

BACHELOROPPGAVE:

**En studie av hvordan verdier og
strukturer påvirker motivasjonen blant
mellomlederne i Mjøsbil.**

FORFATTERE:

NINA BENEDIKTE REINHOLDT – 141215

JON HALVARD FJELLBO TUNHEIM - 471050

Dato: 15.05.2019

SAMMENDRAG

Tittel:	En studie av hvordan verdier og struktur påvirker motivasjon blant mellomledere i Mjøsbil	Dato: 15.05.19
Deltaker(e)/	Nina Benedikte Reinholdt Jon Halvard Fjeldbo Tunheim	
Veileder(e):	Anne Grethe Syversen	
Oppdragsgiver:	Mjøsbil AS	
Nøkkelord	Verdier Struktur Motivasjon Mellomledere Mjøsbil	
Antall sider/ord:	Antall vedlegg:	Publiseringsavtale inngått:
64 / 21257	1	ja
<p>Kort beskrivelse av bacheloroppgaven:</p> <p>I samarbeid med Mjøsbil AS har vi fått et innblikk i hvordan organisasjonens struktur og verdier har påvirkning på mellomledernes motivasjon. Med bakgrunn i temaet kom vi frem til følgende problemstilling:</p> <p>«Hvordan påvirker verdier og strukturer motivasjonene blant mellomledere i Mjøsbil?»</p> <p>For å besvare dette spørsmålet har vi benyttet teorier om struktur, verdier, strategi og motivasjon, og vi har gjennomført en intervjurunde med alle avdelingslederne i Mjøsbil som vi har analysert og drøftet opp mot relevant teori.</p> <p>Funnene viser at Mjøsbil bruker store ressurser på å fremme trivsel og samhold i avdelingene, mellomlederne har stor frihet i daglig drift og mulighet til å utvikle seg og sin avdeling gjennom kursing og felles samlinger. Dette påvirker motivasjonen til mellomlederne i positiv retning og det det skapes et genuint ønske om at «deres» avdeling skal utvikle seg og bli den beste arbeidsplassen i organisasjonen.</p>		

ABSTRACT

Title:	A study of the motivational impact on managing directors at Mjøsbil AS caused by internal values and structures		Date: 15.05.19
Participants/	Nina Benedikte Reinholdt Jon Halvard Fjeldbo Tunheim		
Supervisor	Anne Grethe Syversen		
Employer:	Mjøsbil AS		
Keywords (3-5)	Motivation values structure Mjøsbil		
Number of pages/words: 64 / 21257	Number of appendix: 1	Availability (open/confidential): open	
<p>Brief description of the bachelor's thesis:</p> <p>In collaboration with Mjøsbil AS, we have gained insight into how the organization's structure and values influence the motivation of managing directors. We articulated the following topic question: "How do values and structures affect the motivation of managing directors at Mjøsbil?"</p> <p>To answer this question, we have used theories of organizational structure, values, strategy and motivation, and we have conducted an interview session with all managing directors at Mjøsbil. Which we then analyzed and debated against relevant theory.</p> <p>Our observations show that Mjøsbil uses a considerable amount of resources to promote well-being and co-operation in the departments, the managing directors have high levels of freedom in daily operations and they have further opportunities to develop themselves and their department through courses and joint gatherings. This influences the motivation of the managing directors in a positive direction and it creates a genuine desire for "their" department to develop and become the best workplace in the organization.</p>			

Forord

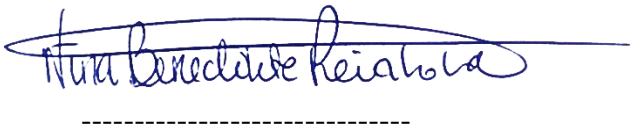
Denne bacheloroppgaven er en avsluttende oppgave etter et 4-årig deltids-studie i økonomi, ledelse og bærekraft ved NTNU Gjøvik. Det har vært 4 lærerike år med mange utfordringer og uforutsette hendelser. Det å endelig få lov til å skrive selve bacheloroppgaven rundt et spennende tema har vært en prosess som både har vært interessant og krevende, og markerer slutten på studietiden.

Vi vil gjerne takke vår fremdragende veileder Anne Grethe Syversen, for innspill og rettleiding. Du har med ditt kritiske blikk og kjappe kommentarer inspirert oss og utvidet vår horisont.

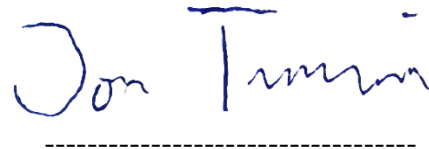
Vi ønsker også å takke Mjøsbil. Ledelsen som ga oss oppdraget - og alle informanter som så velvillig stilte opp og svarte på spørsmål fra oss i en hektisk arbeidshverdag. Dere har vært uvurderlige i denne sammenhengen for oss, og dere er en utrolig flott gjeng!

Til slutt vil vi takke familie og tålmodige venner som fortsatt er her og som har bidratt med all hjelp og støtte. Dere har gjort kombinasjonen full jobb, studier og familieliv gjennomførbar.

Gjøvik/Holmestrand 15.05.2019



Nina Benedikte Reinholdt



Jon Halvard Fjeldbo Tunheim

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
ABSTRACT	3
Forord	4
Innholdsfortegnelse	5
1. Innledning Bakgrunn for oppgaven	7
Problemstilling	8
Avgrensninger:	9
Oppgavens struktur og oppbygning	9
2. Teori	10
Organisering	10
Verdier	11
Struktur	11
Kognitive teorier:	17
Kognitiv målsettingsteori	18
Likeverdsteori	20
Persepsjon	24
3. Metode	24
Metode og forskningsdesign	24
Utvalg:	25
Utføring:	26
Kvalitetssikring	28
Validitet – overførbarhet og troverdighet	29
4. Analyse og resultatpresentasjon	31
Introduksjon	31
Persepsjon	32
Respondentenes syn på Mjøs bils verdier	33
Respondentenes syn på strukturer i Mjøsbil	34
Organisasjonsendring – Strategi E og Strategi O	36
Likeverdsteori	39

Behov- og situasjonsteori.....	40
Kognitive teorier (forventningsteori, målsettingsteori, evalueringsteori).....	44
Forventningsteori.....	45
Målsettingsteori.....	45
Kognitiv evalueringsmotivasjon.....	46
Prososial motivasjon.....	47
5. Vår vurdering av innsamlet data.....	48
Verdier.....	48
Struktur.....	50
Strategi E og O.....	51
Likeverdsteori.....	52
Behovs- og situasjonsteori.....	53
Kognitive teorier.....	54
6. Avslutning:.....	55
Oppsummering:.....	55
Litteraturliste.....	58
Vedlegg:.....	60
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	60

1. Innledning

Bakgrunn for oppgaven

Bedrifter/organisasjoner er alltid i endring og dette er viktig for å henge med i tiden, - og kanskje enda viktigere; Utvikle seg for å ligge foran konkurrentene. Vi mener at vi ved å fordype oss i hvordan verdier og strukturer påvirker motivasjon, danner vi oss kunnskap som gjør at vi vil kunne bli attraktive medarbeidere i ulike organisasjoner etter endt utdanning. Slik kan vi stå bedre rustet til en fremtidig jobbsøkerprosess.

Motivasjonsfaktor for valg av emne kommer fra et ønske om å utgjøre en forskjell hos fremtidig arbeidsgiver uavhengig av hvilken bransje. Å ha kunnskap om ulike mekanismer som gjør at ansatte jobber bedre sammen og skaper en plattform for felles mål og verdier, utløser en prosess som gjør at arbeidshverdagen blir mer interessant og spennende og det skapes entusiasme og god stemning.

Vi kom i kontakt med Mjøsbil AS gjennom NTNU i november 2018, og syntes de presenterte bedriften på en interessant måte. Under presentasjonen av Mjøsbil AS fortalte representantene fra Mjøsbil at deres verdier er: «Fornøyde kunder», «Trives på jobb» og «Lønnsom drift». I en omstillingsperiode over 10 år har de gått fra å være 25 ansatte til 75 og de har et stort geografisk driftsområde med sine 11 avdelinger. Mange av de ansatte har vært med i over 15 år.

Et mål for Mjøsbil er at de ønsker at alle enhetene skal fremstå som like, at alle 75 ansatte skal være «Mjøsbilifisert», med samme verdier og tankesett i hverdagen. Mjøsbil ønsker at bileieren skal få lik opplevelse og behandling, uavhengig om han er i Vågå eller på Gjøvik. Det er opprettet rutiner for tjenestevei, arbeidsfordeling og ansvarsområder for den enkelte avdeling og ansatt. Mjøsbil ønsket å se om de tre grunnverdiene oppleves som hensiktsmessig, og om disse verdiene fører til at de forskjellige avdelingslederne tar ulike avgjørelser som påvirker øvrige ansatte i den ene eller andre retningen. Dette gjorde oss nysgjerrige på hvordan Mjøsbil arbeider for å implementere sine verdier, hva virker og hva virker ikke? Hvilket teoretisk grunnlag er verdiene tuftet på? Hvordan påvirker dette motivasjonen til de ansatte?

Problemstilling

Med bakgrunn i temaet for oppgaven har vi kommet fram til følgende problemstilling:

«*Hvordan påvirker verdier og strukturer motivasjonen blant mellomledere i Mjøsbil?*»

Gjennom en kvalitativ undersøkelse blant mellomlederne i Mjøsbil ønsker vi å finne ut hvordan strukturendringer og verdier som er innført hos de ulike avdelingen har betydning for mellomledernes motivasjon.

Begrepsavklaring:

Verdier: Verdi er kvaliteten ved noe; det som er godt ved noe. En tings verdi sies gjerne å bestemme dens viktighet med hensyn til hvordan vi bør gjøre våre vurderinger og beslutninger (Verdi, 2019, *Store Norske Leksikon* Tilgjengelig fra: <https://snl.no/verdi>, hentet 24.04.2019) Mjøsbil sine verdier er «trives på jobb», «lønnsom drift» og «fornøyde kunder» (Mjøsbil, 2019).

Struktur: Struktur betyr oppbygning eller sammenheng mellom de enkelte ledd i en helhet (Struktur, 2019, *Store Norske Leksikon* <https://snl.no/struktur>, hentet 24.04.2019) Innenfor økonomi defineres struktur slik: Næringsstruktur, en industribransjes eller nærings oppbygging med hensyn til antall foretak, deres størrelsesfordeling, lokalisering, produktsortiment med mer (Næringsstruktur, 2019, *Store Norske Leksikon* <https://snl.no/næringsstruktur>, hentet 24.04.2019)

Motivasjon: De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål.” (Kaufman og Kaufman, 2015, s. 114)

Mellomleder/avdelingsleder: Den som er ansvarlig for den daglige driften ved de ulike avdelingene hos Mjøsbil.

Avgrensninger:

Under arbeidet med oppgaven har vi sett nødvendigheten av å sette noen avgrensninger for oppgaven slik at den blir gjennomførbar og overkommelig med den tidsrammen vi har hatt til rådighet.

Vi har derfor tar ett øyeblikksbilde og ser på situasjonen pr. april 2019. Vi ønsker å finne ut om hvordan Mjøsbiils egne verdier og strukturer påvirker ulike lederes motivasjon i avdelingene. «Er det slik at avdelingen er Mjøsbiilifisert?». Noen mellomledere har vært ansatte i mange år, noen hadde kun noen få måneders ledererfaring. Men dette er slik hverdagen er i Mjøsbiil pr. april 2019 – som i mange andre bedrifter av tilsvarende størrelse.

Samtidig forutsetter vi at innføringen av struktur og verdier skal være iverksatt på alle avdelinger slik at vi kan forholde oss til å undersøke hvordan mellomledernes motivasjon blir påvirket til å jobbe med verdiene i daglig drift.

Oppgavens struktur og oppbygning

I det første kapitlet i denne oppgaven beskriver vi bakgrunnen for oppgaven, valg av tema og presenterer problemstillingen. I det andre kapitlet presenterer vi teori som ligger til grunn for hva vi har undersøkt. Her beskriver vi aktuell teori om organisering, struktur og verdier/kultur samt motivasjon.

Kapittel 3 beskriver valg av metode, forskningsdesign, utvalg og gjennomføring. Her redegjør vi for hvordan vi har gjennomført undersøkelsen og hvordan vi har kvalitetssikret dataene vi samlet inn og har behandlet. Til slutt skriver vi litt om validitet i undersøkelsen.

I kapittel 4 analyserer vi hva vi fant under intervjuene mens vi i kapitel 5 drøfter hva vi fant i undersøkelsen. Avslutningsvis vil kapitel 6 omhandle vår konklusjon av hvordan mellomledernes motivasjon blir påvirket av organisasjonens struktur og verdier i hverdagen.

2. Teori

I dette kapittelet presenteres teori som vil bli brukt for å utforme prosessen med å innhente og tolke kvalitativ data. Vi skal også formidle annen teori vi mener er relevant med tanke på vår problemstilling.

«En teori er et forenklet bilde av virkeligheten som er slik utformet (ideelt sett) at det kan danne utgangspunkt for empiriske undersøkelser. Teorier er altså ikke det samme som formeninger, ideer eller lignende, slik det ofte forstås I daglig tale» (Halvorsen 2008, s. 73).

Vår oppgave har som hensikt å belyse hvordan implementering av nye verdier og strukturer i Mjøsbil AS påvirker motivasjonen til bedriftens mellomledere. Vi går i dette kapittelet nærmere gjennom teori rundt ulike motivasjonsteorier og hva “verdier” og “strukturer” er.

Organisering

Strukturelle endringer handler ofte om organisering. Dette kan være geografisk og bygningsmessig, men ofte er strukturelle endringer endring av organisasjonens organisering. Altså hvem som skal gjøre hva, hvem som skal jobbe med hvem, hvem som har plikt til å informere andre, og hvem som har rett til å delegere oppgaver og skal sørge for at oppgavene blir utført.

«Et fokus på endring av formelle elementer betyr dermed ikke at man se bort ifra de uformelle forhold. Det betyr at man starter med de formelle elementene i visshet om at endringer i disse over tid vil skape endringer i maktforhold og kultur» (Jacobsen, 2012, s. 160)

Skjer endringene gjennom evolusjon (en gradvis endring som finner sted over lengre tid) eller revolusjon (en fundamental omveltning eller en akselererende endring)? Dette defineres av hvordan endringene skjer i tid – og styrke. Reaksjoner på noe som har skjedd kalles en reaktiv endring. En proaktiv endring er en reaksjon på noe man antar kommer til å skje - altså er man I forkant ved proaktiv endring. (Jacobsen, 2012). Dimensjonen vedrørende endringenes reaktive/proaktive egenskaper er endringenes andredimensjon.

Verdier

Verdier kan beskrives på flere måter. Hvordan de kan påvirke beslutninger er synet på verdier som individualpsykologiske størrelser. Einar Aadland (1994) definerer verdier som «stabile mål/ideal eller prioriteringar som kjem til uttrykk gjennom reflekterte verbale fråsegner og/eller gjennom handlingsmønstre». Et slikt syn på hva verdier er, kan man benytte om man anser visse tilstander og ideelle mål (les: verdier ref. Aadland) som grunnleggende «ledestjerner» for mennesker. Verdier kan deles opp i åpne verdier, perifere verdier og kjerneverdier. Verdier har ulikt innhold og intensitet og man skiller blant annet derfor mellom åpne og skjulte verdier.

Åpne verdier er verdier som er lette å formulere, og som det på overflaten er stor enighet om. De skjulte verdiene deles videre inn i **perifere verdier** som er mer overflatiske verdier som er lette å endre - og **kjerneverdier** som er dypt rotfestede verdier som er vanskelige å endre (Aadland, 1994). Eksempler på disse kategoriene av verdier er hhv. verdien av å ikke diskriminere (åpen verdi), verdien av å tilbringe tid sammen med vanskeligstilte (perifer verdi) og verdien av menneskelig likeverd (kjerneverdi). De åpne verdiene er enklest å endre på – de perifere er mer motstandsdyktige verdier – og kjerneverdiene er kategorien med de aller vanskeligste verdiene å endre på.

«Visjon angir et fremtidig langsiktig mål. Målet er ofte for ambisiøst til at det er fullt ut realiserbart, men skal gi en verdifokusering og bestemme virksomhetens hovedretning» (Carson, et al. 2015). Organisasjoners kjerneverdier bør derfor også reflekteres i bedriftens visjon. MjøsBils visjon er «(...) å gjøre våre kunder fornøyd, og ha en god og lønnsom arbeidsplass» (MjøsBil AS (2019) *Om Mjøsbil*, tilgjengelig fra: <https://www.mjosbil.no/om-mjosbil/> (hentet 05.03.2019)) Visjoner er ofte kun tuftet på organisasjonens verdisyn, men hos Mjøsbil AS er visjoner og verdier også tilnærmet identisk i ordlyd.

Struktur

I boka til “Organisasjonsendringer og endringsledelse” av Dag Ingvar Jacobsen er det to grunnleggende hovedstrategier som kan brukes som bakgrunn for endringsstrategier. Dette er to motpoler som er rendyrket for å vise forskjellene, mens det i det virkelige liv ofte er en kombinasjon av disse som blir tatt i bruk. Man kan ikke si at den ene strategien er bedre enn den andre, men dette vil være situasjonsbetinget, og må vurderes ut ifra hvert enkelt tilfelle (Jacobsen, 2012, s. 152).

Disse to hovedstrategiene er Strategi E (E står for “economic) og Strategi O (O for organization). Disse defineres som følgende:

“Strategi E har som formål å skape økt økonomisk verdi, ofte uttrykt i form av avkastning for eierne. Strategiens fokus er på formelle strukturer og systemer. Den er drevet frem av toppledelsen med betydelig hjelp fra eksterne konsulenter og med bruk av finansielle incentiver. Endringen er planlagt og programmatisk.” (Jacobsen, 2012, s. 152)

“Strategi O har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir i stand til å iverksette strategi og å lære fra de erfaringer som man har fra endringstiltak. Strategiens fokus er utvikling av kultur for å skape stort engasjement. Virkemidlene som benyttes er en utstrakt grad av deltakelse, og man baserer seg i mye mindre grad på konsulenter og finansielle incentiver. Endring er noe som skjer sakte, og den er mindre planlagt og programmatisk.” (Jacobsen, 2012, s. 153).

