



HØGSKOLEN
I ÅLESUND

Aalesund University College

Bacheloroppgave

AM301311 Bacheloroppgave

«Ansatte i Ålesund, hvilke faktorer styrker og svekker deres motivasjon og trivsel på jobb?»

Kandidatnummer 146

Totalt antall sider inkludert forsiden: 43

Antall ord: 10468



HØGSKOLEN
I ÅLESUND

Aalesund University College

Innlevert Ålesund, 28/05/15

Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. **Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.**

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§30 og 31.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>

5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens studieforskrift §30	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15,00

Veileder: Elena Panteleeva

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten ([Åndsverkloven §2](#)).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiÅ med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Ålesund en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. [Jfr. Offl. §13/Fvl. §13](#))

Dato: 28/05/15

Forord

Jeg vil gjerne takke veilederen min Elena Panteleeva for all hjelp og bidrag til oppgaven. Dette har vært et spennende og interessant tema å sette seg inn i, som jeg gjerne vil lære enda mer om i fremtiden. Jeg oppdaget en del overraskende funn fra resultatene, men følte meg skuffet over at det var høyt frafall i de respondentene som i utgangspunktet sa seg villige til å hjelpe meg. Det var også noen som var negative til konseptet jeg prøvde å forklare så godt jeg kunne, og begrunnet med var helt ufarlig for daglig leder. Jeg vil rette en stor takk til de som tok seg tid til å svare og som var blide og positive til meg, både under utlevering og innhenting av spørreskjemaene!

En personlig grunn hos meg til å belyse hvor viktige ansatte er for en bedrift, ligger i at jeg selv har blitt behandlet dårlig av samtlige arbeidsgivere. Denne oppgaven ga meg en mulighet til å «slå tilbake» mot dem, samt tale en sterk sak for alle arbeidstakere – som det er mange av her i Ålesund! Vi er like viktige alle sammen, det er det dessverre ikke alle sjefene rundt om som ser og verdsetter. Jeg håper oppgaven vil være like spennende å lese, som det var for meg å skrive den.

Sammendrag

Oppgaven er ikke konfidensiell, men alle respondenter i undersøkelsen er anonyme.

Problemstillingen tar for seg ansatte begrenset til Ålesund, og hvilke faktorer som er med på å påvirke deres motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. Oppgaven er skrevet på en måte som skal kunne være tiltalende og interessant å lese hovedsakelig for ledere og arbeidsgivere. Det er brukt omtalt og velkjent teoretisk grunnlag for oppgaven, som preger innholdet av de følgende kapitler. Bilder tatt med mobilkamera i teoridelen er fra bøker opplistet under bibliografi.

Kvantitativ metode og statistikk er brukt, herunder spørreskjema for datainnsamling, og analyse i dataprogram som Microsoft Excel og Google Regneark. Alle egenproduserte modeller i analysen er fra sistnevnte.

I analysedelen er ulike diagrammer brukt for å vise resultatene på en best mulig representativ og oversiktlig måte. Det er også forklaring til hvert diagram, uten videre diskusjon.

Diskusjon og konklusjon kommer i siste del av oppgaven, og rommer både diskusjon av resultater, forventningene til disse samt råd og tanker for eventuelle tiltak.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	8
1.2 Plan for løsning av problemstillingen	8
2. Teoridel	9
2.1 Motivasjon og trivsel	9
2.2 Herzberg.....	11
2.3 Målsetting	12
2.4 Sosiale motivasjonsteorier	13
2.5 Jobbkarakteristika – de 5 trekkene.....	15
2.6 Stress og utbrenthet.....	16
2.7 Lederstil	17
2.8 De 7 faktorene.....	18
3. Metode	18
3.1 Spørreskjema.....	21
4. Dataanalyse	21
4.1 Faktor 1: Indre og ytre motivasjon.....	22
4.2 Faktor 2: Målsetting.....	24
4.3 Faktor 3: Likeverd.....	24
4.4 Faktor 4: Jobbens motivasjonspotensial	25
4.5 Faktor 5: Stress	27
4.6 Faktor 6: Utbrenthet.....	28
4.7 Faktor 7: Lederskap	30
5. Diskusjon	33
6. Bibliografi	38
6.1 Bøker.....	38
6.2 Internettreferanser:.....	38
7. Vedlegg	39
7.1 Vedlegg 1	39
7.2 Vedlegg 2	43

1. Innledning

Handel og service-markedene er i en evig vekst og forandring. Nye bedrifter etableres og allerede eksisterende ekspanderes og utvides, samtidig som noen også nedlegges. På hvert et hjørne finner man enten en matbutikk, en frisørsalong eller en skobutikk. Midt i, og utenfor byene finner vi fabrikker som produserer alt fra tannkrem til sjokolade til spader. Kjøpesentrene blir bare større og større, med flere og flere butikker, som selger både servicetjenester og ulike detaljvarer i alle former og farger. Hva er det disse bygningene inneholder, som er felles for dem alle? Som ingen av dem klarer seg uten, som de er avhengig av for å kunne produsere, distribuere og selge de produktene eller tjenestene de gjør, hver dag?

Det viktige de har til felles, er ansatte. Den ansatte som passer på at maskinen som skjærer spaden riktig under produksjonen, har nok olje og er satt på riktige innstillinger. Den ansatte som kjører de 45 pallene med tannkrem til de forskjellige butikkene, og som passer på at han er på rett sted til rett tid, med den rette mengden tannkrem. Den ansatte som må være hyggelig og blid til enhver kunde som kommer inn i butikken, uansett hvordan kundene behandler henne tilbake, og uavhengig av hvilken fot hun sto opp av senga på klokken halv 6 i morges.

De ansatte er et svært viktig, om ikke det viktigste, verktøyet en bedrift innehar. De er uvurderlige. Selv med varierende arbeidsoppgaver, ulik arbeidstid og mengde, vil de ansatte være med å forme det ferdige produktet til kunden, likeså omdømmet og videre vekst i bedriften. Det burde derfor være enhver eier eller daglig leders interesse og ønske, at de ansatte bidrar til å trekke bedriften i en positiv retning. Og for at de ansatte skal kunne gjøre dette, er det alfa omega å kunne finne ut og belyse hva det er som bidrar til at en ansatt gjør en god eller dårlig jobb, også over tid. Det fører oss videre til et stort, og viktig spørsmål:

«Hvilke faktorer styrker og svekker ansattes motivasjon og trivsel på jobb?»

1.2 Plan for løsning av problemstillingen

Dette spørsmålet vil, tatt bokstavelig talt, bli en meget stor problemstilling å finne svar på. Å begrense den vil derfor være nødvendig, slik at vi skal kunne se detaljert på det som interesserer oss mest. Det å kunne avdekke faktorer som påvirker ansattes motivasjon og trivsel fra hele verden, ville absolutt ha vært interessant, men blitt et

ganske stort forskningsprosjekt som for denne gang blir litt mye å gape over. Derfor begrenser vi «forskningsobjektene» geografisk. Disse befinner seg i Ålesund, en by med over 46 000 innbyggere. (1. internettkilde) Det er også viktig å se på hva slags tidsperiode vi undersøker og analyserer, samt «hvilke type» ansatte som skal intervjues og trekke ut et representativt utvalg fra disse til analysen. Butikkansatte er satt som «type ansatte» i denne undersøkelsen, uten at det begrenses til bransje eller hva slags varer/tjenester den enkelte butikkansatte selger.

Videre skal vi se på hva som er skrevet og sagt om motivasjon og trivsel fra før, og om det finnes teori som kan hjelpe oss å besvare problemstillingen. Faktorene som påvirker ansatte kan være mange og ulike, og også i forandring. Det som motiverte ansatte i dag, er kanskje ikke det samme som motiverte ansatte for 10 år siden, derfor er det av betydning at dataene som ligger til grunn for analyse og diskusjon, er av nyere dato, og hentes inn nettopp med hensyn til dette. «Nåtiden» kan tolkes på mange måter, men defineres i denne undersøkelsen som det spesifikke året den innhentede dataen fant sted, altså år 2015. Mer om geografisk begrensnings av problemstillingen, utplukking av det representative utvalget og hvordan dette former forskningsmetoden, kommer vi nærmere inn på under metodekapittelet.

Vi ønsker å kunne avdekke så mange faktorer som mulig i forhold hva som fører til styrket/svekket motivasjon og trivsel. Det leder oss til teorien som kan gi oss en idé av hvilke faktorer som allerede er «oppdaget» og som skal bidra til dette hos ansatte.

2. Teoridel

2.1 Motivasjon og trivsel

Først og fremst vil det å kunne forstå hva motivasjon og trivsel er, og betyr i sammenheng med ansatte, være lurt å lære seg. Definisjonen på «motivasjon» er beskrevet som en «prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd». (Kaufmann&Kaufmann, 1996: 43). Motivasjon er rett og slett det som styrer hva vi gjør, kort og godt, det er drivkraften vår.

Det er videre ikke like enkelt å definere «trivsel», men det kan synonymere med ord som «behag», «fornøyelse», «glede» og «harmoni». (2.internettkilde)

Det finnes også flere typer motivasjons- og behovsteorier som kan direkte linkes med motivasjon i arbeidslivet. Den første vi skal se på er Maslows kjente behovshierarki. Enkelt forklart går den ut på at man deler de menneskelige behov inn i fem hovedkategorier, som igjen deles inn i to hovedtyper. Disse er behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter. Videre har Maslow utarbeidet hierarki av fem behov; fysiologiske behov slik som behovet for næring, luft vann og husly. Det neste er sikkerhetsbehov, som sikres etter å ha fått dekket tilfredsstillende av fysiologiske behov. Sikkerhetsbehov er å kunne føle seg i trygge omgivelser, blant annet å vite at man får beholde jobben, så man kan bevege seg videre oppover. Sosiale behov er det høyeste behovet av underskuddsmotivene, herunder kommer venner, kolleger og partnere som man kan dele stort og smått med. Og å føle seg akseptert og motta støtte fra medmenneskene rundt seg.

Aktelse er det nest høyeste nivået, og er et annet type behov enn de tre tidligere nevnt. På dette nivået søker man å kunne ha en slags personlig vekst, og å kunne utvikle sine personlige egenskaper maksimalt. Maslow antar at her vil individet også utvikle god selvrespekt, og nyte anerkjennelse fra andre, likeså suksess, og ha prestisje i arbeidslivet. Det høyeste nivået, selvaktualisering, beskrives som at man kan frigjøre kapasitet til å utvikle de evner, anlegg og egenskaper man har i seg, og å realisere sine potensialer. Her yter mennesker aller best på jobben!

