

Trude Tanke Steiro Storheil

## Motivasjon på arbeidsplassen

En kvalitativ studie som ser på individers  
opplevelse av motivasjon på arbeidsplassen

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap

Veileder: Kristian Firing

Juni 2022



Trude Tanke Steiro Storheil

## **Motivasjon på arbeidsplassen**

En kvalitativ studie som ser på individers opplevelse  
av motivasjon på arbeidsplassen

Masteroppgave i Rådgivningsvitenskap  
Veileder: Kristian Firing  
Juni 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden



## **Sammendrag**

Med utgangspunkt i et arbeidsliv som er preget av rask og kontinuerlig vekst i en globalisert verden, blir det evident at bedrifter må ha et fokus på hva de må gjøre for å fremme sine mål. De fleste bedrifter har behov for ansatte som er villig til å jobbe effektivt og godt for å fremme bedriftens mål. Dette har gjort det interessant å se nærmere på hvordan fokuset på dette er. Målet med denne studien er å gå mer i dybden på hva ansatte trenger og setter pris på i en arbeidssetting. Intensjonen er å komme med visse fenomener som medarbeidere trenger for å oppleve motivasjon på arbeidsplassen.

For å utforske dette i dybden er problemformuleringen «hvordan oppleves motivasjon på arbeidsplassen?» utarbeidet. Problemformuleringen skal gi et innblikk i hvordan opplevelse av motivasjon ansatte har, og hvilken rolle den har på deres innsats.

For å belyse problemformuleringen er det dratt inn et teoretisk rammeverk. Dette teoretiske rammeverket består av tidligere litteratur og forskning som er gjort på motivasjon og som ble ansett som passende i denne studien. Noen av teoriene som ble tatt med er indre motivasjon, selvbestemmelsesteorien, sosial bytteteori, behov for tilhørighet, Herzbergs tofaktorteori og nærmere inn på arbeidsmiljø. Teoriene og litteraturen ble inkludert fordi de har relevante perspektiver på motivasjon, og kan komme med et viktig grunnlag for denne studien.

Gjennom kvalitative halvstrukturelle intervju ble det satt opp fire intervju med fem informanter. Det betyr at et intervju foregikk med to informanter sammen. Alle informantene hadde fulltidsarbeid, og kom med beretninger om erfaringer de hadde med opplevelsen av motivasjon. Ved behandling av datamaterialet ble det tatt inspirasjon fra fenomenologien, og gjennomført en tematisk analyse. Hele prosessen hvor datamaterialet ble behandlet ble visse valg i forskningen tatt i betraktning. Valg for å opprettholde anonymitet og kvaliteten på forskningen ble hele tiden vurdert.

Gjennom den tematiske analysen var det tre hovedfunn som kom frem. Ved å analysere intervjuene og tolke funnene i lys av fenomenologien ble de tre hovedtemaene: autonomi, relasjoner, og organisasjon funnet. Ved flere gjennomganger av intervjuene var det disse tre temaene fremsto som betydelige. Flere andre funn kom også frem, men det var disse tre som ble tolket som mest relevant.

For å se om funnene i studien var troverdige ble det sett opp mot det teoretiske rammeverket. For å gjøre dette på en oversiktlig og ryddig måte ble det utarbeidet 3 spørsmål. Disse var: Hvordan oppleves autonomi; hvordan påvirker menneskene på arbeidsplassen motivasjonen; og hvordan kan bedriften gjøre sitt for å fremme motivasjonen. Disse tre spørsmålene var med på å trekke inn teorier og se det opp mot hovedtemaene. Gjennom studien kom det frem flere perspektiver og syn på hvordan motivasjon oppleves på arbeidsplassen.

## **Abstract**

Based on the fact that work-life is characterized by rapid and continuous growth in a globalized world, it becomes clear that companies must focus on their role to promote the goals of the company. Most companies need employees who are willing to work efficiently and well to advance their business goals. This made it interesting to take a closer look at how the focus on this is. The goal of this study is to go in-depth on what employees need and appreciate in a work setting. The intention is then to develop a broader view of how this can benefit companies by focusing on employee needs.

To explore this in-depth, the research question "how is motivation experienced in the workplace?" was prepared. The research question should provide an insight into how the experience of motivation plays a role in how employees thrive and how much effort they want to give to the company.

To shed some light on the research question a theoretical framework was created. The theoretical framework consists of previous literature and research on motivation and was considered appropriate for this study. Some of the theories that were included are intrinsic motivation, self-determination theory, social exchange theory, need to belong theory, Herzberg's two-factor theory, and looking a bit closer at the work environment. These theories and literature were included because they have important views on motivation, and can bring a foundation to this study.

Through qualitative semi-structural interviews, four interviews were set up with five informants, so one interview took place with two informants together. All the informants had to work every day and shared stories and experiences of motivation. Furthermore, through the processing of the data material, inspiration was drawn from phenomenology, and a thematic analysis was carried out. In the process where the data material was processed, certain choices in the research were taken into account. Choices to maintain anonymity and quality of research were constantly considered.

When it came to the thematic analysis, three main findings emerged. By analyzing the interviews and interpreting the findings in the light of phenomenology, the three main themes were autonomy, relations, and organization. Through several reviews of the interviews, it was these three themes that were interpreted as important and emphasized by the informants to experience motivation.

To see if the findings in the study appeared to be credible, it was seen in the light of the theoretical framework. To do this in a clear and orderly manner, three questions were developed. These three questions were: How is autonomy experienced; how do the people in the workplace affect motivation; and how can the company do its part to promote motivation. These three questions helped see the theory and main themes up against each other.

## **Forord**

Denne masteravhandlingen har vært en lærerik og utfordrende prosess som nå har kommet til en slutt. Den har gitt meg mange erfaringer som jeg kommer til ta med meg videre i livet og inn i arbeidslivet. Studien har åpnet øynene mine for hvordan noen elementer er viktige i arbeidslivet, og andre elementer betyr kanskje ikke så mye som jeg i utgangspunktet trodde. Gjennom hele prosessen har jeg vært aktiv med skriving og lesing som har gjort at jeg hele tiden måtte ha reflektert over hvordan jeg ville at sluttproduktet skulle bli. Etter å ha arbeidet så lenge med denne studien kjenner jeg at det er litt rart å skal skrive forordene, men også litt godt. Masteravhandlingen hadde ikke blitt den samme uten visse mennesker, jeg ønsker derfor å takke de.

Først ønsker jeg å takke informantene i denne studien som var villig til å delta i studien min. Dette gjorde at det i det hele tatt ble mulig å gjennomføre, og jeg setter stor pris på at de tok seg tid til å møte meg og dele sine erfaringer. Gjennom samtalene ga dere meg innsikt i erfaringene og opplevelsene på jobb og litt på privaten som gjorde at jeg satt igjen med interessante beretninger som var spennende å jobbe videre med.

Videre vil jeg takke veilederen min som ga meg tilbakemeldinger og støtte gjennom prosessen som gjorde at jeg kunne arbeide med mer sikkerhet. Ved å få innspill og støtte ble det lettere å jobbe med utfordringer jeg var mer usikker på.

Og sist vil jeg takke medstudenter og nære som både støttet meg opp når ting var litt demotiverende, noe som var litt ironisk når jeg skrev om motivasjon. Uten deres støtte, innspill og hjelp hadde denne prosessen blitt tyngre og mindre spennende. Gjennom støtten fra andre har det gitt meg mot og motivasjon til å gjennomføre en master jeg kan stå for.

Trude Tanke Steiro Storheil





# Innholdsfortegnelse

Tabeller.....	xi
1 Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn og aktualisering av tema.....	1
1.1 Presentasjon av problemformulering.....	3
1.2 Avgrensninger .....	3
1.3 Begrepsavklaring .....	3
2 Teoretisk rammeverk .....	5
2.1 Definisjon på motivasjon .....	5
2.2 Det personlige plan .....	5
2.2.1 Indre motivasjon.....	5
2.2.2 Selvbestemmelsesteori .....	6
2.3 Det relasjonelle planet .....	9
2.3.1 Sosial bytteteori.....	10
2.3.2 Behov for tilhørighet.....	11
2.4 Organisasjons planet .....	12
2.4.1 Herzbergs tofaktorteori .....	13
2.4.2 Arbeidsmiljø .....	13
3 Metode .....	15
3.1 Den kvalitative tilnærmingen .....	15
3.1.1 Fenomenologisk tilnærming.....	15
3.1.2 Halvstrukturert intervju .....	16
3.2 Forskerrollen .....	16
3.2.1 Mitt ståsted innen forskning.....	17
3.3 Datainnsamling .....	18
3.3.1 Rekruttering og utvalg .....	18
3.3.2 Intervjugjennomføring .....	18
3.3.3 Transkribering .....	19
3.4 Analyse.....	20
3.4.1 Etter analysen .....	21
3.5 Kvalitet innen forskning .....	22
3.5.1 Begreper på kvalitet innen forskning.....	22
3.6 Etske betraktninger .....	23
4 Presentasjon av funn.....	25
4.1 Organisasjon .....	25
4.1.1 Ledelse .....	25
4.1.2 Arbeidsmiljø .....	27
4.2 Relasjoner.....	28

4.2.1	Kollega .....	29
4.2.2	Tilhørighet.....	30
4.3	Autonomi .....	31
4.3.1	Arbeidsoppgaver .....	31
4.3.2	Kompetanse .....	33
5	Drøfting .....	36
5.1	Hvordan oppleves autonomi?.....	36
5.2	Hvordan påvirker menneskene på arbeidsplassen motivasjonen? .....	39
5.3	Hvordan kan bedriften gjøre sitt for å fremme motivasjonen? .....	41
5.4	Studiens begrensninger og videre forskning.....	43
6	Avslutning.....	44
6.1	Avsluttende refleksjoner.....	44
	Litteraturliste .....	45
	Vedlegg .....	47
	Vedlegg 1: NSD – Norsk senter for forskningsdata .....	48
	Vedlegg 3: Intervjuguide .....	52

## Tabeller

Tabell 1: Illustrasjon av tabell brukt til koding .....	21
Tabell 2: Fastsatte tema og undertema .....	22

# 1 Innledning

Innledningsvis vil denne studien gå inn på begrunnelse og aktualisering av temaet motivasjon på arbeidsplassen. Det vil komme frem hvordan det valgte tema er knyttet opp til en egen genuin interesse for området. Det går inn på hvordan motivasjon preges av samfunnet, bedrift, relasjoner og enkeltindividet. Videre vil problemformuleringen bli presentert i dette kapitlet, samt en kort avgrensning for den videre studien, og en begrepsavklaring for diverse begreper som vil bli brukt i denne studien.

## 1.1 Bakgrunn og aktualisering av tema

Samfunnet vi lever i er i kontinuerlig og rask utvikling. Denne utviklingen vil i høy grad påvirke hvordan arbeidslivet ser ut. I det norske samfunnet er det preget av høy tilfredshet på jobb, og lav arbeidsledighet i forhold til mange andre land. Gjennom statistisk sentralbyrå vises det at 88 % er tilfreds med jobben sin. Samtidig viser statistikken at 32 % opplever dårlige relasjoner, 21 % opplever et problematisk arbeidsmiljø og 47 % opplever at arbeidsmengden og forventningene ikke stemmer med tiden man får til gjennomføring (SSB, 2020). Statistikken viser at samfunnsmessig er det høy tilfredshet, men det betyr ikke at det er uten mangler. Arbeidslivet må forbedres på flere plan og bedrifter har en stor innvirkning på dette.

Bedrifter må gjøre sitt for å følge med på det som skjer i samfunnet, noe som ikke alltid vil være like lett. På den ene siden kan bedrifter virke trege og vanskelige å endre på, men på den andre siden skjer ting med høyt tempo og det er behov for kontinuerlig endringer. Bedrifter har også ansvar for å sikre sin egen eksistens og utvikling, samtidig som de har ansvar for å ta vare på medarbeiderne og deres motivasjon til å yte sitt beste (Melberg & Mikkelsen, 2016, s. 296). Bedrifter har et stort ansvar, og det blir et komplekst bilde når ansattes behov skal tilfredsstilles, samtidig som behovene og målene til bedriften skal nås. For å tilfredsstille ansattes behov kan tiltak som kollektive belønningssystemer, som for eksempel overskuddsveksling, utvikling av medarbeidernes ferdigheter og tilbud om interne karrieremuligheter, delegering av ansvar, stor grad av autonomi osv. være noe som ofte vil føre til lojale, involverte og engasjerte medarbeidere. Det kan føre til at det kan forventes at medarbeiderne gjør litt ekstra slik at bedriften skal lykkes (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 56). Bedrifter kan derfor dra fordel av å reflektere over motivasjonen til ansatte. For at en bedrift skal få frem høye prestasjoner og trivsel hos medarbeidere må det eksistere en motivasjon og vilje for å gjøre den innsatsen på arbeid (Mikkelsen, 2016, s. 33). Motivasjon deles ofte inn i indre og ytre motivasjon, men tidligere studier viser at rundt 95 % av en gjennomsnittlig arbeidsstyrke er indre motivert til å gjøre en god jobb (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 54).

For å motivere ansatte i en bedrift har ledere en sentral rolle. Mikkelsen (2016, s. 33) får frem at forholdet mellom leder og medarbeider kan omtales som en psykologisk kontrakt hvor det skal legges til rette for at bedriften skal nå sine mål, og at medarbeiderne skal ha mulighet til faglig og personlig utvikling, trivsel og godt arbeidsmiljø. Ønsker bedriften at ansatte skal ha gode prestasjoner må det settes inn ressurser for å oppnå dette. Flere ledere legger vekt på å utøve kontroll og incentiver for å påvirke medarbeideres innsats eller prestasjoner, men tidligere forskning vektlegger indre motivasjon som den beste kilden til gode arbeidsprestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 56). En leder må forsøke å oppmuntre medarbeidere til god innsats og arbeidsprestasjoner på en måte som fremmer bedriftens og medarbeidernes beste. En leder må derfor prøve å finne en balanse mellom bedriften og medarbeiderens beste. For

å gjøre dette er det viktig at det legges opp til at individer opplever et samspill og tilhørighet i bedriften.

Knardahl (2016, s. 338) påpeker at personer ofte gjenkjenner arbeidsplassen sin som en arena hvor h\*n møter utfordrende arbeidsoppgaver, og hvor h\*n har sosiale samspill med kollegaer. Arbeidsplassen er en arena hvor medarbeideren mottar tilbakemeldinger på atferd og hvor det skjer en utvikling i et individs personlige identitet. Sosiale samspill og kollega er for mange en viktig del av arbeidsplassen, og noe som preger hvordan man opplever en tilhørighet til bedriften. Blau (1964, s. 13) påpeker at sosiale relasjoner forener ikke bare individer i grupper, men også grupper i samfunn. Dette fungerer også i en arbeidssetting da medarbeiderne er med på å skape en felles følelse eller en form for tilhørighet i bedriften.

Hvordan bedriften skal fremme motivasjonen og trivselen til de ansatte vil kreve at bedriften setter seg inn i hva de ansatte har behov for. På grunn av de ansattes varierende behov og forskjellige arbeidsoppgaver, kan det for arbeidsgiver være krevende å motivere på individuelt nivå. For mange baserer motivasjonen for å dra på arbeid seg på det økonomiske aspektet. Hvis man ser dette opp mot Maslows behovspyramide kan det gi en indikasjon på hvordan behov et individ har. Behovspyramiden er bygget på at behov er formet som i et hierarki. Hierarkiet går fra de mest grunnleggende behovene som er fysiologisk- og trygghetsbehovet, til sosial, anerkjennelse og selvaktualiseringsbehovene. De laveste behovene må tilfredsstilles før et individ kan fokusere på de neste (Woods & West, 2015, s. 122-123). Teorien har mottatt en del kritikk og er ikke nødvendigvis overførbart til alt, men det kan gi et bilde på hvordan motivasjon har røtter i behovene man har. Mennesker har et behov for å dekke de fysiologiske behovene som sult og tørste, noe som gjør at det kan gi et driv eller motivasjon for å skaffe seg arbeid. Behov vil være grunnleggende for mennesker, og dette vil reflekteres i arbeidslivet.

Behovet til mennesker vil også prege personligheten til individer. Dette er med på å gjøre samspillet mellom personlighet og arbeidslivet enda mer komplekst. Behov som måloppnåelse, makt og intimitet er faktorer som viser noe av dette samspillet da de går på personlighet, men også er viktig for arbeidslivet til et individ. Slike behov er ikke like grunnleggende som behovene for trygghet og de fysiologiske behovene, men de er fortsatt viktig. Selv behov som ikke er viktig å tilfredsstille for overlevelsen, vil være viktig å tilfredsstille for trivsel og velvære. Fysiologiske og psykologiske behov er viktig å tilfredsstille da utilfredsstilte behov vil skape ubehag og spenning i individer. Individer som har utilfredsstilte behov vil sette seg mål og handle på måter for at behovene skal tilfredsstilles (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 35). Dette gir individer en driv til å handle, noe som kan overføres til bedriften. En sunn arbeidssituasjon gjør det mulig for individer å oppnå økonomisk suksess, gir livet mening og retning. Meningsfullt arbeid vil også oppfylle våre psykologiske liv på mange positive måter (Ivey et al., 2012, s. 562). Det trenger derfor ikke være en enten eller ting for bedriften, men det kreves en balanse.

Arbeidslivet er et komplekst bilde som består av mange forskjellige faktorer som gjør det vanskelig å finne ett rett svar for alle. Det er mye tidligere forskning på motivasjon noe som kan gi en indikasjon på hvor viktig dette temaet er. Siden motivasjon har vært et tema jeg har vært innoen flere ganger tidligere har det skapt en interesse for å gå enda nærmere på hvordan motivasjon kan fremme eller hindre gode presentasjoner på arbeid. Intensjonen med studie er å se nærmere på noen av elementene som har kommet fram her, samt å gå enda dypere i litteratur og forskning for å undersøke motivasjon.

## 1.1 Presentasjon av problemformulering

Når studien skulle utarbeides kom det ganske tidlig frem at arbeidslivet var noe jeg ville rette fokuset mot. Arbeidslivet er preget av mange faktorer, noe som jeg finner svært spennende og interessant. Tankegangen videre ble å reflektere over hva er det som driver mennesker til å dra på arbeid hver dag? Hva får en person til å trives på en arbeidsplass og andre ikke? Er det elementer som får en person til å bli værende på en arbeidsplass? Hva er det som får medarbeidere til å gjøre det lille ekstra? Med disse, og flere spørsmål måtte nysgjerrigheten spesifiseres. Det falt da ned på trivsel og motivasjon. Etter enda nærmere undersøkelse falt det ned på hva det var som motiverte folk til arbeid. Studien ser dermed på problemformuleringen:

Hvordan oppleves motivasjon på arbeidsplassen?

Formålet med studien er å utforske motivasjonen individer opplever med arbeidet sitt. Motivasjonen til individer er viktig å utforske for at en bedrift skal kunne øke produktivitet og effektivitet hos sine ansatte. Intensjonen er å øke kunnskapen og innsikten på hvilke fenomener som spiller inn på individers motivasjon, og hvordan disse fenomenene kan gagne individet og bedriften. Pinder (2008, s. 5) kommer med at høy produktivitet har lenge vært en måling av, og en bidragende faktor til livskvalitet. Motivasjon kan trekkes til å være en av flere faktorer som bestemmer nasjonens produktivitet og tilhørende økonomisk velferd. Hvordan motivasjonen verdsettes spiller en rolle for enkeltindividet, men også bedriften og igjen samfunnet. På samfunnsnivå vil det derfor være viktig med et fokus på opplevelsen av motivasjon, men også på et individnivå. Individnivået vil bli viktig å fokusere på da disse er ressursene i en bedrift, men motivasjonen vil være avhengig av innholdet i arbeidsoppgavene, situasjonen på arbeidsplassen, men også personlige kjennetegn (Mikkelsen, 2016, s. 33). Videre i studien vil det gå dypere inn på hvorfor og hvordan motivasjon oppleves.

## 1.2 Avgrensninger

Studiens problemformulering står som ganske åpen, og det er derfor nødvendig å sette noen avgrensninger. Det teoretiske rammeverket avgrenset en del da motivasjon er et stort begrep med mange ulike retninger og teorier innad i seg. Dermed var jeg klar over at retningen kunne gått flere veier, men det teoretiske rammeverket avgrenset og føltes som belyste studien på en god måte. Det var også et visst tidspress på oppgaven, og med tanke på omfanget på studien ble noe litteratur dratt ut over noe annet.

## 1.3 Begrepsavklaring

**Arbeidsgiver** er enhver som har ansatt en arbeidstaker til å utføre arbeid i sin tjeneste (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 341).

**Arbeidstaker** er enhver som utfører arbeid i annens tjeneste (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 545).

**Locus of causality** er en teori som relaterer seg til en konkurrents oppfattelse av årsaken til suksess eller feiling. Locus av kausalitet kan være interne eller eksterne. Intern kausalitet er basert på konkurrentens egne karakteristikk, som evne og innsats, mens ekstern kausalitet går mer på faktorer som flaks, og utenfor konkurrentens kontroll (locus of causality, 2022).

**Locus of control** er hvor folk plasserer årsaken til ting som skjer, internt eller eksternt (Svartdal, 2020).

**Bedrift** er et begrep som i denne studien vil brukes som en samlebetegnelse på bedrifter og organisasjoner.

**Organisasjon** er begrepet som blir dratt fram når ett av hovedtemaene omtales som kommer frem i funnene i kapittel 4. Skillet mellom bedrift og organisasjon er utviklet for en bedre oversikt.

## 2 Teoretisk rammeverk

I det kommende kapittelet vil det gå nærmere inn på motivasjonsbegrepet.