Disse to endringsstrategiene står i sterk kontrast til hverandre, og følgende 6 dimensjoner legges til grunn for å vise de grunnleggende forskjellene. (Jacobsen, 2012, s. 180.)

Strategi E	Dimensjon	Strategi O
Økonomisk forbedring	Mål for endringen	Læringsevne
Instruerende og kommanderende	Formelle ledelses roller	Delegerende og støttende
Strategi, struktur og systemer	Innholdet i endringen	Mennesker, grupper og kultur
Sekvensiell og analytisk	Planlegging av endring	Interaktiv, eksperimenterende og inkrementell
Bruk av finansielle incentiver	Motivasjon for endring	Indre motivasjon, deltagelse
Eksterne spesialister	Konsulentbruk i prosessen	Prosesskonsulenter

(Tabell 6:1 fra s.180, Jacobsen, 2012)

Planlagte endringer har størst mulighet for å lykkes dersom man har valgt riktig endringsstrategi på forhånd og at implementeringen ledes på riktig måte.

*Begrepet **implementering** fokuserer på hvordan planer, tiltak og/eller programmer omsettes til praktisk arbeid. Implementering av ulike planer, tiltak eller programmer vil i så måte innebære både å gjøre ting i tillegg til det man allerede gjør, og/eller andre ting enn det man til nå har gjort (Larsen, et al. 2006, s.2).*

Endringsforløpet bør tilpasses den effekten man ønsker å oppnå samtidig som gjennomføringen må ledes og tilrettelegges etter valgt strategi. Derimot er det mange valg som må foretas før en setter i gang, og ofte er strategien som blir valgt en kombinasjon av ulike elementer fra både strategi E og O.

Av tabellen ovenfor kommer det frem at Strategi E har et klart mål, nemlig økonomisk forbedring. Krav om endring kommer fra ledelsen, som har sett et nødvendig behov. Eksempel på dette kan være dårlig inntjening, salget går ned, kostnadene opp osv. Dette er målbare tall og man kan se resultatet av endringene og si noe om hvor vellykket endringene er/har vært, sammenlignet med tallene før endringene ble iverksatt og om man bør fortsette eller velge en annen måte å gjøre det på. Klare mål gjør også noe med motivasjonen, og det “skreller unna” forstyrrende elementer som kan skape målforskyvning eller egne agendaer. Med målet klart i sikte gir det gir det økt konsentrasjon og klare tilbakemeldinger på hvor langt man er kommet i prosessen mot måloppnåelse.

I en prosess som strategi E, vil det være naturlig å foreta en strategisk analyse (for eksempel SWOT) og kartlegge (styrker og svakheter med) dagens situasjon og koble dette opp mot målet og veien dit. Dette gjøres FØR iverksetting og evaluering. Krav om endring kommer fra toppledelsen, de har et overordnet perspektiv på organisasjonen, og samtidig har de den formelle makten til å iverksette og gjennomføre endringer. Ledelsen har gjerne planlagt endringene først (gjærne ved hjelp av eksterne spesialister) og veien dit før dette presenteres videre til de øvrige i organisasjonen. Implementeringen går stegvis og følger en formell struktur, og målinger underveis i de ulike fasene av gjennomføringen evalueres.

Strategi E har hovedfokus på formelle elementer som systemer, strukturer og strategier og at endringen starter med disse. Dette er noe ledelsen kan kontrollere, mer uformelle elementer som kultur og maktforhold kan ta lengre tid å endre, og blir tatt tak i senere i prosessen. Målbare endringer kan være innføring av ny teknologi som kan tilføre ny kunnskap og økt kompetanse gjennom kursing/opplæring og man kan gå til innkjøp av maskiner for utvikling av produksjon.

Eksempel på endring av strukturer kan være sammenslåinger/oppdeling av avdelinger med tilhørende endring i både oppgaver og beslutningsmyndighet. Strukturer og mål i en organisasjon forteller noe om, og gir føringer på, ønsket atferd. De fleste mennesker tilpasser seg endrede strukturer som nye rutiner og prosedyrer, men store radikale endringer kan kreve kraftig endring i atferd og også medføre store endringer i den uformelle strukturen.

Ved endring i struktur og arbeidsoppgaver vil noen oppleve å få endret sine arbeidsoppgaver og samarbeidspartnere som vil medføre nye kolleger, tap av gamle kolleger, omstrukturering av kanaler for gjennomslag av beslutninger og tilgang på eller tap av beslutningsmyndighet. Dette vil også i stor grad påvirke den uformelle elementer som maktforhold og kultur.

Informasjonsflyten innad i organisasjonen endres og man må lære å samarbeide på nytt i gruppen. Man får et nytt perspektiv og ny input kommer fra f. eks nye leverandører, kunder, brukere, lobbyister etc. (Jacobsen, 2012, s.159).

Når det gjelder strategi O ser man her på endring som en kontinuerlig prosess som man ofte heller kaller utvikling. På den måten har ikke endringsprosessen noen start og sluttperiode, men mer i form av en sirkel og en som gjentakende prosess. (Jacobsen, 2012 s. 166) Der strategi E har fokus på økonomiske resultater vil strategi O heller fokusere på læringsevne. Målet er at organisasjonen er i en kontinuerlig utvikling for å henge med i tiden og med omgivelsene, i stedet for å implementere endringer som kanskje allerede er utdaterte når endringen er innført. Selvfølgelig må organisasjonen ha krav til inntjening for å overleve, men ved strategi O er fokuset mer på selve prosessen som skaper resultatet enn resultatet.

Fordi en organisasjon i seg selv selvfølgelig ikke kan lære, må det fokuseres på enkeltmenneskene organisasjonen består av, og det må skapes klima for læring og utvikling. Samtidig er det viktig at alle får delta, at det finnes systemer som fanger opp grupper, ikke bare enkeltindivider. «I strategi O settes med andre ord individers evne til å lære samt gruppers evne til å kommunisere og lære sammen i fokus» (Jacobsen, 2012, s.169).

I strategi O legges det vekt på at endring skapes i bunn og at de ansattes engasjement er stor for å skape endring og utvikling. Det er ofte de som arbeider operativt til daglig som ser konkrete problemer samt også mulige løsninger på hvordan ting kan gjøres annerledes. Dersom ledelsen trekker frem og åpner opp for å lytte til de ansatte vil de få flere synspunkter, kanskje tidligere

respons på nye behov som dukker opp. Gjennom dialog mellom ulike grupper i organisasjonen vil flere synspunkter og oppfatninger komme frem og man kan få et nyansert bilde av problemer og mulige løsninger. Ved å involvere flere ansatte vil man skape mer engasjement og kanskje minske den motstanden som man ofte møter i endringsprosesser. (Jacobsen, 2012, s.171).

«På organisasjonsnivå har tiltak innenfor strategi O ofte vært rettet mot å endre sentrale kulturelle elementer, det vil si de rådende oppfatninger, normer og verdier i organisasjonen» (Jacobsen 2012, s. 173). Det er viktig at de ansatte føler seg hørt, at endringen kommer innefra i organisasjonen, ellers kan det lett bli slik at endringene bare skjer på overflaten og at man fortsetter slik «man alltid har gjort». Ved å forstå at man har mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon, skapes ofte en utviklingsprosess som gjør organisasjonen mer effektiv samtidig som den enkelte opplever arbeidshverdagen bedre (Jacobsen 2012, s. 173).

Ettersom man tar endringer under strategi O i «små steg», og evaluerer etter hvert, vil man stå bedre rustet til å se endringer i markedet, tilpasse seg uventede endringer, og tilpasse seg disse. Jo lenger frem i fremtiden man planlegger jo større er usikkerheten, men om man har stadige evalueringer vil muligheten til å gjøre tiltak være tilstede og man kan i mye større grad endre retning og styre i retning mot visjonen.

Mens man i strategi E har en belønning (gjerne i form av penger) i fremtiden, har man i strategi O et ønske om å skape en følelsesmessig tilknytning til endringen, et ønske om å endre seg.

«Studier har vist at de som føler en følelsesmessig tilknytning til endringen, deltar mer konstruktivt og samarbeidende for å få gjennom endringen enn om de føler seg tvunget til det.» (Jacobsen 2012, s. 177). Dessuten kan det fort oppstå misunnelse om fordelingen av belønning oppleves som urettferdig.

Det er derfor viktig at den enkelte får et eierskap til endringsprosessen. Dette gjøres ved at flest mulig blir hørt i prosessen og deltar, at alle får ansvar og delegeres myndighet til å utføre endring. Ved å skape oppslutning, medvirkning og deltakelse, vil den enkelte kunne oppleve økt mestring. Følelsen av at man kan påvirke resultatet gjennom sin kunnskap og innsikt vil for mange skape en indre motivasjon til å gjennomføre endringer og bidra til nye tiltak for utvikling.

Selv om det ikke settes søkelys på ytre belønninger i strategi O, vil man kunne bruke symbolske belønninger som f. eks felles belønning ved avslutning på et prosjekt, felles avslutning dersom noen slutter, markering ved flytting av lokaler og lignende.

Det er liten bruk av eksterne spesialister ved bruk av strategi O, I den grad det hentes noen utenifra vil denne ofte brukes som en prosessdesigner, -hjelper eller -vedlikeholder. Ofte tones fagkunnskapen til disse spesialistene ned, mens det sentrale blir å lage prosesser som gjør organisasjonen i stand til å videreutvikle seg og løse problemer som måtte dukke opp (Jacobsen, 2012 s. 179).

Ofte blir endringen gjennomført med elementer både fra strategi E og strategi O, og det er mange eksempler på at begge strategier er brukt med både gode og dårlige resultater. Det kan derfor være viktig å se på forutsetningene for endringer, og hvilken strategi som vil være mest hensiktsmessig i det enkelte tilfelle.

Motivasjon:

Motivasjon kommer av det latinske ordet movere, som betyr å bevege, og kan også beskrives som intensiteten i drivkraften bak en handling (Kaufman og Kaufman, 2015, s.113).

Motivasjonsteori deles gjerne opp i 4 rammer: Behovsteori, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier.

Behovsteori:

Behovsteorier bygger på atferd om grunnleggende behov som vi mennesker har, hvordan noen behov må være tilfredsstillt før andre behov aktiveres. Kaufmann & Kaufmann (2015) skriver om Maslows (1943) behovsteori og beskriver 5 hovedtyper behov som er systematisert i en pyramide der de nederste trinnene vil måtte være dekket før en går videre oppover i pyramiden. De tre nederste trinnene er underskudds behov, mens de to øverste handler om personlig vekst og videreutvikling.

Fysiologiske behov: Nederst er fysiologiske behov, de mest grunnleggende behov for overlevelse: Mat, vann, luft og husly. Vi må ha en minimumslønn for å overleve.

Sikkerhetsbehov: Deretter følger behov for sikkerhet: Trygge omgivelser i et trygt miljø, både fysisk og psykisk. Eksempel vil være sikkerhetstiltak i det fysiske arbeidsmiljøet og en trygghet om at man ikke kommer til å bli fysisk skadet eller mobbet på jobben.

Sosiale behov: Behov for å ha gode venner, kolleger og partnere som man kan dele ulike aspekter ved sosiale sammenhenger og utvikle fortrolighet/samarbeid med. I jobbsammenheng kan dette

være å tilrettelegge for ulike former for samarbeid og kanskje også utvide rammen ved å arrangere sosiale aktiviteter både i og utenfor arbeidstiden.

Behov for aktelse: Nå er vi over på videreutvikling, ønske om å prestere, oppnå selvaktelse, videreutvikling i for eksempel kompetanse og personlige egenskaper. Som arbeidsgiver vil for eksempel det å gi raske tilbakemeldinger og synlig anerkjennelse til medarbeidere som gjør godt arbeid, anspore til videre aktivitet.

Behov for selvaktualisering: Dette er det øverste nivået i Maslows behovspyramide. Når arbeidstakeren kan frigjøre kapasitet til å frigjøre sitt potensiale gjennom personlig utvikling i form av anlegg, evner og egenskaper. (siteret i Kaufman og Kaufman, 2015, s. 116)

Det kan gjerne være en glidende overgang mellom de ulike behovsnivåene, og det er også mulig å befinne seg på flere nivåer samtidig. Senere forskning har også vist at teorien ikke stemmer til det fulle, imidlertid viser det seg at hovedskillet mellom underskuddsbehovene og vekstbehovene blir bekreftet. For eksempel har Porter en klassisk studie der han viser til at de som arbeider i lavere stillinger i en organisasjon stort sett får dekket sine underskuddsbehov i jobben, mens de som har høyere stillinger opplever en større grad av selvaktelse og personlig utvikling gjennom arbeidsplassen. (Kaufman og Kaufman 2015, s. 117)

Kognitive teorier:

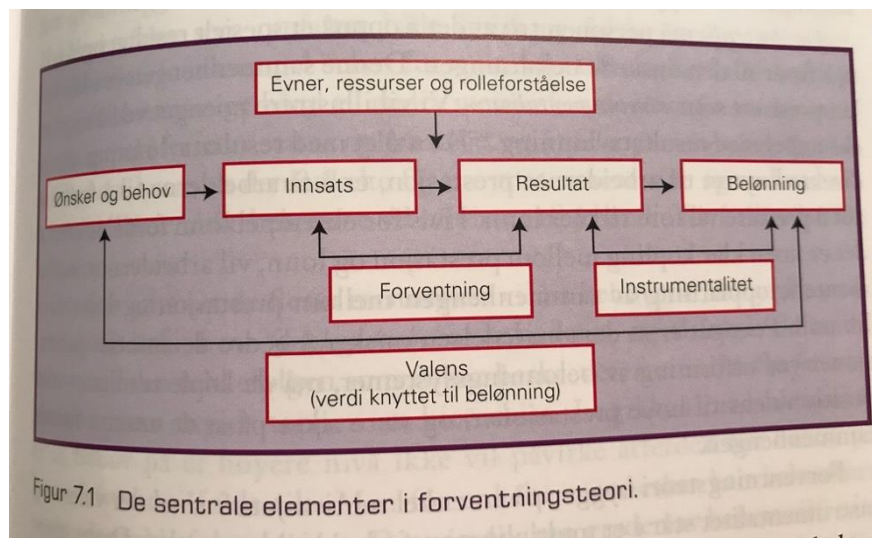
Kognitive teorier baserer seg på at mennesket er bevisste rasjonelle individer som velger ut ifra informasjon som foreligger og foretar fornuftige, rasjonelle valg. I kognitiv motivasjonsteori mener man at rasjonelle valg er den mest sentrale driveren av menneskelig atferd. Kognitive teorier om motivasjon om arbeidslivet kan deles opp i flere deler; kognitiv evalueringsteori, målsettingsteori og forventningsteori: «*Mennesker er motiverte for å arbeide når de er i stand til å oppnå det de ønsker å få ut av jobben sin*» (Kaufman og Kaufman, 2015, s. 121).

Kognitiv forventningsteori:

I forventningsteorien «*antas det at motivasjonen og vilje til å yte oppstår når en person forventer at det kan bli mulig å oppnå noe – en belønning – man ønsker seg*» (Thorsvik, 2015, s. 249).

Det er 3 elementer som alle må være tilstede for at motivasjon skal øke og belønningen skal ha noen verdi: Belønningen må være noe man ønsker seg, styrken på denne kalles «valens». Deretter

må personen tro at det er en sammenheng mellom innsats og resultat, dettes kalles forventning. Denne sammenheng kan være problematisk da det er ikke sikkert at man har evner, ressurser eller rolleforståelse til å nå det resultatet som skal til for å utløse belønningen. For det tredje må personen tro at det å oppnå et faktisk resultat fører til den ønskede belønningen. I modellen kalles dette instrumentalitet (Jacobsen, D. I. og Thorsvik J. (2013) s.249).



Kilde: Jacobsen, D. I. og Thorsvik J. (2013) s.249.

Evner og ferdigheter må ligge til grunn for et godt resultat, høy motivasjon er ikke alene nok, det må ligge en kompetanse i bunn til å utføre oppgaven. (Kaufman og Kaufman, 2015, s.122). Forventningsteorien legger altså til grunn at vi kan styre folks motivasjon gjennom stimulerende tiltak(intensiver) med ulike belønningssystemer som for eksempel bonussystemer, økt lønn, avspasering eller andre frynsegoder (Kaufman og Kaufman, 2015, s. 123). Ulike medarbeidere vil vurdere ulike tiltak forskjellig, kanskje vil det bety mer for en veletablert ansatt å få mer fri, kontra en ansatt i etableringsfasen som kanskje blir mer motivert av å få mulighet til å jobbe ekstra og få mer å rutte med i hverdagen. For en veletablert medarbeider som vil reise på cruise i Karibia hjelper det ikke med bonus om det ikke samtidig blir tilrettelagt for ferie i ønsket periode.

Kognitiv målsettingsteori

En del av kognitiv motivasjonsteori kalles målsettingsteori, og der det fokuseres på målet for oppgaven og hvilken drivkraft dette kan ha for individets ytelser (Kaufman og Kaufman, 2015, s.

124). Det å arbeide mot et sentralt mål gir en oppgave mening og det sier noe om hva vi skal oppnå. Det er viktig at medarbeiderne forplikter seg til å nå målet – aksept er en grunnleggende betingelse for at målet skal ha motiverende effekt. Dernest kommer individets subjektive mestringstro - tror medarbeideren at målet kan nås? Dette vil være individuelt, en som har høy mestringstro går ut med stor selvsikkerhet mens en med lav mestringstro kan i verste fall gi opp og reagere negativt ved motstand og negative tilbakemeldinger. (Kaufman og Kaufman, 2015, s. 125).

Det er viktig at målene er realistiske og utfallet er ofte avhengig av hvor krevende målsettingene er. Det er viktig at målene skal være utfordrende, men mulig å gjennomføre, de skal være konkrete og målbare. Det er viktig at de er realistiske, slik at det er mulig å gjennomføre ut ifra de ressurser man har til rådighet slik at motivasjonen opprettholdes. Forskningen viser også at deltakelse i prosessen for utforming av mål øker graden av aksept for målet (Kaufman og Kaufman, 2015, s. 127).