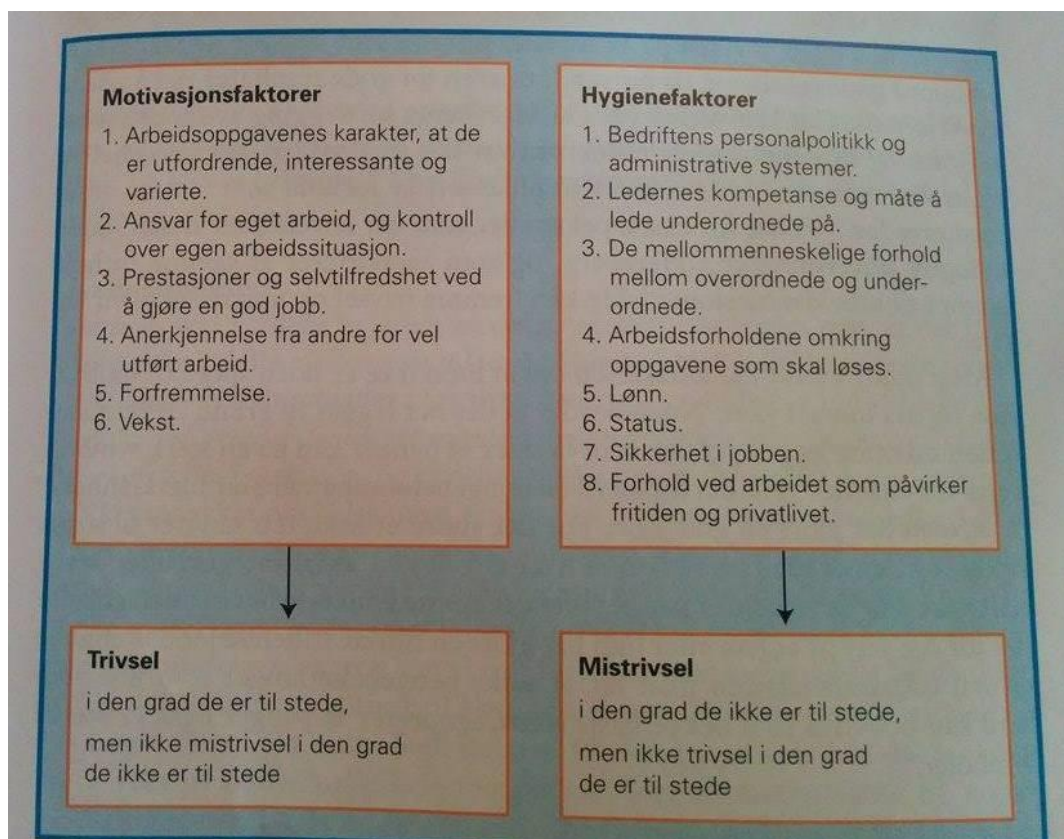
(Kaufmann&Kaufmann, 1996)

Forventningsteori går ut på at mennesker er motiverte for å jobbe når de har en forventning til at de vil få det de ønsker seg ut av jobben. Sentralt her står belønning, og en forestilling om hva en må gjøre for å oppnå en belønning – og hvor mye belønningen i seg selv betyr for den enkelte.

Dette fører oss videre til ytre og indre motivasjon. Med ytre motivasjon mener man belønninger i tradisjonell forstand, som for eksempel bonuser, frynsegoder og lønn. Indre motivasjon er en dypere motivasjon, og ligger i selve arbeidsutførelsen. Denne motivasjonen er noe man «gir seg selv», som bunner i å få positive følelser knyttet til resultater man oppnår eller innsatsen man legger ned. (Kaufmann&Kaufmann, 1996 og Jacobsen&Thorsvik 2007)

2.2 Herzberg

Nå som vi har fått en oversikt over begrepene trivsel og motivasjon, kan vi lete etter de faktorene det hevdes påvirker ansatte. Fredrick Herzbergs teori og forskning på 1960-tallet om trivsel og motivasjon på arbeidsplassen, er meget aktuell for oss å se nærmere på. Han oppdaget at det er ikke er så enkelt som at hvis man bare endrer én faktor de ansatte er misfornøyde med, så vil de automatisk bli motiverte og tilfredse på jobben. Det han derimot så, var at ansattes tilfredshet var sterkt knyttet til arbeidsoppgavens karakter, og at mistrivsel heller var knyttet til arbeidsmiljø og hvordan de ansatte ble behandlet. Ut i fra disse observasjonene, skapte han begrepene «motivasjonsfaktorer» og «hygienefaktorer».



(Modell 1; Jacobsen&Thorsvik 2007: S 227)

Modellen viser motivasjonsfaktorene som fremmer tilfredshet i arbeidet, og som gjør de ansatte mer motiverte for å jobbe. Disse skaper derimot ikke mistrivsel om de ikke er til stede, slik hygienefaktorene gjør om de ikke er til stede. Hygienefaktorene som er rettet inn på arbeidsmiljø, skaper ikke trivsel dersom de er til stede, slik motivasjonsfaktorene gjør.

Poenget Herzberg prøver å fremme bunner i tre punkter:

«1.) Det er forskjellige typer av forhold som på den ene siden skaper tilfredshet og derved motiverer medarbeiderne, og på den annen side skaper mistriivsel.

2.) Medarbeiderne blir ikke tilfreds og motiverte dersom organisasjonen endrer forhold som skaper mistriivsel.

3.) Bare trekk ved arbeidsoppgavene kan fremme trivsel og motivasjon blant medarbeiderne»

(Jacobsen&Thorsvik 1996: S 227)

Det er også gjort betydelige flere funn gjennom studien at indre belønning er viktigere enn faktoren lønn. Det er funnet sammenheng mellom tilfredshet på arbeidsplassen og god helse, men derimot ikke det samme for lønn og god helse. Det gir en indikasjon på at indre belønninger er viktigere enn ytre belønninger for ansatte.

Teorien til Herzberg har blitt meget omdiskutert i organisasjonslitteraturen. Kritikken er hovedsakelig at mennesker kan ha en tendens til å legge skylden på omgivelsene og andre rundt seg dersom de ikke gjør suksess i arbeidet, mens de i motsatt tilfelle tar all ære for gode resultater ene og alene ved å referere til sin egen innsats. Det vil si at teorien muligens ikke er så enkel som at mistriivsel og tilfredshet kan knyttes til ulike sett av forhold som Herzberg argumenterer for.

Mest omdiskutert er likevel faktoren lønn, og at man ikke burde undervurdere penger i seg selv som motivasjon, til tross for at indre motivasjon ser ut til å stille sterkere enn ytre. Penger er nemlig et svært mektig symbol, både når det gjelder anerkjennelse av eget arbeid, og sosial status. Har man gjort en bra jobb, vil penger for enkelte være det eneste «konkrete beviset» man får, altså en meget tydelig tilbakemelding på arbeidet. (Jacobsen&Thorsvik, 2007)

2.3 Målsetting

Målsetting er et velkjent ord. Målsettingsteori er en teori som først ble utviklet av Edwin Locke, og i senere tid videreutviklet i samarbeid med Gary P. Latham.

Teorien er selvforklarende i ordets betydning, ved at den sikter seg inn på å arbeide mot et bestemt mål, og at det å jobbe mot et mål skaper en sterk motivasjonskraft.

Om man har et spesifikt mål å strekke seg etter, så vil man kunne få en idé om hvilken innsats man må legge ned for å nå det, i motsetning til generelle mål som kan

være mer diffuse å forholde seg til. Teorien sier også at vanskeligere mål har en større motiverende effekt enn lette mål, forutsatt at man aksepterer målet i seg selv.

En målforpliktelse er nødvendig å anskaffe fra de ansatte, for at man skal kunne nå et mål. Den ansatte er nødt til å føle seg forpliktet og engasjert til å følge målsettingen. Hvis man ikke har dette, vil man risikere at den ansatte forlater eller endrer målet underveis. Dette tar oss inn på noe som kalles subjektiv mestringsevne, og bunner i selvsikkerhet hos den enkelte, altså hvor mye tro han eller hun har på seg selv når det gjelder oppgaveløsning. Har man høy subjektiv mestringsevne, vil man anse seg selv som kompetent og flink med oppgaver. Ved lav subjektiv mestringsevne vil man derimot være usikker og tvilende på seg selv. Undersøkelser viser at dette er mer utslagsgivende enn individets rent objektive målbare evner. Dette fordi en person som har lav subjektiv mestringsevne har lettere for å gi opp eller senke målene, i motsetning til noen med høy – som anstrenger seg mye mer for å kunne løse og mestre utfordrende oppgaver. (Kaufmann&Kaufmann, 1996)

2.4 Sosiale motivasjonsteorier

Sosiale motivasjonsteorier er også faktorer som kan påvirke ansatte. Disse retter seg konkret inn på rettferdighet og likeverd, og opplevelsen de ansatte har til hverandre når det gjelder disse.

Hvis du ser for deg at du akkurat har fått en ny jobb, en jobb du har lengtet etter lenge, og at du føler seg heldig som har fått den. Begynnerlønnen din ligger på 400 000, noe du er svært fornøyd med. En måned senere blir enda en person ansatt, i så å si lik stilling som deg selv, og vedkommende har lik utdanning og kompetanse som deg. Forskjellen på dere er at han eller hun får 440 000 i nybegynnerlønn, altså 40 000 mer i årslønn enn det du får. Dette vil nok få deg til å stille spørsmålstegn, og også oppleves urettferdig, men hvordan vil det påvirke motivasjonen din på jobb, og din arbeidsmoral?

J. Stacy Adams utviklet noe som kalles likeverdsteori, som vi nå er inne på i eksempelet ovenfor. Denne teorien viser til sammenligning av andre, og at motivasjon er et resultat av hvordan man opplever rettferdigheten med hva enn selv, og hva andre, får og gir. Likeverd blir fremstilt som et prinsipp som har forutsigbare og sterke demotiverende og motiverende effekter, på menneskers innsats og jobbmotivasjon. Man vurderer hvilke «innskudd» (jobbinnsats) og «uttak»

(jobbutbytte) man gjør, så vel som andres innskudd og uttak. Hovedprinsippene kan vi se i denne modellen.

tidligere jobbsituasjon i samme organisasjon.

Likeverdsteori	
Sammenlikningsbrøker	Opplevelse
$\frac{U}{IA} < \frac{U}{IB}$	Ulikhet pga. underbelønning
$\frac{U}{IA} = \frac{U}{IB}$	Likhet
$\frac{U}{IA} > \frac{U}{IB}$	Ulikhet pga. overbelønning

Der **U** er ulikhet
Der **IA** er arbeidstaker og **IB** er en annen relevant person

Figur 2.5 Likeverdsteori

(Modell 2; Kaufmann&Kaufmann, 1996: S 55)

Her ser vi at hvis man opplever at brøkene er like, oppstår en likeverdstilstand. Dette oppleves som rettferdig og tilfredsstillende. Ved ulik brøk, enten gjennom underbelønning eller overbelønning, oppstår en såkalt likeverdsspenning, og man opplever mangel på likeverd.

Det er forskjell på hvilke sammenligninger man gjør i denne sammenhengen, og man har fire forskjellige.

1. **Selv-intern**, der man sammenligner sin nåværende jobbsituasjon med erfaringer fra en tidligere jobbsituasjon på samme arbeidssted.
2. **Selv-ekstern**, er sammenligning mellom nåværende jobbsituasjon med jobbsituasjon fra et annet arbeidssted.
3. **Andre-intern**, sammenligner oss med en annen ansatt eller annen yrkesgruppe, fra samme arbeidssted.
4. **Andre-ekstern**, sammenligner oss med en annen ansatt eller annen yrkesgruppe, utenfor eget arbeidssted.

Det er også tre forskjellige betingelser som er viktige for sammenligningene, og disse er utdanningsnivå, lønnsnivå og ansettelseslengde.

Det vil si at hvordan og med hvem den enkelte sammenligner seg med, vil være påvirket av den enkeltes utdanning, lønnsnivå og hvor lenge man har vært ansatt et sted. Dette vil derfor variere svært mye fra person til person, og likeverdsopplevelsen trenger ikke være lik mellom to stykker, til tross for at de er ansatt i samme stilling eller i samme avdeling. (Kaufmann&Kaufmann, 1996)

2.5 Jobbkarakteristika – de 5 trekkene

Jobbkarakteristika-modellen utarbeidet av Richard Hackman og Greg Oldham er utviklet for et detaljert og konkret system for klassifisering og måling av en jobbs motivasjonspotensial. Dette for å kunne praktisk tilrettelegge arbeidsoppgaver, for å stimulere den enkelte ansattes behov for vekst, med forutsetning at stimuleringen fører til høyere motivasjon for jobbytelse, som videre vil øke produktiviteten og arbeidskvalitet. Det som gjør denne teorien spesielt interessant, er at trekkene som pekes ut, antas å være relevante for hvilken som helst jobb. Jo mer jobben er preget av trekkene, desto mer er jobben egnet til å engasjere den ansattes indre motivasjon for arbeidet. Teorien peker derfor direkte på positive faktorer for økt motivasjon og trivsel på arbeidsplassen.

