulikhetene kan komme av tilfeldigheter. Alle disse setningene representerer alle faktorer som er ment å skulle være motiverende. Derfor kan respondentene ha et så likt forhold til de fleste alternativene at det egentlig er likegyldig hvilke som kommer øverst. Eller kanskje det er slik at ikke alle har vurdert de ulike alternativene opp mot hverandre, men bare sortert tilfeldig utover. Det skal ikke så mange tilfeldige til for å påvirke tabell 1 uten at det påvirker sentraltendensen i like stor grad. Dette er vanskelig å korrigere for og er en svakhet ved undersøkelsen.

Et annet svar er selvfølgelig at folk er forskjellige og det finnes ulike forklaringer på det. Om det så er genetiske forklaringer eller miljøfaktorer som gjør at vi er forskjellige kan ikke denne undersøkelsen si noe om. Men at vi er genetisk forskjellige kan være en forklaring og et innblikk i dette får vi i Kennair (2007) og da spesielt i kapittel 8 som tar for seg personlighet. Kanskje har det vært lurt for urmenneskene å være motivert av ulike ting for å føre nettopp sine gener videre. Om det er miljømessige forklaringer så kan jo det være mange grunner til at vi har ulike motivatorer på topp. Det kan være opplevelser vi har gjort i barndommen eller arbeidslivet som gjør at vi rangerer som vi gjør, eller det kan være mer rasjonelle valg av hva vi tror er lurt. Det er jo stadig en diskusjon om arv og miljø, og denne undersøkelsen kan ikke bidra med noe i den sammenhengen.

Yrkespersonlighet versus generelle situasjonskarakteristikker

Hvilket yrke man jobber i har selvfølgelig mye å si for hvilke situasjoner man daglig opplever. Disse situasjonene kan bare delvis forklares med ulike generelle situasjonskarakteristikker. Det er også mange andre forskjeller på yrker som hvilke mål og mening de har, og også mer eller mindre ulike oppgaver. Det å bytte yrke for å få en jobb man er mer motivert i kan være et godt alternativ. Holland sin tilnærming til dette (basert på omtale av Nordvik (2006, s.87-91)) er at mennesker er ulike og derfor bør jobbe i yrker som passer dem. Det å bytte yrke vil jo ofte medføre at de generelle situasjonskarakteristikkene

også blir endret, men de behøver jo ikke nødvendigvis å bli det. Som et eksempel kan jo dette med å få ros (positiv feedback) være mer opp til medarbeidere og ledere enn til hvilke yrke du har. Trolig finnes det innenfor samme yrke ulikheter på hvor mye man treffer på de ulike motivatorene, men for en del motivatorer kan nok forskjellen fra yrke til yrke være stor (for eksempel variasjon som i motivator 1). Det er ganske drastisk å bytte yrke om du allerede er utdannet eller i jobb, så kanskje er det mulig og heller endre de generelle situasjonskarakteristikkene for å tilpasse de til de ulike medarbeiderne. Oskar Solberg har tilpasset Hollands tanker til norske forhold og utviklet en test på norsk. Om motivasjonsønskene går på mål, mening og typiske oppgaver eller det ikke er mulig å endre de generelle situasjonskarakteristikkene så er det kanskje en ide å tenke nytt yrke (og da kan man jo for eksempel begynne med å ta testen). Et mellomalternativ kan jo være å bytte jobb innenfor samme yrke, da det jo kan være at andre arbeidsplasser er motiverende (annen sammensetning av situasjoner: sosialt, kulturelt og strukturelt). Derimot er det jo kanskje enklest og mest naturlig å begynne med det nærmeste, nemlig den jobben vi allerede er i. Forhåpentlig så går det an å endre de fleste jobber noe i ønsket retning motivasjonsmessig, det kan jo være de generelle situasjonskarakteristikkene (eller oppgaver/andre ting). Går du til det skrittet å bytte jobb er det vertfall lurt å reflektere over hvilke motivatorer som er viktigst for deg og så se om det finnes noen mulige arbeidsplasser der de kan oppfylles.

Kongruens

Ved å bli mer bevisst på at ulike motivatorer fungerer ulikt på folk så tror jeg det er enklere å reflektere over det. Forhåpentlig kan også det å gjennomføre en test som motivasjonstesten, eller det å lese denne oppgaven gjøre at man både får et språk som gjør at man kan si fra eller tenke inni seg hva det er som faktisk er mest motiverende. Forhåpentlig blir det også en kultur der det er forståelse for at folk er forskjellige og at det blir lagt opp til å utnytte de enkeltes ønsker.

Ved å reflektere over resultatene fra en sån test gjennom for eksempel å gjennomgå den i en medarbeidersamtale blir det mer forståelse for temaet. Ikke bare har lederen noe ”håndfast å gå etter, men minst like viktig er det at den som har gjennomført testen blir bedre kjent med seg selv. Kongruens (Egidius, 2006, s.269) er et begrep som nettopp tar for seg dette med å kjenne seg selv og det er et av målene i for eksempel humanistisk psykologi.

I Ekman (2004) blir vi presentert for ledelsesteknikken å småprate med sine medarbeidere. I sammenheng med denne undersøkelsen så tror jeg at en av grunnene til at

småprat med sine medarbeidere er lurt, er at man gjennom denne småpraten blir kjent med sine medarbeidere og dermed finner ut mer av hva den enkelte motiveres av.

Gjennomsnittsarbeideren

Det finnes visse klare trekk om man ser på alle svarene under ett. Tabell 2 gir en oversikt over gjennomsnitt og standardavvik for hver enkelt setning, sortert med den gjennomsnittlig mest motiverende setningen øverst, så mindre og mindre motiverende nedover. Nå går gjennomsnittstallene fra +2,08 til -2,76 med et gjennomsnitt på 0. Disse tallene må ikke tolkes dit hen at de som er negative er demotiverende og de som er positive er motiverende. I beste fall gir de bare et inntrykk av setningene i forhold til hverandre. Ingen har så mye som 50 % sikkert demotiverende svar, så trolig er de aller fleste i gjennomsnitt motiverende, men noe usikkerhet kan det jo være for de nederste på sammenlagt listen. Skal du benytte et av disse virkemidlene for å motivere flest mulig mest mulig er det naturlig å begynne på toppen. Nå kan det jo i den sammenheng også være naturlig å se på en kost-nytte analyse der man også vurderer hvor vanskelig det er å gjennomføre de ulike tiltakene, men det har ikke denne undersøkelsen forsøkt å gi noe svar på. Som nevnt i resultatseksjonen så må man ha en viss forskjell i gjennomsnitt for å være rimelig sikker på at en motivator er mer motiverende enn en annen, men det er også store nok gjennomsnittsforskjeller på mange av motivatorene til at man kan være veldig sikker på at det er forskjeller her.

Setningene kommer fra ulike teorier rundt motivasjon og drivkraft, så i utgangspunktet skulle alle være mer eller mindre motiverende. Nå har respondentene angitt hvor mange som er sikkert demotiverende og det viser at det trolig ikke er sånn at alt er motiverende for alle, men trolig så er det flere motiverende enn demotiverende. Poengterer igjen at disse gjennomsnittsverdiene IKKE må brukes som svar med to streker under. Det hjelper lite om de fleste blir motivert av et tiltak, når den ene blir demotivert! Jeg skal allikevel prøve å si litt om hva det er som alle respondentene i snitt mener og hvorfor det er slik, og hvilke implikasjoner det kan gi.