Ved gjennomføring av nye oppgaver kan teorien se litt annerledes ut. Det meste av forskningen er foretatt på standardiserte oppgaver der man skal gjøre kjente oppgaver f. eks. på en raskere eller mindre energikrevende måte. Derimot er samfunnet i utvikling og vi må ofte utføre nye oppgaver på en måte som de ikke er blitt gjort på tidligere, man må tenkte nytt.

Målformuleringen kan derfor se litt annerledes ut. I stedet for å si til lederen at du skal nå øke markedsandelen med 5%, kan man nå si at det skal utvikles nye strategier som kan brukes til å øke markedsandeler på. Dette vil anspore til ny tenkning og øke kompetansenivået, læring vil skje fordi man gjør noe som man ikke tidligere har gjort. (Kaufman og Kaufman, 2015, s.128).

Kognitiv evalueringsteori - ytre og indre motivasjon

Kognitiv evalueringsteori legger vekt på motivasjonsverdien som ligger i selve oppgaven og som deler motivasjon inn i indre og ytre motivasjon. Ytre motivasjon er utfallsbelønning som lønn, bonus, frynsegoder og så videre, mens indre motivasjon er der «kilden til motivasjon ligger i selve utførelsen av arbeidet» (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 129). Mennesker er sammensatt på en slik måte at disse to belønningssystemene konkurrerer med hverandre og det er ikke plass til begge samtidig. Undersøkelser viser at der det er stort fokus på ytre belønning vil dette gå på

bekostning av den indre motivasjonen, spesielt der det er klare sammenhenger mellom prestasjon og belønning. Dette har vært studert mye i USA, og kan ikke uten videre overføres til norske organisasjoner. Her har vi ofte flatere organisasjoner og innehar flere roller i organisasjonen som ikke nødvendigvis står i arbeidskontrakten. Her har undersøkelser vist at medarbeidere med høy indre motivasjon oftere hjelper andre medarbeidere og har høyere ønske om å bli på arbeidsplassen. De knyttes oftere til arbeidsplassen og har et ønske om ytterligere utvikling og engasjement. (Kaufman og Kaufman, 2015, s. 131)

Kognitiv evalueringsmotivasjon legger vekt på motivasjonsverdien som ligger i selve oppgaven og presenterer oss for en todeling av i motivasjonssystemet, E. L. Deci og R. M. Ryan skiller mellom indre og ytre motivasjon (sitert i Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.129)

Indre motivasjon er når en blir så opptatt av arbeidsutførelsen at den gir tilfredsstillelse i seg selv, når den som utfører arbeidet kan gå helt opp i oppgaven og glemmer tid og sted. Indre motivasjon kan føre til høyere engasjement for bedriften og økt jobbproduktivitet, kanskje spesielt om arbeidet er komplekst og krever kreativitet. Eksempler på indre motivasjon kan være interesse, tilfredshet eller mening knyttet til arbeidet man gjør.

Ytre motivasjon er når grunnen til motivasjon ligger utenfor selve arbeidsoppgaven. Belønningen blir påført utenfra som «bytte» for arbeidsoppgavene i tradisjonell forstand, som lønn, bonus, frynsegoder osv. Forskning viser at ytre belønning og bonus kan stimulere til økt produktivitet dersom arbeidet er rutinepreget og kjedelig (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.129-130).

Sosiale teorier

Motivasjonsteorier som bygger på hvordan forholdene til sine kolleger påvirker motivasjon kalles sosiale teorier. Sosiale teorier bygger ofte på ulike former av rettferdighetsfølelser – og hvordan disse motiverer.

Likeverdteori

«Likeverdteori er en teori som tilsier at motivasjon er et resultat av rettferdighetsopplevelse basert på sammenlikninger med det andre får og gir» (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.132).

Stacy Adams (1965) utviklet en teori om at graden av motivasjon er forbundet med det andre, tilsvarende personer, får og gir. I denne sammenhengen er det man «gir» sin jobbinnsats, og det man «får» er jobbutbytte. Og belønninger er under denne teori ikke absolutte størrelser, men

relative størrelser som konstant sammenlignes med andre. Adams (1965) hevder at dette kan påvirke motivasjonen i positiv og i negativ retning. Om man oppfatter at sin egen jobbinnsats ikke står i stil med det jobbutbyttet man får (sammenlignet med andres innsats/utbytte) – havner man i en tilstand kalt «likeverdsspenning». Dette kan bety at dersom man føler at sitt utbytte er uforholdsmessig stort kontra sin innsats – oppstår et ønske om å utjevne balansen. Dette betyr eksempelvis å redusere innsatsen, eller å velge andre referanseobjekter (å selektivt velge andre å sammenligne seg med enn for eksempel øvrige mellomledere i Mjøsobil).

Belønning blir altså ikke vurdert som *absolutte* størrelser, men *relative* størrelser. Med andre ord kan en belønning som ikke virker rettferdig virke demotiverende. Om man får et stort lønnsplåselg man ikke vurderer som rettferdig – kan dette derfor virke demotiverende innenfor sosial motivasjonsteori. Ved store forskjeller mellom det man oppfatter som belønning (utkomme) og innsats i forhold til sine kolleger, kan man havne i likeverdsspenning. Sosial motivasjonsteori forutser at et individ i likeverdsspenning vil forsøke å utjevne forskjellene og gjenskape balanse mellom innsats og belønning i forhold til sine kolleger. Individet kan for eksempel yte mindre, yte mer, forandre sitt syn på seg selv, forandre synet på sine kolleger, velge et annet referanseobjekt å sammenligne seg med – eller slutte i jobben (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.132)

Situasjonsteorier

Teorier om at egenskaper ved selve arbeidssituasjonen kan være avgjørende for arbeidstakernes motivasjon og jobbprestasjoner kalles situasjonsteorier, og er en del av forsknings- og utviklingsområdet jobbkarakteristikamodeller (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Herzberg, Mausner og Snyderman (1959) hadde en av de tidligste teoriene på dette feltet: Kjent som **Herzbergs tofaktorteori**. Herzberg, Mausner og Snyderman hevder at man kan kartlegge motivasjon ut ifra to grunnleggende dimensjoner: Trivsel og mistrivsel. Motiveringsfaktorer er egenskaper ved jobben som aktivt fremmer trivsel om de er til stede, men som ikke skaper mistrivsel om de ikke er til stede. Herzberg, Mausner og Snyderman nevner eksempler som anerkjennelse, prestasjoner, ansvar, arbeidet i seg selv og personlig vekst. Hygienefaktorer er egenskaper ved jobben som kan skape mistrivsel om de ikke er til stede, men som ikke skaper trivsel om de er til stede. Herzberg, Mausner og Snyderman nevner lønn og sikkerhet, (god og

moralsk) bedriftspolitik og ledelse, mellommenneskelige relasjoner og arbeidsbetingelser – som eksempler på hygienefaktorer (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1959)

Herzberg, Mausner og Snydermans arbeid førte til utviklingen av et arbeidsmiljøprogram som kalles «jobb-berikelse». Programmets hensikt er å øke antall/forbedre motiverings- og hygienefaktorene. Eksempler på tiltak for å imøtekomme hensikten er for eksempel å gi slipp på deler av kontrollen over arbeidstakeren, å delegerer mer ansvar til arbeidstakeren, å la arbeidstakeren fullføre et helt stykke arbeid fra begynnelse til ferdigstilling, å bli gitt større frihet og å få bedre tilgang på informasjon og å sørge for personlige utviklingsmuligheter (Kaufmann og Kaufmann, 2015)

Einar Thorsrud (1969) forsket i sekstiårene på om det fantes universelle psykologiske behov i en jobb for å kunne bli motivert. Disse behovene kalte han **jobb-behov**, og de seks kravene han kom frem til var nødvendige for å bli motivert kalte han **jobbkrav**. Et krav er noe annet enn et ønske, og krav er således en betingelse for at noe annet skal skje. Thorsruds jobbkrav er: Behov for et rimelig nivå av utfordringer og variasjon, behov for å kunne lære noe i jobben, behov for et minimumsnivå av beslutningsmyndighet og ansvar man kan kalle eget, et minimumsbehov for sosial støtte og anseelse på arbeidsplassen, behov for å kunne relatere det man gjør/produserer til ens sosiale liv, behov for å kunne se at jobben fører frem til positive fremtidsutsikter som b.l.a. personlig vekst og utvikling samt karriereutvikling (referert i Kaufmann og Kaufmann, 2015). Dette var svært nytenkende på denne tiden, og mange av Thorsruds krav ble i 1977 innarbeidet i arbeidsmiljøloven. Det har i senere tid blitt utviklet flere praktiske modeller for å bedre kunne legge til rette for at arbeidsoppgavene stimulerer vekstbehovet hos hver enkelt arbeidstaker. Tanken er at større individuelle vekstbehov fører til større motivasjon for å ytre i jobben, og at dette resulterer i bedre arbeidskvalitet og økt produktivitet.

En av disse modellene ble utformet av Richard Hackman og Greg Oldham (1976). De definerer fem faktorer som, ved økt preg på en jobb, bidrar til å engasjere til økt motivasjon hos arbeidstakeren. Faktorene er: Variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi, og tilbakemelding. Variasjon i ferdigheter handler om at en jobb hvor man får benyttet flere enn én av sine ferdigheter, motiverer. Oppgaveidentitet handler om mulighet for å forstå hva det arbeidet man gjør resulterer i. Altså å forstå hvilken rolle man spiller i totalbildet av produktproduksjonen. Oppgavebetydning handler om å ha mulighet til å se en større mening med

det arbeidet man gjør. Autonomi handler om å få ansvar for sine resultater og arbeidssituasjon. Tilbakemelding handler om i hvilken grad man får tilbakemelding på det arbeidet man gjør (Hackman og Oldham, 1976).

Prososial motivasjon

Prososial motivasjon «referer til et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier, gjerne som følge av at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen.» (Dysvik og Kuvaas, 2016 s. 53). Ved prososial motivasjon ligger fokuset på å tenke på andre enn seg selv, et ønske om å gjøre det godt for andre, opplevelsen av å gjøre en meningsfull jobb -å utgjøre en forskjell. Disse andre kan være for eks. kolleger, klienter, kunder og andre medarbeidere. Pro sosial motivasjon er spesielt viktig der det er behov for samarbeid og kreativitet. Ved å fokusere på andre enn seg selv og se nytteverdien av hva man gjør for andre, kan man forsterke den indre motivasjonen, selvfølelsen og få en sterkere ansvarsfølelse.

Som leder er det viktig å bygge oppunder og forsterke prososial motivasjon ved å legge til rette for at den ansatte ser verdien av hva han/hun har gjort ved å takke for god innsats og bygge kultur for å hjelpe hverandre.

Prososial motivasjon er forskjellig fra indre motivasjon. Når motivasjonen kommer fra selve egenskapene og utforming av arbeidet fordi du liker det du gjør, altså indre motivasjon, er prososial motivasjon hvordan du blir behandlet og utvikler gode relasjoner. Man føler en forpliktelse til å gjengjelde god behandling/gode handlinger. Prososial motivasjon er mer målorientert, - å gjøre en god jobb blir mer et middel for å oppnå at en gjør noe godt for andre.

Indre motivasjon på sin side er mer prosessorientert; Du liker det du gjør her og nå.

For en arbeidsgiver er motivasjon blant de ansatte viktig fordi de trenger flinke medarbeidere, -og må jobbe for å beholde disse. Som arbeidsgiver trengs det medarbeidere som er villig til å gjøre «det lille ekstra» som for at bedriften skal nå ønskede mål, og som ønsker å gjøre en god jobb.

«Tiltak som antas å føre til lojale, involverte og engasjerte medarbeidere kan være kollektive belønningssystemer (overskuddsdeling), utvikling av medarbeidernes ferdigheter, interne karrieremulighet, delegering av ansvar og stor grad av autonomi» (Dysvik og Kuvaas, 2016 s. 52).

Persepsjon

Hvordan organiserer og tolker vi sanseinntrykk? (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Deler du og jeg den samme oppfatning av situasjoners tilstand?

Med persepsjon mener vi her den kognitive prosessen som omfatter vår oppfatning av objekter og begivenheter i våre fysiske og sosiale omgivelser med utgangspunkt i våre sanseinntrykk her og nå. Det er grunn til å understreke at definisjonen spenner over et stort område av kognitive prosesser. (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 183)

Det finnes mye forskning på hvorfor, og om, menneskers oppfattelse av objekter og begivenheter er ulik. Teorier om persepsjon kalt kompromissteorier omhandler både vårt samspill mellom objektive fysiske strukturer samt mønstre – og individets subjektive tolkningskonstruksjoner (Kaufmann og Kaufmann, 2015) En slik teori er Neissers teori om persepsjon. Neisser fremstiller persepsjon som en kontinuerlig prosess uten noen klar stopp og start. Han beskriver tre trinn, eksplorering, Informasjon i omgivelsene og kunnskapsstrukturer – og henholdsvis prosessene imellom disse trinn – «velger ut», «modifiserer» og «styrer». Andre kognitive prosesser – og faktorer som påvirker disse – kan f. eks være: **Kontekst** (sammenhengen som en aktivitet). **Persepsjonssubjektivitet** (individet som utfører persepsjonsaktiviteten), **persepsjonsobjektet** (det målet vår persepsjon er rettet inn mot), hver enkelt individs **biologi** – (mennesker har ulike styrker og svakheter i deres fysiske sanseorganer), **skjema** (skjematisk organiserte kunnskaper om generelle trekk ved objekter og begivenheter – med andre ord den erfaring man har) (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

3. Metode

Metode og forskningsdesign

På det samfunnsvitenskapelige området skiller man mellom to hovedkategorier av behandling og innhenting av data: Kvalitativ og Kvantitativ forskningsmetode. Kvantitativ metode blir oftest benyttet for å «telle opp fenomener, det vil si å kartlegge utbredelse» (Christoffersen, et al. 2011). «Kvalitativ metode sier noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn/egenskaper ved det fenomenet som telles.» (Christoffersen, et al. 2011, s.36) Metodene kan enten brukes alene, eller i

kombinasjon. I vår oppgave skriver vi om verdier og strukturers påvirkning på motivasjonen hos mellomlederne i Mjøsbil. Dette betyr at en mellomleder er daglig leder på ett av Mjøsbils 11 verksteder eller butikker. 2 av disse sitter også i konsernledelsen. Selve graden av motivasjon kan kanskje kvantifiseres. Men de underliggende faktorene for selve endringene av motivasjonsgraden mener vi behøver en kvalitativ tilnærming for å kunne analyseres.

Mye av vår oppgave handler om oppfatninger av arbeid rundt det å skape en felles bedriftskultur, og oppfatninger av selve bedriftskulturen - til tross for geografiske avstander. Vi ønsker å benytte intervju som datainnsamlingsmetode fordi vi ønsker å kunne gå i dybden hos vårt utvalg, og forsøke å danne et bilde på hvordan Mjøsbils verdier og strukturer påvirker deres motivasjon. Intervju er den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode (Christoffersen, et al. 2011). Det finnes flere forskjellige måter å gjennomføre kvalitative undersøkelser på. Noen av de vanligste kvalitative designene er empiribasert teori, fenomenologi og grounded theory. Det vi ønsker å belyse i vår oppgave er hvordan Mjøsbils verdier og strukturer direkte påvirker graden av motivasjon hos mellomlederne i Mjøsbil. Og deretter ønsker vi å knytte den innsamlede data opp mot aktuell og relevant motivasjonsteori. Dette betyr at vår undersøkelse er induktiv – altså at man går fra empiri til teori (empiribasert teori). I empiribasert teori trekker man altså slutninger fra det spesielle (observerte) til det mer almene (Christoffersen, et al. 2011). Dette er i motsetning til

- Fenomenologisk design hvor man beskriver mennesker og å utforske deres forståelse og erfaring med et fenomen (Christoffersen, et al. 2011, s.82).
- Grounded theory – hvor man ofte er ute etter å benytte data for å utvikle nye teorier (Christoffersen, et al. 2011, s.82).

Utvalg:

Det er flere hensyn å ta og aspekter å vurdere når man skal velge sine intervjuobjekter. Vår problemstilling går ut på hvordan Mjøsbils verdier og strukturer direkte påvirker graden av motivasjon hos mellomlederne i Mjøsbil. Vår populasjon, altså alle våre undersøkelsesenheter vi ønsker å lære mer om, er Mjøsbilkonsernets 11 mellomledere. Et godt og riktig utvalg til en akademisk undersøkelse bør være representativt og ha en høy grad av validitet og reliabilitet.

Validitet/Reliabilitet handler om utvalgets gyldighet og/eller relevans. Reliabilitet handler om hvor pålitelige svarene er. Altså om to forskjellige målinger ville produsert samme data (Halvorsen 2008). Det finnes et stort antall metoder for utvelgelse av sine respondenter, men målet for utvalgsmetoden er å sørge for at man har en overkommelig datainnsamlingsoppgave, samt at utvalget er representativt, reliabelt og valid.

Man må gjennomføre nok intervjuer til at man er sikker på å få svar på problemstillingen sin. En måte å sørge for dette på er å gjennomføre intervjuer helt til man ikke kommer over noen ny, og vesentlig, informasjon om emnet (Christoffersen, et al. 2011) Vår populasjon består av totalt 11 personer, og disse personene driver virksomheter som er svært forskjellige i geografisk plassering, omsetning og antall ansatte. Derfor anså vi det som mest hensiktsmessig å ha et mål om å intervjuer hele populasjonen. Dette var vår måte å sørge for validitet og reliabilitet for vår datainnsamling, og vi var derfor ikke avhengige av å benytte oss av et utvalg. Den eneste begrensningen vi møtte på når det kom til utvelgelse var intervjuet med “Anders” hvor intervjueren fikk en akutt medisinsk situasjon som måtte behandles (appendisitt) – og intervjuet er derfor kun ca. 75% utført. “Anders” har vært utilgjengelig for intervju resterende deler av mars og april. Dette er en så liten andel av den totale mengde data som kunne blitt hentet inn – at vi mener dette ikke reduserer undersøkelsens representativitet.

Utføring:

Når det gjelder valget mellom strukturert eller ustrukturert intervju, må intervjumetode ses i lys av hva som virker mest hensiktsmessig i forhold til temaene man ønsker å belyse. Åpne spørsmål kan gi mulighet til å avdekke uvitenhet, misforståelser, og om spørsmålene er velformulerte, suggererer de ikke respondenten til å gi svar som passer vår forutinntatthet (unngå confirmation bias). Samtalen kan bli mer naturlig – og man kan på den måten kanskje gjøre intervjuobjektet (respondenten) mer komfortabel – og få ærlige og ekteføyte svar. Noen av ulempene med å bruke åpne spørsmål er at man møter en større risiko for å ikke få svar – spesielt om intervjuobjektet ikke er motivert (Halvorsen 2008, s. 141).

