

Better life, better work?

En undersøkelse av sammenhengen mellom en bedrifts interne idrettssatsing og utvikling av prestasjonskultur.

Av

Inger Einvik

Avhandling avlagt ved Handelshøjskolen i København og

Danmarks Pædagogiske Universitetsskole for graden

Master of Knowledge and Innovation Management

(Master i Kunnskaps- og Innovasjonsledelse)

2011



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN



DANMARKS PÆDAGOGISKE
UNIVERSITETSSKOLE
AARHUS UNIVERSITET



SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR- /KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER

Forfatter: Inger Einvik

Tittel: Better life, better work?
En undersøkelse av sammenhengen mellom en bedrifts interne idrettssatsing og utvikling av prestasjonskultur

Studieprogram: Master i kunnskaps- og innovasjonsledelse.

Kryss av:

Jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: 10. oktober 2011

Dato: 29. august 2011

underskrift

Forord

Denne masteroppgaven ble ferdig sommeren 2011 og markerer slutten på mitt studium i kunnskaps- og innovasjonsledelse. Jeg mener at jeg gjennom oppgaven har fått øvd opp den evnen som det i studiet har vært mye fokus på – nemlig å være en reflektert praktiker. Min evne til å reflektere over de praksiser som jeg til daglig er en del av, har til tider vært krevende, men veldig lærerikt. Lærerikt både fordi jeg måtte ta et utenfrablakk på min egen arbeidsplass og fordi jeg har blitt tvunget til å reflektere over ting jeg tidligere har tatt som en selvfølge.

Det å skrive en masteroppgave dreier seg i stor grad om motivasjon. For meg var det viktig å velge et tema som virkelig engasjerte meg. Som jeg skriver i metodekapitlet så er kanskje kravet til spenning det viktigste for forskerens motivasjon gjennom hele prosessen.

Spørsmål som: Er dette så viktig? Hvorfor skal jeg prioritere å skrive når jeg heller burde være sammen med familien? Vil jeg noen gang få noe tilbake dersom jeg skriver en god oppgave? - har gjennom prosessen dukket opp, og svarene har vekslet mellom ja og nei! Det som har drevet meg framover er at jeg faktisk har syns dette var interessant. Jeg har jobbet med en følelse av nybrottsarbeid, da dette fenomenet som jeg har studert i veldig liten grad har vært studert tidligere. Dette har gjort at min skriveprosess hovedsakelig har blitt drevet framover av indre motivasjon, selv om jeg selvfølgelig også har hatt eksamensfesten i København i bakhodet.

Takk til alle dere som har vært interessert i det jeg har valgt å bruke fritiden min på i denne perioden, og særlig takk til min familie som aldri har stilt spørsmål ved mine prioriteringer. Min veileder Kjell-Åge Gotvassli ved Høgskolen i Nord-Trøndelag har, gjennom sin omfattende kunnskap om idrettsmiljøer og prestasjonskulturer, bidratt med god veiledning og oppmuntrende heiarop i hele prosessen.

Inderøy, 29. august 2011

Inger Einvik

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven har vært å se på om det er en sammenheng mellom en bedrifts interne idrettssatsing og utvikling av prestasjonskultur. Jeg har valgt min arbeidsgiver siden 2002, Adecco Norge AS, som studieobjekt fordi Adecco de siste fem årene generelt har brukt store ressurser på ”kom-i-form”-aktiviteter internt, og spesielt på å tilby deltagelse i Birkebeinerrittet (sykkelritt) til alle ansatte.

Jeg har forsøkt å finne svar på hvordan de ansattes motivasjon påvirkes når det fra bedriftens side tilrettelegges for idrettsdeltagelse. Likedan har jeg sett på i hvilken grad de to viktige faktorene i prestasjonskultur, nemlig samspill og samstemthet, eventuelt påvirkes av en slik aktivitet. Et annet viktig punkt som jeg ønsket å finne svar på, var om en slik idrettssatsing førte til en todeling i organisasjonen, altså en splitt mellom de som valgte å delta og ikke deltok. Jeg har lagt teorier om motivasjon, organisasjonskultur, prestasjonskultur og prestasjonsledelse til grunn for mine studier. Jeg har benyttet triangulering som metode og gjennomførte først en spørreundersøkelse som ble sendt ut til hele organisasjonen. Deretter intervjuet jeg seks respondenter for å få mulighet til å gå i dybden av de resultater som framkom i spørreundersøkelsen.

Mitt hovedinntrykk er at det er vanskelig å finne direkte sammenheng mellom idrettssatsingen og prestasjonskulturen på organisasjonsnivå. Det jeg derimot så en klar tendens til, er at det på individnivå skjer en utvikling. Denne utviklingen handler om å strekke seg litt ekstra for å sprengne personlige grenser, det handler om å komme i form og kjenne på gleden av å trene. Jeg har også empiri som sier at deltagerne har delt kunnskap om trening og kosthold med hverandre, de har skapt felles historier og blitt bedre kjent med hverandre. For å overføre erfaringer fra individnivå til organisasjonsnivå ligger mye av ansvaret på ledelsen, og fokus bør settes på kunnskapsoverføring. Et interessant funn i undersøkelsen var at selv de som velger å ikke delta i tilrettelagte idrettsaktiviteter i særlig grad, er stolt over å jobbe i en bedrift som tilbyr denne type aktivitet og i stor grad heier fram de som velger å delta. Ut fra det mener jeg å kunne anta at idrettssatsingen i Adecco ikke har ført til en splittelse i organisasjonen.

Abstract

The purpose of this study has been to see if there is a connection between a company's internal focus on sports and its development of a performance culture. I have chosen my employer since 2000, Adecco Norge AS, as my object of study. Adecco has, for the past five years, spent a lot of resources on "kom-i-form" (get into shape) activities internally and has in particular focused on offering participation in "Birkebeinerrittet" (the world's largest cross country bicycle race) to all the employees.

I have searched for answers to how the employees' motivation is affected when sports participation is made accessible by the company. Likewise I have studied to what extent the two most important factors in the performance culture, namely sociability and solidarity, may be affected by such activities. Another important question which I wanted to find the answer to was whether that kind of sports focus lead to a dichotomy in the organisation, in other words a division between those who chose to participate and those who did not. My studies are based on theories about motivation, organisational culture and management. I have performed two different surveys and used triangulation as a method.

My main impression is that it on an organisational level is difficult to find a connection between the internal sports focus and the performance culture. However, what I saw a distinct tendency to, is that personal development occurs on individual levels. This development is about pushing yourself a bit further to break personal limits, it is about getting in shape and feeling the pleasure of working out. I also have empirical data which state that the participants have shared knowledge about training and diets, and they have gained mutual experiences and have got to know each other better. To manage to transfer knowledge between the two levels it is important that the management focus on creating a knowledge-sharing culture. An interesting result in the survey was that even those who chose not to participate much in the arranged sports activities, are proud to work in a company which offers this kind of activity, and they for the most part cheer on those who choose to participate. From this I assume that the sports focus in Adecco has not lead to a division in the organisation.