Hofstede maskulin/feminin

I nederste enda av tabell 2 finner man tre setninger som skiller seg ut med et gjennomsnitt fra -1,92 og nedover. Av de tre nederste på gjennomsnittslista kan alle karakteriseres som maskuline i henhold til Hofstede (1993) sin inndeling. Blant de fem øverste setningene på

lista vil fire kunne karakteriseres som klart feminine. Motivator 25 (Når jeg føler at jeg gjør en god jobb) er nok ingen utpreget feminin setning, men den kan tolkes til om det viktige med en god jobb er kvalitet og at det er bra for det relasjonelle systemet. Setningen kan nok også tolkes som maskulin om det er de verdiene du ser først, men mest er den vel uavhengig av feminin/maskulin dimensjonen. Tilbake til den klare delingen mellom feminine og maskuline verdier, vil jeg først ta for meg den maskuline siden, deretter den feminine og tilslutt å se de i sammenheng.

I Hofstede (1993) sin dimensjon maskulin-feminin er dette med konkurranse et av de sentrale kjennetegnene for maskuline verdier. Det at konkurranse derfor kommer så langt ned på listen er helt i tråd med at Norge er et av de minst maskuline landene i følge Hofstede. Nå har Hofstede kalt disse verdiene for maskuline fordi menn i snitt har flere av disse verdiene enn kvinner. Derimot sier Hofstede at denne forskjellen er størst blant de mest maskuline landene, mens i de minst maskuline landene er det mindre eller ingen forskjell. Derfor gjør ikke maskuline verdier det noe bedre selv om 85,6 % er menn. Som vi ser på side 101. i Hofstede er det også forskjell på ulike yrker i hvilke grad de er maskuline. Derfor vil kanskje konkurranse være mer egnet i for eksempel et selgermiljø (og i slike miljø er jo for eksempel også bonuslønn kanskje mer vanlig enn i industrien, og det er kanskje fordi det er kultur for å bli motivert av det).

Konkurranse

Som vi ser er det å bruke konkurranse som motivator omstridt. Det er noen få som har dette med konkurranse helt på topp (motivator 33 og 19). Men mange rangerer det veldig lavt og i snitt så er disse de to setningene som i snitt er lavest. Det er hele 48 stk som har setning 33 som sikkert demotiverende og 39 som har 19 som sikkert demotiverende. Dermed vil det altså trolig bli langt flere demotiverte enn ekstra motiverte personer om det var mer individuelt konkurransefokus. Også det å konkurrere med seg selv (motivator 32) kommer ganske dårlig ut med et snitt på -1,14 og sikkert demotiverende for 18. Det å klare en bragd sammen med andre folk på jobb (motivator 34) ses derimot på som mer motiverende for flere med et gjennomsnitt på 1,11 og ”bare” to sikkert demotiverte. Nå behøver jo ikke det å klare en bragd å ha så mye med konkurranse å gjøre, men tanken når setningen ble laget var vertfall at det å klare en bragd kan være en konkurranse mot andre (for eksempel konkurrerende bedrifter) eller det kan være å klare noe annet som man i utgangspunktet trodde ville bli vanskelig å klare (som en slags konkurranse mot seg selv i fellesskap). Nå går det nok an å

tolke setningene på andre måter, men om man skal bruke konkurranse som en motivator på en industribedrift vil denne undersøkelsen indikere at lagspillkonkurranse er det beste.

Relasjonell motivasjon

I mange kulturer er det unaturlig å kalle Hofstede (1993) sine feminine verdier for feminine, og livskvalitet er et alternativt ord som setter fokus på noen av de verdiene som kjennetegner denne dimensjonen. Nå kan jo også kvalitet sees på som en perfektjonering av en oppgave og motivator 3 kan jo være et eksempel på dette, som for øvrig ikke kom spesielt høyt på gjennomsnittslista til denne undersøkelsen. Derimot virker det som det er de relasjonelle verdiene som står høyt. Setningen som kommer helt på topp (motivator 18: Når jeg får jobbe i et harmonisk og godt team) er jo et godt eksempel på dette, selv om den egentlig er hentet fra de kollektive verdiene til Hofstede. Også det å få positive tilbakemeldinger, oppleve god støtte, og jobbe sammen med vennlige og fornøyde mennesker er typiske relasjonelle verdier som står sterkt i denne undersøkelsen.

Et annet begrep som ligger tett opp mot Hofstedes (1993) feminine verdier, er sosial kapital slik det for eksempel er beskrevet i Bø & Schiefloe (2007, s.158-194). Det har også vært hevdet at grunnen til nordisk velstand stammer fra den høye sosiale kapitalen i disse landene/kulturene (Nærland, 2007). At vi også er blant de landene som er klart mest feminine i Hofstede sine målinger kan jo da være mer enn et tilfeldig sammentreff. Begge deler går vertfall på dette med gode sosiale relasjoner og det er kanskje både et mål og et middel på vei til nye mål. Et mål fordi folk ønsker å ha gode relasjoner og stole på hverandre. Et middel fordi vi ved å opptre på denne måten kan oppnå mer fordi vi ikke trenger å bruke så mye energi på kontrollering og irritasjon.

Hva det er som gjør at relasjonelle verdier motiverer så mye er et spennende spørsmål som ikke denne undersøkelsen kan gi gode svar på alene. Nå ble informantene bedt om å si hva det er som motiverer dem ekstra, og kanskje tenker de da på hvorfor de i det hele er motivert for å gå på jobb og at det er for å treffe arbeidskollegene og sammen med dem ha det trivelig og skape noe sammen. Nå vil jeg jo tro at dette ikke er det som varierer mest fra dag til dag, men allikevel så er det kanskje en av de viktige grunnene til at man jobber som ”normalt”. Eller kanskje det er mer når de relasjonelle forholdene utvikles eller at vi sammen kan skape synergieffekter at vi er som mest motivert.

Maslow rangerer behov etter et hierarkisk system (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s.232-234). Sosiale behov blir da rangert under status, prestisje og selvrealisering. Etter denne

modellen skulle dermed informantene ikke ha godt nok tilfredsstilt de sosiale behovene til at de hadde like store ønsker om status, prestisje og selvrealisering (representert for eksempel ved motivator²⁷ og motivator¹⁷). Kanskje Maslows behovspyramide passer best i en bestemt kultur?

I tilbakemeldingen til bedriften som var med på undersøkelsen vil jeg anbefale at de jobber videre med hva folk legger i ”et godt og harmonisk team”. Og hva som kan føre til at de ansatte opplever dette oftere.

Psykologiske jobbkrav og kultur

Mange av de teoriene som undersøkelsen bygger på er bygd på unorske teorier. Dette kan selvfølgelig være en grunn til at det ikke kommer på topp om det er sånn at kulturen er viktig for motivasjon. Thorsrud og Emerys psykologiske jobbkrav (1970) er derimot tuftet på norske undersøkelser og norsk kultur, og enda til kommer de fra industrien i likhet med denne undersøkelsen. Da kunne man kanskje tro at de ville havne enda høyere opp på listen. Jeg tror det er vertfall to grunner til at de ikke havnet enda høyere.

