

Hva betyr ledelse for den enkelte medarbeiders måloppnåelse, motivasjon og trivsel?

En studie av motivasjonsdrivere blant kunnskapsmedarbeidere i
Siemens Healthineers og Statens vegvesen

Ingjerd Haugen Kirkedam

John Magne Hommersand

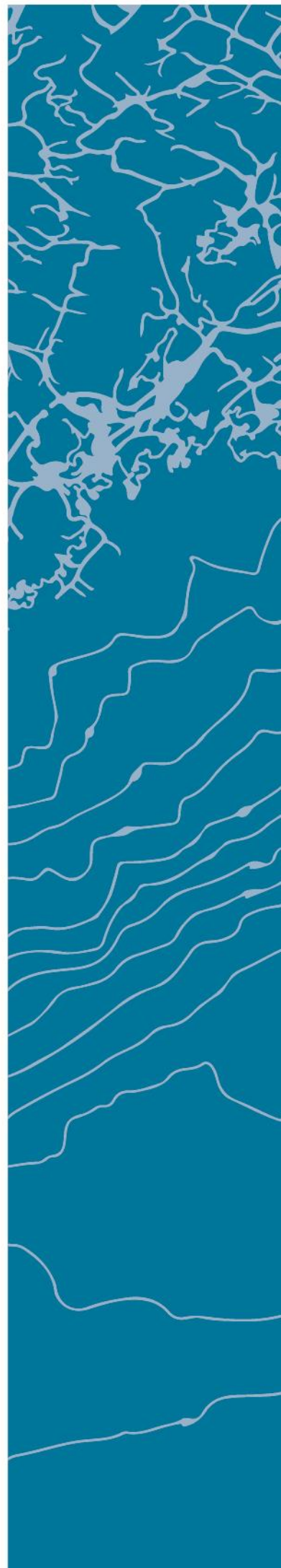
VEILEDER

Linda Hye

Universitetet i Agder, [2018]

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for Etter og Videreutdanning



FORORD

Med innleveringen av denne masteroppgave avslutter vi en deltidsutdanning i ledelse ved Universitetet i Agder. Det kjennes både vemodig og befriende deilig, og vi vil takke dyktige forelesere og veiledere. Dere har alle bidratt til at våre fagkunnskaper innen offentlig ledelse har økt betraktelig.

Motivasjon, og kraften i det å være motivert, er noe som interesserer og fascinerer oss. Vi har derfor valgt en problemstilling hvor vi ser nærmere på dette i forhold til våre respektive arbeidsplasser og hva det betyr for den enkelte ansatte. Det har vært spennende å få jobbe med motivasjon som tema, og oppgaven har gitt oss ny og verdifull innsikt. Det har også vært en glede for oss begge å jobbe sammen om oppgaven.

Vi vil få takke våre ledere i Statens vegvesen og Siemens Healthineers for at vi fikk lov til å gå inn i dette, intervju ansatte og på denne måten bli bedre kjente med virksomhetene våre. Vi vil også takke våre intervjuobjekter, som har stilt seg villig til å dele sine tanker rundt motivasjon, måloppnåelse og trivsel med oss. Dere har alle bidratt til interessante perspektiver som har gitt oppgaven viktig innhold og stor nytteverdi

Til slutt vil vi takke vår veileder Linda Hye for hennes entusiasme rundt oppgaven og temaet vi har valgt. Vi vil også takke for gode innspill rundt problemstillingen og tydelig og konstruktiv veiledning underveis i dette arbeidet. Du har vært en fantastisk god ressurs, og en motiverende støttespiller som har gjort arbeidet med oppgaven både lystbetont og givende.

Vi håper du som leser finner oppgaven interessant og kan ta med deg våre refleksjoner og våre funn inn i ditt daglige virke. Motivasjon er noe som betyr mye for oss alle, både privat og i jobb. De forholdene vi peker på vil derfor ha relevans i mange sammenhenger, og kan være verdifull kunnskap å ha med seg videre i livet.

Ingjerd Haugen Kirkedam og John Magne Hommersand

SAMMENDRAG

Denne oppgaven er en kvalitativ studie av hva ledelse betyr for den enkelte medarbeiders måloppnåelse, motivasjon og trivsel. Vi har utledet 2 problemstillinger som vi ønsker å få svar på:

- 1) Hvilke motivasjonsfaktorer preger ansatte i Statens Vegvesen og Siemens Healthineers?
- 2) Hvordan kan ledelse bidra til den enkelte medarbeiders måloppnåelse, motivasjon og trivsel?

Norge er et av de land i verden som har flest studiepoeng, bachelor- og mastergrader blant den yrkesaktive befolkning. Den typiske norske arbeidsplassen kjennetegnes ved at medarbeiderne har høy utdannelse. Stadig flere organisasjoner kan karakteriseres som kunnskapsintensive.

Dette stiller nye krav til ledere. Med en høyt utdannet arbeidsstokk er det mindre effektivt med en ledelsestenkning basert på forestillinger om ledere som offiserer, og underordnede som mer eller mindre viljeløse og motvillige soldater. Kunnskapsarbeidere forutsetter selvstendighet, og kunnskapsintensiv produksjon tilbys virksomheten dersom den ansatte selv ønsker det!

Ledere må ofte samarbeide, gjerne i tett sammenvevde grupper eller team. Ledere kjenner ofte heller ikke i detalj hvilke arbeidsoperasjoner som skal gjøres. De kan bare i begrenset grad opptre i rollen som ekspert-ledere, som gir de ansatte detaljerte instruksjoner om hva som skal gjøres, steg-for-steg.

I stedet kan ledere utgjøre en forskjell ved at de kan motivere sine ansatte, være gode rollemodeller, ved å gi utfordringer, ha personlig omtanke for hver ansatt man har personalansvar for, og ikke minst ved å legge til rette for at medarbeiderne har en god plattform å jobbe ut ifra. Hvor dyktige organisasjonene er til å "trigge" motivasjon blant sine medarbeidere vil utvilsomt være en viktig konkurransefaktor i arbeidsmarkedet fremover for at medarbeidere skal trives og at virksomheter skal nå sine mål.

På bakgrunn av dette er vi opptatt av å forstå de grunnleggende motivasjonsdriverne hos medarbeidere. Vi vil også studere motivasjonsdrivere som gir konsekvenser for ledelse. Det empiriske materialet som vi har benyttet ble samlet inn gjennom semi-strukturerte intervjuer av medarbeidere ved Siemens Healthineers og Statens vegvesen. Det er tolket ut fra en fenomenologisk tilnærming, og funnene er drøftet i lys av teorier om motivasjon og ledelse.

Hovedfunnene i vår undersøkelse viser at ledelse er sentralt i forhold til motivasjon av medarbeidere i Siemens Healthineers og Statens vegvesen. Våre respondenter trekker frem måten man ledes på som en avgjørende faktor for hvordan man har det på jobben. Forholdet og relasjon til leder har stor betydning for hvordan man trives og hvordan man holdes motivert. En leder som lykkes med å skape og ivareta en god relasjon til sine ansatte, legger samtidig grunnlaget for å lykkes med å nå avdelingens mål. I motsatt fall er muligheten stor for at de ansatte ikke lykkes, og i ytterste konsekvens søker seg bort fra arbeidsplassen.

Et annet tydelig funn i undersøkelsen er viktigheten av forhold omkring selve jobben. Dette er ting som er knyttet til misnøye, men som man kanskje ikke tenker så mye på i det daglige. Det kan være arbeidsforhold, lønn, IT-verktøy, forhold til kolleger eller nærmeste leder, internt status eller andre ting. Felles for disse er at man lett overser betydningen de har for medarbeideres motivasjon og trivsel. Det er også forhold som ofte kan bli oversett av ledelsen og dermed ikke bli lagt så mye vekt på. Like fullt viser vår undersøkelse at de har stor betydning, ikke minst dersom disse elementene eller faktorene ikke blir godt ivaretatt.

Vår undersøkelse finner at det er en tydelig kobling mellom motivasjon og trivsel og måloppnåelse. Dette er for så vidt ikke overraskende, men vi har forsøkt å finne ut hvordan denne koblingen er tilstede, og hva som påvirker disse tre elementene i positiv eller negativ retning. En av de tingene som kommer sterkt til uttrykk er betydningen av ledelse. Hvordan ledere opptrer overfor sine ansatte, og hvordan de utøver sin ledelse på, har svært stor betydning. Dette påvirker motivasjonen til de ansatte og derigjennom også graden av måloppnåelse. En leder kan med andre ord påvirke resultatet til bedriften direkte gjennom å lede de ansatte på en slik måte at det skaper motivasjon og trivsel.

SUMMARY

This assignment is a qualitative study of what leadership means for the individual employee's goal achievement, motivation and well-being. We have derived 2 issues that we want to answer:

- 1) What motivation factors characterizes employees of the Norwegian Public Roads Administration and Siemens Healthineers?
- 2) How can leadership contribute to the goals, motivation and well-being of individual employees?

Norway is one of the countries in the world with the highest number of credits, bachelor and master's degree in the occupational population. The typical Norwegian workplace is characterized by the fact that the employees have high education. More and more organizations can be characterized as knowledge-intensive.

This poses new requirements for managers. With a highly educated workforce, it is less effective with a management test based on notions of leaders who are officers, and subordinates as more or less willing and reluctant soldiers. Knowledge workers assume independence, and knowledge-intensive production is offered to the business if the employee so wishes!

Managers often have to cooperate, preferably in closely interwoven groups or teams. Managers often do not know in detail what work operations are going to be done. They can only act to a limited extent in the role of expert managers, which gives the employees detailed instructions on what to do step by step. Instead, managers can make a difference by motivating their employees, being good role models by giving challenges, paying particular attention to each employee's personal responsibility, and not least by arranging for the employees to have a good platform to work out. How skilled organizations are to "trigger" motivation among their employees will undoubtedly be an important competitive factor in the labor market in the future for employees to thrive and businesses will achieve their goals. The empirical material was collected through semi-structured interviews by employees at Siemens Healthineers and the Norwegian Public Roads Administration. It is interpreted from

a phenomenological approach and the findings are discussed in light of theories of motivation and leadership.

The main findings in our survey shows that management is central to the motivation of employees in Siemens Healthineers and the Norwegian Public Roads Administration. Our respondents explain the way they are managed, and the relationship or relationship to managers, as a decisive factor in how to work at work, how to thrive and how to be motivated. A leader who succeeds in creating and maintaining a good relationship with his employees, lays the foundation for success in reaching the department's goals. Otherwise, the opportunity is great for the employees not succeeding, and in the utmost consequence seek out of the workplace.

Another clear finding in the survey is the importance of relationships about the job itself. These are conditions that are related to dissatisfaction, but you may not think so much of your daily life. There may be employment, salary, IT tools, relationship with colleagues or immediate manager, internal status or other things. Common to these are that they easily ignore the importance they have for employee motivation and well-being. There are also relationships that can often be overlooked by management and thus do not put much emphasis on it. Equally, our survey shows that they are important, especially if these elements or factors are not well taken care of.

Our survey finds that there is a clear link between motivation and well-being and achievement. This is by no means surprising, but we have tried to figure out how this link is present and what affects these three elements in a positive or negative direction. One of the things that comes highly expressed is the importance of leadership. How leaders act towards their employees and how they exercise their leadership is very important. This influences the motivation for the employees and thus also the degree of goal achievement. In other words, a manager can directly influence the results of the company by directing the employees in such a way that it creates motivation and well-being.

Innholdsfortegnelse

FORORD	1
SAMMENDRAG	2
SUMMARY	4
1.0 INNLEDNING OG BAKGRUNN	8
2.0 TRENDER OG UTVIKLINGSTREKK	10
2.1 Arbeidsliv i endring.....	10
2.2 Kunnskapssamfunnet	11
2.3 Konsekvenser for arbeidstakere	12
2.4 Våre Studieobjekter	16
2.4.1 Siemens Healthineers.....	17
2.4.2 Statens Vegvesen	20
3.0 UTVALGTE MOTIVASJONSTEORIER	22
3.1 Motivasjon.....	22
3.2 Behovsteorier	24
3.2.1 Adam Smith og Taylorisme.....	24
3.2.2 Abraham Maslows behovspyramide.....	25
3.2.3 McGregors teori X og Y.....	28
3.2.4 Indre og ytre motivasjon	29
3.3 Selvbestemmelsesteorien	30
3.4 Offentlig service motivasjon - prososial motivasjon	33
3.5 Sosiale motivasjonsteorier og likeverdsteori	34
3.6 Situasjonsteorier	35
3.6.1 Frederick Herzbergs «The motivation to work»	35
3.7 Kognitiv motivasjonsteori og kognitiv forventningsteori.....	37
3.7.1 Kognitiv forventningsteori.....	38
3.7.2 Målsettingsteori	40
3.8 Motivasjon og offentlige ansatte versus motivasjon og ansatte i private.....	42
virksomheter	42
3.9 Oppsummering og presentasjon av hypoteser	43
4.0 METODISK TILNÆRMING	46
4.1 Videre bruk av teorien.....	46
4.2 Fremgangsmåte for datainnsamlingen - kvalitativ metode.....	47
4.3 Fenomenologi.....	48
4.4 Utvelgelse av forskningsdeltakere	49

4.4.1 Beskrivelse av forskningsdeltakere	49
4.5 Utarbeidelse av intervjuguide	50
4.6 Strukturering og gjennomføring av intervju	50
4.7 Analyseramme.....	51
4.8 Validitet og Reliabilitet	51
4.9 Mulige feilkilder.....	53
5.0 RESULTATER OG DISKUSJON	54
5.1 Hypoteser og drøfting mot våre funn	54
6.0 DRØFTING OG KONKLUSJON	73
6.1 Hva viser undersøkelsen.....	73
6.2 Hva betyr ledelse for den enkelte medarbeiders måloppnåelse, motivasjon og	76
trivsel?	76
7.0 AVSLUTNING.....	78
7.1 Betydning for videre forskning.....	78
7.2 Betydning for praksisfeltet - overførbarhetsvurdering.....	79
LITTERATURLISTE.....	81
Vedlegg.....	86
Intervjuguide	86
Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt.....	88

1.0 INNLEDNING OG BAKGRUNN

Vi ser at det er en økende trend at ledelse i stadig større grad blir preget av målstyring og resultatfokus (Baldersheim og Rose, 2012), og det gjelder i stor grad også på våre respektive arbeidsplasser. Dette har trolig sammenheng med økt krav til effektivitet i de ulike virksomhetene, både innen offentlig og privat sektor. Vi ønsker å se nærmere på hvordan dette påvirker medarbeideres motivasjon, samt hva som bidrar til å opprettholde motivasjon og trivsel hos den enkelte ansatte. Videre vil vi se på hvilke forhold ved ledelse og utøvende lederskap som påvirker dette. Finnes det gode måter å lede på, og som bidrar til å skape effektivitet i organisasjonen, samtidig som motivasjon, måloppnåelse og trivsel hos den enkelte medarbeider blir godt ivaretatt? Hva skal til for å oppnå dette, og hvilke mekanismer kan være med på å hindre eller begrense denne muligheten?

En av nyvinningene i statsbudsjettet 2015 var den såkalte effektiviseringsreformen¹ (Statsbudsjettet, 2015). I korte trekk foreslår Solberg-regjeringen at forvaltningen hvert år skal spare inn 0,5 prosent av det tildelte budsjettet. Før man gjør ordinære budsjett tillegg, reduserer man fjorårets bevilgning med 0,5 prosent. I praksis betyr det at man forventer at den enkelte del av statsforvaltningen har økt produktiviteten sin gjennom ett år, og dermed kan utføre de samme oppgavene neste år til litt lavere kostnad hvis man ser bort fra prisstigningen. Virksomhetene må gjennomføre tiltak for å ta ut produktivitetsgevinstene, noe som krever at ledere både er bevisste på kravet som stilles til dem og at de er tydelige på sine prioriteringer.

Enhver virksomhet ønsker å være effektive og oppnå gode resultater. Både statlige og markedsorienterte føringer legger effektivitet til grunn for at vi også i fremtiden skal være i stand til å ivareta og opprettholde velferdssamfunnet, vårt velferdsnivå og vår velstand. I følge NOU 2015: 1 om Produktivitet – grunnlag for vekst og velferd², er det vesentlig at den enkelte medarbeider blir motivert og i stand til å arbeide effektivt for å lykkes. Det er også avgjørende, ifølge den samme NOU, at virksomheten som sådan klarer å utnytte dette

¹ <https://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2015/Dokumenter/Budsjettdokumenter/Statsbudsjettet-2015/Prop-1-S/7-Omtale-av-sarskilte-saker/71-Innforing-av-avbyratiserings-og-effektiviseringsreform/>

2

<https://www.regjeringen.no/contentassets/ef2418d9076e4423ab5908689da67700/no/pdfs/nou201520150001000dddpdfs.pdf>

effektivt slik at man kan hente ut potensialet som er tilstede og som skapes av den enkelte medarbeider. Begge disse forholdene er lederens/ledelsens ansvar.

Det er i dette perspektivet svært viktig at lederskap utøves på en måte som lykkes med dette. Mislykkes ledelsen, kan det få store konsekvenser for virksomheten og den enkelte medarbeider.

I vårt kunnskapssamfunn er det ekstra viktig å ta vare på motivasjon og trivsel hos ansatte. Dersom dette uteblir står man i fare for å miste flinke ressurspersoner og dermed viktig human kapital. Vi ønsker derfor å se på hva ledelse betyr for den enkelte medarbeiders måloppnåelse, motivasjon og trivsel. Gjennom vår tilnærming ønsker vi også å se på hvilke trekk ved lederskap, eller organisasjonen forøvrig, som er med på å skape motiverte medarbeidere. - Og finnes det trekk som er med på å motvirke dette?

Dette vil igjen kunne ha betydning for hva som bør vektlegges når man i fremtiden skal rekruttere nye ledere eller organisere et godt arbeidsmiljø.

Vi har utledet 2 problemstillinger som vi ønsker å få svar på i denne oppgaven:

- 1) Hvilke motivasjonsfaktorer preger ansatte i Statens Vegvesen og Siemens Healthineers?
- 2) Hvordan kan ledelse bidra til den enkelte medarbeiders måloppnåelse, motivasjon og trivsel?

For å kunne svare på dette vil vi ta utgangspunkt i den enkelte medarbeider sin arbeidssituasjon og se på hva som skaper motivasjon. Videre vil vi se på hvordan dette påvirker generell trivsel og hvilken betydning det har for den enkelte medarbeiders måloppnåelse. Sentralt i arbeidet har vi forsøkt å se på hvilken rolle ledelse har i forhold til dette, og hvordan utøvende lederskap kan påvirke motivasjon og trivsel.

2.0 TRENDER OG UTVIKLINGSTREKK

I dette kapitlet har vi valgt å skrive om arbeidsliv i endring og konsekvenser for arbeidstakere fordi det kan være med på å beskrive den konteksten som våre respondenter befinner seg i. Vi vil også presentere våre studieobjekter slik at man får et bilde av de omgivelsene våre informanter jobber i, og hvilken organisasjon de er en del av. Begge virksomhetene er preget av kunnskapssamfunnet, hvor kapitalen til bedriften ligger i kunnskapen til de ansatte.

2.1 Arbeidsliv i endring

Utover 2000 tallet har vi sett store endringer i arbeidslivet. Dette gjelder både innenfor privat og offentlig sektor. Mye av disse endringene er drevet frem av et økt fokus på produktivitet, effektivitet og ikke minst krav til økonomisk overskudd og profitt. I følge Rapport fra arbeidsgruppe nedsatt av KRD i 2006³ om effektiv ressursbruk og formuesbevaring, er profittjaget og søken etter økt avkastning i det offentlige byttet ut med fokus på budsjett og budsjett-disiplin. Effektivitets- og kostnadsfokus som ofte kjennetegner privat sektor finner man her igjen gjennom det å få mest mulig ut av hver krone man bruker.

Effekten av dette forsterkes av den teknologiske utviklingen som blant annet har bidratt til en sterkere internasjonalisering og globalisering enn vi tidligere har vært vant til. Fremveksten av IKT har her en sentral rolle. Gjennom IKT er verden blitt mindre. Man kan kommunisere over store avstander på en effektiv måte, uten at landegrenser er til noe hinder. Gjennom dette har både markedet blitt større og muligheten for produksjon av varer er ikke lenger begrenset med tanke på lokalisering. I følge NOU 2012: 6 om Utviklingen på arbeidsmarkedet og kjennetegn ved arbeidsinkluderingspolitikken⁴ vil motivasjonen om et ønske om stadig bedre marginer føre til at man søker de steder hvor markedet er størst, samtidig med at man ønsker produksjon der det er billigst å produsere.

Dette har ført til at bedrifter i Norge kan drive handel med hele verden som arena. Man kan sitte i Oslo og besvare tilbud i India. Men dette kan også skje motsatt, hvor utenlandske

³ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/kommuneregnskapet---effektiv-ressursbruk/id106606/>

⁴ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-6/id672029/sec5>

aktører opererer aktivt i det norske markedet. Konkurransarenaen har gjennom dette blitt globalisert og er dermed langt større enn tidligere. En tilleggseffekt av dette er at det er et tilbudsoverskudd på varer. Sammen med en mer internasjonal handel, skaper dette et sterkt press på den enkelte aktør for å differensiere seg i konkurranse mot andre (NOU 2012: 6). De samme mekanismene ser vi igjen når det gjelder flyt av kapital og arbeidskraft. Tilgang på kapital og arbeidskraft er en viktig faktor for å overleve som bedrift. På samme måte som markedet er globalisert vil også kapitalen søke de steder hvor avkastningen er størst. Gjennom internasjonale avtaler åpner man opp for at arbeidskraft kan operere globalt, eller i hvert fall innenfor bestemte regioner (eksempelvis Schengen/ EØS). Vi får på denne måten en større konkurransearena også på dette området.

Innen offentlig sektor erfarer man også store endringer. Det er skrevet mye litteratur om dette, og retningen eller reforminitiativet blir ofte omtalt som NPM eller New Public Management. Et viktig element i NPM er oppfatningen om at forskjellene mellom offentlig og privat sektor i realiteten ikke er så stor som man tradisjonelt har ment. Som en konsekvens av dette ønsker man å se på hvilke modeller eller løsninger fra det private som lar seg anvende mot det offentlige. NPM blir således en samlebetegnelse på det omstillings og fornyingsarbeidet som pågår knyttet til arbeidet med å tilpasse et etablert tankesett, som tidligere var forbeholdt privat sektor, inn mot det offentlige. På denne måten skapes også en binding mellom disse to, og som bidrar til at de trender og utviklingstrekk som preger privat sektor også kan bli overført til offentlig sektor (Baldersheim H. og Rose L.H, 2012). En viktig del av dette ser vi i forhold til nettverksorganiseringen som er tiltakende, kanskje spesielt i offentlig sektor. Man søker å utvide markedet og samtidig redusere produksjonskostnadene ved å tenke utover etablerte grenseoppganger.

2.2 Kunnskapssamfunnet

I det siste århundre har vi beveget oss fra et pre-industrielt samfunn, hvor arbeidet besto i å utvinne naturressurser, videre til et industrisamfunn hvor livet primært var en “kamp mot den bearbejdede naturen” og hvor verden ble teknologisert og rasjonalisert, til dagens post-industrielle kunnskapssamfunn (Sander, 2017). I overgangen fra industrisamfunnet til kunnskapssamfunnet har innsatsfaktorene flyttet seg fra muskelkraft til hjernekraft. Dette har skapt store endringer, ikke bare i næringslivet, men for hele samfunnet (Sander, 2017).

Ny teknologi kan skape nye muligheter. Etter hvert som vi lærer oss å utnytte disse mulighetene endres våre tanke-, beslutnings-, handlings- og sosialisering-mønstre gradvis. Tenk bare hvilke endringer som f.eks. Internett har hatt på vårt samfunn siden 1995!

I følge Sander (2017) står kunnskapssamfunnet i kontrast til industrisamfunnet hvor produktivitet var knyttet til maskiner og mekanikk. I kunnskapssamfunnet er produktivitet ikke bare knyttet til teknologi, men i stadig større grad knyttet til kunnskapsrike medarbeidere – til hodene våre.

Det betyr at det er den menneskelige kapitalen som er den viktigste ressursen i virksomheter for å oppnå fremtidig vekst og innovasjon (Sander, 2017). Det eneste konkurrentene i dag ikke kan kopiere er kunnskapen og erfaringen virksomhetens medarbeidere har, og måten de bruker den til å skape varige konkurransefortrinn, vekst og til å løse daglige utfordringer. Ettersom informasjonen og kunnskapen arbeidstakerne besitter er blitt en strategisk ressurs for virksomhetene, kreves det at denne ressursen forvaltes på en god måte, noe forøvrig få av dagens ledelsesteorier er utviklet for å gjøre.

En kunnskapsbedrift har store likhetstrekk med tjenestebedrifter, men skiller seg fra tjenestebedrifter ved at de løser mer innfløkte og spesialiserte oppgaver. Tjenestene som slike bedrifter leverer kjennetegnes ved at de er ikke-standardiserte, kreative, sterkt individ-avhengige og komplekst problemløsende. Kunnskapsbedrifter har høyt utdannet medarbeidere, mens tjenestebedrifter domineres av ikke-akademikere (Sveiby & Risling, 1987). Medarbeiderne i både Siemens Healthineers og Statens vegvesen kan sies å være virksomhetenes ”maskin”, og den kunnskapen som medarbeiderne besitter avgjør hvor vellykket virksomhetene er. Kuvaas (2013) definerer kunnskapsmedarbeidere som høyt utdannede mennesker som utfører komplekse, sammensatte og selvstendige arbeidsoppgaver som vanskelig kan standardiseres. På bakgrunn av denne beskrivelsen betrakter vi alle våre respondenter som kunnskapsmedarbeidere.