Innholdsfortegnelse

DEL I – INTRODUKSJON, PROBLEMSTILLING OG CASEPRESENTASJON	8
1 INTRODUKSJON	8
1.1 Noen undringer	9
1.2 Faglig tilnærming.....	10
2 PROBLEMSTILLING.....	11
3 PRESENTASJON AV ADECCO NORGE AS.....	12
3.1 Adgang til feltet	13
4 OPPBYGGING AV OPPGAVEN.....	14
DEL II - TEORI.....	15
5 INNLEDNING	15
6 MOTIVASJONSTEORIER	16
6.1 Hva motiverer oss?	16
6.1.1 Behovsorienterte teorier	16
6.1.2 Belønningsteorier	17
6.1.3 Sosiale teorier	19
6.1.4 Teorier om jobbkaraktistika	19
6.2 Prestasjonsmotivasjon.....	20
6.3 Hard/myk HRM og indre/ytre motivasjon.....	21
6.4 Oppsummering motivasjonsteorier og min case.....	23
7 ORGANISASJONSKULTUR.....	24
7.1 Ulike perspektiver på organisasjonskultur.....	24
7.2 Kulturens nivåer og samspill mellom dem	26
7.2.1 Artefakter/kulturuttrykk	26
7.2.2 Verdier	26
7.2.3 Grunnleggende antagelser/kjerneelementer	27
7.3 Subkulturer	28
7.4 Oppsummering organisasjonskultur og min case	28
8 PRESTASJONSKULTUR.....	29
8.1 Samspill og samstemthet	31
8.1.1 Samspill	31
8.1.2 Samstemthet.....	31
8.2 Ledelse i prestasjonskulturer	31
8.3 Transformasjonsledelse	32
8.4 Kritikk på teori om prestasjonskultur og -ledelse.....	33
8.5 Oppsummering prestasjonskultur og -ledelse og min case.....	34

DEL III – VITENSKAPSTEORI OG METODE	35
9 INNLEDNING	35
10 VITENSKAPSTEORI.....	35
10.1 Forskningsparadigme.....	35
10.1.1 Hvem er jeg – nærhet og/eller distanse?	36
10.2 Metodisk tilnærming.....	38
10.2.1 Problemstilling.....	39
10.2.2 Intensivt eller ekstensivt design?	39
10.2.3 Gyldighet, pålitelighet og triangulering.....	40
10.2.4 Case som forskningsmetode	40
10.3 Mine valg.....	41
10.3.1 Casestudium.....	41
10.3.2 Kritikk til casestudier.....	41
10.3.3 Triangulering	42
10.3.4 Utvalgsriterier og selve gjennomføringen	42
10.3.5 Spørreskjema og intervjuguide	43
10.3.6 Svakheter og utfordringer i valgt metode	45
DEL IV - ANALYSE	46
11 PRESENTASJON AV DATA OG FORELØPIGE KONKLUSJONER.....	46
12 SPØRRESKJEMA	46
12.1 Gjennomføring og gyldighet.....	46
12.2 Funn i spørreskjemaet.....	47
12.2.1 Holdninger til trening og Birken.....	47
12.2.2 Samspill	48
12.2.3 Samstemthet.....	49
12.2.4 Motivasjon	50
12.2.5 Ledelse	51
12.3 Oppsummering spørreskjema	52
12.4 Foreløpig drøfting basert på svar i spørreskjemaet.....	53
13 INTERVJUET	56
13.1 Gjennomføring og gyldighet.....	56
13.2 Funn i intervjuet.....	56
13.2.1 Holdninger til trening og Birken.....	57
13.2.2 Samspill	58
13.2.3 Samstemthet.....	60
13.2.4 Motivasjon	62
13.2.5 Indre og ytre motivasjon i Adecco.....	63
13.2.6 Ledelse	65
13.3 Oppsummering intervju	65
13.4 Foreløpig drøfting basert på svar i intervjuet	66

DEL V OPPSUMMERENDE DRØFTING	69
14 DRØFTING.....	69
14.1 Organisasjonskultur i Adecco.....	69
14.2 Prestasjonskultur i Adecco	70
14.3 Svar på forskningsspørsmålene	71
14.3.1 Hvordan påvirkes motivasjonen hos ansatte i Adecco ved at det tilrettelegges for deltagelse i idrettsaktiviteter?	71
14.3.2 I hvilken grad utvikles faktorer for samspill og samstemthet gjennom deltagelse i bedriftsinterne idrettsaktiviteter?	73
14.3.3 Fører deltagelse i idrettsarrangement til en todeling av kulturen i Adecco?	75
15 OPPSUMMERING	76
15.1 Bidrag til videre forskning.....	76
15.2 Egen læring	78
15.3 Mulighet for økt motivasjon og økte prestasjoner i Adecco.....	79
15.4 Helt til slutt – en refleksjon over idretten som lek eller blodig alvor	81
LITTERATURLISTE	82
VEDLEGG 1 - INVITASJON TIL SPØRREUNDERSØKELSE.....	85
VEDLEGG 2 SPØRRESKJEMA.....	86
VEDLEGG 3 - INVITASJON TIL INTERVJU	91
VEDLEGG 4 - INTERVJUGUIDE.....	92

Figurer

Figur 1 Grunnleggende modell for atferd ut fra behovsteori (Bjørvik og Haukedal 1997)	17
Figur 2 Vrooms forventningsteori (her i Busch et al 2010)	18
Figur 3 Flytsonemodellen (etter Csikszentmihalyi 1990)	21
Figur 4 Kulturens nivåer (Schein 1987)	26
Figur 5 To hoveddimensjoner i prestasjonskultur (Goffee & Jones 1996)	30
Figur 6 Den hermeneutiske spiral	38
Figur 7 Fire idealtypiske design (Jakobsen 2005)	38
Figur 8 Prestasjonskultur og idrett	44

Tabeller

Tabell 1 Tre perspektiver på organisasjonskultur (Busch et al 2010)	25
Tabell 2 De mest signifikante funn i spørreundersøkelsen	53

Del I – Introduksjon, problemstilling og casepresentasjon

1 Introduksjon

Jeg har i de senere år registrert økt fokus på ”kom-i-form”-aktiviteter i norske bedrifter. Dette har vært alt fra at ansatte blir stimulert til å bidra aktivt på bedriftsidrettslaget, til mer ekstreme aktiviteter som å gå til Sydpolen. Trenden har etter min mening vært at jo tøffere satsingen er, jo mer anseelse får både bedriften og de ansatte som velger å delta, både fra bedriften internt og fra ulike eksterne omgivelser. Jeg har en følelse av at det har blitt etablert en sannhet om at så lenge ledelsen tilrettelegger for trening i egen organisasjon så er dette bra, både for den enkelte og for organisasjonen som helhet. Faktorer som trekkes fram er at organisert trening for alle medarbeidere har god effekt på samhold og identifikasjon, gir fellesskapsfølelse, reduserer sykefraværet, fører til glede og humor i arbeidsdagen, øker mestringsfølelsen og gir stressreduksjon.

Den sammen trenden kan også sees i ulike media, både i dagsaviser og i mer kulørte magasiner. I de siste årene har det vært viet mye spalteplass til reportasjer og reklame om trening, helse, kropp og kosthold, ofte satt inn i en sammenheng med vellykkethet og mestring, både på jobb og i livet generelt. Her en noen eksempler:

Hos de ekstreme: Dagens direktører, finansfolk og banksjefer har midtparti som ligner skurebrett, de har muskler i brystet, stål i smekre bein og faste overarmer, pulsklokke og full kontroll på O2-opptaket (Adresseavisen 23.01.10)

AKTIV
Machomenn i A4-format

Jeg har vært sammen med ekstremister. De er hyggelige folk. De tilhører den nye eliten.

» Dagens direktører, finansfolk og banksjefer har midtparti som ligner skurebrett, de har muskler i brystet, stål i smekre bein og faste overarmer, pulsklokke og full kontroll på O₂-opptaket.

Birkenmerket viser at du er en mann med orden på livet, med høy utdanning, høy inntekt og lav hvilepuls.

Jobben betaler: Hver femte deltager i Birken tjener over 800 000 kroner i året, men får startkontingenten dekket.

BERGENSAVISEN

Med tommelen på rett plass:

Birkenmerket viser at du er en mann med orden på livet, med høy

utdanning, høy inntekt og lav hvilepuls (Adresseavisen 27.03.2010)

Forsker advarer mot idrettspress: – SKAPER B-LAG PÅ JOBBEN

Om: Hvilken side påvirker?

Machomenn i A4 format: Hver femte deltager i Birken tjener over 800 000 kroner i året, men får startkontingenten dekket (Dagens Næringsliv 27.01.11)

Forsker advarer mot idrettspress. Fare for A-lag og B-lag i arbeidslivet. Ansattes rett til å råde over egen kropp trues av bedriftens terping på trim og trivsel (Bergensavisa 23.03.11)

Også i Adecco Norge, hvor jeg er ansatt, har det gjennom de siste fem årene blitt tilrettelagt for at ansatte kan trene og delta i ulike idrettskonkurranser på fritiden. Birkebeinerrittet (Birken) har vært et hovedsatsingsområde innen bedriftens ”kom-i-form”-aktiviteter, men også andre tilbud/kampanjer har det vært mulig å delta på. Birken er Norges største terrengsykkelritt med ca. 16.000 deltagere som sykler mellom Rena og Lillehammer. Løypen er på 93 kilometer og rittet avholdes årlig i slutten av august. Ansatte har blitt oppfordret til å synliggjøre treningsaktiviteter ved å registrere trening på intranett og konkurrere om premier, som for eksempel treningsutstyr, pulsklokke og sykkelcomputer. Ved å ta et kjapt søk i diverse medier, finner jeg at det er mange bedrifter som har igangsatt lignende tiltak, og ser at min organisasjon i så måte slett ikke er unik på noe vis.