Motivasjonsbegrepet vil ha mange teorier og tidligere litteratur bak seg, så det er utvalgt noe teori som skal gi leseren en innføring i motivasjon, og videre gi et teoretisk rammeverk for det videre studie. Først blir det sett kort på definisjonen av motivasjon før det går inn på motivasjon på det personlige plan. Under det personlige plan vil det gå inn på indre motivasjon og selvbestemmelsesteorien. Neste del går inn på relasjonelle planet hvor det går inn på sosial bytteteori og det kollegiale. Den siste delen går nærmere inn på organisasjonsplanet som ser på ledelses påvirkning og arbeidsmiljøet.

### 2.1 Definisjon på motivasjon

Det er ikke slått fast en definisjon på motivasjon som det er en felles enighet over. Det er flere definisjoner som har mye likt med seg, men grunnbetydningen er ofte den samme. Motivasjon er et begrep med mye forskning bak seg, og det forekommer i flere arena som for eksempel skole, jobb, trening osv. Tidlig innen motivasjonslitteraturen vokste det frem et skille mellom voluntaristiske motivasjonsteorier og hedonistiske teorier. Voluntaristiske teorier angikk menneskelige handlinger som baserte seg på en hypotetisk viljekraft, mens hedonistiske teorier handlet mer om at mennesker handler fra et lyst og smerteperspektiv (Teigen, 2020). Her kommer det frem et tidlig skille på hvordan motivasjon kan bety forskjellige ting. Det gjør at det kreves en utredning på hvordan motivasjon blir vektlagt i denne studien.

For å begynne kan motivasjon angis å være det som igangsetter og styrer atferd. Videre kan en si at motivasjon kan skille mellom energikomponent og retning. Energikomponenten er det som setter oss i gang og setter føringer på hvor mye innsats som skal legges inn. Motivasjonens retning går mer på hvilke mål vi setter oss og hvilken valg som blir tatt (Teigen, 2020). Disse skillene er med på å illustrere at det er et relativt komplekst bilde på hvor mye som kan falle under motivasjonsbegrepet. Siden motivasjon er et sentralt begrep vil det i denne studien bli tatt utgangspunkt i denne definisjonen videre. Motivasjon kan defineres som energiske krefter som kommer innenfra et individ, og som fremmer et driv til å sette i gang arbeidsrelatert atferd, og bestemmer retning, intensitet og varighet (Pinder, 2008, s. 11). For å gå nærmere inn i definisjonen betyr det at et høyt motivert individ vet hvilke mål h\*n vil gå for hvis det oppstår alternativer, altså individet vil vite retning. Individet vil bruke tid og krefter for å nå målet, altså intensiteten. Og til slutt vil individet klare å holde ut og opprettholde aktiviteten til målet er nådd, så individet klarer å gjennomføre den nødvendige varigheten (Mikkelsen, 2016, s. 34).

### 2.2 Det personlige plan

Personlighetene og behovene hvert individ har skiller seg veldig ofte fra hverandre, og dette er noe som vil påvirke en arbeidsplass. Som det kom frem i kapittel 1 vil behovene drive frem varierende atferd fra individer som søker å tilfredsstille de forskjellige behovene. Det vil si at det skjer noe med motivasjonen til individer på et personlig plan. På det personlige plan vil det være faktorer som fungerer for noen personer, mens ikke for andre. Det er derimot noen felleselementer som kan tyde på fremmer motivasjon til de fleste.

#### 2.2.1 Indre motivasjon

I flere tiår har forskning vist at innenfor motivasjon er det et skille mellom indre og ytre motivasjon (Mikkelsen, 2016, s. 33). Når det kommer til arbeid og gode



arbeidsprestasjoner viser forskning at det er den indre motivasjonen som fører til de gode arbeidsprestasjonene. På en måte kan indre motivasjon defineres som en atferd som gjøres på grunn av atferden i seg selv og for å utvikle noe som betyr noe, og ikke på grunn av noen materialistiske eller sosialistiske belønninger (Mikkelsen, 2016, s. 33; Pinder, 2008, s. 81). Ytre belønninger kan derimot knyttes til belønninger status og prestisje, noe som betyr at motivasjonen vil være avhengig av innholdet i jobben, situasjonen på arbeidsplassen og personlig kjennetegn (Mikkelsen, 2016, s. 33).

På en annen måte kan indre motivasjon referere til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører, for eksempel når et individ er svært engasjert i noe kan h\*n glemme tid og sted. Hvis arbeidsoppgavene som utføres er spennende og interessante kan det oppsluke individet nok til at h\*n glemmer eventuelle materialistiske belønninger h\*n får for arbeidet som gjøres (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 53). For enhver vil det være viktig å finne en mening eller verdi i det arbeidet som gjøres, og finner man en mening kan dette være nøkkelen til personlig tilfredsstillelse som foster positiv psykologi, helse og velferd (Ivey et al., 2012, s. 562).

Indre motivasjon er som regel godt egnet til oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktig. Ytre motivasjon viser seg å være mer egnet for enklere, trivielle og standardiserte oppgaver og jobber som ikke nødvendigvis fremmer den indre motivasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 56). Indre og ytre motivasjon kan dermed fremme motivasjon på arbeidsplassen, men på to litt forskjellige måter. Kuvaas og Dysvik (2012, s. 56) hevder at det er viktig å legge til rette for det indre motiverende jobbdesignet. Ved å legge til rette for det styrker det de psykologiske og sosiale relasjonene mellom leder og medarbeidere, som hjelper frem et ønske fra medarbeiderne til å legge ned en ekstra innsats. Som det kom frem i kapittel 1 viste forskning at 95 % av arbeidsstyrken er indre motivert (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 54), noe som markerer betydningen av indre motivasjon.

### 2.2.2 Selvbestemmelsesteori

Selvbestemmelsesteorien vokste frem av eksperimenter som undersøkte effektene av ytre belønninger på indre motivasjon (Howard et al., 2020, s. 846). Teorien ble utviklet av Deci og Ryan, og er en teori som kan lære ledere og andre om motivasjon. Deci og Ryan (2012, s. 417) fokuserte i hovedsak på to ting i teorien, indre og ytre motivasjon. Den dominerende rollen av indre motivasjon er det som hjelper å holde oss motivert til arbeid og livet generelt, mens den andre er de betingelsene hvor ytre motivasjon kan hjelpe med å motivere oss. Ytre motivasjon går på faktorer som kommer fra utsiden av et individ, det er pålagte betingelser og det tilbyr belønninger. Ytre belønninger kan ta form av for eksempel lønn, frynsegoder, status, ros eller annerkjennelse osv. Det er viktig med en balanse, for en indre motiverende arbeidsoppgave kan hindres ved feil bruk av ytre belønninger. Ved for mye ytre belønning kan det ta bort gleden med å gjøre arbeidet, noe som gjør at de to belønningsmotivasjonene settes opp mot hverandre (Mikkelsen, 2016, s. 41). Indre motivasjon derimot kommer fra individet selv, og det bygger på et individs driv for tilfredsstillelse og vekst, det er den naturlige motivasjonen for å oppleve psykologisk velvære (Deci & Ryan, 2012, s. 417). Arbeidsoppgaver som fremmer den indre motivasjonen gjennomføres på grunn av gleden i seg selv, og ikke på grunn av tanker om andre belønninger (Mikkelsen, 2016, s. 43).

Teorien kommer med at individer har et indre driv mot å handle for å bli bedre, men også at det må pleies av det ytre miljøet for å tilfredsstillende potensialet individer har. Det er de sosiale kontekstene individer befinner seg i som gir ekstern motivasjon eller

hindringer. Det kan oppstå en spenning mellom et aktivt individ som prøver å handle, og den sosiale konteksten individet befinner seg i (Deci & Ryan, 2012, s. 418). Deci og Ryan kom med tre iboende behov. Disse behovene er noe individer er født med, og kan være en form for psykologiske næringsstoffer da den gir næring til den psykologiske sjelen til individer. De tre behovene er viktig å tilfredsstille for å operere effektivt i livet og oppleve velferd. Teorien fokuserer derfor primært på psykologisk velvære og de dynamikkene i de sosiale miljøene (Deci & Ryan, 2012, s. 417). Blir de psykologiske behovene kompromittert eller hindret vil dette føre til demotivasjon.

De tre behovene teorien vektlegger som er viktig for det psykologiske velvære er behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet/relasjoner (Pinder, 2008, s. 90). Autonomi er nok det viktigste behovet og det kan også kalles selvledelse eller selvbestemmelse. Det handler om i hvor stor grad et individ har direkte kontroll over gjennomføringen av et sett arbeidsoppgaver, og at en selv kan sette mål, velge arbeidsmetoder, planlegge arbeid og eventuelt fordele til andre hvis det ligger i rollen (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 545). Autonomi vil ikke være like sterk som uavhengigheten til et individ, da autonomien til et individ ikke skaper et ønske av å være uavhengig av andre, men heller at individet kan ta egne valg i den sosiale konteksten (Deci & Ryan, 2012, s. 426). Selvbestemmelsesteorien fremhever at når det kommer til autonomi vil det å bruke ytre motivasjon, et løfte om belønning som et forsøk på å motivere individer på oppgaver som er indre motiverende, ha motsatt effekt. Grunnen til denne reduksjonen er at opplevelsen av å få lovet en belønning vil frarøve individet for opplevelsen av autonomi. Individet vil ikke føle den samme kontrollen siden det er noen andre som lover en belønning. Dette har resultert i gjentatte funn om at bonussystemer for kunnskapsarbeidere og høyt utdannede feiler. Systemene feiler fordi profesjonelle som motiveres av indre belønninger vil føle at belønningssystemer vil ta fra de opplevelsen av autonomi og kontroll (Deci & Ryan, 2012, s. 416-417).

Det andre psykologiske behovet er kompetanse. Kompetanse er vår evne til å kontrollere utfall gjennom egenskaper, kunnskap og ekspertise. Det vil handle om å ha selvtillit og gjøre en god jobb (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 551). Studier har vist at optimale utfordrende aktiviteter er indre motivert, og at positive tilbakemelding legger opp til indre motivasjon ved å promotere en opplevelse av kompetanse når folk føler seg ansvarlig for deres vellykkede prestasjoner (Gagné & Deci, 2005, s. 332). Når det kommer til kompetansebehovet bli det viktig å betrakte hvordan uoppfordrede tilbakemeldinger kan ha påvirkning på den indre motivasjonen. Uoppfordrede positive tilbakemeldinger på arbeidet som et individ gjør vil øke individets selvtillit, men på den andre siden vil uforventede negative tilbakemeldinger redusere selvtilliten, som vil ha en negativ effekt på den indre motivasjonen (Deci & Ryan, 2012, s. 418). Det tredje psykologiske behovet er relasjoner og tilhørighet. Relasjoner er vår kobling til andre mennesker og vår følelse av sikkerhet til den koblingen. Og den følelsen av at vi er en del av et samfunn og vi blir tatt vare på. Behovet for relasjoner og tilhørighet kan ses opp mot behovspyramiden hvor individer har et behov for positive interaksjoner med andre mennesker (Pinder, 2008, s. 76). Disse tre behovene er essensiell for optimal utvikling og funksjon hos individer (Deci og Ryan, 2012, s. 417).

De tre psykologiske behovene som kommer frem i selvbestemmelsesteorien kan gjenkjennes i andre kjente teorier som Alderfers ERG teori som utviklet seg fra Maslows behovspyramide og McClellands behovsteori. ERG teorien inneholder eksistens, vekst og relasjoner, mens McClellands teori har makt, måloppnåelse og tilhørighet (Pinder, 2008, s. 75-79). Begge teoriene har lignende elementer som selvbestemmelsesteorien som vektlegges. Hovedskillet med selvbestemmelsesteorien er at den fokuserer mer på indre motivasjon og interaksjonen mellom de tre psykologiske behovene. Det vil si at

selvbestemmelsesteorien viser at uten relasjoner, og den følelsen av trygghet det medbringer, vil ikke den nødvendige tryggheten som trengs for å bruke autonomien fremmes, og individer vil ikke føle seg kompetent. Hvis et individ ikke opplever psykologisk trygghet, vil individet kjempe tilbake med en kontrollerende atferd for å fremme autonomien sin, som kan være en destruktiv atferd. Teorien kommer også med at individer som opplever selvtillit i det sosiale miljøet vil underkaste seg frivillig regler og reguleringer så lenge det ikke frarøver autonomien. Uten det trygge sosiale miljøet vil reglene i bedriften føles som kontrollerende, og individer vil ta i bruk autonomien for å opprøre mot kontrollen (Deci & Ryan, 2012, s. 427-428).

#### *2.2.2.1 Selvbestemmelsesteorien perspektiv på personlighet*

Skillet mellom autonom motivasjon og kontrollerende motivasjon er et viktig skille i selvbestemmelsesteorien. Autonom motivasjon vil fremme autonomien, kompetansen og relasjonsbyggingen som fører til psykologisk velvære for individer, mens kontrollerende motivasjon fører med seg mer press og en tvang for å gjennomføre handlinger (Gagné & Deci, 2005, s. 333). Selvbestemmelsesteorien kommer med tre personlighetstrekk som kan settes opp mot indre og ytre motivasjon. Disse personlighetstrekkene er autonomiorientert, kontrollorientert og upersonlig orientert. En medarbeider som er autonomiorientert søker å realisere egne personlige interesser og ønsker. Det ligger en opplevelse av å bestemme egne aktiviteter, og individer som er autonomiorienterte opplever en indre motivasjon og tro på egen kompetanse. Kontrollorienterte medarbeidere følger ytre begrensninger og kontroll. Individer som er kontrollorienterte opplever at andre, for eksempel ledere, kollegaer, venner osv., kontrollerer atferden og legger føringer for hva individet skal gjøre. Kontrollorienterte individer opplever i mindre grad glede med gjennomføring. Upersonlig orienterte individer har lite tro på egen evne, og tror ikke at en selv kan gjøre noe bra. Individer med dette personlighetstrekket har vanskeligere for å oppleve indre eller ytre motivasjon. Det blir da opp til kollegaer og ledere å støtte og inkludere slike individer i arbeidet og vise tillit (Mikkelsen, 2016, s. 45). Personlighetstrekkene til individer kan påvirke hvordan motivasjonen oppleves, noe som vil prege livet i arbeid og privat setting.

#### *2.2.2.2 Selvbestemmelsesteoriens utvidelse*

I sammenheng med selvbestemmelsesteorien har det vokst frem flere miniteorier som har blitt støttet opp av mye forskning. De fem utvidelsesteoriene som blir vektvalgt i denne studien er: Kognitiv evalueringsteori, kausalitetsorienteringsteori, organisk integrativ teori, grunnleggende psykologisk behovsteori, og mål-innholds teori.

Kognitiv evalueringsteori vokste frem da det ble viktig å se på det dynamiske samspillet av behovet for autonomi og kompetanse i de sosiale kontekstene (Deci & Ryan, 2012, s. 418). Teorien kom med at eksterne faktorer som belønninger, tidsfrister, oversyn osv. vil redusere opplevelsen av autonomi, utløse en endring i den oppfattede locus av kausalitet fra indre til ytre, og undergrave indre motivasjon. Eksterne faktorer som å gi mulighet til å velge aspekter til oppgave forpliktelse økte opplevelsen av autonomi, og utløste en endring i den oppfattede locus av kausalitet fra eksternt til intern, og økte indre motivasjon (Gagné & Deci, 2005, s. 332). Belønninger og tilbakemeldinger i sosiale kontekster kommer med kontroll og informasjon som viktige aspekter. Kontrollaspektet presser individer til å tenke, føle eller oppføre seg på bestemte måter, samt hindrer autonomi, reduserer indre motivasjon og gjør at motivasjon primært blir kontrollert og ikke autonom. Informasjonsaspektet formidler kompetent informasjon

innen konteksten til autonom støtte. De to aspektene på belønning gir en forklaring på at materielle belønninger undergraver indre motivasjon, mens verbal belønning øker det (Deci & Ryan, 2012, s. 418-419).

Kausalitetsorienteringsteorien fremmer at alle har en viss grad av autonome, kontrollerte og upersonlige orienteringer. Disse kan brukes til å forutse utfall. Det autonome refererer både til å orienteres mot indre og ytre signaler på en måte som gir dem en autonomstøttet eller informativ signifikans, men også til å være mer autonom på kryss av domener og tid. Den kontrollerte orienteringen refererer til tolkning av signaler som kontroller og krav og det å generelt bli kontrollert på et personnivå. Den upersonlige orienteringen refererer seg til å orientere seg mot signaler som indikatorer på inkompetanse og å generelt bli demotivert. Kausalitet orienteringskonseptet har arbeidet effektivt med å forutse varians i en rekke utfall hos voksne. I samsvar med selvbestemmelsesteorien er både den autonome og den kontrollerte orienteringen positivt relatert til en intern locus av kontroll (Deci & Ryan, 2012, s. 420-421).

Den organiske integrativ teorien har kjerneantakelsen om at mennesker har en integrativ tendens, sett på som grunnleggende i utviklingsprosessen. Den integrative tendensen vil tilrettelegge støtte til grunnleggende psykologiske behov, og svekkes ved å hindre behovene. For å utvikle en større forståelse kommer tilhørighetsbehovet inn. Tilhørighetsbehovet går på behovet mennesker har til å være nær, ha tillit, ta vare på hverandre og bli tatt vare på. Et av de viktigste aspektene i denne teorien er å skille mellom de forskjellige typene internalisert ytre motivasjon. Organisk integrativ teori har fokusert på autonom støtte for å tilrettelegge for internalisering, men teorien foreslår også at det er en tilfredsstillelse av alle tre behovene som er essensielt for full internalisering (Deci & Ryan, 2012, s. 421-423).

Den fjerde teorien som har utviklet seg er den grunnleggende psykologiske behovsteorien. Denne bygger på konseptet om universelle psykologiske behov. Den ble først utviklet for å se på velferdseffekten assosiert med tilfredshet av autonomi, kompetanse, og tilhørighetsbehov. Forskning har vist nødvendighet av grunnleggende behov eller tilfredsstillelse av velferd, og grunnleggende behov som formidler effekten på sosiale kontekster på velferd. For eksempel behovet for tilfredsstillelse til mellomperson nivået har predikert bedre prestasjoner og bedre psykologisk helse på arbeidsplassen. (Deci & Ryan, 2012, s. 423-424).

Den siste teorien som dras inn i studien er mål innholds teori. Den vokste frem fra skille mellom indre og ytre mål, og deres påvirkning på motivasjon og velferd. Indre mål eller livsmål er for eksempel personlig vekst, tilhørighet, og samfunn, mens ytre mål går på rikdom, berømmelse, og selvbilde. Forskning har tidligere vist at ved å søke ytre livsmål, på grunn av individuelle forskjeller eller ved forespørsel, kan det føre til mindre velferd og dårligere prestasjoner. Dette kommer antageligvis av at eksterne mål ikke nødvendigvis tilfredsstillende grunnleggende behovene, og vil ofte fortrenge eller kompromittere deres tilfredshet. Indre mål derimot har blitt assosiert med mer velferd som blir formidlet av grunnleggende psykologisk behovstilfredsstillelse (Deci & Ryan, s. 424).

## 2.3 Det relasjonelle planet

På de fleste arbeidsplasser er kollega og medarbeidere en sentral del av arbeidsplassen. Det er få arbeidsplasser hvor det kun befinner seg en ansatt, noe som gjør at relasjoner på arbeidsplassen er noe et individ kan forvente seg hvis h\*n skal bevege seg inn i arbeidslivet. Det er med bakgrunn av dette at det relasjonelle planet trekkes inn for å se hvordan motivasjon oppleves på en arbeidsplass.

### 2.3.1 Sosial bytteteori

Sosial bytteteori har blitt en svært innflytelsesrik teori når det kommer til forståelsen av prososial motivasjon og bedriftsatferd. Ideen bak teorien om at sosial atferd er en form for bytte eller utveksling i sosiale relasjoner kan spores til 1920-årene, men Blau og Homans har blitt kreditert (Buch, 2016, s. 87). Blau (1964, s. 88) pekte på at sosiale bytter kan observeres overalt når man først har blitt klar over det, ikke bare i en arbeidssetting, men også i vennskap og i kjærlighet. Naboer bytter på tjenester, barn bytter leker, og kollegaer bytter assistanse, og slik fortsetter det. Når man ser på det slik kan det virke greit å se all interaksjon som et sosialt bytte, men Blau påpeker det slik:

Utbredelsen av sosial utveksling gjør det fristende å vurdere all sosial oppførsel i form av utveksling, men dette vil frata begrepet dets særegne betydning. Folk gjør ting av frykt for andre menn, eller av frykt for gud, eller av frykt for samvittigheten, og ingenting oppnås ved å prøve å tvinge en slik handling inn i en konseptuell utvekslingsramme. (Blau, 1964, s. 89) (min egen oversettelse)

Sitatet preges av tiden det ble skrevet i, men det løfter frem hvor viktig det er at ikke alt trekkes under sosialt bytte. Slik løftes det frem at det er viktig å ikke trekke alt under sosialt bytte. Grunnprinsippet som underligger byttekonseptet kan oppsummeres som et individ som gir belønnede goder til en annen, som vil forplikte den personen. For å oppfylle denne plikten, må den personen gi tilbake fordeler til den første (Blau, 1964, s. 89). Dette skapte grunntanken bak teorien.

Sosial bytteteori går ut på at individer etablerer sosiale relasjoner fordi de forventer at slike relasjoner vil være givende, og at de opprettholder slike relasjoner fordi de opplever dem som givende, i den forstand at de får sosiale og materielle goder ut av det. Disse godene kan variere og være alt fra penger til kjærlighet. Sosial bytterelasjoner vil utvikle seg gradvis over tid. Det starter ofte i det små hvor risikoen er liten og tilliten er lav. Hvis den andre personen ikke responderer positivt eller likt tilbake er det bare å kutte atferden, responderer h\*n derimot positivt vil personen vise seg å være en man kan stole på, som kan tilbys ytterligere hjelp senere (Buch, 2016, s.87-89). Positiv respons vil derfor føre til høyere tillit for begge partene.