For det første så tror jeg Thorsrud og Emery (1970) var mest opptatt av minstekravene, med det så mener jeg at de etter Herzbergs språk (Jacobsen & Thorsvik, 2002) var opptatt av hygienefaktorer. Om de psykologiske jobbkravene ikke innfris i det hele tatt så er det ikke at man ikke blir ekstra motivert, men man blir rett og slett demotivert. Disse kravene er også utgangspunkt for arbeidsmiljøloven og vil nok på de aller fleste norske arbeidsplasser være såpass godt oppfylt at det kanskje ikke er mest å hente der.

For det andre kan det antas at Thorsrud og Emery (1970) hadde en pragmatisk tilnærming til saken. Og med det så mener jeg at de ikke nødvendigvis gikk etter det mest motiverende, men de vurderte det også etter en kost/nytte analyse. Hva er det som er praktisk gjennomførbart var også en viktig del. Dette gjelder selvfølgelig også for de som vil lære noe av denne undersøkelsen. Kanskje gjennomfører du en motivasjonstest og får en rangering over mulige motivatorer. Det er ikke dermed sagt at det lureste alltid er å gå etter toppen. Kanskje er det svært vanskelig å gjennomføre dette tiltaket og at man kan få mer nytte av et tiltak lengre ned på listen.

Positivitet og effektive team

Synergi er det å få flere enkeltkomponenter til yte mer sammen enn om man legger sammen enkeltbidragene de yter. En teori som går på de to setningene som i snitt ligger øverst

(motivator 18: Når jeg får jobbe i et harmonisk og godt team, og motivator5: Når jeg får anerkjennelse for vel utført arbeid gjennom positive tilbakemeldinger) er Losade & Heaphy (2004) sin som er presentert i Whitney, Trosen-Bloom, Cherney & Fry (2007). Her har de fulgt 60 team som de har undersøkt samtale til og i tillegg målte de effektiviteten til teamene. Samtalene ble undersøkt i de tre dimensjonene hvorav den viktigste viste seg å være om de var positive eller negative i samtale. Funnet var at de teamene som var mest effektive hadde nesten 6 positive kommentarer for hver negativ, mens de som var middels hadde under 2 positive for hver negativ og de dårligste teamene hadde nesten 20 negative for hver positiv. ”Når jeg får jobbe i et harmonisk og godt team” kan selvfølgelig tolkes i mange retninger. For eksempel kan et godt team både være et team det er behagelig å være medlem av og et team med gode resultater. Losade & Heaphy har i sin teori knyttet disse faktorene noe sammen da deres funn viser at positive samtaler og effektivitet hører sammen (og positive samtaler vil trolig også gjøre at teamet er behagelig å være en del av). Kanskje er motivasjonen noe av linken mellom positive samtaler og effektivitet. Ved at arbeidstakerne får positive tilbakemeldinger blir de mer motiverte og dermed blir teamet mer effektivt. Hva som kommer først kan man jo heller ikke alltid vite. Om et team leverer bra så er det nok også enklere å holde et positivt fokus. Et team der du ofte snakker om det som ikke fungerer eller du får beskjed om det du gjør feil vil vel heller ikke være et harmonisk team. Jeg tror jo også at dersom du til stadighet er negativ i dine tilbakemeldinger vil folk slutte å høre på deg. Om du derimot stort sett er positiv vil det ha mye større effekt de gangene du faktisk er negativ til noe.

Motivator 5: Når jeg får anerkjennelse for vel utført arbeid gjennom positive tilbakemeldinger, kommer på andre plass av motivasjonssetningene og er en type positiv kommunikasjon som kan foregå mellom arbeidstakere, mellom ledere og arbeidstaker, eller i samtalen en person har med seg selv. Det å motivere gjennom å gi ros er noe som ifølge denne undersøkelsen gir motivasjon for de fleste. Nå kan jo positive samtaler være mer enn positiv feedback, men Losade & Heaphy er nok inne på noe av det samme når de hevder at det er det positive fokuset som er mest grunnleggende for samtalen i effektive team. Er man positiv gir man også et grunnlag for en bedre balanse mellom å være undersøkende og overtalende, og mellom det å være selvsentrerende og det å være empatisk.

Ekman (2004) har som nevnt jobbet med småprat som ledelsesverktøy. Jeg tror at en av grunnene til at dette kan fungere er at denne småprat gir en god mulighet til å fylle på med ros og positive kommentarer. Dermed både motiverer man direkte og kanskje virker også

risen bedre når man først må bruke den og dermed motiverer man også indirekte. Ved at man får mest ros tar man kritikken mer konstruktivt og blir motivert av den. Når man får mer ros enn ris forklarer man risen enklere med noe midlertidig, en spesiell situasjon eller kanskje noe utenfor deg selv. I følge Seligman (2004) er dette grunnlag for mer optimistiske tanker og det er igjen ofte et grunnlag for motivasjon (det motsatte av lært hjelpsløshet).

Psykologisk flyt versus ekstra motivert

Psykologisk flyt (flow) er en av teoriene som denne oppgaven bygger på. Den tilstanden man er i når man er i flytsonen må vel kunne kalles for ekstra motivert. I gjennomsnittresultatene fra denne undersøkelsen kommer flyt motivatorene først fra 11 plass og nedover (bortsett fra motivator 14: når jeg opplever god støtte i medgang og motgang, som også kunne vært en Hofstede feminin verdi). En av grunnene til dette kan være at Flow bygger på Mihaly Csikszentmihalyi sine tanker presentert i tekst og figur i Lillemyr (2007). Csikszentmihalyi sine undersøkelser har foregått i andre land enn Norge og dermed er det kanskje ulike triggere som gjør at vi havner i flow. Et annet poeng er at respondentene ikke så ofte opplever psykologisk flyt på arbeid og at de derfor ikke bruker det som grunnlag for å besvare undersøkelsen, men at de bruker den stimuli som de tross alt er mest motivert av på jobb og dermed kjenner igjen.

Når det gjelder balansen mellom ferdigheter og utfordringer (flyt-sonen) så er denne i undersøkelsen representert ved ytterpunktene: veldig store utfordringer eller veldig gode ferdigheter og at det ikke gir optimal flyt. Denne balansen burde kanskje vært representert ved en egen motivator, men motivator 25: når jeg føler at jeg gjør en god jobb er kanskje et utsagn som kan representerer balansen mellom utfordringer og ferdigheter, og den gjør det jo ganske bra med et snitt på 1,84 og en tredje plass på gjennomsnittstabellen.

I denne undersøkelsen er det jo også oppgitt av informantene hva de tror det er som gir de ekstra motivasjon, og det behøver jo ikke være det samme som det som faktisk motiverer de. Det kan være at svarene også er styrt av andre faktorer, som for eksempel hva som er sosialt akseptert eller hva informantene håper på mer av. Det kan hende at for eksempel kulturen er mer styrende for det de vill bli motivert av enn det de faktisk blir motiverte av. Dessverre kan ikke denne undersøkelsen kaste noe lys over denne problematikken.

Vurderinger av undersøkelsen

Her vil jeg diskutere de viktigste veivalg og muligheter som hele undersøkelsen har bydd på, fra den første spiren til det ferdige produktet. Gjennom en så omfattende prosess er det mange større og mindre utfordringer som dukker opp. Det er mange andre valg som også kunne vært tatt med et godt resultat, men det har vertfall vært en rasjonell refleksjon bak den veien som tilslutt ble tråkket.