1.1 Noen undringer

Siden jeg selv har deltatt i et slikt opplegg, og vært en del av den treningskulturen som har oppstått, har jeg også kjent på følelsen av å være ”inne i varmen” når Birken diskuteres. Jeg har opplevd at Birken fungerer som en døråpner i veldig mange sammenhenger, både internt og eksternt. Deltagerne blir ofte trukket fram av ledelsen som gode representanter for Adecco. Eksternt har Adecco benyttet ansattes Birken-deltagelse som en måte å framheve bedriftens ansatte som sportslige, engasjerte og prestasjonsfokusede medarbeidere.

I min organisasjon er det ”opplest og vedtatt” at Birken er bra for oss, men er egentlig alle enige i det? Over halvparten av de ansatte velger å ikke delta i Birken og disse har så langt ikke blitt tilbudt et alternativt opplegg i den størrelsesorden som Birken er. Hver enkelt deltager sponses med et betydelig beløp – penger som tilfaller kun de som velger å delta. Jeg har også lurt på hvilken effekt bedriftsinterne tiltak av denne sorten har på organisasjonskulturen. Blir vi mer sammensveiset? Gjelder dette kun de som deltar? Oppstår det subkulturer av typen vi som deltar (”A-lag”) og de som ikke deltar (”B-lag”)? Hva er det som motiverer ansatte til å melde seg på og delta på Birken? Og har deltagelse effekt på den enkeltes motivasjon i arbeidshverdagen? Vil den som ikke deltar fortsatt kunne identifisere seg med en arbeidsgiver som har verdier som den enkelte eventuelt ikke mener å være en del av, og påvirker det i neste omgang lojalitet og dedikasjon til egne arbeidsoppgaver. Er fokus på, og stimulering av prestasjons- og konkurransementalitet et gode for organisasjonen og bidrar dette til ønsket læring og utvikling? De ansatte ble ikke i forkant spurt om de ønsket å bli tilbudt idrettsaktiviteter, og de ble heller ikke tilbudt

alternativer til deltagelse i Birken. Hvordan påvirker et slikt top-down styrt opplegg deltagelse og motivasjon? De treningsopplegg som tilbys appellerer til ekstremitet ut fra et ideal om ikke bare å komme i form, men også om å strekke seg utover egne grenser ut fra et ideal om ”et eller annet”. Å gå til Sydpolen, sykle Birken eller løpe Oslo Maraton, aktiviteter som før var forbeholdt de spesielt interesserte, skal nå alminneliggjøres. Er ledelsens mål at jo vanskeligere og tøffere oppgaven er, jo bedre er det? Organisasjonens medlemmer må investere både egen fritid og penger på å nå bedriftens målsetting. Opplevs dette som uproblematisk for den enkelte og for dennes familie i en tid hvor grensene mellom jobb og fritid stadig blir mer utydelig?

I de siste årene har vi sett en økende tendens til nettverksdannelse og samarbeid mellom toppidrettsmiljøer og norsk næringsliv, så også i Adecco. Begreper fra idretten har i stor grad smittet over på mange bedrifter og ledelsesfaget. I dag brukes begreper som å skape vinnerkulturer, å dyrke fram enere, å ”trene” ledere, få sin personlige coach og å øke prestasjonene både i næringslivet og i idretten (Kristiansen og Nordhaug 2010). Forfatterne viser videre til nettopp Adeccos annonser i tidsskriftet Personal og Ledelse for å underbygge dette, hvor det blant annet står: ”Skal man bli best må man ha noen ubeskjedne mål og vilje til å vinne”, og ” Det dreier seg om å prestere og lykkes i hard konkurranse, hver eneste dag”(ibid). Jeg undrer om dette språket og den tanke som ligger bak dette, er hensiktsmessig i dagens kunnskapssamfunn hvor de ansattes hverdag i økende grad preges av høy omskiftelighet, strenge krav til effektivitet og økt globalisering. For kunnskapsarbeidere med høy bevissthet omkring krav til selvledelse og autonomi, er gårsdagens ledelsesteorier i mange tilfeller utdatert. Å se på ”mennesker som maskiner”, som kan ledes med presise mål og sterk kontroll, initiert av ledelsen, tilhører den klassiske administrasjonsteori som vi kjenner den fra industrisamfunnet.

1.2 Faglig tilnærming

Jeg har forsøkt å lete etter litteratur og forskning som gjelder bedriftsintern trening med fokus på læring, motivasjon og bedriftskultur, og ser at mye av det som finnes på dette temaet går på sammenhenger mellom idrett og helse/sykefravær (Skollerud 2011; Ose 2010). Derfor mener jeg at det kan være av interesse å rette fokus mot noen av de spørsmål og betraktninger som jeg har luftet i kapitlet over. Flere aktører tilbyr skreddersydde opplegg til næringslivet som går på tilrettelegging av trening og fysisk aktivitet blant ansatte. TotalConsult hevder på sin nettside (www.totalconsult.no) at ”Vi får 9 av 10 ansatte i fysisk aktivitet” og ”Vil du gjøre noe med sykefraværet i din bedrift? [...]

det lønner seg å sette i gang tiltak for å fremme fysisk aktivitet blant arbeidstakerne. Trening organisert for alle medarbeidere i en bedrift har også effekt på samhold og identifikasjon – det skader ikke med felles engasjement og et samtaleemne i lunsjen”. Som vist i forrige kapittel har media de siste årene også vært opptatt av dette fenomenet som jeg interesserer meg for. Jeg hadde i februar 2011 et intervju med redaktør B. Haukeli i Dagens Næringsliv, som bekrefter denne trenden. Han sier at avisen har valgt å satse på kvalitetsstoff av typen trening, kropp, livsstil, da de har registrert en enorm interesse. I perioden sept. 2010 – feb. 2011 hadde nettutgaven av DN Aktiv (www.dnaktiv.no) hatt en 100 % økning på antall treff, i følge Haukeli.

I min oppgave har jeg valgt å teoretisk konsentrere mine studier omkring motivasjon, ledelse og organisasjonskultur, med særlig fokus på prestasjonskulturen hvor vi ser en tydelig overføring av ideer og språk fra toppidretten til næringslivet. Som nevnt handler det i idretten ofte om å utvikle individuelle ferdigheter som igjen skal gjøre teamet eller laget bedre og på den måten ”gjøre hverandre gode”. Denne innfallsvinkelen ble for meg innlysende etter hvert som jeg jobbet meg gjennom oppgaven. I Adecco brukes terminologi og bilder fra idretten både i intern og ekstern kommunikasjon og det tilrettelegges for idrettsaktiviteter blant ansatte. Når organisasjonen i tillegg har valgt en utstrakt bruk av interne konkurranser for å oppnå prestasjoner, så ble sammenhengen mellom hvordan det tenkes prestasjoner i idretten og i Adecco, for meg åpenbar.

2 Problemstilling

En undersøkelse starter med en interesse om å finne ut mer om et avgrenset tema. Dette starter som regel med å vurdere på hva slags type problemstilling eller spørsmål forskeren ønsker å studere empirisk (Jakobsen 2005). Jeg har i innledningen redegjort for bakgrunnen for denne masteroppgaven og forsøkt å vise at min undring baserte seg på noe jeg ønsket å finne ut mer om. Dette var utgangspunktet. Som innledningen forsøker å gi et bilde på, innså jeg tidlig at det var mange mulige innfallsvinkler til disse undringene. Jeg kunne for eksempel ha valgt å sett på idrettssatsing opp i mot påvirkning av ansattes helse og sykefravær. Jeg kunne ha valgt et kjønnsperspektiv, for eksempel sett på om det er forskjell på hvordan menn og kvinner responderer på denne type tiltak, eller om ledelsens kjønnsmessige sammensetning har betydning for denne type satsinger. Jeg valgte en problemstilling som skulle henvise til idrettssatsingen betydning for organisasjonskulturen, og valgte en avgrensing til prestasjonskulturen. Jeg tror at mange som ser begrepet prestasjonskultur, assosierer dette til idrett, konkurranser, forbedringspotensial og trening. I

den organisasjonen som jeg har valgt å studere finnes mange fellestrekk mellom idrettens idealer og bedriftens strategier, språk og virkemidler. Det er hardt arbeid å være ansatt som ”utøver” i Adecco Norge. Hva skjer så i en organisasjon som bruker idrettens virkemidler for å utvikle kulturen? For å konkretisere og få mer kunnskap om dette fenomenet formulerte jeg min problemstilling på denne måten:

En undersøkelse av sammenhengen mellom en bedrifts interne idrettssatsing og utvikling av prestasjonskultur.