Det første trekket beskriver viktigheten av variasjon i ferdigheter. I dette ligger det hvor mye jobben åpner opp for muligheter til å kunne bruke forskjellige evner, kunnskaper og ferdigheter. Idéen er at jo mer jobben åpner for disse, desto mer skaper jobben motivasjon. Eksempelvis vil en jobb der man bare trenger å forholde seg til én type oppgave, med lite åpenhet for muligheter, gi en lav score på denne faktoren. En jobb der man har varierte arbeidsoppgaver på forskjellige områder fra dag til dag, vil gi høy score.

Det andre trekket er oppgaveidentitet. Det betegner hvor omfattende jobben er i forhold til et «ferdig stykke arbeid». Å montere en hel sykkel ferdig, i motsetning til bare en del av sykkelen som for eksempel bare setet eller styret, indikerer to forskjellige grader av oppgaveidentitet.

Opgavebetydning er et tredje trekk som er om den ansatte klarer å se en større mening og betydning med jobben han eller hun utfører, og ikke bare detaljene ved selve arbeidsoppgaven.

Det fjerde trekket er autonomi, som er en sentral faktor i diskusjonen om motivasjonsskapende arbeid. Det handler om hvor mye eller lite kontroll og ansvar en ansatt har for egen arbeidssituasjon. En ansatt som kan planlegge arbeidsdagen, arbeidsoppgaver og som ellers har eget ansvar for arbeidet som blir gjort, vil ha svært høy grad av autonomi. Et eksempel her kan være en professor ved en høyskole. Motsetningen kan være en person som står i kantinen, der vedkommende må møte til faste arbeidstider og har mer rutinepreget arbeidsoppgaver.

Det siste og femte trekket er tilbakemelding. Det handler om i hvilken grad en ansatt får informasjon om resultatene i sitt arbeid. Dette er en svært viktig faktor, da det har store innvirkninger på motivasjon, så vel som læring. Medarbeidersamtaler står sentralt under dette trekket, og er et bra og viktig verktøy. En annen type tilbakemelding kan også være oppslag av hvordan det går med bedriftens salgskurver og aksjekurser.

Det som er viktig å påpeke her er at det kan vil være store individuelle forskjeller som gjør at trekkene ikke vil være like motivasjonsøkende for alle og enhver. To ansatte kan stå i samme jobbsituasjon, med de samme arbeidsoppgave, der den ene føler seg tilfreds og fornøyd, mens den andre opplever at oppgavene er ensformige og kjedelige. (Kaufmann&Kaufmann, 1996)

2.6 Stress og utbrenthet

Det finnes faktorer som kan ha en direkte negativ innvirkning på det enkelte individ. Herunder finner vi stress. Ordet «stress» defineres som en overbelastning som påføres utenfra. Reaksjonen på disse overbelastningene kan deles inn i «positivt stress» og «negativt stress». Jennifer George definerer positivt stress som en mulighet, der man greier å skjerpe sin oppmerksomhet, motivasjon og ytelse. Altså muligheten for bedre prestasjon. Negativt stress definerer hun som trussel, og når individet føler at dets anstrengelser og belastninger overstiger dets grenser, som fører til en svekket mestringsevne, det motsatte av hva det positive stresset vil føre til. For noen er det en positiv utfordrende opplevelse å jobbe under press, mens andre vil i den samme situasjonen bli meget passive. Hva som oppleves som stressende og hvordan man takler stressende situasjoner, vil derfor være meget individbasert.

Det er atferdsmessige reaksjoner knyttet til stress, og hva som skjer når en person ikke greier å håndtere dette i arbeidslivet. Disse er beskrevet i Selyes teori, og kan gi

utslag i at ansatte yter mindre, de gjør flere feil, har større sykefravær og trekker seg unna andre mennesker. Det finnes også andre negative reaksjoner på stress, såkalte psykologiske reaksjoner, som er reaksjoner basert på følelser. Herunder angst, misnøye og irritabilitet. Woolwork og Richardson beskriver følgende dimensjoner for å kategorisere følelsesreaksjoner som

1. Sinne og raseri, ubehag, fiendtlighet og irritabilitet
2. Mistenksomhet, frykt og angst
3. Følelsen av å være trist, eller føle sorg

Kognitive funksjonsutfall er en tredje negativ reaksjon på stress og viser seg i form av at vedkommende får en svikt i sentrale intellektuelle funksjoner, slik som lavere oppmerksomhet til omverden, konsentrasjonsvansker og til og med svekket hukommelseskapasitet.

Utbrenthet er også et velkjent ord, som ofte blir forbundet med stress. Det er dessverre et noe misbrukt ord, men betyr i sin helhet at man føler en mental og fysisk følelsesmessig utmattelse. Den ansatte vil føle at jobben ikke gir noen mening lengre, og at engasjement, interesse, arbeidslust, nysgjerrighet og energien man tidligere følte i jobben, forsvinner. Andre effekter av utbrenthet er også tap av positive følelser som sympati og respekt for andre medarbeidere. (Kaufmann&Kaufmann, 1996)

2. 7 Lederstil

Lederskap er en sentral faktor som kan spille inn på motivasjon og trivsel hos de ansatte, nærmere bestemt ledertyper og lederstil. Det viser seg enklere å finne frem teori om ledere generelt; deres forskjellige personlighet- og karakteristika, enn forskning og teori om hvordan de ansatte påvirkes, styres og motiveres av de ulike ledertypene.

Det er likevel noe teori å oppdrive, der man ser på hva de ansatte mener å foretrekke når det gjelder lederstil/type. «The GLOBE study», utført av Robert J. House i 1991, med den intensjon å undersøke hvordan kultur er relatert til samfunnssikkerhet, organisatorisk og ledereffektivitet. Det som er relevant å dra inn fra denne studien, er at de ansatte til tross for ulike kulturelle bakgrunner, så ut til å favorisere spesifikt to type lederstiler blant de seks. Disse lederstilene var karismatisk/verdibasert lederstil og team/lag-orientert lederstil. Den første lederstilen beskrives som en leder som følger høy standard, besluttsomhet og søker innovasjon. En slik leder streber også

etter å inspirere medarbeidere rundt en visjon, i den grad at man skal kunne jobbe lidenskapelig mot visjonen. Lederen har også sterke kjerneverdier som han eller hun verdsetter høyt. Visjonær, inspirerende, selvoppofrende, integritet, avgjørende og resultatorientert er trekkene som beskriver en person som leder i denne stilen.

Den andre lederstilen, team/lag-orientert, beskriver en person som viser stolthet og lojalitet mot sine medarbeidere, og som søker samarbeid på den måten at man skaper samhold og et felles formål eller mål. For å kunne beskrives som en slik leder må man ha inneha karakteristika som strekker seg mot det å være samarbeidsorientert og å være teamintegret. Diplomatsk, onskapsfull og administrativt kompetent er også trekk under denne lederstilen.

Det er ikke videre nevnt i studien om disse lederstilene skaper mer/mindre trivsel og motivasjon, enn andre lederstiler de har karakterisert i studien. De er derimot favorisert som de mest foretrukne lederne. (3.internettkilde)

2. 8 De 7 faktorene

Nå som vi har fått et godt og detaljert innblikk i det teoretiske, kan vi trekke ut spesifikke faktorer vi vil ta med oss videre. Dette gir oss totalt 7 faktorer.

- 1. Indre og ytre motivasjon, ekstra oppmerksomhet til lønn**
- 2. Målsetting**
- 3. Likeverd/urettferdighet**
- 4. Jobbens motivasjonspotensial**
- 5. Stress**
- 6. Utbrenthet**
- 7. Lederskap**

3. Metode

For å kunne finne ut om det vi har sett på i teorien kan bekreftes eller avkreftes at stemmer, er det videre avgjørende å finne en metode som gir oss svar på dette hos en større andel ansatte. Som nevnt i innledningen må vi begrense oss geografisk og i tid. Nå som vi har faktorer å studere ut i fra en teori, og har funnet en ramme, er kvantitativ metode som baserer seg på talldata å foretrekke. På den måten kan vi få flere ansattes mening i en statistikk. En kvalitativ metode der man intervjuer noen få ansatte, vil ikke gi oss et stort nok representativt utvalg, og svarene vil være

vanskeligere å måle. Siden vi ønsker å først og fremst finne ut hva nåtidens ansatte mener styrker eller svekker motivasjon og trivsel, er tidsdesign mest aktuelt. Rettere sagt tverrsnittundersøkelse. Dette designet vil kunne gi oss en statistikk fra populasjonen utvalget er trukket fra, men er begrenset til et øyeblikksbilde (nåtid). I dette designet blir hver respondent bare spurt én gang. Resultatene vil derfor ikke kunne si noe om utviklingen eller om motivasjon og trivsel hos ansatte frem i tid, og resultatene blir et «stillbilde» av tiden vi lever i akkurat her og nå. (Ringdal, 2001)

Datainnsamlingsteknikken brukt er selvutfyllingsskjema, utlevert i fysisk form. Fordelen med selvutfyllingsskjema er at hver komponent får muligheten til å svare på de nøyaktig samme spørsmålene, som så kan legges inn i et dataprogram. Et slikt utfyllingsskjema er anonymt som gir trygghet i forhold til ytring av meninger. Å fylle ut et skjema starter også en tankeprosess, og komponenten får nok tid på seg til å svare i fred, i motsetning til telefonintervju der man kanskje svarer før man har tenkt seg ordentlig om. En ulempe med slike skjema er derimot at man ikke får oppfølgingsspørsmål, og det er en større sjanse for at komponenten kan misforstå spørsmål, og svare feil. (4.internettkilde)

Siden man undersøker faktorer som burde ha lite til ingen sammenheng mellom bedriftenes salgsområde, trenger man nødvendigvis ikke ta hensyn til spesifikke bransjer eller bedrifter ved innsamling av data. En ansatt i en butikk som selger sko, vil i teorien bli utsatt for de samme faktorene som en ansatt som selger sminke og parfumer.

Det som derimot kan påvirke resultatene, og som man burde ta hensyn til under utvelgelse av datakilder, er temperatur, støynivå og gasser. (Ringdal, 2001) Det fysiske miljøet burde derfor ikke være veldig forskjellige fra butikk til butikk. Med disse argumentene og retningslinjene, vil et passende avgrenset geografisk område kunne være et kjøpesenter. Temperatur, støy og gass vil være tilnærmet identisk hos butikker som ligger vegg i vegg under samme tak.

På kjøpesentre finner man både store og små butikker, og for å kunne samle inn data som viser seg mest mulig korrekte, er det lurt å skille nettopp mellom disse. En ansatt som jobber med kun 3 andre medarbeidere, vil kunne bli utsatt for samme type lederstil, som en ansatt med 12 medarbeidere. Det samme gjelder arbeidsoppgaver og belønningssystemer, disse faktorene vil kanskje ikke være så ulike når det kommer til

størrelse av antall ansatte i butikken. Ser vi derimot på faktoren stress, så vil ansvar kunne være en stressfaktor som har mye å si. Har man for eksempel ansvaret for hele butikken alene, så vil det være noe ganske annet enn når man har tryggheten av at man er flere på jobb, som kan hjelpe hverandre i situasjoner med for eksempel mange kunder i butikken samtidig. Vi kan derfor ikke utelukke at butikkstørrelse og antall ansatte ikke vil utgjøre forskjeller i resultatene på enkelte faktorer, og har derfor valgt å skille mellom størrelsene på butikkene informasjonen er hentet fra.

Ålesund har tre kjøpesentre, to inne i selve byen og ett i utkanten av byen. Sistnevnte er valgt for denne undersøkelsen, nærmere sagt «Amfi Moa», som er et kjøpesenter med 170 butikker. (5.internettkilde)

Nå som vi har funnet en geografisk avgrensning, kan vi se på utformingen av spørsmålene vi ønsker å stille de ansatte. For å kunne avdekke hvilke faktorer som styrker eller svekker motivasjon og trivsel på jobb, må vi kunne vite hva den ansatte selv mener og føler. For å kartlegge dette stilles derfor to spørsmål til trivsel og ett spørsmål til motivasjon. Disse betegnes som «trivsel generelt» og «motivasjon generelt».