2.3 Konsekvenser for arbeidstakere

Utviklingen har store konsekvenser både for bedrifter og institusjoner, men ikke minst for arbeidstakerne selv. I årene etter millenniums-skiftet har vi opplevd endringer og omstillinger som er et titalls ganger større enn de vi opplevde i 1990-årene (Saksvik, 2011). Vi er gått fra å produsere ting til å produsere tjenester – fra å jobbe manuelt til å jobbe mentalt. Kunnskap og

kompetanse er ofte de viktigste innsatsfaktorene, og læring den viktigste prosessen. Dette har ført til stor grad av individualisering i arbeidslivet, noe som gir økte muligheter, men også utfordringer for det enkelte individ. Det er ikke lenger ansettelsen og ansienniteten som gir trygghet i arbeidslivet, men kompetansen. Samfunnet er preget av elementer som øyeblikkelig kommunikasjon, ingen økonomiske grenser og arbeid med omstilling og endring. I motsetning til samfunnet tidligere, er individet i dag i stor grad sin ”egen lykkes smed”.

Dagens samfunn er også preget av stadig raskere utvikling og digitalisering, som igjen gjør personlig kontakt ”mindre viktig”. Det finnes nå nye måter å utføre arbeidsoppgaver på, og ikke minst kommunisere på. Vi tror at flere opplever en økt avstand mellom ledelsen og arbeidere i dag som en følge av at vi nå i større grad kommuniserer via data og internett. Kontorer holder til på forskjellige steder, og det er ikke lenger nødvendig å kommunisere ansikt til ansikt da dette blir erstattet av telefon, mail, intranett eller for eksempel videokonferanser. Denne utfasingen kan gjøre at vi mister den menneskelige kontakten og gjør at vi i større grad fokuserer på om informasjonen blir gitt, fremfor å være opptatt av hvordan, eller på hvilken måte den blir gitt. Dette kan føre til at vi glemmer verdien og betydningen av de mellommenneskelige relasjonene (Torp, 2012).

Utviklingen knyttet til det finansielle, bidrar også til at det har blitt et betydelig konkurranse element i alle deler av organisasjonen, og som har et mål om å opprettholde og forbedre produktiviteten og effektiviteten. Eierne er opptatt av bunnlinjen, og dersom man ikke klarer å innfri, vil bedriften eller foretaket stå i fare for å bli uinteressant, miste tilgang på kapital og i verste fall bli solgt eller nedlagt. Mekanismene i offentlige vil være at man risikerer at de tjenester man leverer blir overtatt av private aktører eller man finner alternative løsninger som koster mindre (Baldersheim H. og Rose L.H, 2012).

En utvikling man tydelig ser er at organisering av arbeidet og arbeidsdelingen mellom næringer, bransjer og virksomheter er i endring. Ny teknologi har ført til at mange tunge og rutinepregede arbeidsoppgaver har forsvunnet, mens nye oppgaver med endrede krav til kompetanse har kommet til. Fordelingen på ulike næringer har også endret seg mye de siste årene. Den mest markante endringen er fremveksten av en stor tjenestesektor på bekostning av primær- og sekundærnæringene (Hege Torp, 2012). I 2010 utgjorde sysselsettingen i tjenesteytende sektor i underkant av 80 prosent av den samlede sysselsettingen, mens

industrien sysselsatte knappe 10 prosent (NOU 2012: 6). Det er som følge av dette stadig høyere kompetansekrav til medarbeidere og det forventes at den enkelte medarbeider videreutvikler egen kompetanse gjennom arbeid og etterutdanning. Personer uten utdanning, eller evne til å tilegne seg ny kunnskap faller oftere utenfor (NOU 2012: 6).

Norge er blant de OECD-landene hvor omstillingen mot tjenesteytende næringer har gått lengst. Vridningen i nærings-sammensettingen har blant annet sammenheng med rask produktivitetsvekst i den vareproduserende sektoren, endret arbeidsdeling og større etterspørsel etter servicegoder som følge av høyere inntektsnivå i samfunnet. En annen viktig årsak er at mange velger å produsere varene sine i lavkostland hvor produksjonen kan gjøres billigere enn i Norge (NOU 2012: 6).

For den enkelte medarbeider har disse endringene fått merkbare konsekvenser. Mål og effektivitetsfokus blir en stadig større del av hverdagen. Og, for å kunne måle effektivitet i de ulike ledd er man avhengig av gode og ofte omfattende rapporteringsrutiner som involverer de fleste medarbeidere. Det skapes konkurransearenaer på en rekke forskjellige områder, som gjerne også er knyttet opp mot lønn og godtgjørelse for det arbeidet som utføres. Ifølge OECD ligger Norge på toppen i produktivitet pr. arbeidstime blant OECD-landene. Det gjennomsnittlige antall arbeidstimer pr. sysselsatt er dog lavere i Norge sammenlignet med en rekke andre OECD-land (NOU 2012: 6). Høy arbeidsintensitet kan oppleves positivt og dynamisk, men krav til høy produktivitet kan også føre til stress og risiko for helseproblemer, særlig dersom høye jobbkraav kombineres med liten grad av kontroll over egen arbeidsdag.

I sin iver etter stadig bedre lønnsomhet og avkastning søker ledelsen ofte større grad av kontroll og innfører endringer som kan bidra til dette. Slike endringer kan i mange tilfeller oppleves negative for de medarbeiderne som er direkte påvirket. Mange føler på grunn av dette utrygghet i forhold til sin egen arbeidsplass (Saksvik, 2011). Siden effektiviteten monitoreres kontinuerlig kan endringer skje raskt og de kan skje ofte. Dette krever en høy grad av endringsvilje, og ikke minst endringsevne hos den enkelte arbeidstaker. Opplevs endringene vesentlige kan det gå utover kollegialt samhold og skape grobunn for mistriivsel. Dette kan i sin tur medføre at man ikke fungerer optimalt og klarer å ivareta de oppgaver man er satt til på en god måte.

Gjennom stadige forbedrings- og endringsprosesser skapes også ustabilitet i forhold til arbeidsstokken og de kollegiale relasjoner. Organisasjonsstruktur eller ansvarsområder kan endres og gjøre sitt til at man må finne sin plass på nytt (Saksvik, 2012). Saksvik (2012) hevder at man kan oppleve at tjenester som tidligere var en naturlig del av bedriften, outsources til andre aktører slik at medarbeidere som jobber under samme tak, eller side om side, ikke lenger er knyttet til samme arbeidsgiver. Dette skaper en økt distanse til selve bedriften og er med på å svekke lojalitet og tilhørighet hos den enkelte medarbeider (Saksvik, 2011).

Et gjennomgående fokus på å hente ut profitt potensialet i virksomheten vil i mange tilfeller smitte over på den enkelte medarbeider, som vil søke å hente ut sitt eget potensial rent karrieremessig. Føler man seg som en brikke i et spill vil man ofte motiveres til å opptre slik at man sikrer at ting blir til beste for seg selv. I internasjonale bedrifter er dette kanskje enda mer fremtredende hvor man med litt humor sier at man bør arbeide fire dager for bedriften og den femte med tanke på seg selv. Gjennom å legitimere et slikt fokus blir det ofte viktigere for den enkelte hva bedriften kan gjøre for arbeidstaker, fremfor hva arbeidstaker kan gjøre for bedriften. Dette er også med på å bygge ned det ansvar den enkelte medarbeider måtte ha eller føle for bedriften og sin egen arbeidsplass.

Gjennom en mer fremtredende tjenestesektor er det et sterkere krav til kundeorientering hos arbeidstakerne (NOU 2012: 6). Dette kan gjøre individuelle egenskaper og sosial kompetanse til viktige konkurransefortrinn. Krav til mestring, engasjement og involvering har økt. I noen grad kan dette, eventuelt i kombinasjon med mer fleksible måter å organisere arbeidet på, gjøre det vanskeligere å trekke grenser mellom arbeidsliv og privatliv, noe som igjen kan gi helsemessige konsekvenser. Bruk av sosiale medier både privat og i jobbsammenheng kan være med på å forsterke dette.

Vi mener at regimet som er beskrevet over kan være krevende å være en del av for mange arbeidstakere. I dette er det også mindre plass for deltidsarbeideren, eller de med redusert arbeidsevne. Om man ikke lykkes og innfrir de mål og forventninger som er gitt, er det ofte svært belastende. Det å ikke lykkes gjør som regel noe med den enkelte som setter spor. Mange vil oppleve dette som en stressfaktor i hverdagen, og det kan kanskje få konsekvenser

for trivsel og mental helse. Som et resultat kan man utvikle psykiske lidelser, som i sin tur kan føre til utbrenthet eller depresjoner.

Det er en kjensgjerning at sykefraværet er økende og mange sliter med stress og utbrenthet knyttet til det nye arbeidslivet. Forskere har ikke kunnet forklare utviklingen ut i fra en forverret helsetilstand eller økt sykkelighet i befolkningen, og det er nærliggende å rette oppmerksomheten mot det nye arbeidslivets krav og funksjonsmåte (NOU 2012: 6). Hvordan kan man så møte dette på en god måte, slik at de negative konsekvensene for den enkelte arbeidstaker i et arbeidsliv som preges av mål og resultatfokus ikke går ut over motivasjon og trivsel på arbeidsplassen?

Vi vet ut fra egen erfaring at motivasjon er en viktig faktor for både å kunne yte bra og for å kunne trives i en arbeidssituasjon. Vi tror at motivasjon, effektivitet og trivsel henger tett sammen, og at det er en viktig lederoppgave å forsøke å skape og utløse motivasjon hos medarbeiderne. Det vil derfor være av avgjørende betydning at ledelsen lykkes med å ivareta disse tre dimensjonene blant medarbeiderne for å oppnå de mål som er satt.

Den viktigste dimensjonen i dette mener vi er motivasjon. Dersom man er motivert for en oppgave vil de aller fleste ta tak i den og utføre den på en langt mer effektiv og konstruktiv måte enn om man ikke er motivert. Og - man vil også oppnå et bedre resultat!

Mekanismene som er knyttet til dette er spennende, og noe vi ønsker å se nærmere på. Hva er det som skal til for å motivere oss til å utføre en oppgave, hvordan påvirker dette oss? Kan de rundt oss, og ikke minst leder eller ledelsen, stimulere denne prosessen? Hva kan ledelsen gjøre for å skape motivasjon hos en medarbeider, og kanskje enda viktigere, hva kan ledelsen gjøre for å holde oss motivert over tid? Dette er viktige spørsmål som vi tror har stor betydning å ha et bevisst forhold til, kanskje særlig i dagens arbeidsliv hvor det å ha effektive medarbeidere som arbeider mot oppsatte mål er essensielt for å lykkes.

2.4 Våre Studieobjekter

Virksomhetene som vi har valgt som studieobjekter er hhv. Statens Vegvesen og Siemens Healthineers. Dette er begge veletablerte selskaper hvor hovedtyngden av ansatte er ingeniører eller folk med høyere utdanning. De opererer innenfor hver sin bransje og er hhv. offentlig og privat aktør. Vi mener dette er en god kombinasjon for å se nærmere på de

mekanismer vi ønsker å studere, og gir oss mulighet til å se dette både fra et offentlig og privat ståsted. En annen fordel er at vi som skriver oppgaven jobber i bedriftene.

2.4.1 Siemens Healthineers

Siemens Healthineers (tidligere Siemens Healthcare, Siemens Medical Solutions, Siemens Medical Systems) er et selskap som utvikler, produserer og tilbyr produkter og ulike løsninger knyttet til helsetjenester og medisinsk teknologi. Selskapet er en del av Siemens AG, et velkjent verdensomspennende industrikonsern som opererer innen en rekke bransjer og fagområder. Siemens ble opprettet i 1847 har i dag vokst til over 370 000 ansatte og har en årlig omsetning på over 83 milliarder EURO (2017).

I de senere årene har Siemens sektorisert seg i de 4 sektorene

- Energy – olje og gass
- Industry – vindkraft og grønn produktportefølje
- Healthcare – avansert bildediagnostikk, elektronisk pasient journal og laboratoriemedisin
- City and Infrastructure – vannforsyning, transportløsninger, energibesparende teknikker, etc.

Siemens Healthineers ble i mai 2015 skilt ut fra Siemens AG og er nå et eget selskap under morselskapet. Navnet Healthineers ønsker å peke på at selskapet består av ingeniører som arbeider inn mot helse. Siemens har også gjennom årene vist at vi er i stand til å utvikle innovative produkter og løsninger som setter standarden og gir retningen for fremtidens helsetjenester. Vi er på mange måter pionerer innenfor vårt fagfelt, noe man også ønsker å reflektere gjennom navnet Healthineers.

Hensikten med utskillelsen av Siemens Healthineers til eget selskap er i hovedsak å tilrettelegge for børsnotering. Ledelsen og eierne mener man på denne måten blir mer fleksible og vil være bedre istand til å gjøre raskere tilpasninger til markedet man opererer i. Fremtiden krever stor endringsvilje og evne til å tilrettelegge effektivt for å møte de trender og behov som blir etterspurt. Børsnotering planlegges gjennomført våren 2018.

Siemens Healthineers er en betydelig bidragsyter til morselskapet og er sammen med industriell automasjon den mest lønnsomme enheten. Selskapet har 45 000 ansatte og har sitt

hovedkontor i Erlangen, Tyskland, med fabrikker og avdelinger over hele verden. Selskapet er direkte representert i over 75 land og er markedsleder i de fleste segmenter man opererer i. 80-90 % av alle medisinske avgjørelser blir tatt med støtte fra teknologi som bl.a. Siemens Healthineers produserer.

I Norge er Siemens Healthineers ca. 120 ansatte og er dermed den største nasjonale aktøren i dette markedet. Selskapet leverer i hovedsak utstyr til diagnostisk avbildning slik som MR, CT og Røntgensystemer. I tillegg har vi utstyr innen laboratoriediagnostikk for analyse av for eksempel blodprøver. Siemens Healthineers opererer i et marked med høy konkurranse på tross av at det ikke er så mange aktører. De vi konkurrerer mot er i hovedsak Philips og General Electric som begge i likhet med oss er sterke og veletablerte selskaper. På laboratorie siden er Abbott og Roche de viktigste konkurrentene.

Markedet i Norge er relativt lite og for å opprettholde størrelsen på organisasjonen, og det aktivitetsnivået vi har, er Siemens derfor avhengig av å oppnå høy markedsandel innenfor alle produktsegmentene vi opererer i. Vi forsøker i tillegg å stadig jobbe mer effektivt og smartere slik at vi kan redusere kostnader og gjennom dette bli enda mer konkurransedyktige. Vår konkurransekraft ønsker vi likevel skal ligge i kompetanse, innovative løsninger og kvalitet på utstyr. Vi er derfor sjelden pris vinnere, men må jobber hardt for å overbevise kundene om at våre løsninger er verdt den ekstra prisen å betale for det vi leverer.

Hvert år settes personlige og økonomiske mål i samarbeid med ledelsen. Disse målene blir så ettergått og godkjent av den globale ledelsen i Tyskland. Målene blir fulgt opp hvert kvartal. Ledelsen får da en sjekk på om vi har nødvendig progresjon og er på riktig vei i forhold til å nå oppsatte resultatmål. Når børsnoteringen kommer på plass forventer vi enda hyppigere oppfølging av dette, noe som vil bidra til enda større press på den enkelte om å lykkes med arbeidet man gjør. Det er i dette regimet ikke plass til noen hvileskjær hos den enkelte, men krever til enhver tid høyt aktivitetsnivå og fullt fokus.

Våre medarbeidere er eksponert for et høyt press i det daglige. Det er også slik at kundene forventer en del ekstra av leveranser fra Siemens, ettersom de ofte betaler mer ved å velge oss. For å møte disse forventningene må vi stadig strekke oss lenger for å sikre at vi innfrir og unngår at kundene blir skuffet eller utvikler en negativ holdning til oss. Våre medarbeidere

må forholde seg aktivt til dette og må ha gjennomgående høy ytelse for at de krav som settes blir ivaretatt og innfridd.

Vi er organisert i ulike avdelinger med bl.a. salg, service og prosjekt. Hver avdeling har sine ledere som er representert i ledergruppen for selskapet. For å få en viss bredde i undersøkelsen har vi valgt å intervju kandidater fra ulike avdelinger, med ulike ledere. Det er også tatt hensyn til kjønn, alder og ansiennitet slik at vi fikk en viss spredning i forhold til dette.

Arbeidsstokken i Siemens er preget av høy kompetanse og høy integritet. Det er en sterk lojalitet til firmaet og et ønske om å yte optimalt overfor våre kunder. Dette er med på å skape en fin teamfølelse i salg og support apparatet, og det legges til rette for å få til et godt lagspill mellom de ulike avdelingene. Både ledelse og eiere har hatt et langsiktig fokus og signalisert dette gjennom strategiske valg og hvordan ansatte blir ivaretatt. Dette har skapt en kultur med et sterkt samhold og en følelse av å ha en trygg arbeidsplass. Det er ikke uvanlig at man blir i Siemens over lang tid. Mange som jobber i Siemens Healthineers har vært med i over 10 år, og det er flere som har både 20 og 30 års ansiennitet i firmaet. At ansatte velger å bli i arbeidsforholdet over så lang tid vitner om at Siemens er en attraktiv arbeidsplass for den enkelte. Dette på tross av at lønnsbetingelsene er moderate.

Stabilitet blant ansatte bidrar også positivt overfor kundene. Vår salgsprofil er å skape relasjoner over tid, slik at vi oppnår et godt og nært samarbeid både i salgsprosjekter og ved oppfølging etter leveranser. Med sykehus og helsesektoren som kunder, ser vi at stabilitet er fremtredende også her. En overlege på et sykehus har ofte et arbeidsforhold som strekker seg over lang tid. Dette gjelder også ledere og mellomledere. Ved at kundene over tid møter de samme folkene i Siemens Healthineers, oppnår man høy grad av tillit og troverdighet i forhold til de avtaler som inngås. For ikke å ødelegge dette må vi som jobber i Siemens alltid tilstrebe å opptre ryddig, profesjonelt og med stor respekt overfor kundene. Det er for Siemens svært viktig at en kunde- leverandør relasjon som over lang tid er opparbeidet, blir godt ivaretatt av den enkelte ansatte og av firmaet som helhet.

2.4.2 Statens Vegvesen

Statens vegvesenet har over 150 års historie som vegetat. Statens vegvesens oppgave er å planlegge, bygge og holde ved like riks- og fylkesveger i Norge. Statens vegvesen gir faglige råd og utarbeider beslutningsgrunnlag på oppdrag fra politikerne. Når de politiske beslutningene er tatt om hva som skal bygges og hvor, kan etaten gjennomføre prosjektene på vegne av staten (europaveg og riksveg) eller fylkeskommunene (fylkesveg).

Statens vegvesen er en offentlig etat underlagt Samferdselsdepartementet. Fire nasjonale mål er satt for transportpolitikken i Norge; 1) fremkommelighet, 2) trafikksikkerhet, 3) miljø og 4) universell utforming. Dette er også de prioriterte innsatsområdene i Nasjonal transportplan, som er Statens vegvesens viktigste styringsdokument.

Statens vegvesen har som mål å bygge et moderne transportsystem som er trafikksikkert, fremkommelig for alle og som tar vare på det lokale og globale miljøet. Samfunnsansvaret til Statens vegvesen handler om at alle som går, sykler, kjører eller reiser kollektivt skal komme trygt og sikkert frem, og hovedoppgavene består av å forvalte, bygge, drifte og vedlikeholde riks- og fylkesvegene samt riksvegferjene, og å ha tilsyn med kjøretøy og trafikanter. Statens vegvesen har en tredelt rolle som fagorgan, myndighetsorgan og veg – og vegtrafikkforvalter. I tillegg til Nasjonal transportplan (NTP), styres Statens vegvesen av Statsbudsjett og av fylkesvegplaner og fylkesbudsjetter. I 2017 er det totale budsjettet til riksveg på rundt 36 milliarder kroner, der rundt 6 milliarder av kommer fra bompenger, mens resten kommer fra staten. Vegnettet er et spleiselag av statlige, kommunale og fylkeskommunale midler, og bilistene.

Ved årsrapport 2016 besto Statens vegvesen av rett i underkant av 7600 ansatte. Disse er fordelt på fem regioner og et direktorat, på 72 trafikkstasjoner og på kontorer og prosjektkontorer over hele landet. Til sammen utgjør dette en organisasjon som er mer desentralisert enn noen annen norsk organisasjon. Statens vegvesen gjennomgår i skrivende stund endringer initiert både internt og eksternt, og det er disse endringene som aktualiserer denne oppgaven.

Etaten består av Vegdirektoratet og fem regioner (Region øst, Region sør, Region nord, Region vest og Region midt). Etaten ledes av en vegdirektør, mens hver region ledes av regionvegsjefer. Vegdirektoratet er det øverste forvaltningsnivået og ligger i Oslo.

Ved utgangen av 2016 hadde etaten 7 585 ansatte, og 38 prosent av medarbeiderne var kvinner.

Offentlig sektor er ofte komplekse organisasjoner med sterke interesser fra bruker. I tillegg er man satt til å lede organisasjoner som det forventes skal ha en kontinuerlig forbedring, for eksempel gjennom reformer som kommunereformen, sykehusreformen, politireformen og skattereformen. I Statens vegvesen vil den kommende Regionreformen få stor betydning for fremtidig oppgaveportefølje, budsjett og bemanning. Internt forventes det at de ansatte skal motiveres til å yte sitt beste, og man skal lede en virksomhet som vi kan si at i det siste er blitt utsatt for konkurranse gjennom etableringen av selskapet Nye Veier AS. Statens vegvesen har i de siste par årene sett på mangel på rett kompetanse som en alvorlig risikofaktor, og har flere ganger konkurrert på det europeiske marked for å skaffe denne kompetansen.

Styring er et sentralt ansvar for våre ledere i Statens vegvesen. Lederne setter mål basert på Statens vegvesens overordnede mål. De har ansvar for å styre mot målene, og om nødvendig korrigerer kursen underveis. For å få til dette har vi utviklet systemer og verktøy som hjelper lederne til å styre. Etaten har mål- og resultatstyring som det overordnede styringsprinsipp, og får fastsatt sine mål og resultatkrav fra Samferdselsdepartementet på bakgrunn av blant annet statsbudsjettet, Nasjonal transportplan (NTP), Retningslinjer for Statens vegvesens arbeid med handlingsprogrammet, Tildelingsbrevet og Samleproposisjoner og bompengeproposisjoner når det gjelder statlige oppgaver, og fra fylkeskommunenes strategiske planer og budsjett når det gjelder fylkesvegnettet (Statens vegvesen 2010).

I tillegg skal Statens vegvesen innrette seg etter store krav til effektivisering, og det kreves fra våre oppdragsgivere at etatene skal utnytte tilgjengelige ressurser så effektivt som mulig. Den overordnede hensikten bak dette effektiviseringsprogrammet er å utvikle tiltak som gjør at vi kan løse pålagte oppgaver med tilstrekkelig kvalitet til lavest mulig kostnad og til høyest mulig samfunnsnytte, -med andre ord «mer veg for pengene».

Vi har nå gått igjennom trender og utviklingstrekk, samt våre to forsknings-case. Vi skal videre presentere det teoretiske fundamentet som vår oppgave og analyse bygger på.

3.0 UTVALGTE MOTIVASJONSTEORIER

Som grunnlag for å gå inn i vår problemstilling har vi sett på forskjellige teorier knyttet til motivasjonsbegrepet. Selve begrepet motivasjon er utledet av det latinske ordet *movere*, og det betyr å bevege (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Man knytter det gjerne opp mot hvilke drivkrefter som får oss til å handle (Kuvaas, 2005). Motivasjonspsykologien er imidlertid også opptatt av å kunne forklare retning i adferd, hva som er målet med handlingene og hvilke hensikter vi har. Her er også en annen dimensjon tilstede, nemlig hvilken intensitet handlingen har. Hva er årsaken til at en med samme jobb, samme lønn og samme forutsetninger jobber så forskjellig med tanke på innsats, fremdrift og resultat? (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

3.1 Motivasjon

Motivasjon defineres gjerne som *«psykologiske prosesser som igangsetter, styrer og opprettholder adferd»* (Haukedal, 2000). Kaufmann og Kaufmann (2009) definerer begrepet som *«de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål.»*

Motivasjon står sentralt når atferd skal forklares. Studier av motivasjon dreier seg om å utforske hva som driver og styrer menneskelige handlinger.

I følge Pink (2009) antok man tidligere at hvis mennesker fikk frihet ville de sluntre unna. Autonomi ble sett på som kun en måte å forbigå ansvar på. I dag har motivasjonsteoriene andre antagelser i bunn. Nå har mening en sentral rolle, og det antas at mennesker ønsker ansvar, noe de får ved å bli gitt kontroll over oppgavene, tiden, teknikken og teamene sine. Dagens motivasjonsteorier avviser ikke profitt, men tilegner menings-maksimering en like stor betydning. Der gårsdagens motivasjonsteorier søker lydighet, søker dagens teorier engasjement. Engasjement er veien til mestring, mens lydighet er en effektiv overlevelsesmekanisme (Pink, 2009).