Denne problemstillingen er, selv om jeg har konkretisert kulturbegrepet til å omhandle prestasjonskulturen, nokså vid, og forskningsspørsmålene skal hjelpe meg til å bli noe mer spisset i mine undersøkelser. Jeg ønsket å se på de ulike driverne for prestasjonskultur og endte opp med motivasjon, samspill og samstemthet. Dette gir meg følgende tre forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan påvirkes motivasjonen hos ansatte i Adecco ved at det tilrettelegges for deltagelse i idrettsaktiviteter?**
- 2. I hvilken grad utvikles faktorer for samspill og samstemthet gjennom deltagelse i bedriftsinterne idrettsarrangement?**
- 3. Fører deltagelse i idrettsarrangement til en todeling av kulturen i Adecco?**

3 Presentasjon av Adecco Norge AS

Adecco er Norges største bemanningsselskap. Adecco Norge AS er en del av Adecco SA som er et internasjonalt konsern, etablert i 1996, med hovedkontor i Sveits og med kontorer i til sammen 60 land. I Norge har Adecco vært markedsleder siden 2005 og i dag jobber 550 fast ansatte i administrative stillinger, spredt på nærmere 100 avdelinger i hele Norge. Kjernevirksomheten er utleie av midlertidig arbeidskraft innenfor alle næringer og bransjer. I de siste årene har rekruttering til faste stillinger vokst kraftig og er nå et viktig marked for Adecco Norge. Daglig leies det ut i gjennomsnitt ca. 7000 medarbeidere fra Adecco Norge. Disse jobber i korte og lange oppdrag ute hos Adeccos kunder og dekker stillinger innen kontor, helse, bygg & industri, pedagogisk, IT, engineering, finans m.m. I 2010 omsatte Adecco Norge for 3,5 milliarder kr.

På Adeccos hjemmeside (www.adecco.no) finner vi at ”Adeccos visjon er å skape en virkelig global leder innen bemanningsløsninger” og videre at bedriftens verdier gjengis som L-E-K-A:

Lagånd	sammen oppnår vi bedre resultater, trivsel og motivasjon
Entreprenørskap	vi tar eierskap og ser nye muligheter
Kundefokus	vi yter en service som oppfyller kundens forventninger
Ansvarlighet	vi kommuniserer tydelig og opptrer med ærlighet og respekt.

Adecco er en organisasjon som i utstrakt grad samarbeider med idretten og er blant annet inne med store sponsorater både i Norges Fotballforbund og Norges Skiforbund, samtidig som mange lokale idrettsklubber også nyter godt av Adeccos sponsormidler. Det er grunn til å tro at det var en bevisst strategi som lå til grunn da Adeccos ledelse valgte å bruke midler også på interne idrettsaktiviteter, nettopp for å bygge opp under imaget som idrettens bemanningsbyrå. I 2006 kom det tilbud til alle Adeccos ansatte om å melde seg på Birken. Jeg har selv deltatt på Adeccos interne storsatsing og syklet Birken tre ganger. Alle ansatte som melder seg på tilbys sykler og utstyr til svært gunstige priser og all administrasjon rundt påmelding og overnatting besørger sentralt. For å stimulere til egentrening, legges det i tillegg opp til konkurranser mellom ansatte og mellom avdelinger i forkant av Birken. Generelt er det lagt mye vekt på konkurranser som prestasjonsmotiverende tiltak i Adecco. Relativt ofte lanseres interne kampanjer og konkurranser. Disse er ment for å stimulere til mer salg og bedre kvalitet i prosesser, for til slutt å ende opp med økt omsetning og resultat.

3.1 Adgang til feltet

Jeg har siden jeg første gang drøftet min nysgjerrighet til dette fenomenet, møtt kun velvilje fra Adeccos ledelse. Det har så langt ikke vært foretatt noen systematisk analyse av bedriftens idrettssatsing og hvordan dette påvirker kulturen, og interessen for temaet er stor. Jeg hadde første møte med Adeccos konsernsjef i juni 2009 for å drøfte muligheten av å benytte Adecco som studieobjekt og få synspunkter på min problemstilling. Han var da meget positiv og har siden bidratt til tilrettelegging for at jeg skal få den hjelp og de tilganger som er nødvendig for å komme videre med oppgaven.

På samme måte vil jeg fremheve et stort engasjement i organisasjonen for øvrig overfor denne oppgavens tema. Tidlig i mitt masterstudium begynte jeg å nevne de tanker jeg hadde for en eventuell masteroppgave og det viste seg at mange hadde synspunkter på de

spørsmål jeg hadde og viste stor interesse for temaet trening, Birken, konkurranser og hvilken virkning dette har på oss som jobber i Adecco. Dette ga meg stor inspirasjon til å gå videre med de tankene jeg hadde gjort meg

4 Oppbygging av oppgaven

Leseren har i denne første delen av oppgaven blitt presentert for bakgrunn for valg av tema, problemstilling og presentasjon av Adecco. Likedan har jeg vist noen av de tema som jeg valgte å ikke gå videre med. I de neste kapitlene vil jeg vise hvordan jeg valgte å gripe an min problemstilling. Del to starter med en presentasjon av den teori jeg har valgt ut. Dette er teorier omkring motivasjon, organisasjonskultur, prestasjonskultur og prestasjonsledelse. Tredje del tar for seg metodiske vurderinger og forutsetninger for oppgaven. Del fire består av presentasjon og analyse av min empiri. Dette kapitlet er delt i to der jeg først viser resultater fra spørreundersøkelsen og deretter resultater fra intervjuene. Begge disse kapitlene har samme struktur. Den siste delen er viet drøfting og oppsummering. I drøftingen ser jeg på empiri i lys av valgt teori og svarer på min problemstilling og forskningsspørsmål. I oppsummeringen vil jeg reflektere over hva jeg har lært gjennom prosessen og driste meg til å antyde hva andre kanskje kan lære av denne oppgaven.

Del II - Teori

5 Innledning

I denne delen vil jeg presentere og diskutere ulike teoretiske perspektiver som kan bidra til å kaste lys over min problemstilling. Problemstillingen fokuserer på sammenhengen mellom Adeccos interne idrettssatsing og bedriftens prestasjonskultur, mens forskningsspørsmålene henviser til motivasjon, utvikling av de prestasjonsfremmende faktorene samspill og samstemthet og hvorvidt idrettssatsingen fører til en splitt i organisasjonen. For å kunne svare på min problemstilling og mine forskningsspørsmål, har jeg valgt tre ulike teoretiske tilnærminger, nemlig motivasjonsteori med fokus på indre og ytre motivasjonsfaktorer, organisasjonskultur med hovedfokus på prestasjonskultur samt ledelse i prestasjonskulturer. Jeg vil underveis forsøke å koble utvalgt teori med min case.