Sosial bytteteori skiller seg for eksempel fra økonomisk bytterelasjoner da teorien innebærer diffuse forpliktelser. Begge partene i transaksjonen må stole på hverandre og at i fremtiden får man tilbake. Tillit og investering er de viktigste elementene i sosialt bytte. I økonomiske bytterelasjoner derimot er bytte bestemt på forhånd.

Et viktig punkt er også at det går på gjensidighet, noe som betyr at det ligger i kortene at behandlingen som gis til den ene, skal h\*n få i gjengjeld ved en senere anledning. Blau (1964, s. 93) får også frem at tidspunktet hvor gjengjeldelsen skal skje er viktig. For tidlig indikeres det på om den ene vil ha en mer forretningsmessig relasjon fordi de ikke vil stå i gjeld til den andre. Det kan gå lang tid, og det er nødvendig til tider at det tar lengre tid før en får gjengjeldelsen da det er nødvendig for utviklingen av tillit og for utviklingen av mønster av tjenester og gjentjenester som gir byttepartene forutsigbarhet.

For bedrifter vil det derfor lønne seg å fremme en bytterelasjon. Dette er fordi medarbeidere som opplever en sterk sosial bytterelasjon til bedriften vil være mer prososialt motivert, altså at de vil føle en sterkere forpliktelse til å gjengjelde fordelene og støtten som bedriften kommer med, som ofte skjer ved å yte en innsats som forbigår minstekravene i stillingen. Det skjer ikke bare på grunn av fremtidig belønning, men

også på grunn av takknemlighet (Buch, 2016, s. 90). Hvis en bedrift får frem sosial bytteteori kan dette derfor være lønnsomt for bedriften da medarbeiderne har en større lyst å yte litt ekstra.

### 2.3.1.1 Ledelsesrelasjonen

Buch (2016, s. 90) får frem at det er en positiv sammenheng mellom autentisk ledelse og sosial bytterelasjoner. Dette kan tyde på at ledelse som er ærlig og tillitsvekkende kan bidra til å forme medarbeideres opplevelse av sosial bytterelasjon til bedriften (Buch, 2016, s. 92).

I en leder-medarbeider-relasjonen fremmer det at ledere skiller mellom de underordnede og kan utvikle høykvalitetsrelasjoner med noen få av de ansatte, og lavkvalitetsrelasjoner med andre. I forhold til bytterelasjon kan en si at de medarbeiderne lederen har høykvalitetsrelasjon med er sosial bytterelasjon, mens de medarbeiderne hvor det er lavkvalitetsrelasjoner er økonomiske bytterelasjoner (Buch, 2016, s. 100).

Ledelses-medarbeider-relasjonen støttes av forskning som ser positive sammenhenger mellom leder-medarbeider-relasjonen kvaliteten og arbeidsprestasjon, rolleatferd, og holdninger, det er også sammenheng mellom leder-medarbeider-relasjonen og arbeidsprestasjon og forpliktende bedriftsengasjement og at det ikke påvirkes av nasjonal kultur. Sist vises det sammenheng mellom ledelses-medarbeider-relasjonen og prestasjon og ekstra rolleatferd i stor grad kan forklares av faktorer som motivasjon, jobb tilfredshet, bemyndiggjøring og tillit til ledere (Buch, 2016, s. 100).

Under det siste punktet argumenterer forfatterne at leder-medarbeider-relasjonen vil øke indre motivasjon som følge av at lederen i høykvalitetsrelasjonen dekker deres behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Buch, 2016, s. 100). Dermed kan en se en kobling mellom selvbestemmelsesteorien og leder-medarbeider-relasjonen.

### 2.3.2 Behov for tilhørighet

Behovet for tilhørighet vil finnes i alle mennesker og i alle kulturer (Baumeister & Leary, 1995, s. 499). Noen opplever tilhørighet til en hjemleplass, i en vennegjeng eller på en arbeidsplass. Det å oppleve en form for tilhørighet er noe de fleste ønsker, og ikke bare det, mennesker har et grunnleggende behov for å høre til. Mennesker motiveres til å forme og opprettholde sosiale forhold med andre. Dette var grunntanken som førte Baumeister og Leary til å utvikle need to belong theory, eller behov for tilhørighetsteorien på norsk. Ideen til teorien er ikke grunnleggende eller revolusjonær, men den har ført til forskjellige overraskende retninger (Baumeister, 2012, s. 121). Behovet for tilhørighet er medfødt og det står som en viktig del for både overlevelsen og reproduksjonen. Historisk sett var opplevelsesoppgaver som jakt, og det å opprettholde forsvar mot farer noe som ble mye bedre med samarbeid mellom grupper. Barn som holdt seg med voksne hadde en større sannsynlighet til å overleve til mer voksen alder. Behovet for tilhørighet kan en dermed si er evolusjonært (Baumeister & Leary, 1995, s. 499).

Kjerneideen bak behov for tilhørighet teorien er at individer har en fundamental, sterk og gjennomgripende motivasjon til å forme og opprettholde et visst antall sosiale forhold. En viktig del av tilhørighet er å oppleve sosial kontakt over tid, denne opplevelsen kan en ikke oppleve med noen man akkurat har blitt kjent eller med en fremmede. Behovet for tilhørighet fremmer en målrettet aktivitet, noe som igjen fremmer motivasjon til å tilfredsstille det behovet. Individer vil søke kontakt og utvikle

mulige relasjoner, til de har oppnådd minimum nivået deres for sosiale kontakter og relasjoner (Baumeister & Leary, 1995, s. 500).

Begrensninger eller kritikk på teorien er blant annet at den er enkel og den ikke er en ny tanke. Tidligere forskere har kommet med at individer har et driv til å forme sosiale bånd, og dette er noe fåtallet vil være uenige i. Så bidraget til denne teorien ble da å vise hvor sterkt eller i hvor stor grad tilhørigheten hadde på motivasjonen (Baumeister, 2012, s. 124).

To aspekter som er sentrale for teorien er at folk har behov for jevnlig personlig kontakt eller interaksjon med andre, og folk har et behov til å oppfatte et sosialt bånd eller relasjon som er preget av stabilitet. Det første aspektet, jevnlig personlig kontakt, burde helst være preget av positivitet, og fri fra konflikt og negative påvirkninger. Det andre aspektet, behov for stabile sosiale bånd, preges av stabilitet, omtanke, og gjensidig bekymring i en forutsigbar fremtid. Oppfattelsen av det sosiale båndet er essensielt for å tilfredsstillende behovet for tilhørighet. Et kjennetegn på at en har opplevd tilhørighet i relasjonen er at endringer i relasjonen kan fremme en emosjonell respons (Baumeister & Leary, 1995, s. 500).

Det er også to hovedtrekk som kommer frem i teorien. Teorien kommer også med to kjennetegn til motivasjon som er substitusjon og metthet. Her påpekte Baumeister (2012, s. 125) at individer må ønske et minimum antall av sosiale forbindelser, og at disse sosiale forbindelsene kan til en viss grad subsistere for hverandre. Så individer vil beholde båndene man har, men hvis de mister et forhold, så vil de andre relasjonene man har kunne gjøre det litt bedre. Altså de andre relasjonene man har vil kunne tilfredsstillende behovet til en viss grad. Det andre kjennetegnet, metthet, var vanskeligere å bevise. Et studie viste at universitetsstudenter som møtte mye forskjellige mennesker hver dag, viste at det i hovedsak dannet seg grupper på seks hoved relasjoner. Så metthets hypotesen til teorien er relativt utestet (Baumeister, 2012, s. 126).

Behovet for tilhørighetsteorien er motivasjonen til å utvikle bånd med andre i relasjoner noe som kan gi videre positive interaksjoner. Det er ikke en ny måte å tenke på, men et videre bidrag for å se på behovet individer har for å forbinde seg med andre i nære forhold. Ut av teorien har det utviklet seg en kompleks mix av sammenhengende ideer. Teorien er ikke helt fullført, og har behov for videre utarbeiding (Baumeister, 2012, s. 138). Uansett er denne teorien med på å illustrere hvor viktig det er å ha menneskelige relasjoner og bånd i livet generelt, men også på arbeidsplassen.

## 2.4 Organisasjons planet

Det å motivere medarbeidere på en arbeidsplass er svært viktig for at deres trivsel skal bestå. Det skjer nok litt for ofte at leder eller ledelsen ikke har et helt klart syn på hva det er som betyr noe for medarbeiderne i en bedrift. Derfor blir det opp til bedriften å utvikle en forståelse for hvordan deres handlinger kan oppfattes som kommunikasjon og beskjeder, som har betydning for medarbeidernes jobbatferd og hvordan medarbeiderne dermed fungerer i bedriften. Det vil si at lederen må være klar over at belønningssystemer, trenings- og utviklingsprogrammer, økonomiske avgjørelser, ledelsesatferden med mer, vil være med på å sende signaler som vil påvirke hvordan de ansatte tolker arbeidsklimaet og meningen bak (Nerstad, 2016, s. 63). Hvordan dette skjer kan variere en del.

For at medarbeidere skal motiveres på en arbeidsplass kan det være flere faktorer som spiller inn og det vil berøres av alle sidene ved bedriften. Herzbergs tofaktor teori er med på å dele motivasjon på en arbeidsplass inn i to deler. Det vil også gå kort inn på arbeidsmiljø, og noen strategier som kan tas i bruk.

### 2.4.1 Herzbergs tofaktorteori

To faktorteorien ble utviklet som et resultat av forskning på arbeid som fremmer tilfredshet eller mangel av tilfredshet på arbeid. Herzberg et al. (1993, s. xiv) undersøkte grunner på hva som førte til gode eller dårlige følelser på arbeid. Undersøkelsen viste et skille mellom hva som reduserte tilfredshet, og hva som promoterte tilfredshet. Disse fikk termene hygiene faktorer, eller ytre motivatorer, og motivatorer, eller indre motivatorer.

Ytre motivatorer inkluderer faktorer som lønn, kvalitet på oversyn, arbeidsbetingelser, med mer. Møter ikke disse ytre motivatorene forventningene til de ansatte, kan dette føre til demotivasjon og redusert tilfredshet. Indre motivatorer inkluderer måloppnåelse, forfremmelse, anerkjennelse med mer. Ved å fjerne arbeidskarakteristikker som er utilfredsstillende, vil ikke dette øke tilfredshet eller motivasjon, bare redusere utilfredsstillelsen. Bedrifter og ledere må gi mulighet for indre belønningssopplevelser på arbeid (Woods & West, 2015, s. 124).

Resultatet på studien viste at informantene i undersøkelsen var misfornøyd av et dårlig arbeidsmiljø, altså de ytre faktorene ved jobben, men de ble sjeldent fornøyd av et godt arbeidsmiljø, eller hygienefaktorene. Det informantene ble fornøyd av var det indre av hva de gjorde (Herzberg et al., 1993, s. xiv).

To faktorteorien har mottatt mye anerkjennelse og er relativt kjent. Den har visse trekk med seg som er relevant for hvordan individer blir motivert på arbeidsplassen, om det går på indre eller ytre faktorer.

### 2.4.2 Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljøet i en bedrift vil være viktig for å fremme motivasjonen på arbeidsplassen. For ledere blir det viktig at de har en forståelse for hvordan deres handlinger og vil oppfattes som kommunikasjon og beskjeder, som vil ha betydning for medarbeideres jobbatferd og deres funksjon i bedriften. Alle belønningssystemer, økonomiske avgjørelser og ledelsesatferd vil sende signaler til medarbeiderne og påvirker hvordan de oppfatter arbeidsmiljøet og meningen med de ulike praksisene i bedriften (Nerstad, 2016, s. 63). Det blir opp til ledelsen å sørge for at de rette signalene blir sendt til medarbeiderne, og at disse oppfattes på rett måte.

Arbeidsmiljø er et komplekst samspill som påvirkes av flere faktorer. I denne studien defineres arbeidsmiljø som det som gjøres på jobben. Det er knyttet til hvordan ting blir organisert, planlagt og gjennomført, og det vil påvirke medarbeidernes helse, jobbegasjement og bedriftens resultater og produktivitet (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2022).

#### 2.4.2.1 Fem strategier

Hva en ledelse gjør for å motivere medarbeiderne sine vil ha påvirkning på hvordan en ansatt har det i en bedrift. Dette kan være en svært krevende prosess da forskjellige medarbeidere trenger forskjellige tiltak for å trives. For å legge til rette for medarbeidere kan det settes inn fem strategier.

Den første strategien er å fjerne kilder som demotiverer folk, og behandle folk rettfærdig. Flere teorier, inkludert Herzbergs to faktorteori peker på at hygiene faktorer kan føre til demotivasjon hvis individer er misfornøyd med dem. En strategi på å håndtere potensiell demotivasjon er å sikre at folk føler at de mottar rettfærdig avkastning for arbeidet de gir til bedriften. I tillegg er det svært viktig at medarbeidere oppfatter en rettfærdighet i systemet som utgir fordeler og belønninger. Systemer i bedriften som bestemmer hvem som mottar belønning har et høyt potensiale for å



utvikle demotivasjon og utilfredshet på arbeidsplassen. Ved at en leder gjør det h\* n kan for å unngå de negative konsekvensene på hygiene motivatorer øker det sannsynligheten for at medarbeidere føler at de blir behandlet rettferdig og eventuelle belønninger reflekterer arbeidet lagt bak (Woods & West, 2015, s. 142).

Neste strategi er å sikre en overflod av verdifullt resultater av arbeidet som gjøres. En utfordring ledere har er å forstå de tingene som er viktig for de ansatte som individer, spesielt de utfallene fra arbeid som er verdsatt av folk. Strategien å sikre verdifull utfall av arbeidet vil mest sannsynlig kun resultere i økt motivasjon hvis folk klarer å oppfatte en link mellom innsats og prestasjon på den ene siden, og oppnå det ønskede utfallet på den andre siden. Tilgang på verdifullt utfall burde være avhengig av prestasjon (Woods & West, 2015, s. 142).

Den tredje strategien er å få satt folks mål og objektiver. Det å sette mål som en prestasjons forbedrende strategi har vist seg flere ganger å være svært effektivt. Målene må være spesifikke og utfordrende, oppnåelig, målbare og ha frister som indikerer en tidsramme det må gjennomføres på. Det er ikke nok å bare sette målene, det er også viktig med en forpliktelse til målene. To måter å gjøre det på er ved å sikre at belønning er synlig og verdsatt slik at ansatte føler at det å oppnå målet blir satt pris på, og ved at medarbeidere er med på å sette mål vil det bidra til å utvikle deres egne mål (Woods & West, 2015, s. 142).

Neste strategi er å gi tilbakemelding. Tilbakemelding på prestasjoner gir folk mulighet til å bestemme om de er på rett rute for å oppnå mål, og for å bedre forstå deres arbeid. Begge disse er viktig for å rette innsats og atferd, og derfor påvirke motivasjon (Woods & West, 2015, s. 142).

Den femte og siste strategien er å designe jobber på måter som gjør at folk finner dem belønnende. Trekk eller karakteristikk på arbeid er viktige kilder for motivasjon. Det å håndtere trekk og karakteristika til jobber ligger sentralt i jobbdesign. Det holder dermed ikke bare anbefale ledere å inkludere belønnende trekk i jobbdesignet, det kan fort ende med at en forsømmer de praktiske realitetene til ledelsen i bedriften. Slike hinder kan overkommes ved bruk av motivasjonsmodeller gjennom jobbdesign. I bunn og grunn går den femte og siste strategien på at jobbdesign kan gjennomføres på forskjellige og varierende måter for å øke motivasjon. Uansett hvilken framgang en velger er det viktig å ha oppmerksomhet på interaksjonen på arbeidskrav med bedriftens systemer og prosedyrer (Woods & West, 2015, s. 143).

## 3 Metode

I dette kapittelet skal det redegjøres for de metodiske valgene som er tatt i denne studien. Valgene som ble tatt har bakgrunn i hva jeg synes er mest relevant for prosessen, og hva som kan være med på å besvare problemformuleringen på en tilfredsstillende måte. Først skal det gå inn på den kvalitative tilnærmingen og hvordan denne blir brukt, og hvordan fenomenologien preger studien. Etter en gjennomgang av forskerrollen, og mitt ståsted som forsker, blir det fokusert på hvordan det ble forberedt til de kvalitative halvstrukturerte intervjuene, og hvordan de ble gjennomført. Mot slutten av kapittelet skal det komme frem hvordan det ble lagt til rette for kvalitet på studien.

### 3.1 Den kvalitative tilnærmingen

Silverman (2020, s. 6) kommer med at kvalitativ forskning går ut på å samle en verbal beskrivelse av hendelser eller situasjoner fra informanter. Siden kvalitativ metode er å møte informanter og få deres beskrivelse eller oppfatning av noe, gjorde det at kvalitativ metode var en nyttig metode for dette studie. Det legger til rette til å forske på ting i deres naturlige setting og gir meg mulighet som forsker til å forstå og tolke fenomener ut fra den meningen informantene gir dem (Ryen, 2017, s. 18). Hva en tolker og analyserer fra et intervju vil nok variere fra forsker til forsker, derfor skal det ses litt nærmere på forskerrollen litt senere i teksten.

Kvalitativ metode ble valgt over kvantitativ metode da det var av interesse og gå litt dypere inn i de personlige perspektivene til informantene. Intensjonen var å se ideografisk på det, altså se på det på en individuell måte og fokusere på det mer unike som kunne forekomme (Ryen, 2017, s. 30). Ved bruk av kvantitativ metode kunne dette gitt en bredere forståelse på problemformuleringen, men da ønsket var å se nærmere på hva som ble gjort eller ikke på et mer personlig plan ble det på dette studiet sett på som mer nyttig å ta i bruk kvalitativ.

#### 3.1.1 Fenomenologisk tilnærming

Fenomenologi bygger på tankene til Husserl, og har i etterkant blitt videreutviklet av flere som for eksempel Heidegger, Sartre, og Merleau-Ponty (Creswell & Poth, 2018, s. 75). Ved utviklingen gikk fenomenologien fra å skille vitenskaper fra hverandre som Husserl var interessert i, til å forstå spesifikke aspekter til den menneskelige forståelsen av verden (Landridge, 2007, s. 11). Det har vært mange endringer i fenomenologien, men det er en filosofisk og sosiologisk retning som kjennetegnes av at forsker er opptatt av hvordan fenomener og situasjoner oppleves av mennesker (Tjora, 2017, s. 258). Moustakas (1994, s. 41) kom med «*Fenomenologi er den første metoden til kunnskap fordi det begynner med «tingen i seg selv»*».

Et fenomenologisk studie beskriver en felles mening for flere individers opplevelser av et konsept eller fenomen. Forskere som bruker fenomenologi fokuserer på å beskrive hvordan og hva alle informantene har til felles i et opplevd fenomen. Fenomenologisk forskning har som grunnlag å redusere individers opplevelser med et fenomen til en beskrivelse av et universelt essens (Creswell & Poth, 2018, s. 75). Målet med forskningen vil da være å fokusere på menneskers oppfattelse av den verden de lever i og hva det betyr. Det vil være et fokus på de opplevde erfaringene (Landridge, 2007, s. 4). Studien vil derfor ha informantenes egne erfaringer som fokus.

Gjennom beretningene til informanter vil det komme rike beskrivelser av opplevelser som gjør at det kan øke forståelsen på nye, subtile og forskjellige måter, og den nye kunnskapen kan brukes til å utgjøre en forskjell for seg selv og andre (Landridge, 2007, s. 9). Dette er noe av grunnen til fenomenologien ble valgt i denne

studien da intensjonen var å undersøke gjennom beretningene til informantene hvordan de opplevde sin egen motivasjon. Gjennom dette var målet å finne ut om det var fenomen som kom opp hos flere av informantene.

Fenomenologien fremmer tanken om at det er ingen en gang for alle kunnskap om verden. Det er heller et fokus på vår oppfattelse av verden og hvordan dette oppleves. Tilnærmingen anerkjenner at dette vil variere mellom mennesker, og variere selv med samme person i forskjellig kontekst. Retningen har kommet med metoder for å gi forskere mulighet til å skaffe rike beskrivelser til konkrete opplevelser eller narrativ (Landridge, 2007, s. 5).

### 3.1.2 Halvstrukturert intervju

Intervju er å møtes ansikt til ansikt for å undersøke det personlige, subjektive selvet (Ryen, 2002, s. 15) og det kvalitative intervju har de siste ti årene blitt en populær og viktig måte for å undersøke informanters private og offentlige liv. Den gir en mulighet for en demokratisk og frigjørende måte å gjennomføre sosial forskning på (Kvale, 2007, s. 198). Intervju vil også gi en åpen mulighet for forsker da det i bunn og grunn er en samtale med en viss grad struktur og hensikt (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 23).

Intervju gir meg mulighet til å skaffe mer kunnskap om meningen og livserfaringen til informantene (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006, s. 314). Intensjonen er at informantene vil komme med innspill og erfaringer som skal gi bredere kunnskap om hvordan motivasjon spiller inn på arbeidsplassen. Intervju var også noe som appellerte til meg som forsker i dette studie da det kvalitative intervju gir vanlige mennesker mulighet til å presentere deres livssituasjon fritt og i sine egne ord, og det åpner opp for en personlig interaksjon mellom meg og informant (Kvale, 2007, s. 199).

Kvalitativt intervju kan preges av ulik grad av struktur, men i en forskningssetting vil det være en spørre-og-lytte-orientert tilnærming (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 23). Det gjenkjennes av at det er noen hovedspørsmål som blir utarbeidet, samt noen tema eller saker som er av interesse (Ryen, 2017, s. 99). Det var en måte for meg å ha litt kontroll på intervjuet, samt ikke ha noe fleksibilitet. Halvstrukturert intervju kan jeg som forsker ha litt mer frihet til å undersøke noe dypere hvis noe kommer opp som er av interesse. Samtidig var det viktig med noen like tema da det var flere som skulle intervjues. Også ved at rekkefølgen kunne varieres gjorde det at intervjuet kunne oppleves som mer naturlig.