Motivasjonsteoriene henger tett sammen, og kan gjerne forstås som avarter av hverandre. Motivasjonsteorier kan, i ytterste konsekvens, også forstås som syn på menneskene, og hva man mener at menneskene har behov for.

Vi har valgt en teoretisk tilnærming med utgangspunkt i tre ulike hoved-typologier, som vi kan kategorisere under tre ulike motivasjonsforhold; behovsteorier, situasjonsteorier og kognitive teorier. Behovsteoriene er blant de eldste teoriene vi har for å forstå motivasjon, og det er vanskelig å trekke klare grenser til de andre typologiene (Kaufmann og Kaufmann (2015)). På mange måter handler alt i bunn og grunn om å dekke menneskets behov. Vi har for oversiktens skyld likevel valgt en tredeling av typologiene da vi mener at situasjonsteorier og kognitive teorier tar inn vesentlige elementer i det å forstå motivasjon utover behov. Hovedtyngden av teoriene som presenteres faller likevel inn under behovsteorier da disse på en god måte beskriver hva som er grunnleggende for å forstå motivasjon.

Behovsteorier er teorier som henviser til atferd som regnes for å være utløst av grunnleggende behov hos individet. Situasjonsteorier er teorier som ikke bare er behovsstyrt, men som også trekker inn det å forstå mennesket i kontekst – hvordan trekk ved arbeidet utløser trivsel og motivasjon. Kognitive teorier oppfatter motivasjon som et resultat av individets forventninger om å innfri mål, belønning og egen ytelse.

I psykologien er det et tradisjonelt skille mellom to motivasjonssystemer; ytre og indre motivasjon (Deci og Ryan, 1996). Vi vil beskrive disse motivasjonssystemene, og i tillegg ta inn begrepet offentlig service motivasjon, eller prososial motivasjon. Vi har valgt å presentere dette etter behovsteoriene, da behovsteoriene kan forstås som teorier som bygger på ytre og indre styrte behov. Disse systemene dekker spektrene for motivasjon som strekker seg fra det rent økonomiske og incentivstyrte, til altruisten som setter seg selv helt på siden, men isteden er villig til å ofre seg selv for andre!

Vi starter med å presentere tidlige motivasjonsteorier der fokuset var på marked, produksjon og effektivitet, og deretter nyere teorier som ble mer fremtredende etter at psykologer begynte å uttale at det er ikke det samme hva man gjør på jobb, og at lønn ikke holder som behovsrealisering – selv i de tilfeller hvor bonus og provisjon er del av lønns pakken.

Avslutningsvis i teorikapittelet har vi valgt å trekke inn teori som omhandler offentlige ansatte versus ansatte i private virksomheter. Studiet vårt er ikke noe sammenligningsstudie, men ut fra at vi har valgt respondenter fra våre respektive arbeidsplasser, fra henholdsvis offentlig

og privat virksomhet, er det også interessant og se om vi gjør funn som kan belyse forskjeller i hva som motiverer medarbeidere.

3.2 Behovsteorier

Vi mennesker er i bunn og grunn styrt av hvilke behov vi ønske å tilfredsstille. Teorier som forsøker å systematisere dette har lang tradisjon innen psykologien, hvor man har som mål å finne frem til et sett grunnleggende behov som kan forklare det meste av det vi mennesker foretar oss. Behovsteorier betrakter motivert atferd som noe som er utløst av ulike typer grunnleggende menneskelige behov, og sier noe om ytelse i virksomheter og hvilke forutsetninger som må være til stede for at ytelse skal skje.

Sentralt i de tidligste motivasjonsteoriene finner vi at atferd bygger på forutsetningen om at mennesker har fysiologiske og psykologiske behov. Motivasjon er da en konsekvens av behov som ikke er tilfredsstilt. Maslows behovspyramide (Maslow, 1943), samt McGregors teori X og Y (McGregor, 1966), representerer teorier som peker på at mennesker har et bestemt sett med behov, og at grad av tilfredsstillelse knyttet til noen behov vil ha konsekvenser for hvor sterke de resterende behovene oppleves.

Innen behovsteoriene vil vi oppsummert belyse teoriene til Adam Smith (1700-tallet), Abraham Maslow (1943), McGregors teori X og Y (1966), teori om indre og ytre motivasjon (Deci & Ryan, 1996), selvbestemmelsesteorien (Deci og Ryan på 1970-tallet), teori om prososial motivasjon (Linda Lai, 2017), samt sosial motivasjonsteori og likeverdsteori (Adams, 1963 i Kaufmann og Kaufmann 2003)

3.2.1 Adam Smith og Taylorisme

På 1700-tallet skrev Adam Smith at «Enkeltmennesker har motivasjon og egeninteresser som gjør at de hele tiden, hver for seg, trakter etter personlig fortjeneste. Når alle menneskers resultat slås sammen er dette til beste for samfunnet, selv om ingen tenker direkte på dette. Samfunnet er altså tjent med at hver og en sørger for seg selv» (Skinner, 1999).

Adam Smith kalles grunnleggeren av moderne samfunnsøkonomi, og mente at dersom den enkelte følger sin egeninteresse, så vil markedsmekanismene og konkurransen føre til at nasjonalinntekten bli så høy som mulig. Smith understreket at en nasjons rikdom er lik dens evne til å produsere nødvendige og ønskede varer og tjenester ved arbeid, kapital og jord.

Denne «arbeidsverdsteorien» hadde enorm innflytelse, og skulle bety mye i de kommende århundrene med tanke på hvordan arbeid ble innrettet.

En av de tidligste tilnærmingene til motivasjon innen organisasjonsteori, er den såkalte Taylorismen på begynnelsen av 1900-tallet. Taylorismen beskriver et prinsipp for bedrifter for å oppnå høyest mulig effektivitet, og at alt tankearbeid skal flyttes fra verkstedsgulvet til ulike planleggingsavdelinger. Effektiviseringen av masseproduksjon er en tayloristisk tilnærming til arbeid, hvor det mest kjente eksempelet er bilfabrikken Ford som innførte prinsippet om samlebåndet. Arbeidet ble raskt rutine, og besto av repetitive oppgaver. Tenkning ble tatt ut av arbeidet, og utvikling, vekst, selvutvikling og personlig tilfredsstillelse var ikke elementer som ble vektlagt for arbeiderne.

På 1950 tallet ble ideen om at atferd kun var drevet av søken etter belønning og unngåelse av straff møtt med motstand fra blant annet Abraham Maslow. På 60- tallet importerte en professor i ledelse ved navn Douglas McGregor deler av Maslows ideer inn i forretningsverdenen. McGregor (1960) mente at ansatte har andre behov enn bare å søke belønning og å unngå straff, og virksomhetene ville dra nytte av dette hvis ledere kunne se og verdsette dette.

3.2.2 Abraham Maslows behovspyramide

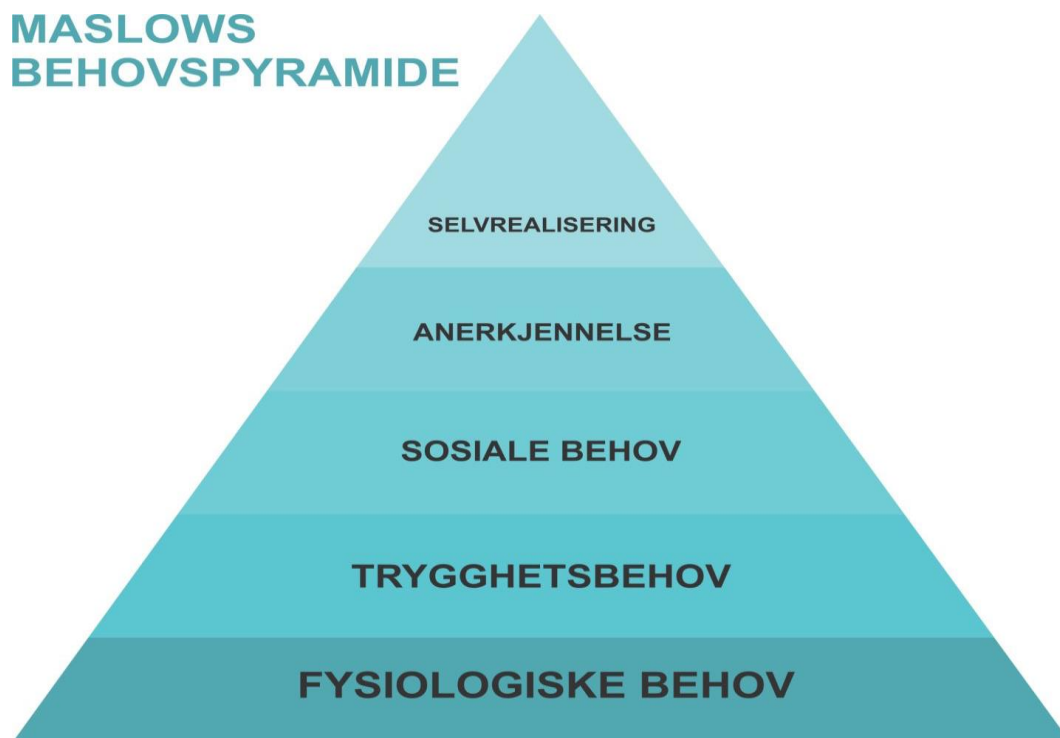
Den første teorien som ble beskrevet rundt dette, og som også er den mest kjente, er Abraham Maslows motivasjonsteori, bedre kjent som Maslows behovspyramide eller behovshierarki. Her beskriver han 5 nivåer eller hovedkategorier av menneskelige behov som vi forsøker å tilfredsstille. Disse er systematisert i en rangorden hvor grunntanken er at de laveste eller grunnleggende behovene, underskudds-behovene må tilfredsstilles før de mer høyere ordens overskudds-behov blir aktivert. Overskudds-behovene er knyttet til egen prestisje og selvrealisering.

Som grunnleggende behov beskriver Kaufmann og Kaufmann 3 hovedtyper som plasseres med økende rang i pyramiden. I bunnen av hierarkiet eller behovspyramiden ligger menneskets fysiologiske behov. Disse er helt grunnleggende for overlevelse og tilpasning. Behov for mat, luft, vann og en plass å bo er del av dette. Også våre biologiske drifter inngår

her. I arbeidslivssammenheng tenker vi gjerne på lønnsbetingelser. Vi må ha en viss minimumslønn som gjør det mulig å dekke våre grunnleggende behov.

Neste nivå er behov for sikkerhet. Vi må ha trygge omgivelser slik at vi kan fungere godt både fysisk og psykisk. Her handler det i jobbsammenheng om å ha et godt arbeidsmiljø sammen med det å ha trygghet for å beholde jobben. Slik skaper man et fundament til å bevege seg oppover i behovshierarkiet.

Det 3. nivået i behovspyramiden er de behov som er knyttet til sosiale relasjoner. Som mennesker har vi behov for tilknytninger i form av gode venner og arbeidskolleger. På denne måten skaper vi sosiale omgivelser som kan gi oss støtte og aksept i hverdagen. Dette nivået er sammen med de to andre regnet som del av underskuddsbehov, men beskrives som et viktig behov som har stor betydning i arbeidslivet. Søken etter anerkjennelse fra de sosiale omgivelsene har ofte stor plass i vårt daglige liv, og kan i mange tilfeller ta større plass enn lettere identifiserbare biologiske drifter som seksualdrift og aggresjon.



Bilde lånt fra: skolediskusjon.no

Når vi kommer videre opp i behovspyramiden beveger vi oss over i behov som er knyttet til personlig vekst, hvor det handler om å videreutvikle kompetanse og personlige egenskaper. Teorien kaller dette for overskuddsbehov ettersom det ikke handler om å dekke en underskudds-tilstand som i de foregående. Behovet for aktelse er det første i denne gruppen. Maslow antar at det første trinnet i denne vekstprosessen er å utvikle god selvrespekt og å få anerkjennelse fra andre mennesker. Kaufmann og Kaufmann (2015) mener at ønsket om å prestere, ha prestisje, nyte suksess i livet og nyte andres aktelse er sentrale behov på dette nivået. I arbeidslivssammenheng kan dette knyttes til måten man blir møtt på, tilbakemeldinger man får på arbeid som er utført, eller for eksempel diplom eller utmerkelser som konkrete bevis på at man blir satt pris på.

Selvaktualisering er det høyeste nivået i Maslows behovspyramide. Det handler om å kunne frigjøre kapasitet til å utvikle og å realisere sitt personlige potensial knyttet til evner, anlegg og egenskaper. Dersom alle de andre behovene er på plass, antar man at dette er noe den enkelte vil hige etter. Legges det til rette for at medarbeidere kan få muligheter til virke på dette nivået utløses sterke motiverende krefter hvor man yter på sitt aller beste. Dette kommer både den ansatte og bedriften til gode.

Maslows behovsteori har vært gjenstand for mye empirisk forskning for å teste om den stemmer med virkeligheten. Resultatene fra denne forskningen er ikke entydig, men hovedskillet mellom underskuddsbehov og vekstbehov synes å bli bekreftet (Kaufmann og Kaufmann 2015). Videre viser studier som “A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs” (Journal of Applied Psychology 45, s 1-10) at folk som arbeider på et lavt nivå i en organisasjon, ofte kun får tilfredsstilt sine underskuddsbehov i jobben, mens de som jobber i høyere stillingskategorier har langt større sjanse for å få tilfredsstille sine vekstbehov. Antagelsen om at man må ha tilfredsstilt et lavere nivå for å komme videre på et nivå over, er imidlertid mindre støttet i denne forskningen. Det kan se ut til at vi er mer fleksible og kan bevege oss både oppover og nedover i pyramiden, og det er derfor blitt mer vanlig å bruke Maslows behovshierarki som referanse til teorien. Man kan endog jobbe aktivt for å tilfredsstille ett behov på et høyere nivå og fortrenge et behov på et lavere. Et eksempel på dette er at for noen kan status - og prestisje-behovet være så fremtredende at de er villige til å dempe eller overse behov som er mer grunnleggende, og som befinner seg på et lavere nivå i pyramiden.

I vårt studie ønsker vi å se på hvor i dette behovshierarkiet våre respondenter befinner seg. Vi vil anta at mange vil være i øvre del av behovspyramiden hvor man har mulighet for å realisere sine behov for vekst og selvaktualisering. Det er interessant å se på hvilken måte dette kommer til uttrykk for den enkelte arbeidstaker. Og hvordan tilrettelegger arbeidsplassen for denne type behovsrealisering? Det er også interessant å se på ledelsens rolle i dette. Finnes det måter å lede på som stimulerer og bidrar til at man gjennom jobben kan få tilfredsstilt overskuddsbehov på en god måte?

Vil vi også kunne se en sammenheng mellom behovsrealisering og motivasjon hos den enkelte, og hvordan kommer denne sammenhengen til uttrykk?

3.2.3 McGregors teori X og Y

McGregor brukte ny kunnskap om adferd fra bl.a. Maslow for å undersøke hvordan ledelse kunne påvirke adferd. McGregors teori bygger i vesentlig grad på Maslows arbeider om behovshierarki, men han betraktet det hele fra lederens synsvinkel (McGregor, 1957). Teori X og Y beskriver hvilken strategi lederen velger når han antar hva arbeidstakerne vil yte i et arbeidsforhold (McGregor, 1957). En leder som velger strategi X vil forutsette at mennesket har en iboende motstand mot arbeid og ønsker å arbeide så lite som mulig. Mennesket mangler ambisjoner, misliker ansvar og vil derfor foretrekke å bli ledet. De er likegyldig til organisasjonens mål og behov og vil motsette seg endringer. Videre vil leder med strategi X anta at mennesket er godtroende, ikke veldig smarte og lar seg lett lure.

En leder som velger strategi Y vil derimot forutsette at mennesket ikke er passivt. Hvis et menneske oppfattes som passivt er det på grunn av den måten det har blitt behandlet på. Mennesket har potensial til å utvikle seg, det ønsker å ta ansvar, og arbeider bevisst for å oppnå organisasjonens mål. En leder med strategi Y ser på det som sin oppgave å legge forholdene til rette slik at de ansattes mål kan innfris, samtidig som organisasjonens mål kan oppnås. McGregor (1957) konkluderte med at ledelse som har sitt utspring i strategi X, vil virke demotiverende på de ansatte, og at ledelse ut fra strategi Y vil virke motiverende.

Vi antar at ledelse har en nøkkelrolle i forhold til motivasjon hos de ansatte, og ønsker i vår undersøkelse å se på hvilken type ledelsesstrategi som er fremtredende i organisasjonen. Finner vi ledere som i stor grad reflekterer en ledelsesstrategi hvor man stoler på de ansatte,

og at de selv tar ansvar slik at arbeidet blir utført effektivt og med god kvalitet, eller ser vi en ledelse som bygger opp under tanken om at de ansatte egentlig ønsker å jobbe minst mulig?

3.2.4 Indre og ytre motivasjon

Medarbeidere blir påvirket av både ytre faktorer og indre faktorer. Knyttet til dette, har vi også noe som kalles ytre og indre motivasjon. Bård Kuvaas (2013) definerer ytre motivasjon på følgende måte: ”Ytre motivasjon refererer til adferd hvor drivkraften kommer fra ytre belønninger, for eksempel når vi tar oppvasken for å få skryt, for å bli fremstilt i et godt lys eller for å tjene en hundrelapp. I arbeidslivet vil rendyrket ytre motivasjon tilsi situasjoner hvor vi gjør jobben vår utelukkende for å oppnå ytre belønninger som lønn, bonus, frynsegoder eller forfremmelse. Kilden til motivasjonen ligger altså utenfor det å utføre jobbaktiviteten, og er i stedet knyttet til resultatet som følger av den” (Kuvaas, 2013).

Når vi presser oss selv, føler angst eller stress, er det ofte en form for ytre motivasjon som er tilstede. I slike situasjoner utfører vi aktiviteten fordi vi vil oppnå noe utenforliggende (Deci og Ryan, 1985). Ifølge teorien er mengden eller styrken i motivasjonen mindre viktig, men sier at type motivasjon er mer avgjørende.

Indre motivasjon referer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som opplevelse av mening, ansvar, kunnskap, tilfredshet, interesse, glede eller velbehag knyttet til de oppgaver vi utfører. Kuvaas bruker eksempelet om en hobbyaktivitet for å illustrere. Hvis vi har en hobby der vi ”glemmer tid og sted”, vil spørsmålet om hva vi får for å utføre aktiviteten, være mindre viktig.

Hvilke av disse to motivasjonstypene som er den beste kilden til gode prestasjoner, avhenger av arbeidsoppgavene. Kuvaas sier at indre motivasjon er mer effektivt ”for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet”. (Kuvaas, 2013). Motsatt mener han at ytre motivasjon ser ut til å være best egnet for relativt trivielle, enkle og standardiserte oppgaver eller jobber som i utgangspunktet ikke er indre motiverende. Her er det viktigste å få oppgaven løst eller jobben gjort med et tilfredsstillende resultat, og det forventes ikke positive langtidseffekter på atferd eller holdninger. For slike jobber eller oppgaver, hevder Kuvaas at organisasjonen med fordel kan kjøpe medgjørighet

og forutsigbar atferd av sine ansatte gjennom ytre belønningsformer, for eksempel ved bruk av prestasjonsbaserte insentiver.

Bård Kuvaas (2013) skriver at man kan tenke på forholdet mellom indre og ytre motivasjon som forholdet mellom bakgrunn og forgrunn. Han sier videre at ”*ytre belønning og ytre motivasjon kommer ofte i forgrunnen når vi er i lønnsforhandlinger eller når vi står overfor en valgsituasjon, for eksempel om vi skal bytte jobb eller ta på oss et nytt prosjekt eller en ny oppgave. Indre belønninger og indre motivasjon er imidlertid det som er i forgrunnen når vi gjør vår daglige jobb.*” (Kuvaas, 2013).

3.3 Selvbestemmelsesteorien

Ifølge selvbestemmelsesteorien om motivasjon, formulert av de amerikanske forskerne Deci og Ryan på 1970-tallet, er viktige forhold for å oppnå indre motivasjon at man som arbeidstaker opplever tilhørighet til arbeidsplassen, en slags “vi-følelse”. I tillegg legges det vekt på at arbeidsdagen er preget av autonomi (selvstendighet). Det er også en sentral faktor at man får lov til kjenne seg kompetent på jobben. Får man også anerkjennelse for denne kompetansen, er grunnlaget lagt for indre motivasjon blant den gjengse arbeidstaker. Dette vil styrke selvtillit og selvrespekt og gi økt mestringsfølelse hos medarbeiderne.

Indre motivasjon er selve kjernen i teorien om selvbestemmelse (Teorien om Kognitiv Evaluering). En medarbeiders selvstendige avgjørelser i forhold til hva man ønsker å jobbe med, og hvordan man ønsker å jobbe, blir her vesentlig. Teorien ser på de miljømessige faktorene som fremmer og undergraver utvikling av indre motivasjon. Studier har vist at ytre belønning kan redusere den indre motivasjonen. Dette mener man har sammenheng med at fokus blir flyttet fra indre til ytre motivasjon, noe som kan redusere den indre motivasjonen.

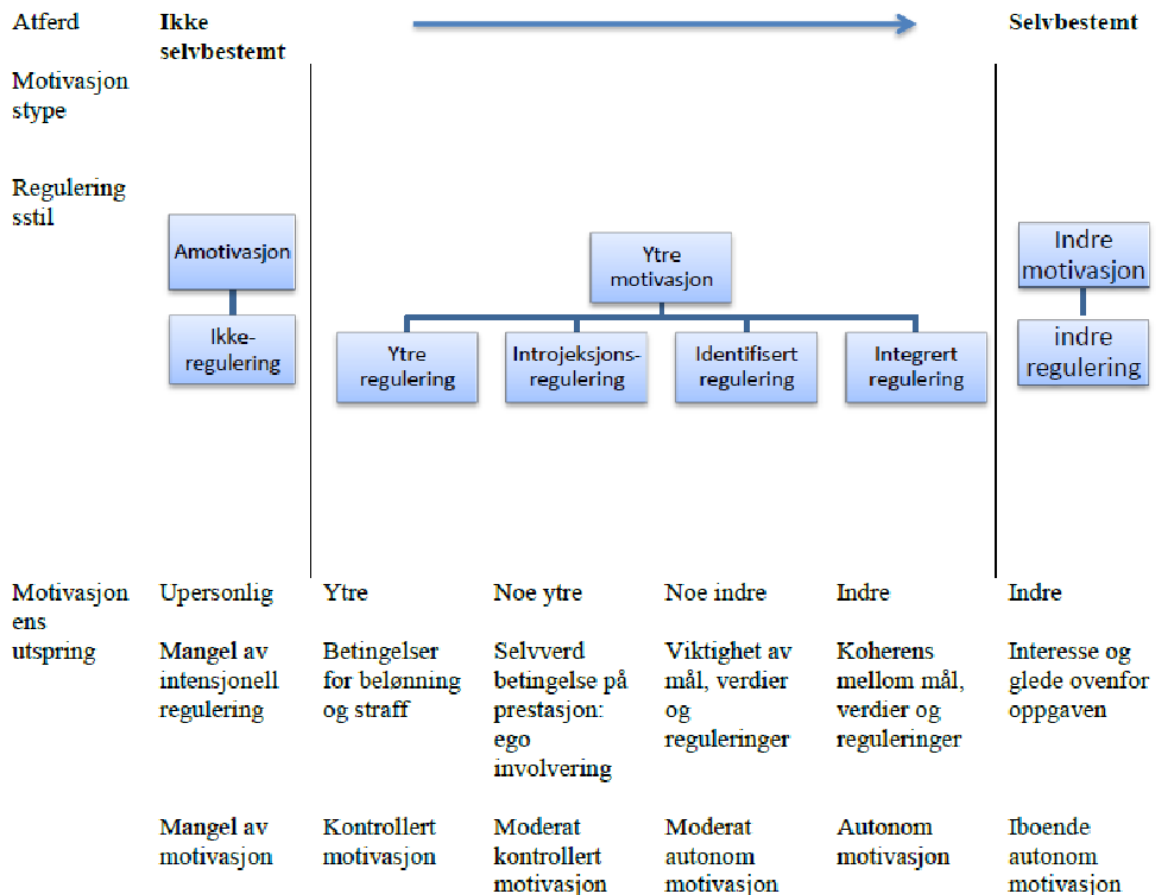
Samtidig viste studiene at positive tilbakemeldinger styrket den indre motivasjonen (Deci og Ryan, 2007). Negative tilbakemeldinger kan derimot føre til reduksjon av indre motivasjon, spesielt dersom den er gitt av en person som har stor betydning.