At helheten er mer enn summen av enkeltdelene, hevdes å være kjernen i den generelle systemteorien som biologen Ludwig von Bertalanffy utviklet etter siste verdenskrig (Wormnes og Manger 2005). Systemteorien har de siste 40 årene blitt tatt i bruk for å forklare kompleksiteten i en organisasjon. En organisasjon sees som oftest som et åpent, miljøavhengig system fordi den består av en rekke elementer (personer, grupper, avdelinger, rutiner og/eller oppgaver) som gjensidig påvirker hverandre, og som fører til avhengighet mellom de ulike elementene. Likedan foregår det en interaksjon mellom systemet og omgivelsene (Busch et al 2010). Morgan (2004) sier at det å betrakte en organisasjon som et system, er en av flere metaforer som kan være hensiktsmessig å bruke når en organisasjon skal studeres. En enkel organisasjon er så kompleks at den vanskelig kan fanges i en modell, og derfor tvinges vi til å gjøre avgrensinger, forenklinger og velge kontekst. En avgrensing som jeg gjør i mine studier er å velge å se på prestasjonskultur i min organisasjon. I teori om prestasjonskultur framheves viktigheten av å utnytte de individuelle kunnskaper i en kollektiv, organisatorisk sammenheng (Andersen og Sæther 2008). Å se mennesket i sin helhet er et viktig prinsipp i prestasjonskulturen. Altså skilles det ikke mellom kropp og sinn, men det foreligger en erkjennelse om at menneskets følelser virker inn på tankene, og omvendt. Kompetansefølelsen vår, som utvikles i en helhetlig samhandling mellom det individuelle, sosiale og kulturelle, påvirker ferdighetsnivået vårt og våre prestasjoner (ibid). Individets kompetansefølelse påvirker i neste omgang det miljøet som vedkommende ferdes i, for eksempel på arbeidsplassen. Slik

kan vi si at kulturen påvirkes av enkeltindividet, og omvendt. Det er dette jeg vil vise i det følgende kapitlet. Det er derfor naturlig å starte med teori omkring motivasjon på individnivå, for deretter å si noe om organisasjonskultur (gruppenivå). Videre har jeg valgt å ta med noe teori om ledelse da dette har betydning for å lykkes både med motivasjon og med å utvikle en god organisasjonskultur.

6 Motivasjonsteorier

6.1 Hva motiverer oss?

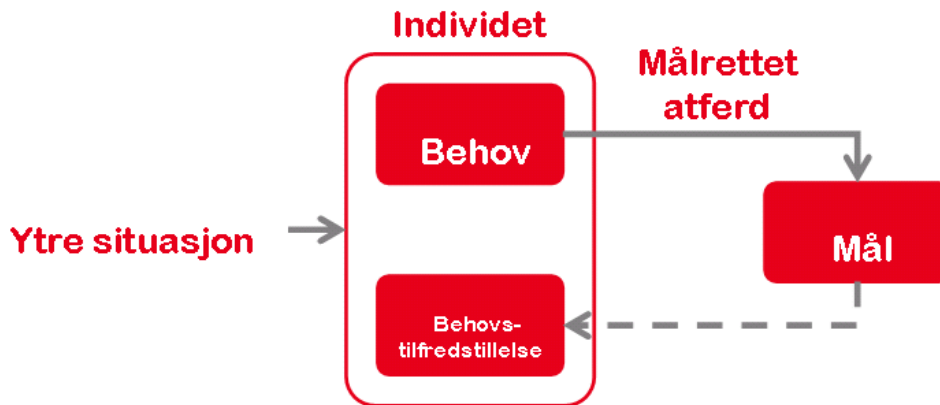
I all litteratur om motivasjon står spørsmålet om menneskenes behov sentralt, og selv om det i akademiske kretser er strid om begrepet, er de fleste enige om at et udekket behov er et viktig grunnlag for målrettet atferd. Det grunnleggende elementet i alle organisasjoner er menneskelig adferd og vi kan derfor, litt forenklet, si at organisasjoner ikke er noe annet enn menneskelig adferd satt i system. Vi formes som mennesker gjennom at våre personlige egenskaper og ferdigheter utfoldes i ytre omgivelser. Motivasjon er en slik personlig egenskap (Busch et al 2010).

Studier rundt motivasjonsteori har pågått de siste 60 år og mange av de teoretikerne vi fortsatt støtter oss til fikk gjennombrudd for sine ideer allerede på 50- og 60-tallet. Utgangspunktet for disse studiene har vært å finne ut hva som motiverer og hvilke sammenhenger som eksisterer mellom forhold som forventning, motivasjon, resultater og innsats. Det finnes mange teorier som forsøker å forklare motivasjon, og den ene utelukker ikke den andre. Følgende teorier vil bli forklart nærmere:

- ✓ Behovsorienterte teorier
- ✓ Belønningsteorier
- ✓ Sosiale sammenligningsteorier
- ✓ Teorier om jobbkarakteristika

6.1.1 Behovsorienterte teorier

Behovsorienterte teorier dreier seg om at individet har et udekket behov som motiverer til handling. I løpet av livet dukker det opp utallige behov som individet prøver å få tilfredsstilt. Ved å utvise en målrettet adferd (drevet av motivasjon) vil individet forhåpentligvis nå sitt mål og få dekt sitt behov.



Figur 1 Grunnleggende modell for atferd ut fra behovsteori (Bjørvik og Haukedal 1997)

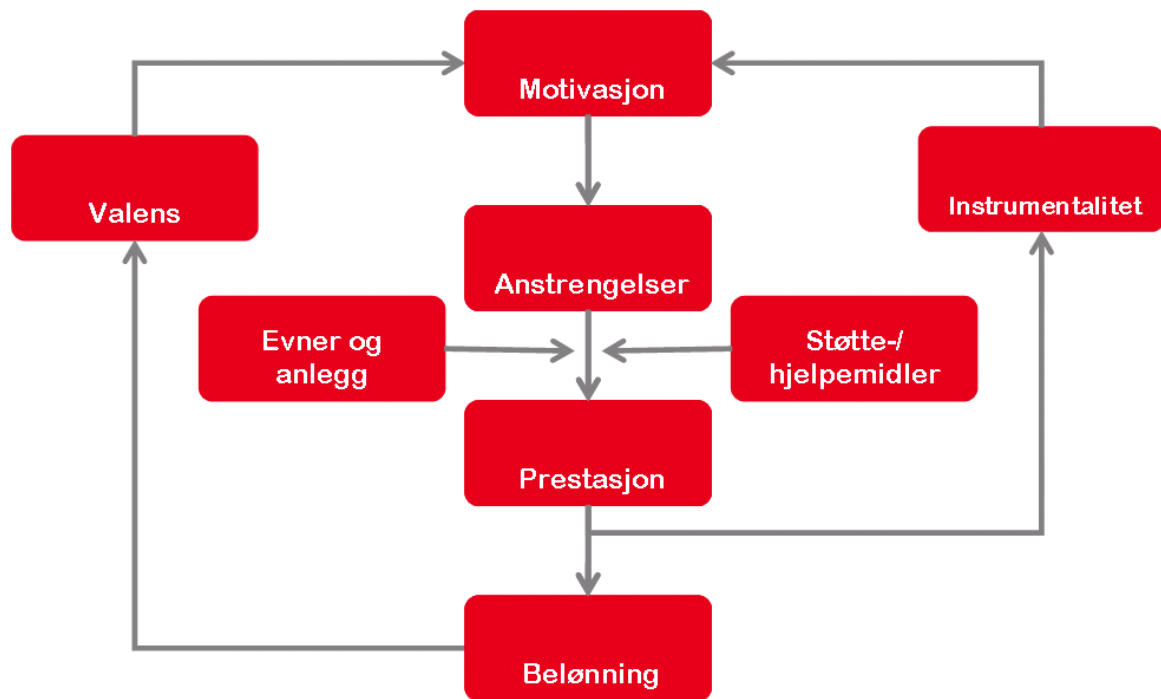
Sentralt innen behovsteorien står Maslow. Allerede i 1954 presenterte han sin teori om ”behovenes hierarkiske oppbygging”. I følge Maslow kan menneskers behov deles opp i fem ulike behovskategorier (denne ble senere utvidet med en sjette behovskategori - behov for estetikk), og at styrken og påvirkningskraften til et behov blir avgjort etter hvorvidt andre og mer grunnleggende behov er tilfredsstilt og behovene rangeres etter viktighetsgrad i rekkefølge. Nederst på pyramiden er de grunnleggende fysiologiske behov, for eksempel mat, klær og husrom. Deretter kommer behov for 2) trygget, 3) tilhørighet, 4) anerkjennelse både fra seg selv (selvrespekt) og fra andre (status) og til sist 5) selvaktualisering/realisering. Denne inndelingen blir fremstilt som en pyramide, og den grunnleggende ideen hos Maslow er et individ må ha tilfredsstilt et behov som ligger lavere på pyramiden, før neste behov kan tilfredsstilles. Eksempelvis vil behov for trygghet ikke gjøre seg gjeldende, med mindre behov for mat og drikke er dekket.