Lukkede spørsmål - spørsmål hvor svaralternativene er gitt på forhånd - gjør tolkningen av svarene enklere. Spørsmålene kan også kanskje oppfattes som mer tydelige når det foreligger svaralternativer. Gode lukkede spørsmål kan hjelpe respondenten å huske, men de utelukker naturligvis svar som ikke er oppgitt som alternativer – og svar som kan intervjuobjektet helst skulle gitt et tvetydig svar på. Metodene har begge sine fordeler og ulemper, og forskjellene på metodene kan gi avvik på innhentet data, og datatolkningen. «Når både presentasjonen av spørsmålene og registreringen av svarene skjer på en systematisk måte, kalles intervjuet strukturert. Intervjuene er ustrukturerte dersom de tar utgangspunkt i en liste med ferdig formulerte spørsmål, mens det ikke er faste svaralternativer» (Halvorsen 2008, s. 141).

En variant av ustrukturert intervju er at intervjuet baseres på et samtaleprogram (intervjuguide). En intervjuguide er en oversikt over de temaer som en ønsker å belyse. Den er ment som et verktøy, og skal hjelpe til med å holde intervjueren på de samme fokusområder under samtlige intervjuer. Fra et strukturert intervju som har spørsmål med faste svaralternativer, til et mer ustrukturert intervju som har rom for åpne besvarelser. Uansett bør det som hovedregel brukes en intervjuguide for å sikre at viktige temaer belyses (Halvorsen 2008).

Vi utarbeidet vår intervjuguide med bakgrunn i den teoretiske modellen vi utformet til denne bacheloroppgaven. Hensikten med intervjuguiden er å lede samtalen inn mot våre fokusområder, og innhente kvalitativ data rundt vår problemstilling: verdier og strukturers påvirkning på motivasjonen hos mellomlederne i Mjøsobil. Intervjuguiden inneholder i hovedsak åpne spørsmål, slik at vi ikke ender med et intervju som er for strukturert. Bedriftskultur er ikke lett å kvantifisere og vi ønsker derfor å risikere å eksponere intervjuprosessen overfor ulempene åpne spørsmål gir – mot å kanskje få nytte av noen av fordelene åpne spørsmål gir. Våre intervju kan med andre ord bli kalt for semistrukturert (Halvorsen 2008, s. 142).

For oss er det viktig at våre intervjuobjekter føler at de har anledning til å snakke om ting utenfor modellen og virkelig få mulighet til å få frem sin mening. Som intervjuer har vi også muligheten til å ta spørsmålene i ulik rekkefølge. Det ville være dumt om informanten egentlig har svart på et spørsmål før vi har stilt det – og at vi siden spør om dette igjen. Samtidig vil bearbeidingen av intervjuene være enklere og ta mindre tid om vi får sammenlignbare svar knyttet opp mot

spørsmålene. Vår intervjuguide vil derfor inneholde generelle temaer og mer generelle spørsmål som vi ønsker å belyse gjennom intervjuet. Vi har også noen “hjelpesørsmål” underveis som kan få informanten inn på “rett spor” om samtalen tar en annen retning enn temaet for intervjuet.

Kvalitetssikring

Vi fikk tillatelse fra våre respondenter til å ta opptak (audio) av intervjuene. Dette gjorde det lettere å tolke intervjuene. Intervjuene ble transkribert, og lydfilene ble slettet med hensyn til personvern rett etter transkriberingen var utført. Transkriberingsprosessen var særdeles tidkrevende. Mye av den kvalitative dataen vi hentet inn var ikke direkte relevant for vår undersøkelse (Christoffersen, et al. 2011) skriver at dataanalysen har to hovedhensikter:

- 1: Å organisere data etter tema. Hensikten er å legge et godt grunnlag for analyse uten å miste viktig informasjon.
- 2: Å analysere og tolke. Det er ønskelig å identifisere temaer og mønstre i datamaterialet som kan kommuniseres gjennom en form for rapportering.

Da transkriberingen var utført leste vi nøye gjennom intervjuene og noterte hver for oss den mest relevante og viktigste informasjonen vi mente burde benyttes til å besvare problemstillingen. På denne måten ble vi godt kjent med datamaterialet, og det første helhetsinntrykket ble dannet. Deretter sammenlignet vi våre notater og diskuterte oss frem til hvilke kvalitative data, altså tekst, vi skulle benytte til videre analyse. Selv om vi benyttet samme intervjuguide, var det stor forskjell på hvilke data intervjuene resulterte i. Vi har konkludert i at dette antakeligvis skyldes intervjuobjektene ulike erfaring og følgelig grunnlag for å svare, varierende nivå på mellomledernes motivasjon for å bli intervjuet – og at noen respondenter av seg selv svarte på spørsmål før vi hadde stilt dem. Dette anså vi som en naturlig konsekvens av å ha et ustrukturert intervju, at vi ønsket å la respondentene gi utfyllende svar – og følgelig at mange av våre enkeltsørsmål var om samme emne.

Når våre notater hadde blitt sammenlignet gikk vi over i en fase for å bli enige om de meningsbærende elementer, altså «(...) det som er relevant for problemstillingene» (Christoffersen, et al. 2011, s. 196). Her benyttet vi en enkel, men effektiv metode for å systematisk gjennomgå materialet – og identifisere tekstelementer som gir kunnskap og informasjon om de hovedtemaene som vi ønsker å belyse. Vi markerte manuelt tekstelementene

vi anså som mest relevante med kodeord av ulike kategorier i marginen av de transkriberte intervjuene – for å knytte tekst opp mot teori vi forsøket å danne mulig årsakssammenheng mot vår problemstilling med. Denne prosessen kalles for koding (Christoffersen, et al. 2011, s. 196) og er en tidskrevende, men spennende prosess. Vi mener koding var særdeles viktig for å gi oss forståelse av motivasjonsteori og vårt empiriske datamateriale.

Validitet – overførbarhet og troverdighet

Når det kommer til vitenskapelige undersøkelser er det viktig for forfatterne å stille spørsmålet «måler vi det vi tror vi måler?». Dette spørsmålet er ikke like enkelt å besvare når man innhenter og analyserer kvalitativ data – som det kan være vanskelig å kvantifisere (Christoffersen, et al. 2011). «Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten.» (Christoffersen, et al. 2011, s. 247). For at forskningens resultater skal bli sannferdige og troverdige viser eksempelvis Lincoln og Guba (1985) til to teknikker:

Metodetriangulering og vedvarende observasjon.

Vedvarende observasjon betyr å bruke nok tid i felten til at utfører av undersøkelsen (i dette tilfellet artikkelforfatterne) blir godt nok kjent med sine respondenter og undersøkelsesfenomener til å kunne skille mellom relevant og ikke relevant informasjon – samt bygge opp tillit til sine respondenter (Lincoln og Guba, 1985). Som Lincoln og Guba skriver: «det er vanskelig å forstå et fenomen uten å kjenne til konteksten» (Lincoln og Guba, 1985).

Med metodetriangulering menes det å bruke flere og forskjellige metoder for å samle inn data under feltarbeidet, og at de som utfører undersøkelsen undersøker flere enn én setting. Eksempelvis at man benytter både intervju og observasjon som metode for å innhente data. Vi har ikke brukt observasjon, hverken vedvarende eller kortvarig, som metode for å samle inn data til denne undersøkelsen, kun intervju. Der tar vi selvkritikk og vi må selv påpeke en mulig feilkilde for data vi har samlet inn. Dette har sin årsak i tidsfrister for å nå milepæler satt i prosjektplanen. Å bygge tillit tar tid, og vi med vår svært ulike arbeidsbakgrunn og erfaring i forhold til mekanikere – hadde uansett kanskje aldri blitt «en av dem». I praksis kan dette bety at våre intervjuobjekter forteller én ting under intervju, men at handlingene til respondentene ikke samsvarer med de svarene vi fikk under intervjuet. Vi mener allikevel at vi fikk respondentens tillit, blant annet fordi vi tydeliggjorde full anonymitet og understreket at lydfilene av intervjuene

ville bli slettet etter transkribering. Vi mener at vi har undersøkt flere settinger, da mellomlederne ledet svært forskjellige virksomheter med tanke på b.l.a. antall årsverk, geografisk plassering, tidligere ledererfaring, omsetning og antall år i Mjøsbilkonsernet.

Overførbarhet dreier seg om resultatene fra forskningsprosjektet kan overføres til liknende fenomener (Christoffersen, et al. 2011). De videre poengterer de at «all forskning har som mål å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn» (Christoffersen, et. al, s. 248).

En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Christoffersen, et al. 2011, s. 248).

Vi mener det er vanskelig å definitivt kunne konkludere om vår undersøkelse kan være nyttig på andre områder, eller overføres til andre felt eller bedrifter. Motivasjon, verdier og strukturer er alle temaer som det snakkes mye om i dagens næringsliv og samfunn. Flere har forsket på dette, og det finnes allerede mye teori på området. Vi har foreløpig sett et samsvar mellom vår data og hypoteser som fremkommer i relevant teori på området. Vi håper derfor at vår undersøkelse kanskje kan brukes av ledelse i konsernet, eller andre som har lignende bedrifter, kulturer eller andre lignende omstendigheter – til å lære mer om verdier og strukturers påvirkning på motivasjon. Vi ser et samsvar mellom empirien vi registrerte gjennom våre intervjuer til teorien vi på forhånd antok kom til å være mest relevant. Dette kan igjen skyldes at vi utformet vår intervjuguide etter å ha valgt ut teori. Vi mener allikevel at spørsmålene vi utformet har gitt oss relevant kunnskap knyttet til de fenomenene vi ønsket å lære mer om. Og ved å intervju hele populasjonen er vi sikret særdeles god representasjon hos våre respondenter. Vi mener at den innsamlede dataen vi fokuserte på å analysere, gjennom koding som prosessverktøy, sterkt har bidratt til at vi kan være sikre på at det er relevant og viktig data som har blitt analysert. Vi har forsøkt å sette data vi har analysert opp mot relevant teori – og vi mener graden av samsvar er høy nok til at vår oppgave bør bli ansett som valid.

4. Analyse og resultatpresentasjon

Vår problemstilling er:

«Hvordan påvirker verdier og strukturer motivasjonen til mellomlederne i Mjøsbil?»

Vi presenterer i dette kapittelet den data fra våre intervjuer med de 11 mellomlederne i Mjøsbilkonsernet som vi mener er relevant og viktig. Hensikten med dette kapittelet er å undersøke, analysere og formidle de empiriske funn vi i kapittel 5 kan knytte opp mot teori vi mener er relevant overfor vår problemstilling. Vi vil gå gjennom hver enkelt teori vi utarbeidet vår intervjuguide på. Resultatene fra intervjuene gjorde det tydelig at ikke alle teoriene vi ønsket å lære mer om viste seg å spille en like stor rolle på motivasjonen som vi trodde. For å sikre anonymiteten til respondentene vil vi gi hver enkelt respondent fiktive, men faste, navn.

Introduksjon

Vi begynte intervjuene med å stille spørsmål om respondentenes yrkesmessige og faglige bakgrunn. Dette gjorde vi for å bygge tillit, vise at vi bryr oss om hvert enkelt individ (istedenfor å bare bry oss om undersøkelsen vår) – og for å gi et inntrykk til respondentene om hvordan vi ønsket at intervjuformen skulle være. Altså uformell, med svar som var uten svaralternativer og fasit, men med ønske om størst mulig grad av oppriktighet. Respondentene fremsto i utgangspunktet ikke som en særskilt homogen gruppe. De besto av 9 menn og to kvinner. Her var det svært varierende yrkes- og utdanningsbakgrunn. Noen av respondentene har ønsket å jobbe i bilbransjen i hele sitt liv, og noen endte i bilbransjen ved en tilfeldighet, men har valgt å bli fordi de trives. Noen av respondentene hadde flere år med ledererfaring, og noen hadde kun noen få måneder med ledererfaring. Noen av respondentene hadde lederutdanning fra universitet eller høyskole, flertallet hadde det ikke. I vår analysering av data ønsker vi å formidle hva som skilte seg fra konsensus. Noen spørsmål resulterte i svar som vi oppfattet som selvsagte. Dersom disse svarene hverken kan bidra til å bekrefte eller avkrefte teorier i vårt teoretiske grunnlag, vil ikke svarene bli analysert. Eksempelvis stilte intervjuerne flere ganger spørsmålet «men er fornøyde kunder viktig for deg?». Dette var det, lite overraskende, konsensus om, og dette var ikke et spørsmål i intervjuguiden, men et spørsmål som ble stilt for å få respondenten på «riktig spor» igjen. Og dette ble sånn sett en naturlig konsekvens av vårt valg om å ha en ustrukturert form på intervjuene.

Persepsjon

Vi erfarte, subjektivt sett, at det var varierende grad av motivasjon til å gjennomføre intervju hos respondentene. Vi erfarte også gjennom alle våre utførte intervjuer, til vår store overraskelse, at det i stor grad ble avgitt svar fra mellomlederne som ikke varierte i særskilt grad. Dette kan bero på flere årsaker, og vanlige feilkilder er for eksempel konteksten intervjuet foregår innenfor, synlige egenskaper hos intervjueren, eller lav motivasjon hos respondenten (Halvorsen 2008, s.138). Den høye graden av samsvar hos respondentene på emnene behøver nødvendigvis heller ikke å skyldes noen feilkilder, men kan også skyldes at svarene faktisk reflekterer forholdene slik de blir opplevd hos respondenten. Den varierende graden av motivasjon behøver heller ikke å resultere i mindre sannferdige svar, men kanskje kun ønske om å bli fortrest mulig ferdig med intervjuet. Denne høye graden av samsvar fra respondentene resulterte i at vi i større grad ble interessert i dissensene – for best mulig kunne nyansere resultatene fra vår datainnsamling til bruk i vår datanalyse.

Mennesker oppfatter ikke alltid situasjoner på samme måte. Som utdypet i teorikapitlet i denne oppgaven kan dette skyldes f. eks kontekst, persepsjonssubjektivitet- og objekt, biologi og skjema. Det vi ønsket å vite mer om i forbindelse med persepsjon var om respondentene oppfattet Mjøsbil sentralt på samme måte. Ble informasjon om verdier og strukturer oppfattet på samme måte? Har kommunikasjonen fra Mjøsbil sentralt vært tydelig nok til at ønsket budskap blir tolket på den måten som var tiltenkt? Med andre ord – er avvikene på mellomledernes (mottakernes) oppfatninger så stor at informasjon fra Mjøsbil sentralt gir for stort rom til intellektuell tolkning hos mottakerne?

Graden av motivasjon kan også påvirke persepsjon. Det vi var ute etter i denne sammenheng var å lære mer persepsjon ved å finne de største avvikene fra den generelle oppfatningen av hvordan Mjøsbil sentralt formidlet informasjon eller andre strukturelle eller fysiske egenskaper. Og om slike ulike oppfatninger påvirket motivasjonen. Vi tolker vår data dithen at det var svært få avvik av hvordan Mjøsbils kommunikasjon blir oppfattet som faktisk skyldtes respondentenes persepsjon. Populasjonen fremsto etter utførte intervjuer for oss som, på mange måter, en verdimesig forholdsvis homogen gruppe: De var av den oppfatning at Mjøsbil sentralt ville dem alt vel, de var i stor grad fornøyd – og hadde problemer med å komme med forbedringsforslag til Mjøsbil sentralt, og det ble ikke uttrykt bekymringer for manglende dialog eller utydelig/for lite

informasjon om f. eks mål eller verdier.

Respondentenes syn på Mjøsbits verdier

Mjøsbits tre grunnverdier er «fornøyde kunder», «trives på jobb» og «lønnsom drift».

Respondentene var alle enige i at dette var viktige verdier. Alle respondentene hadde hørt om verdiene, spesielt på ledersamlinger og andre felles arrangement for filialer i Mjøsbitkonsernet. En av respondentene hadde verdiene innrammet på pauserommet. Riktignok var det ikke alle respondentene som kunne verdiene utenat, men de ble fort gjenkjent ved opplesning. Det virket som om det var allment forstått at dette var meget relevante verdier for den daglige driften – og forståelig nok var det konsensus om at disse verdiene var selve grunnlaget for videre drift. Vi velger derfor å definere disse tre verdiene som **åpne verdier**. «Torbjørn» forklarte at han forstod disse verdiene nettopp som en årsak til at Mjøsbit blant annet er IA-bedrift (inkluderende arbeidsliv), Miljøfyrtårn-sertifisert – og at Mjøsbitkonsernet har implementert en del rutiner for kontinuerlige forbedringer gjennom LEAN-tankesett. «Jan Tore» formulerte seg godt da han sa at:

«Alle er jo redde for arbeidsplassen sin. Og når man får et system som i starten kanskje virker kjipt å følge fordi det gir merarbeid, da er det veldig greit å minne hverandre om hvorfor man må ha et slikt system. Og årsaken ligger jo nettopp i at man må ha grunnlag for videre drift – og dette gjenspeiler verdiene.»

Ingen av respondentene mente fokus på disse åpne verdiene hadde negativ virkning på deres motivasjon. Det var gjennomgående hos respondentene at de heller ikke var sikre på at fokus på å gjenta verdiene høyt og ofte ga økt motivasjon. Men flere respondenter mente indirekte fokus på verdiene hadde andre positive effekter. «Magnus» svarte at

«Det handler jo om respekt for kunden også. Det er ikke alle som har lyst til 10 000 å bruke på bilen sin. Og det er ikke alle som har 10 000 på kortet sitt, heller. Vi er her fordi vi liker å skru på bil, men det som gjør at vi kan fortsette å skru på bil er jo de fornøyde kundene som gir oss lønnsom drift.»