Teorien setter indre motivasjon høyere enn ytre motivasjon, og mener den er viktigere både for å opprettholde motivasjon over tid og for å skape et godt resultat av det arbeidet som utføres. Dette kan vi kjenne oss igjen i, kanskje særlig i de yrkene hvor oppgavene er mer udefinerte og resultatet av arbeidet ikke er så tydelig. I kreative yrker, eller arbeid som krever

stor grad av intellektuelle ressurser, er det avgjørende for resultatet som skapes at man er indre motivert for oppgaven - hvor drivkraften ligger i selve arbeidsoppgavene ved at man finner glede, mening og tilfredshet i det man gjør. Energien man får fra en slik motivasjonsfaktor er knyttet til to grunnleggende behov; behovet for kompetanseopplevelse, hvor man føler man mestrer oppgaven, og behovet for selvbestemmelse eller autonomi. Det å føle at man selv bestemmer hva man gjør er en viktig motivasjonsfaktor i seg selv. Dersom man føler at andre i stor grad bestemmer over deg, kan det virke demotiverende. Her forutsettes det at dersom man opplever å ha indre kontroll i det man skal prestere vil dette øke den indre motivasjonen (Deci og Ryan, 1985).

Deci og Ryan (1995) beskriver i sin selvbestemmelsesteori indre motivasjon som kilden til energi og glede som skaper engasjement og lyst til å gjøre en oppgave uten påvirkning av ytre forhold. Viktige faktorer som er med og bidra til dette er opplevelsen av mening, ansvar og kunnskap (Kuvaas, 2009). Kildene til disse opplevelsene krever variasjoner og ferdigheter som gir grunnlag for oppgaveidentitet og oppgavebetydning. En annen viktig faktor er at man har selvbestemmelse eller jobb-autonomi. Teorien sier at indre motivasjon er et resultat av i hvilken grad disse tre grunnleggende menneskelige behovene blir tilfredsstilt, nemlig behovet for kompetanse, tilhørighet og autonomi.

Deci og Ryan (1995) deler ytre motivasjon inn i fire kategorier som skiller seg fra hverandre, alt etter hvor stor grad av selvbestemmelse de har i seg. De er gradert etter hvor mye internalisering de har og hvor mye de er integrert i selvet. I illustrasjonen under er de tre første preget av å være kontrollert motivasjon, og som innebærer adferd med større grad av press fremfor den siste som er preget av mer selvbestemmelse og autonomi.



Figur 2: (Gagné mfl, 2005:336, Figur 1). Denne modellen viser amotivasjon som er mangelen på selvbestemmelse, typen ytre motivasjon som varierer i sin grad av selvbestemmelse og indre motivasjon som er selvbestemt. Det vises også hva slags regulering det er for hver plassering og i hvilken grad de representerer autonom motivasjon (Gagné mfl, 2005).

Ytre regulert adferd, som er den første typen ytre motivasjon i illustrasjonen, representerer adferd regulert gjennom faktorer som belønning. Ifølge teorien er dette den minst autonome formen for ytre motivasjon ettersom adferden er avhengig av ytre forhold og kontrollert av disse (Deci og Ryan, 1995). Neste type er kalt introjeksjons regulert adferd, og representerer ting vi gjør som er motivert av egen selvfølelse. Også slik adferd kan oppstå på grunn av press. Det kan være i form av et indre press for å unngå skyldfølelse eller tap av ansikt, men kan også skyldes et ønske om å styrke ego eller demonstrere evner og ferdigheter (Deci og Ryan, 2000). I situasjoner hvor en person frivillig utfører en aktivitet som ikke er tilfredsstillende i seg selv, snakker vi om identifisert regulert adferd. Her utfører man ting man ønsker å gjøre og som man anser verdifullt. Man begynner å internalisere aktivitetens underliggende verdi i selvet. På dette nivået utfører og fullfører vi en aktivitet på bakgrunn av

eget valg og hvor atferden er en del av oss selv. Den er i stor grad autonom, men blir i teorien likevel sett på som kontrollert, ettersom atferden ikke gir noen form for indre tilfredsstillelse (Deci og Ryan, 1994).

Den mest autonome formen for ytre motivasjon har man kalt integrert regulert motivasjon. Når identifiserte reguleringer blir evaluert og viser seg å være i overensstemmelse med indre behov og verdier, skjer en integrering. Her deltar man i en aktivitet ut fra fri vilje og på mange måter har denne form for motivasjon mye til felles med det vi kaller for indre motivasjon. Forskjellen er imidlertid at man her skaper motivasjon ut fra hva man synes er personlig viktig, uavhengig av om man synes aktiviteten i seg selv er interessant. Indre motivasjon krever derimot at motivasjonsfaktoren er den iboende gleden som man har ved utførelse av oppgaven og som driver selve handlingen.

3.4 Offentlig service motivasjon - prososial motivasjon

«Medarbeidernes behov for å se nytten av eget arbeid for andre er en undervurdert drivkraft»
(Lai, 2017)

Det skrives mye om indre og ytre jobbmotivasjon, men lite om en tredje form for jobbmotivasjon, nemlig prososial motivasjon. Dette handler om et ønske om å bidra med noe nyttig og verdifullt for andre, det å gjøre en forskjell for andre enn seg selv. Denne formen for motivasjon er en sterk og ofte undervurdert drivkraft hos mange (Lai, 2017). Prososial motivasjon handler om å fokusere på andre fremfor seg selv, og gir dermed medarbeiderne et annet perspektiv på egen jobb og selve formålet med jobben.

Prososial motivasjon gir en opplevelse av mening, gitt at man faktisk får mulighet til å gjøre en forskjell, for samfunnet, for kunder, klienter, kolleger eller andre som man har rundt seg. Å gi noe føles ofte godt. For mange gir det å hjelpe andre en sterkere opplevelse av lykke enn å hjelpe seg selv. Prososial adferd kan imidlertid ikke kreves eller bestilles, da blir den falsk og instrumentell! (Lai, 2017).

I vår undersøkelse ønsker vi å se på i hvilken grad prososial motivasjon er tilstede hos våre respondenter. Har det noen betydning for motivasjonen til respondentene og påvirker det måten man jobber på. Kan prososial motivasjon bidra til høyere jobbmotivasjon, bedre ytelse, initiativ og ansvarsfølelse, mer trivsel, og i sin tur bidra til høyere grad av måloppnåelse?

Dette er interessant å bringe dette begrepet inn i vår systematisering av narrativer, og svært interessant er det om det finnes flere spor av dette som motivasjonsfaktor fra våre respondenter fra Statens vegvesen versus våre respondenter fra Siemens Healthcare.

3.5 Sosiale motivasjonsteorier og likeverdsteori

Mange av de motivasjonsteoriene man kjenner i dag har sitt utspring fra McGregors klassifiseringer av X og Y. Noen av disse er også opptatt av hvordan individets forhold til andre medarbeidere påvirker motivasjonen, spesielt følelsen av rettferdighet. Innenfor disse motivasjonsteoriene er Likeverdsteori den mest sentrale.

Ifølge denne teorien er motivasjon et resultat av rettferdighetsopplevelser. Disse opplevelsene er basert på sammenligninger med det som andre får og gir, og i praksis sammenligner man sin egen jobbinnsats og sitt eget jobb-utbytte med andre og hva de gir og får. Sosiale motivasjonsteorier retter oppmerksomheten mot individets opplevelse av likhet versus ulikhet, og rettferdighet versus urettferdighet. Det er J. Stacy Adams (1963) i sin likeverdsteori som forklarer de ansattes vurdering av sin egen belønning. Likeverd blir betraktet som et prinsipp med forutsigbare og sterkt motiverende effekter på ansattes innsatsvilje og generelle motivering i arbeidslivet (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Teorien retter seg mot tanken om å skape likevekt, eller som en fagforeningsleder kunne sagt: «Lik lønn for likt arbeid»! Følelsen av urettferdighet oppstår når en medarbeider opplever avvikende belønning fra det en annen medarbeider blir gitt for samme innsats.

Kaufmann og Kaufmann (2003) mener at medarbeidere på en arbeidsplass har visse referanser som de sammenlikner seg med, ut fra utdanning, lønn og ansiennitet. Dersom det oppstår ulikheter i belønninger og goder med medarbeidere som man sammenligner seg med, kan det oppstå likeverdspanning. Dette er i sin tur med på å svekke den enkeltes motivasjon til innsats på arbeidsplassen. En slik spanning kan medføre at en medarbeider yter mindre.

Prosedyrerettferdighet er et annet perspektiv innen likeverdsteorien der man ikke er så opptatt av fordelingen av belønning, men at prosedyren som ligger bak oppleves som rettferdig. Det kan handle om hvordan beslutninger om opprykk foretas, ferieutvelgelse, hvilke metoder som benyttes for å vurdere ansattes innsats eller at de ansatte må behandles med respekt. Det handler om at medarbeiderne må forstå grunnlaget for beslutninger. I offentlige virksomheter

vil kanskje prosedyrerettferdighet være mer avgjørende enn i private virksomheter, der incentiver i form av lønn i større grad kan benyttes?

I vår undersøkelse ønsker vi å se på om dette perspektivet påvirker motivasjonen. Oppleves avlønning rettferdig, og sammenligner man seg selv med andre med tanke på hvilke arbeidsoppgaver man har i forhold til lønn.

3.6 Situasjonsteorier

Dette er teorier som ikke tar direkte utgangspunkt i menneskers egenskaper i sammenheng med motivasjon, men heller selve jobbsituasjonen og hvordan den påvirker de ansattes prestasjoner og motivasjon i arbeidslivet. Fokuset på sammenhengen mellom jobbsituasjon og motivasjon blir i teorien tatt hånd om av såkalte jobbkarakteristika-modeller. En av de viktigste modellene er Herzbergs tofaktorteori (Herzberg, 2010), og er kanskje en av de viktigste motivasjonsteoriene. Vi har derfor valgt denne teorien under situasjonsteori, og vil presentere den i den videre teorien. Det handler om å kartlegge faktorer i arbeidet som virker motiverende, og faktorer som virker demotiverende. Dermed kan det regnes ut et «motivasjonspotensiale»!

3.6.1 Frederick Herzbergs «The motivation to work»

Hva er det folk ønsker fra jobbene sine? Vil de ha høyere lønn, eller ønsker de trygghet, gode relasjoner med kolleger, muligheter for vekst og utvikling - eller noe helt annet?

Psykologen Frederick Herzberg stilte det samme spørsmålet på 1950- 60-tallet som et middel til å forstå medarbeidertilfredshet. Han dro ut for å bestemme effekten av holdning på motivasjon, ved å spørre folk om å beskrive situasjoner hvor de følte seg veldig bra, og når de følte seg virkelig ille, i forbindelse med jobbene sine. Det han fant var at folk som følte godt om jobbene sine ga svært forskjellige svar i forhold til folk som følte dårlig.

Resultatene danner grunnlaget for Herzbergs Motivasjon-Hygiene Theory (også kjent som Herzbergs to- faktor- teori), og ble publisert i hans artikkel "One More Time: Hvordan motivere ansatte». Konklusjonene han trakk var usedvanlig innflytelsesrike, og utgjør fortsatt grunnfjellet av god- motivasjons- praksis nesten et halvt århundre senere.

Herzberg hadde nære forbindelser med Maslow, og trodde på en to-faktor teori om motivasjon. Han hevdet at det er visse faktorer som vil direkte motivere de ansatte til å jobbe hardere (motivasjonsfaktorer), På motsatt side finnes faktorer som vil demotivere hvis de ikke er til stede, men som ikke i seg selv virker motiverende på de ansatte. Disse kalte han for hygienefaktorer (Herzberg, 2010).

Motivasjonsfaktorer er i dette bildet mer opptatt av selve jobben, for eksempel hvor interessant jobben er og hvor store muligheter det er for ekstra ansvar, anerkjennelse og forfremmelse. Hygienefaktorer er derimot faktorer som «omgir» jobb heller enn selve jobben. For eksempel at en arbeidstaker bare vil fungere med et rimelig lønnsnivå og trygge arbeidsvilkår. Disse faktorene vil likevel ikke føre til at medarbeideren jobber hardere.

Faktorer for jobbtilfredshet

Oppnåelse
Erkjennelse
Arbeidet i seg selv
Ansvar
Forfremmelse
Vekst
Sikkerhet

Faktorer for misnøye

Selskapets retningslinjer
Tilsyn
Forholdet til veileder og kolleger
Arbeidsforhold
Lønn
Status

Konklusjonen han trakk var at trivsel og misnøye ikke er motsetninger.

- Det motsatte av tilfredshet er ikke tilfredshet.
- Det motsatte av misnøye er ingen misnøye.

Egenskaper som er knyttet til misnøye kalles hygienefaktorer. Når disse har blitt tilstrekkelig ivaretatt, vil folk ikke være misfornøyd, men heller ikke være fornøyd. Dette kan for eksempel være å sørge for effektiv, støttende og ikke-påtrengende tilsyn, opprette og støtte en kultur av respekt og verdighet for alle gruppemedlemmene, sørge for at lønn er konkurransedyktig, bygge jobbstatus ved å gi meningsfylt arbeid for alle stillinger og gi jobbsikkerhet (Herzberg, 2010).

For å bruke og operasjonalisere teorien, må en gjøre en to-trinns prosess for å motivere folk. Det før første man må gjøre er å fjerne misnøyen som oppleves, og deretter må en finne tilfredsstillende. Disse handlingene kan hjelpe med å eliminere misnøye i organisasjonen.

For å skape tilfredshet, sier Herzberg at du trenger å utløse de motiverende faktorer knyttet til arbeidet. Han kalte dette "jobb berikelse." Hans forutsetning var at hver jobb bør undersøkes for å finne ut hvordan ting kan gjøres bedre og mer tilfredsstillende for den personen som utfører arbeidet. Dette kan for eksempel være å gi muligheter for prestasjon, gi anerkjennelse, arbeidsoppgaver som er givende og som samsvarer med folks ferdigheter og evner. Det kan også være å gi så mye ansvar til hver medarbeider som mulig, gi muligheter til å avansere og eller tilby opplæring og utviklingsmuligheter til den enkelte.

I denne undersøkelsen vil vi forsøke å identifisere hvilke hygienefaktorer som har betydning på vår arbeidsplass og som er med på å skape motivasjon og trivsel. Vi vil også se på hva fravær av hygienefaktorer kan føre til.

3.7 Kognitiv motivasjonsteori og kognitiv forventningsteori

Som beskrevet i innledningen preges arbeidslivet i stadig større grad av målstyring og ønske om at alle skal arbeide mot et oppsatt mål. Dette kan både være et felles mål for hele bedriften, delmål eller individuelle mål som er gitt for den enkelte arbeidstaker eller avdeling. Hva er det som påvirker motivasjon og handlingsmønster under slike forhold? Teoriene som vi har beskrevet til nå betrakter motivasjonskreftene i stor grad som dypt sittende behov som styrer oss uten at vi selv er så bevisst på hva det er som får oss til å handle som vi gjør. Mennesker er imidlertid bevisste individer som kan ta rasjonelle valg basert på hva man ønsker å oppnå. Kognitiv motivasjonsteori ser på hvordan vi tar til oss informasjon og bruker den til å ta bevisste, rasjonelle valg. Teorien underbygger og argumenterer for at slike rasjonelle valg er den mest sentrale driveren for vårt handlingsmønster og vår adferd (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Kognitiv motivasjonsteori benyttes ofte i diskusjonen om insentiver. Insentiver i arbeidslivssammenheng er stimulerende tiltak for å styrke eller forsterke den enkeltes motivasjon til å utføre arbeidsoppgavene på en best mulig måte. Det kan i prinsippet være hva som helst, men er i praksis ofte bonuslønn, frynsegoder eller opsjoner.

Vi vil videre presentere kognitiv forventningsteori og målsettingsteori som et utvalg av det vi mener er relevant for vår videre undersøkelse.

3.7.1 Kognitiv forventningsteori

Når man snakker om motivasjon og kognitive teorier i arbeidslivet, bruker man betegnelsen forventningsteori. Man tar utgangspunkt i at arbeidstakere motiveres til å arbeide dersom de forventer at de vil oppnå det de ønsker gjennom jobben. Forventningen blir her en belønning, da i videste forstand. Det kan være lønn eller materielle goder, men det kan også være tilfredsstillende av behov som aktelse og status. «*Størst mulig gevinst og færrest mulig tap og skuffelser*»

Viktor Vroom (Herzberg, 2010) sier at vi alltid vil velge den atferden som fører til den mest attraktive belønningen, og at motivasjon er en funksjon av:

- Prestasjoner – hvilke atferd og mål som kreves for å få belønningen.
- Belønning – hvilken belønning vi forventer å få hvis prestasjonen oppnås.
- Forventning – relateres til hvor mye vi tror på sammenhengen mellom innsats og mottatt belønning.
- Instrumentalitet – forklarer vår egen oppfatning av sammenhengen mellom prestasjon og belønning
- Valens – viser hvor verdifull belønningen anses av oss selv

Vrooms teori fokuserer på de ansattes vurdering av egen bidrags- og belønningsbalanse, dvs. sammenhengen mellom innsats og belønning. Ansatte blir motivert til atferd dersom det forventes verdifulle belønninger i forhold til ytelse. Med andre ord, vil den ansatte alltid forsøke å maksimere bidrags- og belønningsbalansen.

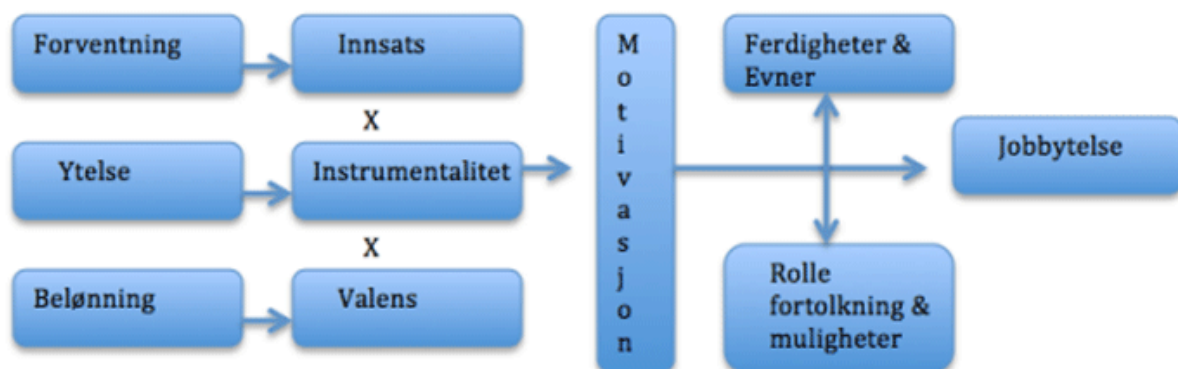
Kaufmann og Kaufmann (2003) peker på tre typer forestillinger eller vurderinger som er spesielt viktig for innsats i jobbsammenheng:

1. Subjektive forventninger om at innsats vil gi resultater
2. Instrumentelle overveielser knyttet til spørsmålet om hvorvidt innsatsen fører til belønning

3. Valensvurderinger som handler om hvilken subjektiv verdi belønningen har – «what's in it for me»!

Subjektive forventninger kan være en sterk motivator for å gjøre en ekstra stor innsats på jobben. Teorien sier imidlertid at kun belønninger med høy positiv verdi eller valens virker motiverende. Dersom belønningen for eksempel går bort i skatt får den lav valens og virker lite motiverende. Man må også være sikker på at belønningen står i forhold til innsatsen. Gjør den ikke det blir motivasjonen erstattet av demotivasjon eller apati hos arbeidstakeren.

En interessant antakelse i kognitiv motivasjonsteori er at det er et forsterkende og multiplikativt forhold mellom de 3 grunnelementene. Det betyr at dersom 1 av elementene uteblir eller er 0, hjelper det ingenting om de andre 2 scorer høyt. Dersom 0 er med i regnestykket blir resultatet null, noe som i dette tilfelle betyr at den samlede motivasjonen uteblir helt. Det får i sin tur igjen konsekvenser for jobbytelsen. Figuren under illustrerer forholdet mellom grunnelementene: subjektive forventninger, instrumentelle vurderinger og valens (Kaufmann og Kaufmann 2003).



Figur: Kognitiv forventningsteori (Kaufmann og Kaufmann, 2003)

Denne modellen tar også hensyn til andre forhold så som ferdigheter og evner, i tillegg til hvilke rolleforventninger man har. Det hjelper lite om vi er aldri så motiverte dersom vi ikke har den nødvendige kompetansen i form av evner, ferdigheter eller kunnskaper som skal til for å gjøre en bestemt jobb. Videre kan det også skape motivasjonsproblemer og vanskelige konflikter på arbeidsplassen dersom det er stor avstand mellom de forventninger eller den rolleforståelse man selv har i forhold til hva leder har. Disse bør være samstemte.

Antakelsen om at det er et multiplikativt forhold mellom grunnelementene i motivasjonslikningen stemmer nok ikke alltid. Dette bekreftes av ulike studier. Siden det er snakk om subjektive størrelser som inngår vil man nok også kunne si at et av elementene

sjelden har verdien 0. Det vil derfor ikke være slik at totalmotivasjonen faller helt sammen selv om et av elementene ikke er så tydelig tilstede.

I vår undersøkelse ønsker vi å se på hvilke innvirkning forventningene våre har i forhold til hva man legger ned i arbeidsinnsats. Er det slik at forventning om belønning i en eller annen form styrer måten vi jobber på, og hvilken innsats vi yter, Hva skjer da dersom disse forventningene ikke innfris. Hvilken betydning har det for motivasjon og trivsel.

3.7.2 Målsettingsteori

En annen teori som har klare fordeler mht. ledelse og motivering av autonome kunnskapsmedarbeidere, er Målsettingsteori. Dette er en variant av kognitiv forventningsteori som først ble presentert av Gary P. Lathans (Locke og Latham, 2002). Denne teorien fokuserer på målets betydning som motivasjonsfaktor i seg selv, og understreker viktigheten av å ha helt klart definerte og krevende mål i sammenheng med en arbeidstakers motivasjon i et arbeidsforhold (Locke og Latham, 2002). Mål kan fortelle hva vi ønsker å oppnå og hvilken innsats som er nødvendig for å komme dit. De viktigste prinsippene her er at spesifikke mål bidrar til høyere ytelse og skaper større motivasjon enn om man opererer med mer generelle mål. Vanskelige, eller hårete mål har også større motiverende effekt enn lettere mål. En forutsetning er dog at de blir akseptert og regnet som mulig å oppnå. I en slik situasjon er det også viktig med hyppig og konkret tilbakemelding slik at man har en informativ rettesnor og kan korrigere adferd dersom det blir nødvendig (Locke og Latham, 2002).

En slik tilnærming ser vi mye brukt innen utøvelse av sport og idrett, men kanskje ikke så mye i arbeidslivet ellers.

To betingelser nyanserer bildet noe. For det første er det viktig at man forplikter seg til målet slik at man ikke uten videre kan endre eller gå bort fra dette. Den andre betingelsen som gjelder, og som er en modererende faktor, er at den som skal utføre oppgaven må ha tro på egen evne til å klare den. Forskningen viser her at individets egen oppfatning omkring sin egen mestringsevne ofte har avgjørende betydning for om man lykkes eller ikke (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Her viser også forskningen at personer med lav subjektiv mestringstro har en tendens til å senke målene sine eller gi helt opp (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Det er også verdt å merke seg at personer med høy subjektiv mestringstro reagerer mer offensivt på negative tilbakemeldinger enn de med lav mestringstro. Sistnevnte reagerer gjerne svært

negativt på slike tilbakemeldinger og responderer defensivt på disse. Dette har stor betydning i forhold til hvordan den enkelte lar seg motivere, noe som man må være særlig bevisst på i arbeidslivet hvor man ofte må forholde seg til svært forskjellige individer med ulik personlighet.

Prinsippene fra målsettingsteorien er videreutviklet og implementert i styringsverktøy som benyttes i stadig større grad i arbeidslivet. Man ønsker gjennom slike verktøy å fremme motivasjon hos den enkelte arbeidstaker og stimulere til å oppnå felles mål i organisasjonen. Teorien sier at det da er svært viktig at man har en god forståelse i hele organisasjonen om hvilke spesifikke målsettinger man arbeider mot. For å systematisere dette har man ofte organisert det i 3 ulike faser hvor målene blir tydelig satt, iverksatt og etterpå evaluert. Målene må være aksepterte av medarbeideren, vedkommende må føle seg forpliktet til dem, og virksomheten må levere det nødvendige støtteapparatet. I tillegg må medarbeideren inneha rett kompetanse, og måloppnåelsen må være knyttet opp til et incentivsystem. Haukedal (2000) skriver at det i praksis viser seg at ledelsen ofte har liten innsikt og / eller vilje til å ivareta alle disse elementene, og hensikten bak denne teorien vil derfor bli dysfunksjonell.

Hvor effektiv en slik målstyrings-metodikk vil være avhenger i stor grad av hvor realistiske og krevende målsettingene er. Realismen er avhengig av at målene ikke er for vanskelige, og effektiviteten er betinget av at de ikke er for lette (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

Hovedprinsippet er at målene bør være spesifikke, konkrete, positive og såpass vanskelige at de oppleves som krevende, men realistiske. En slik tilnærming forutsetter at oppgavene er velkjente og velstrukturerte. Dersom man står overfor oppgaver som er komplekse, ukjente og ikke lar seg definere presist eller konkret, viser det seg at målstyrings-metodikk basert på gir folk oppgaver i uoversiktlige problemsituasjoner, hvor det er flere måter å gå frem på, kan en slik tilnærming gi dårlige resultater (Kaufmann og Kaufmann, 2015).