Noe av kritikken mot Maslow går nettopp på dette, da kritikerne mener at mennesker kan ha behov som tilhører en høyere orden selv om ikke lavereordens behov ikke er dekket. Likedan kan behov være tilfredsstilt ”til en viss grad” og at dette er godt nok til å bevege seg oppover i pyramiden. Videre kan begrepet behov hos Maslow sees på som en verdi eller ønsket tilstand i stedet for en mangeltilstand/udekket behov. Andre kritikere har påpekt at det kan variere hvor mange behovskategorier/nivåer et menneske har, og at flere behov kan være gjeldende på en gang i samme individ.

6.1.2 Belønningsteorier

I teorier omkring belønning er den sentrale tanken at motivasjon oppstår ut fra en forventning om belønning. Slike teorier er også kalt ”kognitive teorier” fordi motivasjon

sett i dette perspektivet er drevet av en bevisst tanke om personlig måloppnåelse. Handlinger gis retning, mening og hensikt ut fra de mål som ønskes oppnådd. Når vi står overfor en valgsituasjon vil vi vurdere sannsynligheten for at de enkelte alternativene fører til en ønsket belønning. Busch et al (2010:277) henviser til Victor Vroom som i 1964 presenterte forventningsteorien. Den bygger på at individet velger adferd som fører til attraktive belønninger.



Figur 2 Vrooms forventningsteori (her i Busch et al 2010)

Vrooms forventningsteori viser følgende sammenhenger som forklaring på motivasjon i et belønningsperspektiv:

- ✓ Forventninger om forholdet mellom egen *anstrengelse* og oppnådde *prestasjoner* eller: Hvor mye må jeg anstrenge meg for å nå et gitt arbeidsresultat?
- ✓ Forventninger om forholdet mellom *prestasjon* og *belønning*. Det vil si sjansen en medarbeider mener eksisterer for at høy prestasjon fører til høy belønning. Dette kalles *instrumentalitet*.
- ✓ Verdien av belønning, det vil si hvor verdifull belønningen er for den aktuelle personen. Dette kalles *valens*.

I forventningsteori vil lønn være en effektiv motivasjonsfaktor hvis den er ønsket av personen, at han/hun kan identifisere handling som vil lede til høy belønning og at hun/han føler seg i stand til å utføre disse handlingene (ibid).

6.1.3 Sosiale teorier

Sosiale teorier fokuserer på individets opplevelse av rettferdighet i forhold til andre medarbeidere og prosedyrer for fordeling av goder på arbeidsplassen (Kaufmann og Kaufmann 2008). På samme måte som i belønningsteorien, foregår det også her en kognitiv prosess som er bestemmende på en persons avgjørelse om innsats. Her motiveres ikke den ansatte av å få så stor eller ”god” belønning som mulig, men heller av å få en rettferdig belønning. Sammenligning med andre er altså en viktig motivasjonsfaktor. I en jobbsituasjon kan denne sammenligningen gå for eksempel mot en kollega i samme organisasjon, en ansatt i tilsvarende jobb i et annet firma eller det kan være at den enkelte sammenligner seg med andre i sitt nettverk.

6.1.4 Teorier om jobbkarakteristika

I et jobbkarakteristikkperspektiv sees det på hvordan faktorer i arbeidsforholdet påvirker den enkeltes motivasjon. Allerede i 1959 ble det gjort undersøkelser som fortsatt i dag har gyldighet når dette spørsmålet skal besvares. Fredrik I. Herzberg ved Universitetet i Pittsburgh utarbeidet på bakgrunn av et stort forskningsprosjekt sin velkjente trivsels- og motivasjonsteori (tofaktorteori). Han fant at de faktorene som i de fleste tilfellene ble nevnt som årsak til trivsel, var andre enn de som ble sett på som årsaker til mistrivsel. Som viktige motivasjonsfaktorer ble nevnt prestasjoner, anerkjennelse, arbeidet i seg selv og ansvar. Årsaker til mistrivsel kan være bedriftens politikk og administrasjon, lederen, fysiske arbeidsforhold, mellommenneskelige forhold og økonomisk godtgjørelse. Herzberg konkluderte derfor med at en ledelse som legger til rette for gode fysiske arbeidsforhold, gode mellommenneskelige forhold og som betaler gode lønninger, kan bidra til å forhindre mistrivsel, men den kan ikke gjennom disse tiltakene skape trivsel. Kun en tilstand av ”ikke mistrivsel” (Herzberg et al 2008).

Herzbergs motivasjonsteori har av kritikere blitt møtt med at det ikke nødvendigvis er slik at de faktorene som gir tilfredshet i jobben trenger å være de motsatte av de som skaper misnøye. Med det menes at en og samme faktor kan frambringe både jobbtilfredshet og misnøye, avhengig av situasjon og person. På samme måte har det blitt pekt på at tilfredshet i jobben ikke nødvendigvis er det som øker arbeidsinnsatsen.

6.2 Prestasjonsmotivasjon

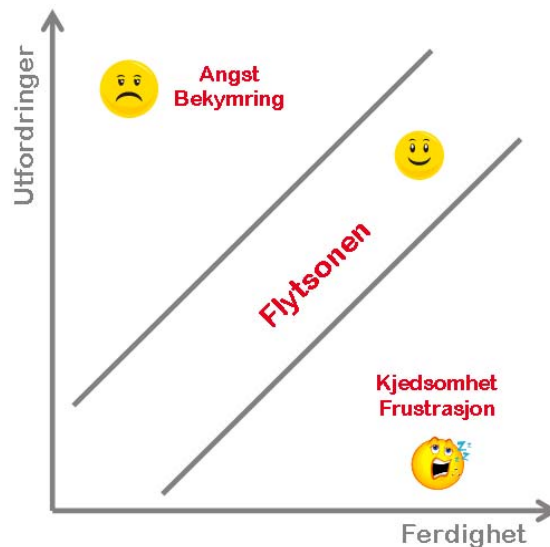
Ethvert menneske har en tendens til å utvikle et bestemt mønster for motivasjon som et produkt av det kulturelle miljøet vedkommende vokser opp, for eksempel i familie, skole og vennekrets. På 60-tallet fant de amerikanske forskerne McClelland og Atkinson, interessant empiri som underbygde dette. Forskningen deres fant at det er tre typer behov som styrer mennesket, nemlig prestasjonsbehov, maktbehov og kontaktbehov. En person som har et sterkt utviklet prestasjonsbehov er tiltrukket av situasjoner der han eller hun har et personlig ansvar for å løse et problem. Samtidig er vedkommende villig til å ta en kalkulert risiko. En person med sterkt kontaktbehov er avhengig av kontakt og omgang med andre mennesker for å bli motivert, og maktbehovet gir seg utslag i ønsket om gjennomslag for egne ideer og synspunkter (Busch et al 2010:272).

Jeg velger i det følgende å konsentrere meg om prestasjonsbehovet, da dette har hatt stor betydning for utvikling av teorien om prestasjonsmotivasjon. Denne vil igjen ha betydning for å lykkes med å utvikle en god prestasjonskultur. En person som er drevet av et prestasjonsbehov ønsker å gjøre noe bedre, eller mer effektivt, enn andre personer.

Han/hun ønsker å løse problemer og/eller mestre vanskelige oppgaver.

Prestasjonsmotivasjon er altså avhengig av både personlighetstrekk og av individuell vurdering av en ytre situasjon. En prestasjonsdrevet person motiveres av å ha et tydelig mål, og ved å kjenne at han/hun er i bevegelse mot dette. Dette kalles flyt.

Flytsonemodellen handler om forholdet mellom ferdigheter og utfordringer. Når ferdighetene er i balanse med utfordringene, eller sagt på en annen måte, når behovet for å lykkes blir målt mot angsten for å mislykkes, og følelsen av mestring vinner, da er personen i flyt (Csikszentmihalyi 1990). Dette vil påvirke en persons motivasjonen for stadig å strekke seg etter nye utfordringer.