Utvalget blir også delt i to, selv om hele undersøkelsen ellers er anonym. Som nevnt skal vi skille mellom store og små butikker med hensyn til faktoren stress. Dette gir oss

- A. Maksimum 3 eller færre ansatte i butikken samtidig
- B. Minimum 4 eller flere ansatte i butikken samtidig

Det kan i tillegg til denne inndelingen, være fornuftig å skille mellom ansettelseslengde på de som svarer. Det er fordi en person som har vært ansatt i mindre enn 6 måneder, vil antakeligvis ha for lite erfaring til å uttale seg om han/hun egentlig er fornøyd, er motivert eller trives. For å danne seg et større inntrykk av jobbstilling, arbeidsmiljø og for å kunne svare på spørsmålene, vil erfaring knyttet over en lengre tidsperiode være nødvendig. Å innsette et krav ved utlevering av skjema, om at alle som svarer må ha vært ansatt i minst 6 måneder, er et krav som er vanskelig å følge opp og umulig å sjekke etter innhenting av dataen. Derfor stilles dette som et eget spørsmål tidlig i undersøkelsen, og de som da svarer ansettelseslengde i 0-6 mnd. vil automatisk utelukkes fra statistikker og analyse. På

denne måten vil man kunne sikre seg mye bedre i forhold til kravet om ansettelseslengde.

3.1 Spørreskjema

Det fullstendige spørreskjemaet som ble utlevert til de ansatte kan ses i vedlegg 1, med totalt 19 spørsmål.

Det er flere spørsmål knyttet til hver av de syv faktorene. Skalaen som er brukt er 1-5 der 1 er i minste grad og 5 er i sterkeste grad. Det er også noen ja/nei spørsmål og ett rangeringsspørsmål. Her er en enkel oversikt over inndelingen.

Spørsmål 1, 2 og 3 måler hvor tilfreds og motivert den enkelte mener han eller hun er på jobb. Disse brukes i kombinasjon med andre spørsmål. Det tas utgangspunkt i at hver enkelt greier å vurdere sin egen motivasjon- og trivselsstatus.

Spørsmål 4 er rangeringsspørsmålet som tar for seg faktor 1; indre og ytre motivasjon, herunder kommer også spørsmål 5 som går direkte på lønn.

Spørsmål 9 tar for seg faktor 2; målsetting.

Spørsmål 10 og 11 tar for seg faktor 3; likeverd.

Spørsmål 12, 13, 14, 15 til og med 16 tar for seg faktor 4; jobbens motivasjonspotensial.

Spørsmål 17 og 18 tar for seg faktor 5; stress.

Spørsmål 19 tar for seg faktor 6; utbrenthet.

Spørsmål 6, 7 og 8 tar for seg faktor 7; lederskap.

4.Dataanalyse

Det ble utlevert totalt 150 spørreskjema til ulike butikker på Moa kjøpesenter. Daglig leder ved hver butikk fikk forklart hva undersøkelsen gikk ut på, og at den var anonym både når det gjaldt butikknavn, og den enkelte som skulle svare.

Undersøkelsen tok ca. 5 minutter å fylle ut, og de spurte butikkene fikk 2 uker på seg før innhenting. Det ble samlet inn 52 spørreskjema som var utfylte. Det er et ganske stort avvik på 98 spørreskjema som ikke ble besvart.

Årsakene som ble oppgitt ved innhenting var ikke ulike hos de butikkene som leverte ingen eller få utfylte skjema. Den ene årsaken var at de ansatte rett og slett ikke hadde tid til å fylle dem ut i løpet av dagen. Den andre var at ansatte synes det var noe vel personlige spørsmål i undersøkelsen, som gjorde at de rett og slett ikke turte å svare. Disse omhandlet spesielt sjefen og de direkte spørsmålene om hva den ansatte mente om sin sjef.

Av de 52 utfylte skjemaene var det et frafall på 5 stykker som hadde jobbet i mindre enn 6 måneder. Det ga totalt 47 skjema som kunne brukes i analysen. Den enkleste og mest oversiktlige måten å se resultatene på, er å se på hver enkelt faktor i stigende rekkefølge, før så å summere opp hva det er man totalt sett har funnet ut. Dataene ble lagt inn i Microsoft Excel, og deretter lastet opp og analysert i Google Regneark. Alle diagrammer er laget i sistnevnte program. I vedlegg 2 er en tabell over dataene tilgjengelig.

4.1 Faktor 1: Indre og ytre motivasjon

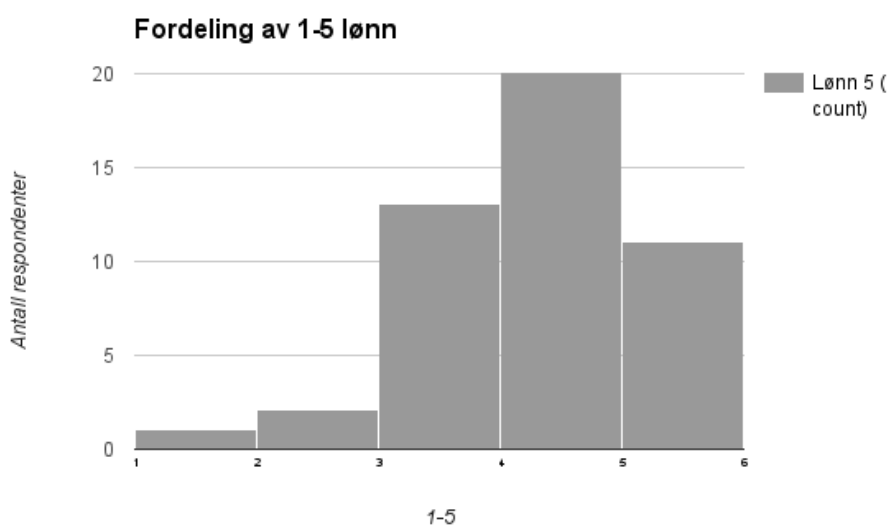
De fleste hadde svart på alle spørsmål, men det var kun 14 stykker som greide å svare slik man skulle når det gjaldt rangering av faktorer ved jobben som påvirket indre eller ytre motivasjon. Selv om det er et fåtall, er dataene likevel tatt med i analysen av indre og ytre motivasjon. De som ikke kunne brukes i analysen, ser ut til å ha misforstått rangeringer selv om dette var greit forklart. Mange hadde gitt samme score på flere av faktorene, og det var også noen som hadde unnlatt å svare på denne delen, men fylt ut resten av skjemaet riktig. Her skulle de ansatte rangere fra 1-6 hvilket alternativ som var minst motiverende til mest motiverende, med 2-5 score mellom minst og mest. Dette er et typisk eksempel på en ulempe ved kvantitative metoder, der man ikke kan hjelpe eller guide den som intervjues underveis.

For de som scoret riktig og ble tatt med i analysen, ser diagrammet slik ut i fordelingen av ytre og indre faktorer, der lyseblå, grå og grønn står for indre motivasjon. Orange, gul og mørkeblå står for ytre motivasjon. Her er alle poengsummene for hver kategori (hver enkelt farge) lagt sammen til en totalscore, for å se hvilken kategori som fikk høyest score (flestepunkter).



Det å føle seg bra på jobb fordi man gjør en god jobb, og får anerkjennelse fra andre for dette, var den som utmerket seg som «mest motiverende», og dermed fikk høyest totalscore. På andreplass finner vi at arbeidsoppgavene er utfordrende, interessante og varierte. Selv om lønn og bonuser ligger på tredje, er ikke personlig vekst langt unna med 17 %.

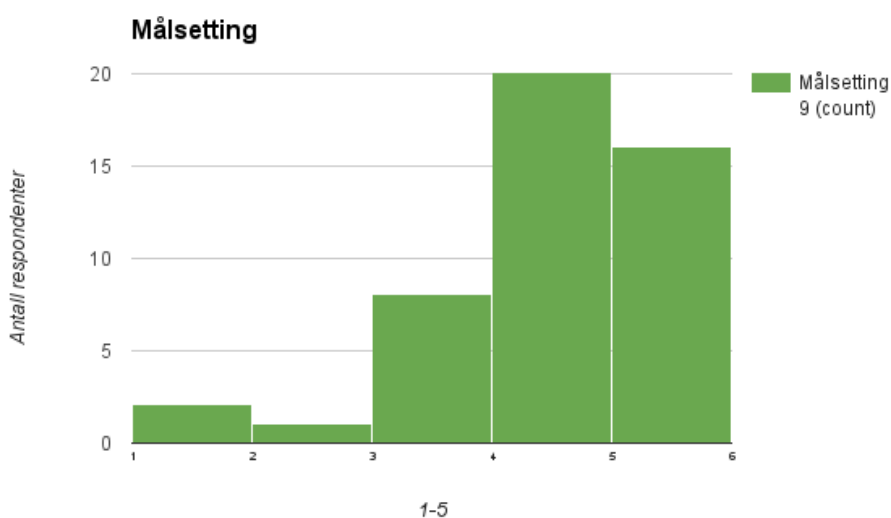
De ansatte fikk så et spørsmål der de skulle legge en score knyttet direkte til lønn, om hvor mye de tror deres motivasjon ville steget om de hadde fått en høyere lønn enn den de har i dag. Fordelingen av de som rangerte dette fra 1-5 der 1 var i laveste grad og 5 i høyeste grad, ser slik ut:



Her ser vi at det er flertallet som rangerer viktigheten av lønn som ganske høy. Den høyeste grafen viser de som rangerte lønn som motiverende faktor som 4, nest høyeste score. Denne modellen viser alle 47 respondenter som svarte på spørsmålet.

4.2 Faktor 2: Målsetting

Her skulle de ansatte rangere i hvor stor grad de følte det motiverende å jobbe mot ett, eller flere fastsatte mål gitt av ledelsen. Alle 47 respondenter svarte på dette spørsmålet.

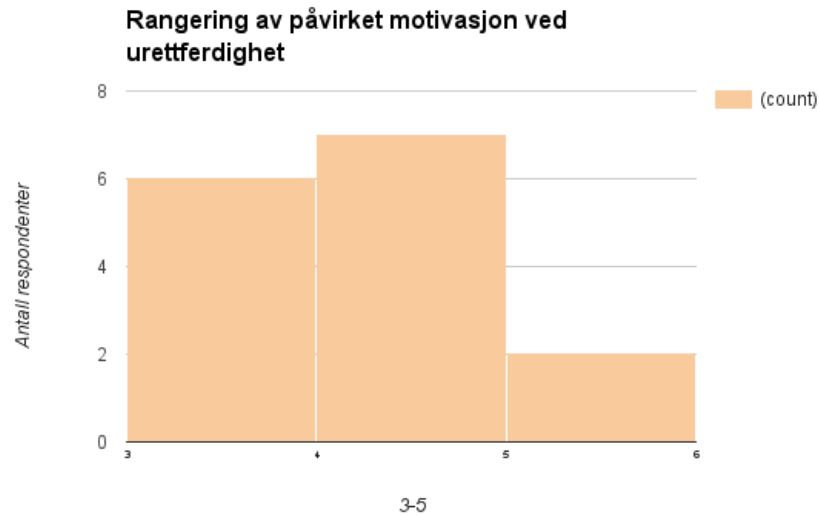


Her ser vi tydelig at flertallet mener målsetting er noe som har innvirkning på motivasjon i ganske høy grad. 20 respondenter ga målsetting score 4 og 16 stykker ga score 5.

4.3 Faktor 3: Likeverd

To spørsmål gikk under denne faktoren, det første der den ansatte skulle svare ja eller nei om han eller hun noen gang hadde opplevd urettferdighet, i forhold til at andre kolleger fikk bedre/mer goder enn det de selv fikk. Om de ansatte svarte nei, fikk de instruksjoner om å hoppe over det neste spørsmålet, som var en rangering av hvor mye en slik urettferdighet påvirket deres motivasjon.