I situasjoner hvor man skal løse oppgaver som er komplekse, uoversiktlige og som kan løses på mange forskjellige måter, bør man benytte andre måter å gå frem på. Begrepet læringsmål har her vært lansert som en mulig alternativ tilnærming (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Her forsøker man i større grad å fokusere på arbeidsoppgavene fremfor selve måloppnåelsen. Det er vist at en slik læringsorientering ofte fungerer bedre enn den tradisjonelle prestasjonsorienteringen som er sentral i målsettingsteorien. Dette ser vi ekstra tydelig i svært

komplekse og ukjente problemfelt (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Arbeidsoppgaver har imidlertid forskjellig natur, noen er enkle og konkrete, andre er mer krevende og komplekse. Ideelt sett kan man da tenke seg å veksle mellom ulike tilnærminger som den tradisjonelle prestasjonsorienteringen og den mer moderne læringsorienteringen.

I vår undersøkelse ønsker vi å se på hvor fremtredende målstyrings-metodikk er for våre respondenter og hvordan dette påvirker måten man jobber på. Er det slik at oppsatte mål er en motiverende faktor, eller er de isteden med på å skape negativitet og mistriivsel hos de ansatte.

3.8 Motivasjon og offentlige ansatte versus motivasjon og ansatte i private virksomheter

De fleste studier som er gjort innen motivasjon, er utført i private virksomheter. Det har i nyere tid bidratt til en ny forskningsretning som bygger på hvorvidt medarbeidere motiveres av å være til nytte for andre, politikk eller samfunn (Perry m.fl. 2008).

Linda Hye (2015) har skrevet en artikkel som omhandler motivasjonstrekk blant kommunale mellomledere og betydningen for måloppnåelse. Artikkelen hennes bygger på en mellomlederstudie fra 2012, der den teoretiske tilnærming bygger på indre-, ytre-, og offentlig service motivasjon. Offentlig service motivasjon beskrives i artikkelen som en ny forskningsretning innen motivasjonsteori, og Perry (2008) definerer det slik; *“Offentlig service motivasjon er individets interesse for å være til nytte for andre, politikken eller samfunnet”*.

Dette handler om holdninger og verdier som ikke er egennytte drevet, og motivasjonsdrivere omhandler interesse for samfunnet og offentlige tjenester (Hye, 2015).

Hye sin forskning omhandler mellomledere. Vi kunne kanskje valgt en tilnærming som at alle er medarbeidere, og noen medarbeidere har et lederansvar, og vist til Hyes funn i artikkelen. Vi velger likevel å isolere vår tilnærming til våre respondenter som er medarbeidere uten lederansvar.

Motivasjon blant medarbeidere i offentlig sektor kan bestå av tre kategorier motivasjon.

- 1) Rasjonell motivasjon der individuell nyttemaksimering er drivkraften. Ansatte i offentlig sektor kan føle seg svært betydningsfulle i samfunnet når de får være med på viktige samfunnsprosjekter.
- 2) Normbasert motivasjon som beskrives ved at medarbeidere kan være fullt dedikert til jobben med å tjene det offentlige, helt uten tanke på egen vinning.
- 3) Affektiv motivasjon som beskrives gjennom en patriotisk følelse for land, kommune eller borgere. Dette kan dreie seg om en emosjonell eller en moralsk drivkraft (Perry og Wise, 1990).

Rune Sørensen sier i sin undersøkelse av arbeidsmotivasjon blant ansatte i offentlig og privat virksomhet fra 2007, at fordi offentlig ansatte legger så stor vekt på samfunnsnytte og virksomhetens misjon, kan myndighetene få mye innsats med relativt lav lønnsstruktur og uten bruk av prestasjonslønn (Sørensen, 2007). Nå betyr ikke dette at ansatte i offentlig sektor ikke er opptatt av lønn, og undersøkelsen viser at ansatte i staten legger like stor vekt på høy inntekt som på samfunnsnytte når de skal jobbe. De er også nesten like opptatt av høy inntekt som ansatte i privat sektor.

Sørensen konkluderer med at det er en grense for hvor langt idealisme og ønsket om å hjelpe andre kan strekke seg, og at ansatte i offentlig sektor føler en lavere forpliktelse til egen organisasjon enn ansatte i privat sektor. Offentlige ansatte er også mindre interesserte i å jobbe lange dager, og de er mindre villige til å gjøre sitt beste når det går utover familie og fritid, enn ansatte i privat sektor (Sørensen, 2007).

Med dette som bakteppe er det interessant hvorvidt vi også finner elementer av offentlig service motivasjon i vår undersøkelse, og hvorvidt vi finner indikasjoner på at våre respondenter motiveres ulikt.

3.9 Oppsummering og presentasjon av hypoteser

Vi kan oppsummere teorikapitlet svært forenklet med å si at vi kan forstå motivasjon som indre styrt, ytre styrt eller styrt av prososial eller såkalt offentlig service motivasjon. Innenfor dette finnes et stort spekter, i fra rent økonomisk og incentivstyrt til altruisten som er villig til å ofre seg selv for de andre.

Man liker kanskje best å tro at en selv er styrt av en indre motivasjon og en glede over selve arbeidet. Men hva er det som skaper denne motivasjonen, og hvordan bidrar den til trivsel, og

til at man når de målene som er satt? Teoriene har forsøkt å forstå dette fra forskjellige perspektiver. Vi har ulike teoretiske tilnærminger, og vi har valgt å kategorisere de inn under tre ulike motivasjonsforhold; behovsteorier, situasjonsteorier og kognitiv motivasjonsteori og kognitiv forventningsteori. Det vil være interessant om vi klarer å definere konkrete skiller på funnene som distinkt kan knyttes til det ene, det andre eller det tredje motivasjonsforholdet. Behovsteoriene knytter motivasjon i stor grad til ønske om å dekke våre menneskelige behov. Her har vi et vidt spekter som er forsøkt kategorisert gjennom ulike tilnærminger. Vi ønsker å se på hva som preger våre respondenter i forhold til dette. Hvilke behov søker de å tilfredsstille gjennom jobben, og er dette i hovedsak indre eller ytre styrt slik som Kuvaas eller Deci og Ryan beskriver det i sin teoretiske tilnærming.

Vi vil bruke behovsteoriene til å analysere narrativer, og søke etter om det er deres individuelle behov som utløser motivasjon, og som skaper måloppnåelse og trivsel. Vi ønsker også å se i hvilken grad respondentene har et behov for å gjøre noe samfunnsnyttig gjennom jobben, eller om drivkraften i hovedsak er knyttet til en selv.

En annen viktig faktor knyttet til hva vi ønsker å belyse, er hvordan den enkelte har det på jobben og de omkringliggende forhold knyttet til jobbsituasjonen. Behovene kan være svært mange, og deretter situasjonene. Vi må derfor forsøke å forstå menneskene i kontekst for å forstå hva som skaper motivasjon, måloppnåelse og trivsel. Hvordan dette påvirker den enkelte er godt beskrevet av Herzberg som vi har gjengitt under kapittel 3.3. I vår analyse ønsker vi å se nærmere på om det er trekk ved jobben som motiverer, eller om det er de omkringliggende forhold som betyr mest for den ansatte. Er det noe spesielt som er med på å skape jobbtidfredshet, og motsatt, er det noe spesielt som bidrar til misnøye?

Som vi har skissert i oppgaven er dagens arbeidsliv i stor grad preget av målstyring og insentiver. I mange tilfeller kan dette i seg selv være med på å motivere ansatte slik som beskrevet i kognitiv forventningsteori. Vi ønsker å se på hvordan våre respondenter forholder seg til dette, og hvordan det preger deres arbeidsdag.

Vi vet at motivasjon henger sammen med trivsel. Drivkraften man finner i motivasjon er så sterk at man kjenner glede gjennom det å være motivert. Vi vil imidlertid forsøke å få litt mer kunnskap om hvordan dette henger sammen på våre arbeidsplasser. Til slutt vil vi søke å finne ut hva som er bindingen mellom motivasjon, trivsel og måloppnåelse.

Vi har ut fra dette utledet følgende hypoteser:

H1: Vekst og selvaktualisering er viktige motivasjonsfaktorer blant ansatte

H2: Autonomi er en viktig motivasjonsfaktor blant ansatte

- H3: Motivasjon og behovsrealisering henger sammen
- H4: Indre motivasjon står sterkere enn ytre motivasjon blant ansatte
- H5: Rettferdig lønn er en viktig motivasjonsfaktor
- H6: Sosialt miljø er en viktig motivasjonsfaktor
- H7: Forventningen om å bli sett er en viktig motivasjonsfaktor
- H8: Forventningen om å bli satt pris på er en viktig motivasjonsfaktor
- H9: Skapte ytre forventninger har mindre betydning for motivasjon
- H10: Prosocial motivasjonen er en viktig motivasjonsfaktor.

Disse hypotesene er med på å beskrive hva som motiverer de ansatte og hvilke elementer som spiller inn for den enkelte medarbeidere når det gjelder motivasjon. De neste hypotesene handler mer om hvilken betydning ledelse har for motivasjon og for det å skape motiverte medarbeidere. Og videre hvilken sammenheng det er mellom ledelse, motivasjon, trivsel og måloppnåelse.

- H11: Ledelse har en avgjørende rolle for å skape motiverte medarbeidere
- H12: Ledelsesstrategi som bærer preg av tillit skaper motivasjon
- H13: Det er sammenheng mellom motivasjon, trivsel og måloppnåelse
- H14 Det er liten forskjell mellom privat og offentlig sektor når det gjelder motivasjon

4.0 METODISK TILNÆRMING

I dette kapitlet vil vi beskrive hvordan vi har gått frem med tanke på å tilnærme oss problemstillingen som ligger til grunn for oppgaven. Vi har som utgangspunkt gjort en tverrsnittstudie («Kodak moment») der vi belyser en situasjon på ett gitt tidspunkt. Vi er klar over at denne typen studie er ideografisk, og at den derfor har begrenset gyldighet i tid og rom. Likevel mener vi den vil kunne ha stor interesse, både for våre organisasjoner, men også for arbeidslivet som helhet.

Studien vår er gjort over et tidsrom på ca. 1 år. Vi har tatt oss god tid med undersøkelsene, både for å modne problemstillingen, men også for å ha mulighet til å følge med i hvor stor grad vår problemstilling har plass i den offentlige debatten. Vi ser at begrepet motivasjon benyttes stadig oftere når man snakker om arbeidstakere og mange er opptatt av hvordan motivasjon kan skapes ute i arbeidslivet.

Det har i perioden ikke vært noen store endringer i organisasjonene med unntak av noen små personalendringer, og hvor Statens vegvesen fikk flytte inn i nye lokaler. Studien har vært gjennomført med intervjuer foretatt på arbeidsplassen og i egnede møterom.

4.1 Videre bruk av teorien

Vi har ulike teoretiske tilnærminger, men vi kan kategorisere de inn under tre ulike motivasjonsforhold; behovsteorier, situasjonsteorier og kognitiv motivasjonsteori og kognitiv forventningsteori. Vi vil i drøftingen forsøke å knytte faktorene som vi kan identifisere til disse tre motivasjonsforholdene. Det vil være interessant om vi klarer å definere konkrete skiller på funnene som distinkt kan knyttes til det ene, det andre eller det tredje motivasjonsforholdet.

Vi vil bruke behovsteoriene til å analysere narrativer, og søke etter om det er deres individuelle behov som utløser motivasjon, og som skaper måloppnåelse og trivsel. Situasjonsteorien er bygd opp rundt trekk ved arbeidet. Vi vil derfor også lete etter trekk ved jobben som utløser motivasjon og trivsel.

Behovene kan være svært mange, og deretter situasjonene. Vi må derfor forsøke å forstå menneskene i kontekst for å forstå hva som skaper motivasjon, måloppnåelse og trivsel.

For å lete frem dette, vil vi se på hvordan intervjuobjektene opplever arbeidsdagen i forhold til autonomi, grad av anerkjennelse, tilhørighet og hvordan dette påvirker generell trivsel og måloppnåelse. Vi vil så lete etter funn som kan si noe om betydningen av ledelse, og hva leder kan gjøre for å påvirke dette.

4.2 Fremgangsmåte for datainnsamlingen - kvalitativ metode

I følge Dalland (2012) sier valget av metode oss noe om hvordan vi skal gå frem for å skaffe oss, eller etterprøve kunnskap. Begrunnelsen for å velge en metode handler om hvordan vi best mulig tenker vi kan få belyst problemstillingen vår på en god måte, og vi skiller hovedsakelig mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Den kvantitative metoden har sin fordel ved at den gir oss målbare kriterier, mens den kvalitative metoden tilstreber å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg måle på samme måte (Dalland, 2012). Metoden er et redskap for de undersøkelsene som skal gjøres, og jo bedre metoden som er valgt beherskes, jo bedre blir resultatet (Dalland, 2012). Kvalitativ metode er en forskningsmetode hvor man benytter seg av litteratur, observasjon, intervju og samtaler, mens man i kvantitativ metode har en bredere tilnærming som for eksempel ved en spørreundersøkelse, og hvor man forsøker å tallfeste resultatene.

Vår tilnærming for undersøkelsen har vært å benytte kvalitativ metode fremfor en kvantitativ metode. Vi ønsker å gjøre en kvalitativ tilnærming fordi vi ønsker å fortolke og forstå, gi en nyansert beskrivelse av temaet og gå så langt ned i dybden som vi klarer. På denne måten håper vi å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig.

Bakgrunnen for vårt valg er også at temaet er komplekst, og vi ønsker gjennom dybdeintervjuer å oppnå en god og grundig forståelse av hvordan den enkelte opplever de problemstillinger vi ønsker å belyse. Gjennom en slik dialog er det også lettere å få frem nyanser i de tilbakemeldinger som blir gitt av respondentene. Vi vil tilnærme oss dette på en deduktiv måte der vi går fra en teoretisk tilnærming til empiri. Det betyr at vi i forkant vil strukturerte intervjuene for å unngå en helt åpen tilnærming. Vi vil også systematisere det som kommer frem fra offentlig og privat virksomhet, og se om vi kan finne forskjeller. Oppgaven skal ikke være et komparativt studie, men kanskje den kan gi oss indikasjoner på mulige forskjeller.

Nøkkelen til å forstå kvalitativ forskning ligger i ideen om at mening er sosialt konstruert av individer i deres livsverden. Denne konstruksjonen og forståelsen er i stadig endring.

Kvalitative forskere er interessert i hva disse tolkningene er på et spesielt tidspunkt i en spesifikk kontekst (Merriam, 2002, i Postholm, 2005). Forskerens mål er å prøve å forstå og løfte frem meningen folk har konstruert i forhold til sin livsverden og sine erfaringer (Patton, 2002 i Postholm, 2005).

Vi ønsket også å ha muligheten til å stille oppfølgings- og utdypningsspørsmål underveis i samtalen dersom noe fanget vår nysgjerrighet spesielt. Intervjuene ble dermed gjennomført som semi-strukturerte samtaler, noe som ga fleksibilitet til å avvike noe fra intervjumalen underveis. Dette skapte gode diskusjoner rundt vanskelige og flertydige begreper.

4.3 Fenomenologi

Målet med psykologisk fenomenologi er å gripe enkeltmenneskets opplevelse, samtidig som forskeren prøver å finne ut hvordan erfaringen av det samme fenomenet oppleves av flere individer (Creswell, 1998 i Postholm, 2005). Fenomenologi sier at mennesker ikke kan studeres som ting. De må studeres som handlende, følende, menende, opplevende og forstående individer. Målet med en fenomenologisk tilnærming er å gi en presis beskrivelse av aktørenes egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont.

Fenomenologi vil videre si at ett og samme fenomen oppleves individuelt ut fra hver persons bakgrunn, interesser og forståelse. Opplevelsen til den enkelte vil da bestemmes av disse faktorene. Fenomenologi handler med andre ord i stor grad om den subjektive opplevelsen av situasjoner.

Fenomenologiske studier skiller seg fra etnografiske studier og kasusstudier ved at prosessen som studeres er avsluttet når forskeren starter sitt forskningsarbeid, mens etnografiske studier og kasusstudier er studier av pågående prosesser (Postholm, 2005). Selv om prosessen er avsluttet når forskeren starter sitt forskningsarbeid, vil hensikten med forskningen være å hente frem forsknings-deltakernes opplevelser av fenomenet som studeres. Måten å få tak i menneskenes opplevelser av fenomenene blir da å samtale med dem (Postholm, 2005). Vi har derfor valgt å benytte oss av halvstrukturerte intervjuer for å få tak i deltakernes erfaringer med fenomenene vi ønsket å undersøke.

Etter hvert som mennesket utvikles og gjør nye erfaringer vil deres oppfattelse og forståelse utvikles videre. Sånn sett er mennesket stadig i utvikling i møte mellom sin bevissthet, og den livsverden det lever og handler i (Moustakas, 1994 i Postholm, 2005).

Denne tilnærmingen setter imidlertid ekstra krav til varsomhet i forhold til hvordan vi gjennomfører undersøkelsen og ikke minst hvordan vi går frem ved valg av utvalg.

4.4 Utvelgelse av forskningsdeltakere

Det rår forskjellige meninger om antall intervjuobjekter man bør intervju under fenomenologiske studier. For ikke å gjøre undersøkelsen for omfattende, har vi valgt å begrense utvalget til ti intervjuobjekter, fem fra hver virksomhet. Dette er i tråd med Dukes (1984, i Postholm, 2005), som foreslår at forskeren intervjuer fra tre til ti personer.

4.4.1 Beskrivelse av forskningsdeltakere

For å gå dypere inn i tematikken og forsøke å avdekke noen svar på hva som motiverer og skaper trivsel i en arbeidssituasjon tok vi utgangspunkt i våre respektive arbeidsplasser Siemens Healthcare og Statens vegvesen. Dette er begge arbeidsplasser som har en stor overvekt med høyt kvalifisert personell, hvor mange har utdanning på universitetsnivå. Oppgavene som skal løses er ofte komplekse og setter store krav til den enkelte. Forventningene er høye både fra ledelsen og organisasjonen som helhet. Deltakerne ble valgt ut fra et ønske om en viss spredning i alder og kjønn.

Ettersom vi kjenner virksomhetene relativt godt, har vi forsøkt å være bevisst på å gjøre utvalget så tilfeldig som mulig med hensyn til tema vi ønsket å belyse. Det har ikke vært et mål for oss å velge deltakere med et uttalt engasjement i forhold til tema, eller som har en spesielt utfordrende arbeidssituasjon. Vi har heller valgt ut fra en mer tilfeldig tilnærming hvor kjønn, ansiennitet og alder har hatt betydning. For å få en viss bredde i undersøkelsen har vi valgt å intervju kandidater fra ulike avdelinger, med ulike ledere.

4.5 Utarbeidelse av intervjuguide

Som det fremgår over har vi definert en problemstilling knyttet til sammenhengen mellom måloppnåelse, motivasjon og trivsel, og ønsket å se hvordan ledelse kan påvirke dette. Vi har også definert hvem vi ønsker å undersøke, i tillegg til hvor og når undersøkelsene skal finne sted. Initialt visste vi ikke så mye om tema, og problemstillingen ble dermed satt ganske åpen. Vi ønsket imidlertid å knytte funnene vi fikk opp mot teori slik at vi sammen med empiri kanskje kunne finne noen forklaringsmodeller til vår problemstilling.

Variablene vi ønsket å fokusere på er motivasjon, måloppnåelse og trivsel. Intervjuguiden er derfor delt inn i 3 deler hvor hver del har spørsmål knyttet til nevnte variabler. Ut fra dette ønsket vi å se videre på hvordan disse variablene henger sammen og hvordan motivasjon og trivsel påvirker måloppnåelse. Som en gjennomgående tråd i det hele ønsket vi å finne ut hvordan ledelse kan påvirke variablene og sammenhengen mellom dem.

4.6 Strukturering og gjennomføring av intervju

Intervjuene er lagt opp som et halvstrukturerte intervjuer med spørsmål i fast rekkefølge innenfor hvert at temaene vi ønsker å belyse. Det er lagt opp til en åpen dialog med mulighet for åpne svar på hvert av spørsmålene. Spørsmålene ble fulgt opp med oppfølgingsspørsmål der dette var naturlig. Intervjuene ble i sin helhet tatt opp på ”bånd” og transkribert i ettertid for å kunne gå grundig inn i de betraktninger og tanker som kom frem under samtalen. Ingen av intervjuobjektene hadde innvendinger mot dette.

Det ble i forkant av undersøkelsen innhentet tillatelse fra organisasjonens toppledelse som ga sin tilslutning til at undersøkelsen kunne gjennomføres. Den enkelte medarbeider som vi ønsket med i undersøkelsen ble så kontaktet og gitt informasjon om undersøkelsen og spørsmål om å være med. 2 av 12 takket nei til å delta i undersøkelsen.

Kandidatene ble også tilsendt intervjuguiden med alle spørsmålene vi ønsket å stille i forkant av selve intervjurunden. Dette ga anledning til å tenke gjennom de ulike temaene og forberede svar på spørsmålene. Vi tror en slik tilnærming bidro til et vi fikk mer gjennomtenkte svar og et større utbytte av undersøkelsen i motsetning til om disse ikke var kjent på forhånd.

4.7 Analyseramme

Analysen er en prosess som skal gi ytringene teoritilknytning, noe som skjer ved at forskeren tolker ytringene og setter dem inn i en teoretisk sammenheng (Dalen, 2004). Formålet med analyse av materialet er for det første å systematisere, ordne og komprimere datamaterialet, og for det andre å utvikle tolkninger av funnene.

Ut fra vårt materiale vil vi starte med en deskriptiv analyse som innebærer koding og kategorisering for å redusere datamaterialet. Målet er å utvikle kategorier som gir en god beskrivelse av det som informantene formidler (Kvale og Brinkmann, 2009).

En viktig del av analyse-jobben vår er å lete etter felles temaer, erfaringer eller holdninger som svarene kan sorteres under. Det betyr at vi vil foreta en cross-case analyse, der vi analyserer på tvers av datamaterialet.

Vi vil gå i gjennom intervjuene for å kategorisere de temaene som intervjupersonene blir spurt om. Det vesentlig er at vi sikrer at det er samsvar mellom problemstilling og empirien. Vi vil plukke ut de viktigste temaene, og identifiserer hva intervjupersonene sier om disse temaene. Dersom vi finner noen typiske sitater som kan illustrere hva en person mener, så vil vi skrive dette som sitat og bruke det i forskningsrapporten. Denne formen for bearbeiding innebærer at det blir mulig å sammenligne hva alle intervjupersonene sier om vårt tema. Hvordan kan likheter og forskjeller mellom dem forstås? Er det tendenser til mønster, og hva skyldes eventuelt dette mønsteret?

Funnene i intervjuene har vi kategorisert inn i en Excel-tabell som er vedlagt.

4.8 Validitet og Reliabilitet

I arbeidet med metodetilnærming og forskningsdesign skal vi alltid holde fokus på det som beskrives som reliabilitet og validitet. Kvale og Brinkmann (2009) bruker de mer dagligdagse uttrykkene pålitelighet og gyldighet for å beskrive hva vi er ute etter. Ønsket er at studien på en redelig måte er åpen om hvem forskeren er, hvilke analytiske begreper som er brukt og hvilke metoder for innsamling og analyse av data som er benyttet, slik at oppgaven gir et troverdig inntrykk.

Reliabilitet har med forsknings-resultatene konsistens og troverdighet å gjøre, ifølge Kvale og Brinkmann. Det kan i denne sammenheng for eksempel handle om spørsmålene som stilles er med på å påvirke svarene som gis, og de ulike ordvalgene som gjøres under intervjuet (Kvale og Brinkmann, 2009).

Validitet handler om i hvilken grad resultatene fra en studie er gyldige. Det skilles på intern validitet, som er i hvilken grad utvalget og resultatene er gyldige for det fenomenet som er undersøkt, og ekstern validitet som er i hvilken grad resultatene kan overføres til andre utvalg og situasjoner. Ved ekstern validitet vurderer vi om resultatene kan være holdbare for situasjoner utover de som ble undersøkt i denne studien. Dette kan også knyttes opp mot uttrykket generalisering (Kvale og Brinkmann, 2009).

For å styrke troverdigheten i denne oppgaven var vi opptatt av å stille relevante spørsmål under intervjuene for i størst mulig grad utforske problemstillingen. Derfor brukte vi tid på å formulere intervjuguiden slik at spørsmålene skulle bli gode, og å forberede intervjusituasjonen best mulig. Bruken av intervjuguide bidrar også til at alle informantene uttalte seg om de samme spørsmålene. Vår opplevelse av intervjusituasjonen var at det var en trygg og åpen atmosfære under samtale, og at informantene var ærlige og engasjerte i sine refleksjoner.

For å sikre at spørsmålene vi har benyttet er egnet til å belyse det vi ønsker, har vi forsøkt å gjøre de så enkle og presise som mulig, samtidig som de har nødvendig åpenhet knyttet til problemstillingen. Vi har også forsøkt å ha stor grad av likhet i spørsmålsstillingen knyttet til de ulike variablene. På denne måten oppnår vi større validitet i undersøkelsen og bedre mulighet for å holde fokus i samtalen.

Spørsmålene er gjort enkle også fordi det da er lettere for respondentene å svare ut fra en klar forståelse av hva vi er ute etter. En slik forståelse mener vi forsterkes ytterligere gjennom den oppdelingen som er gjort. Ved at vi har delt samtalen opp i tema knyttet til våre variabler, samtidig som spørsmålene er gjenkjennbare innenfor hvert tema, mener vi at reliabiliteten i undersøkelsen styrkes.