Intervju kan man si er en samtale med litt mer struktur. Dette kan gjøre at forsker kan ta seg litt vann over hodet. Pessoa et al. (2019, s. 2) har kommet med fire fallgruver en forsker burde prøve å unngå. Den første fallgruven er at en forsker ikke bruker nok tid til å etablere en rapport og bygge tillit, noe som kan få informanten til å føle seg ukomfortabel og ikke vil dele i like stor grad. Den andre feilen er struktureringen av spørsmål, noe som går ut på å få det til å virke som en mer komfortabel samtale enn et forhør. Den tredje går på å insistere på tema og innhold som ikke er koblet til informanten, noe som skaper data som ikke svarer på problemformuleringen. Det siste punktet går på å demonstrere stressnivå som viser intervjuers usikkerhet, som kan skape et ubehagelig eller anstrengt miljø (Pessoa et al., 2019, s. 2). Disse fire fallgruvene ble det tatt hensyn til gjennom prosessen.

## 3.2 Forskerrollen

Som nevnt innledningsvis i dette kapitlet vil forsker spille en stor rolle i hvordan studie utfolder seg, og dette studie er ikke noe unntak. Denzin og Lincoln (1994, sitert i Coffey & Atkinson, 1996, s. 4) kom med at en kvalitativ forsker vil bruke en variasjon av

strategier og metoder for å samle og analysere empiriske materialer. Da forsker må ta valg når det kommer til metode, fremgang og struktur vil h\*n på en eller annen måte påvirke forskningen. Tjora (2017, s. 16) kom med «*gode ideer til forskning oppstår gjerne ut fra et konkret problem, spørsmål eller fenomen man blir nysgjerrig på*». Allerede her vil forskningen preges av hva forsker selv er interessert i eller er nysgjerrig på. Når innsamlingen er gjort må forsker analysere datamateriale og ikke bare repetere det som er sagt. Hvis en bare skulle repetere hadde det ikke vært behov for forsker (Ryen, 2017, 2. 20). Allerede i startfasen vil forsker påvirke studie og ta valg som ville vært annerledes fra en annen forsker.

På samme måte som at karakteristikker til informanten vil påvirke det som blir sagt, så vil også forskerens karakteristikker ha en effekt på intervjuet (Knox & Burkard, 2009, s. 570-571). Forsker må derfor være bevisst på sin rolle og gjøre det h\*n kan for å unngå påvirkning i så stor grad som mulig. Dette betyr at en forsker må prøve å glemme sitt ego, undertrykke personlige meninger og unngå utvikling av stereotyper på informantene (Ryen, 2002, s. 129). Dette vil nok være krevende på mange plan, men som ville vært nødvendig for at informanten skal føle seg trygg nok til å være så ærlig som mulig.

Det er opp til forskeren å utvikle en god relasjon med informanten. Forsker må dermed skape en balansert kontakt og forståelse, hvor h\*n er vennlig og avslappet. Et fokus på å opptre profesjonelt er viktig, så en mengde av upersonlig holdning må til. Det er forskers rolle å være en interessert lytter og belønner informantens respons, samt ikke evaluere responsene som blir gitt (Ryen, 2002, s. 129). Forsker må opptre profesjonell, men være medmenneskelig og hyggelig. Ved å gjøre dette kan dette fremme respons fra informantene. Når jeg gikk inn i intervjuene var dette noe jeg var obs på. Jeg prøvde å være profesjonell, men fokuserte med på å være hyggelig slik at informantene opplevde intervjuet mer som en hyggelig samtale og ikke som en utspørring eller forhør.

Forskerens rolle er komplisert og det er i bruken av selvet, forholds byggingen, flyten i samtalen og bevisstheten på sensitiviteten til forskers teoretiske og profesjonelle posisjon og problemformuleringen som spiller inn på om intervjuet blir av høy kvalitet eller ikke (Nunkoosing, 2005, s. 698). Flere av disse elementene ble det reflektert over før jeg møtte med informanter. Det å være meg selv samt passe på at jeg ikke ble for personlig med egne meninger.

### 3.2.1 Mitt ståsted innen forskning

Ved bruk av kvalitativ metode, eller forskning generelt, er det mange valg som må tas for å gjennomføre en så god undersøkelse som mulig. Det er allerede noen valg som er tatt i denne oppgaven som for eksempel kvalitativ forskning, og halvstrukturert intervju. Alle disse valgene preges av meg som forsker. Mine forskningsvalg vil bli farget av min utdanningsbakgrunn og forforståelse.

Siden jeg er student og relativt uerfaren når det kommer til forskningsfeltet er jeg inspirert av forskjellige teorier og perspektiver, men følger ikke en tilnærming slavisk. Jeg har valgt å ta inspirasjon fra fenomenologien da jeg er interessert i informantenes opplevelse av egen verden. Creswell (2018, s. 80) påpeker at fenomenologien krever en forståelse av de større filosofiske antakelsene, og at dette burde komme frem i studien. Siden denne studien kun tar inspirasjon fra fenomenologien, er ikke det nødvendigvis vektlagt. Noen valg ble derfor tatt med bakgrunn i hva som virket interessant og passende for studien, samtidig som jeg hadde fenomenologien til grunn.

Fokuset til studien er på enkeltindivider, og siden jeg selv går ut i forskningsfeltet ble det valgt å gjennomføre induktiv forskning. Induktiv forskning betyr at en bruker

forskningen som eksplorerende eller empiridrevet. Det kan også brukes om det å slutte fra et enkelt tilfelle til en generell regel (Tjora, 2017, s. 259).

### 3.3 Datainnsamling

Datainnsamling ble gjort i flere nivå. Det skal gå nærmere inn på hvert nivå videre i delkapittelet. Først går det inn på rekrutteringsprosessen, og hvem utvalget i studien ble. Så går det inn på den faktiske gjennomføringen av intervjuet, før det går inn på fasen etter intervjuene var gjennomført.

#### 3.3.1 Rekruttering og utvalg

Ganske tidlig i denne studien ble det bestemt at undersøkelsen skulle gå på motivasjon på arbeidsplassen noe som gjorde at veldig mange miljøer kunne kontaktes. Det gjorde at det ble veldig åpent for hvem som kunne kontaktes da de eneste kriteriene som ble satt var at informantene måtte jobbe i en bedrift, og at de helst skulle ha fulltidsansettelse. Hovedregelen for et kvalitativt intervju er at utvelgelsen av informanter skal gå på at personen skal klare å uttale seg om det aktuelle temaet (Tjora, 2017, 130). Med dette i bakgrunn ble det dermed tatt et valg om at rekrutteringen skulle bli gjort på en så åpen måte som mulig da motivasjon er et tema de fleste kan si noe om, siden jeg var interessert i deres opplevelse av motivasjon i sin jobb.

Litt tilfeldig søk på nett og bruk av epost ble brukt for å skaffe informanter. Dette gjorde at det ble sendt ut en del eposter til mange forskjellige bedrifter i forskjellig størrelser og i forskjellige sektorer. Flere av de det ble sendt epost til svarte ikke, og noen svarte, men hadde ikke mulighet til å delta. Derfor ble snøballmetoden brukt for å rekruttere noen av informantene. Snøballmetoden brukes for å rekruttere deltakere i undersøkelser, ved å spørre allerede påmeldte deltakere om forslag til nye deltakere. En ulempe kan være at den kan begrense variasjonen av informanter (Tjora, 2017, s. 265). Noen informanter svarte og hadde mulighet, så noen av de ble brukt for videre rekruttering.

Til slutt ble det 5 informanter som ble med i studie. Informantene som stilte, og siden snøballmetoden ble brukt, kom informantene fra samme sektor. Som Nordgård (2005, sitert i Tjora, 2017, s.132) påpekte så kan en forsker få en følelse av at det er noen aspekter som ikke har blitt med siden en gruppe eller informanter er vanskeligere å rekruttere. Denne studien bærer preg av dette da intensjonen var å se på arbeidsplasser generelt. Samtidig kom informantene mine fra forskjellige bedrifter og hadde forskjellige bakgrunner med tanke på utdanning og tidligere arbeidserfaring. Informantene som til slutt ble med i studien hadde alle arbeid i helse- og sosialsektoren, noe som gjorde at det ble et interessant utvalg.

Da intensjonen med studien var å se på visse fenomener og kjønnskiller ikke va av så stor interesse i denne studien, ble det ikke satt noe kriterier for kjønn. Det ble derimot kun kvinner som endte med å stille som informanter. Dette kan ha påvirkning på studien. Med få informanter kan det oppstå ulike utfordringer hvis det ikke blir satt mer krav for deltakelse.

#### 3.3.2 Intervjugjennomføring

Kvale og Brinkmann (2015, s.36) påpeker at «intervjuferdighetene læres altså gjennom intervju praksis», noe som jeg også opplevde gjennom intervju prosessen. Prosessen startet med å utvikle en intervjuguide (Vedlegg 3) hvor det ble utarbeidet noen tema og en viss struktur som skulle fungere som en veileder under intervjuene. Det halvstrukturert intervjuet ga meg en viss frihet til å kunne utspørre mer i dybden om

diverse ting som kunne komme oppstå. Så dette kunne føre til mer graving hvis det var ønskelig eller nødvendig. For å vite om spørsmålene var nok dekkende gjennomførte jeg ett pilotintervju på en person. Pilotintervju brukes ofte på en uformell måte og kan gi erfaring på gjennomføringen av intervjuet (Sampson, 2004, s. 384). Pilotintervjuet ble brukt for å høre spørsmålene høyt og få et innblikk i hvordan pilotinformanten reflekterte og responderte på spørsmålene. Gjennom pilotintervjuet ble jeg klar over ting som måtte endres, samt fikk innspill fra pilotinformanten om hva h\*n tenkte funket eller hva som burde klargjøres, forbedres eller fjernes.

Intervjuguiden ble delt inn i ca. seks deler hvor det ble lagt opp til at det skulle være en komfortabel samtale og ikke føles som utspørring. Spørsmålene ble litt flytende i rekkefølge, men meningen jeg var ute etter kom frem.

Etter dette satt jeg i gang neste del av prosessen som var å kontakte og sette tidspunkt for informantene. Dette skjedde via epost eller ved å ringe de om det var ønskelig. I den første eposten fortalte jeg kort om studiet og hørte om det var interesse av å være med, videre sendte jeg en ny epost med informasjonsskriv (Vedlegg 2) og hvilken dato og tidspunkt som passet. Jeg gav informantene mulighet til å bestemme hvor intervjuet skulle gjennomføres. Altså jeg gav dem mulighet til å komme til et rom jeg fikset, eller så kunne jeg komme til dem. Alle informantene valgte at jeg skulle komme til dem, noe som løste seg fint.

Tre av de fire intervjuene ble gjort en til en, altså at jeg intervjuet en person som kom med svarte. Det siste intervjuet ble gjennomført med to informanter da det var ønskelig fra informantene. Det var så å si de samme spørsmålene som ble stilt til alle med noen endringer da noen informanter svarte på et spørsmål gjennom et tidligere spørsmål. Jeg måtte også være tilpasningsdyktig med spørsmålene da bakgrunnen og perspektivene til informantene på virket svarene deres som gjorde at det ikke alltid passet å følge intervjuguiden.

Når det kom til gjennomføringen av intervjuene prøvde jeg å være fleksibel. Hvis informantene hadde en full timeplan tenkte jeg det var lettere for meg å tilpasse meg. Informantene hadde mulighet til å møtes ved jevne mellomrom som gjorde at jeg fikk tid til å lytte og transkribere intervjuene før neste intervju. Det ble også gjort eventuelle endringer på intervjuguiden hvis jeg opplevde et behov for det. Det ble gjort lite endringer i selve guiden, men heller litt omrokking på spørsmålene i selve intervjuene.

Det første intervjuet var det jeg opplevde som mest stressende før intervjuet, men fant fort ut at det var relativt avslappende da intervjuguiden var god nok til å få frem refleksjoner og tanker hos informantene. Hvert intervju oppleve jeg helt forskjellig og jeg følte at det var en lun og god stemning med alle informantene. Selv det intervjuet hvor det var to informanter følte jeg at intervjuet gikk automatisk og de hadde utfyllende informasjon på det hverandre sa, samtidig som de kom med individuelle opplevelser og erfaringer.

### 3.3.3 Transkribering

Transkriberingen skjedde ved bruk av skriveprogram og båndopptaker. Etter hvert intervju ble det satt i gang en prosess hvor jeg hørte gjennom ett og ett intervju, og transkriberte det som ble sagt. For å holde studien anonym valgte jeg å omgjøre eventuelle dialekter om til bokmål samt å fjerne noen fyllord med tanke på informantene. Et av fokusene i fenomenologi er å skape en transkripsjon som gir en ordrett beretning av intervjuet, altså å inkludere «eh» og «ah», men ikke i mindre detalj (Langdridge, 2007, s. 73). Transkripsjonen inkluderte ord som «eh» og «mm» for å holde det så ordrett som mulig. Dette ble gjort for at det informantene sa skulle ha bedre flyt og

leseren skulle få en bedre leseropplevelse. Det ble ikke endret betydning av det som ble sagt, men heller en finpuss for å gjøre det som ble sagt mer forståelig. Grunnen til at dette ble gjort var for at sitatene som trekkes inn i presentasjon av funn kapittelet skal redegjøre for informantenes erfaringer på en tydelig måte, og teksten skal ha en bedre flyt. Det er også for at informantene skal fremstilles i et godt lys.

### 3.4 Analyse

Etter at intervjuene og transkriberingen hadde blitt gjennomført var det den tematiske analysen som var neste steg i prosessen. Tematisk analyse identifiserer, analyserer og rapporterer mønster eller tema som kan oppstå i et datasett. Ved bruk av denne metoden vil den være med på å organisere og beskrive dataen på en detaljert måte (Braun & Clarke, 2006, s. 79). Denne analysemetoden ble valgt da den vil kunne belyse problemformuleringen for studien.

Andre analysemetoder ble vurdert, men det ble valgt bort da tematisk analyse er en analyseform som kan brukes i forskjellige metoder, som for eksempel diskurs analyse, men at den også kan stå på egne ben. Den er et hjelpelig verktøy da den ikke forbinder seg til noe eksisterende rammeverk og kan derfor brukes til å gjøre andre ting innenfor de (Braun & Clarke, 2006, s. 79-81). Dette kan være et nyttig element ved analysen da det kan gi meg en frihet med studien som andre analysemetoder setter mer begrensninger på.

Det ble også valgt å følge stadiene som Braun og Clarke (2006) har satt opp i *Using thematic analysis in psychology*. Fase 1 går ut på å bli kjent med datamaterialet. Dette skjedde ganske naturlig da jeg både gjennomførte intervjuet selv og gjennomførte transkriberingen. Det gjorde at jeg automatisk måtte sette meg inn i det og gå gjennom det flere ganger. Fase 2 går ut på å generere de første kodene. Det ble gjennomført ved å lese gjennom datamaterialet og samtidig utvikle de første kodene. De første kodene ble det en stor variasjon, og altfor mange koder, men det ga et innblikk i hvordan jeg skulle gjennomføre neste fase. Fase 3 er å søke etter tema. Etter at de første kodene ble generert begynte det å danne et bilde over noen områder det var lagt mer vekt på hos informantene. Denne fasen avsluttet jeg med å ha samlet noen forslag til tema og noen undertema. Samtidig ble det samme utfordring som med fase 2, at det ble for mange tema, og fortsatt altfor mange undertema.

Fase 4 som er å se litt nøyere på tema, endte med at jeg gjorde akkurat det. Jeg gikk inn i datamaterialet igjen med et mer granskende og kritisk øye. Her ble flere tema og undertema kastet, som for eksempel temaet emosjoner ble kastet da jeg tok en vurdering om at det ikke var nok data som støttet dette opp. Fase 5 som er å definere og navngi temaene, gikk ut på å fortsette prosessen med å stille seg kritisk til de temaene og kodene som var laget. Slå sammen visse koder og temaer om den faktiske essensen var det samme, og revurdere navnene på temaene. Denne fasen ble litt raskt forbigått, og måtte gå tilbake fra fase 6 til 5 for å revurdere noen av valgene som ble tatt. Kode og tematiseringsprosessen illustreres i tabell 1. nedenfor.

Tabell 1: Illustrasjon av tabell brukt til koding

Anniken	Så har vi jo og, får vi jo et budsjett hvert år, så vi er jo budsjett ansvarlig sånn at de stoler på oss at vi handler det vi trenger hvis vi for eksempel trenger noe, enten om det er ergonomisk eller om det er til å utforme lokale og sånt.	Tillit	Autonomi – Tillit
Sara	Så det er litt å ha den fleksibiliteten og det er viktig. Og få tillit til at, at det vi gjør da. Fra oven.	Tillit	Organisasjon – Tillit
Mari	Kanskje tider i livet, eller faser i livet hvor, hvor det kanskje er slitsomt i ens egent liv. Hvor man kanskje opplever å ha mindre å gi	Slitsomt	Relasjoner – Slitsomhet
Gjertrud	(Videreutvikling) Ja, det er absolutt viktig for meg. Og, fordi det gir meg mer trygghet i jobben min, og ... så ser jeg at jeg har behov for det for det også	Trygghet	Autonomi – Trygghet
Bjørge	Så det er nå en ting. Og også det her med spennende arbeidsoppgaver. Det synes jeg jo har noe med trivsel å gjøre	Arbeidsoppgaver	Autonomi – Arbeidsmengde
Sara	Ja det er en sånn trygghet å ha noen her. Så for meg er det egentlig litt sånn avgjørende det her med kollegaer	Trygghet	Relasjoner – Trygghet
Mari	Og den usikkerheten på om vinner vi anbudet så har vi jobb de neste tre årene. Den er, den er tung. For jeg, fordi man må på en måte holde øynene åpen for muligheten for at vi ikke vinner anbudet, og at vi kanskje blir arbeidssøker selv.	Jobbsikkerhet	Organisasjon – Trygghet

Tabell 1 er en illustrasjon av hvordan kodingen ble gjort. Den første kolonnen fra venstre viser hvem av informantene det var som sa det som står i kolonne to. Kolonne to er sitatene som er tatt ut av transkripsjonen etter behandling. Neste kolonne er den første kodingen som ble gjort. Og den siste kolonnen illustrerer temaene og undertemaene som ble utarbeidet. Fargene i tabellen representerer hovedtema slik at jeg skulle ha oversikt.

Fase 6 er å produsere rapporten. Denne fasen var svært krevende da jeg måtte fremstille sitater og fremme budskapet på en god nok måte. Da jeg selv har vært gjennom de tidligere fasene selv ble det utfordrende å sette seg i leser sine sko, uten mye av den bakenforliggende kunnskapen. Presentasjon av funn ble dermed en krevende fase.

### 3.4.1 Etter analysen

Etter at temaene ble inndelt gikk fokuset på undertemaene. Disse undertemaene endret seg stadig da det var flere sitater som skulle analyseres og det skulle være en rød tråd mellom informantene. Noen sitater ble utfordrende å kode inn under de valgte temaene, mens andre ble utfordrende da det skjedde en overlapp mellom temaene eller undertemaene. Temaene og undertemaene ble derfor valgt etter hva jeg betraktet som naturlig. Temaene som ble valgt fikk alle to undertema. En nærmere gjennomgang av tema og undertema kommer i kapittel 4: Presentasjon av funn. I tabell 2. fremstilles det en oversikt over tema og undertema.



Tabell 2: Fastsatte tema og undertema

Tema	Undertema
Organisasjon	Ledelse
	Arbeidsmiljø
Relasjoner	Kollega
	Tilhørighet
Autonomi	Arbeidsoppgaver
	Kompetanse

### 3.5 Kvalitet innen forskning

Forskning burde ha visse faktorer til betraktning for at det skal bli en god og etisk gjennomføring. Dette varierer ofte fra et studie til et annet på hvordan dette gjennomføres. Forskningsråd og sosiologiske foreninger har for eksempel standardsjekklister som går på etikk og forskning (Ryen 2017, s. 207). Dette kan være til hjelp for at forskere ikke skal misbruke sin rolle. Denne studien måtte for eksempel sende inn en søknad til norsk senter for forskningsdata (se vedlegg 1) for å kvalitet sikre studien. Noen begreper skal trekkes inn som kjennetegner kvalitet på forskningen. Det er viktig å få frem at flere av begrepene kan ha forskjellige navn, men det er valgt ut noen begreper å fokusere på i denne studien.

#### 3.5.1 Begreper på kvalitet innen forskning

For at denne studien skal sikre at det er en viss standard på kvaliteten er det lagt vekt på troverdigheten. Å ta en vurdering av troverdigheten av forskningen som blir gjort burde enhver forsker gjøre. Lincoln og Guba (1985, s. 290) kommer med fire viktige begreper som skal støtte opp slik at forskningen skal bli troverdig. Disse er kredibilitet, overførbarhet, reliabilitet og refleksivitet.

Kredibilitet kan defineres som i hvilken grad informantenes mening er oppfattet. Det er den omtrentlige gyldigheten hvor forsker konkluderer med en relasjon mellom to variabler, og om disse er kausale eller at det er et fravær av en sammenheng som innebærer fravær av årsak (Lincoln & Guba, 1985, s. 290). Det går på i hvilken grad forsker har forstått informantenes oppfatning av virkeligheten som riktig.

Overførbarhet går ut på at forsker kan gi en så tykk beskrivelse som nødvendig for å gi noen mulighet til å overføre det som kommer frem for å nå en konklusjon om overføringen er mulig (Lincoln & Guba, 1985, s. 316). I studier som bruker kvalitativt intervju kan en heller si at studie kan overføres med bakgrunn i at kunnskapen som produseres kan overføres til andre relevante situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 265-266). Videre kan det sies at det er en naturalistisk overføring som brukes. Det betyr at rapporteringen til studie redegjør detaljene på det som er under fokus på en god nok måte slik at leseren selv kan ta en vurdering på om resultatene er gyldig (Tjora, 2017, s. 239).