Figur 3 Flytsonemodellen (Csikszentmihalyi 1990)

En av de sentrale suksessfaktorer i prestasjonskultur er at medlemmene kontinuerlig skal jobbe for å gjøre hverandre gode. Vi kan i aviser og magasiner lese om framtreddende idrettsprofiler og næringslivsledere som bekrefter dette som oppskrift på suksess. Det snakkes ofte om indre og ytre motivasjonsfaktorer som kilde til suksess, altså at motivasjon stimuleres av en forventning om indre eller ytre belønning. I utvikling av prestasjonskulturer står utvikling av fellesskapet sentralt: ”Vi skal vinne sammen” og ”Vi må ha felles forståelse av hvilke mål vi jobber mot” (jfr. kapittel 8.1.1/8.1.2). Samtidig virker det som om den enkeltes egeninteresse er blitt et mer legitimt motiv for adferd enn tidligere. Dette gjelder ikke bare i markeder hvor uavhengige økonomiske aktører gjør transaksjoner, men også internt i organisasjoner (Kuvaas 2005). Kuvaas viser at utviklingen av bruk av ulike former for prestasjonslønn i Norge hadde økt med hele 15 prosent fra 1997 til 2003 (ibid).

6.3 Hard/myk HRM og indre/ytre motivasjon

Både Kuvaas (2005) og Dysvik (2010) har gjennom studier vist at utøvelse av hard HRM (HRM – human resource management) kan ha negativ effekt på prestasjonsorienterte organisasjoner. Hard HRM baserer seg på forutsetninger om jobbmotivasjon og atferd som enten innebærer at ansatte i utgangspunktet er umotiverte og late, eller smarte opportuniste, som kun er opptatt av å følge sin egeninteresse. Kuvaas (2005) henviser til McGregor’s studier fra 1960, når han sammenligner ledere som utøver hard HRM og McGregors ”teori-X-ledere”. Her snakkes det ofte om medarbeidere som er drevet av ytre motivasjonsfaktorer. Motsatt ligger det innenfor myk HRM helt andre forutsetninger til

grunn. Dette er i tråd med McGregors studier av teori-Y-ledere. Slike ledere antar at det er mulig å få de ansatte til å like jobben, at de ønsker å utvikle sine ferdigheter og at de gjerne deltar frivillig i oppgaver som bidrar til å nå organisasjonens mål. Denne type medarbeidere er drevet av en indre motivasjon, og resulterer i atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller meninger knyttet til de oppgavene som utføres. Indre motiverte mennesker tenker i liten grad på hvilken lønn, bonus eller andre ytelser som gis for å utføre aktiviteten. De medarbeidere som drives av ytre motivasjon, vil i ytterste konsekvens, gjøre jobben utelukkende for å oppnå ytre belønning som lønn, bonus, frynsegode eller forfremmelse. Kilden til motivasjonen ligger altså utenfor det å utføre jobbaktiviteten og er i stedet knyttet til resultatet som følger av den (Kuvaas 2005).

Kuvaas hevder at ledere ofte er lite bevisst på hvilke forutsetninger som ligger til grunn for ulike HRM-tiltak. Ofte har ledere både tro på og kommuniserer myke HRM-verdier, for eksempel når de snakker om tiltak rettet mot ansattes karriereutvikling, behov for samarbeid og koordinering og/eller spredning av organisasjonens visjon. Når det derimot handler om tiltak for å unngå uønsket adferd eller for å motivere for større innsats eller kvalitet innenfor rammen av prestasjonsledelse, kan de samme lederne bruke en retorikk som avdekker tanker om de ansatte som er helt på linje med forutsetningene for hard HRM, selv om det faktisk handler om de samme menneskene (Kuvaas 2005). Dette presenterer Kuvaas som et paradoks og forklarer dette ytterligere med å si at flere studier viser at våre "lekmannsteorier" om menneskelig motivasjon innebærer at vi forklarer vår egen motivasjon med motiver som for eksempel at jobben er interessant, spennende og meningsfull, mens vi tror at andre trenger ytre stimulans for å gjøre den samme jobben.

Dysvik (2010) oppfordrer ledere til å unngå en «Ole Brumm»-tilnærming til motivasjon. Det er viktig med både indre/autonom og ytre motivasjon, men det er vanskelig å få en additiv effekt av motivasjon fordi indre og ytre motivasjon jevnt over er negativt korrelert. Det er altså ikke mulig å ha en praktisk tilnærming med ganske mye indre motivasjon, og så "klæsje" litt ytre motivasjon på toppen. Hvis medarbeidere gradvis blir mer opptatt av hva de får ut av aktiviteten enn selve aktiviteten, så er det ikke mulig å holde på engasjement og interesse over tid. Dysvik (ibid) viser også til begrepet prososial motivasjon, og beskriver dette i sin doktorgrad med at indre motiverte mennesker som opplever å bli ivaretatt av sin arbeidsgiver, vil føle en forpliktelse til å gi noe tilbake.

6.4 Oppsummering motivasjonsteorier og min case

I Adecco, som i alle andre organisasjoner, jobber det mennesker med forskjellige behov og ønsker for sitt arbeid. Ut fra dette vil jeg tro at motivasjon oppstår ut fra alle behovsteorier nevnt over. Hva som vil bli interessant i min oppgave er å se hva mine respondenter sier motiverer dem og sette dette opp i mot eksisterende strategi i Adecco. Er det samsvar mellom den strategi som ligger til grunn for virksomheten og ansattes motivasjonskilder, eller ikke? Når Adecco velger å satse på treningsaktiviteter for at ansatte skal kunne strekke seg utover det de normalt gjør og komme i form, vil jeg plassere dette på nivå fem i Maslows behovspyramide, altså en form for selvrealisering. Tar ledelsen da for gitt at de fire nivåene under dette er tilfredsstilt? Vil jeg finne svar på om idrettssatsingen i Adecco fører til økt trivsel i Adecco, eller hindrer de mustrivsel, jfr. tofaktorteorien til Herzberg?

Min forforståelse baserer seg på at vi står overfor en organisasjon med sterkt prestasjonsfokus hvor belønningsteorier er fremtredende,- en organisasjon med fokus på konkurranser, hvor de beste heies fram og oppnår belønning i form av premier og bonus. Hva vil mine undersøkelser vise angående dette? Kuvaas viser til at det er et paradoks at en bestreber å utvikle fellesskapstanken i prestasjonskulturen, samtidig med at undersøkelser viser at bruken av prestasjonslønn har økt i Norge de siste årene. Vil ansatte gi meg svar på om de motiveres av indre eller ytre faktorer, og hvordan virker da et belønningssystem basert på ytre faktorer, på ansatte i Adecco?

Nå har jeg vist noe teori omkring motivasjon og hva som driver denne. Dette vil ha betydning på mikronivå i organisasjonen, altså på den enkelte ansatte. I det følgende vil jeg binde dette sammen med neste nivå, nemlig organisasjonen og hvordan denne kan endres og utvikles på bakgrunn av intern og ekstern påvirkning.

7 Organisasjonskultur

Edgar Schein, som blant teoretikere framheves som ”organisasjonskulturens far”, sier at vi rett og slett ikke kan forstå organisasjonsmessige fenomener uten å betrakte kultur både som en årsak til og som en forklaring på slike fenomener (Schein 1987). Vi har fortsatt bare en fragmentert basisviten om hvordan kultur egentlig fungerer, men Schein (ibid) hevder det finnes intet viktigere punkt på dagsorden innen organisasjonsteoretisk forskning enn kulturdynamikk. Organisasjonskultur kan være en viktig kilde til motivasjon, koordinering og kontroll i moderne organisasjoner. Goffee og Jones (1996) begrunner dette på følgende måte:

”Culture has become a powerful way to hold a company together against a tidal wave of pressures for disintegration, such as decentralisation, delayering and downsizing. [...] Culture is then what remains to bolster a company’s identity as one organisation.”

Det finnes ingen felles definisjon av hva som ligger i begrepet organisasjonskultur, men følgende definisjon, utarbeidet av Schein (1987), er mye brukt:

”Et mønster av grunnleggende antagelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.”