I undersøkelsen har vi også inkludert åpne spørsmål, slik at informantene kan bevege seg fritt inn i temaet. Vi håpet på denne måten å fange opp ulike tilnærminger og se om vi kan hente ut

informasjon i forhold til hvordan den enkelte forholder seg til de ulike variablene. Vi tror dette også kan gi en mer ærlig tilnærming fra den enkelte, enn om spørsmålene var mere lukket.

4.9 Mulige feilkilder

Temaet vi tar opp og forsøker å finne mer ut av er ganske komplekse og det er ikke alltid lett å ha et bevisst forhold til spørsmålene vi stiller. Det er derfor en risiko for at svarene vi får ikke reflekterer den dypeste sannhet for den enkelte, men er mer et uttrykk for en overfladisk tilnærming gjort i en travel hverdag.

Slik sett kan vi ikke være sikre på at undersøkelsen vår inneholder informasjon som kan gi oss en god og sikker analyse. Man kan også anta at de tema vi tar opp engasjerer den enkelte informant i ulik grad, noe som i sin tur vil ha betydning for de svar som blir gitt.

Intervjuene gir sånn sett ikke noe totalinntrykk av situasjonen i Statens vegvesen eller Siemens Healthineers, men er et forsøk på å belyse hvordan vår problemstilling oppleves blant et utvalg. I kapittel 5 beskriver vi nærmere hvilke funn vi gjorde basert på disse intervjuene. Dette vil utgjøre oppgavens empiriske grunnlag.

5.0 RESULTATER OG DISKUSJON

Vi har utledet 14 hypoteser for å forsøke å systematisere vårt datagrunnlag på en god måte.

Disse hypotesene er:

H1: Vekst og selvaktualisering er viktige motivasjonsfaktorer blant ansatte

H2: Autonomi er en viktig motivasjonsfaktor blant ansatte

H3: Motivasjon og behovsrealisering henger sammen

H4: Indre motivasjon står sterkere enn ytre motivasjon blant ansatte

H5: Rettferdig lønn er en viktig motivasjonsfaktor

H6: Sosialt miljø er en viktig motivasjonsfaktor

H7: Forventningen om å bli sett er en viktig motivasjonsfaktor

H8: Forventningen om å bli satt pris på er en viktig motivasjonsfaktor

H9: Skapte ytre forventninger har mindre betydning for motivasjon

H10: Prososial motivasjon er en viktig motivasjonsfaktor.

H11: Ledelse har en avgjørende rolle for å skape motiverte medarbeidere

H12: Ledelsesstrategi som bærer preg av tillit skaper motivasjon

H13: Det er sammenheng mellom motivasjon, trivsel og måloppnåelse

H14 Det er liten forskjell mellom privat og offentlig sektor når det gjelder motivasjon

5.1 Hypoteser og drøfting mot våre funn

INNLEDNING

Hypotese 1: Vekst og selvaktualisering er en viktig motivasjonsfaktor blant ansatte.

Siden våre respondenter er kunnskapsmedarbeidere er det nærliggende å anta at de har et bevisst forhold til jobbinnhold og hva de ønsker å bruke tiden sin på i arbeidslivet. De har gjort noen valg i forhold til utdanning som har ledet fram til de muligheter de har fått med hensyn til jobb og karriere. Drivkraften for valg som er tatt tidligere, og som har bidratt til utdanning og faglig kunnskap, kan i mange tilfeller ha sammenheng med et ønske om å være istand til gjennom jobben å dekke et større spekter av behov slik som Maslow beskriver i sin teori.

Maslows behovspyramide representerer en teori som sier at mennesker har et bestemt antall behov, og at de ulike behovenes grad av tilfredsstillelse har konsekvenser for de resterende behovenes styrke. Vi ønsket å se på i hvor stor grad det Maslow kalte for behov for selvaktualisering er å finne blant våre respondenter. Teorien er en av de første som er utledet innen motivasjonsteoriene, og det kan indikere at teorien er basal, enkel og lite aktuell i dagens samfunn og arbeidsliv. Vi ser likevel at allerede ved Maslows tredje nivå, som beskriver sosiale behov, har nesten samtlige av våre respondenter fremhevet at et sosialt miljø på jobb som man er en del av, er viktig for trivsel. Det trekkes også frem fra flere at dersom det sosiale uteblir, for eksempel ved en kjølig atmosfære og fravær av gode sosiale relasjoner, så skaper det mistriivsel. Trivsel blir av samtlige fremhevet som blant annet gode relasjoner. Knyttet til dette er ikke ledelse eller leders rolle trukket frem spesifikt, og betydningen av gode sosiale relasjoner er først og fremst koblet til relasjonene medarbeidere imellom.

Videre ser vi at Maslows fjerde behov, behovet for anerkjennelse, kanskje er det behovet som direkte eller indirekte er vesentlig for å utløse motivasjon hos våre respondenter. Når dette kommer så tydelig frem, er det nødvendig å stoppe opp ved dette nivået og studere enda mer betydningen av Maslows tidlige tenkning om behov. Hvis alle de tidligere behovene er oppfylt, søker man etter selvtillit, selvsikkerhet, respekt og anerkjennelse for det man presterer. Status-behovet kan bli dekket gjennom f. eks. en anerkjennelse av det arbeidet man gjør. Det vi først og fremst finner er at våre respondenter i stor grad ønsker å gjøre en god jobb, og samtidig ønsker å få anerkjennelse for den utførte jobben. Dette henger sammen i de fleste av tilbakemeldingene. Det holder derfor ikke å utføre en god jobb isolert dersom anerkjennelsen uteblir. Å utføre et godt stykke arbeid, og få anerkjennelse for det, ser ut til å ha en stor grad av sammenheng for å utløse motivasjon hos den enkelte. I motsatt fall er det uttalt fra en av respondentene at

Sitat: "Det er motiverende når du føler at du har oppnådd dine mål selv, men jeg har veldig behov for at det blir anerkjent også - at det blir sett og lagt merke til"(respondent nr. 3).

Behovet for selvrealisering kommer også til uttrykk fra enkelte respondenter ved at egen karriere og anseelse er motivasjonsfremmende. En respondent gir ærlig og tydelig uttrykk for at det som styrker ens eget ego er motiverende i seg selv.

Sitat: "Tidligere var jeg nok også motivert av det som er bra for egoet. Karriere og anseelse" (respondent nr. 4).

Selvrealisering handler om å virkeliggjøre ens egenskaper og muligheter, prestere det man er i stand til, forstå mer, skape ting, søke nye utfordringer og utvikle seg selv. Alle disse aspektene blir av våre respondenter trukket fram som motivasjonsfaktorer i det daglige, og som er med på å gi arbeidet et interessant innhold for den enkelte. Selvrealiseringsbehovet kan for noen også dekket gjennom f. eks. å oppdage at arbeidet man gjør er meningsfylt. Det å ha utfordrende oppgaver som gir rom for mestringsfølelse og selvutvikling trekkes fram som en viktig del. Videre vektlegges autonomi i arbeidssituasjonen slik at man selv får anledning til å vise kreativitet og skaperevne i måten man utfører arbeidsoppgavene på.

Alt dette bygger opp under vår antakelse om at våre respondenter opererer på de høyere nivåene i Maslows pyramide og søker å oppnå behovsrealisering knyttet til vekst og selvkvalifisering gjennom sitt arbeidsforhold.

Hypotese 2: Autonomi er en viktig motivasjonsfaktor blant ansatte

Mange av våre respondenter har en rolle og en arbeidssituasjon som tillater stor grad av frihet. Man har et definert ansvarsområde, men frihet i forhold til hvordan man fyller sin rolle og utfører sine oppgaver. Dette legger til rette for at man selv kan prioritere de arbeidsoppgavene man selv foretrekker og kanskje legge mindre vekt på andre.

Arbeidsforholdet er ofte tillitsbasert hvor ledelsen gir stor grad av autonomi og hvor man jobber veldig fritt. Så lenge man har fremdrift og viser resultater får man mulighet til selv å bestemme arbeidsdagen. Dette blir satt stor pris på av våre respondenter og sies å være en stor motivasjonsfaktor til å gjøre en god jobb. Man vil vise seg tilliten verdig, og får samtidig et sterkt eierskap til det man gjør.

Sitat: "Jeg føler at jeg fikk frie tøyler, noe jeg mener også er med på å motivere. At man kan bestemme selv hvordan man ønsker å løse oppgavene og hvordan man jobber" (respondent nr.5).

Våre respondenter gir også klart uttrykk for at mangel på autonomi i arbeidssituasjonen ville være demotiverende. Dersom man ikke opplever tillit fra ledelsen og selv ikke får bestemme hvordan man legger opp og utfører arbeidsoppgaver. Da opplever man demotivasjon.

Sitat: "En leder som ikke ga meg handlingsrom ville være demotiverende. Jeg kan ikke detaljstyres. Og leverer du får du frihet"(respondent nr. 4).

Det er her tydelig at man også har en forventning om å få tillit fra ledelsen dersom man leverer resultater. Man forventer anerkjennelse for at man lykkes, som bla. kan komme til uttrykk gjennom frihet og større handlingsrom.

Vi ser imidlertid i vår undersøkelse at flere respondenter gir uttrykk for at arbeidsoppgaver som ikke oppfattes som attraktive lett kan bli nedprioritert og bli liggende ugjort. Dette er ofte oppgaver som er knyttet til kontroll, formaliteter og rutineoppgaver som "bare må gjøres".

Sitat: Overslag av autonomi kan føre til at kjedelige oppgaver unngås, oppgaver som en selv oppfatter som kjedelige, f.eks. veldig formalistiske oppgaver (respondent nr. 7).

Hvorfor man ikke liker slike oppgaver er ikke spurt spesifikt om i denne undersøkelsen, men det kan tenkes at det har en sammenheng med at slike oppgaver gir mindre mulighet for behovsrealisering og anerkjennelse. En slik antakelse styrkes av at de oppgaver som blir sett på som attraktive og som trigger motivasjon ofte har i seg elementer som gir mulighet for behovsrealisering.

Hypotese 3: Motivasjon og behovsrealisering henger sammen

De fleste av våre respondenter signaliserer tydelig at anerkjennelse i forhold til jobben man gjør er viktig. I tillegg søker man mestringsfølelse og selvutvikling både i møte med kunder og kolleger. Mange søker aktivt krevende og interessante oppgaver i den hensikt å utfordre seg selv til å mestre nye ting og kjenne på følelsen av å lykkes med noe man har vært nødt til å strekke seg mot.

Gjennom en slik prosess erfarer man at man vokser som person og realiserer potensialet man har, knyttet til evner, anlegg og egenskaper slik som beskrevet i teorien. Dette er for mange ekstremt motiverende og noe som bekreftes av alle våre respondenter.

Vi ser i undersøkelsen at det er svært viktig at man i en slik prosess opplever anerkjennelse, og at dette blir sett av andre. Anerkjennelse man føler er berettiget, er med på å motivere til videre innsats. Leders tilbakemelding og “attention” har her stor betydning. Det at man blir sett og får positiv oppbacking på det man gjør og er i stand til å få til, er en sterk motivasjonsfaktor. Her har leder eller andre i lederposisjon et eget mandat overfor den ansatte. Den tilbakemeldingen som gis fra leder har langt større verdi enn tilsvarende anerkjennelse fra andre kolleger eller andre som ikke er i lederposisjon.

På samme måte som positiv anerkjennelse fra leder skaper motivasjon, vil fravær av slik anerkjennelse bidra til demotivasjon. Våre respondenter er tydelige på at dersom man føler at leder overser eller ikke er interessert i hva man gjør, og ikke anerkjenner dette eller i hele tatt bryr seg, bidrar det sterkt til demotivasjon. Man ser ingen grunn til å yte ekstra innsats dersom det ikke blir lagt merke til og anerkjent. En viktig observasjon her er at man da søker andre arenaer for anerkjennelse, enten gjennom å bytte jobb, eller kanalisere innsatsen og selvrealiseringen til andre arenaer utenfor jobben. I begge tilfeller vil arbeidsplassen gå glipp av verdifulle bidrag gjennom den ansattes ekstra innsats, kreativitet, evner og kompetanse.

Hypotese 4: Indre motivasjon står sterkere enn ytre motivasjon blant ansatte

De fleste av oss motiveres nok av en kombinasjon av indre og ytre motivasjon. Man liker kanskje best å tro at en selv er styrt av en indre motivasjon og en glede over selve arbeidet. Det er blitt foretatt studier på dette emnet hvor man fant at vi forklarer vår egen motivasjon med motiver som at jobben er interessant og spennende, mens vi tror at andre trenger ytre stimulans for å gjøre en god jobb (Bård Kuvaas, 2008 som viser til studier av Heaths). Disse perspektivene er ikke ulike det McGregor beskriver i sin X og Y teori.

Våre respondenter vektlegger indre motivasjon som en sentral driver i jobben. Mange sier på direkte spørsmål at ytre motivasjon så som lønn eller bonus ikke engang er viktig eller har betydning. Det er ikke høyere lønn eller bonus i seg selv som motiverer og som bidrar til økt innsats og måloppnåelse.

Vi finner imidlertid en klar oppfatning av at dersom en slik ytre faktor knyttes til anerkjennelse for den jobben man gjør og utfører, så har det større effekt. Det er ut fra det som sies viktig at ytre faktorer i større grad knyttes til anerkjennelse og fremstår som signal om at bedriften er fornøyd med jobben man gjør. I dette ligger også en erkjennelse av at det ikke er så sterk kobling mellom ytre motivasjon og måloppnåelse som man kanskje skulle forvente. Det er selve anerkjennelsen som motiverer. Lønn og bonus er ikke en direkte driver for at de ansatte skal yte ekstra for å oppnå mål. Ut fra tilbakemeldingene i vår undersøkelse har ikke dette betydning for motivasjonen man har for å yte ekstra.

Det er ut fra vår undersøkelse vanskelig å fastslå hvor sterk den indre motivasjonen er og kategorisere den slik som vist i teorien. Mange av våre respondenter har heller ikke et så bevisst forhold til dette og kan orientere seg i de nyansene som er tilstede. Ut fra svarene kan det imidlertid tyde på at den indre motivasjonen står sterkt hos den enkelte. Det er den indre gleden ved å gjøre en god jobb, skape resultater, være del av et team og få en personlig mestringfølelse som er driver i det daglige. Man er imidlertid ikke fristilt hva man synes er viktig for å nå et mål, uavhengig av om man synes aktiviteten i seg selv er interessant. Målet er her ofte ikke satt av noen utenfra, men oppleves nok mer indre styrt, hvor det som driver selve handlingen er de resultatene man selv ønsker å oppnå. Ut fra teorien opererer man da ikke på det som defineres som ren indre motivasjon, men på den mest autonome formen for ytre motivasjon og som teorien kaller integrert regulert motivasjon. For våre respondenter oppleves nok imidlertid dette som indre motivasjon, og er senere i denne oppgaven referert som det.

Indre motivasjon eller iboende autonom motivasjon defineres ifølge teorien ved at den iboende gleden i seg selv driver handlingen, helt uten ytre faktorer.

Hypotese 5: Rettferdig lønn er en viktig motivasjonsfaktor

I undersøkelsen ville vi forsøke å identifisere hvilke hygienefaktorer som har betydning på vår arbeidsplass og som er med på å skape motivasjon og trivsel. Vi ville også se på hva fravær av hygienefaktorer kunne føre til. Både hypotesene 5, 6 og 7 omhandler hygienefaktorer, hvor vi har valgt å spisse tilnærmingen for å se om vi kunne finne tydelige og konkrete årsaker til hva som utløser motivasjon.

Vi ønsket konkret å se på om lønn påvirker motivasjonen. Opplevtes avlønning rettferdig, og sammenligner man seg selv med andre med tanke på hvilke arbeidsoppgaver man har i forhold til lønn? Dette varierer fra ansatt til ansatt i hvilken grad lønn er viktig for den jobben man utfører. Mennesker legger vekt på forskjellige faktorer, men som kjent er god belønning noe de fleste ønsker (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Vi tror også at en forutsetning for at en ikke-materiell belønning skal virke positivt, er at den økonomiske avlønnen ikke oppfattes som urimelig.

Når man snakker om hygienefaktorer er dette forhold som arbeidstaker tar for gitt. At dette er på plass har i seg selv ingen betydning eller påvirkning for den ansatte. Det er først når disse faktorene ikke er på plass det får konsekvenser. Det er når man opplever at lønnen er lavere enn man forventer, eller at bonus man mener seg fortjent til ikke blir utbetalt, at en slik faktor får betydning. Og den vil være negativ. Arbeidstaker oppfatter ofte dette som mangel på anerkjennelse for den jobben man gjør og utfører, noe som i sin tur skaper demotivasjon og mindre lyst til å yte ekstra for selskapet eller bedriften. Flere av våre respondenter signaliserer at dersom avlønning og bonus uteblir når man føler man har stått på og bidratt ekstra, vil dette bidra sterkt til demotivasjon. Denne effekten er nok sterkere i det private enn i det offentlige, ettersom man her ser at pengene man som arbeidstaker føler seg berettiget til, i stedet går til bedriftseiere og aksjonærer.

Lønn og bonuser blir trukket frem av flere i undersøkelsen som et tegn på anerkjennelse, men at dette ikke direkte er med på å skape motivasjon. I vår undersøkelse blir det som en ytterlighet gitt uttrykk for av en offentlig ansatt at lønn alene overhodet ikke kan motivere et menneske! Lønn som gjenspeiler den innsatsen man legger ned, og bonus som et tegn på oppnådde resultater og der igjen anerkjennelse, er likevel trukket frem som svært viktig for de fleste av respondentene. I det offentlige kan faktorer som forfremmelse eller "å stige i gradene" være mer fremtredende som uttrykk for anerkjennelse og verdsetting. Dersom man opplever at man ikke får den forfremmelsen man forventer, vil mange oppleve demotivasjon på samme måte som ved fravær av bonus eller pengeutbetalinger.

Hypotese 6: Sosialt miljø er en viktig motivasjonsfaktor

Vår arbeidshverdag er preget av effektivitet og oppgavefokus. Ofte blir det ikke så mye tid til den uformelle praten rundt kaffemaskinen eller i kantina. Det er likevel viktig for den enkelte arbeidstaker å føle at man er del av et miljø og et kollegium hvor man kan ha sosial tilhørighet. Dette gir de fleste av våre respondenter uttrykk for, noe som også stemmer godt overens med Maslows teori hvor sosiale behov har en sentral plass i pyramiden. Det er her nærliggende å anta at for å kunne yte på de øverste nivåene i pyramiden må de sosiale behovene være godt ivaretatt. Et sosialt miljø på arbeidsplassen er derfor viktig for at den enkelte medarbeider skal kunne jobbe effektivt og yte maksimalt. Dersom det sosiale miljøet ikke er på plass, vil dette ofte bidra til negativt fokus, og som i sin tur kan gi en betydelig energilekkasje med direkte negativ konsekvens for den enkelte. Dette har kanskje ekstra stor betydning på en arbeidsplass som ikke er en typisk produksjonsbedrift, men hvor man er avhengig av de ansattes kreativitet, personlige egenskaper og potensial knyttet til evner og kompetanse. Mulighetene for å hente ut dette på en god måte vil effektivt dempes dersom det sosiale miljøet man arbeider under ikke er optimalt. Man får ikke realisere de behov som er knyttet til dette og mange vil søke seg bort til andre steder hvor de sosiale forholdene er bedre og mer tilrettelagt for egen utfoldelse.

Det kan imidlertid være krevende å ivareta et godt miljø på arbeidsplassen. Konflikter mellom grupper og enkeltpersoner kan oppstå og ulike interesser kan føre til splittelse i organisasjonen. Ledelsen har her et spesielt ansvar for å hindre at negative ting får utvikle seg. Fokus på det psykososiale miljøet må derfor prioriteres og man må være villig til å investere både penger og tid for å tilrettelegge for at folk trives sammen på arbeidsplassen.

Våre respondenter gir uttrykk for at gode relasjoner til kolleger er viktig for generell trivsel. For å skape, vedlikeholde og sikre gode relasjoner er det nødvendig å bruke tid sammen med de man har rundt seg i jobbsammenheng. Dagens IT løsninger og arbeidsmetodikk bidrar imidlertid i mange tilfeller til at den direkte menneskelige kontakten blir mindre. Vi kommuniserer på mail, mange har hjemmekontor, jobber ut fra ulike lokasjoner eller er generelt mye på farten i møter både nasjonalt og internasjonalt. For å ivareta et godt sosialt miljø er det da enda viktigere enn før å tilrettelegge gode arenaer hvor man kan være sammen og bygge de viktige relasjonene. Det kan være interne møter, felles turer eller arrangementer, middager eller hytteturer enten i privat regi eller initiert av arbeidsgiver.

I mange tilfeller kan dette ansees som en unødvendig utgiftspost, men ut fra de tilbakemeldingene som er gitt, er den sosiale dimensjonen på arbeidsplassen viktig og må ikke undervurderes. Vi ser ut fra vår undersøkelse at trivsel er en viktig verdi for den ansatte, og sentralt i forhold til prestasjon. Mange respondenter knytter trivsel opp mot det å lykkes på jobb, sammen med det å oppnå gode resultater. Samtidig vektlegger de fleste et godt sosialt miljø og gode relasjoner til kollegaer som trivselsfaktor nummer en. Uten et godt forhold til de man jobber sammen med, synker trivselsfaktoren markant. Da forsøker man å finne andre trivselsfaktorer gjennom f.eks. forhold til kunder eller gjennom mestring og gode resultater. En slik dreining er imidlertid ikke ønskelig og skaper en langt mer sårbar situasjon for den ansatte. Idet man ikke lykkes i jobben eller oppnår de resultatene man ønsker, vil trivselen basert på dette utebli og man vil savne et godt kollega-felleskap som hjelper gjennom de tunge periodene.

Undersøkelsen vår viser også at et godt arbeidsmiljø inneholder elementer som at den enkelte føler seg verdsatt, og at man har respekt og tillit til hverandre. Majoriteten av våre respondenter gir uttrykk for at lederen har en viktig oppgave i det å skape et godt forhold både mellom de ansatte, men ikke minst mellom de ansatte og lederen selv. Dette krever bevissthet og fokus på hva som bidrar til en god stemning, teamfølelse og gode mellommenneskelige relasjoner. For å lykkes med dette må lederen gå foran som et godt eksempel og sikre at alle ansatte føler seg inkludert og ivaretatt. Leders væremåte kan her bidra til trivsel hos de ansatte. Klarer ikke leder å lykkes med dette vil det i seg selv være med på å skape mistrivsel. For å skape et godt sosialt miljø må man bruke tid sammen, lære hverandre å kjenne og ikke minst anerkjenne hverandres verdier og væremåter, noe våre respondenter gir uttrykk for.

Mange opplever at måten man jobber på i dag, med digitale løsninger på alt fra mailkommunikasjon til møter på telefon, Circuit eller Skype bidrar til å øke den relasjonelle avstanden mellom kolleger. Man har ikke mulighet til å få den uformelle praten som bygger opp under relasjonen og det sosiale båndet mellom de ansatte. Det kan da være nyttig for ledelsen å prioritere andre arenaer hvor dette kan ivaretas, slik som turer eller eksterne møter hvor det blir satt av tid til sosial aktivitet og uformelle møtepunkter.

På bakgrunn av våre funn vil vi derfor hevde at gode relasjoner mellom ansatte og mellom ansatte og leder bidrar til et godt samarbeidsklima. Dette bidrar i sin tur til at man trives bedre

på jobb, og sammen lykkes bedre med å nå de mål som er satt. Den enkelte ansatte er også i bedre stand til å møte utfordringer og nederlag i et arbeidsmiljø hvor man føler seg ivaretatt og del av et team som jobber godt sammen. Her vil lederen ha en sentral rolle både i forhold til hvordan man kommuniserer dette på, og hvordan lederen forholder seg til og behandler sine ansatte.

Dersom leder ikke lykkes med å skape et godt samarbeidsklima i organisasjonen kan det skape mistriksel og dårlig stemning. Dette vil få motsatt effekt i forhold til motivasjon og evne til å nå oppsatte mål. Det er derfor av avgjørende betydning at leder er bevisst på disse mekanismene, anerkjenner viktigheten av et godt psykososialt arbeidsmiljø, og ser hvilken påvirkning dette har for resultat og måloppnåelse.

Hypotese 7: Forventningen om å bli sett er en viktig motivasjonsfaktor

Employee voice er et uttrykk som Michael Armstrong bruker for å beskrive de muligheter de ansatte har til å bidra gjennom sine forslag og meninger. De ansatte kan ha en ”stemme” i det daglige arbeidet, og virksomheten kan utnytte dette ved å sette medarbeidere i situasjoner hvor deres syn kan bli uttrykt, hørt og handlet etter. Dette kan igjen gi økt motivasjon som anerkjennelse, prestasjon og ansvarsfølelse. Anerkjennelse er kanskje den aller viktigste og mest kostnadseffektive måten å belønne autonome medarbeidere på. Ansatte må ikke bare få vite hvor godt de har nådd målene som er blitt satt for dem, men også at dette blir verdsatt. En måte å anerkjenne en autonom medarbeiders bidrag på er en utvidelse av jobben som gir rom for mer interessant og givende arbeid, noe som igjen utløser økt motivasjon.