Reliabilitet er om studien gjennomføres på en konsis og troverdig måte. Dette har ofte sammenheng med resultatet på forskning og om dette kan reproduseres av andre forskere. Ved at andre forskere kan gjennomføre samme undersøkelse kan dette indikere om en informant ville endret svarene sine i et nytt intervju (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 250).

Sist ble det tatt høyde for refleksivitet i studien. Refleksivitet er forskerens evne og vilje til å undersøke eget forskningsarbeid og hvordan den som person kan være med på å forme og påvirke dette (Tjora, 2017, s. 251). Dette er noe som ble prøvd og

gjennomført og er presentert under avsnittet «mitt ståsted innen forskning» og forskerrollen

### 3.6 Etske betraktninger

Etisk forskning er et viktig punkt som kommer frem også i denne studien. Det ligger implisitt i all forskning, uavhengig av formelle juridiske krav, at etikk skal være et punkt. I tillegg til de fem punktene som er nevnt tidligere er etiske dilemmaer noe som kan forekomme under forskning. Ved gjennomføring av ethvert studie er det viktig at forsker undersøker om forskningen har lagt til rette for tillit, konfidensialitet, respekt og gjensidighet i møte med informanter.

Grunnen til at disse aspektene blir viktig å ta i betraktning går på at innen kvalitativ forskning vil ofte forsker komme svært nærme informantene. Forsker må tenke eksplisitt på etiske prinsipper da relasjonen mellom forsker og informant ofte blir asymmetrisk. Selv om informant må gi samtykke og har rett til å trekke seg kan informantene fortsatt oppleve at de ikke vil svikte forsker (Tjora, 2017, s. 48). Dette kan bety at informanten svarer med tanke på hva h\*n tror forsker vil høre, og ikke nødvendigvis hva h\*n selv føler og tenker.

Hovedprinsippene når det kommer til etisk forskning er hvordan intervjuet gjennomføres, anonymisering og transparens. Det er viktig at under intervjuet skal ikke informanten komme til psykisk eller fysisk skade. Forsker må reflektere over om temaene som tas opp blir for følsomme eller ubehagelig, og om h\*n har redskapene til å håndtere det på en god måte hvis noe kommer opp. Det er viktig å ikke grave unødvendig. Forsker må skape et rom hvor informanten føler seg trygg, og har nok informasjon til å vite at h\*n kan trekke seg om det er ønskelig. Det er også viktig at informant vet at alt er frivillig og båndopptaker kan slås av eller at ting fjernes i etterkant (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 35; Tjora, 2017, s. 175-176). Åpen kommunikasjon er sentralt for at informant skal føle seg ivaretatt og trygg nok til å si ifra om noe er ubehagelig.

Hvis det faktisk er mer følsomme temaer som forekommer i intervjuet blir det viktig for forsker å anonymisere. Hvordan en forsker velger å gjøre dette kan variere. En kan velge å kutte informasjon eller kode navn eller ting som kan gjøre det lettere å identifisere informanten. I denne studien valgte jeg å fremstille informantene med pseudonymene Anniken, Bjørg, Gjertrud, Mari og Sara for å holde informantene anonym. Det ble også valg å anonymisere stedsnavn eller annet unødvendig informasjon med XX. Eksempelvis hvis en informant hadde sagt «jeg vokste opp på Eidsvoll» ville dette da isteden fremstilles som «jeg vokste opp på XX».

For å opprettholde anonymisering og konfidensialitet på en god måte kan forsker gi tilbake transkribering eller sitering til informantene, så de selv kan sjekke over om de synes det er informasjon eller detaljer som burde anonymiseres. I visse situasjoner kan det ødelegge forskningen om detaljer eller informasjon fjernes, men dette blir opp til forsker å ta en stilling til. I tillegg vil det være viktig for forsker å kunne fakta sjekke hvis det kommer fram noe som burde fakta sjekkes. Dette er fordi det kan oppstå motstridende fakta eller opplevelser i intervjuene, som kan framstille en informant i dårlig lys hvis en ikke sjekker det (Tjora, 2017, s. 177-179).

For å håndtere etiske dilemmaer som de oppstår eller bare forberede seg bedre til forskning kan en forsker utarbeide protokoller som behandler etiske spørsmål ettersom de oppstår. En forsker kan på forhånd ha kjennskap til moralske spørsmål som kan oppstå i et intervju, dermed kan forsker reflektere over studie og være oppmerksom på de kritiske og følsomme spørsmålene (Kvale & Brinkmann, 2010, s. 83).

Alle disse faktorene som er nevnt over var noe som ble tatt med inn i intervjufasen, i den senere transkriberingen, og den videre behandlingen av datamaterialet. Dette studie hadde ikke som intensjon i å grave i informantenes private liv, men heller arbeidslivet. Dette er lettere sagt enn gjort da personer bare er ett menneske, og disse skillene ikke alltid er like lett å forholde seg til. Det ble derfor tatt til høyde for at følsomme temaer kunne komme opp, men det ble også gitt informasjon, både før og etter, til informantene om at hvis det var noe de ikke ville ha med, eller senere trekke seg var det helt greit.

## 4 Presentasjon av funn

Dette kapitlet skal se nærmere på funnene som oppstod gjennom den tematiske analysen. Etter behandling av datamaterialet kom det frem de tre temaene og undertemaene som ble fremstilt i tabell 2. Organisasjon, relasjoner og autonomi var temaene som forekom hyppigst frem gjennom beretningene og hadde mest støtte fra datamaterialet. De tre temaene ble dratt ut av datamaterialet da de var med på å belyse problemformuleringen på en god måte. Gjennom alle prosessene i denne studien har problemformuleringen «hvordan oppleves motivasjon på arbeidsplassen?» ligget til grunn.

Videre i dette kapitlet vil temaene være med på å belyse problemformuleringen. Funnene vil presenteres i dette kapitlet som utsagn informantene kom med. Utsagnene kan ha vært en del av en lengre utredning, men at det som ble ansett som viktigst ble tatt ut. For å gjøre dette mer tydelig ble det tatt i bruk visse tegn. Hvis et sitat presenteres med tegnet [...] betyr det at setningene ikke nødvendigvis ble tatt fra samme plass i datamaterialet, og hvis tegnet (...) brukes betyr det at setningen er brutt av ulike årsaker som for eksempel ord som er mindre relevant for meningen. Tegnet ... brukes hvis informant har brukt tid på å tenke. Disse tegnene brukes for å gi leser en mer forståelig leseropplevelse og for å få en bedre oversikt over funnene. Videre vil det også bli brukt uttrykk som for eksempel *flere av informantene* eller *noen av informantene*. Dette er for å gi en indikasjon om at funnene som presenteres har en viss konsistens og styrke blant flere av informantene. Hvis flere av informantene har beskrevet like oppfatninger kan dette være med på å støtte funnet. Sitater vil merkes med «...» og i kursiv for å skille mellom hva forsker kom med, og hva som ble sagt av informanter.

Gjennom presentasjonen av funnene vil de presenteres først ett tema og underkategoriene i det tema, før neste tema og undertema presenteres. Dette er for at det skal gjøres på en ryddig måte.

### 4.1 Organisasjon

Det første hovedtema som fremsto var hvordan organisasjonsaspektet spilte inn på motivasjonen deres. Organisasjon er i denne sammenhengen arbeidsplassene hvor informantene jobbet. De fleste jobbet på forskjellige steder noe som gjorde at det ble fortalt forskjellige opplevelser av hva som var bra og hva som kunne være bedre på arbeidsplassen.

Selv om de fleste hadde skildringer hvor det kom frem ting de var fornøyde med, var det fortsatt aspekter som kom de kunne tenkt seg kunne vært annerledes eller ting som burde vært litt bedre i virksomheten de jobbet for. De aspektene som utpekte seg mest var hvordan ledelsen var, hvordan arbeidsmiljøet var, og hvordan behovene deres ble ivaretatt.

#### 4.1.1 Ledelse

Ledelsen var et undertema alle informantene var inne på i en eller annen grad. Noen hadde et tettere samarbeid med ledelsen, mens andre hadde litt mer avstand fra dem noe som påvirket hvordan hvor fokuset til de forskjellige informantene la seg. Da ledelsen til de forskjellige informantene kunne være fra en de hadde jevnlig kontakt med til en de bare visste navnet til ble det lagt vekt på det nærmeste lederen de hadde. Noen av informantene befant seg i et lederteam og hadde naturlig nok en litt større rolle på innspill som kom fra ledelsen, men felles var at alle hadde erfaringer med hva de ønsket av ledelsen.

Et av aspektene som kom fram som grunnleggende hos alle informantene var et ønske om at ledelsen var tilgjengelig. Dette på forskjellige nivå, men at ledelsen deres hadde tid og mulighet til å være der for informantene hvis det var noe de lurte på eller hadde behov for.

*Ledelsen vår sitter jo i X, så ganske fjern. Sånn sett. Ja ... men tilgjengelig for all del hvis jeg lurer på noe, eller trenger noe, sant, får jeg jo det. Så det er jo egentlig nok, å bare vite at det er noen der når behovet er der da, tenker jeg (Gjertrud)*

Det kommer fram i sitatet at ved at ledelsen er der har noe å si for å dekke behovet. Gjertrud kommer med at dette er noe hun opplever med sin ledelse. At selv om de ikke nødvendigvis sitter i samme bygning eller plass får hun det hun trenger av dem. Dette var ikke tilfelle hos alle. Flere av informantene beskriver at en mer tilgjengelig ledelse er et savn de opplever.

*Jeg tror kanskje hvis det er noe dem kunne gjort, så er det kanskje bare å være litt mer tilgjengelig kanskje, som vi har snakket om. Som hadde kunne økt motivasjonen litt (Anniken)*

*At dem er litt mer sånn på, og i vertfall når du sender en mail så får du et svar med en ok eller at de har sett det liksom. Et slags respons, men det er liksom sånn, det ble ikke sånn gradvis over heller, det var litt sånn poff (Sara)*

Sitatene over illustrerer hvordan dette poenget. At en ledelse bør helst være tilgjengelig for at medarbeiderne skal føle seg ivaretatt. Flere av informantene legger vekt på at det er ikke nødvendig å være tilstede som sådan, men hvis ledelsen eller lederen ikke er tilstede på arbeidsplassen er det et ønske om at det er en tilgjengelighet via telefon eller nett. At det er en viss oppfølging av hva som trengs.

Et annet punkt som ble påpekt av informantene var et ønske om at ledelsen skulle ha verdsette de ansatte. Da informantene var i forskjellige stadier i livet var det som var viktig varierende. For noen var en mer aktiv ledelse og ha en interaksjon med ledelse det det var behov for, mens for andre var det viktig med å bli sett av ledelsen. En av informantene illustrerte det slik:

*Og da er det jo litt sånn tilbake til det jeg sa med at, når det er at du hele tiden må være initiativtakeren for å ta kontakten. Det er litt vanskelig, og kan være av og til. Selv om man har ansvar for å fortelle om sine behov, for man at det alltid er arbeidstaker som har ansvaret for å ta initiativ, det er litt kjipt synes jeg da. Så det tenker jeg jo er en rolle de skal ha (Anniken)*

Her fremmes poenget om at det er et ønske om å bli sett av ledelsen uten å måtte be om det. Dette blir også fortalt fra en annen informant med et litt annet perspektiv.

*Jeg har ikke den samme driven, driven min nå er litt annerledes enn den var før. Slik at jeg har behov for at arbeidsgiver også er oppmerksom på mitt behov som voksen snart senior, jeg vet ikke, jeg tror det er 65 år man blir regnet som senior, men jeg kommer jo dit forhåpentligvis hvis jeg får nok dager i livet. Og at arbeidsgiver vil ta vare på meg, og ønsk mitt bidrag også når jeg kommer dit. Det vil jeg jo få behov for framover (Mari)*

Begge informantene kommer med et ønske om å bli sett og verdsatt av ledelsen. Begge legger vekt på dette med å bli sett av ledelsen uten å måtte be om å bli sett på et vis. Samtidig spiller det inn at det er viktig at de klarer å stå på egne ben og ikke forventer at det skal være nødvendig med en leder som holder de i hånden, men en viss oppfølging må være til stede.

#### 4.1.2 Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø var et element som flere kom inn på. Det var flere som påpekte dette med estetikk og hvor fint og koselig lokalene de jobbet i var, men da arbeidsmiljø kan være ganske kom det frem andre faktorer. Dette elementet var det variasjon på hva informantene la mest vekt på, men som nevnt tidligere i teksten var informantene relativt fornøyd med arbeidsplassen.

Det første aspektet som kom fram under analysen var hvordan tilhørigheten spilte en rolle for hvordan informantene så på arbeidsmiljøet. Informantene delte med sine erfaringer at tilhørighetsaspektet er noe som kan være en påvirkende faktor på deres motivasjon.

*Så tenker jeg også at visjonen og mål som man utarbeider sammen i bedriften kan ha betydning i forhold til dette, tilhørighet, opplevelsen av å jobbe med, i en bedrift som matcher med dine verdier. Og hvor utøvelsen av å arbeide også matcher med verdiene dine og ikke går på tvers. Det bygger også tilhørighet, det bygger trivsel, det gir meningsfullhet og motivasjon, og ikke minst relasjonelle forhold imellom kollegaer og ja (Mari)*

I sitatet kommer informantene med en skildring av hvordan en på mange måter må samarbeide med bedriften sin, om dette går på verdier eller mål. Ved å ha felles mål og verdier kan dette føre til at det er ikke jeg og arbeidsplassen som to separate enheter, men heller at det blir en vi-oplevelse. At jeg-et blir en del av arbeidsplassen. Dette illustreres av Bjørg «At du får, du får skapt en slags vi følelse, og du er en av dem. Vi sammen. Vi sammen er bedriften». Her får hun frem at en blir sammen om noe som kan være med på å fjerne et jeg-du skille.

Det kommer også fram gjennom intervjuene at tilhørigheten også spiller på lojaliteten til bedriften. At en må føle at man tilhører bedriften, og føle et eierskap til bedriften. Forfaller tilhørigheten kan motivasjonen for å kunne fortsette å jobbe i bedriften forfalle. Dette illustreres i sitatet:

*Ja, som er helt nyutdannet sykepleier, null erfaring, og null videreutdanning og sånt, så er det bare å erstatte, for du er erstattbar. Da blir det litt sånn, veldig lett å dra da. Når man liksom ikke blir, man føler at, man føler at man blir ønsket, men ikke satt pris på som man skulle tenkt seg da (Sara)*

Ved å føle at bedriften ikke verdsetter kompetansen til informantene vil også tilhørigheten til selve bedriften også forsvinne. Det å føle at det man er lett erstattelig viser Sara at kan føre til at en føler seg lite satt pris på samt at hvorfor skal man ikke dra da. Det er ikke noe tilhørighet til bedriften når en ikke blir verdsatt.

Et annet aspekt som kom frem som spilte en rolle på arbeidsmiljøet gikk på det å ha en åpenhetskultur. Med åpenhetskultur kom det frem vektlegging på å kunne snakke om det meste, både det faglige og det personlige. Det å kunne snakke og spørre leder

om ting, og det å gå inn til hverandre, kollegaer og leder, og samarbeide var viktig. De fleste vektla det å kunne ha nok åpenhet på arbeidsplassen til å stille spørsmål. En åpenhet til å stille spørsmål uten at det skulle gjøre at man følte seg dum.

*Og at det er en åpenhet. Åpne dører, for da er det og lett å gå inn og spørre folk, og snakke med folk. For her, vi har jo bare, her er det jo kontorer, her har jo alle sine kontorer og vi jobber med hver våre XX hold jeg på å si, men likevel så er det jo mange ganger at vi står fast og trenger å spørre (Björg)*

Dette kan ses i sammenheng med det Gjertrud fortalte «Og ja det er klart at det er det. Det er jo veldig unormalt at man ikke har møtt lederen sin, annet enn på en skjerm». Dette kan da tolkes som at det å ha muligheten til å snakke med medarbeidere og ledere har en effekt på om det er en oppfattet åpenhetskultur. Og dette igjen spiller inn på om det er et godt arbeidsmiljø.

Et godt arbeidsmiljø for noen av informantene var også preget av et trygt arbeidsmiljø. Et trygt arbeidsmiljø går da inn på om de følte en trygghet med jobben sin i forhold til at det har den fysiske tryggheten med at de ikke er i fare for noe. Men også sikkerheten forutsigbarhet fører med seg.

*... så for eksempel hvis det er et par eller også hvis det blir en del aggresjon eller hvis det oppstår noe i en samtale som jeg bare ser for meg kan oppstå en gang da, uten at jeg har opplevd det, men det noe som på en måte, og da er det sånn å være alene her, hva, litt utrygt (Sara)*

Det at informanten kommer med dette viser at det å kunne ha noen på arbeidsplassen og at det legges til rette for at det skal være en trygghet for de som jobber der står som en viktig faktor. Selv om informanten ikke hadde opplevd noe tidligere kan det tolkes som en form for frykt for at dette skal kunne skje. Da ble dette med å ha noen tilstede og at det ble et fokus på sikkerhet viktig.

Det kom også fram at den psykologiske tryggheten også er viktig for å kunne ha et godt arbeidsmiljø. Da flere informanter kom fram til det å vite at jobben var trygg var en viktig faktor for å oppleve ro i sinnet.

*Jeg tror nok at jobbtrygghet har betydning. Jeg har forpliktelser, økonomiske forpliktelser, jeg har jobbet for meg selv, jeg har i perioder i arbeidslivet mitt, jeg har (...) kjente på det at det kan være usikkert (Mari)*

Det å være usikker på jobbtryggheten og hvis en går i et arbeidsmiljø hvor dette ikke er stabilt kan det redusere den opplevde psykologiske tryggheten. Det kommer frem i informantens sitat at dette er noe hun har opplevd tidligere og det er noe som påvirker sikkerheten. Det å oppleve en fysisk og psykologisk trygghet på arbeid vil da være elementer som kan spille inn på hvordan et arbeidsmiljø hos en bedrift er.

## 4.2 Relasjoner

Et hovedtema som alle informantene vektla opptil flere ganger under intervjuene gikk på relasjoner. Relasjoner går ut på i denne sammenhengen det relasjonelle som oppstår med kollegaer, ledere og eventuelle andre mennesker de møter i arbeidssettingen. Det relasjonelle fremsto som et av de viktigste temaene da informantene nevnte det opptil flere ganger under intervjuet.

Under den analytiske prosessen kom det frem tidlig at det medmenneskelige med arbeidsoppgavene var noe som lå høyt oppe når det kom til både trivsel og motivasjon. Ved videre undersøkelse ble det utarbeidet to undertema som hadde noe med det relasjonelle å gjøre.

#### 4.2.1 Kollega

Det var ikke nødvendigvis alle som jobbet like tett med kollegaene sine, men de mente fortsatt at dette var et viktig fenomen for at de skulle ha motivasjon for å komme på arbeid. Hva hver enkel informant la vekt på kunne variere noe. Noe var felles som det å ha noen å hilse på når de ankom arbeidsplassen og det å oppleve et fellesskap og litt den vi følelsen som det ble lagt vekt på under organisasjonstema. Det kom også frem hvor viktig det var med et relasjonelt samhold både med leder og kollega.

Det å ha kollega som man kunne snakke med og møte fremsto av flere som en bli eller dra faktor. Det gikk ut på at informantene fortalte at kollegaer var en sentral del av motivasjonen til å komme på arbeid om morgenen, eller det å fortsette å jobbe i en bedrift i stedet for å forlate og få en ny jobb. Sitatene illustrerer det informantene fortalte om hvordan kollegaer spiller inn på deres arbeidsopplevelse.

*... det er jo å kjenne seg, det er kanskje overvekt av sosiale mennesker i denne bransjen, som e hakke mer ekstrovert enn introvert. Og det å være sammen, det å kunne møte kollegaer og møte folkene man jobber med, har stor betydning (Mari)*

*Det å ha noen å sparre med, og det å, debriefe seg hvis det er behov for det, eller spørre om ting om man har behov for det, og ja. Ja... (Gjertrud)*

*Så at det er jo sånn at, det er på en måte det kollegiale og ha noen man kan sparre litt med, og finne ut av litt ting vi, og, og bli, at det blir, jeg blir jo inspirert av hva den andre som er der også (Anniken)*

*Og så tenker jeg det er jo en veldig viktig bit av det der det er på en måte med det kollegiale at, at det ikke er noen som drar deg ned, det er noen som drar meg opp, eller er med på å liksom og den biten (Sara)*

*Jeg blir motivert av å møte og ha nærkontakt med hyggelige gode kollegaer, det er veldig viktig (Björg)*

Her kommer det frem hvordan det å møte kollegaer og snakke med de kan være med på øke trivsel og gi motivasjon til arbeidsdagen. Sitatene kommer alle med svært beskrivende ord som får frem hvor viktig det kan være. Ord som betydning, behov og inspirert er ofte brukt for å vektlegge hvor viktig eller hvor meningsfylt noe er. Disse sitatene kan derfor tolkes som at det å ha kollegaer går på et dypere nivå.

Dette funnet kan støttes opp ved å se på andre fortellinger hvor noen av informantene fortalte om en tid hvor kollegaene ikke var tilstede eller hvor man ikke trivdes i like stor grad med kollegaene de hadde.

*Hvis kollegaer ikke trives like godt som meg (...) sånn at motivasjonen i teamet går ned, eller folk begynner å slutte og dra andre steder og sånt. For da forsvinner*



*den trivselsgrunnlaget mitt da. Så (...) det tenkte jeg aldri på før, men det er jo sånne momenter som kommer inn nå som jeg bli mer voksen da (Mari)*

*... det var liksom så mye endringer som skulle foregå der, så der sluttet det flere ut av dem som jeg hadde knyttet meg veldig til. Så da var det liksom, ja, da skulle det bli nye folk, og jeg følte at jeg var en av de få gamle igjen, og så da syntes jeg den der motivasjonsfaktoren som jeg kjenner på med gode kollegaer den litt bort, for dem hadde jo sluttet. Så får litt sånn tapsfølelse. Så det husker jeg at det er ganske demotiverende (Björg)*

Begge disse sitatene viser til en periode hvor de opplevde en tid hvor gode kollegaer sluttet noe som førte til at trivselen ble redusert. Kollegagrundlaget som oppleves i en bedrift spiller inn på motivasjonen for å gjennomføre selve arbeidsoppgavene.