Tanken bak

Det er mange faktorer som er like for alle mennesker, men likevel er det ingen som er like. Dette gjelder både fysisk og psykisk. Hva som er bestemt av arv og hva som er bestemt av miljø er en egen diskusjon som jeg ikke skal bruke mye tid på da denne undersøkelsen ikke sier noe om det, men resultatet er vertfall at vi både er litt like og litt ulike.

Noen vil kanskje oppfatte en induktiv tilnærming som en motsigelse av at undersøkelsen bygger på en positivistisk antagelse. Det er ikke meningen da man og i søken etter lover, regler og systemer kan komme inn i fastlåste tankebaner som gjør at man mister oversikten og muligheten til å se nye muligheter. En induktiv undersøkelse kan kanskje ikke slå fast nye ”regler”, men kanskje kan den oppdage nye tanker som kan undersøkes nærmere for eventuelt ”å fastslå en regel”.

Det er lange tradisjoner for ulike teorier og modeller for motivasjon. Mange av de mest kjente har fokus på dette med generelle situasjonsbeskrivelser. Innledningsvis til denne undersøkelsen så ble det brukt mye tid på å søke etter tester som måler hva som motiverer folk mest. Det ble ikke funnet noen test som kunne refereres til eller eventuelt brukes. Dette er overraskende da jeg tror det er et tema som opptar mange. Vi ønsker oss selv motivasjon, vi ønsker å jobbe sammen med motiverte folk eller kanskje vi ønsker å motivere andre.

Generelle situasjonsbeskrivelser ligner veldig på jobbkarakteristikamodellen sånn den for eksempel er presenter i Kaufmann & Kaufmann (2003, s.390). I denne undersøkelsen har målet vært å holde et litt videre fokus (kanskje er det også andre karakteristikk som kan være motiverende). Derfor er ikke begrepet jobbkarakteristika brukt, selv om det for en stor del dekker mye av det samme. Autonomi (motivator 4) er et element som man kan bli motivert av, men kanskje kan det også være motiverende å ha klare og detaljerte retningslinjer (motivator 16), er et eksempel på videre fokus enn det jobbkarakteristika modellen ha som kun har autonomi (av de to).

Motivasjonstesten

Når det ikke ble funnet noen test som målte hva som motiverer folk mest ble alternativet å lage en selv. Dette var en spennende og krevende del av undersøkelsen. Med utgangspunkt i noen av de mest kjente motivasjonsteoriene var det naturlig å fokusere på generelle situasjonsbeskrivelser (altså beskrivelser som ikke i detalj tar for seg akkurat det du gjør, men fokuserer på situasjonen rundt). Dermed ble resultatet en test som var ganske generell (at den kunne brukes mer eller mindre uavhengig av hvilket yrke som testes). Grunnen til at det ble brukt så mange teorier var for å dekke en størst mulig del av de ulike typer situasjoner som kunne være motiverende. Målet var at alle respondentene kunne finne noe som var så motiverende at det forsvarte en plass på toppen.

Det er ikke gjort noe forsøk på å måle hva det er ved situasjonene som gjør at de motiverer mer eller mindre. Det kan både være følelser, tanker, fornuft, verdier, identitet og holdninger. Dette vil nok variere både fra informant til informant og fra motivator til motivator. De ulike motivatorene kunne sikkert vært dypere diskutert en for en, både i hva som kan tolkes i uttrykkene og hvem som blir motiverte av dem.

Det å ikke bruke personlig synsing, men prøve å trekke ut det viktigste av det teorien presenterer på en måte som informantene kan oppfatte enkelt, men presist har vært målet. Selv om ikke dette er spørsmål, men setninger som skal rangeres har jeg brukt Langdridge (2006, s.75) sine punkter for utforminger (spesielt punktene om at de skal være lite tvetydige, mest mulig nøytrale og ikke vanskelige å skjønne).

Jeg er nå i ettertid glad for at en egen test ble fremstilt, da det både var interessant og lærerikt å lage testen, og jeg tror det har blitt en test som viser nettopp noe av hva folk virkelig blir ekstra motivert av.

Ikke motivasjonstestet

Lønn er ikke med som en egen motivator i denne undersøkelsen da den ikke varierer fra situasjon til situasjon hos disse arbeidstakerne. Det er også en fare for at respondentene ville flytte fokus fra hva som faktisk motiverer ekstra, til å bruke dette som et verktøy for å drive lønnsforhandlinger. Det er også gode argumenter for å ha med lønn, men denne undersøkelsen er det valgt bort da fokuset skal være på mer typisk generell situasjonsbeskrivelse.

Også punkt 8 av flyt dimensjonene som går på opplevelsen av tid har jeg droppet som en motivasjonsdimensjon. At tiden enten går veldig sakte og du får gjort enormt mye, eller at

tida bare flyr og du nesten ikke merker basale behov som sult fordi du er så engasjert, ser jeg på som et resultat av motivasjonen og ikke et grunnlag for den.

Q-teknikken

Ettersom målet med undersøkelsen var å finne ut hva folk blir mest motivert av, måtte det være med mange mulige motivasjonskilder. Disse kunne for eksempel vært målt ved hjelp av en klassisk R-metode (for eksempel fått en rangering på en Likert-skala). Men siden det er så mange setninger som alle er positivt rettet kunne resultatet kanskje blitt at svært mange hadde fått topprangering.

Q-metode er en metode for å teste personlige meninger og brukes ofte sammen med et intervju der informantene får mulighet til å forklare hvordan de tenkte når de rangerte utsagnene. Ved utforming av utsagnene er det også mange som bruker et fischer-balansert design der ulike dimensjoner blir kombinert til utsagn. I denne undersøkelsen ble selve Q-teknikken brukt på en annen måte. Q-teknikken er å rangere ulike setninger i forhold til hverandre. Det er vanlig å ha færrest plasser nært ytterpunktene og flere i midten.

Ved å bruke q-teknikken må respondentene prioritere da de må sette noe foran noe annet. Det at de må prioritere gjør at det trolig tar lengre tid å gjennomføre testen. Frykten med å bruke en tallrangering for hver situasjon var at det var lett å tenke at alt/mye var ”fint” og dermed gi mange toppkarakterer. Problemet er selvsagt at det egentlig ikke er noen forskjell mellom de på topp og de lengre ned i rangeringen, men at q-teknikken ”tvinger” frem en forskjell som ikke er der. Håpet er at de ved å bruke litt lengre tid på hver setning, gjør at de bruker tiden til å tenke på hva det som står der faktisk betyr i praksis og hva de mener om det (økt refleksjon).