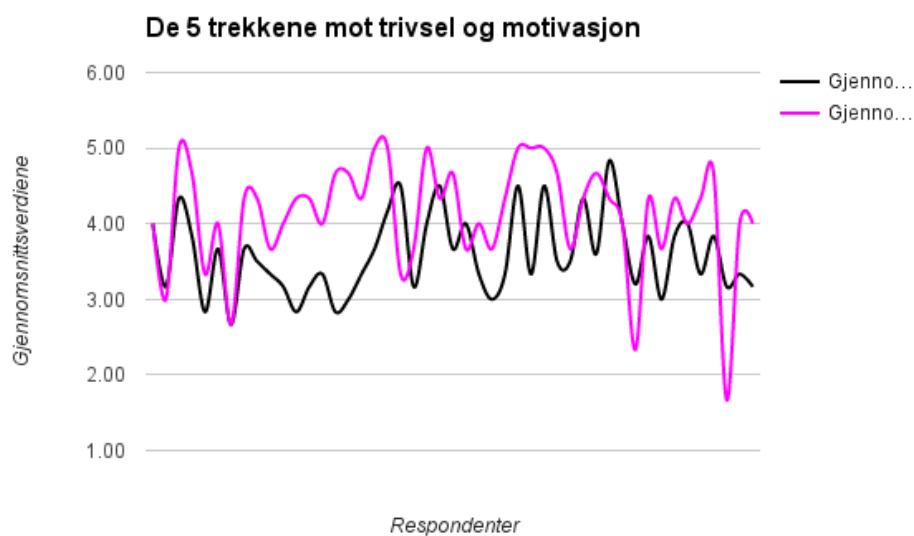
Av 46 respondenter som svarte ja/nei var det 31 stykker som svarte nei, at de aldri hadde opplevd urettferdighet. 15 svarte ja på spørsmålet. Av de 15 som svarte ja ser rangeringer slik ut:



Her er det bare tre stolper. Dette er fordi ingen av respondentene rangerte noe lavere enn score 3. Seks respondenter sa at urettferdigheten de opplevde påvirket dem i middels grad (3), mens syv stykker svarte i sterkere grad (4). Kun to svarte i sterkeste grad (5).

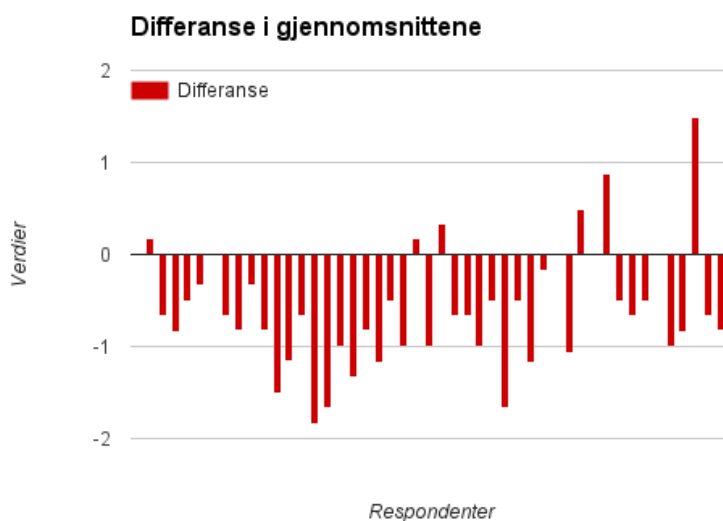
4.4 Faktor 4: Jobbens motivasjonspotensial

Ved denne faktoren ble de 5 trekkene i jobbkarakteristika-modellen målt i rangering 1-5 der 1 var i liten grad og 5 var i høyeste grad. Spørsmålene tok for seg variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding. Kan det være en sammenheng mellom jobbens motivasjonspotensiale, og hvor mye den ansatte mener han eller hun trives og er motivert? For å finne ut dette ble gjennomsnitt-score for trivsel og motivasjon sammenlagt hos hver enkelt ansatt, og sammenlignet med gjennomsnitt-score for de 5 trekkene. For å slippe å se på sammenligningen mellom hver enkelt ansatt i en tabell eller stolpediagram, er et diagram med verdiene «flytende» vannrett, best å bruke for sammenligning. Om teorien skal ha sannhet burde de to grafene ikke være for ulike hverandre «opp og ned». Den rosa grafen viser motivasjon og trivsel, mens den svarte grafen viser de 5 trekkene for hver enkelt ansatt. Grafene er så lagt «oppå hverandre» for å se en sammenligningen.



Det kan være noe vanskelig å tolke denne grafen. De ser ikke spesielt like ut, selv om de i midten ligger på noenlunde samme nivå (score 4). For å lettere kunne forstå hva grafen viser ble differansen mellom gjennomsnittverdiene regnet ut for hver enkelt.

Plussdifferanser betyr et høyere gjennomsnitt på jobbets motivasjonspotensiale, altså at disse er rangert høyere enn motivasjon og trivsel. Negative differanser betyr at motivasjonen er høyere enn jobbpotensialet. Om de 5 trekkene skal ha mye innvirkning på motivasjon og trivsel burde differansene være små, så nært 0 som mulig. I modellen nedenfor vises alle respondenter som hadde differanser, 5 respondenter hadde en differanse på 0. Disse vil naturligvis ikke vil ha noen synlig stopple, men vises som «hull» mellom stolpene.



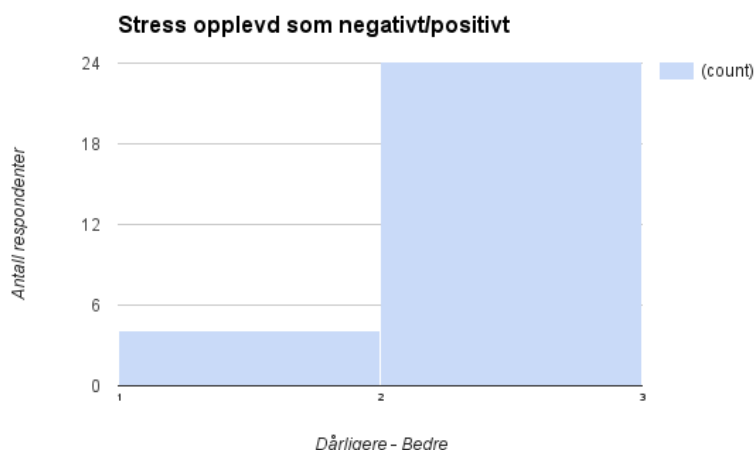
Som man kan se, har flertallet en differanse, hovedsakelig negativt. De fleste har en differanse på -1 mot 0, men noen har også så mye som -1, 5 mot -2. Det betyr at flere ansatte rangerte trivsel og motivasjon høyere enn jobbens motivasjonspotensiale, det motsatte tilfellet var det færre av (positive differanser).

4.5 Faktor 5: Stress

Stress kan ha en sammenheng med hvor mange ansatte det er i butikken samtidig, som vi tidligere påpekte. Analyse av denne faktoren tar derfor for seg tre spørsmål i undersøkelsen de ansatte svarte på; i hvilken grad de opplever stress i løpet av dagen, om stresset påvirker dem positivt eller negativt, og hvor mange ansatte det er i butikken på samme tid.

Først skal vi ta for oss de som svarte at de jobber i en butikk der det er minimum 4 eller flere ansatte i butikken samtidig. Disse ansatte står altså aldri alene på jobb med eneansvar.

Slik så fordelingen ut av de 4+ ansatte, positivt versus negativ innvirkning, der bedre prestasjon fikk verdien 2 og dårligere prestasjon verdien 1.

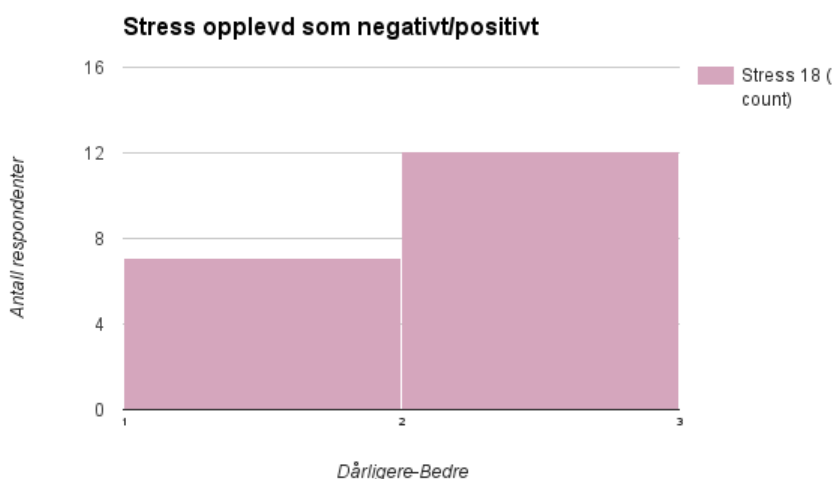


Her er det klart flertallet med 24 respondenter, som opplever stresset som positivt bidragsgivende. Kun 4 ansatte føler de yter dårligere under press!

Gjennomsnittsverdien for opplevd grad av mengde stress gjennom arbeidsdagen for alle som jobbet i en slik butikk, uavhengig om de følte de presterte dårligere eller bedre, var 3, 178. De fleste opplever altså en moderat mengde stress gjennom dagen.

Antallet respondenter fra butikker med maksimum 3 eller færre medarbeidere i butikken, var lavere. Populasjonene her er derfor ulike i antall. 28 ansatte tilhørte

gruppen med flere ansatte i butikken samtidig, mens gruppen med 3 eller færre hadde 19 ansatte. Analysen av opplevd stress fra 3 eller færre-gruppen ser slik ut.

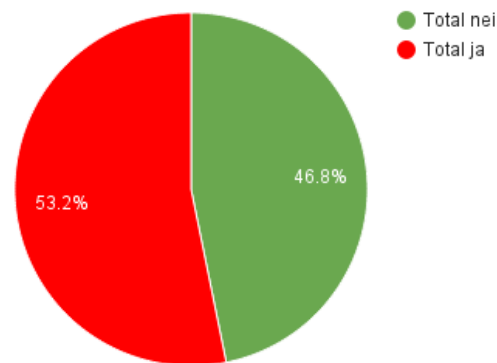


Det er en betydelig forskjell mellom om stresset oppleves som negativt eller positivt i de to gruppene. Her opplever 7 ansatte at stress på jobb gjør at de yter dårligere. 12 ansatte opplever det motsatte, at det bidrar positivt. Gjennomsnittverdien for denne gruppen, uavhengig av dårligere eller bedre prestasjonsevne, var 3.

4.6 Faktor 6: Utbrenthet

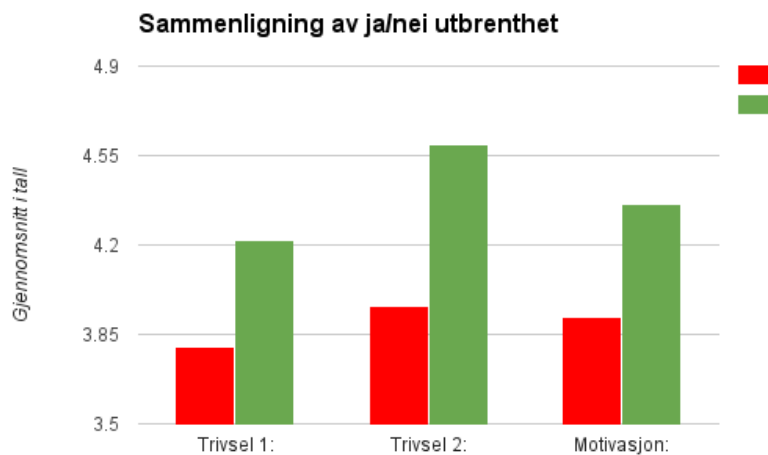
Når de ansatte skulle svare på spørsmålet om utbrenthet fikk de en enkel forklaring på hvordan en utbrent person føler seg. Videre fikk de muligheten til å svare om de ja, hadde opplevd en slik tilstand knyttet til jobb, eller nei hvis de ikke hadde det. Svaret «ja» fikk verdien 2 og svaret «nei» fikk verdien 1. Alle 47 respondenter svarte på dette spørsmålet der fordelingen ser slik ut

Utbrenthet i jobbsammenheng



Det er et lite flertall som svarte ja på dette spørsmålet. Av de 47 respondentene var det 22 stykker som svarte nei og 25 stykker som svarte ja.