#### 4.2.2 Tilhørighet

Et annet undertema som oppsto flere ganger gjennom fortellingene til informantene var det å oppleve tilhørighet. Denne kategorien vil ha en nær sammenheng med det å oppleve tilhørighet i bedriften som det ble gått inn på under organisasjonstema. Det er en sammenheng der da felleskap også kan oppleves å skape en vi følelse. Hvordan informantene opplevde tilhørighet varierte til en viss grad da de jobbet på forskjellige arbeidsplasser og hadde forskjellig kollegagrundlag.

*Og jeg ser jo veldig fram til de der ansatte samlingene der. Jeg gleder meg til vi skal dit, selv om det er jo travle dager, ting skal presses inn i de timene, de er bare stappet full, men jeg gleder meg veldig selv om (Anniken)*

Sitatet til Anniken illustrerer hvordan det å ha samlinger hvor hun møter andre ansatte er noe som fremmer en gledefølelse kan da tolkes som en viktig faktor som gjøres på arbeidsplassen. Det fremstår som at det er mye som skjer i de samlingsdagene, men selv med mye som skal gjøres er dette fortsatt noe som vekker glede. Det kan dermed tolkes som at den tilhørighetsfølelsen som vekkes under de samlingene overgår det å ha det travelt.

Dette kan bygges videre på da i sitatet Björg kom med «Men eller er det vi som er, vi er liksom en avdeling for oss selv på et vis. Så det gir jo en ganske sterk vi følelse, i og med at vi ikke er så mange». Sitatet viser også til at det å ha et fellesskap kan være en følelsesladd opplevelse. At det skapes en felles vi følelse er med på å gi ansatte en tilhørighet og gi noen som er på deres lag.

*... men i vertfall for min del så er det ikke bra for meg å være alene på jobb. Da har jeg kjent meg ensom og, og kava med ting som, det bare, det bare blir oppi her da (peker på hode). Så for meg er det 10 av 10 ja (Anniken)*

Informanten i sitatet fremmer dette med å ikke ha kollegaer på arbeidsplassen tar bort denne fellesskapsfølelsen som er viktig for informantene i dette studiet. Da alle har vektlagt det å ha kollega som svært viktig, kan det kobles sammen med tilhørigheten. Tilhørigheten går på kollegene en har i medarbeiderne, men også det å oppleve lederen(e) som kollega. Leder kan også fungere som viktige kollega i den grad at de også kan påvirke tilhørigheten som utvikles på arbeidsplassen.

Ledelsen kan på samme måte som medarbeidere påvirke hvordan en kan oppleve tilhørigheten på flere måter. Noen av informantene satt også i lederteam, og der kom det frem at lederen var en del av teamet selv om h\*n i hadde en høyere stilling. Ved at leder satte litt føringer på hva som måtte gjøres, virket det som noe flere av informantene satte pris på.

*... og vår leder har vært opptatt av at vi har et stort lunsj bord der alle skal sitte, så vi ikke sitter i slike grupperinger, så det blir sånne subgrupper, men alle sitter ved et stort bord, så du vet jo aldri hvem du sitter sammen med i lunsjen. Og da, så alle snakker med alle og det tenker jeg er trivselsfremmende ting (Bjørge)*

I sitatet kommer det fram et eksempel på hvordan en leder kan påvirke tilhørigheten på en arbeidsplass. Informanten påpeker at det er for å unngå at det skal oppstå grupperinger innad i gruppen og dette skal være med på å hjelpe alle til å snakke med alle. Ved å gjøre en slik løsning kan det tolkes som om at lederen fokuserer på at alle skal føle et fellesskap og ikke føle seg utenfor.

Et annet aspekt som kom frem når det kom til fellesskapet var hvordan samarbeid spilte en rolle. Det å ha et godt samarbeid med både medarbeidere og leder virket å påvirke tilhørigheten. Under det relasjonelle temaet kom det frem gjennom fortellingene til informantene at samarbeid var noe av det som var svært positivt med kollegaer og lederens tilgjengelighet. Det å ha noen der å hjelpe informantene å snakke ut om ting. Selv om de ikke nødvendigvis jobbet i team eller hadde samme stilling virket det som å ha noen der å kunne diskutere seg gjennom utfordrende situasjoner var sentralt.

*Ja, det er det å få til ting sammen. Og jobbe mot et felles mål. Det tenker jeg er alltid er motiverende. Ja ... for meg da (Gjertrud)*

*Også sånn når det kommer til kollega og, så kan en jo og det tenker jeg. Enten det er om en, den ene står litt fast og stamper litt og en kan være med å se litt andre retninger og se ting på litt andre måter og litt sånn kanskje (Anniken)*

Sitatene illustrerer det med å jobbe sammen og ha et samarbeid spiller en rolle for å oppleve tilhørighet. Det å ha mulighet til å samarbeide med andre i en eller annen form kan tolkes å være sentralt for informantene i dette studiet.

## 4.3 Autonomi

Hovedtemaet som skal presenteres i denne delen går på hvor viktig autonomi var for informantene. Autonomi var noe som forekom under flere av intervjuene og som informantene hadde en ganske klar tanke om hva de ønsket av arbeidsplassen sin og hva de hadde behov for. Gjennom fortellingene til informantene blir det dratt ut sitater som illustrerer hvordan det kommer frem fra deres side viktigheten for autonomi på arbeidsplassen.

### 4.3.1 Arbeidsoppgaver

Da det var mye i intervjuene som kunne komme under autonomi ble arbeidsoppgaver et undertema som kom frem. Arbeidsoppgaver var noe alle informantene hadde med i fortellingene sine på ulikt vis. Ved noen utsagn kom det frem at hvilke arbeidsoppgaver de møtte i arbeidshverdagen kunne påvirke hvordan de opplevde motivasjon på jobb.

Hvilke arbeidsoppgaver kunne variere mellom om det var varierte oppgaver, eller om de var spennende og utfordrende. Bjørg illustrerte dette i sitatet

*Ja, hva som motiverer meg det er jo blant annet det jeg nettopp har sagt med det her spennende arbeidsoppgavene. Det er jo en ting som jeg blir motivert av [...] For blir det for mye vanskelige ting, så tror jeg at jeg hadde kommet til å kjenne meg litt sånn overlesset og kjent at her, det hadde gått utover trivselen ja. Både trivselen og motivasjonen ja, helt sikkert (Bjørg).*

Bjørg hadde hatt forskjellige jobber tidligere, så det å oppleve forskjellige arbeidsoppgaver var ikke noe nytt for henne. Når hun da fortalte om hvordan hun opplevde arbeidsoppgavene som spennende, ble det tolket som at arbeidsoppgavene hun hadde var noe som dekket behovet hennes. Hadde ikke arbeidsoppgavene vært interessante nok hadde informantene ikke brukt begrepet spennende. Samtidig virket det som det var viktig for informantene at det måtte være en balanse på arbeidsoppgavene. At det var viktig at de var spennende og utfordrende, men samtidig måtte de være overkommelige. For vanskelige oppgaver vil ikke føre til den mestringen en trenger i en arbeidssetting for å oppleve den grad av motivasjon som trengs.

Et annet aspekt som kom frem gjennom med autonomi var hvordan informantene så på dette med å ha kontroll på egen timeplan. Dette var det flere som la vekt på og sammenlignet med tidligere erfaringer hvor de ikke hadde hatt frihet eller påvirkning på egen timeplan. Det å sette opp arbeidsoppgavene og kunne se hvordan det påvirker dagen, kom frem som betydningsfullt for flere av informantene.

*Og det er jo litt som vi kan styre litt her ikke sant. Så hvis jeg har noen nye tanker eller hvis du har noen nye tanker så kan vi se på det, det trenger ikke gjøres akkurat sånn som man har gjort i mange år, eller gjøre det sånn eller sånn, sant, at, men at man skal inn mot sånn kjerneaktiviteten vår (Sara)*

Sitatet løfter frem hvordan det å kunne styre arbeidsoppgaver og det å være autonom gjør noe med hvordan en selv føler at man har en viss påvirkning på hva som skjer i bedriften. Gjertrud kom med utsagnet:

*Det å kunne å ha påvirkningskraft på egen arbeidsdag er viktig. Det har jo svært lite som helsepersonell da. Når klokken ringer så løper du. Så det har vært en stor overgang bare i seg selv ja (Gjertrud)*

Her viser sitatene Sara og Gjertrud fortalte at det å påvirke og utforme egen arbeidsdag spiller inn på hvordan deres arbeidsmotivasjon er. Og ved Gjertruds sammenligning viser hun til en annen situasjon hvor det å være autonom på egen hverdag var lav, noe som var annerledes og har i etterkant opplevd at det å ha påvirkningskraft kan være en viktig faktor. Sitatene får frem hvordan det å påvirke arbeidsoppgaver og timeplan fremstår som viktig for dem for å kunne fremme sine personlige interesser og ønsker på arbeidsplassen.

Hvis det ble for mange arbeidsoppgaver, altså at arbeidsmengden ble for stor var dette også et aspekt som ble påpekt. Her fremmet informantene at det å ha for mange arbeidsoppgaver og ha for korte tidsfrister førte til en redusert oppfattelse av motivasjon. Ved stor arbeidsmengde og tidspress var det flere av informantene som påpekte at det var greit i en viss periode, men over lengre tid gikk dette utover livskvaliteten deres. I disse sitatene illustreres noen av refleksjonene til informantene.

*... vi skal jo i tillegg til samtaler og ut med undervisning og slike ting, så har vi jo mange administrative oppgaver som vi må gjøre, og hvis det da kommer, det kommer korte deadlines og slike ting, så går det ned på min trivsel, at hvis det her må være gjort om to dager, da kjenner jeg for det første at jeg ikke kjenner meg sånn helt superrespektert som arbeidstaker, og liksom hva jeg har i arbeidshverdagen. (Anniken)*

*Men slik som det er akkurat nå, så har jeg ikke kapasitet til det, siden jeg har det for travelt. Så skulle gjerne hatt litt mer tid til det da (Gjertrud)*

Det å ikke ha kapasitet eller tid til å gjennomføre arbeidsoppgavene de hadde reduserer arbeidsmotivasjonene til informantene. Dette kan medføre en reduksjon i trivsel, og som Anniken påpekte var det å ha tidspress noe som førte til opplevelse av redusert respekt. Dette igjen kan tolkes som at det vil føre til mindre autonomi.

I en av de tidligere sitatene til Gjertrud kom det litt inn på et annet aspekt, nemlig påvirkning. For flere av informantene har på ett eller annet nivå nevnt hvor viktig det er å kunne komme med innspill eller påvirke arbeidsoppgavene. Informantene kom frem med at innspill og forslag var måter de kunne bidra med. Ved å kunne være med å påvirke hva som skjer er det med på å skape en tilhørighet til bedriften, og hvis en da ikke blir hørt kan en føle at innspillene og forslagene som kommer ikke blir verdsatt. Dette kommer frem for Mari da hun fortalte «Hvis jeg for eksempel fikk en leder som ikke er lydhør for mine innspill eller hvor jeg ikke har muligheten til å på en måte bidra, så vil det nok dempe motivasjonen min». Dette går inn på hvordan det å bli lyttet til kan gå begge veier. At ved å bli hørt på kan en få en positiv opplevelse, men ved å bli overkjørt kan det gå negativt inn på en person, som illustreres i utsagnet:

*Ja og ikke sant, likt sånn, hvis for eksempel hvis en kommer med noe forslag, også ja kanskje det eller det, også hvis man da hele tiden blir møtt med sånn «nei det har vi prøvd 100 ganger før, det har aldri funket», okei skal i vertfall ikke komme med noen forslag da (Anniken)*

Ved å se på disse sitatene kommer det frem hvor viktig det er for informantene at de har en påvirkning på arbeidsoppgavene deres. Ved å ikke kunne ha denne påvirkning vil den autonome følelsen falle bort da en ikke opplever at en er med på å bestemme egne aktiviteter og handlinger.

#### 4.3.2 Kompetanse

Et annet undertema som kom frem av analysen var kompetanse. Informantene fortalte om kompetanse på litt forskjellige måter og i forskjellige settinger. Dette var noe som fremsto som viktig.

Det første aspektet gikk ut på om arbeidsplassen de jobbet på tok vare på og brukte kompetansen informantene tilførte. I all hovedsak tolket jeg det som om det var en felles oppfattelse om en opplevelse av å få brukt kompetansen sin. Alle informantene hadde ulik bakgrunn både i tidligere utdanninger og arbeid, så det var noe av kompetansen de ikke fikk brukt i like stor grad, men det som virket å være relevant for deres nåværende jobb fikk de brukt.

*Spesielt siden jeg har den lederfunksjonen som jeg ikke har noe bakgrunn fra tidligere da. Så det var noe som var helt nytt for meg. Mye annet her har jeg jo på en måte kunne, både sånn helsepersonell, veiledning, alt det der har jeg jo på en måte kompetanse innenfor. Men veiledning og ledelse har jo en del til felles også, så ja (Gjertrud)*

I sitatet kom det frem at selv om noen av arbeidsoppgavene er nye ligger det en tro på egen kompetanse fra tidligere erfaring. Kompetanse fra flere fagfelt kan spille inn på roller som er nye og utfordrende.

*Og da må vi ha den med oss, så jeg føler at jeg får brukt min kompetanse i bedriften, (...) i stor grad. Også når vi blir bedre på dette med forskning, best praksis og sånt, da vil jeg få brukt for enda mer (Mari)*

Utsagnet illustrerer hvordan Mari opplever en sammenheng mellom hvordan bedriften og hun med sin kompetanse spiller en rolle for hvordan de spiller på lag for å fremme kompetansen. Så det å kunne ha en kompetanse vil kunne fremme ikke bare hver enkelt medarbeider, men også bedriften som en helhet.

Det andre aspektet informantene fremhevet var muligheten til å videreutvikle kompetansen sin. Om de opplevde muligheter for å utvikle kompetansen sin, og om bedriften støttet dette. Og om det var et element de satt pris på fra bedriften sin side og kunne ta kurs, sertifiseringer eller å videreutdanne seg. Her var alle informantene svært fornøyde med sin arbeidsplass og mulighetene bedriften ga informantene. Dette var også noe de fleste så på som nødvendig for at både de og bedriften skulle kunne fortsette framover, noe som blir illustrert i utsagnet til Mari.

*Sånn at, det er mange ulike felt jeg kan utvikle meg på, og, og det er forutsetning for at en sånn bedrift som oss skal kunne lykkes fremover, for arbeidslivet i Norge forandrer seg jo. Vi må utvikle oss faglig for å være med å heve oss i konkurransen. Nå kommer for eksempel dette, bare pandemien gjorde jo at vi plutselig måtte mestre å være digital. Og nå kommer VR inn, sant, så vi må utvikle oss (Mari)*

Det kommer fram et helhetssyn og ikke bare et egosentrert syn, men hvordan hun og bedriften sammen trenger videreutvikling for å kunne ha en rolle i markedet.

*Men det og var jo litt sånn, for motivasjonen den perioden jeg var alene på kontoret så spurte jeg om å få ta en videreutdanning, og det fikk jeg ja på med en gang. Det var ikke noe sånn, ikke noen diskusjon en gang, bare sånn japp, klart det. Også fikk jeg lov å ta den. Og det hjalp veldig akkurat da når det var ganske tungt på jobb (Anniken)*

I sitatet kommer det frem hvordan arbeidsplassen til informantene la til rette for at hun skulle kunne videreutvikle kompetansen sin både for at det kunne gange bedriften, men også for hennes egen del.

Det neste aspektet var om informantene følte at kompetansen deres ble verdsatt av bedriften. Dette aspektet var det litt mer varierte perspektiver over.

*Vet du hvilken kompetanse jeg har, fordi det er ikke noe sånn spørsmål om det, eller det er ikke noe sånn, så var det j det her, vi hadde sånn vi, det va noe sånn*

*om at noe jeg trengte, noe som etterspurte informasjon om rettigheter og litt sånn forskjellig ting da som vi XX kan ganske mye om da. Så sier ledelsen at, ok da skal vi leie inn noen som kan snakke litt om det. Og da ble jeg sånn, ja, jeg rakk opp handa, og bare vi har jo veldig mye kompetanse her for dem som ikke vet så mye om det. Så ble dem litt sånn, åja, ja har vi det. Sånn at det kan jeg føle litt på da, at en kanskje ikke alltid har, dem har kunnskap eller en kanskje vet helt da (Anniken)*

Denne opplevelsen fortalte hvordan det å sitte på kompetanse som bedriften ikke anerkjenner eller vet om en gang kan oppleves som negativt. Det kan tolkes som at bedrifter må verdsette kompetansen til ansatte for at de igjen skal føle at kompetansen deres er verdt noe. Samtidig i motsatt retning er det at kompetansen blir verdsatt i en bedrift noe som kan anerkjenne medarbeidere, noe som illustreres i utsagnet.

*Jeg føler meg ikke oversett på noe vis. Jeg opplever at arbeidsgiver vektlegg kompetansen min, og de ønsker at jeg skal både bidra med det jeg kan bidra med, og at jeg skal utvikle meg slik at vi videre framover kan, kan på en måte dra positive veksler på kompetanse da (Mari)*

Da kan medarbeidere oppleve hvordan en positivt kan bidra med kompetansen sin. I tillegg kan dette være med på å gi medarbeiderne en form for tillit som er det siste aspektet under kompetanse. Ved at medarbeiderne ser at ledelsen og andre kollega verdsetter det de gjør er dette med på å bekrefte at det som blir gjort blir satt pris på. Noe av det informantene la merke til er hvordan en får spørsmål eller arbeidsoppgaver. Dette blir sett på som at ledelsen viser at informantene er kompetente nok til å kunne få mer arbeidsoppgaver eller svare på mer kompliserte spørsmål enn det som krevdes av de i første omgang. *Jeg merker jo at jeg får mer og mer oppgaver, det tenker jo jeg da at da blir jeg jo vist tillit til da (Gjertrud)*. Sitatet viser en kobling mellom flere arbeidsoppgaver og tillit.

*Men jeg opplever at jeg får brukt kompetansen min, jeg opplever at jeg har bruk for å, ta ansvar for å være oppdatert fordi det er bruk for det, fordi jeg får spørsmål som jeg skal kunne svare på, som det er forventes at jeg skal kunne svare på (Mari)*

Også dette sitatet viser hvordan informanten opplever at det å bli tatt i bruk og til en viss grad bli utfordret spiller inn på hvordan hun opplever at det oppstår tillit til kompetansen hennes. Undertemaet kompetanse kom dermed opp ved flere anledninger under intervjuene og det var noe informantene følte de fikk brukt i sin nåværende arbeidsplass.

## 5 Drøfting

Gjennom studien har det kommet frem tidligere forskning og litteratur på hvilken rolle motivasjon kan ha på arbeidslivet og livet generelt. Dette er et område det eksisterer mye forskning og litteratur på, noe som har kommet frem i denne studien, men mye mer som ikke har kommet frem. Da det er et så stort område ble målet med denne studien å holde det til motivasjon i en arbeidssetting. Det hadde bakgrunn i at medarbeidere i arbeidslivet møter svært mange forskjellige arbeidsoppgaver i hverdagen noe som gjør det interessant å se på hvordan motivasjonen til å gjennomføre disse arbeidsoppgavene kan påvirkes. Gjennom kapittel 4 kom det frem 3 temaer som fremmet motivasjonen til informantene i denne studien. Disse tre var autonomi, relasjoner og organisasjon.

De tre motivasjonsfaktorene forekommer i tidligere forskning og litteratur, så videre i dette kapitlet skal disse tre funnene ses opp mot det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel 2. For å få gjort dette på en oversiktlig måte er dette kapitlet delt inn i tre underkapittel som har litt forskjellig fokus. Først skal det gå inn på hvordan informantene opplevde autonomien på sin arbeidsplass. Videre skal det ses på hvordan menneskene eller kollegaene på arbeidsplassen påvirket motivasjonen. Og sist blir det sett nærmere på hvordan bedriften kan fremme eller hindre motivasjonen.

### 5.1 Hvordan oppleves autonomi?

Gjennom beretningene til informantene i denne studien fikk jeg et sterkt inntrykk av at det å jobbe med mennesker hadde en stor påvirkning på deres opplevelse av indre motivasjon. Informantene i denne studien var alle fra helse- og sosialsektoren, noe som kan bety at informantene i denne studien hadde en større forutsetning for at dette skal være en motiverende faktor. Dette kommer også fram i et av sitatene fra Mari hvor hun sier «... *det er kanskje overvekt av sosiale mennesker i denne bransjen, som er hakke mer ekstrovert enn introvert. Og det å være sammen, det å kunne møte kollegaer og møte folkene man jobber med har stor betydning*». Den sosiale faktoren var dermed en viktig faktor for informantene i denne studien, men det kan argumenteres for at dette trenger ikke alltid være saken. Individuer i andre sektorer eller yrker trenger ikke oppfatte mennesker som en motiverende faktor. For at individer skal oppleve en indre motivasjon på arbeidsplassen må de oppleve arbeidsoppgavene som noe de trives med å gjøre. Kuvaas og Dysvik (2012, s. 53) kommer med at det å finne tilfredshet, glede eller mening i arbeidsoppgaver vil variere mellom individer. Videre fortsetter de med å si at hva som engasjerer individet nok til at h\*n glemmer hva h\*n holder på med vil påvirkes av hvilken personlighet individet har. Gjennom fortellingene til informantene kom det frem at de følte at de aldri ble utlært av å ha arbeidsoppgaver som hadde med mennesker å gjøre, som kan støttes av Kuvaas og Dysvik (2012, s. 56) som peker på at oppgaver som fremmer kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktig for den indre motivasjonen. Arbeidsoppgaver som gikk ut på å samarbeide, bistå eller hjelpe andre mennesker virket å gi informantene en større forståelse, og være en lærerik opplevelse. Altså det å jobbe med mennesker funket som en indre motivasjon for informantene.