Antallet setninger som ble valgt for sortering ble 36. I utgangspunktet ble det forsøkt å holde antallet noe lavere (25stk), men for å få dekket motivasjonslandskapet bedre ble 36 valgt da det ellers ville blitt en del annerledes alternativer som hadde falt utenfor. At det ble akkurat 36 kom av at det da ble en enkel symmetri i sorteringen ($1+2+3+4+5+6+5+4+3+2+1=36$). Noen Q-Sorteringer består av 48 alternativer, men det er selvfølgelig enklere for respondenten å forholde seg til hvert enkelt alternativ jo færre det blir. Med 48 alternativer kunne man selvfølgelig ha fylt ut med flere mulige motivasjonsalternativer, alternativt kunne man hatt flere ulike utforminger for hver enkelt mulighet. Valget på 36 stk ble et kompromiss da det dekker ganske mange ulike teorier,

samtidig som sorteringen ble overkommelig for de fleste. Dog var det nok enkelte som syntes det var litt i overkant mange muligheter.

Sikkert demotiverende

I et balansert Q-design der setningene representerer motpoler så vil man ha noe styring på at balansen er midt i rangeringen. I et design som dette, der det ikke er balansert, er det vanskelig å vite hva som er motiverende og hva som kanskje er demotiverende. Q-teknikken ble derfor utvidet med spørsmålet: ”Hvor mange av motivasjonssetningene syntes du var heller demotiverende enn motiverende?” Problemet med et slikt felt er i første rekke at noen kanskje føler seg ”presset” til å skrive noe her. Om de skriver 0 tror kanskje noen at det signaliserer at de ikke har vært oppriktige eller grundige nok. På den andre siden kan det jo være at de egentlig ville hatt et høyere tall her, men for eksempel er redd for at de skuffer om de rangerer mange av motivasjonssetningene som demotiverende. Nå er jo i utgangspunktet alle setningene laget fra ulike teorier om motivasjon og drivkrefter og de er forsøkt utvalgt og utformet på en måte der de skal virke motiverende. Sett i det perspektivet så er det kanskje overraskende at så mange blir bedømt som demotiverende, men her må altså kanskje oppsettet ta noe av skylden. Nå er sikkert-demotiverende-summen 0,1 eller 2 for mer enn halvparten av deltagerne så de har nok vertfall ikke bare tippet. Det var en respondent som svarte at det var 30 motivatorer som var heller demotiverende enn motiverende og han ble strøket fra opptellingen av sikkert demotiverende da hans svar alene ville resultert i at nesten alle motivatorene ble betraktet som demotiverende av noen. Ingen andre respondenter var over 10 på dette spørsmålet.

Amotivasjon (Lillemyr, 2007) er et begrep som tar for seg fullstendig likegyldighet som et slags nullpunkt for motivasjon. Nå kan man også si at man er motivert for å unngå noe og at det er som en slags minusside der amotivasjon er i midten. Sikkert demotiverende behøver slett ikke bety amotivasjon eller negativ motivasjon. Man kan for eksempel være veldig motivert for en oppgave, men de generelle situasjonskarakteristikkene er demotiverende. Da kan for eksempel totalsummen fortsatt bli ganske motiverende (men litt mindre enn uten den demotiverende motivatoren). Mange situasjoner er også sammensatt av ulike generelle situasjonskarakteristikk og noen kan være demotiverende og andre veldig motiverende. Dette kan jo også være situasjoner som ikke er med blant motivatorene som er brukt i denne oppgaven.

Bruk av sekundærkilder

Som det går frem av oppgaven og referanselisten så baserer undersøkelsen seg på skriftlige kilder på norsk. For en del av teorien så vil det si sekundærkilder, og det er en svakhet. For noe av materialet så er det også forsøkt gjennomgått på engelsk for å kvalitetssikre, men usikkerheten rundt oversettelsen gjør at det kun er kildene på norsk som er godt nok forstått til å refereres til (se vedlegg 1).

Praktisk betydning av undersøkelsen

Hvilken praktisk betydning kan funnene i denne oppgaven tenkes å ha i arbeidslivet?

Forhåpentlig kan undersøkelsen bidra på ulike måter. For det første kan resultatene som undersøkelsen kommer frem til gjør at man vet litt mer om motivasjon på jobb. For det andre kan testen som ble utviklet gjøre at man har et verktøy å bruke på motivasjon. Tilslutt kan også undersøkelsen sette fokus på ulike problemstillinger som alle kan trenge nye undersøkelser.

Resultatene

Det viktigste resultatet er at folk er forskjellige når det gjelder hva som motiverer mest. Det å ha dette i bakhodet uansett om det er deg selv du skal motivere eller noen andre tror jeg er viktig. Det å bli bedre kjent med seg selv gjør at man vet hvilke situasjoner man skal ønske seg eller oppsøke, og det er vel noe man aldri kan bli god nok til.

I stedet for å anta at andre er veldig like oss selv når det gjelder motivasjon kan det heller være viktig at vi tar oss tid til å la disse menneskene selv få være med å ønske seg sine motivatorer. Den tiden det tar å finne ut av hva som motiverer den enkelte, kan i mange sammenhenger kanskje tenkes ”å få igjen” både i økt resultat og trivsel. Det å tro at man kan gi alle ekstra motivasjon med et felles virkemiddel kan derfor være misforstått innfallsvinkel. Selvfølgelig kan det være enkelte tiltak som virker på mange. Det kan jo også være at de tilfeldigvis fungerer på akkurat en bestemt gruppe, men det blir litt lotteri. Om det er en bestemt person du ønsker å gi ekstra motivasjon hjelper det ikke å ha en motivator som virker i 90 % av tilfellene om den ene er blant de resterende 10 %. Og selv det mest motiverende motivatorene i denne undersøkelsen har ikke 90 % oppslutning på øverste halvdel. Og dermed kan motivasjon fort komme i en nedadgående spiral ved at en av 10 medarbeidere som er lite

motivert kan ødelegge trivselen for mange (og dermed motivasjonen om de for eksempel setter gode og harmoniske team som viktig for dem).

Det at resultatene trolig er kulturelle gjør jo at vi også må være oppmerksomme på kulturen vi skal arbeide i. Det kan jo både være når vi slutter oss til en allerede eksisterende kultur og når vi skal forstå en kultur. Kultur er jo også et menneskeskapt fenomen som alltid er i endring. Denne endringen kan skje bevisst eller ubevisst. At den endres gjør at vi hele tiden må være reflekterte for også å forstå motivasjonskreftene. Vi kan jo også forsøke å endre kulturen bevisst (strategisk) for å oppnå et motivasjonsmønster som vi mener er bedre.

I praksis trenger man kanskje ikke velge mellom å forandre kulturen for å tilpasse seg andre motivasjonskilder eller å tilpasse motivasjonskildene til kulturen? Ofte kan man sikkert gå for begge deler, men man bør nok reflektere over dette før man setter i gang med det ene og/eller det andre.

Et viktig poeng er at mye av forskningen på dette området kommer fra andre land og spesielt USA. Og USA er i følge Hofstede (1993) et land som ligger helt annerledes på den feminine-maskuline dimensjonen enn Norge. Dersom det er sånn at denne dimensjonen spesielt og kultur generelt har mye å si for motivasjonen er det trolig lurt og ikke tro alle funn fra andre kulturer er like gyldige her.

Testen

Den testen som ble utviklet for å gjennomføre undersøkelsen kommer jeg til å ta med meg og forhåpentlig vis få brukt på mennesker jeg skal arbeide sammen med eller eventuelt å være leder for. Grunnen til dette er at testen kan gi folk en mulighet til å rangere både for seg selv og for andre hva de virkelig ønsker. Uten en rangering er det lett å ønske seg alt som høres bra ut. En test som dette gir også krav om refleksjon som kan sette i gang prosesser der man ser hva som betyr noe og hva som faktisk er viktig.