En annen av respondentene svarte slik på spørsmålet om verdiene har innvirkning på hverdagen:

«Ja, det er klart. I aller høyeste grad. Det å sette fingeren på kjernen av hva vi driver med, det er jo det, for det første er det jo kunder vi lever av og fornøye kunder ikke minst. Så, men det er jo ikke til å stikke under en stol at det vi lever av er det kunden legger igjen i kassa til syvende og sist. Så for å si det litt flåsete og stygt sagt så lever vi både av at din bil trenger vedlikehold, men også at den gikk sund. Men vårt mål er jo at kunden skal være fornøyd og får det den har bestilt til en ålreit sum, for å si det på den måten.»

«Trives på jobb» er en av de andre verdiene som det brukes mye energi på. En avdeling kunne skilte med kantine, der de ansatte ble trukket en subsidiert sum i måneden og kjøkkentjeneste gikk på omgang. Ellers var det gjengangere at avdelingslederne nevnte trivselsfremmende tiltak som litt sosialt rundt lunsjen på fredag; fredagsburger/-pizza/-baguette. I tillegg hadde ti av elleve avdelinger samlinger utenfor arbeidstiden: Lønningspils, grilling, eller andre markeringer ved f. eks dekkskifte-sesongavslutning.

Respondentenes syn på strukturer i Mjøsbil

I vår intervjuguide innledet vi delen som hadde spørsmål om struktur slik:

«Med struktur tenker vi på organisering. Man skal vite hvem som har ansvar for hva og hvem som ansvar for å følge opp at andre ansatte gjør de rette tingene. Et organisasjonskart skal vise en oversikt over tjenestevei for den enkelte, se hvem som skal gjøre hva og hvem man kan spørre i forskjellige sammenhenger.»

Det var gjennomgående blant intervjuobjektene at ingen hadde stor misnøye med den formelle organisasjonsstrukturen i Mjøsbil. Filialene har i stor grad frihet til å drifte sin virksomhet ut ifra ønskene til lederen i hver enkelt filial. På spørsmål om lederne følte seg sett, og lyttet til av konsernledelsen var det konsensus om at dette er ivaretatt. På spørsmål om hvor ofte mellomlederne var i kontakt med konsernet sentralt varierte svarene fra daglig (hvor dialogen i hovedsak var mellom stabs- og støttefunksjon som regnskap og HR) og til et par ganger i måneden (for avdelinger som var store nok til å ha egne stabs- og støttefunksjoner) – hvor kontakten med sentral ledelse stort sett handlet om strategi og spørsmål knyttet til økonomiske resultater fra driften. På spørsmål om hvilken mulighet mellomlederne har til å påvirke eventuelle

avgjørelser og endringer som direkte kom til å påvirke deres drift, var svarene at dette ikke hadde vært noe problem hittil, grunnet stor frihet til å drifte som de selv ønsker. Og det var en gjennomgående oppfatning hos mellomlederne at forståelsen og respekten for at inntektene kommer fra filialene var stor hos konsernledelsen. «Jan Tore» ga et svar vi mener var representativt for mellomlederne på dette emnet:

«Påvirkningskraft, ja. Hehe. Nei, de gangene avgjørelser har blitt varslet om på forhånd føler jeg at endringsforslag, eller forbedringsforslag kanskje, har blitt lyttet til. Det blir jo noen lange mailrekker noen ganger! Så der har jeg bare positive erfaringer. Men så er det jo sånn at de på toppen tenker mer helhet for kjeden enn det vi som “bare er mekanikere” kanskje gjør. Og det er jo veldig greit for min del. Jeg jobber jo her fordi jeg liker å jobbe her – og med disse folk. Sånn sett må jo vi som ikke er “på toppen” ha tillit til dem på toppen. Så det har ikke jeg noe behov for å blande meg mer opp i, i hvert fall.»

Et element i Mjøsbiils struktur hvor vi oppfattet forbedringspotensiale er knyttet til beslutningsmyndighet, eierskap, og ønsket om like rutiner og drift i filialene. Filialer i Mjøsbiilkonsernet drives under samme merkevare: Mjøsbil. Mjøsbil har også en lisens fra Mekonomen til å benytte seg av Mekonomen-merkevaren i forbindelse med bilverkstedtjenester. Dette betyr at Mjøsbil kan markedsføre sin egen merkevare – samtidig som den er forpliktet til å følge Mekonomens markedsføringsforpliktelser. Mjøsbil kan på denne måten også benytte seg av Mekonomens forhandlingsmakt og innkjøpsbetingelser- og systemer overfor sine leverandører. Når man kombinerer to eller flere unike merkenavn i tilbudet til kunden, kalles dette «Dual Branding» (Samuelsen, et al. 2010).

Et premiss for å føre en merkevare på en tjenesteytende bedrift er ønsket om at kundene vet hva de kan forvente. På denne måten reduserer merkevarer risiko for kunden. Risiko ved å eksempelvis få utført en dårlig jobb, eller risiko ved å måtte betale for mye. Det vi oppdaget er at 4/11 av filialene i Mjøsbiilkonsernet er deleid av Mjøsbil AS (eller eventuelt hovedaksjonær i Mjøsbil AS' holdingsselskap JPM Invest AS) og andre eiere. Og flere av disse andre eierne hadde sterke ønsker om hvordan driften av filialene skulle være. «Fritjof» hadde for eksempel en liste på nærmere 15 ytterligere verdier, eller «grunnregler» som det ble kalt, som deleieren ønsket han skulle basere sin daglige drift på.

Et annet emne knyttet til struktur som ble nevnt av flere respondenter handler om utplassering av en ressursperson. Dissensen fra svarene om at de geografisk store avstandene mellom plasseringen av Mjøsbiils filialer, og derfor ulike eksterne rammebetingelser, ikke har noen negativ effekt på motivasjon, omhandlet den faste stasjoneringen av sjefsselgeren. Sjefsselgeren er, slik vi ble fortalt av to mellomledere, en ressursperson som jobber for Mjøsbil sentralt. Sjefsselgeren er mye på reise, og selger avtaler om service og salg av bil- og industrielle mekaniske tjenester og varer. Sjefsselgeren har riktignok én filial som fast base – og dette opplevdes som noe urettferdig fra de to mellomlederne som tok opp dette. Mye av omsetningen sjefsselgeren genererte tilfalt filialen som er sjefsselgerens base – og dette var en utilbørlig fordel som positivt påvirket tallene til filialen som fungerer som base. Vi forsto det slik fra disse to berørte mellomlederne at omsetningen som sjefsselgeren genererte ikke burde inkluderes i «basens» regnskaper – da dette slo stort ut på interne konkurranser i Mjøsbil. Disse interne konkurransene virket det som det var en genuin og gjennomgående interesse for å vinne.

Mellomlederne i Mjøsbil var tydelige på at de i det store og hele er fornøyd med konsernledelsen i Mjøsbil. På spørsmål om dette emnet, eksempelvis om mellomlederne hadde følt seg demotivert pga. å få «tredd nye retningslinjer nedover hodet», var det konsensus om at dette ikke hadde skjedd. «Torbjørn» svarte på dette spørsmålet med et svar vi mener er representativt for populasjonen:

«Ja, endringer. Skjer jo av og til. Klart man kan bli litt irritert med en gang – om man ikke har registrert noe problem rundt saken før ser man jo ikke poenget med å bruke krefter på å gjøre ting annerledes og endre på rutineene man har. Så jeg kan vel huske å ha vær litt smånegativ akkurat der og da. Men så blir det jo alltid greit når rutinen først er endret. Og det er jo en grunn til at rutineene blir endret på. Og disse årsakene er jo kanskje ikke tydelige før man ser resultatene av endringene. Så i det store og hele skjønner jeg dem (konsernledelsen red.anm.), jo.»

Organisasjonsendring – Strategi E og Strategi O

Vi analyserer og tar et dypdykk i Mjøsbil anno mars/april 2019, og har ikke sett på selskapenes utvikling over tid. Det er ulike tidspunkt for når de forskjellige avdelinger er innlemmet i organisasjonen, og endringene oppfattes derfor individuelle for de ulike avdelingene. Gjennom

våre samtaler med nåværende avdelingsledere, får vi deres meninger og synspunkter, vi har ikke gått tilbake og snakket med tidligere ansatte. Det vil derfor ikke være mulig for oss og si noe om hvordan det var tidligere. Når vi nå ser på organisasjonsendringen mot vår problemstilling, så er det endringer som fører til forandring i verdier/kultur og struktur som vår undersøkelse er rettet mot, og hvordan dette påvirker avdelingsledernes motivasjon.

Definisjonen på organisasjonsendring er: “Organisatorisk endring har skjedd når en organisasjon utviser forskjellige trekk på to ulike tidspunkter” (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Organisasjonsendring kan betraktes over flere dimensjoner. Den ene handler om endringen er kulturell eller strukturell. Endringer i organisasjonen som omfatter belønningssystemer, styring, spesialisering, arbeidsdeling og koordinering er strukturelle organisasjonsendringer. Når hensikten er å endre på personers oppfatninger, meninger og holdninger – er endringene i den kulturelle sfære. (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Når vi kopler organisasjonsendringene som skjer i Mjøsbil opp mot teoriene om endringsledelse og ser mot strategi E og strategi O, kan vi kople hvordan måten endringer og struktur implementeres på sett med våre respondenters øyne.

Som vi skrev i teorikapitlet er strategi E og strategi O ytterpunkter på hvordan en planlegger og gjennomfører endringer. Der strategi E ofte er målstyrt med økonomi og målbare tall, har strategi O fokus på læringsevne i prosess og utvikling. Ledelsen i strategi E fortones som «oven ifra og ned» med instruerende og kommanderende uttrykk, mens strategi O snur prinsippene og ønsker at endringene skal skje nedenifra og oppover. Medarbeiderne står for endringen mens ledelsen er delegerende og støttende i prosessen.

Alle våre informanter snakket positivt om ledelsen, og hvordan beskjeder videreformidles gjennom mail, telefon og på samlinger. To av dem vi intervjuet sitter i ledergruppa og har dermed direkte innflytelse på hvordan strukturelle endringer skjer, og innehar dermed også formell makt. Våre informanter er opptatt av at driften skal være lønnsom. Alle forteller oss at den øverste konsernlederen er veldig godt likt og også øvrig ledelse får høy score, en av informantene våre uttrykte det slik: «en bønnsj med flotte folk.»

Alle respondentene var positivt innstilt til muligheten for å ta kontakt med ledelsen og øvrige kontaktpersoner dersom det var noe de lurte på eller trengte hjelp til. På spørsmål om hvordan avdelingslederen oppfatter beskjeder om endringsprosesser svarer en informant slik: «Aldri følt at jeg ikke har blitt hørt eller satt til side. Tror det har noe med det å bry-seg-prinsippet til selskapet, skal føle deg hørt og sett uansett.» Ved innføring av målbare og sammenlignbare tall og systemer er det lettere og se avdelingene opp mot hverandre og sammenlikne.

Endringer i form av innføring nye rutiner som KPI-innrapportering (Key Performance Indicators – der de tre verdiene er delt opp i tilhørende målbare punkter, som måles gjennom måneden. Noen nøkkeltall som måles i KPI er eksempelvis kontroll på varelager, nærvær (altså oppmøte på jobb - ikke fravær), indikatorer fra miljøfyrtårns kravspesifikasjoner, sorteringsgrad av ulike typer avfall og tall knyttet til utviklingen relatert til å være IA-bedrift. Utfaktureringsgrad på verksted blir målt, personalkostnad kontra omsetning, riktig bruk av arbeidsantrekk og vernesko osv. Alle våre informanter beskrev KPI rapporten som et verktøy de utførte en gang i måneden som måler ulike nøkkeltall som de kan bruke som sammenligningsgrunnlag mot andre avdelinger men også som grunnlag for bevisstgjøring av øvrige ansatte på egen avdeling. 4 informanter kommenterte at det hadde vært krevende (noen hadde bare levert inn 2 KPI-rapporter, oppstart fra januar 2019 for datterselskapene), men at de så nytteverdien og at det går lettere og raskere etter hvert. Mulighetene for å få hjelp og støtte var bare en telefonsamtale unna og det kunne oppleves om betryggende.

Når endringer skal innføres oppleves dette som gjennomtenkte beslutninger, og våre informanter føler i stor grad tillit til ledelsen, og at de arbeider til det beste for gruppa som helhet. Det er mulig å komme med synspunkter på andre løsninger, og de får raskt svar. Ingen fortalte at de følte seg «glemt», alle føler seg sett. En av våre informanter uttrykte:

“Endringer blir ofte vedtatt på møter, i. o. m at dette er et datterselskap, så har jeg eierinteresse i verkstedet, men vi har en meget sympatisk og lydhør sjef, så påvirkningsmulighetene, det å bli hørt, er noe selskapet har et høyt fokus på.” Videre fortsetter han: *“Opplever Mjøsbil som en dynamisk organisasjon som gjør de endringene som trengs, bilbransjen er i endring”.*

Samtlige svarte at bonus ikke var avgjørende for hvorvidt de la ned en ekstra innsats, men mer som en gulrot om den kom innenfor rekkevidde. Samtidig fortalte en respondent:

«Dette er litt sånn for å skape tilhørighet og engasjement gjennom hele systemet og ned til gulvet. Og hvis det for eksempel er en som har det kjemperotete rundt seg, og om det er det som ødelegger for en bonus, så er det ikke så kult å ha papir opp til taket eller at det ser ut som et bombehus rundt en. Ta i et tak, jobb kollektivt for å ha det bra, jobb sammen for å få den bonusen, da! Hos oss er det slik at om du går forbi en tom pappeske som ligger igjen tar du den med deg videre til containeren»

For å få til endringer vil gjerne lederne i strategi E bruke eksterne spesialister som kommer inn, diagnostiserer situasjonen, drar slutninger og forklarer hvordan ting gjøres. Strategi O på den andre siden kan også bruke eksterne konsulenter, men her er fokuset på hvordan organisasjonen kan lære til senere og selv løse problemer som dukker opp. (Jacobsen 2012, s.180)

Vi har ingen indikasjon på utstrakt bruk av eksterne konsulenter gjennom våre intervjuer. Men det leies inn eksterne kursholdere til felles kurs for ansatte ved egne kurslokaler. Vi oppfatter at dette blir satt pris på av våre informanter. Det ble også nevnt at samhold og utveksling av erfaringer gjennom avdelinger og at det er en styrke når slike ting deles. Som en informant sa:

«Jeg tror det er gruppen som gjør at en blir sterk. Og så tror jeg at det er veldig sunt å på til naboen, hva gjør han som tjener penger, gjør han noe forskjellig i forhold til hva vi gjør, hvordan håndterer vi kunder i butikken, hvordan løser de arbeidsoppgaver. Kruttet er funnet opp, ingen grunn å finne det opp på nytt, fungerer det hos naboen er det stor sjans for at det fungerer her også.»

Likeverdsteori

Mjøsbiils filialer har forskjellige interne og eksterne rammebetingelser. Å sammenligne filialene er derfor i utgangspunktet ingen enkel oppgave. Men vi har antatt at mellomlederne har noenlunde likt lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelseslengde. Her var det noen unntak, men vi går ut ifra at gjennomsnittet er forholdsvis representativt. Vi satte opp likeverdsteori som en mulig forklaring på ulike nivå av motivasjon hos mellomlederne. Dette fant vi rett og slett ingen

empiri som støttet opp. Med vår intervjuguide var det tre tilfeller hvor respondentene hadde eksempler på urettferdighet. To av tilfellene gjaldt den tidligere omtalte plasseringen på sjefsselger som jobbet for Mjøsbil sentralt. Ifølge respondentene påvirket ikke dette motivasjonen hverken positivt eller negativt, men det ble anslått at denne ressursperson burde bistå flere filialer eller at salgstall generert fra sjefsselger ikke burde tilfalle filialen som er «basen» til sjefsselger da dette virket noe tilfeldig. I disse to eksemplene fant vi ingen empiri på at respondentene hadde benyttet seg av de seks fremgangsmåtene for å utjevne forskjeller – omtalt i teorikapitlet.

Det tredje eksempelet av oppfattet urettferdighet kom fra «Vemund». Han leder en filial som ikke leverer de økonomiske resultatene Mjøsbil sentralt ønsker – og Vemund var tydelig på at det, frem til en utfordrende ansatt for noen måneder siden sluttet, hadde vært flere år med «en dårlig periode», mistriivsel og flere onde sirkler. Da vi under intervjuet kom til våre spørsmål for å lære mer om respondentenes adferd kan knyttes opp til likeverdsteori spurte vi om han hadde følt seg urettferdig behandlet noen gang. Vemund avkreftet dette. Videre spurte vi om han hadde følt seg bedre behandlet enn andre noen gang, bekreftet Vemund dette ved å svare slik:

«Ja. Det har jeg faktisk. Jeg føler meg bedre behandlet enn jeg burde. Slik som situasjonen er her så burde jeg egentlig heller blitt kastet ut av kjeden og slått konkurs enn å bli støttet mer og mer og mer.»

Vi spurte videre hvordan dette opplevdes – og svaret var at dette var særdeles motiverende. Videre spurte vi om han trodde han bevisst eller ubevisst hadde forsøkt å utjevne denne forskjellen ved å eksempelvis yte mindre. Vemund svarte at dette ikke var tilfellet – tvert imot var det godt å ha noen fra konsernledelsen som støttet ham – og han var sikker på at denne støtten også ville blitt gitt til andre som opplevde utfordringer. «Det gir en trygghet», sa han.

Behov- og situasjonsteori

Maslows teori om behovshierarki (1943) beskriver hvordan grunnleggende behov vi mennesker har må oppfylles før andre behov aktiveres. Som nevnt i teorikapitlet gjelder de tre nederste trinnene underskuddsbehov, mens de to øverste handler om personlig vekst og videreutvikling (vekstbehov). Fysiologiske- og sikkerhetsbehov kan også knyttes opp mot Herzbergs tofaktorteori (1959) – nærmere bestemt hygienekravene om lønn og sikkerhet. Som nevnt i teorikapitlet dreier Herzbergs tofaktorteori seg om å kartlegge motivasjon ut ifra to grunnleggende dimensjoner: Trivsel og mistriivsel. For å lære mer om hvordan Mjøsbil aktivt

runder opp sine motiverings- og hygienefaktorer hadde vi f. eks formulert spørsmål om: I hvilken grad håndverkerne får lov til å velge egen fremgangsmåte for å løse kundens problemer (*å gi slipp på noe av den direkte kontrollen over arbeidstakeren*), hvem som har ansvar for at (de riktige) ting blir gjort (*om det i særlig grad gis personlig ansvar*), om medarbeidere fikk anledning til å følge sine kunder, eller biler, fra mottak til utlevering (*å organisere arbeidet i helhetlige oppgaver*), om graden av relevant informasjon fra andre avdelinger var tilfredsstillende (*å gi større frihet i jobben og bedre tilgang på informasjon*), og om det gis anledning til kompetanse- og karriereutvikling (*å sørge for at arbeidstakerne får mulighet til å utvikle seg*). Eksemplene satt i parentes i dette avsnittet viser til eksempler på arbeidsmiljøprogrammet «jobbberikelse» (sitert i Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.139), som bygger på Herzbergs tofaktorteori om motivasjon. Da vi har valgt intervjuformen «ustrukturert» intervju fikk vi innsamlet mye data som omhandlet disse emnene – uten at vi f. eks hadde kun ett eller to spørsmål knyttet til hvert punkt. Noen av svarene vi fikk rundt dette kom gjennom dialog knyttet til emnet, og der vi ønsket utdypende informasjon stilte vi mer direkte spørsmål.