For informantene var mennesker en viktig faktor, og flere påpekte at de opplevde arbeidet de gjorde som svært meningsfullt og givende. De fortalte om arbeidsoppgavene ble oppfattet som spennende og interessante. Arbeidsoppgaver som er spennende og interessante er viktig for å finne mening i det man gjør, og nøkkelen for å oppleve personlig tilfredsstillelse, som foster individers positive psykologi, helse og velferd (Ivey et al., 2012, s. 562). Gjennom beretningene til informantene kommer det frem at arbeidsoppgavene var tilfredsstillende nok til de opplevde en indre motivasjon og hadde

ikke like stort behov for ytre belønninger. Som det kommer frem i Deci og Ryan (2012, s. 417) er ytre motivasjon noe som kommer fra utsiden av individet, som for eksempel lønn eller frynsegoder som kan hjelpe å motivere. For informantene i denne studien som opplevde å være indre motivert kan de ytre belønningene hindre den indre motivasjonen ved å ta bort gleden med å gjøre det faktiske arbeidet (Mikkelsen, 2016, s. 41). Ved at informantene opplever arbeidsoppgavene som givende og meningsfull vil det på mange måter være nok, og da vil det å sette inn ytre belønninger være med på å redusere den indre motivasjonen. Det er fortsatt viktig å ha en balanse mellom indre og ytre motivasjon. En viss mengde ytre belønninger vil fungere som en motiverende faktor, men for mye vil ta over for den indre motivasjonen.

Ser man nærmere på den indre motivasjonen kommer autonomi, eller selvbestemmelse som en sentral del, og det kom også fram som et sentral funn i denne studien. Gjennom flere av sitatene til informantene ble det illustrert deres ønske og behov for å komme med egne tanker og innspill i virksomheten de jobbet for. Ved å se på sitatene hvor Sara sa «*Og det er jo litt som vi kan styre litt her ikke sant. Så hvis jeg har noen nye tanker eller hvis du har noen nye tanker så kan vi se på det (...)*» og Gjertrud påpekte «*Det å kunne å ha påvirkningskraft på egen arbeidsdag er viktig*». Begge disse sitatene illustrerer hvordan autonomi oppleves som en viktig faktor. I selvbestemmelsesteorien kommer dette også som et viktig punkt. Teorien påpeker at det er viktig for et individ å ha direkte kontroll over gjennomføring av arbeidsoppgaver, og at individet selv kan sette mål, velge arbeidsmetoder og planlegge arbeid (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 545), noe som også i denne studien var viktig for informantene. Funnene støttet også opp Deci og Ryan (2012, s. 426) om at det ikke var like sterk som uavhengigheten deres da flere informanter vektla viktigheten av at de ikke skulle ha det helt fritt fram og at sjefen måtte ha en viss kontroll på det som skulle gjøres. Funnene støttet opp dette med at autonomien var noe de alle ønsket å ha i en arbeidssetting. Ved at autonomi var noe informantene i studien opplevde i deres arbeidshverdag i en eller annen grad kan dette være en indikasjon på at de var et steg nærmere psykologisk velvære da autonomien er tilstedeværende.

I virksomheten informantene jobbet i når intervjuene ble gjennomført opplevde de autonomi i en eller annen grad, men de fleste hadde opplevelser hvor de hadde hatt lite autonomi. Det var forskjellige grunner til at de ikke hadde følt det, om det var lite kontroll på timeplan, arbeidsoppgaver eller planlegging, så var autonomien redusert. Det kan igjen redusere den indre motivasjonen. Gjertrud reflekterte i et sitat at «*Når klokken ringer, så løper du*», noen gang krever arbeidsoppgavene at medarbeiderne har mindre kontroll. Hvis et individ ikke opplever den kontrollen h\*n har behov for kan det tvinge frem en reaksjon som tanker og følelser hos individet som hindrer autonomien, som igjen reduserer motivasjon. Dette kommer frem i den kognitive evalueringsteorien hvor det skilles mellom kontrollaspektet og informasjonsaspektet. En bedrift må ha fokus på å være preget av informasjonsaspektet for å fungere som mer støttende som gir rom for at individet opplever autonomien i større grad, som igjen øker den indre motivasjonen og ikke reduserer den (Deci & Ryan, 2012, s. 418-419). Ifølge selvbestemmelsesteorien er dette en sammensatt prosess mellom autonomi, kompetanse og relasjoner, så det er derfor viktig at det ikke bare fokuseres på autonomi.

Kompetanse er også et viktig behov i selvbestemmelsesteorien, og et betydelig funn som kom frem i denne studien. For informantene var det viktig å oppleve at kompetansen deres ble verdsatt, men også at det fantes en mulighet for å videreutvikle den. Dette var et punkt som fremsto som viktig for alle informantene. Det å få bruke kompetansen og at den ble verdsatt på en arbeidsplass kan ses i sammenheng med selvbestemmelsesteorien. I kapittel 2 kom det frem at kompetanse var en av tre punkter



som faller under indre motivasjon og hvordan kompetanse går på menneskers psykologiske behov. Det kommer også frem hvordan den indre motivasjonen ikke kan forekomme hvis kompetanse, sammen med autonomi og tilhørighet, ikke er tilstede (Deci & Ryan, 2012, s. 417). Gjennom informantenes erfaringer og opplevelser som fremstilles i kapittel 4 kommer det frem hvordan tro på egne arbeidsoppgaver er med på å skape en selvtillit på egen utføringsevne. Selvtillit til egen kompetanse, og se hvordan tidligere erfaringer kan tilføye til nåværende stilling ble illustrert i sitatet fra Gjertrud. Hun fikk frem hvordan kompetansen hennes på et område kan overføres til et annet. Samtidig var hun svært interessert i å kunne videreutvikle kompetansen sin, noe hun hadde til felles med de andre informantene i denne studien. Studiens informanter illustrerte på ulikt vis at videreutvikling og det å ikke stagnere var viktig for den videre motivasjonen på arbeidsplassen. Ivaretagelse av kompetanse og mulighet for videreutvikling varierte for informantene og kom frem på forskjellig måte. Noe de fleste opplevde var tilbakemelding fra leder i muntlig form, eller i form av flere arbeidsoppgaver. Dette kan ses opp mot en av utvidelsene til selvbestemmelsesteorien. Kognitiv evalueringsteori kommer med to prosesser for indre motivasjon, og den andre er spesifiserte hendelser, for eksempel positive tilbakemeldinger, som gjør at individer får en oppfattelse av egen kompetanse (Deci & Ryan, 2012, s. 419). I et av sitatene til Mari kommer det frem hvordan hun får diverse spørsmål som det er forventet at hun skal kunne svare på. Det er noe som gir en tilbakemelding på at hun har kompetanse, og at lederen ser på henne som en kompetent medarbeider da det stilles forventninger til henne. På samme måte kom det frem i et av sitatene til Gjertrud at flere arbeidsoppgaver opplevde hun som økt tillit, som også gir en tilbakemelding på at hun gjennomfører arbeidsoppgaver godt nok til at leder ser at hun takler mer. Ses studiens funn opp mot selvbestemmelsesteorien og kognitiv evalueringsteori, kommer det frem en sammenheng. Ved å få bruke kompetansen gir det en større opplevelse av autonomi, som igjen er en sentral del av å oppleve motivasjon, og kanskje spesielt for opplevelsen av indre motivasjon på arbeidsplassen.

Deci & Ryan (2012, s. 417) peker på at indre motivasjon ikke kan forekomme hvis ikke aktiviteten har en grad av kompetanse, autonomi og tilhørighet. Som det kommer frem tidligere er autonomi og kompetanse viktig for den indre motivasjonen, men også relasjoner er sentralt. Relasjoner kom frem i kapittel 4 som svært viktige for informantene. Alle hadde fortellinger om flere situasjoner hvor de anså relasjoner med andre mennesker som en faktor på motivasjon. Dette kan ses i sammenheng med selvbestemmelsesteorien. Hvis ikke individer opplever relasjoner, vil ikke den nødvendige trygghetsfølelsen skapes for å oppleve autonomien. Dette vil igjen gjøre at individer ikke vil føle seg kompetent (Deci & Ryan, 2012, s. 427-428). I et sitat til Anniken hvor hun sa *«Men det og var jo litt sånn, for motivasjonen den perioden jeg var alene på kontoret så spurte jeg om å få ta en videreutdanning (...)*» illustrerer hvordan hun ønsket videreutvikling av kompetansen sin hvor det relasjonelle manglet. Så for at den indre motivasjonen skal fremmes på en god måte er det viktig at alle tre behovene er med og interagerer for at en person skal oppleve det psykologiske velvære som er ønskelig. Flere av informantene fortalte om situasjoner hvor en av de tre behovene var manglende og hvordan dette førte til redusert motivasjon. Ved å ikke tilfredsstille de tre behovene kan individer ifølge Deci og Ryan (2012, s. 427-428) kompensere med en kontrollerende atferd for å få frem autonomien som kan være en destruktiv atferd. Ved opplevelse av påvirkningskraft på arbeidsplassen er dette med på å tilfredsstille de tre behovene, som igjen legger til rette for indre motivasjon (Mikkelsen, 2016, s. 44). Dette kan stemme ved å se på at alle informantene i denne studien opplevde en form for påvirkning på arbeidsplassen sin, og de følte seg motivert til arbeidet de gjorde.

## 5.2 Hvordan påvirker menneskene på arbeidsplassen motivasjonen?

På en arbeidsplass er det mange relasjoner som kan skapes. En sentral relasjon å ha er ofte med lederen. Dette kom også fram hos informantene i varierende grad. Det å ha en god relasjon til lederen kom frem som viktig for informantene, og som det kom frem tidligere i studien opplevde informantene forskjellig grad av opplevelse. Mangel på tilgjengelighet var noe flere av informantene opplevde som manglende. Dette kan da redusere den indre motivasjonen til å arbeide hvis man ser det opp mot selvbestemmelsesteorien. Hvis ikke ledelsen er tilgjengelig vil det være vanskelig å skape gode relasjoner med h\*n, noe som igjen gjør det mer utfordrende for medarbeidere å tilfredsstille de tre behovene. Siden ledelsen er en sentral del av arbeidsrelasjonene vil det påvirke andre viktige prinsipper som følger med. Den følelsen av at vi er en del av et samfunn og blir tatt vare på er sentral del for mennesker (Pinder, 2008, s. 41), hvis en person da ikke føler at lederen er en del av dette samfunnet eller at ledelsen ikke støtter opp, kan dette redusere relasjonen med leder.

Relasjoner og kolleger forekommer også som viktig for motivasjonen. Flere av informantene vektla hvor viktig det var med kollegaer og hvordan de var med på å skape en vi følelse i bedriften. Ved å skape en fellesfølelse i bedriften vil det være med på å skape tilhørighet i. Tilhørighet er noe de fleste søker i hverdagen, både på den private arenaen, men også på arbeidsarenaen. Som det kom frem i et sitat fra kapittel 4 hvor Bjørg sa «... det var liksom så mye endringer som skulle foregå der, så der sluttet det flere ut av dem som jeg hadde knyttet meg veldig til ...» illustrerte hun hvordan endringer i virksomheten påvirket det relasjonelle. Flere av funnene presentert i kapittel 4 viser like situasjoner fra de andre informantene, og det er noe som kan ses opp mot teori. Gjennom studien har det kommet frem flere teorier som ser på relasjoner. I Maslows behovspyramide kommer det sosiale nivået frem (Woods & West, 2015, s. 122-123), i Alderfers ERG teori er det en faktor som heter relasjoner, i McClellands behovsteori kommer tilhørighet frem som en faktor, og selvbestemmelsesteorien har relasjoner som et behov (Pinder, 2008, s. 75-79). De medmenneskelige relasjoner er et element som går igjen i flere teorier og er en viktig faktor for å oppleve den indre motivasjonen. Relasjoner med andre skaper den tryggheten til å kunne tilfredsstille autonomien og kompetansen noe som gjør den svært viktig å tilrettelegge for (Deci & Ryan, 2012, s. 427-428).

Relasjoner er med på å skape trygghet i arbeidssettingen, men det er også viktig når det kommer til å bygge opp tillit. Når et individ har hatt kollegaer over en lengre periode fører det ofte til oppbygging av gode relasjoner og tillit. Sosial bytteteorien sier at begge partene i transaksjonen må stole på hverandre, og at tillit og investering er de viktigste punktene i teorien (Buch, 2016, 89). Det å bygge tillit og investere tid i andre vil være en krevende prosess. Den tilliten og investeringen som skjer mellom partene er med på å skape den forutsigbarheten som må til for at gjensidighet skal skje. Buch (2016, s. 87-89) hevder at den sosiale bytterelasjonen vil skje gradvis over tid og starter med liten risiko. Ved å ha gode kollegaer over lengre tid vil relasjonen ha utviklet seg med tiden og det er utviklet seg et solid grunnlag. Gjennom dette har den sosiale bytterelasjonen gått fra å ha lite tillit til den andre parten, til at tilliten har vokst frem og man da har den tilliten til å risikere mer i bytterelasjonen. Når kollegaer da slutter eller at man mister noen man har utviklet tillit til, kan det være tungt sosialt sett og miste kollegaer som en kommer godt overens med. Utsagnet til Bjørg som kom frem i forrige avsnitt illustrerer akkurat dette med å miste personer som man har knyttet seg til og

formet et bånd med. Flere av informantene hadde opplevd å miste kollegaer som da måtte erstattes med andre. Med nye medarbeidere vil det ikke eksistere det samme grunnlaget, og oppbygging av relasjoner og tillit må startes på ny. Når et individ mister en kollega hvor tillit, gjensidighet og relasjon er utviklet, går dette utover forutsigbarheten på arbeidsplassen, som igjen påvirker hverdagen generelt.

Det er ikke nødvendigvis bare den sosiale bytterelasjonen som påvirkes av kollegaer som slutter, men kollegaer er ofte en faktor som spiller inn på tilhørigheten man føler i en bedrift. Gjennom behov for tilhørighetsteorien kommer det frem hvordan mennesker opplever et grunnleggende behov for tilhørighet. Dette kan også overføres til en arbeidssetting. Baumeister og Leary (1995, s. 500) påpeker i behov for tilhørighetsteorien at individer har behov for å oppleve sosiale bånd og stabile relasjoner, noe som også kom frem i studien hvor informantene vektla det å snakke og sparre med noen. I et av sitatene til Anniken illustreres det «... *så er det ikke bra for meg å være alene på jobb ...*», noe som støtter opp viktigheten av jevnlig personlige møter. Samtidig kommer det frem i funnene hvor viktig det er med de sosiale relasjonene og at møtene de har i arbeidshverdagen deres preges av positivitet. Negative kollegaer var det flere av informantene som opplevde var med på å trekke ned motivasjonen på arbeidsplassen. Både motivasjonen og lysten til å gjøre et godt arbeid ble preget av negativiteten. Baumeister og Leary (1995, s. 500) hevder i teorien at det er viktig med kontakt som er preget av positivitet og fri fra konflikt og negativitet i relasjonen. Motivasjon på arbeidsplassen vil da kunne påvirkes av møte med kollegaer. Hvis en person opplever en positiv relasjon med kollegaene sine på arbeidsplassen kan dette bygge opp motivasjonen og gi nytt mot til å møte en ny dag, men møtes man av negativitet kan det være med på å dra ned motivasjonen. Dette ble illustrert i sitatet til Sara hvor hun kom med «... *at det ikke er noen som drar meg ned, det er noen som drar meg opp ...*». Medarbeiderne vil påvirke hvordan dagen til kollegaene er, noe som igjen gjør at det har betydning for motivasjonen på arbeidsplassen generelt.

Hvordan det kollegiale påvirker andre på arbeidsplassen er derfor viktig. Motivasjonen vil preges av hvordan et individ opplever å bli behandlet av menneskene på jobb, som igjen spiller en rolle på hvordan en opplever tilhørighet på plassen. I behov for tilhørighetsteorien kommer Baumeister og Leary (1995, s. 500) med at et kjennetegn på en opplevelse av tilhørighet i relasjoner kan fremme en emosjonell respons fra andre. Det illustreres i sitatet til Bjørg om «... *Så en litt tapsfølelse ...*». Her opplever hun en emosjonell respons når kollegaer forlater, og hun mister det kollegiale grunnlaget hun har hatt. På samme måte kommer det frem i et av sitatene til Anniken i kapittel 4 hvordan det å ha ansatte samlinger er med på å fremme en glede-følelse hos henne. Selv om hun vet det er mye som skal gjøres og det kan bli travelt er det sosiale så viktig at det fremmer en positiv emosjon. Både negative og positive emosjoner kan trekkes opp mot hvor verdifullt noe er for medarbeiderne.

I følge Kuvaas og Dysvik (2012, s. 53) kommer det frem at indre motivasjon går på atferd som gjøres med bakgrunn av indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening som knyttes til de oppgavene som gjennomføres. Gjennom studien fremheves det at alle informantene la vekt på dette, og at kollegaer var helt sentral for at de skulle oppleve tilfredshet på arbeidsplassen. Uten medarbeidere ble det skildret flere negative emosjoner, og med kollegaer ble det mange flere positive skildringer. Det å oppleve medarbeidere som indre motivatorer kan derfor være en kilde som kan gjøre opp for mindre spennende arbeidsoppgaver. I ett sitat fremhever Anniken dette, at selv om det er travle arbeidsdager, så er det fortsatt noe hun gleder seg til.

### 5.3 Hvordan kan bedriften gjøre sitt for å fremme motivasjonen?

Hvordan bedriften påvirker motivasjonen på arbeidsplassen kan på mange måter være sentralt. Ved presentasjon av funn i kapittel 4 kom det frem hvordan dette spilte inn for informantene i denne studien. Gjennom kapittel 3 ble utvalget for denne studien informanter fra helse- og sosialsektoren noe som har påvirket studien på flere måter. Gjennom beretningene til informantene og den videre analysen viste det seg at i denne studien var det indre motivasjon og ikke ytre motivasjon som var den største driven. Gjennom Herzbergs tofaktorteori er ytre motivatorer som lønn og arbeidsbetingelser som vektlegges (Woods & West, 2015, s. 124), men i denne studien var dette noe ingen vektla, og til tider spøkte med det. De ytre motivatorene var viktige for økonomiske forpliktelser, men det var ikke den viktigste faktoren for å oppleve motivasjon på arbeidsplassen. For ansatte i helse- og sosialsektoren kan dette bety at virksomhetene må gi større mulighet for indre belønningsopplevelser kontra ytre belønninger (Woods & West, 2015, s. 124). Det er dermed ikke sagt at ytre motivatorer ikke trengs. Informantene vektla at økonomiske forpliktelser og visse arbeidsbetingelser er viktige, og da vil de ha visse forventninger til virksomheten de jobbet for. Tofaktorteorien peker på at hvis ikke de ytre motivatorene møter forventningene til de ansatte vil dette føre til demotivasjon og redusert tilfredshet på arbeid (Woods & West, 2015, s. 124). En bedrift kan dra nytte av å være observant på balansen mellom indre og ytre motivasjon da dette på flere måter kan gagne de ansatte og bedriften selv.

Gjennom studien kom det frem at det var behov for en tilgjengelig leder. Det fremsto gjennom funnene at informantene i denne studien ikke nødvendigvis hadde behov for en leder som hang over dem, men som var der hvis de hadde behov for noe. Ser man dette i sammenheng med den sosiale bytterelasjonen vil ansatte ha en bedre opplevelse av dette hvis de opplever lederen sin som ærlig og tillitsvekkende (Buch, 2016, s. 92). Tilgjengeligheten til lederen påvirket opplevelsen av å føle seg ivaretatt og verdsatt. Ledere som vektlegger å utvikle høykvalitetsrelasjoner med medarbeidere vil skape en sosial bytterelasjon. Dette vil være positivt for medarbeideren som har relasjonen, men også for bedriften. En leder som fremmer en leder-medarbeider-relasjon vil på mange måter øke den indre motivasjonen så langt lederen dekker behovet for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Buch, 2016, s. 100). Da det gjennom funnene i denne studien har kommet fram at autonomi, kompetanse og relasjoner er noe som er viktig for den indre motivasjonen er det viktig at dette er noe leder fremmer. Gjennom en god leder-medarbeiderrelasjon er dette noe som kan øke motivasjon, jobb tilfredshet, bemyndiggjøring og tilliten (Buch, 2016, s. 100), som vil være noe positivt for bedriften. Denne relasjonen vil ikke kunne utvikles hvis ikke leder er tilgjengelig. Det kan derfor argumenteres for at legger ikke ledere inn innsatsen for å være tilgjengelig for medarbeiderne kan det tyde på at det kan føre til demotivasjon og mindre jobb tilfredshet. Studien viser at tilgjengelighet er noe flere av informantene opplevde som manglende. Ved å se ledelsesrelasjonen opp mot funnene om irritasjon, er dette noe en bedrift på være klar over. Tilgjengelighet på flere plan vil være viktig.

Baumeister og Leary (1995, s. 499) pekte på at behovet for tilhørighet er medfødt og individer har en fundamental, sterk og gjennomgripende motivasjon til å utvikle og opprettholde sosiale forhold. Ved å bygge sosiale forhold over tid er dette med på å skape tilhørigheten. Hvis ikke dette behovet for tilhørighet tilfredsstilles kan det medføre at et individ opplever mentale og fysiske sykdommer og en opplevelse av ensomhet (Baumeister, 2012, s. 124). Dette ble illustrert i et sitat av Anniken hvor hun sa «... den perioden jeg var alene på kontoret ... og det hjalp veldig akkurat da når det var ganske tungt på jobb». En slik opplevelse var det flere av informantene som skildret, noe som

viser at sosiale forhold på arbeidsplassen fremstår som viktig for tilhørigheten. Bedriften må derfor legge til rette for at medarbeiderne opplever de nødvendige sosiale forholdene for å tilfredsstille dette behovet. Baumeister & Leary (1995, s. 500) hevdet også at individer vil utvikle et visst antall sosiale relasjoner, at de har et minimumskrav. Informantene støttet denne tanken med at de hadde behov for noen betydningsfulle sosiale relasjoner på arbeidsplassen for å oppleve tilhørighet, men ikke i det uendelige.