I vårt studie trekkes behovet for å bli sett frem som en viktig motivasjonsfaktor. Det er imidlertid noe man forventer at leder skal gjøre. Man forventer å få tilbakemelding på det man gjør, slik som ros og berettiget anerkjennelse. Det er av enkelte respondenter trukket frem at det å bli sett av kolleger også er viktig, men flertallet trekker frem at det å bli sett av leder gjennom tilbakemeldinger er noe av det viktigste en leder kan bidra med. Dette kommer til uttrykk ved at en leder ser og legger merke til, gir tilbakemeldinger og i det hele tatt viser tilstedeværelse. Dette er med på å styrke leder - ansatt relasjonen og bidrar til at man føler seg verdsatt som medarbeider, noe som igjen vil utløse motivasjon. I en eller annen form er dette trukket frem av samtlige respondenter.

Sitat: "Ja, en ting er at du føler du har oppnådd dine mål selv, men jeg har jo veldig behov for at det blir anerkjent også, at det blir sett. For så å kunne ta det med meg videre. Man vet jo selv når ting har gått bra som regel. Det er viktig at leder også anerkjenner og ser det "
(respondent nr.3) .

Dersom en slik forventning ikke innfris, vil det ofte være demotiverende. Våre respondenter trekker frem at det vil være demotiverende å gjøre en ekstra innsats som ikke blir kreditert eller lagt merke til. Det gir ikke lyst eller inspirasjon til å bidra utover hva som er absolutt nødvendig. Dette kommer til uttrykk gjennom utsagn som "Å bli oversett, det er demotiverende"!

Leder har derfor et spesielt ansvar for å identifisere de forventningene som medarbeiderne har, og som blir skapt gjennom den innsatsen hver enkelt legger ned i jobben.

Hypotese 8: Forventningen om å bli satt pris på er en viktig motivasjonsfaktor

Hverken Maslows behovsteori eller Herzbergs tofaktorteori er uttømmende og gir et endelig svar på hva som motiverer medarbeiderne i sitt arbeid. De fokuserer på ulike forhold, og på den måten utfyller de hverandre og er mer komplementære enn motstridende. De gir derfor nyttige bidrag til å forstå motivasjon og hva man bør vektlegge for å skape trivsel og høy ytelse på arbeidsplassen. Det faktum at alle mennesker er forskjellige, betyr også at mennesker har ulike motiver, ønsker og mål for sitt arbeid. Derfor vil ikke alle mennesker i en organisasjon la seg motivere av de samme faktorene eller drivkreftene.

I vår undersøkelse ønsker vi å se på hvilke innvirkning forventningene våre har i forhold til hva man legger ned i arbeidsinnsats. Er det slik at forventning om belønning i en eller annen form styrer måten vi jobber på, og hvilken innsats vi yter, Hva skjer dersom disse forventningene ikke innfris? Hvilken betydning har det for motivasjon og trivsel.

Våre respondenter signaliserer et vidt spekter av motivasjonsfaktorer som initierer ekstrainsats. Forventningen om å bli satt pris på er en av disse. Dette kan komme til uttrykk gjennom mange ulike former, alt fra positiv oppmerksomhet fra leder til økt lønn eller forfremmelse. Det kan se ut til at mange av disse forventningene har preg av å være hygiene faktorer, og er faktorer som mange tar for gitt. Man forventer at jobben man gjør blir

satt pris på, og at dette kommer til uttrykk i praksis og får direkte positive konsekvenser. Har man gjort en kollektiv innsats forventer man en kollektiv påskjønnelse, er innsatsen individuell skal påskjønnelsen ha et mer individuelt preg.

I det offentlige er kanskje nivåendring i form av forfremmelse eller “å stige i gradene” mer fremtredende som uttrykk for anerkjennelse og verdsetting i forhold til den jobben man gjør. I det private, hvor det i større grad er rom for lønnsøkning eller bonusutbetaling, blir dette brukt i større utstrekning. Begge deler oppleves som en viktig markør for at man blir verdsatt i forhold til jobben man gjør. Og dersom man opplever at man ikke får forfremmelsen man forventer, vil man bli demotivert. I mange tilfeller kan dette oppleves sterkere enn om man ikke fikk bonus eller pengeutbetalinger.

Hypotese 9: Skapte ytre forventninger har mindre betydning for motivasjon

Målsettingsteorien er en annen teori som har klare fordeler mht. ledelse og motivering av autonome kunnskapsmedarbeidere. Denne teorien understreker viktigheten av å ha klart definerte og krevende mål i sammenheng med en arbeidstakers motivasjon i et arbeidsforhold (Locke 1968). I vår undersøkelse ønsker vi å se på hvor fremtredende målstyringsmetodikk er for våre respondenter, og hvordan dette påvirker måten man jobber på. Er det slik at oppsatte mål er en motiverende faktor, eller er de isteden med på å skape negativitet og mistriivsel hos de ansatte.

Målsettingsteori er en variant av kognitiv forventningsteori, som hevder at motivasjon er et resultat av forventning om å oppnå det man ønsker å få ut av jobben sin. Teorien fremmer målets betydning som motivasjonskraft. Et mål gir en indikasjon på hva vi trenger å gjøre, og hvilken innsats som er nødvendig. Viktige prinsipper innenfor målsettingsteori er at *spesifikke mål* fremmer ytelse bedre enn generelle mål. *Vanskelige mål* har større motiverende effekt enn lette mål, dersom de oppleves realistiske og blir akseptert. *Tilbakemelding* om resultater fører til større ytelse enn ingen tilbakemelding. Viktige betingelser er at medarbeiderne forplikter seg på målet, og at den enkelte har en høy subjektiv mestringsevne. Haukedal (2000) skriver at dersom mål skal være motiverende for den enkelte, må målene være aksepterte av medarbeideren, vedkommende må føle seg forpliktet til dem, og virksomheten må levere det nødvendige støtteapparatet. I tillegg må medarbeideren inneha rett kompetanse, og måloppnåelsen må være knyttet opp til et incentivsystem. Haukedal mener at det i praksis

viser seg at ledelsen ofte har liten innsikt og / eller vilje til å ivareta alle disse elementene, og hensikten bak denne teorien vil derfor bli dysfunksjonell.

Vår undersøkelse viser at mål- og resultatstyring har alt fra ingen betydning til stor betydning for våre respondenter. For enkelte er mål med på å styre hverdagen, og både hovedmål og delmål er vesentlig i dette. Av ti respondenter oppgir imidlertid flertallet at mål har liten eller ingen betydning i hverdagen, og at det er fjernt for den enkelte å tenke over dette i jobbutførelsen. Flere oppgir at målene er alt for store, oppleves som overordnede og er alt for lite konkrete til at det har en betydning i det daglige. Få tenker over dette i hverdagen, og flertallet oppgir derfor ikke å bli motivert av mål i seg selv. Uavhengig av direkte spørsmål om mål- og resultatstyring, er det ingen av respondentene som oppgir at tydeligere mål vil bidra til større grad av motivasjon.

Undersøkelsen tyder derimot på at det er motivasjon som bidrar til måloppnåelse, og ikke motsatt. Det er altså ikke mål og målsettingene som skaper motivasjon hos medarbeiderne, men motivasjonen som er skapt av andre forhold som gjør en i stand til å nå målene som er satt. Dette er en interessant erkjennelse og viser hvor viktig motivasjon hos ansatte er for bedriften.

Hypotese 10: Prososial motivasjonen er en viktig motivasjonsfaktor.

I vår undersøkelse gjør vi flere funn omkring prososial motivasjon. Det er i første rekke knyttet til et uttalt ønske om å ta del i et større samfunnsansvar, og at det er motiverende. Det blir sagt at det å bidra til samfunnet gir verdi, og at det igjen bidrar til å føle seg stolt.

Dette er noe som vektlegges både av respondentene fra Siemens Healthineers og Statens vegvesen. Svarene kan imidlertid tyde på at utgangspunktet er forskjellig mellom disse to. Ingen av respondentene i Siemens Healthineers sier at dette aspektet har vært styrende for utdanningsvalg eller karrierevalg, men finner likevel tilfredsstillelse i det å bidra for samfunnet i den jobben de i dag utfører. Det er imidlertid ikke et overordnet ønske om å påvirke eller endre samfunnsutviklingen i dette, men mer en tilfredshet rundt det å bidra til at enkeltpersoner får bedre behandling og et bedre liv gjennom det Siemens Healthineers kan tilføre sykehusene og helsesektoren.

For Statens Vegvesen sin del kan det se ut til at flere her har gjort utdanningsvalg ut fra ønske om å forandre samfunnet i en retning de selv mener er til det bedre. Dette preger også jobbvalg og oppgaver man prioriterer i det daglige. Flere av respondentene i Statens Vegvesen gir uttrykk for at det å jobbe for en sentral aktør som kan påvirke samfunnsutviklingen i seg selv er motiverende. Dette kan isolert sett være veldig positivt for bedriften, men kan også medføre utfordringer og skape problemer dersom oppgavene man er satt til å utføre ikke er forenlig med egne verdier.

En interessant observasjon er at det er under temaet prososial motivasjon det er størst forskjeller mellom respondentene fra Siemens Healthineers og Statens vegvesen. I utgangspunktet er det ikke så underlig, men at forskjellene skulle være så tydelige forundrer oss. Som nevnt over finner vi denne typen motivasjon hos respondentene i begge virksomhetene, men vi finner også at ytterpunktene av denne typen motivasjon er tydelig representert. Dette kommer til uttrykk ved at respondentene i Siemens Healthineers i flertall mener at prososial motivasjon ikke har vært styrende for verken utdanningsvalg eller jobbvalg, og at det er lite viktig i det daglige. I Statens vegvesen gir flertallet av respondentene klart uttrykk for at denne typen motivasjon er viktig, og flertallet gir uttrykk for at det å jobbe med oppgaver som samfunnsaktør er viktig. En respondent gir til og med uttrykk for at det kan være utfordrende å jobbe i Statens vegvesen fordi oppgavene innimellom ikke gjenspeiler ens egne verdier. Et eksempel på det er oppgaver knyttet til bygging av firefelts motorvei, og hvordan det strider mot ønsket om å bidra til økt fokus på kollektivtrafikk.

I de tilfeller hvor oppgavene gjenspeiler ens egne verdier, kan dette utløse stor grad av motivasjon i oppgaveutførelsen. Det beskrives som nærmest en ekstra “boost” når arbeidsoppgavene er tett opp til det å utvikle samfunnet etter ens egne verdier og overbevisning. Prososial motivasjon kan dermed oppleves som en viktig indre motivasjon for de medarbeiderne som trekker frem dette i undersøkelsen.

I gjennomgangen av hypotesene 1-10 har vi sett på hva som motiverer de ansatte og beskrevet hvilke faktorer som er med på å skape motivasjon og evt. bidrar til demotivasjon. I de neste hypotesene vil vi fokusere på å forstå betydningen av ledelse i forhold til motivasjon. Vi vil videre se på sammenhenger knyttet til ledelse, motivasjon, trivsel og måloppnåelse

Hypotese 11: Ledelse har en avgjørende rolle for å skape motiverte medarbeidere

Vi antar at ledelse har en nøkkelrolle i forhold til motivasjon hos de ansatte, og ønsker i vår undersøkelse å se på hvilken type ledelsesstrategi som er fremtredende i organisasjonen.

Vi ser ut fra undersøkelsen at ledelse blir uten unntak trukket frem som en sentral faktor når man snakker om motivasjon. De fleste har et stort behov for anerkjennelse fra leder på den jobben man gjør, og som igjen skaper motivasjon. En slik berettiget anerkjennelse forutsetter også at leder er tilstede, ser sine ansatte og involverer seg i det arbeidet som de gjør.

Anerkjennelse er kanskje den aller viktigste, og kostnadseffektive måten å belønne autonome medarbeidere på. Ansatte må ikke bare få vite hvor godt de har nådd målene som er blitt satt for dem, men også at dette blir verdsatt. En måte å anerkjenne en autonom medarbeiders bidrag, er en utvidelse av jobben for å gi rom for mer interessant og givende arbeid, noe som igjen utløser økt indre motivasjon. En viktig egenskap hos lederen er derfor å kunne gi anerkjennelse for godt utført arbeid, og skape en tilbakemeldingskultur.

I følge vår undersøkelse savnet om lag halvparten av våre respondenter dette i sin hverdag. I følge Herzberg er tilbakemeldinger en sentral motivasjonsfaktor som både ledere og medarbeidere bør bruke mer tid på.

Det er også lederen som styrer hvor stor frihet den ansatte får i forhold til de arbeidsoppgaver man har og hvordan disse utføres. Vi ser av resultatene fra undersøkelsen at de ansatte verdsetter stor grad av frihet som blir gitt av leder. Dette skaper rom for selvrealisering som igjen bidrar til motivasjon i jobben. I dette ligger det også et ønske fra de ansatte om å bli utfordret, få ansvar og mulighet til å utvikle og teste eget potensial i forhold til evner og egenskaper. Dersom leder lykkes med å stimulere en slik prosess vil han/ hun høste sterkt motiverte medarbeidere.

Fra undersøkelsen ser vi også at kunnskapsmedarbeidere ønsker tydelig ledelse, og at ledere formidler en tydelig strategisk retning som gir forutsigbarhet og ”ro” til å konsentrere seg om det faglige arbeidet. Det er stor aksept for at ledelsen er viktig og nødvendig, bla. i forhold til det å skaffe ressurser, legge til rette for et godt miljø og bidra til at den enkelte har en god plattform å jobbe ut ifra. Ingen av våre respondenter stiller seg prinsipielt avvisende til å bli ledet. Derimot er det sagt i undersøkelsen at dersom ikke leder bidrar til å skape motivasjon, velger en av respondentene å Sitat: *“fristille seg selv fra ledelse”* (respondent nr.7). Dette

utsagnet kan underbygge at kunnskapsmedarbeidere reagerer sterkt på beslutninger og lederstil som oppleves som krenkende og demotiverende.

Hypotese 12: Ledelsesstrategi som bærer preg av tillit skaper motivasjon

En leder som velger strategi X vil forutsette at mennesket har en iboende motstand mot arbeid og ønsker å arbeide så lite som mulig. Mennesket mangler ambisjoner, misliker ansvar og vil derfor foretrekke å bli ledet. Det er likegyldig til organisasjonens mål og behov og vil motsette seg endringer. Videre vil leder med strategi X anta at mennesket er godtroende, ikke veldig smart og lar seg lett lure. En leder som velger strategi Y vil derimot forutsette at mennesket ikke er passivt.

Hvis et menneske oppfattes som passivt, er det på grunn av den måten det har blitt behandlet på. Mennesket har potensial til å utvikle seg, det ønsker å ta ansvar, og arbeider bevisst for å oppnå organisasjonens mål. En leder med strategi Y ser på det som sin oppgave å legge forholdene til rette slik at de ansattes mål kan oppnås,

samtidig som organisasjonens mål kan oppnås. McGregor konkluderte med at ledelse som har sitt utspring i strategi X, vil virke demotiverende på de ansatte, og at ledelse ut fra strategi Y vil virke motiverende.

Det er hva de leverer som teller, ikke hvor lenge de arbeider. Employee voice er et uttrykk som Michael Armstrong bruker for å beskrive de muligheter de ansatte har til å bidra gjennom sine forslag og meninger. De ansatte kan ha en ”stemme” i det dagligdagse arbeidet, og virksomheten kan utnytte dette ved å sette medarbeidere i situasjoner hvor deres syn kan bli uttrykt, hørt og handlet etter. Dette kan igjen gi økt motivasjon som anerkjennelse, prestasjon og ansvarsfølelse.

Våre respondenter poengterer viktigheten av at ledelsen viser tillit og har tiltro til den ansatte. Da vil den ansatte i de fleste tilfeller selv ta ansvar slik at arbeidene blir utført effektivt og med god kvalitet. Leder må imidlertid vise tydelig at han/hun stoler på den ansatte, både gjennom handling og kommunikasjon. Dette skaper i sin tur tillit til leder fra den ansatte sin side, noe som også er en viktig forutsetning for at forholdet skal fungere godt. En av våre respondenter sier det slik:

Sitat: "Min leder og jeg har en relasjon. Måten vi kommuniserer med hverandre på bære preg av gjensidig tillit. Vi er glade i hverandre, og vi lykkes sammen" (respondent nr.4).

På den annen side, dersom man opplever at leder ikke har tillit til den ansatte, og at han/hun gjennom sin kommunikasjon, lederstil og væremåte signaliserer dette, vil det skape avstand, misnøye og demotivasjon. Dette henger trolig sammen med at vi her snakker om ansatte som er svært selvstendige, har en sterk bevissthet omkring egen kompetanse og hvilken jobb profil man ønsker. Som vi har påpekt tidligere opererer våre respondenter på de høyeste nivåene i behovspyramiden og har stor interessert i å realisere egne overskuddsbehov gjennom jobben. Inn i dette passer det dårlig med en leder som forsøker å begrense mulighet for selvstendighet og isteden fokuserer på kontroll og begrensninger. Dette oppfattes også raskt som mistenkeligjøring og tap av tillit, noe som lett kan utvikle seg til demotivasjon, både hos den det gjelder, men også bidra til negativ stemning i hele teamet eller organisasjonen.

En av våre respondenter sier det slik.

Sitat: " Når leder forsøker å sette begrensninger på frihet man føler seg fortjent til, skaper det dårlig stemning. Det gir negativ påvirkning på den enkelte som igjen får følger for gruppa som helhet "(respondent nr 1).

Fravær av tillitsbasert ledelse vil lett kunne føre til at de ansatte slipper eierskapet til oppgavene de er satt til å gjøre, de føler seg umyndiggjort og mister engasjement. Man mister lysten til å hente ut eget potensial i forhold til jobben og kreativiteten uteblir. På denne måten forsvinner også motivasjonen og man er inne i en negativ spiral som kan bli veldig kostbar for bedriften.

Det er ut fra dette tydelig at for våre organisasjoner fungerer ikke en tilnærming med strategi X. En forutsetning for å skape motiverte medarbeidere og et godt arbeidsmiljø vil være at leder viser tillit til de ansatte og spiller strategien Y i teorien over.

Hypotese 13: Det er sammenheng mellom motivasjon, trivsel og måloppnåelse

Vi ser ut av vår undersøkelse at det er en klar sammenheng mellom elementene motivasjon, måloppnåelse og trivsel. Det som er verdt å merke seg her er at motivasjon står sentralt blant disse tre. Våre respondenter trekker frem motivasjon som en viktig faktor, både når det

gjelder måloppnåelse og trivsel. Dette begrunnes med at motivasjon i seg selv skaper engasjement som igjen bidrar til aktive handlinger, kreativitet, og bevissthet rundt målet. Dette påvirker i sin tur strukturen i arbeidet slik at målene lettere blir nådd. Motivasjon påvirker også selvtilliten, den indre “driven” og energien i det man gjør. I sum bidrar dette til større sannsynlighet for å lykkes og oppnå bedre resultater.

Arbeidet blir også mer lystbetont når man er motivert. Det at man lykkes forsterker denne effekten. Våre respondenter sier at det å lykkes med det man holder på med er en viktig trivselsfaktor. Vi vil gå så langt som å hevde at vår undersøkelse viser at medarbeideres motivasjon og trivsel kan være symbiotiske. Høy trivsel er direkte knyttet til høy motivasjon og vice versa. Undersøkelsen viser at jo mer fornøyde respondentene er, jo mer motiverte er de. Samtidig viser undersøkelsen at ansatte med en høy følelse av motivasjon også rapporterer en sterkere opplevelse av trivsel og økt grad av tilfredshet på jobb.

Vi kan dermed si at det er en sterk sammenheng mellom alle disse tre elementene, motivasjon, trivsel og måloppnåelse. Og at det er en positiv spiral eller kopling mellom dem.

I dette er det viktig å være klar over at en slik kopling også kan bidra til en negativ spiral, dersom disse elementene ikke er positivt tilstede. Mistrivsel kan føre til demotivasjon, som i sin tur bidrar til at man ikke klarer å mobilisere hva som skal til for å lykkes. På samme måte kan det å ikke nå de målene man ønsker, bidra til demotivasjon og mistrivsel. Sammenhengen mellom disse tre blir derfor viktig å ha fokus på slik at man unngår de negative konsekvensene dette kan få.

For virksomheten vil mangel på trivsel og motivasjon ha en direkte konsekvens i forhold til hvilke resultater som oppnås av den enkelte ansatte og hvilke mål som blir nådd. Vår undersøkelse viser at våre respondenter er tilbøyelige til å søke andre jobber dersom de ikke trives eller er motiverte i jobben. Høy grad av trivsel og motivasjon vil dermed både bidra til høyere måloppnåelse, bedre resultater, men også kunne redusere turnover av kunnskapsmedarbeidere i Siemens Healthineers og Statens vegvesen.

Hypotese 14: Det er liten forskjell mellom privat og offentlig sektor når det gjelder motivasjon

I litteraturen, Baldersheim og Rose (2005), trekkes det frem at innslaget av politikk, legale føringer, kompliserte nettverk, liten fleksibilitet i personalpolitikken og et betydelig innslag av profesjoner som kan operere med utstrakt autonomi kan bidra til å snevre inn handlingsrommet til ledere i det offentlige. Det er et gjennomgående resonnement fra statsvitenskapelig litteratur at ledere i offentlig sektor også har mindre handlingsrom enn ledere i privat sektor. Det er også forskning som viser at det er opplevde forskjeller offentlige ledere imellom, avhengig om de er ledere i kommunal eller statlig virksomhet. Vi velger å ikke gå videre inn på disse forskjellene, men fokuserer på om våre respondenter oppgir å oppleve faktorer som motiverer forskjellig avhengig av om de jobber i offentlig eller privat virksomhet.

Det er ingen av våre respondenter som trekker frem at politiske føringer eller arbeidsformer påvirker deres motivasjon positivt eller negativt. Det er heller ingen som trekker frem at leders kontekst spiller inn på motivasjon. Dette kan vi tolke som at en medarbeider legger lite vekt på hvilken kontekst en leder skal forholde seg til. En leders handlingsrom spiller heller ingen betydning for den enkelte. Det handler om hvordan hver enkelt respondent motiveres og hva man motiveres av, uavhengig om det er på en offentlig eller privat arbeidsplass.

På bakgrunn av våre funn er det derfor vanskelig å gjøre et prinsipielt skille mellom hva som utløser motivasjon i offentlige og private virksomheter. Foruten funn av noe mer prososial motivasjon i det offentlige er det derfor ikke lett å se noen forskjell med tanke på hva som skaper motivasjon eller bidrar til demotivasjon hos ansatte, enten de jobber i privat eller i offentlig sektor.

6.0 DRØFTING OG KONKLUSJON

Vi startet denne oppgaven med problemstillingene hvilke motivasjonsfaktorer preger ansatte og hvordan kan ledelse bidra til den enkelte medarbeiders måloppnåelse, motivasjon og trivsel? Vi ønsket å se på som motiverer ansatte og hvilken betydning ledelse har i dette.

For å gå grundig til verks mot disse problemstillingene, utledet vi fjorten hypoteser som vi hadde et mål om å finne svar på. Hypotesene skulle besvares med utgangspunkt i motivasjonsteorier og data som vi har samlet inn ved intervjuer. Hypotesene viser til funn innen flere av de teoretiske tilnærmingene hvor teoriene omkring hygienefaktorer er det som kanskje peker seg mest ut. Vi skal nå gå inn i en mer utdypende oppsummering av hva vi har funnet gjennom vår undersøkelse.

6.1 Hva viser undersøkelsen

Vår undersøkelse har neppe bidratt til nybrottsforskning innen motivasjon og ledelse, men den kan bidra til å understreke hva som faktisk fungerer når kunnskapsmedarbeidere skal holdes motivert, trives og oppnå gode resultater.

Gjennomgangen av vår undersøkelse og analysen opp mot våre hypoteser gir oss et bilde av hva som motiverer, skaper trivsel og bidrar til at man oppnår resultater i kraft av den jobben man gjør. Vi ser at våre respondenter befinner seg i hovedsak i den øvre del av Maslows behovspyramide og søker utfordringer knyttet til vekst og selvrealisering. Dette kommer i mange tilfeller til uttrykk gjennom de arbeidsoppgaver man motiveres av og prioriterer fremfor andre. Mange har stor grad av jobbautonomi og kan til en viss grad velge oppgaver og hva man fyller arbeidsdagen med. Denne kombinasjonen kan være med på å stimulere indre motivasjon og gi et kraftfullt engasjement i forhold til jobben hos den enkelte ansatte.

Undersøkelsen viser også en sterk sammenheng mellom motivasjon, trivsel og måloppnåelse. Det at trivsel og motivasjon er komplementære størrelser er ikke så overraskende, men vi ser av undersøkelsen at disse knyttes ganske sterkt opp mot måloppnåelse. Gjennom motivasjon mobiliseres krefter og mekanismer som bidrar til at man lykkes og oppnår bedre resultater. Ytre motivasjonsfaktorer påvirker imidlertid i seg selv måloppnåelse og resultater mindre enn hva vi hadde forventet.

Indre motivasjonsfaktorer, som autonomi, kompetanse, mestringsopplevelse og sosial tilhørighet, er langt viktigere enn ytre motivasjonsfaktorer (som for eksempel lønn) for kunnskapsmedarbeidere i Siemens Healthineers og Statens vegvesen.