I vår undersøkelse ønsket vi å lære mer om hvordan Mjøsbil sentralt vedtatte verdier og strukturer påvirker motivasjonen hos mellomlederne. Dette var noe vanskelig å undersøke vedrørende flere av motiveringsfaktorene. Dette skyldes at hovedmengden av data vi samlet inn om eksempelvis prestasjoner og anerkjennelse omhandlet den daglige driften på filialene – hvor mellomlederne er gitt en stor grad av frihet til å lede sin filial etter egen lederstil. Dette var et felt hvor vi flere ganger måtte spisse spørsmålene – og stille samme spørsmål gjentatte ganger, med en liten omformulering, for å få svar på hvilke av motiveringsfaktorene Mjøsbil sentralt påvirket. Altså nedover i organisasjonen – på det strukturelle nivået mellom eier og daglig leder for hver enkelt filial. Det vi fant var et samsvar mellom respondentene om at motiveringsfaktorene i stor grad var ivaretatt. Tilfredshetsnivået opplevde vi som gjennomgående høyt, uten en eneste dissens fra de gjennomgående svarene. Vi fikk gjentatte svar om at de årlige «eventene» hvor Mjøsbil samler alle ansatte og kårer vinnerfilialer på ulike kategorier sto høyt på listen over faktorer som motiverer. Dette kan knyttes opp mot anerkjennelse av prestasjoner. Mjøsbil bruker månedlige KPI-innrapporteringer for å innhente økonomisk- og annen data som kvantifiseres for blant annet kunne brukes til å danne et sammenligningsgrunnlag mellom filialene. Disse var det noe ulik motivasjonsgrad for å gjennomføre – og dette var noe mer merkbart hos de mindre filialene med mindre fleksibilitet til å frigjøre daglig leder til administrativt arbeid. Men alle

respondentene forsto hvorfor dette rapporteringsarbeidet var viktig. Torstein, som jobbet i en av de mindre filialene, hadde et godt og representativt svar om rapportering av nøkkeltall:

«Ja, før så fikk vi en slags rapport i forhold til budsjett, utfaktureringsgrad og sånt. Gått mer over på KPI-saken (Key Performance Indicator red. anm). Får en samlet KPI på alle bedriftene, ser om vi klarer våre månedlige mål. Blir målt opp mot hverandre. Litt moro. KonkurransEinstinkt. Noen ganger KPI skal fylles ut skulle jeg jo helst vært ute i butikken, men jeg er jo helt enig med (eier) om at dette er viktig arbeid. Man kan jo ikke drive en bedrift uten å ha tallgrunnlag for utvikling og beslutninger. I starten var det noen seige rapporteringer, jeg må innrømme det, men nå om dagen er jo som regel resultatene fra rapporteringen motiverende.»

Spørsmålene vi stilte som vi kunne knytte opp mot motiveringsfaktorene ansvar, selve arbeidet og personlig vekst ga også svar vi mener bar preg av høy enighet blant respondentene. Selv om noen av filialene hadde mer enn én eier, og vi mener denne strukturen kan ha negative konsekvenser for hvilke retningslinjer mellomlederne skal følge, fokuserer vi på koblingen mellom Mjøsbil sentralt sine verdier og strukturer og motiveringsfaktorer. Vi oppfatter at det var konsensus blant respondentene om at Mjøsbil sentralt opptrådte mer som en samarbeidspartner, og til tider konsulent knyttet til for eksempel strategi, HR og økonomispørsmål, enn en aktør som «trekke retningslinjer nedover hodet» på mellomlederne. Graden av ansvar gitt til hver mellomleder, og derfor også graden av frihet, var høy. Men Mjøsbil var tydelig på at stor frihet var et privilegium som følge av måloppnåelse. «Bent» ga et svar vi følte var gjennomgående på dette emnet:

«Ja, jeg vil si jeg har ganske mye frihet. Og det er veldig, veldig ålreit. Kanskje nesten grunnleggende for å trives, vil jeg si. Men den friheten er ikke sjølvstekt. Det er dem (Mjøsbil, red. anm.) jo tydelig på. Om ting skulle stoppe opp og om tallene blir dårlige så kan det jo, sikkert ikke med en gang kanskje, men etter hvert, skje endringer. Det er klart. Men da er det jo berre å brette opp armene og gjøre det beste man kan. Jeg kunne nesten ikke tenkt meg å jobbe her mens noen hang over skuldrene mine, liksom.»

Vedrørende selve arbeidet og muligheter for personlig vekst, så skriver vi mer om dette videre i dette kapitlet. Når det kommer til hygienefaktorer, altså faktorer som påvirker utilfredshetsnivå, fant vi lite empiri som kunne vise til mangel på tilstedeværelse av disse faktorer. Vi hevder at

flere av hygienefaktorene også kan knyttes opp mot Maslows behovshierarki. Spesielt kan hygienefaktorene arbeidsbetingelser, lønn og sikkerhet, ledelse og bedriftspolitikkk ses i sammenheng med behovene Maslows definerte om fysiologiske behov og sikkerhetsbehov. Maslows behovsteorier er bygd i pyramideform – slik at hvert behov sekvensielt må oppfylles («med et minimum av behovstilfredshet») før et annet behov utløses (sitert i Kaufmann og Kaufmann 2015, s.116). Med andre ord kan det bli vanskelig å fokusere på personlig vekst når det er usikkerhet knyttet til om man får lønn neste måned. Mjøsobil fremstår som en seriøs arbeidsgiver, og vi fant ingen tegn på usikkerhet hos mellomlederne knyttet til hverken arbeidsbetingelser, lønn og sikkerhet (for eksempel HMS), eller den bedriftspolitikkk som ble ført (sikkerhetsbehov).

Sosiale behov handler om å behøvet for å ha gode venner, kolleger og partnere som man kan dele ulike aspekter ved sosiale sammenhenger og utvikle fortrolighet/samarbeid med. Dette er et behov med stort potensiale for å øke eller redusere motivasjonen hos de ansatte. Vi stilte spørsmål om det var en kultur for å samarbeide i Mjøsobil. Om det er vanlig i det mekaniske fagmiljøet å spørre hverandre om hjelp og å støtte hverandre. Igjen fant vi konsensus på dette området. Dette var noe mellomlederne blant annet ble kurset i på fellessamlinger: Å skape samhold og bygge et godt fagmiljø – slik at man trives på jobb. Dessuten ble vi forklart at de sosiale behovene kan være en ekstra motiveringsfaktor ved at man ønsker å «dra sin del av lasset» for å på den måten opprettholde den gode tonen med sine medarbeidere, og ikke forsure sitt forhold til kolleger. «Vemund» var den eneste respondenten som meldte om problemer med å skape trivsel og bygge forhold mellom seg og sine medarbeidere. Vemund meldte følgende på det teoretiske spørsmålet «Hvis du fikk et krav på deg til å betraktelig øke trivselen til i morgen, hvilke virkemidler tenker du på først da?», som var ett av mange spørsmål vi hadde om trivsel og motivasjon:

«Jeg vet ikke. Det er vanskelig å si. Fordi jeg har prøvd det i to år, og ikke fått det til, med å være tilgjengelig, smile, være fri og åpen og sånn. Det første som skjer med tankene er jo å være på samme nivå. Jeg hadde nok kanskje spurt Mjøsobil om hjelp og tips også. Der føler jeg at jeg har hatt en enorm støtte.»

De neste behovene i Maslows behovshierarki er behovene for aktelse (behov for videreutvikling, ønske om å prestere, oppnå selvaktelse, videreutvikling i for eksempel kompetanse og personlige

egenskaper) og behovet for selvaktualisering (kapasitet til å frigjøre sitt potensiale gjennom personlig utvikling i form av anlegg, evner og egenskaper). Disse to behovene er vekstmotiver – og handler om personlig utvikling. «Folk yter vanligvis sitt beste under disse betingelsene, og det kommer både personen og bedriften til gode.» (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s.116). Vi stilte spørsmål om hvordan Mjøsbil har stilt seg til muligheter for videre faglig kompetanseutvikling hos mellomlederen – både når det gjelder det administrative, ledelsesbasert og innenfor håndverket mekanikk. «Svein» svarte slik på et av spørsmålene rundt kompetanseheving:

«Om vi hadde deltatt på alle kurs vi hadde blitt tilbudt kunne det nesten blitt for mye av det gode! Neida, men fra spøk til revolver så er det ingenting jeg kommer på som jeg går rundt og lur på uten å enten kunne ta en telefon til Mjøsbil og spørre om eller lære mer om på ett kurs eller en samling. Så dette føler jeg blir tatt på alvor.»

Mjøsbil har en målsetting om at hver mekaniker jevnlig skal på kurs for å holdes oppdatert – i antall 2-3 ganger i året. Dette har vært spesielt viktig i de senere årene, med tanke på elbilutviklingen i Norge, var det flere som svarte. Dette med å «utvikle og realisere sitt potensial» kan bety flere ting. Selv om man er høyt motivert kan man kanskje få behov for andre og nye utfordringer etter flere tiår i samme bransje. Å kunne vokse i organisasjonen, med andre ord få oppfylt sine behov for aktelse og selvaktualisering, betyr blant annet at man har karrieremuligheter utover det å kun bli bedre i det håndverket man driver med til daglig. Dette kan for eksempel bety at en dyktig medarbeider får mulighet til å bli avdelings- eller teamleder. Og på den måten benytte sin kompetanse til å lede andre medarbeidere til å realisere sitt fulle potensiale.

Kognitive teorier (forventningsteori, målsettingsteori, evalueringsteori)

Kognitive teorier rundt motivasjon ser på handlinger som et resultat av valg den enkelte gjør. Hvordan valgene man tar baserer seg på hva en forventer å oppnå. Det er flere utfyllende spesialteorier som kommer innunder temaet, de utkonkurrerer ikke hverandre, men virker utfyllende på hverandre. Vi tar for oss forventningsteori, målsettingsteori og kognitiv evalueringsteori.

Forventningsteori

Som beskrevet i teorikapitlet legger forventningsteorien til grunn at motivasjonen kan påvirkes gjennom stimulerende tiltak (intensiver), med ulike belønningssystemer f.eks. bonussystemer, økt lønn, avspasering, eller andre frynsegoder. Det må være tiltak som den enkelte arbeidstaker verdsetter, dette er subjektivt, det må også være en forventning om å klare oppgaven samtidig som «belønningen» må ha en verdi som står i forhold til innsatsen. Ifølge forventningsteori går man ut ifra at vilje til å yte og at motivasjon øker når en medarbeider eller leder forventer at det vil bli mulig å oppnå en belønning. (Van Eerde and Thierry 1996).

Alle avdelingene hos Mjøsbil har mulighet til å oppnå forskjellige påskjønnelser betalt av Mjøsbil sentralt - etter hva de oppnår av resultater. For eksempel kan måloppnåelse fra KPI utløse lønnsbonus, budsjettoppnåelse kan utløse «budsjettburger» eller kake, det er ulike kåringer «beste verksted» som gir heder og ære. Mulighet for å låne verksted til egen bil er et frynsegode som kan telle mye for en mekaniker som har bil som hobby. Tilsvarende tilfører ikke dette frynsegodet noen verdi for den som ikke skrur bil, da må det være annen belønning som gir økt innsats. Da teller kanskje ansattavtale med rimelige deler mer for de som havner i den gruppen. Vi erfarte at påskjønnelser som kaker og burgere ikke ble sett på som spesielt viktig med tanke på motivasjon, men at dette er sosialt oppbyggende. Mange mellomledere beskrev dette som komfortabelt, men ikke noen avgjørende motivasjonsfaktor. Men anerkjennelse, heder og ære i de interne konkurransene var det stor rift om – og det var ingen av mellomlederne som stilte seg likelydende til disse konkurransene.

Målsettingsteori

I målsettingsteori fokuseres det i all hovedsak på målet, og at målet utløser innsatsvilje og motivasjon. Målet gir mening og forteller hva som skal oppnås. Det er viktig at medarbeiderne forplikter seg til å nå målet, aksept er en grunnleggende betingelse for at målet skal ha motiverende effekt. Likeledes er teorien at det skal være spesifikke mål fremfor generelle mål, og at vanskelige mål har større motiverende effekt dersom de blir akseptert. (Kaufman og Kaufman, 2015). En annen ting som påvirker målsettingsteorien, er den enkeltes mestringssevne. De med høy mestringssevne går løs på oppgaven med stor selvsikkerhet, og kan nærmest bli trigget av

vanskeliggraden, mens en med tilsvarende lav mestringsfølelse kan senke målene sine eller i verste fall gi opp.

En av avdelingslederne forteller om at fokus på budsjett har økt blant de ansatte etter at han brøt ned årsbudsjett i måneds- og dagsmål. Han forteller om økt bevisstgjøring på hva som skal til for å nå dagsomsetning, som for eksempel effektivt arbeid, økt samarbeid og mersalg. For eksempel kan en mekaniker som har ledig tid hjelpe en annen som kan ha vanskeligheter med å rekke alt slik at de får utfakturert bilen samme dag. Dette frigjør kapasitet for dagen etter og øker både samarbeid og mestringsfølelsen på avdelingen og ikke minst hos avdelingslederen også. En annen av våre informanter forteller at han har interne mål på sin avdeling:

«Alle har eit konkurranseinstinkt, det er jeg sikker på. Prøver å gi litt internt her; greier oss det karer, så koster vi på oss det. De vil gjerne være best uansett. Gi de litt konkurranse og gi de eit hårete mål som de kanskje ikkje greier hele tida. Og feire det når målet nåes».

En av de andre avdelingslederne som var tydelig på at man ikke når målene som utløser bonus svarer slik:

"Vi har vel en bonusordning som jeg ikke er kjent med fordi jeg er ikke i den heldige situasjonen at daglig leder ikke har oppnådd bonus. Jeg har ikke studert den (bonusavtalen), da blir jeg bare nok bare frustrert – i hvert fall for denne perioden."

Kognitiv evalueringsmotivasjon

Vi stilte spørsmål for å få vite mer om hvilken type motivasjon respondentene bevisst merket seg de ble motivert av. Belønninger som er en effekt av arbeidet, eller arbeidet i seg selv. Det var tydelig at flere av respondentene ikke hadde gjort seg opp en mening og dette på forhånd – og dette var den kategorien av spørsmål som flest respondenter ønsket å «komme tilbake til» igjen. Dette kan det jo være flere årsaker til, men vi opplevde dette som at respondentene trengte noe tid for å faktisk kjenne etter og artikulere svar – i motsetning til at de kanskje svarte noe de trodde vi ville like å høre.

Flere av de avdelingslederne vi snakket med er også mekanikere. Et svar vi bet oss merke i på spørsmål om hva som gjorde at han trivdes i jobben viste tydelig at han i hovedsak var drevet av indre motivasjon:

«Gleder meg til mye, jeg gleder meg til å skru bil, jeg gleder meg til å møte kundene, jeg gleder meg til å være her og ha noe å gjøre. Jeg gleder meg til å være ferdig med en jobb og levere ut til kunde og si – her har du bilen din, den er så god som ny. Det er så mye, jeg liker jobben min fra A til Å.»

Vi opplevde spesielt tre av avdelingslederne som ekstra «sultne». De ville «være best» - spesielt i interne kåringer. Vi mener dette kommer fra indre motivasjon. Å for eksempel gjøre det «bedre enn de andre» var noe som gikk igjen hos disse. Flere vi snakket med fortalte om hvordan tilliten man er gitt gir rom til å ta egne avgjørelser og påvirkning av egen hverdag gir mestringsfølelse og øker motivasjonen til å gå foran og lede sine ansatte. Når inntjeningen øker er det også lettere å skape bedre arbeidsvilkår for ansatte (fornyelse, bedre verktøy, ny bukk etc.), noe som igjen øker motivasjonen for videre innsats – og man får en positiv sirkel. En respondent viste til den høye graden av frihet – og motivasjonen dette ga ham til å levere økonomiske resultater:

«Det er viktig for meg at jeg har handlingsrommet jeg trenger for å gjøre en god jobb, og det er noe jeg i stor grad føler jeg har. Det er jo viktig å få tilbakemeldinger på de prestasjonene du gjør om det er bra eller dårlig, det er ikke alltid du ser det selv.»

En av respondentene svarte slik på spørsmålet om hva han gledet seg mest til på jobb:

«Nye salg, at lærlingen har kaffen klar om morgenen. At ting fungerer og at du greier å nå målene du får. Jeg vil ha det beste verkstedet! Å bli sett og få skryt er også viktig, når en får mail fra både økonomisjefen og salgssjefen som gratulerer med flotte tall. Det er slike ting som motiverer veldig.»

Prososial motivasjon

Alle respondentene følte at de gjorde en meningsfull jobb, både for seg selv, sine medarbeidere og organisasjonen. Vi fikk tilbakemeldinger på at samarbeidet mellom gruppa opplevdes som viktig og det å samles om felles målsetting som fornøyde kunder og opplevdes som meget

tilfredsstillende. Lederen opplevde forsterket glede og motivasjon ved å kunne gi de øvrige medarbeiderne en klapp på skuldra for god innsats og videreformidle hyggelige beskjeder fra sin sjef i ledelsen.