Her ser vi på sammenhengen mellom totalscoren av trivsel og motivasjon mot ja/nei-gruppen, og om de som svarte ja på spørsmålet har gitt lavere score av trivsel og motivasjon.



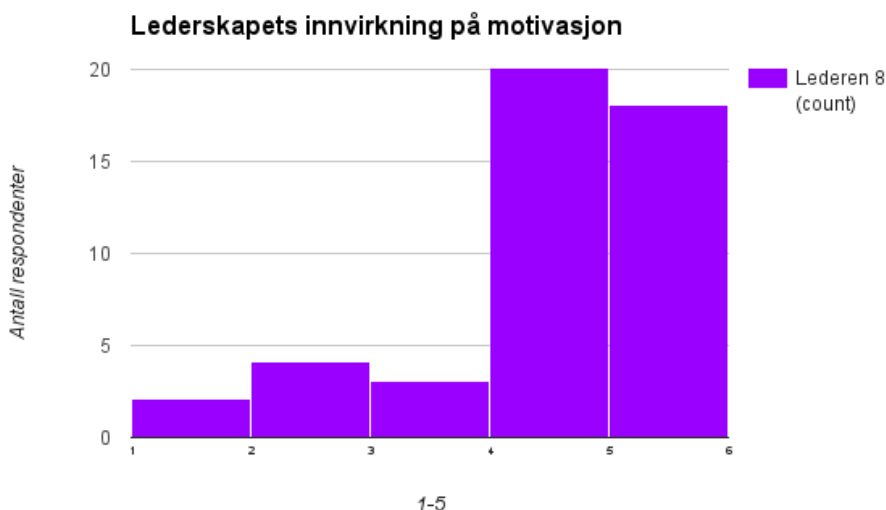
De grønne stolpene representerer de som svarte nei (som ikke har vært utbrent), de røde stolpene representerer de som svarte ja (som har vært utbrent). Modellen viser forskjellene mellom gjennomsnittsverdiene for hvordan de selv gleder seg til en ny dag på jobb, hvor godt de trives der generelt og også hvor motiverte de selv føler seg. Den laveste gjennomsnittsverdien på trivsel 1, som henviser til spørsmål 1 i spørreskjema, har en verdi på nøyaktig 3, 80. Den høyeste gjennomsnittsverdien på

trivsel 2, som henviser til spørsmål 2, har en verdi på nøyaktig 4, 59. Dette gir en forskjell på 0, 79, nærmest en hel score i forskjell.

4.7 Faktor 7: Lederskap

De ansatte svarte på 3 forskjellige spørsmål om sjefen sin. Disse gikk på hvor fornøyd de var med hvordan sjefen behandlet dem som person (spørsmål 6), hvor fornøyd de var med hvordan sjefen ledet butikken og de ansatte (spørsmål 7), og til slutt i hvor stor grad de selv mente sjefens lederstil påvirket dem til å gjøre en god jobb (spørsmål 8).

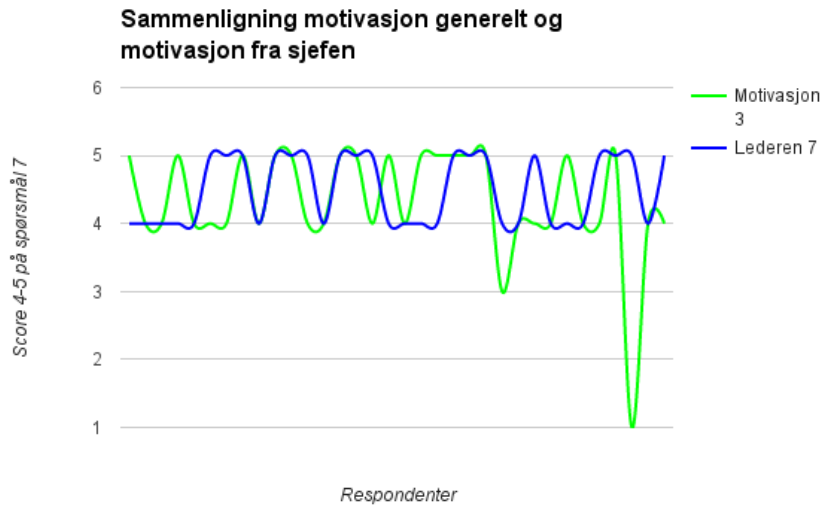
Først skal vi se på hvor mye de ansatte mener sjefens lederstil påvirker motivasjonen, der 1 er i minste grad og 5 er i høyeste grad.



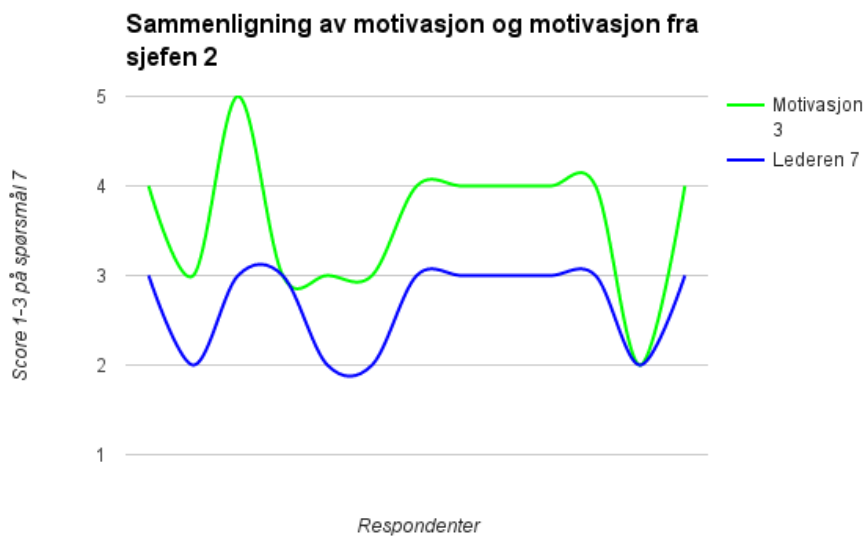
Modellen taler ganske sterkt for at flertallet mener sjefens lederstil påvirker deres motivasjon i både høy og i høyeste grad.

Vil dette reflekteres i hvor motiverte de føler seg generelt? Vi undersøker det ved å måle hver enkelt score i spørsmål 3, («hvor sterkt motivert er du til å gjøre en god jobb hver dag?») mot spørsmål 7 («hvor fornøyd er du med hvordan lederen/sjefen din leder de ansatte og butikken?»).

Først deles gruppen i to, de som er godt fornøyd med sjefens lederstil (score 4-5) mot de som er middels til lite fornøyd (score 1-3). Her burde verdiene ligge på samme nivå om lederen skal ha noen stor innvirkning på den generelle motivasjonen.

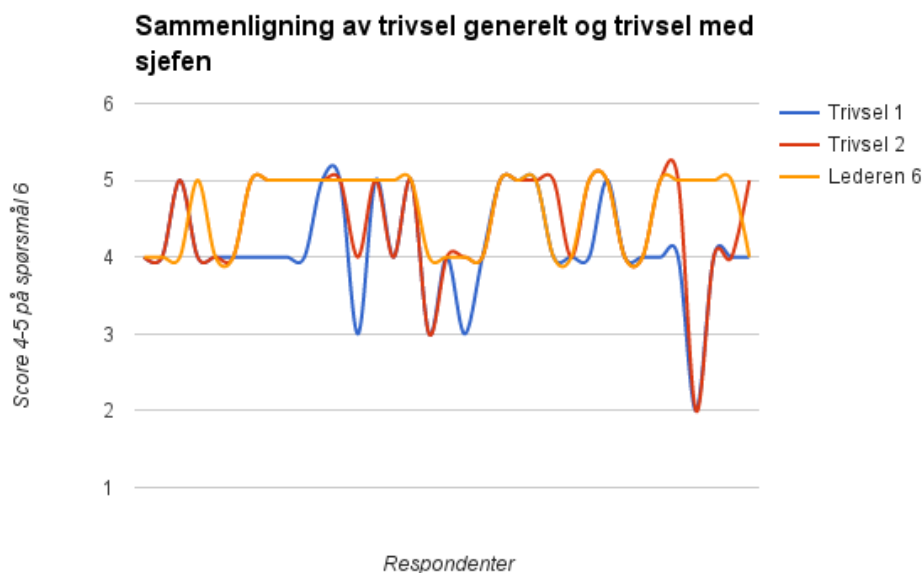


Modellen viser de som er godt fornøyde med sjefens måte å lede på. Grafene er ikke identiske, men heller ikke veldig ulike. Flere ansatte har gitt samme score på begge, noen med 1 score i differanse mellom de to. Det er én ansatt som skiller seg ut, som har gitt score 1 på motivasjon og 5 på lederen. Ellers er verdiene mer samkjørte.

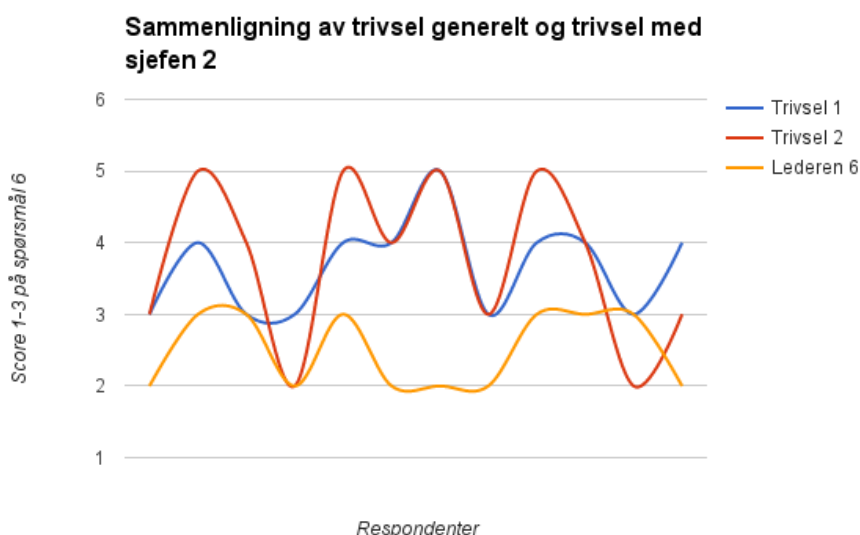


Denne modellen viser de som er mer misfornøyde med sjefens lederstil. To ansatte har gitt samme score på motivasjon og lederen, ellers er det jevnt et gap på 1 score mellom dem (for eksempel lederstil score 3 og motivasjon score 4). Grafene antyder at de ansatte som er mindre begeistret for sjefens måte å lede på, likevel føler seg godt motiverte til tross for dette.

Vi skal også se på hvor mye sjefen virker inn på trivsel. Først skal vi se på de ansatte som føler sjefen behandler dem godt som medmenneske, altså som mener sjefen er «snill og grei», og har gitt score 4-5 på spørsmål 6.



Her kan vi se at trivsel 1 (blå) og trivsel 2 (rød) er mer samkjørte enn gul (lederen). Det er hovedsakelig to tilfeller som stikker seg ut, der lederen har fått score 5, og trivselen 3 og 2. Det er likevel flertall tilfeller som gir samme og nesten samme score på både trivsel og lederen.