Autonomi (frihet og selvstendighet) er trolig den viktigste indre motivasjonsfaktoren for kunnskapsmedarbeidere, og faglig og personlig utvikling mener også våre respondenter er av stor betydning for deres motivasjon. Dette stemmer godt overens med Deci og Ryans som sier at det er den autonome, selvbestemte motivasjonen som gir de beste resultatene. Deci og Ryans mener at den beste formen for motivasjon, den autonome motivasjonen, springer ut av tre grunnleggende, psykologiske behov alle mennesker har: Vi har behov for å føle at vi har kompetanse, autonomi og relasjoner til andre mennesker. Våre funn understreker at vi mennesker trenger å føle at vi hører til i en gruppe. Vi trenger nære, meningsfulle og mellommenneskelige relasjoner!

Det er likevel våre funn som omhandler hygienefaktorer som kanskje er det mest oppsiktsvekkende. I vår undersøkelse gjør vi klare funn som understreker hvilken stor betydning hygienefaktorene har for medarbeideres motivasjon og trivsel. Dette er forhold som ofte kan bli oversett og som ikke blir lagt vekt på av ledelsen. Like fullt viser vår undersøkelse at de har stor betydning, ikke minst dersom disse ikke blir ivaretatt. Dette stemmer også godt overens med teorien.

Viktige hygienefaktorer er i denne sammenheng:

- at lønn blir oppfattet som rettferdig
- at innsats belønnes og blir anerkjent
- at det sosiale miljøet er godt ivaretatt

Dette er faktorer som våre respondenter forventer og nærmest krever skal være på plass i et arbeidsforhold. Dersom dette ikke er på plass kan det lett føre til misnøye, eller som Hertzberg sier i sin teori, ikke være fornøyd. En ansatt som ikke er fornøyd vil heller ikke være topp motivert eller yte ekstra i forhold til jobbutøvelsen. Dette kan i sin tur bli starten på en negativ spiral hvor demotivasjon og misnøye får utvikle seg. En slik utvikling kan ødelegge et arbeidsforhold med de negative konsekvensene dette har for bedriften.

Som vi har påpekt tidligere er det en gjennomgående forståelse etter vår undersøkelse at motivasjon er en avgjørende og sentral faktor for at den enkelte skal være istand til å yte, levere og skape resultater som det forventes i et arbeidsforhold på dette nivået. Dersom ikke hygiene faktorene er på plass, sier teorien at det er vanskelig å oppnå motiverte ansatte. Hertzberg peker på en to trinns prosess for å legge til rette for motiverte ansatte, hvor man først eliminerer misnøye, for deretter å skape tilfredse medarbeidere. Fokus på hygiene faktorer er ut fra dette en forutsetning for å skape motiverte medarbeidere.

Vi ser også at forventninger rundt innsats og belønning er avgjørende for motivasjon. Undersøkelsen viser at forventningen om at leder og bedriften som helhet viser at den innsatsen man yter blir satt pris på står veldig sterkt. Man ønsker anerkjennelse både i form av direkte tilbakemelding, men også i form av andre ting slik som stillingsopprykk eller økonomiske fordeler. Her er det imidlertid interessant å se at våre respondenter ikke vektlegger bonus eller andre skapte ytre forventninger så mye i forhold til motivasjon. Like fullt er det en forventning om at innsatsen man gjør blir satt pris på, og dersom f.eks. bonus, lønnsplag eller opprykk uteblir, til tross for at man føler seg fortjent til det, vil det raskt skape misnøye som i sin tur påvirker motivasjonen. Det er derfor viktig å se disse tingene i sammenheng slik at man ikke ledes til å tro at ytre motivasjonsfaktorer ikke har betydning.

Prosocial motivasjon trekkes frem som en motivasjonsfaktor i undersøkelsen, men med noe ulik vinkling. Mens respondentene i Statens vegvesen signaliserer at dette har vært en styrende del av utdanningsvalg og hvilken jobb man har gått etter, oppfatter respondentene i Siemens Healthineers denne dimensjonen mer som et hyggelig ekstra bidrag som man kan glede seg og være stolt over. Det å være til nytte for samfunnet oppfattes som positivt, men er ikke førende for de valg man tar eller har tatt.

Hos Statens vegvesen fremstår det å påvirke samfunnet som en sterkere drivkraft eller motivasjonsfaktor. Mye kan imidlertid tyde på at med en prososial tilnærming til arbeidslivet, og et sterkt engasjement rundt dette, har man vært nødt til å gå noen runder med seg selv med tanke på de oppgaver man blir satt til. I mange tilfeller er disse bestemt ut fra et langt bredere perspektiv enn hva man selv har, og det er derfor lett å komme i konflikt mellom hva man selv mener og hva som er oppdraget til bedriften man jobber for.

6.2 Hva betyr ledelse for den enkelte medarbeiders måloppnåelse, motivasjon og trivsel?

Det er en gjennomgående forståelse etter vår undersøkelse at motivasjon betyr svært mye for trivsel og måloppnåelse. Motiverende faktorer som utfordrende eller interessant arbeid, autonomi i jobbutførelsen, anerkjennelse og fokus på tilbakemeldinger viser seg å ha en stor innvirkning på de ansatte. Ved å skape motivasjon og motiverte medarbeidere, følger også trivsel og måloppnåelse. Leder og ledelse har stor påvirkning i dette, og ved å legge til rette for positive prosesser for å ivareta disse elementene kan man oppnå sterke resultater.

Ledelse har i vår undersøkelse vist seg å være sentralt i forhold til motivasjon av medarbeidere. Våre respondenter trekker frem måten man ledes på, og forholdet eller relasjon til leder, som en avgjørende faktor for hvordan man har det på jobben, hvordan man trives og hvordan man holdes motivert. En leder som viser tillit og lykkes med å skape og ivareta en god relasjon til sine ansatte legger samtidig grunnlaget for å lykkes med å nå avdelingens mål. I motsatt fall er muligheten stor for at de ansatte ikke lykkes, og i ytterste konsekvens søker seg bort fra arbeidsplassen.

Ut fra vår undersøkelse, og det våre respondenter har redegjort for i intervjuene, er følgende hovedpunkter de mest betydningsfulle for den enkelte medarbeiders måloppnåelse, motivasjon og trivsel?

- 1) At leder fremmer motivasjonsfaktorer for å oppnå trivsel
- 2) At leder oppfyller hygienefaktorer for å unngå mistrivsel
- 3) At leder sørger for en rettferdig lønns- og personalpolitikk

Til tross for at Herzbergs to-faktor-teori ble utviklet på slutten av 50-tallet, kan vi helt klart finne at forholdet mellom motivasjon og de ulike faktorene Herzberg utviklet, er relevante i dag. Denne teorien har også mottatt en del kritikk, blant annet for sin metodiske tilnærming, men vi går ikke ytterligere inn på det. Vi konstaterer likevel at i vår oppsummering av hva ledelse betyr for den enkelte medarbeiders måloppnåelse, motivasjon og trivsel, så gjør vi funn som absolutt støtter oppunder Herzbergs teori. På bakgrunn av våre funn vil det derfor være nyttig for ledere å kjenne til, og anvende, denne teoretiske tilnærmingen til motivasjon. Teorien må selvsagt settes inn i dagens kontekst, og faktorene bygge på dagens relevans.

For å lykkes som leder i en organisasjon med høyt kompetente medarbeidere som opererer i øvre del av behovspyramiden, må man vise stor grad av tillit til hver enkelt. En leder som har tillit til sine ansatte, og som viser dette tydelig i praksis, vil skape motivasjon og engasjerte medarbeidere. Den enkelte utvikler et sterkt eierforhold til de arbeidsoppgaver som gjøres, som igjen er med på å skape resultater. Arbeidet blir da ofte utført effektivt og med god kvalitet slik at muligheten for å lykkes blir større.

Det blir i dette regimet viktig for leder å sikre at de oppgavene som prioriteres, og måten man utfører disse på, er i samsvar med hva som tjener virksomheten. Dersom leder lykkes med å stimulere effekten av jobbautonomi og selvrealisering på en slik måte at det gir positive resultater for virksomheten, vil man ha store muligheter for å lykkes med å innfri de mål som er satt.

Vår undersøkelse støtter derfor i stor grad opp om McGregors teori om at mennesket har potensial til å utvikle seg, det ønsker å ta ansvar, og arbeider bevisst for å oppnå organisasjonens mål. En leder som velger McGregors strategi Y forutsetter at en medarbeider ikke er passiv, og at dersom medarbeideren oppfattes som passiv er det på grunn av den måten som medarbeideren har blitt behandlet på. Vår tilnærming var helt bevisst å fokusere på tema som motivasjon, trivsel og måloppnåelse, fremfor ledelse. Likevel er leders rolle og betydningen av ledelse det området vi har fått aller mest tilbakemeldinger på. Dette er først og fremst kommet uoppfordret, og blir trukket frem av samtlige respondenter uten at vi i stor grad har etterspurt det. På bakgrunn av det er vår oppfatning at leders rolle og betydningen av ledelse står svært sentralt og må ikke undervurderes. Kanskje er betydningen av dette betraktelig større enn det en leder selv vil anta og tro?

7.0 AVSLUTNING

I denne undersøkelsen har vi utledet 2 problemstillinger som vi ønsker å få svar på:

- 1) Hvilke motivasjonsfaktorer preger ansatte i Statens Vegvesen og Siemens Healthineers?
- 2) Hvordan kan ledelse bidra til den enkelte medarbeiders måloppnåelse, motivasjon og trivsel?

Hovedfunnene i vår undersøkelse viser at ledelse er sentralt i forhold til motivasjon av medarbeidere i Siemens Healthineers og Statens vegvesen. Måten man ledes på og forholdet eller relasjon til leder trekkes frem som en avgjørende faktor for hvordan man har det på jobben. For å trives og ha det bra på jobb må man ha en indre motivasjon i forhold til rollen man har. Det er også viktig å føle seg som del av et team. En leder som lykkes med å ivareta disse dimensjonene i forhold til sine medarbeidere, legger samtidig grunnlaget for å lykkes med å nå virksomhetens mål. I motsatt fall er muligheten stor for at medarbeiderne ikke lykkes, og i ytterste konsekvens søker seg bort fra arbeidsplassen.

Et annet tydelig funn i undersøkelsen er viktigheten av hygienefaktorer og hvilken betydning disse har for medarbeideres motivasjon og trivsel. Dette er forhold som ofte kan bli oversett, og som ikke blir lagt vekt på av ledelsen. Like fullt viser vår undersøkelse at de har stor betydning, ikke minst dersom disse ikke blir ivaretatt

Å motivere ansatte, og dermed øke generell trivsel, kan like gjerne være en kunst som det er vitenskap. Ved å forstå motivasjonspsykologi bedre, og forstå hvordan det kan utføres i praksis, vil ledere i større grad oppnå medarbeidere som er engasjerte, motiverte, som trives og som gir resultater gjennom økt måloppnåelse.

7.1 Betydning for videre forskning

I vår oppgave har vi sett at betydningen av ledelse ikke må undervurderes. Våre funn understreker at ledelse har stor betydning for den enkelte medarbeiders måloppnåelse, motivasjon og trivsel. Når vi nå har fått litt mer forståelse for forskningsområdet, vil det vært interessant å gjøre undersøkelser på et mer avgrenset tema og et smalere problemområde. Det vil kunne gi et mer konkret bilde av det aktuelle feltet. I videre forskning hadde det derfor

vært interessant å se nærmere på hvordan ledelse på en best mulig måte kan tilrettelegges, ut fra våre resultater om de positive sammenhengene mellom autonomi, indre motivasjon og hygiene faktorer. Hva konkret gjør ledere som bevisst vektlegger en god og tett relasjon til sine ansatte fremfor kontroll og detaljstyring?

Et annet spørsmål som hadde vært interessant å studere enda mer inngående er hvordan måloppnåelse påvirkes av medarbeidernes muligheter til selv å bestemme hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres, og hvordan de skal utføres. Klarer offentlige og private virksomheter å nå sine mål og skape verdi dersom full frihet og autonomi er grunnleggende?

7.2 Betydning for praksisfeltet - overførbarhetsvurdering

Kvalitativ forskning handler i liten grad om generalisering, Vi har ti respondenter, og det kan bidra til at vi kan si noe om hva ledelse betyr for motivasjon, måloppnåelse og trivsel i vår kontekst, -kunnskapsmedarbeidere i Siemens Healthineers og Statens vegvesen. Målet vårt var ikke å få resultater som kan generaliseres i stor grad, men å peke på faktorer nettopp i våre egne virksomheter. I hvilken grad kan likevel våre funn være gjeldende i andre situasjoner? I stedet for å bruke ordet generalisering, som gir assosiasjoner til kvantitativ forskning, kan ordet overførbarhet være dekkende (Johannessen et al. 2010). Vi kan absolutt ikke konkludere med at våre funn er universelle, og at de gjelder alle medarbeidere i alle situasjoner.

Johannessen et al. (2010) bruker begrepet lesergeneralisering, det vil si at leseren selv vurderer om dette er noe som kan være relevant. Ett av målene med denne oppgaven er at ledere av kunnskapsmedarbeidere skal kunne bruke dette som en form for veiledning i lignende situasjoner. Fangen (2010) sier at et annet begrep for overførbarhet er ekstern validitet. Vi vil derfor si at vår studie kan ha en viss ekstern validitet innen en lignende kontekst.

Våre resultater viser at motivasjon er avgjørende i et arbeidsforhold. Uten motivasjon vil ikke medarbeidere trives på jobb og de vil ikke være i stand til å hente ut sitt eget potensial. Mangel på motivasjon vil påvirke måten man utfører arbeidsoppgavene på og det vil være med på å prege arbeidsinnsats, kreativitet og ikke minst engasjementet man legger ned i jobben. Dette vil i sin tur ha konsekvenser for måloppnåelse og trivsel. Motiverte medarbeidere vil i langt større grad lykkes med å oppnå gode resultater og innfri de mål som er satt.

En tilleggseffekt man får gjennom motivasjon er trivsel. Er man motivert til å jobbe, trives man som regel også med det man gjør. Man kan si at det er en direkte kobling mellom disse to, noe som gjør at uten motivasjon vokser gjerne mistrivsel.

Det er ut fra disse betraktningene svært viktig for bedriften å sikre at medarbeiderne er motivert. Resultatene fra undersøkelsen viser at leder og ledelsen har her en svært sentral rolle som ikke må undervurderes. Ved å bevisstgjøre både mellomledere og toppledere omkring de mekanismer som er tilstede mellom elementene motivasjon, trivsel og måloppnåelse, kan man med relativt enkle grep jobbe for at medarbeidere holdes motivert, har arbeidsglede og gjennom dette oppnår gode resultater.

LITTERATURLISTE

- Baldersheim, H. & Rose, L.E. (2005/2012): Det kommunale laboratorium. *Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*. Bergen: Fagbokforlaget
- Byrkjeflot, H. (2008): *Ledelse i politisk styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstillinger*, Rapport til Kommunenes Sentralforbund
- Dalen, M. (2004): *Intervju som forskningsmetode –en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget
- Dalland, O. (2012): *Metode- og oppgaveskriving for studenter*. Gyldendal Akademisk
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C. & Leone, D. (1994). *Facilitating internalization: The self-determination theory perspective*. *Journal of Personality*
- Deci, E. L., Reeve, J., Ryan, R. M., , & Jang, H. (2007). *Understanding and promoting autonomous self-regulation: A self-determination theory perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Deci, E. L. & Ryan R. M. (1995): Human autonomy: The basis for true self-esteem. In M. Kernis (Ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. & Ryan R. M. (1985): *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum, Press
- Deci, E. L. & Ryan R. M., Williams, G. C. (1996): “Need Satisfaction and the Self-Regulation of Learning.” *Learning and individual differences*. University of Rochester, USA
- Finansdepartementet (2015): Prop. 1 S GUL BOK: *Statsbudsjettet 2015, kap. 7.1 Innføring av avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform*. Finansdepartementet

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362
- Hartley, J. m.fl. (eds.): *Managing to Improve Public Services*. Cambridge: Cambridge University Press
- Haukedal W. (2000): Ledelse og kunnskapsarbeid: *Motivering av autonome medarbeidere*. I S. Einarsen og A. Skogstad (Red.): *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Herzberg, F., Mausner, B., Bloch Snyderman, B. (2010): *The motivation to work*: Transaction Publishers New Brunswick and London
- Hye, Linda (2015): *Karrierejegere, fagentreprenører eller idealister? Motivasjonstrekk blant kommunale mellomledere og betydningen for måloppnåelse* (utkast). Paper til NORKOM XXIV Gøteborgs universitet
- Jacobsen, D.I. (2013). Fremdeles en offentlig ledelsesetos? *Subjektive drivkrefter blant leder i privat og offentlig sektor*. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø og S. Berge Matthiesen (red.) *Livet som leder*. Bergen, Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. og Robertsen, K. (1988): *Om begrepene produktivitet og effektivitet*. Arbeidsrapport nr. 29 utgitt av Agderforskning i prosjektet «Utvikling av sammenlignbare data – et samarbeid mellom fem kommuner».
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2013): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen Fagbokforlaget
- Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (1998): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen – Sandviken: Fagbokforlaget
- Kaufmann, G. og Kaufmann A. (2003): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Slovenia, Fagbokforlaget

- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009): *Psykologi i organisasjoner og ledelse* (4. utgave), Bergen: Fagbokforlaget
- Kaufmann, G. og Kaufmann A. (2015): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Akademika
- Klemsdal, Lars. (2006): *Den intuitive organisasjonen*: Gyldendal Akademisk
- Kuvaas, Bård (2005): Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. Knudsen, K. & Ryen, A. (Red.) I: *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Oslo: Cappelen
- Kuvaas, Bård (2013): *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale S. og Brinkmann s. (2009): *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk
- Lai, Linda (7. august 2017): Kommentartikkel om ledelse i Dagens Næringsliv
- Latham, G.P. og T.W: Lee (1986). Goal Setting. I.E.A. Locke *Generalizing from laboratory to field setting*. Lexington, MA: Lexington Books
- Latham, G.P. (2007) *Work Motivation: History, the theory, research and practice*. Thousand Oaks, CA. Sage
- Locke, E.A. og G.P. Latham (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. – A 35 year odyssey*. American Psychologist
- McGregor, D. M. (1957): The Human Side of Enterprise. *In Adventure in Thought and Action*. Proceedings of the Fifth Anniversary Convocation of the School of Industrial Management, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, 9 April 1957. Cambridge, MA: MIT, 1957a.

- Meld. St. 1 (2014 – 2015): Nasjonalbudsjettet 2015
- NOU 2015: 1 Produktivitet – grunnlag for vekst og velferd
- NOU 2012: 6, Utviklingen på arbeidsmarkedet og kjennetegn ved arbeidsinkluderingspolitikken
- Perry, James L. and Hondeghem, Annie (red) (2008): *Motivation in public management - the call of public service*. New York; Oxford University Press
- Perry, James L and Wise, Lois R. (1990): *The Motivation Bases of Public Service*
Artikkel i Public Administration Review
- Pink, D. H. (2009): *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York: Riverhead Books
- Postholm, May M. (2005): *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Universitetsforlaget
- Rapport fra arbeidsgruppe nedsatt av KRD, (2006): *Kommuneregnskapet - Effektiv ressursbruk og formuesbevaring*
- Saksvik P. Ø. (2011): *Arbeids og organisasjonspsykologi*. Cappelen Damm.
- Sander, Kjetil (2017): Fra preindustrielt til postindustrielt samfunn. Artikkel fra estudie.no 14.08.2007
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership*. (4. Utg.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass
- Smith, A. - Skinner, A (red) (1999): *Wealth of nations*. Akademika

- Statens vegvesen (2013): Vegvesenboka. *Ledelse, styring og organisering i Statens vegvesen*. Vegdirektoratet
- Sørensen, R. (2007): *Idealistiske byråkrater*. Artikkel presentert på Partnerforums konferanse 2007
- Sveiby, K. E. og Risling, A. (1987): *Kunnskapsbedriften - Århundrets største lederutfordring?* Cappelen
- Torp, Hege (2012): *Nytt Arbeidsliv*. Gyldendal.
- Van Vart, M.(2003): *Public-Sector Leadership Theory*. I Perry, J. (red) (2009): *The Jossey-Bass Reader on Nonprofit and Public Leadership*, Jossey-Bass Publisher

Vedlegg

Intervjuguide

Bakgrunnsspørsmål

- 1) Kjønn
- 2) Alder
- 3) Erfaring
- 4) Hvor lenge i Siemens/Statens vegvesen?
- 5) Utdannelse – nivå + hvilken type utdanning

Generelle spørsmål

- 1) Hvilken betydning har mål- og resultatstyring i din jobbhverdag?
- 2) Hvilken betydning har budsjett i forhold til din jobbhverdag?
- 3) Hvilken betydning har krav til effektivitet i forhold til din jobbhverdag?

Spørsmål om måloppnåelse

- 4) Tenk på en situasjon der du der du opplevde å nå dine mål – det kan enten være i din nåværende jobb, eller i en tidligere. Fortell kort hva som skjedde.
- 5) Hva mener du var hovedårsaken til at du oppnådde dine mål?6) På hvilken måte påvirket dette måten du jobbet på?
- 7) Hvilken betydning hadde ledelse i den sammenheng?
- 8) I hvilken grad påvirket dette motivasjonen din?
- 9) I hvilken grad påvirket det generell trivsel?

Spørsmål om trivsel

- 10) Tenk på en situasjon der du der du opplevde at du trivdes svært godt – det kan enten være i din nåværende jobb, eller i en tidligere. Fortell kort hva som skjedde.
- 11) På hvilken måte påvirket dette måten du jobbet på?
- 12) Påvirket det som skjedde måten du utførte arbeidet ditt på, eller påvirket det først og fremst følelsen omkring deg selv?
- 13) Hvilken betydning hadde ledelse i den sammenheng?
- 14) I hvilken grad påvirket dette motivasjonen din?

Spørsmål om motivasjon

- 15) Tenk på en situasjon der du der du følte deg spesielt godt motivert – det kan enten være i din nåværende jobb, eller i en tidligere. Fortell kort hva som skjedde.
- 16) På hvilken måte påvirket dette måten du jobbet på?
- 17) Påvirket det som skjedde måten du utførte arbeidet ditt på, eller påvirket det først og fremst følelsen omkring deg selv?

- 18) I hvilken grad påvirket dette måloppnåelsen?
- 19) I hvilken grad bidro leder til å styrke eller svekke din motivasjon?
- 20) På hvilken måte bidro leder til å styrke eller svekke din motivasjon?
- 21) Hvilken betydning vil du si at leder har for din motivasjon?
- 22) Fortell hva som motiverer deg mest – ranger?
- 23) Vil du beskrive det som indre eller ytre motivasjon?
- 24) I hvilken grad påvirket det generell trivsel?

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

”Hva betyr ledelse og styring for den enkelte medarbeiders måloppnåelse, motivasjon og trivsel?»

Bakgrunn og formål

I forbindelse med masterstudiet i ledelse ved Universitetet i Agder, ønsker min studiekollega John Magne Hommersand (Siemens Norge) og jeg å gjennomføre et forskningsarbeid. Vi vil undersøke hva ledelse og styring betyr for den enkelte medarbeiders måloppnåelse, motivasjon og trivsel.

I tillegg vil vi forsøke å finne ut om det finnes forskjeller på hva som utløser motivasjon, måloppnåelse og trivsel i privat og offentlig sektor.

Vi ser at det er en økende trend at ledelse i stadig større grad blir preget av målstyring og resultatfokus. Dette har trolig sammenheng med økt krav til effektivitet i de ulike virksomhetene, både innen offentlig og privat sektor. Vi ønsker å se nærmere på hvordan dette påvirker hvordan ledelse utøves. Finnes det gode måter å lede på, og som bidrar til å skape effektivitet i organisasjonen samtidig som motivasjon, måloppnåelse og trivsel hos den enkelte medarbeider blir godt ivaretatt? Hva skal til for å oppnå dette, og hvilke mekanismer kan være med på å hindre eller begrense denne muligheten.

Vi søker informanter gjennom et utvalg på alder og kjønn, og som er ansatt i Statens vegvesen og Siemens Norge.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Som deltaker er det ønskelig at det settes av én time til intervju. Samtalen blir tatt opp på bånd og transkribert. Lydopptaket og transkripsjonen vil bli slettet når prosjektet er ferdigstilt og godkjent. Spørsmålene i intervjuet vil omhandle:

- Bakgrunnsspørsmål
- Betydningen av mål- og resultatstyring i din jobbhverdag
- Betydningen av budsjett i din jobbhverdag

- Betydningen av krav til effektivitet i din jobbhverdag
- Spørsmål om måloppnåelse
- Spørsmål om trivsel
- Spørsmål om motivasjon

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun vi som intervjuer som vil ha tilgang til opplysninger som gis. I masteravhandlingen vil informantene anonymiseres med et fiktivt navn. Ingen deltakere vil kunne gjenkjennes i publikasjonen
Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2018

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Vi håper du ønsker å delta. Har du spørsmål til studien, kontakt Ingjerd H. Kirkedam, mob. 93676095 eller e-mail: ingjerd.kirkedam@vegvesen.no

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)