En sånn test alene er selvfølgelig ikke all verden, og den bør nok helst følges opp av en samtale i etterkant. Det å bruke en slik sortering som utgangspunkt for en samtale tror jeg er bra da man har noe håndfast å ta tak i. I denne samtalen kan man jo også gå nærmere inn på hva man faktisk har tenkt når man har sortert og sammen kanskje finne muligheter i arbeidshverdagen.

Jeg tror også denne type testing kan være med på å bygge en positiv kultur i seg selv. Ved å gjennomføre en test som dette, så får deltakerne kanskje et forbedret språk som gjør at det blir mer naturlig å snakke om motivasjon. Ved at man snakker om det kan man finne ut

hva de enkelte legger i ulike ord og totalt sett få en mer presis kommunikasjon. Ved at det blir et tema er det også kanskje større sjans for at man har det med motivasjon mer i tankene og dermed handler mer på grunnlag av dette i hverdagen (dette var målet med å fortelle rundstykkeshistorien til alle som tok testen).

Nye muligheter (som fremtidig forskning kan gi svaret på)

Jo mer man vet, jo mer innser man at det er mange faktorer som spiller en rolle i hva som gir arbeidstakere ekstra motivasjon. Undersøkelsen har i så måte også gitt grunnlag for mange nye spørsmål.

Dette med kultur kunne man jo fått et mye bedre svar på ved å gjennomføre undersøkelsen på ulike arbeidsplasser. Det å undersøke hvordan det er i et mer maskulint yrke som for eksempel blant selgere (Hofstede, 1993, s.101) hadde vært en mulighet. Også det å gjennomføre undersøkelsen i et annet land med en annen kultur hadde vært spennende.

En annen ting rundt dette med kultur og motivasjon er om det er larest å forsøke å tilpasse kulturen til de situasjonene man har eller situasjonen til de ønskene som allerede finnes. Dette hadde vært en stor jobb å finne ut av, men uansett vanskelig å få et svar med to streker. Noen ganger er det kanskje larest å endre situasjonene da det trolig kan gå fortere. Andre ganger er det vanskelig å endre situasjonene og kulturen må heller endres. Ofte går det kanskje an å gjøre litt av begge deler.

Balansen mellom utfordringer og ferdigheter

Et spennende tema som har vært nevnt er balansen mellom utfordringer og ferdigheter. Det å finne ut mer om hvor folk balanserer her hadde vært spennende. Balanserer alle på omtrent samme sted eller er det store forskjeller her? En av de analysene som ble gjort, men som ikke ble presentert var faktorreduksjon og den faktoren som var mest avgjørende og svarte for nesten 9,7 % av variansen var noe kunne tolkes som nettopp en balanse mellom utfordringer og ferdigheter. Den ble mest påvirket av motivatorene: 10, 16, 20, 21, 23, 26 & 35 på ene siden og motivatorene: 9, 28, 29, 30 & 36 på den andre siden. Dette hadde vært spennende å undersøke nærmere.

REFERANSELISTE

- Brudal, L. F. (2006). *Positiv psykologi*. Norge: Fagbokforlaget.
- Bø, I., & Schiefloe, P. M. (2007). *Sosiale landskap og social capital, innføring I nettverkstenkning*. Norge: Universitetsforlaget.
- Collins, J. (2002). *Good to great*. Norge: Universitetsforlaget.
- Nærland, M. H. (2007). *Tillit gjør at Norden har verdens rikeste land*.
<http://www.dagbladet.no/magasinet/2007/02/07/491296.html> (19.04.2010)
- Egidius, H. (2006). *Psykologisk leksikon*. (4.opplag). Norge:Aschehoug.
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat, om lederskap i hverdagen*. Norge: Abstrakt forlag.
- Grenness, C. E. (2005). *Kommunikasjon i organisasjoner, Innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker* (5. opplag). Norge: Abstrakt forlag.
- Hofstede, G. (1993). *Kulturer og organisasjoner*. Norge: Bedriftsøkonomenes forlag.
- Jacobsen, D. I. (2003). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. opplag). Norge: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (2.utgave). Norge: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utgave). Norge: Fagbokforlaget.
- Kennair, L. E. O. (2007). *Evolusjonspsykologi, En innføring i menneskets natur*. (2.opplag). Norge: Tapir akademiske forlag.

- Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode, En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Norge: Tapir akademiske forlag.
- Lillemyr, O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse*. Norge: Universitetsforlaget.
- Nordvik, H. (2006). Personlighet og yrke. I Saksvik, P. Ø., & Nytrø, K. (Eds.), *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring, Nye perspektiver på samspillet organisasjon og menneske (pp. 78-108)*. Norge: Cappelen akademiske forlag.
- Røkenes, O. H., & Hanssen, P. H. (2002). *Bære eller bryte, kommunikasjon og relasjon i arbeid med mennesker (2.utgave)*. Norge: Fagbokforlaget.
- Seligman, M. E. P. (2004). *Optimistisk tenkning, fra negativitet til positivitet*. Norge: forlaget Wem3 AS.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (1998). *Selvoppfatning, motivasjon og læringsmiljø. (3.opplag)*. Norge: Tano AS.
- Thorsrud, E. & Emery, F. E. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon, eksperimenter i industrielt demokrati*. Norge: Tanum forlag.
- Whitney, D., Trosen-Bloom, A., Cherney, J., & Fry, R. (2007). *Teambygging, Appreciative inquiry: Et verktøy for å skape velfungerende team*. Norge: Tapir akademiske forlag.

Vedlegg 1: DYSLEKSIBEKREFTELSE

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige
universitet

Studieavdelingen



Til Sensor

Hans Olav Damstuen

Eksamenskontoret tlf. 73596699

Vår dato:
08.05.2006

LESE- OG SKRIVEVANSKER

Vi gjør oppmerksom på at student nr. *628056* har dokumentert lese- og skrivevansker.
Vi ber derfor om at det ikke legges vekt på studentens ortografi ved sensurering av besvarelsen.


Hans Olav Damstuen
Førstekonsulent

Postadresse
N-7491 Trondheim

Besøksadresse
Høgskoleringen 1

Telefon +47 73 59 52 00
Telefaks +47 73 59 52 37
Org. nr. 974 767 880

Side 1 av 1
dokument2

Vedlegg 2: MOTIVATORKORTENE

Når jeg får jobbe med varierte oppgaver	65	Når jeg har ferdigheter som er så gode at jeg klarer mine oppgaver med glans	79
Når jeg har muligheten til å lære noe nytt	62	Når jeg får konsentrere meg helt og fullt om en interessant oppgave	85
Når jeg kan perfektionere utførelsen av en oppgave	68	Når jeg har et klart og tydelig mål å jobbe mot	80
Når jeg har frihet til selv å bestemme mye	70	Når jeg får bekreftelse på at jeg er på rett vei	99
Når jeg får anerkjennelse for vel utført arbeid gjennom positive tilbakemeldinger	67	Når jeg opplever god støtte både i medgang og motgang	51
Når jeg bidrar med noe nyttig og verdifullt for samfunnet	87	Når jeg har troen på at jeg gjør det som er det riktige underveis	66
Når jeg får jobbe med et produkt helt til jeg ser det blir noe nyttig	53	Når jeg har klare og detaljerte retningslinjer for det som skal gjøres	82
Når jeg vil oppnå en mer ønskelig fremtid med en god innsats.	64	Når jeg har mulighet til å realisere meg selv (med bakgrunn i mine talenter, interesser og verdier)	91
Når jeg møter utfordringer som jeg ikke er sikker på å greie	63	Når jeg får jobbe i et harmonisk og godt team	88