Her er den samme analysen for de som er mer misfornøyde med hvordan sjefen behandler dem som person. Gul er ikke på samme nivå som blå og rød. Grafene krysser hverandre på enkelte punkter, men i midten er gul nede på 2, mens både rød

og blå oppe i 4 og 5. Om lederen hadde stor innvirkning på trivselen til den ansatte, burde de i utgangspunktet være mer samkjørte.

5. Diskusjon

Når vi studerer indre og ytre motivasjon, så indikerer kakediagrammet at indre motivasjon er noe som påvirker i sterkere grad enn hva de ytre gjør. Man kan vel ikke påstå annet når de tar opp 62%. Tankene etter denne observasjonen gir støtte til Herzbergs teori, og hans påstand om at tilfredshet er sterkt knyttet til arbeidsoppgavens karakter. Man kan tenke seg at om man forblir i en jobb med økonomiske fordeler og gode ferieordninger, så vil ikke det holde i lengden, om man til stadighet er misfornøyd med oppgavens innhold, og heller ikke får noe anerkjennelse for det man gjør. At det er viktigere for motivasjonen til den ansatte å føle nettopp at finnes er en større verdi, enn bare «overfladiske goder» ved jobben.

Til tross for dette skal lønn ikke undervurderes som en motiverende kraft. Den stiller sterkt med sine 19 %, som overgår personlig vekst. Flertallet mener i sterkere grad at en høyere lønn enn den har i dag, hadde bidratt til mer motivasjon. At man er fornøyd med lønnen arbeidsgiver bytter mot arbeidskraften, ser ut til å være viktig, og resultatene støtter derfor også kritikken mot Herzberg.

Målsetting taler også for seg som en stor bidragsyter for motivasjon, der flertallet har rangert denne både som en 4 og 5. Å gå ut ifra at de ansatte som ikke har noen fastsatte mål å jobbe mot, og som savner nettopp dette, blir bare spekulasjoner. Men generelt kan man råde til at dersom ens ansatte ikke har noen grad av målsetting i jobben, burde dette iverksettes – for å nettopp kunne øke graden av motivasjon. Det burde, sett ut ifra resultatene her, i hvert fall ikke ha noen annen motivasjonseffekt enn positiv.

Når det gjelder likeverd var det flertallet som aldri hadde opplevd slike urettferdigheter vi snakket om i teoridelen, det må vi konstatere som bra! For de som svarte ja på spørsmålet, taler resultatene for at en slik opplevd urettferdighet påvirket deres motivasjon i betydelig grad, der ingen svarte i minste eller mindre grad. Man kan nok derfor tenke seg at ansatte som opplever mye av dette på jobb, vil få nedgang i motivasjonen. Dette kan kanskje også påvirke trivsel, i negativ retning,

ettersom det å føle seg «like mye verdt» vil oppleves som noe personlig. Ingen ønsker vel å føle seg mindre verdt enn andre, verken på jobb eller i livet generelt.

De 5 trekkene skal hevdes å øke motivasjon og trivsel, om jobben er preget av disse i høy grad. Vi skal absolutt ikke utelukke dette, det er høyst sannsynlig at disse trekkene er med på å påvirke begge deler! Resultatene vi kan se i grafen med differansene, peker derimot på at flertallet har høy motivasjon og trivsel, til tross for ikke like høy grad av jobbpotensial. Om flere hadde hatt en differanse på 0, kunne vi våget å påstå at trekkene har sterkere innvirkning. Siden dette ikke er tilfellet, kan det se ut som det er mer som spiller sterkere inn på motivasjon og trivsel, enn det trekkene gjør. Om vi går tilbake til individforskjellene vi snakket om i teoridelen, kan det her være tilfeller der flere ansatte er fornøyde og motiverte selv ved lav score på jobbpotensialet. Og det rett og slett bare fordi mennesker er ulike. Noen liker ensformighet og faste rutiner med lite autonomi, som vil gi en lav gjennomsnittsscore på trekkene, men likevel rangere både sin egen motivasjon og trivsel som høy. I de verdiene vi ser slike differanser i diagrammet, kan dette være tilfellet, uten å påstå det sikkert.

I faktor 5 så vi på stress. Først skal vi påpeke gjennomsnittsverdiene av opplevd mengde stress og forskjellen her. Selv om det bare er en liten forskjell på 3, 178 (4+gruppen) og 3 (3 el. færre-gruppen) kan det antyde at de som jobber i en butikk med flere ansatte samtidig, har mer stress gjennom arbeidsdagen. Denne økningen er så moderat at man skal være forsiktig med å trekke noen konklusjon, annet enn å påpeke at det er en forskjell.

Det som derimot er mer interessant å se på, er den mer betydelige ulikheten i håndteringen av stress mellom de to gruppene. Flertallet i 4+gruppen følte en positiv effekt, at de yter bedre og skjærper oppmerksomheten under press. Selv om flertallet også mente dette i 3 el. færre-gruppen, var de to stolpene mye jevnere enn i den første gruppen. Det vil si mange her følte de presterte dårligere, og opplevde svekket mestringssevne. Det kan tenkes at de med aleneansvar på jobb vil oppleve stresset som mer overveldende, og at det overgår grensen for belastning mye raskere enn de uten aleneansvar.

Videre til utbrenthet, var resultatene noe overraskende. Som vi så i teorien, er utbrenthet et mye misbrukt ord. I spørreskjemaet ble derfor tilstanden godt forklart

for å nettopp påpeke nøyaktig hva utbrenthet er for noe, før man fikk muligheten til å svare ja eller nei. Over 50 % svarte ja. Det er viktig å påpeke alvoret i at så mange svarer ja på et slikt spørsmål, å føle seg utbrent har sterke negative konsekvenser som vil påvirke motivasjon og trivsel.

Vi knyttet så de som svarte ja eller nei, opp mot hvilke verdier de hadde gitt på de tre spørsmålene om trivsel og motivasjon. Stolpene viser tydelig at de som har sagt «ja» på utbrenthet, har både lavere motivasjon- og trivselsstatus enn de som svarte «nei». Diagrammet kan dog gi et noe overdramatisert bilde av i hvilken grad, om man ikke studerer den. For om man ser på de som svarte «ja», har de likevel en gjennomsnittsscore på over 4 både på trivsel 2 og motivasjon. På trivsel 1 ligger de på 3, 80, som ikke er en veldig lav score det heller. Den høyeste verdien for de som svarte «nei» er 4, 59. Den største differansen blir da 0, 79.

Det er utfordrende å si noe konkret fra dette, annet enn at det er indikert forskjeller mellom de som svarte «ja» eller «nei», selv om de som svarte «ja» ikke ligger dårlig an. Det kan til tross for forklaringen i spørreskjemaet være noen som likevel misbruker ordet «utbrenthet», og som dermed gir et noe feilaktig bilde til alvorlighetsgraden resultatene viser.

Lederskap var den siste og syvende faktoren. Her ville vi se hva slags innvirkning lederen kunne ha på trivsel og motivasjon hver for seg. Det var et helt klart flertall som mente sjefens lederstil påvirket motivasjonen, i både sterk og i sterkeste grad. Når vi sjekket dette opp mot hva de hadde svart på spørsmålet om motivasjon generelt, viste det seg at de som var fornøyde med sjefen også hadde jevn høy score på motivasjon. Det var ett tilfelle med 1 på motivasjon og 4 på sjefen, men det er det eneste som skiller seg veldig ut. Det kan derfor se ut som at de som er fornøyde med sjefen, også har høy og høyeste grad av motivasjon, med både like verdier og noen svingninger mellom 4 og 5.

Når vi ser på de som var mer misfornøyde med sjefen, så ser heller ikke disse to grafene veldig ulike ut. Det er også her ett tilfelle som skiller seg ut med en differanse på 2 mellom seg, 5 på motivasjon og 3 på lederen. Det er ikke så mange om har lik verdi på begge, men det er ikke vanskelig å se at grafene har like kurver, faktisk er den lik gjennomgående selv om sjefen ligger på verdinivået under.

Videre til trivsel med «score 4-5»-gruppa, det vil si de som sa de var fornøyde med hvordan sjefen behandlet dem som person, ser vi flere avvik. Her viser grafene oss 4 store avvik, samt at gul ellers ikke ser spesielt lik ut i forhold til rød og blå. Flertallet ligger dog på nivå 4 og 5 både når det gjelder sjefen og trivsel. I det siste diagrammet ser vi de som er misfornøyde med hvordan sjefen behandler dem, og overraskende nok er det ganske mange som har satt 5 på trivsel, og 2 på sjefen. Tankene rundt dette kan være de ansatte som kanskje misliker sjefen sin, men slipper å forholde seg mye til han eller henne gjennom arbeidsdagen. Enten ved at de ikke jobber på samme skift, eller på samme avdeling i butikken. En liten konklusjon ut fra de 4 analysene for faktor 7, vil nok kunne indikere at sjefen har sterkere innvirkning på motivasjonen enn trivselen til de ansatte. Arbeidsmiljøet kan være godt til tross for en sjef som ikke er godt likt som person, ved at de ansatte som sagt slipper å omgå sjefen mer enn nødvendig. Det kan også være tilfeller der sjefen er en god leder, men mindre omgjengelig ellers sosialt sett, selv om det blir bare tanker og spekulasjoner rundt tema.

Som sagt – de ansatte er uvurderlige for en bedrift. Deres motivasjon og trivsel burde være høyt prioritert for enhver arbeidsgiver. Selv om vi har greid å belyse flere faktorer, og derfor også besvart problemstillingen i den grad vi ønsket, er det avgjørende å påpeke at alle mennesker er forskjellige. Temaene og faktorene vi har diskutert, vil være varierende og ikke omfatte alle og enhver i lik grad. Det kan også være andre ukjente faktorer som har stor innvirkningskraft på både motivasjon og trivsel, som vi ikke har utforsket her.

En eventuell konklusjon blir derfor at man, som arbeidsgiver, bør tenke og reflektere over de syv faktorene belyst, og spørre seg i hvilken grad sine egne ansatte ville rangert disse. Det er kanskje ikke så store endringer som skal til for å skape forbedringer. Man vil potensielt kunne spare store kostnader ved å nettopp gjøre dette, først og fremst ved å begrense gjennomtrekken av ansatte som slutter etter kort tid, og samtidig kutte utgiftene knyttet til opplæring av stadig nye ansatte.

Opplever man umotiverte og misfornøyde medarbeidere, kan tiltak innen disse føre til en ikke ubetydelig økning for deres motivasjon og trivsel. Å være en attraktiv arbeidsplass vil kunne øke omdømmet på bedriften like mye som kvaliteten på produktene og tjenester, spesielt for bedrifter med fysiske butikker der de ansatte

håndterer produktene og kommuniserer med kundene så mye som de gjør. De er en del av hele virksomheten, og uten dem fungerer ikke maskineriet optimalt.

At arbeidsgiver gir et inntrykk av at han eller hun genuint bryr seg om medarbeiderne sine, kan tenkes at også kunne ha en riktig god «motivasjons-boost». Det være seg at sjefen behandler ansatte rundt seg med respekt og tillit, og at sjefen gjør det han eller hun kan for at de ansatte skal føle seg inspirerte og glade på jobb. Målet burde være flinke, trofaste og dedikerte ansatte som yter sitt beste hver eneste dag!