Mjøsbil oppfyller alle tiltak som antas å føre til lojale, involverte og engasjerte medarbeidere som kollektive belønningssystemer (terskel i KPI), utvikling av medarbeidernes ferdigheter, interne karrieremulighet/utvikling, delegering av ansvar og stor grad av autonomi» (Dysvik og Kuvaas, 2016 s. 52).

5. Vår vurdering av innsamlet data

Er verdier og struktur viktig som motivasjonselementer for de ansatte i Mjøsbil? Og om svaret er ja, hvorfor spiller verdier og strukturer påvirker? Hvorfor skal organisasjonen bruke ressurser på å formidle hvilke verdier som er viktig å ha som premiss for sine valg – og riktig å rette seg etter? Har mål, strategi, maktbalanse og bedriftskultur utslag på motivasjonen? Og hva er status på dette i dag? Vi vil i dette avsluttende kapitlet forsøke å svare på disse spørsmålene.

Persepsjon

Vi hadde under kodingsprosessen problemer knyttet til datatolkning med å finne empiri som kan knyttes opp mot teori for å påvise mangel på kongruens mellom Mjøsbil sentralt sine intensjoner og hvordan intensjonene blir oppfattet. Vi hevder derfor at det var en konsensus blant respondentene om at Mjøsbil sentralt fremviste en høy grad av «sammenheng mellom hva folk gjør – og årsakene til handlingene deres» - såkalt korresponderende slutninger (Kaufmann og Kaufmann 2015, s.202). Og vi kan derfor ikke fremlegge noe empirisk data som bør tolkes slik at sammenheng mellom ulike persepsjon hos respondentene har resultert i variasjon av motivasjon hos respondentene.

Verdier

Vi har tidligere i oppgaven formidlet definisjoner på verdier. Mjøsbits tre grunnverdier er «fornøye kunder», «trives på jobb» og «lønnsom drift». Vi mener at disse ikke nødvendigvis

følger definisjonen på hva verdier er. Og at disse tre verdiene heller burde vært resultater man jobber for å nå. Eksempler på verdier som kan gi disse resultatene kan f. eks være «serviceorientert», «vennlig» eller «engasjert» og kanskje «målrettet» eller «fokusert». Gjennom våre samtaler med avdelingslederne i Mjøsbil, fant vi en tydelig tendens til at organisasjonsendringer og drift i Mjøsbil er basert på et grunnleggende positivt menneskesyn. Det felles beste for eier og ansatt innebærer blant annet at gode arbeidsvilkår og sosiale forhold på arbeidsplassen er en viktig verdi som det både arbeides for å oppnå resultater på - og som rapporteres tilbake til Mjøsbil sentralt. Å jobbe i Mjøsbil skal ikke bare gi økonomisk avkastning men man skal også trives på arbeidsplassen. Skeptikere kan hevde at det å trives på arbeidsplassen bare er et steg i å redusere personalkostnader som unødig sykefravær for å bedre bunnlinjen. Og det kan naturligvis stemme. Men slik vi tolker våre datafunn, mener vi at dette forteller oss mer at organisasjonen benytter seg av strategi O som styringsform, men med elementer fra strategi E i forbindelse med struktur og systemer.

At Mjøsbils verdier sammenfaller med mellomledernes verdier er viktig. For det første «formidler verdier det man i organisasjonen synes er bra, og dermed implisitt det man synes er dårlig» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.134). Ifølge disse er det derfor naturligvis ikke positivt å ha ledere som ikke ønsker fornøyde kunder, trivsel på jobb og lønnsom drift. Dette er vi fullstendig enige i.

Verdiene i Mjøsbil; fornøyde kunder, trives på jobb og lønnsom drift var alle mellomlederne enige om at var gode verdier å ha med og grunnlaget for god forretningsdrift. Det er kultur for påskjønnelse ved oppnåelse av budsjett (budsjettburger e.l.) og i flere avdelinger har de omgang også utenfor arbeidstid. Sentralt blir det lagt til rette for felles samlinger som julebord, stafettbirken samt felles kursing/oppdatering og ledermøter. Flere uttrykte at slike fellessamlinger utløste et motivasjonsløft tilbake i hverdagen.

Det var gjennomgående hos alle Mjøsbils mellomledere da vi stilte spørsmål om hva de gledet seg til på jobben når de sto opp om morgenen – og noen svar gikk igjen: Å være en god sjef, levere på de krav de har blitt stilt – og å gjøre kundene fornøyde. Om Mjøsbils mellomledere etterlever de tre verdiene, trives på jobb og lønnsom drift, og dette oppnås, har innsatsen gitt resultater som fører til en belønning i form av oppnådde ønsker og behov. Belønningen blir å

oppnå det man gleder seg når man drar på jobb – og belønningen blir å oppnå noe man ønsker å få ut av jobben. Verdien bidrar altså til at belønningen har *valens*.

Struktur

Da vi startet undersøkelsen vår hos Mjøsbil var vi ikke klar over de store strukturelle forskjellene det var i de ulike filialene. Noen filialer er heleid sentralt, men flere er deleid med forskjellige eierandeler blant Mjøsbil og andre. Noen har både butikk og verksted, noen selger dekk og utfører eu-kontroller. Dette er noen faktorer som gjør at grunnlaget for driftsrutiner og kulturer naturligvis blir ulikt. Vi ønsket i denne oppgaven å finne felles verdier og strukturer – og analysere hvordan disse påvirker motivasjonen til Mjøsbils mellomledere. Når ledelsen sentralt i Mjøsbil innfører nye formelle strukturer og gjør endringer virker det som avdelingslederne har tillit til at dette er gjennomtenkte beslutninger med den hensikt å gjøre organisasjonen sterkere og bedre rustet til å møte konkurranse utenifra. I mange tilfeller er sakene også drøftet tidligere på ulike samlinger. Ved innføring av endringer forteller våre respondenter at de har stor frihet til hvordan endringer innføres men de får god støtte og hjelp dersom det er nødvendig for gjennomføring. Mange opplever dette som en trygghet i en travel hverdag, samt at nye oppgaver oppfordrer til læring og eksperimentering. Alle våre informanter fremsnakket ledelsen og hadde særdeles lite å utsette på hvordan beskjeder formidles. Skulle det være uklarheter eller synspunkter var avstanden liten for å ta kontakt enten via mail eller telefon.

Det er lagt opp til en stor grad av frihet hos mellomlederne i Mjøsbil. Vi går ut ifra at dette er et bevisst organisatorisk valg som er tatt – med hensikt til å b.l.a. stimulere motivasjonen hos mellomlederne. Frihet over tid betyr også at man har fått en høy grad av tillit – og selvsagt ansvar. Som eier har representanter fra konsernledelsen i stor grad anledning til å påvirke driftsrutiner og struktur i Mjøsbils filialer, for eksempel gjennom påvirkning av daglig leder. Men det virker som om det er satt et tydelig skille mellom konsernledelsens områder hvor de aktivt påvirker og kontrollerer filialenes operative virksomhet (for eksempel strategiske områder, retningslinjer påtvunget av strategiske partnere som Mekonomen, Vianor, Miljøfyrtårn, verdigrunnlag, og resultatrapportering). -Og der hvor konsernledelsen ikke påvirker daglig drift.

Vi vil også belyse utfordringer knyttet til ønsket fra del-eiere av filialer om å implementere sine egne rutiner og verdier. Å ha en del-eier som ønsker at daglig leder skal basere driften sin på 15 ytterligere verdier ser vi på som lite hensiktsmessig. Når man har 15 ytterlige verdier å huske på – kan dette kanskje bli for mye – og man ender kanskje med å basere sine avgjørelser på et upraktisk bredt verdigrunnlag. Videre kan plasseringen av sjefsselgeren være en demotiverende faktor, mener vi. Dette fordi den geografiske plasseringen av sjefsselgeren, og derfor også hans resultatmessige bidrag, ble oppfattet som noe tilfeldig, basert på størrelsen på hvilke lokaler som passer for sjefsselgeren – og ikke en belønning tildelt på meritokratisk grunnlag. Her kan kanskje strukturelle grep bidra til å øke motivasjonen hos mellomlederne. For eksempel ved at plassering av ressurspersonen sjefsselger oppgis som en mulig belønning basert på oppnådde resultater og derfor får valens.

Kanskje kan det kan være hensiktsmessig å ta et avklaringsmøte for å avgjøre hvem som skal bestemme hvilke verdier og rutiner filialer i Mjøsbil skal driftes på/med. Dette kan være hensiktsmessig for å slippe at Mjøsbil og andre eiere bevisst eller ubevisst motarbeider hverandre. Samt at implementering av nye rutiner og strategier kanskje kan møte mindre motstand i de ulike grenene av organisasjonen.

Før vi begynte undersøkelsen så vi for oss at vi kom til å få høre om stor endringsmotstand i organisasjonen. Dette var tanker vi gjorde oss da vi hørte at Mjøsbil hadde en vekststrategi og hadde kjøpt flere filialer de siste årene. Å kjøpe ulike organisasjoner, for siden å gjøre dem om til deler av større organisasjoner med felles kultur er ikke enkelt, tenkte vi. Tvert imot fikk vi høre om spesielt lite endringsmotstand. Vi vil hevde at konsernledelsen fremsto med en tydelig og målbevisst profil. Vi kan ikke hevde annet enn at konsernledelsen har gjort en god jobb med å få legitimitet som en arbeidsgiver med de beste ønsker for sine ansatte – og det er lagt ned et grundig arbeid i å formidle at ledelsens og medarbeidernes felles mål er til det beste for begge parter.

Strategi E og O

Strategi E er strikt i sine systemer, strategier og struktur, medarbeiderne får beskjed om at «dette er veien å gå». Planleggingen er sekvensiell og analytisk. Innføringen følger ulike planlagte faser underveis. Strategi O har fokus på individene i gruppene og kulturen som skal endres. Den har en grunnleggende formulering om hvorfor endring skal skje og hva man ønsker å oppnå.

Planlegging og veien blir til mens man går, hva fungerer og hva fungerer ikke. Endringen blir en kontinuerlig prosess som evalueres underveis.

Det er ledelsen som innfører ny struktur og nye systemer, samtidig gjøres dette på en måte som oppleves som motiverende på gruppa. Ingen av våre informanter har følt at strukturendringer blir «tredd nedover ørene på dem». Vår oppfatning er at respondentene opplever at de blir hørt og sett av ledelsen som gir raske tilbakemeldinger dersom respondentene stiller spørsmål. Det finnes oppdaterte kart som forteller hvem i Mjøsbil sentralt som har ansvar for hva.

Også motivasjonsfaktorene er grunnleggende forskjellig. Mens strategi E bruker finansielle incentiver som økt lønn, bonus etc. som drivkraft og knytter dette opp mot resultatoppnåelse frem i tid. Tankegangen bak strategi O er å få det enkelte individ til å ønske å endre seg. Skape indre motivasjon og et eierforhold til endringen med ønske om deltagelse og til å påvirke sin egen fremtid. Vi hevder, basert på vår analyse av innsamlede data, at Mjøsbil benytter seg av elementer av både strategi E og strategi O for å nå sine mål. Men med hovedvekt på strategi O. Konsernledelsen oppleves av respondentene som mer dynamiske enn strikse. Respondentene oppfattet at tilbakemeldinger om rutiner og strukturer som ikke fungerer – eller kan forbedres – ble godt tatt imot av Mjøsbil sentralt.

Vi kunne også knytte flere incentiver opp mot belønninger som har som hensikt å øke trivsel og samhold – enn at Mjøsbil sentralt valgte å bruke ressurser på incentiver som individuelle bonuser og høyere lønn. Vi erfarte også at mellomlederne var mer opptatt av prestisje internt i kjeden (eksempelvis kåringer på kjedesamlinger) og andre former av indre belønning, enn ytre belønning. Hva som er årsakssammenheng i dette henseendet kan vi ikke konkludere med i denne oppgaven. Men det er sannsynlig at det finnes kausalitet mellom Mjøsbils innføring av verdier med fokus på indre belønning og at Mjøsbils medarbeidere selv sier at indre belønning gir de største motivasjonsfaktorene.

Likeverdsteori

«Vemund» var den eneste respondenten som uttrykte at han følte seg forskjellsbehandlet. Men i positiv forstand. Han følte han fikk for mye tillit fra Mjøsbil sentralt i forhold til det han hadde gjort seg fortjent til. Slik vi tolket svarene han ga. Dette opplevdes som svært motiverende.

«Vemund» hadde ikke prøvd å utjevne dette (som beskrevet i teori kapittelet), med de han sammenlignet seg med (hans referansegrunnlag). Vi mener dette strider mot likeverdsteoriens

hypotese om ønsket om å utjevne forskjeller. Spesielt den delen av likeverdsteori som dreier seg om å redusere sin egen innsats for å unngå likeverdsspenning. Og vi fant ingen videre empiri som støttet likeverdsteori som en motivasjonsfaktor i positiv eller negativ forstand.

Behovs- og situasjonsteori

Mjøsbil er en resultatorientert bedrift. Det er ikke formelle krav til lederutdanning hos mellomlederne, men man må levere på de resultatkrav man blir stilt. Flere av mellomlederen vi snakket med kom «fra gulvet», som de kalte det, og var veldig glade for å ha med seg den erfaringen som leder. Ut ifra vår data, kan vi ikke se hvordan Mjøsbils verdier eller formell struktur skal resultere i lavere motivasjon ut ifra Maslows behovshierarki eller Herzbergs tofaktorteori, med fokus på hygienefaktorer.

Eksistens, relasjons- og vekstbehov er ivaretatt. Vi hevder at dette er ikke til tross for Mjøsbils verdier, men kanskje tvert imot på grunn av. I dette legger vi spesielt fokus på Mjøsbils verdier om å trives på jobb, og å ha en lønnsom arbeidsplass. Disse to verdiene retter et spesielt fokus på relasjonsbehov sikkerhetsbehov. Vi hevder derfor at Mjøsbil i stor grad ivaretar behovene i Maslows teorier om motivasjon og både hygiene- og motiveringsfaktorene i Herzbergs tofaktorteori.

Flere av våre spørsmål baserte seg på Hackman og Oldhams (1976) teori om at benyttelse av arbeidstakerens ulike jobbferdigheter gir høyere motivasjon. Og mange av spørsmålene vi stilte ga indirekte svar på hvilken grad av disse variasjonsfaktorene mellomlederne opplevde til daglig. Mellomlederne opplevde variasjon i bruken av sine ferdigheter (ingen dager er like – spesielt ledelsesmessig), fokus på å nå de mål man setter seg gir mulighet til å forstå hva arbeidet som blir gjort resulterer i. Som daglig leder fikk mellomlederne tillit og autoritet fra Mjøsbil til å utøve sin rolle som leder – vi fant ingen funn som tydet på at innblanding fra konsernledelsen undergravde mellomledernes rolle. Mellomlederne var i stor grad enige om at «å gjøre en god jobb» og å motivere de ansatte var noe av det som ga en ansvarsfølelse og en større mening med å dra på jobb. Ingen av mellomlederne ga uttrykk for å få lite tillit fra konsernledelse, kanskje snarere tvert imot – og svarene vi fikk var gjennomgående positive når det gjaldt behovet for tilbakemelding.

Kognitive teorier

En annen ting som flere nevnte påvirker motivasjonen, er de interne konkurransene. Å kunne vinne interne konkurranser hever teamfølelsen på lokasjon. En respondent beskrev dette slik:

«Vi er jo søsteravdeling til moderskipet, og de har alltid vært den største bedriften sånn økonomisk sett. For å lage litt styr, synes det var litt kult å fyre på litt, klarte budsjett og slo de. Da var det å kjøpe ekstra stor kake, trykte på t-skjorter med tekst og logoer, hadde på disse og tok bilder. Posta det på internsida for å skape litt blest, - ble ganske heftig respons på det.»

Avdelingslederne har stor frihet til å lede sin avdeling men måles på ulike parametere gjennom et KPI (Key Performance Indicator) system. Dette viste seg å øke bevisstheten til flere medarbeidere ved flere avdelinger og skapes fokus og økt motivasjon for å nå ulike mål som for eksempel budsjett, ryddighet, riktig bekledning osv. Avdelingslederne ble motivert av sine egne medarbeidere som kom og spurte etter nøkkeltall, eller hadde skrevet opp gårsdagens omsetning på måltavla før de selv kom på arbeid. Avdelingslederne har i tillegg tilgang til andre avdelingers tall. Men dette ble kun brukt av 5/11 avdelingsledere. Det kan virke som årsaken til at noen unnlot å benytte seg av denne muligheten til benchmarking var av teknisk karakter. Det var litt vrient å hente ut tall fra de andre avdelingene – og det var ikke noe de prioriterte å finne ut av.

Her kunne vi se også forskjeller hos avd. lederne. Noen ble trigget av slike sammenligninger og gjorde dette til en konkurranse. De som fikk med seg sine medarbeidere opplevde at samholdet på avdelingen ble styrket og dette utløser også økt motivasjon hos avdelingslederen. Dersom de vant utløste dette en felles gevinst til arbeidsplassen i form av belønning til bruk på sosiale tilstelninger, men også mestringsfølelse og styrket lagånd.

Alle våre informanter sier at bonus ikke er noe de tenker på i det daglige, men at dette kommer i tillegg til grunnlønn som ses på som grunnlag for å vedlikeholde sine økonomiske forpliktelser som for eksempel betaling av boliglån og pensjonssparing. Da det var utvetydighet på dette punktet kan det hende at våre respondenter tilhører en yrkesgruppe som ikke åpent snakker om økonomiske motiver. Svarene var så like på dette punktet at vi i kodingsprosessen jobbet mye med å knytte dette opp mot teori for å forklare sammenhengen. Kanskje er bonusordningene urealistiske og høythengende? Var bonusene så lave at de ikke var verdt innsatsen? Men vi endte

kun i spekulasjoner på hvorfor svarene var så like – og hvorfor så få ble positivt motivert av bonusordningene.

6. Avslutning:

Vi har i denne oppgaven undersøkt mellomledere i Mjøsbilkonsernet. Mjøsbil har de siste årene vokst og kjøpt opp flere avdelinger, og vi ønsker å lære mer om hvordan Mjøsbils verdier og strukturer, som for mange av avdelingene er nye, påvirker motivasjonene til mellomlederne. Enten i positiv eller negativ forstand. Vi formulerte vår problemstilling til oppgaven slik:

«Hvordan påvirker verdier og strukturer motivasjonen blant mellomledere i Mjøsbil?»