For å oppleve en tilhørighet i bedriften la også informantene vekt på det med å ha et felles mål og visjon med bedriften. Ved at egne mål og visjoner var like eller det samme som målene og visjonene til virksomheten var det med på å skape en tilhørighet i bedriften generelt. Skjer det en konflikt mellom disse derimot kan det redusere motivasjonen. For at dette ikke skal skje kan det ses opp mot en av strategiene som løftes frem i kapittel 2.4.2. I strategi tre kommer det frem at bedriften må sette mål som er spesifikke og utfordrende, samtidig som de er oppnåelige og målbare. Det må også settes opp en viss forpliktelse for at målene faktisk skal fullføres (Woods & West, 2015, s. 142). Ved å sette opp mål som oppleves som spennende og utfordrende kan det fange de individuelle medarbeiderne og gjøre de mer motivert til å faktisk gi en innsats. Dette kommer også frem i et av sitatene til Gjertrud i kapittel 4 hvor hun forteller om å «*få til ting sammen. Og jobbe mot et felles mål. Det tenker jeg alltid er motiverende*». Hvis en da sammen kan utvikle felles mål og visjoner øker det motivasjonen på arbeidsplassen, samtidig som det bygger opp en følelse av tilhørighet som kommer av at det er et samarbeid for å nå målene og visjonene. Opplever man at virksomheten og medarbeiderne er på samme side og jobber sammen for å nå målene sine skaper det fellesskap på kryss av ledelsen, avdelingene og individene, og det blir tilhørigheten som gir et ekstra ønske om å yte sitt beste. En leder kan øke motivasjon med å sette konkrete og overkommelige mål og visjoner for de ansatte, og sørge for at de er med på de visjonene og målene som blir satt.

To strategier en leder kan sikte seg mot for å fremme motivasjonen er at individer i bedriften opplever at arbeidet som blir gjort får verdifulle resultater, og at de opplever å motta tilbakemeldinger på de prestasjonene som blir gjort (Woods & West, 2015, s. 142). Den første strategien med verdifulle resultater kan ses i denne studien gjennom informantenes refleksjoner over egen kompetanse og arbeidsoppgaver. De fleste informantene opplevde at de fikk bruke kompetansen sin ved å få flere arbeidsoppgaver eller flere spørsmål, noe som gir signaler på at det som gjøres er et godt arbeid. Det gir også signaler om at lederen eller medarbeiderne som gir disse signalene har nok tillit til personen til å gi flere oppgaver eller stille utfordrende spørsmål. Samtidig opplevde alle informantene jobben sin som meningsfull, noe som gjør at de ser en hensikt med arbeidshverdagen deres. Ved å ha meningsfulle arbeidsoppgaver kan dette være til hjelp for leder hvis ansatte allerede opplever arbeidsoppgavene som meningsfull. I strategien kommer det frem at det kan være en utfordring for lederen å få ansatte til å oppleve verdifulle resultater da de må se en link mellom innsats og prestasjon, og oppnå ønsket utfall (Woods & West, 2015, s. 142). Informantene i denne studien virket å oppleve denne linken, men at det også ble en opplevelse av at det ønskede utfallet skjedde ved hjelp av den fjerde strategien som er tilbakemeldinger. Informantene opplevde også mestring i arbeidshverdagen sin på egenhånd, men noen fikk på en måte en større bekreftelse på dette via tilbakemeldinger fra lederen.

Bedriften har et ansvar å gjøre seg kjent med hva som er hovedmotivasjonen til de ansatte. Er det en indre motivasjon med arbeidsoppgavene eller er det behov for mer ytre belønninger for å få frem motivasjonen? Dette blir opp til virksomheten eller lederen å gjøre seg kjent med. Kuvaas og Dysvik (2012, s. 53) kommer med at arbeidsoppgaver som er interessante og spennende nok kan føre til at et individ glemmer eventuelle

materialistiske belønninger. Hvis en leder klarer å få frem indre belønninger på arbeidsplassen blir det ikke nødvendigvis ytre belønninger like sentrale. Dette er fortsatt noe en bedrift og leder å ta stilling til. I denne studien opplevde informantene en indre motivasjon ved arbeidsoppgavene, men dette vil ikke alltid være tilfellet.

#### 5.4 Studiens begrensninger og videre forskning

Siden denne studien hadde visse begrensninger må funnene som forekommer tolkes med forsiktighet. Studien tok utgangspunkt i fire intervjuer noe som gjør at det var begrenset med innsamlet datamateriale. Intervjuene ble preget av at jeg tok noen valg i intervjuprosessen. Halvstrukturerte intervju gjenkjennes med noen hovedspørsmål med tema eller saken som er av interesse (Ryen, 2017, s. 99), dette gjorde at jeg valgte noen tema som jeg satte fokus på. Selv om dette kan sette en begrensning på studien vil det fortsatt være en styrke i at temaene som ble utforsket fikk frem flere interessante refleksjoner hos informantene som er med på å belyse problemstillingen. En annen faktor som satte begrensninger på studien var utvalget. I kvalitative intervju er hovedregelen at personen skal klare å uttale seg om temaet (Tjora, 2017, 130) noe de alle gjorde. Siden alle var fra helse- og sosialsektoren vil dette ikke nødvendigvis være overførbart til andre sektorer. Det ble også bare kvinnelige informanter i denne studien, som kan begrense utfallet av studien. Det vil være en viss kredibilitet med at flere av informantene har like beretninger på ting, men ved at alle kom fra samme sektor og informantene var kvinner kan være et element å ta i betraktning.

Denne studien har fått frem flere syn på motivasjon og hvordan informantene i denne studien anså det som viktig for at de skulle yte sitt beste på arbeidsplassen. Det har vært med å støtte opp teorier om at det er viktig å fokusere på motivasjon på arbeidsplassen. Motivasjon kommer frem som en viktig faktor for å øke effektivitet og produktivitet noe som viser at det er viktig for virksomheter å fokusere på motivasjon.

Studien har kommet med noen funn som er med på å belyse problemstillingen. Det er fortsatt et tema som er viktig å forske videre på. I denne studien var det kun kvinnelige informanter, og selv om det ikke var i fokus kunne en annen vinkling på en oppgave vært å se på om det er forskjell på kvinner og menns motivasjon på arbeidsplassen. Det ville vært interessant å se nærmere på om det er noe som skiller opplevelsen av indre motivasjon for kvinner sammenlignet med menn. Det kunne også vært spennende å se på hvordan ledere opplever indre motivasjon sammenlignet med medarbeiderne i samme bedrift. Dette for å se på hvordan forskjellige arbeidsroller kan prege den indre motivasjonen og i hvilken grad motivasjonsfaktorene skiller seg fra hverandre. Sist kunne videre forskning gått videre inn på sammenligning av bedrifter. Hvordan indre motivasjon fremmes i en bedrift sammenlignet med en annen. Dette kunne gitt interessante funn som kunne gitt et innblikk i hva som kanskje fungerer i noen bedrifter sammenlignet med andre.

## 6 Avslutning

Denne studien har belyst følgende problemformulering «Hvordan oppleves motivasjon på arbeidsplassen». For å besvare problemformulering ble det gjennomført et kvalitativt studie hvor jeg gjennomførte fire halvstrukturerte intervjuer hvor de fem informantene kom fra forskjellige yrker innen helse- og sosialsektoren. Gjennom det teoretiske rammeverket og intervjuene kan det indikere at autonomi, relasjoner og organisasjon er tre viktige temaer for motivasjonen på en arbeidsplass. Disse tre temaene som kom frem gjennom den tematiske analysen med inspirasjon fra fenomenologien ble tolket som sentrale, og ved å se det opp mot det teoretiske rammeverket med selvbestemmelsesteorien, sosial bytteteori, behov for tilhørighet og Herzbergs tofaktorteori finnes det støtte. Informantene i studien hadde jobber de opplevde som meningsfull som igjen ga en indre motivasjon, men det kom frem savn på flere av de tre temaene som kom frem. Derfor kan det komme frem at selv med arbeidsoppgaver som fremmer den indre motivasjonen er det fortsatt viktig at bedriften og ledelsen gjør sitt for å fortsette å fremme motivasjonen på arbeidsplassen.

Studien har ikke foreslått noen tiltak for å fremme motivasjonen på arbeidsplassen da individer har svært forskjellig opplevelse av motivasjon, og arbeidsoppgaver vil variere stort i diverse bedrifter, så det kan bli vanskelig med spesifikke tiltak. Det kommer derimot frem gjennom studien at ved å fokusere på autonomi, relasjoner og organisasjonen er det elementer som peker på økt indre motivasjon hos medarbeidere. Dette kommer også frem i tidligere forskning og litteratur som forsterker denne konklusjonen.

### 6.1 Avsluttende refleksjoner

Gjennom denne studien har jeg gått dypere inn i hva det vil si å oppleve motivasjon på arbeidsplassen. Det har fått frem en økt forståelse for hva som faller under motivasjon, samtidig som det har gitt et innblikk i andres perspektiv på deres motivasjonen. Ved å ha fått innblikket har det bidratt til å øke interessen og nysgjerrigheten min for dette tema, og gjort at dette er noe jeg vil ta med videre i arbeidssettinger. Selv om jeg har opplevd disse tre fenomenene som noe jeg kjenner meg igjen i opplever jeg det fortsatt som et felt som kan undersøkes videre, både med tanke på å fange flere erfaringer og se dette mer på kryss av sektorer og bedrifter.

Til den som leser studien håper jeg at det har gitt et innblikk i motivasjon på arbeidsplassen, og at du sitter igjen med en opplevelse av økt forståelse på akkurat dette.

## Litteraturliste

- Baumeister, R. F. (2012). Need-to-belong theory. I P. A. Van Lange, A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Red.), *Handbook of theories of social psychology: volume 2*. SAGE publications. <https://doi.org/10.4135/9781446249222.n32>
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Buch, R. (2016). Motiverende arbeidsklima. I R. Buch, A. Dysvik & B. Kuvaas (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Cappelen damm akademisk.
- Coffey, A. & Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data: Complementary research strategies*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches* (4. Utg). SAGE Publications
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. I P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Red.), *Handbook of theories of social psychology: volum 1* (416-437). SAGE publications. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n21>
- DiCiccio-Bloom, A. & Atkinson, P. (1996). The qualitative research interview. *Medical education*, 40(4), 314-321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929-2006.02418.x>
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1993). *The motivation to work*. Transaction publishers
- Howard. J. L., Gagnè, M. & Morin, A. J. J. (2014). Putting the pieces together: reviewing the structural conceptualization of motivation within SDT. I M. Gagne (Red.), *The oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*. Oxford university press, incorporated. <https://doi.org/10.1007/s11031-020-09838-2>
- Ivey, A. E., D'Andrea, M. J. & Ivey, M. B. (2012). *Theories of counseling and psychotherapy: A multicultural perspective* (7. Utg.). SAGE Publications
- Knardahl, S. (2016). Arbeid, ledelse, og helse. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg.) (s. 338-366). Cappelen damm akademisk
- Knox, S. & Burkard, A., W. (2009). Qualitative research interviews. *Psychotherapy research*, 19(4-5), s. 566-575. <https://doi.org/10.1080/10503300802702105>
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*. Fagbokforlaget
- Kvale, S. (2007). Domination through interviews and dialogues. I K. A. Pettersen, S. Glasdam, & V. Lorentzen (Red.), *Livshistorieforskning og kvalitative interview* (s. 198-221). Forlaget PUC
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk
- Landridge, D. (2007). *Phenomenological psychology: Theory, research and method*. Pearson education limited
- Locus of causality. *Oxford reference*. Hentet 17. Jan. 2022, fra [Locus of causality - Oxford Reference](https://www.oxfordreference.com/)



- Melberg, K. & Mikkelsen, A. (2016). Strategisk HRM og endring i organisasjoner. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg.) (s. 296-333). Cappelen damm akademisk
- Mikkelsen, A. (2016). Hva bør ledere og HR-medarbeidere vite om motivasjon? I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg.) (s. 338-366). Cappelen damm akademisk
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. SAGE Publications
- Nerstad, C. G. L. (2016). Motiverende arbeidsklima. I R. Buch, A. Dysvik & B. Kuvaas (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Cappelen damm akademisk.
- Nunkoosing, K. (2005). The problems with interviews. *Qualitative health research*, 15(5), 698-706. <https://doi.org/10.1177/1049732304273903>
- Pessoa, A. S. G., Harper, E., Santos, I. S. & Gracino, M. C. d. S. (2019). *Using reflexive interviewing to foster deep understanding of research participants perspectives*. *International journal of qualitative methods*, 18, 1-9. <https://doi.org/10.1177/1609406918825026>
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2. Utg.). Psychology press
- Ryen, A. (2017). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget.
- Sampson, H. (2004). Navigating the waves: the usefulness of a pilot in qualitative research. *Qualitative research*, 4(3), 383-402. <https://doi.org/10.1177/1468794104047236>
- Silverman, D. (2020). *Interpreting qualitative data*. SAGE publications.
- Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2022, 2. Mars). Hva er arbeidsmiljø? STAMI. [Hva er arbeidsmiljø? - Statens arbeidsmiljøinstitutt \(STAMI\)](#)
- Statistisk sentralbyrå. (2020, 29. Juni). Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen. [Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen \(ssb.no\)](#)
- Svartdal, F. (2020, 27. Mai). Locus of control. Store norske leksikon. [locus of control – Store norske leksikon \(snl.no\)](#)
- Teigen, K. H. (2020, 13. Mars). Motivasjon. Store norske leksikon. [motivasjon – Store norske leksikon \(snl.no\)](#)
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. Utg.). Gyldendal akademisk
- Woods, S., A. & West, M., A. (2015). *The psychology of work and organization* (2.utg). Centage learning EMEA.

## Vedlegg

Følgende vedlegg er med i denne studien:

- Vedlegg 1: NSD – Norsk senter for forskningsdata
- Vedlegg 2: Informasjonsskriv
- Vedlegg 3: Intervjuguide

## Vurdering

**Referansenummer**

523848

**Prosjekttittel**

Motivasjon på arbeidsplassen

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Kristian Firing, Kristian.firing@ntnu.no, tlf: 98842695

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Trude Tanke Steiro Storheil, trudesto@stud.ntnu.no, tlf: 99126545

**Prosjektperiode**

10.01.2022 - 01.06.2022

**Vurdering (1)**

---

**17.02.2022 – Vurdert**

**OM VURDERINGEN**

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

**LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-utmeldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

## Informasjonsskriv

Problemstilling på oppgaven: På hvilken måte spiller motivasjon på arbeidsplassen?

Tema: Motivasjon på arbeidsplassen

### Bakgrunn og formål

Ved denne studien vil jeg invitere deg til å delta som informant i mitt forskningsprosjekt. Som informant vil du bli intervjuet, noe som vil ta ca. en time. Etter intervjuet er gjennomført vil det analyseres og brukes for å besvare problemstillingen som er satt. Studiens formål er å se nærmere på om det er visse faktorer som motiverer mer på en arbeidsplass som gir en høyere trivsel. Dette skal igjen være med på å belyse om høyere trivsel på arbeidsplassen vil spille inn på livskvaliteten på livet. Jeg håper at svarene dine vil være med på å gi et bredere syn på hvilken rolle motivasjon spiller på trivsel i arbeidsplassen.

### Hva innebærer det å være deltaker i denne studien?

Hvis du velger å delta i dette prosjektet innebærer det at vi sammen finner en dato hvor vi kan møtes å gjennomføre et intervju. Det kan gjøres digitalt, men aller helst at vi møtes i person. Intervjuet varighet vil nok være på ca. 45-60 minutter, men dette kan selvsagt variere. Intervjuet blir å tas opp med båndopptaker og det kan bli tatt notater under intervjuet. Det vil kun være jeg som skal å tilgang på både båndopptakeren og notater.

### Studien

Studien vil bli gjennomført på 4-5 informanter fra to forskjellige bedrifter/organisasjoner. Bedriftene har ikke nødvendigvis en sammenheng annet

### Frivillig deltakelse

Dette er en frivillig prosess, og du kan velge å trekke samtykke uten å oppgi en grunn. Samtykke kan trekkes når som helst frem til innlevert master. Hvis du velger å trekke samtykke vil ikke dette føre til negative konsekvenser for deg, og alle personopplysninger vil bli slettet.

### Personvern

Opplysningene som blir oppgitt gjennom intervjuene blir kun brukt for å belyse formålene som er oppgitt i dette dokumentet. Alle personopplysninger vil bli anonymisert og informanten vil ikke kunne bli gjenkjent i ferdig oppgave. Alt behandling av informasjon vil det bli oppgitt falske/kodet navn for informanten.

### Informasjon som blir gitt

Ved endt prosjekt vil alt innsamlet datamateriale bli slettet. Dette skal etter planen skje juni 2022.

### Hva skjer med informasjonen om deg?

All data behandles konfidensielt og på en etisk og forsvarlig måte. Opplysninger blir basert på ditt samtykke og etter at data er analysert blir det fremstilt i masteroppgaven min.

Masteroppgaven vil gjennomføres i forhold til NTNU – Norges teknisk-vitenskapelig universitets retningslinjer. Prosjektet vil også være i tråd med NSD – Norsk senter for

forskningsdata AS, hvor prosjektet er vurdert og er behandlet som i samsvar med personvernregelverk.

**Mer informasjon**

Hvis du ønsker mer informasjon om studien eller har spørsmål kan du kontakte med: Masterstudent Trude Tanke Steiro Storheil på telefon 99126545, eller epost

[trudesto@stud.ntnu.no](mailto:trudesto@stud.ntnu.no)

Eller min veileder Kristian Firing ved Institutt for pedagogikk og livslang læring på telefon 98842695, eller epost [kristian.firing@ntnu.no](mailto:kristian.firing@ntnu.no)

Med vennlig hilsen

Trude Tanke Steiro Storheil  
(Masterstudent)

Kristian Firing  
(Veileder)

## Vedlegg 3: Intervjuguide

# Intervjuguide

Intervjuguiden er utarbeidet for å vise til temaene som ble brukt under intervjuet. Siden halvstrukturert intervju ble brukt vil ikke alle intervjuene utfolde seg likt, men noen tema og spørsmål var lik for alle informantene.

### Introduksjon til intervjuet

- Intervjuet starter med å hilse.
  - o Litt info om meg og prosjektet
- Gjennomgang mellom hovedpunktene på samtykkeskjema og underskrift
- Eventuelle spørsmål for samtykkeskjema ellers før båndopptaker settes på
- Fortelle litt generelt om hvordan intervjuet blir

### Det faktiske intervjuet

#### Innledende spørsmål

- Vil du fortelle litt om rolle du har i denne bedriften?
- Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
- Kan du fortelle litt om hvordan din karriereveg hit har vært? Typ utdanning, andre jobber etc.
- Hvordan trives du i rollen?
- Hvor viktig er et godt arbeidsmiljø for deg?
- Arbeider du noe særlig i team?

#### Hoveddel: trivsel og motivasjon

##### *Motivasjon*

- Hva legger du i ordet motivasjon?
- Hva er det som motiverer deg til å dra på jobb hver dag?
- Er det elementer på arbeidsplassen som motiverer deg mer enn andre?
- Kan du fortelle om en hendelse hvor du merket at motivasjonen din var lav?
- Synes du det er viktig å være autonom/selvstyrende på din arbeidsplass?
- Tenker du at din rolle kan spille inn på andres motivasjon?
- Hvordan tenker du arbeidsplassen din kan øke arbeidsmotivasjon?
- Hvor viktig synes du det er at disse gjøres/ikke gjøres?

##### *Livskvalitet/trivsel*

- I begynnelsen fikk du spørsmål om du trives i din rolle, hvor viktig er dette for deg?
- Hva legger du i å trives på jobb?
- Hvilke elementer må være på plass for at du skal trives? Er det for eksempel elementer du mener er til stede eller mangler?
- Har du lagt merke til faktorer på arbeidsplassen din som reduserer trivsel? I så fall hvilke?
- Har du eksempler på noen tiltak bedriften kunne gjort for å øke trivsel på arbeidsplassen?
- Tenker du at trivselen på arbeidsplassen påvirker hvordan du har det utenom arbeid? Hvis så, kan du utdype?

### *Relasjoner/Tilhørighet*

- Kan du fortelle litt om hvilken rolle kollegaene/medarbeiderne dine spiller?
- Finner du kollegaer motiverende?
  - o Har de noe å si for trivselen din?
- Hvor viktig er samhold med andre mennesker for deg i en arbeidssetting?

### *Individuelt plan*

- Hvordan tenker du på din rolle kompetanse?
  - o Føler du at du mangler kompetanse, at du har nok, eller har behov for å øke kompetansen?
  - o Hvordan påvirker dette din jobbhverdag?
    - Går du inn med sikkerhet usikkerhet?
  - o Tenker du at kompetansen din blir ivaretatt?
- Har du eksempler på not som får deg til å føle deg verdsatt på arbeidsplassen?

### **Avsluttende spørsmål**

- Hvordan tenker du at arbeidsplassen må utvikle seg for å øke motivasjonen din?
- Har du flere tanker eller mening som kan være relevant på dette område som jeg ikke har spurt deg om?
- Har du noe siste og tilføyte?

### **I etterkant av intervjuet**

- Kort oppsummering av gjennomgått tema
- Gjenta samtykkeskjema og påminne om rettighetene til informant
- Slå av båndopptaker
- Hvordan informanten syns prosessen/intervjuet gikk
  - o Elementer som kan forbedres?
- Fortelle om prosessen videre hvis det er interesse for det
- Om h\*n det er noen spørsmål før vi avslutter
- Takker for deltakelse