Når jeg kan konkurrere om å gjøre en best mulig jobb	77	Når jeg får beskjed om hva jeg gjør feil og dermed kan vise at jeg kan forbedre meg	93
Når jeg opplever at folk rundt meg blir vennlige og fornøyde av at jeg gjør en god jobb	52	Når jeg får konstruktiv kritikk på hvordan jeg kan forbedre meg på enkelte områder	90
Når jeg har nok kunnskap til at jeg er helt sikker på hvordan jeg skal utføre mine arbeidsoppgaver	73	Når jeg blir ansvarliggjort for mine handlinger og vet det kan gå både bra og dårlig	92
Når jeg aldri vet hvilke utfordringer jeg vil møte og ingen dag er lik	71	Når jeg har eller kan oppnå innflytelse (og dermed få gjennomslag for min vilje.)	58
Når jeg ser mulighetene for et raskt resultat	56	Når jeg blir utfordret til å slå mine egne prestasjoner	98
Når jeg kan jobbe planmessig mot et langsiktig mål	61	Når jeg blir målt opp mot andre i en slag konkurranse	84
Når jeg føler at jeg gjør en god jobb	76	Når jeg sammen med andre folk på jobben kan klare en bragd	54
Når jeg kan få unna så mange oppgaver at jeg ser at det monner	72	Når jeg har fått god nok informasjon til at jeg har god oversikt.	60
Når jeg vet at det ligger prestisje i et godt resultat og kanskje vil også min status øke ved god innsats	55	Når jeg får brukt min kreativitet (til f.eks å løse problemer, å drive nytenkning eller andre krevende oppgaver)	86

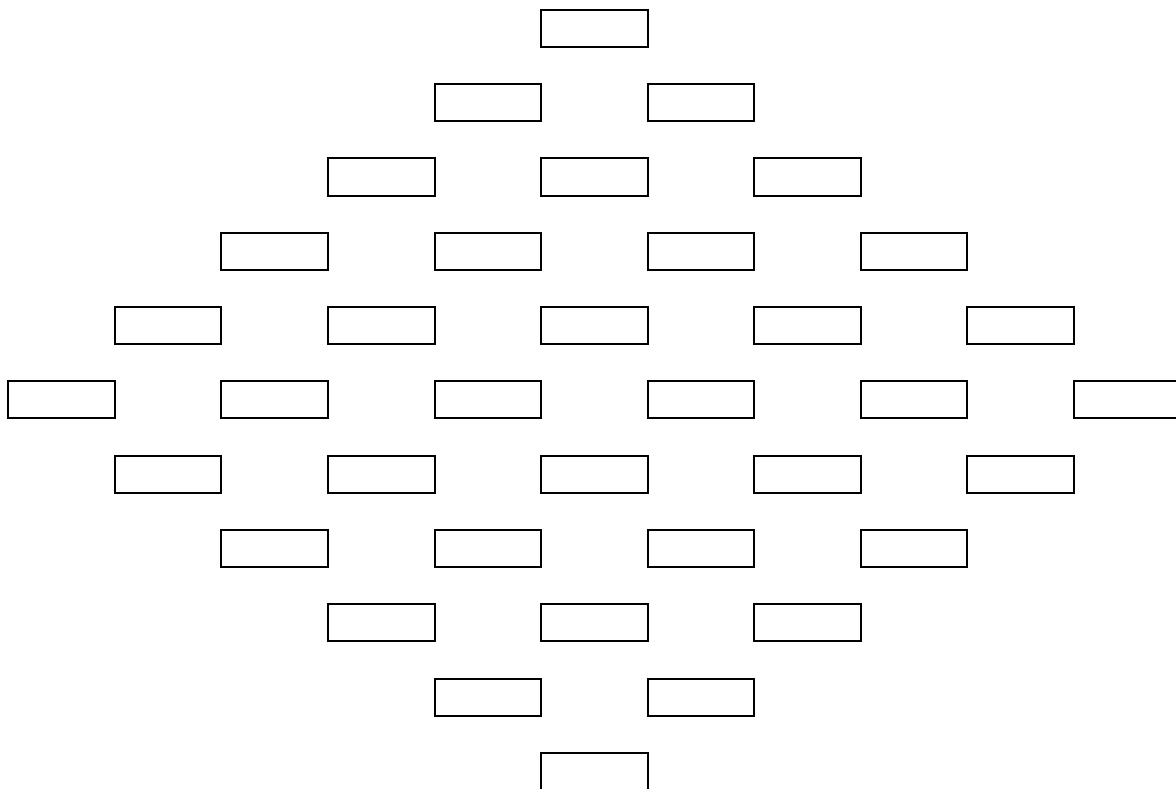
Vedlegg 3: SORTERINGSPLANET

Sorteringsplanet var satt sammen av 3 A4 ark som var limt sammen

På sorteringsplanet sto følgende setninger:

- Motivasjonstesten (overskrift)
- Her skal du rangere setningene etter hva som motiverer deg mest
- Du skal tenke på situasjonene i jobbsammenheng
- Et tips for å gjennomføre sorteringen kan være og først rangere kortene i 3-4 bunker (mest, middels, lite og demotiverende)
- Om setningene plasseres til høyre eller venstre er uvesentlig (bare hvilken "etasje" de havner i som er viktig)
- Tallene som står på kortene er tilfeldig tildelt og har ingen annen funksjon enn for å registreres på spørreskjemaet

Det var et mønster som så sånn ut bare i annen størrelse



Med pil mot den øverste ruten/etasjen sto: Dette gjør meg ekstra motivert →

Med pil mot den midterste etasjen sto: Middels →

Med pil mot den nederste ruten/etasjen sto: Dette gjør meg *minst* motivert / mest umotivert →

Vedlegg 4: Test-prosedyre

- Hilste på respondentene og ønsket dem velkommen.
- Presentere motivasjon som en positiv drivkraft. Den er både positiv for deg selv ved at når man er motivert så har man det fint, man trives på jobb, tiden går fort og man har det bra. Det er positivt å ha motiverte folk å jobbe sammen med og for bedriften er det positivt å ha motiverte medarbeidere.
- Positivpsykologisk perspektiv presenteres ved at de informeres om at undersøkelsen prøver å finne ut når folk er ekstra motivert. Det blir også poengtert at den ikke måler hvor mye noen er motivert, her er det bare hva den enkelte rangerer som mest motiverende som er i fokus.
- At det er forskjellene fra situasjon til situasjon/dag til dag som står i fokus og at konstante faktorer som for eksempel lønn ikke er i fokus i denne undersøkelsen.
- Det finnes ingen riktige eller gale svar da det er den enkeltes personlige respons som er viktig.
- Målet med undersøkelsen oppgis til å være: Bli alle motivert mer eller mindre av det samme eller er det individuelt hva folk blir ekstra motivert av?
- Det opplyses om at ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i undersøkelsen.
- Det er frivillig å være med på undersøkelsen.
- De blir informert om at de skal tenke på jobbsammenheng når de gjennomfører undersøkelsen og ikke på familie eller fritidssammenhenger. Men det kan både være i nåværende jobb, tidligere jobber/stillinger og i ”tenkte” jobber.
- Alle får utdelt en kortbunke, et sorteringsplan og et registreringsskjema inkludert informasjon fra
- Dere skal nå sortere de 36 kortene med et kort i hver rute, det mest motiverende på toppen og det minst motiverende/mest demotiverende nederst. Og så nest mest motiverende nest øverst osv.
- Om et kort plasseres til høyre/venstre er uviktig da det bare er ”etasjen” som blir registrert tilslutt.
- Det viktigste er å fokusere på topp og bunn og få de 2-3-4 linjene øverst og nederst mest mulig riktig, om så et kort er på midterste eller nest midterste linje er ikke så viktig.