Vi har benyttet kvalitativ metode for å forsøke å besvare denne problemstillingen. Vi har intervjuet daglig leder på alle filialer som drives under Mjøsbilmerkevaren. Dette inkluderer filialer som er helt eller delvis eid av Mjøsbil AS eller del-eid av holdingselskapet til hovedeier i Mjøsbilkonsernet.

Oppsummering:

Når vi skal oppsummere det vi har funnet, er det mye positivt å vise til. Mange av teoriene vi skulle undersøke nærmere krevde ytterligere spørsmål for å i det hele tatt finne noe negativt hos respondentene. Respondentene var i utgangspunktet svært positive til Mjøsbil sentralt. Mjøsbil har etter vårt syn gjort en god jobb med å bli oppfattet som en organisasjon som ønsker gode resultater – basert på trivsel, samhold og motivasjon hos sine medarbeidere. Vi erfarte at mellomlederne oppfattet Mjøsbil sentralt sine handlinger som korresponderende slutninger – altså at det er sammenheng mellom hva Mjøsbil sentralt gjør – og årsaken til deres handlinger. Mellomlederne var godt kjent med hvilke tre verdier Mjøsbil definerer som sentrale: Fornøyde kunder, trives på jobb og lønnsom drift. Det var konsensus blant mellomlederne om at dette var viktige og riktige verdier. Noen mellomledere fikk også flere verdier de skulle styre etter fra sine del-eiere, men dette var ytterligere verdier – og disse var ikke i konflikt med Mjøsbils opprinnelige.

Mjøsbil gir sine mellomledere frihet på eget ansvar. Så lenge målene mellomlederne blir målt på (knyttet til Key Performance Indicators) blir oppnådd, har mellomlederne stor frihet til å lage sine

egne driftsrutiner og tilrettelegge sin egen og sine ansattes arbeidshverdag. På denne måten har Mjøsbil unngått at eventuell gammel og ny kultur kommer i konflikt med hverandre – som kan være fordelaktig i forbindelse med oppkjøp av nye filialer. Vi opplevde at mellomlederne i stor grad var fornøyde med konsernledelsen, og at de opplevde tydelig kommunikasjon, klart definerte ansvarsområder for hvem som skulle kontaktes i støtte- og stabsfunksjonene (som HR og økonomi) hos Mjøsbil sentralt, og at konsernledelsen ble en part man kunne spørre om råd og som «spilte på lag», istedenfor å være noen man gruet seg til å svare når det kom telefonen fra dem.

Mjøsbil bruker store ressurser på å fremme trivsel og samhold i avdelingene. Ved måloppnåelse kan man få midler til en felles belønning for alle ansatte i filialen – for eksempel en sosial aktivitet eller måltid. Kjedesamlinger med interne kåringer og premier var også noe som det tydeligvis ble brukt en del midler på. Dette er ikke tilfeldig, og vi mener dette er et eksempel på at Mjøsbil er en organisasjon som i stor grad benytter seg av strategi O får å nå sine mål. Individenes læring er i fokus – og organisasjonen endrer seg over tid ut ifra hvilke tiltak og endringer som gir positive resultater (på mer enn det økonomiske plan). En kontinuerlig prosess med fokus på meningsfull jobb og utvikling mot tiden som kommer.

Mjøsbil er en organisasjon med et pragmatisk syn på hvem som kan være daglig leder: Leverer du, får du tillit. Dette betyr at flere av avdelingslederne har jobbet seg opp «fra gulvet» til toppen i filialen. Dette, i kombinasjon med mål om høy kursdeltakelse, gir en god oppfyllelse av vekstkrav. For øvrig oppfattet vi ingen tegn på at Mjøsbil gikk på kompromiss med faktorer som påvirker fysiologiske- sikkerhet- og sosiale behov – som for eksempel HMS, orden på lønnsutbetalinger og tilrettelegging for samhold mellom kolleger. Tvert imot fant vi klare indikasjoner på at det er lagt ned et grundig arbeid for å bevisstgjøre mellomlederne på hvor viktig godt samhold og seriøsitet som arbeidsgiver er. Mellomlederne har altså stor frihet, mulighet til å utvikle seg, og dermed også mulighet for helhetlige arbeidsoppgaver.

Trivselsfaktorene fra Herzbergs tofaktorteori er ivaretatt. For å klare å levere på de målene man blir stilt, ble det tydelig at mellomlederne må bruke en rekke ulike jobbeferdigheter. Dette fører til mindre autonomi, og høyere motivasjon. Vi hevder at empirien vi fant på området på flere måter stadfester Hackman og Oldhams (1976) teori. Det er vanskelig å si i akkurat hvilken grad

dette gjelder, for det er også åpenbart at svært få mennesker blir motivert av å vite at de skal gjøre akkurat det samme – hele tiden.

Vi oppfattet respondentene som svært motiverte. Vi måtte stille flere spørsmål for å finne faktorer som respondentene mente påvirket deres motivasjon negativt. Selv om Mjøsbiils filialer har ulike eksterne rammebetingelser og også forskjellige driftsmarginer, var altså motivasjonen gjennomgående høy – og det ble lite prat om mistriivsel under intervjuene. Respondentene var enige og tydelige på at det var motivasjon som kom fra arbeidet i seg selv som var hoveddrivkraften for å levere – ikke motivasjon for å oppnå bonus, frynsegoder eller høyere lønn. Faktisk var det de interne kåringene i kjeden som oftest ble nevnt som enkeltfaktor for å yte «det lille ekstra».

Med tanke på hvordan vi opplevde organisasjon mener vi at Mjøsbiil jobber for å leve opp til sine verdier; «fornøye kunder» og «trives på jobb», og at dette legger grunnlag for og skaper motivasjon for lønnsom drift. Vårt etterlatte inntrykk er at Mjøsbiil i stor grad har lykket med å gi sine filialer likt verdigrunnlag og «Mjøsbiilifisere» sine ansatte.

Litteraturliste

- Aadland, E. (1994) *Kultur i helse- sosial- og utdanningsorganisasjonar*
Oslo: Samlaget
- Adams, J. S. (1965) *Inequity in social exchange. Advances in experimental social psychology*,
Academic Press Inc.
- Maslow A.H. (1943) *A Theory of Human Motivation*,
Psychological Review, vol. 50, s. 370-396.
- Carson, S.G., Kosberg N., Laudal, T. og Skauge, T. (2015) *Etikk for beslutningstakere*
2. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademiske Forlag
- Christoffersen L., Johannessen A., Tufte P.A., (2011) *Forskningsmetode for økonomisk
administrative fag*, Oslo: Abstrakt Forlag
- Dysvik, A., Kuvaas, B., (2016) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*, 3. utgave Bergen:
Fagbokforlaget
- Hackman, J. R., Oldham, G. R., (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*
Organizational Behaviour and Human performance vol.16, s. 250-279.
- Halvorsen, K. J., *Å forske på samfunnet: En innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2008)
3. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademiske Forlag
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B., (1959) *The motivation to work*,
2. utgave Oxford: John Wiley
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*,
4. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. (2012) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*
2. utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Kaufmann, A. og Kaufmann G. (2015) *Psykologi i organisasjon og ledelse*,
5. utg. Bergen: Fagbokforlaget

Larsen, T. M. B, Lamer, K., Mørch, W.T., Olweus, D., Helland, S. (2006) *Prinsipper og strategier for implementering*, veileder, Utdanningsdirektoratet

Lincoln S. Y., Guba E. G. (1985). *Establishng Trustworthiness*
Thousand Oaks: Naturalistic inquiry.

Mjøsbil AS (2019) *Om Mjøsbil*, Tilgjengelig fra: <https://www.mjosbil.no/om-mjosbil/>
(Hentet: 05. mars 2019).

Næringsstruktur (2019) Store Norske Leksikon Tilgjengelig fra: (<https://snl.no/næringsstruktur>)
Hentet 24.04.2019)

Samuelsen, B.M., Peretz, A., Olsen, L.E. (2010). *Merkevareledelse på norsk 2.0*,
2. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademiske Forlag

Struktur (2019) *Store Norske Leksikon*, Tilgjengelig fra: <https://snl.no/struktur>
(Hentet 24.04.2019)

Tversky, A. and D. Kahneman (1992) *Advances in prospect theory: Cumulative representation of uncertainty*, Journal of Risk and uncertainty vol. 5, s.297-323

Van Eerde, W og Thierry H.J.J., (1996) *Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis*, Journal of Applied psychology vol. 81

Verdi (2019) *Store Norske Leksikon*, Tilgjengelig fra: <https://snl.no/verdi>
(Hentet 24.04.2019)

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide 21/3-19

Innledningsvis en kort presentasjon av oss og vår oppgave:

Vi er to studenter (Jon Tunheim og Nina Reinholdt) som går siste året på NTNU i Økonomi og ledelse og gjennomfører en undersøkelse i forbindelse med vår bachelor oppgave som omhandler ulike sider av motivasjon blant avdelingslederne i Mjøsbil. Hovedproblemstillingen vår er "Hvordan påvirker verdier og strukturer motivasjonen blant mellomlederne i Mjøsbil?" Vi ønsker å finne ut av om det er noen sammenfallende motivasjonsfaktorer ved de ulike avdelingene, og om det eventuelt er noe som kan gjøres bedre/annerledes.

«Hei, og takk for at du tok deg tid til å snakke med meg. Vi er to deltidsstudenter (Jon Tunheim og Nina Reinholdt) som går siste året på NTNU og som skriver om Mjøsbil. Vi ønsker å finne ut mer om hvordan implementering av Mjøsbils verdier og strukturer påvirker mellomledernes motivasjon.

Dette høres jo litt stivt ut, men sånn blir det med akademisk språk. Med «skolespråk» er det viktig å være presis og korrekt, men jeg ønsker at dette intervjuet blir en så vanlig samtale med deg som mulig. Det er viktig at du svarer ærlig – det er din mening vi er på jakt etter. Vi ønsker å kartlegge og beskrive det du forteller oss. Det er lov å tenke seg om før du svarer. Vi kan garantere din anonymitet. Vi tar opp dette intervjuet, transkriberer, og sletter opptaket med en gang intervjuet er transkribert. Vi kommer til å dele opp intervjuet i temaer, først har vi noen spørsmål slik at vi blir bedre kjent – også kommer vi oss over på mer faglig relaterte spørsmål etter hvert».

Introduksjonsspørsmål:

Her vil vi bli kjent med informanten.

- Hvor lenge har du vært i Mjøsbil?
- Har du alltid hatt den rollen du har i dag?
- Kan du fortelle litt om arbeidsplassen din her?
- Hva er bakgrunnen din før du begynte her?
- Hvordan vil du beskrive din lederstil?
- Hvor lenge har denne avdelingen vært en del av Mjøsbil?

- Som mellomleder/avdelingsleder i Mjøsbil, har du tidligere erfaringer fra endringsledelse andre steder?

Vi ønsker dere etter å prate litt om verdier i Mjøsbil. Med verdier tenker vi på hva vi har lest om Mjøsbil sine verdier: «fornøye kunder», «trives på jobb» og «lønnsom drift».

- Mjøsbils tre verdier: Hvordan tror du at disse verdiene har innvirkning på din hverdag?
- Hva legger du i disse verdiene?
- Hva gjøres fra sentralt hold for at dere skal føle at dere er en del av Mjøsbil-laget?
- Hvor ofte tror du det snakkes om å trives på jobb, ha lønnsom drift, og fornøye kunder mellom de ansatte her?
- I hvilken grad er dette et emne mellom deg og ledere av andre verksteder i Mjøsbilkonsernet?
- Hvordan blir dere målt på nøkkeltall som kan knyttes til disse verdiene?
- I hvilken grad har dere tilgang til andre verksteder i kjedens tall?
- Har disse verdiene bidratt til at dere gjør noe annerledes i dag enn fra før dere ble med i Mjøsbilkonsernet?
- På hvilken måte tror du det er kan gi positive effekter å ofte minne din avdeling om Mjøsbils verdier?
- I verdiene “trives på jobb” ligger opplevelsen av likeverd og rettferdighet. Opplever dere ved avdelingen at Mjøsbil sentralt behandler alle likt eller rettferdig?
- Basert på din erfaring, hvor gode verdier mener du dette er for å motivere dine ansatte?

Prososial motivasjon

- Hvordan jobber dere for å skape trivsel på jobb?
- Hvordan samarbeider dere?
- Er det kultur for å spørre etter hjelp?
- Er det mulighet for å få hjelp om det er noe en lurere på?
- Hvilke konkrete tiltak kan du som avd. leder gjøre for at trivselen øker?
- Hvor ofte får dere (el. du som avd. leder) høre fra ledelsen sentralt?
- Hvilke utviklingsmuligheter har dere i deres avdeling (tenker på kurs, sertifisering etc.)
- Dersom det er mulig med kurs/sertifisering, er det slik at det blir satt av tid til det eller kommer dette i tillegg til de andre oppgavene du har?
- Hvordan opplever du samhold og fellesskap i avdelingen?

Hvordan opplever du samhold og fellesskap med øvrige avd. ledere?

«Nå går vi over til å prate litt om ditt forhold til strukturen i Mjøsbil. Med struktur tenker vi på organisering. Man skal vite hvem som har ansvar for hva og hvem som ansvar for å følge opp at andre ansatte gjør de rette tingene. Et organisasjonskart skal vise en oversikt over tjenestevei for den enkelte, se hvem som skal gjøre hva og hvem man kan spørre i forskjellige sammenhenger»

- Hvordan iverksettes endring av driftsrutiner i Mjøsbil i dag?
- Hvordan fungerer dette i kommunikasjonen mellom deg og Mjøsbil?
- Hvordan opplever du rollefordelingen?
- Hvordan kommuniserer dere i Mjøsbil når det gjelder endringer i struktur? Er dere delaktig i prosessen, eller får dere “bare beskjed om at slik er det nå?” Hvordan er din påvirkningskraft?
- Kan du fortelle litt om hvordan Mjøsbil-merkevaren fungerer i forbindelse med kjedeavtale? Innkjøp, markedsføring o.s.v.
- Er det noe Mjøsbil krever at du skal gjøre på en særskilt måte som du er uenig i?
- Har du opplevd å få retningslinjer «tredd nedover huet» og derfor blitt demotivert?
- I hvilken grad er du involvert når det gjøres endringer i den organisatoriske strukturen hos dere i Mjøsbil?
- Som leder, hvilke hjelpemidler får du tilgang til for å implementere nye verdier og strukturer?
- Dere er jo spredt over stort område, med avdelinger i forskjellig størrelser. Hvordan påvirker dette fordelingen av ressurser?
- Hvordan opplever du fordelingen og blir alle avdelingene sett i like stor grad?
- Hvordan opplever du samspill med de andre avdelingslederne?

Er det noe ved endring/innføring av strukturer som påvirker din motivasjon i positiv eller negativ retning?

Kognitiv evalueringsteori:

- Hvordan vil du beskrive arbeidet du gjør til daglig?
- Er det rutinepreget?
- Eller bærer det mer preg av problemløsning - og færre rutiner?

- Hva tror du skal til for at du skal trives på jobben?

Ytre motivasjon

- I hvilken grad vil du si at du blir motivert av lønn til å gjøre en god jobb?
- I hvilken grad vil du si at du blir motivert av bonus til å gjøre en god jobb?
- I hvilken grad vil du si at du blir motivert av avtale om frynsegoder eller andre belønninger som er avhengig av hvor godt dere gjør det her?
- Om ja - hvordan mener du at dette påvirker deg til å skape lønnsomhet for verkstedet her?
- Hvor mange jobber her?
- Er alle faglærte?
- Hvordan motiverer dere hverandre til å gjøre arbeidsoppgaver fortere og smartere?

Indre motivasjon:

- Vil du si at mekanikere er en gruppe med arbeidere som har mye stolthet – og hvor kulturen er slik at det er bra å være dyktig?
- Hva slags forhold har du til bil og motor?
- Og de øvrige på avdelingen?
- I hvilken grad vil du si jobben i seg selv gir deg noe?
- Er det slik at du kan kjenne stolthet over å få lov til å «skru» på spesielle biler?
- I hvilken grad har dere lagt opp til at medarbeiderne får bestemme over sin egen arbeidsdag her?
- Fra start til stopp – I hvor stor grad får medarbeiderne følge det de reparerer?
- Til hvilket detaljnivå har dere på forhånd fastsatt hvordan medarbeiderne skal løse arbeidsoppgavene de får tildelt?
- Kan du gi oss noen konkrete eksempler på at berømmelse av ferdigheter hos en medarbeider har bidratt til økt motivasjon for en eller flere ansatte?
- Kan du gi oss noen konkrete eksempler på at berømmelse av ferdigheter hos en medarbeider har bidratt til økt trivsel for en eller flere ansatte?
- Kan du gi oss noen konkrete eksempler på at berømmelse av ferdigheter hos en medarbeider har bidratt til å ha en lønnsom drift?
-

Likeverdstilstand

- Hvordan vil du beskrive ressursene du får tildelt fra Mjøsbil sentralt til å utføre ulike tiltak?

- Jeg vet ikke hvor godt kjent du er med de andre verkstedene under Mjøsbil-merkevaren. Hvordan er samarbeid og kommunikasjon mellom deg og andre verksteder i kjeden?
- I hvilken grad føler du at tildelingen av ressurser mellom verksteder er rettferdig?
- Det er kan være stor forskjell på antall ansatte og geografisk plassering på Mjøsbits verksteder. Hvilken fordeling av ressurser fra sentralt hold mener du ville bidratt på best måte til lønnsom drift, fornøye kunder og at man trives på jobb?
- Har du følt deg urettferdig behandlet fra Mjøsbil sentralt i senere tid?
- Om ja, hvorfor det?
- Hva ser du for deg at du har gjort – eller kan gjøre for å opprette en rettferdig balanse mellom verkstedene?

«Vi nærmer oss nå slutten - bare et par spørsmål igjen»

- Hvem ser deg som avd. leder, og hvordan får du tilbakemeldinger på jobben du gjør?
- Har du en historie du kan trekke frem som skapte «godfølelsen»?

«Tusen takk for at du tok deg tid til å prate med oss. Om det er noe som er uklart eller om vi kommer frem til at det er noe vi har glemt å spørre om er det da mulig å ta kontakt igjen enten via telefon eller mail?»