6. Bibliografi

6.1 Bøker:

Jacobsen & Thorsvik, F.B. Vigmostad & Bjørke AS 2007, 3. utgave, *Hvordan organisasjoner fungerer*, S. 224 og 226-228

Kaufmann & Kaufmann, F.B. Vigmostad & Bjørke AS 1996, 3. utgave, *Psykologi i organisasjon og ledelse*, S 43-46, S 51-57, S 60-62, S 74-78

Ringdal, F.B. Vigmostad & Bjørke AS 2001, 2.utgave, *Enhet og mangfold*, S 24, 25, 26, 28, 31, 146, 147

6.2 Internettreferanser:

1. <http://www.alesund.kommune.no/aktuelt/6851-vi-har-bikket-46-000-innbyggere> (Besøkt 28.05.15 kl. 10.36)
2. <http://www.synonymordboken.postis.org/trivsel.html> (Besøkt 10.3.15 kl. 16.08)
3. <http://www.ccl.org/leadership/pdf/assessments/GlobeStudy.pdf> (Besøkt 19.03.15 kl 22:17, S 1 og 4)
4. https://www.nyarbeidsplass.org/doc/Hvorfor_medarbus-1.html (Besøkt 20.03.15 kl 10.50.
5. <http://www.amfi.no/kjopesentre/amfi-moa/om-senteret/> (Besøkt 21.05.15. Kl 17.55)

7. Vedlegg

7.1 Vedlegg 1

En undersøkelse om motivasjon og trivsel for arbeidstakere

Dette er et anonymt spørreskjema, for en undersøkelse om trivsel og motivasjon hos ansatte på arbeidsplassen. Undersøkelsen er ikke linket til bedrifter, bransjer e.l.

Ikke påfør eget navn eller navn på butikken du jobber i. Les spørsmålene nøye før du svarer og svar så ærlig og oppriktig du kan. Undersøkelsen består av totalt 19 spørsmål.

Undersøkelsen blir gjort i sammenheng med en bacheloroppgave ved Høyskolen i Ålesund. Vennligst kryss av for riktig alternativ og svar på alle følgende spørsmål.

- Jeg jobber i en butikk der det er maksimum **3 eller færre** ansatte samtidig i butikken
- Jeg jobber i en butikk der det er minst **4 eller flere ansatte** samtidig i butikken

- Jeg har vært ansatt i butikken i **mindre** enn 6 måneder
- Jeg har vært ansatt i butikken i 6 måneder eller mer

Bruk rangering av skala 1-5 på alle spørsmål det ikke blir bedt om annen rangering, der

- 1 er «i laveste grad» eller «meget misfornøyd»
- 2 er «i mindre grad» eller «noe misfornøyd»
- 3 er «i middels grad» eller «likegyldig»
- 4 er «i større grad» eller «fornøyd»
- 5 er «i høyeste grad» eller «meget fornøyd»

Spørsmål 1

Hvor mye gleder du deg til en ny arbeidsdag på jobb?

- 1 2 3 4 5

Spørsmål 2

Hvor godt føler du selv at du trives på jobb?

- 1 2 3 4 5

Spørsmål 3

Hvor sterkt motivert er du til å gjøre en god jobb hver dag?

- 1 2 3 4 5

Spørsmål 4

Vennligst **ranger** (1-2-3-4-5-6) hvilket alternativ du mener skaper minst og mest motivasjon for deg, der 1 er minst motiverende og 6 er mest motiverende.

___ At arbeidsoppgavene er utfordrende, interessante og varierte

___ Lønn og bonuser

___ Personlig vekst

___ Status i forhold til arbeidsstilling

___ Gode ferieordninger

___ Å føle seg bra fordi man gjør en god jobb, og få anerkjennelse fra andre for dette

Spørsmål 5

I hvor stor grad hadde en høyere lønn enn den du har i dag, bidratt til større motivasjon for deg?

- 1 2 3 4 5

Spørsmål 6

Hvor fornøyd er du med hvordan lederen/sjefen din behandler deg som person?

- 1 2 3 4 5

Spørsmål 7

Hvor fornøyd er du med hvordan lederen/sjefen din leder de ansatte og butikken?

- 1 2 3 4 5

Spørsmål 8

I hvor stor grad påvirker hans eller hennes måte å lede på, din motivasjon til å gjøre en god jobb?

- 1 2 3 4 5

Spørsmål 9

I hvor stor grad motiverer det deg å jobbe mot ett eller flere fastsatte mål satt av lederen/bedriften? (*Eksempelvis konkrete antall solgte produkter per mnd., eller økning av 2% omsetning fra forrige år på samme tid*)

- 1 2 3 4 5

Spørsmål 10

Svar ja eller nei på følgende spørsmål.

Har du noen gang opplevd urettferdighet ved at kollega(er) får noe bedre/mer enn deg i en jobbsituasjon (tatt med utgangspunkt i at dere har lik stilling/utdanningsnivå/erfaring)? (*For eksempel bedre lønn eller mer ferie*)

- Ja
- Nei

Spørsmål 11

Hvis nei på spørsmål 10 gå videre til spørsmål 12.

Hvis ja på spørsmål 10, i hvilken grad ga dette deg **lavere** motivasjon på jobb?

- 1 2 3 4 5

Spørsmål 12

I hvor stor grad har du varierte oppgaver som åpner for at du kan bruke dine evner, kunnskaper og ferdigheter i utførelsen av disse?

- 1 2 3 4 5

Spørsmål 13

I hvor stor grad fullfører du alene arbeidsoppgavene, i motsetning til å bidra sammen med andre om de samme arbeidsoppgavene? (*Eksempel: Montere en utstillingsvare helt ferdig alene VS bare montere deler av en utstillingsvare. Om du føler begge deler like mye, gi en middels score.*)

- 1 2 3 4 5

Spørsmål 14

I hvor stor grad føler du en større betydning med jobben din, sett bort ifra arbeidsoppgavene alene?

1 2 3 4 5

Spørsmål 15

I hvor stor grad har du kontroll og ansvar over egen arbeidssituasjon og oppgavene du gjør? (Eksempel: Egen kontroll over pauser, hvordan og når oppgaver skal utføres osv.)

1 2 3 4 5

Vennligst snu arket

Spørsmål 16

I hvor stor grad får du jevnlig tilbakemelding på arbeidet du gjør?

1 2 3 4 5

Spørsmål 17

I hvor stor grad opplever du ofte stress gjennom arbeidsdagen?

1 2 3 4 5

Spørsmål 18

Kryss av for riktig alternativ.

Når du utsettes for stress gjennom arbeidsdagen, føler du som oftest at du...

- Skjerper oppmerksomheten din og yter bedre
- Presterer dårligere og mestringssevnen din svikter

Spørsmål 19

Svar ja eller nei på følgende spørsmål.

Har du noen gang følt deg utbrent pga. jobben, at du over tid har følt mental og fysisk følelsesmessig utmattelse, at du mister jobbengasjement, arbeidslyst og interesse for jobben?

- Ja
- Nei

Tusen takk for hjelpen din! 😊

7.2 Vedlegg 2

ID	Trivsel 1	Trivsel 2	Motivasjon 3	Lønn 5	Lederen 6	Lederen 7	Lederen 8	Målsetting 9	Likeverd10	Likeverd11	Jobbkar1,12	Jobbkar2,13	Jobbkar3,14	Jobbkar4,15	Jobbkar5,16	Stress 17	Stress 18	Utbrent 19	min. 4 el.m.	max. 3 el.f.
1	4	4	4	5	4	3	2	4	0		3	4	3	5	5	4	Dårligere	Ja	x	
2	3	3	3	4	2	2	1	3	1	3	3	3	3	3	3	4	Bedre	Ja	x	
3	5	5	5	3	4	4	5	4	1	5	5	5	5	4	4	3	Bedre	Ja	x	
4	4	5	5	4	3	3	3	4	0		4	4	4	4	4	3	Bedre	Ja	x	
5	3	4	3	5	3	3	4	3	0		2	3	3	3	4	2	Bedre	Ja	x	
6	4	4	4	5	4	4	4	4	0		4	4	4	4	3	3	Bedre	Nei		x
7	3	2	3	5	2	2	2	4	1	4	2	4	3	4	2	1	Dårligere	Ja		x
8	4	5	4	4	3	4	4	3	1	4	3	4	3	5	4	3	Bedre	Nei	x	
9	4	4	5	3	5	4	5	4	0		4	4	3	4	3	3	Dårligere	Nei	x	
10	4	4	3	4	4	2	5	5	1	4	3	4	4	4	1	4	Dårligere	Ja		x
11	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	3	4	4	2	3	Dårligere	Nei		x
12	4	5	4	3	5	5	5	5	0		3	3	3	2	4	2	Bedre	Nei		x
13	4	5	4	5	5	5	5	4	1	4	3	4	3	4	4	1	Bedre	Nei		x
14	4	4	4	4	2	3	3	3	0		3	5	3	4	2	3	Bedre	Ja	x	
15	5	5	4	4	2	3	4	4	0		3	3	3	4	2	2	Bedre	Ja		x
16	4	5	5	3	5	5	5	4	0		3	3	4	3	3	2	Bedre	Nei	x	
17	4	5	4	4	5	4	4	5	0		3	4	4	4	4	1	Bedre	Nei	x	
18	5	5	5	3	5	5	5	5	0		5	3	3	4	3	4	Bedre	Nei	x	
19	5	5	5	2	5	5	5	3	0		5	5	5	4	5	1	Bedre	Nei		x
20	3	3	4	2	2	5	2	5							4	5	Dårligere	Ja		x
21	3	4	4	3	5	4	4	4	0		3	2	3	4	4	3	Bedre	Nei		x
22	5	5	5	4	5	5	5	5	0		4	3	4	4	5	4	Bedre	Ja		x
23	4	4	5	3	5	5	5	5	0		5	4	3	5	5	5	Dårligere	Ja		x
24	5	5	4	4	5	5	5	5	0		3	3	5	4	4	3	Bedre	Nei		x
25	3	3	5	3	4	4	5	5	1	3	3	4	3	4	5	5	Bedre	Ja		x
26	4	4	4	4	4	3	4	3	1	3	4	3	3	4	3	3	Dårligere	Ja	x	
27	3	4	4	5	4	3	4	2	1	4	3	4	1	4	3	3	Bedre	Ja	x	
28	4	4	5	3	4	4	5	5	0		4	3	4	4	3	2	Bedre	Nei	x	
29	5	5	5	3	5	4	5	5	0		4	5	5	5	4	4	Bedre	Nei	x	
30	5	5	5	3	5	5	4	5	0		3	4	4	3	3	3	Bedre	Nei	x	
31	5	5	5	5	5	5	5	5	0		4	5	4	5	5	4	Bedre	Nei		x
32	4	5	5	3	4	5	5	4	0		3	4	3	3	4	4	Bedre	Nei		x
33	4	4	3	4	4	4	5	3	0		3	5	3	5	3	2	Bedre	Nei	x	
34	4	5	4	4	5	4	4	4	0		5	4	4	5	4	4	Bedre	Nei	x	
35	5	5	4	3	5	5	4	4	1	3	3	3	3	4		5	Bedre	Ja	x	
36	4	5	4	5	3	4	4	4	1	3	5	5	5	5	5	4	Bedre	Ja	x	
37	4	4	4	5	3	3	3	3	1	3	4	3	4	5	4	4	Bedre	Ja	x	
38	3	2	2	4	3	2	1	1	1	5	3	5		4	1	3	Ja	x		
39	4	5	4	4	4	4	4	4	5	1	4	4	5	4	4	2	Bedre	Ja	x	
40	4	3	4	5	2	3	2	5	0		2	5	3	4	1	3	Bedre	Nei	x	
41	4	4	5	4	4	4	5	4	0		5	3	5	3	3	4	Dårligere	Ja		x
42	4	4	4	5	4	4	4	4	0		4	3	4	5	4	4	Dårligere	Nei	x	
43	4	5	4	4	5	5	4	4	0		2	4	4	3	3	4	Bedre	Nei	x	
44	4	5	5	4	5	5	4	4	0		4	3	4	5	3	4	Bedre	Ja	x	
45	2	2	1	1	5	5	4	1	0		3	3	3	3	4	3	Bedre	Ja	x	
46	4	4	4	4	5	4	4	5	0		3	3	4	5	3	2	Dårligere	Ja		x
47	4	4	4	4	5	5	4	4	0		2	4	4	5	3	1	Bedre	Ja		x