- Alle kortene har et nummer øverst i høyre hjørne, dette trenger dere ikke tenke på før dere er ferdige med sorteringen, nummeret er for øvrig tilfeldig tildelt og har ingen sammenheng med setningen annet enn for å gjenkjenne denne.
- Når de var ferdige med å sortere kortene, fikk de beskjed om å registrere nummeret i hjørnet på tilsvarende plass i registreringskjemaet.
- Husk å svare på spørsmålet nederst på siden etter at dere er ferdige med sorteringen.
- Det kan være lurt å begynne sorteringen med en grovsortering, men det bestemmer dere helt selv.
- Etter at respondentene var ferdige med undersøkelsen ble de takket for at de stilte opp.
- Avsluttet dagen med en historie om forskjellighet og kommunikasjon: Det var et gammelt ektepar som nå hadde blitt pensjonister før de fant ut av dette. Hver søndag brukte de å steke seg rundstykker til frokost. Fruen var så glad i bunnen at de søndagene det var hun som delte rundstykkene ga hun alltid bunnen til mannen. For hun ville jo at han skulle ha det beste. Herren var så glad i toppen at de søndagene det var han som delte rundstykkene ga hun alltid toppen til kona. Dermed ble dette alltid feil og begge spiste alltid den delen de hadde minst lyst på. Moralen er at om man selv er bevisst hva man vil og kommuniserer det så er sjansen større for å få det man ønsker seg.

Vedlegg 5: INFORMASJONSMAIL

Mail fra personalsjefen til alle ansatte

Emne:

Undersøkelse omkring motivasjon og hva som motiverer deg til å komme på arbeide på (anonymisert navnet på arbeidsplassen) hver dag

Tekst:

Hei

Vi har fått tilbud om å få gjennomført en motivasjons-undersøkelse iblant våre ansatte - som er helt gratis - og resultatet vil bli presentert senere i år. Undersøkelsen som skjer via spørreskjema er helt anonymisert - ingen svar skal kunne spores - stilles til verkets rådighet.

Undersøkelsen vil bli ledet/regissert av Kristian Brenden, som et ledd i hans mastergradsoppgave ved NTNU. Orientering fra Kristing Brenden vedlegges denne mailen. Kristin Brenden vil være tilstede under utfylling av skjemaene, og vil kunne hjelpe bistå med dette. Utfyllingen/besvarelsen tar under 1time

Samtlige av verkets fagforeninger anbefaler og har ingen motforestillinger på at vi gjennomfører denne undersøkelsen.

Undersøkelsen vil for skiftene skje på skiftsamlinger, og de første besvarelsene ble foretatt tirsdag 19/1-2010

For verkets øvrige ansatte vil innvitasjon til å delta i undersøkelsen komme via mail, og fortrinnsvis skje på tirsdager

Vi håper at flest mulig tar seg tid til å bli med på dette.

Se under orientering fra Kristin Brenden:

Føler du deg ofte supermotivert?

Det er som regel en positiv opplevelse at du selv og de du har rundt deg er ekstra motivert. De fleste varierer i sin motivasjon og det er mange faktorer som kan bidra til at vi blir ekstra motivert eller ikke. Det er kanskje også sånn at ikke alle motiveres av det samme. Dere som er ansatte ved (anonymisert navnet på arbeidsplassen) får nå muligheten til å gjennomføre en test som viser hva som motiverer akkurat deg ekstra mye.

Det er frivillig å delta, men jeg håper flest mulig ser seg nytte i å besvare undersøkelsen. Gjennomføringen av testen tar ca 20 minutter. Resultatene som kommer frem kommer til å bli brukt i min mastergradsoppgave ved NTNU. Derimot vil ikke resultatene fra enkeltpersoner bli presentert.

For eksempel lønn vil ikke bli et eget tema i denne oppgaven da det er variasjon fra situasjon til situasjon som er det som står i fokus.

Ved å sette fokuset på motivasjon håper jeg at dere kan bli mer oppmerksomme på hva som motiverer. Du kan bli flinkere på å motivere deg selv og de andre du arbeider sammen med. Det å være motivert er forhåpentlig noe både den enkelte føler som bra (mer lykkelig når man er på arbeid) og det er positivt for (anonymisert navnet på arbeidsplassen) som sikrer sin posisjon i markedet.

Verdien av undersøkelsen blir størst både for den enkelte, for deres bedrift og for meg om alle gjør sitt beste. Det er ingen ”riktige” eller ”gale” svar, det er dine oppriktige meninger som er interessante.

Nå kan man ikke vite resultatet før undersøkelsen er gjennomført, men et eksempel på et resultat som kan fremkomme er at det viser seg at ledere og de som ikke er ledere oppgir at de blir ekstra motivert av ulike ting. Dermed kan lederne bedre se hvilke tiltak de skal sette inn for å motivere. Uten den type informasjon er det typisk at man tror andre er veldig lik seg selv og prøver å motivere andre med det man blir motivert av selv.

Håper på positiv respons

Mvh Kristian Brenden

Masterstudent ved pedagogisk institutt, NTNU

Vedlegg 6: Informasjon til respondentene

SPØRREUNDERSØKELSE OM MOTIVASJON

Formålet med denne undersøkelsen er å kartlegge hva som motiverer ulike arbeidstakere mest. Ved å delta bidrar du til å øke kunnskapene om hva som gjør jobben spennende og interessant. Resultatene vil bli brukt i undertegnedes mastergradsoppgave ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU).

Det er frivillig å delta i undersøkelsen, og alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Når skjemaet er innlevert, vil det ikke være mulig å trekke seg fra undersøkelsen. Datamaterialet vil bli anonymisert ved prosjektslutt, senest ved utgangen av høstsemesteret 2010. Resultatene vil bli presentert slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes.

Det er viktig for kvaliteten på undersøkelsen at så mange som mulig deltar i undersøkelsen, og at alle spørsmålene blir besvart. Det er ingen «riktige» eller «gale» svar – det er dine oppriktige meninger vi er interessert i. Det tar ca 20 minutter å svare på alt.

Har du spørsmål om undersøkelsen tar du kontakt pr. tlf. 415 13 879.

Takk for at du er villig til å delta!

Kristian Brenden
mastergradsstudent

Anne Torhild Klomsten
førsteamanuensis, veileder
Pedagogisk institutt