Denne definisjonen er et resultat av at det i løpet av 80-årene vokste fram en enorm interesse for å studere organisasjonskultur i forbindelse med bedrifters suksess. Det ble dokumentert at menneskene og de aktivitetene som pågår blant medlemmene, utvikler mer eller mindre felles virkelighetsoppfatninger og språk for hvordan problemer løses og oppgaver utføres. Dette synet representerer et alternativ til å se på organisasjoner som et teknisk, rasjonelt hjelpemiddel for å nå visse mål (Busch et al 2010)

7.1 Ulike perspektiver på organisasjonskultur

Som nevnt over, så foreligger det i dagens samfunn en erkjennelse om at organisasjonskultur er mer enn teknologiske løsninger, strukturelle forhold og formelle kontrakter. Verdier, normer og menneskets måte å se verden på kan bety like mye for hvordan en kultur oppfattes. Likedan er det noen som hevder at det er mer fruktbart å betrakte kulturen som et sosialt konstruert og rutinisert fenomen som bidrar til å gi mening i en kompleks virkelighet. I organisasjonskulturstudier er disse erkjennelser satt inn i forskjellige forståelsesrammer vist på denne måten:

Perspektiv	Organisasjonsforståelse	Organisasjonskultur
Teknisk rasjonelt	Organisasjonen er et middel til effektiv måloppnåelse	Kulturen er et redskap til å nå gitte mål.
Funksjonelt	Organisasjonen er et kollektiv, som forsøker å overleve gjennom å ivareta nødvendige funksjoner.	Kulturen er et mønster av felles verdier og grunnleggende antagelser, som ivaretar funksjoner knyttet til ekstern tilpasning og intern integrasjon
Symbolisk	Organisasjonen er en menneskelig konstruksjon som uttrykker komplekse mønstre i symbolske handlinger	Kulturen er et mønster av sosialt skapte symboler og meninger.

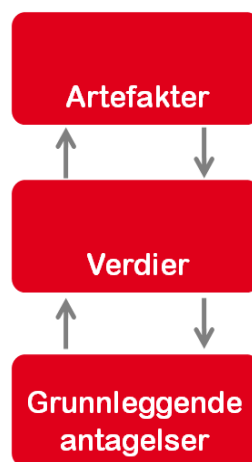
Tabell 1 Tre perspektiver på organisasjonskultur (Busch et al 2010)

I Scheins definisjon av organisasjonskultur (over), vektlegges det funksjonelle perspektivet, altså at organisasjonskulturen er skapt gjennom en prosess hvor verdier og normer har vokst fram som et svar på de krav som settes fra omgivelsene. Organisasjonen betraktes her som et naturlig system som, for å overleve, utvikler og ivaretar en rekke nødvendige funksjoner. Til forskjell fra det teknisk, rasjonelle perspektiv, kan organisasjonskulturen i det funksjonelle perspektiv ikke ”iverksettes” eller ”endres” for å realisere mål, men en tror, som Schein (1987) sier, at verdier og normer må vokse fram. I et symbolsk perspektiv framstår organisasjonskulturen mer tvetydig enn i de to andre perspektivene. Her snakker vi om at kultur betraktes som en sosialt konstruert virkelighet, hvor organisasjonens medlemmer konstruerer sin virkelighet gjennom sosiale prosesser. Organisasjonen holdes sammen ved hjelp av felles verdier og kultur, og ikke på bakgrunn av mål, strategier, ledelsesautoritet og regulativer. De felles verdiene utvikles gjennom for eksempel ritualer, seremonier, historier, helter og myter. Disse handlingene binder mennesker sammen og bidrar til en felles identitet (ibid). Schultz (1990) har tatt utgangspunkt i flere forskjellige definisjoner av organisasjonskultur og formulert sin egen definisjon på organisasjonskultur i et symbolsk perspektiv:

”Et nettverk av lokal mening og betydning, imellem organisationsmedlemmerne, som kan danne forskjellige mønstre i form af verdensbilleder og etos. Disse mønstre utvikles og vedligeholdes særligt igennem myter, organisatoriske sagaer og ritualer. Organisationskulturer er organisationsmedlemmernes sosialt skapte og meningsfulde virkelighet(er), der sammenfatter organisationens særlige levemåde.” (Schultz 1990:69)

7.2 Kulturens nivåer og samspill mellom dem

I en kulturdiskusjon er det viktig å se på de forskjellige ”elementer” som inngår i vår forståelse av begrepet organisasjonskultur. Ved å foreta en oppdeling av disse i tre nivåer, gir det en mulighet for visualisering og hjelp til å holde disse adskilt for å unngå en begrepsforvirring.



Figur 4 Kulturens nivåer (Schein 1987)

7.2.1 Artefakter/kulturuttrykk

Kulturens artefakter er synlige, observerbare produkter av kulturen og kan tolkes som kulturbærere. De kan ikke direkte avleses som ”organisasjonens kultur”, men må først fortolkes for å finne hvilken spesifikk betydning de har i den spesifikke organisasjonen (Bang 1988:63). Det er vesentlig å være oppmerksom på at forholdet mellom artefakter og kultur er gjensidig; kultur vil reflekteres i de kulturelle artefaktene på samme måte som artefaktene er med på å skape, opprettholde og endre kulturen (ibid). Eksempler på artefakter kan for eksempel være historier, organisasjonsmyter, språk og sjargong, humor, seremonier og ritualer og fysisk utforming av kontorer og bygninger.

7.2.2 Verdier

En verdi er en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller ”slutt-tilstand” personlig eller sosialt er å foretrekke, framfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand (Rokeach 1976, her Bang 1988: 51). Etter hvert som verdier begynner å bli tatt for

gitt, går de over til å bli oppfatninger og antagelser som mister sin plass i folks bevissthet, på samme måte som vaner blir automatiske og ubevisste (Schein 1987:14). Argyris og Schön (1978) skiller mellom forfektete (uttrykte) teorier/verdier og bruksteorier/verdier. Forfektete verdier er de verdier som organisasjonen sier at de tror på og som vi ofte kan lese om i bedriftens visjoner, markedsmateriell og formulerte målsettinger. Disse verdiene sier i mange tilfeller lite om hva organisasjonen faktisk kommer til å gjøre i de tilfeller hvor disse verdiene burde ha vært virksomme. Bruksteorier er de modeller, teorier og verdier som virkelig ligger bak de ansattes handlinger og som oftest ikke er bevisste for den enkelte. De forfektete verdiene/teoriene kan ofte være stikk motsatt av bruksteoriene, uten at organisasjonens medlemmer er villige til å innrømme det (Bang 1988:52). Bruksteoriene er i følge Schein (1987:16) synonymt med det han kaller grunnleggende antagelser.

7.2.3 Grunnleggende antagelser/kjerneelementer

De grunnleggende antagelser forklares med det som folk ser på som organisasjonens ideologi eller filosofi og de underliggende begrepsmessige kategoriene og antagelsene som gjør det mulig å formidle og forstå hverdagslige hendelser. Dette er i følge Schein (1987) lærte responser eller løsninger på en gruppes overlevelsproblemer i sine eksterne omgivelser og på dens interne integrasjonsproblemer. Disse blir etter hvert tatt for gitt fordi de stadig brukes til å løse gruppens problemer, og fordi de virker. Det som en gang var en hypotese eller subjektiv virkelighet, transformeres gradvis til en sosial realitet. Til slutt tror vi at det er slik virkeligheten er – den subjektive virkelighet er blitt objektiv (Bang 1988).

Organisasjonsforskere er ikke helt enige i om denne måten å dele inn kjerneelementene i en organisasjonskultur på er den eneste riktige. Likedan vil begrepsbruken være avhengig av den virkelighet som skal analyseres og de briller om forskeren har på. Bang (1988) sier at han velger å kalle disse grunnleggende antagelser for kulturelle temaer, mens andre velger å bruke ”verdier”, ”normer” eller ”virkelighetsoppfatninger”. Schein har blitt kritisert for at hans modell er for generell og vanskelig å bruke i praksis. Han legger liten vekt på artefakter, og skiller ikke mellom de ulike artefaktenes betydning for organisasjonens kultur. I denne oppgaven har jeg derfor valgt å vise til Schultz’ teori omkring en symbolsk fortolkning av kultur, da dette utfyller Scheins manglende vektlegging av artefakter.

7.3 Subkulturer

Schein (1987) hevder at kultur utvikles i enhver gruppe når gruppen har vært lenge nok sammen til å ha opplevd og delt betydningsfulle problemer, og at den har hatt mulighet til å løse disse problemene og observert effekten av løsningene. Likedan må gruppen ha tatt inn nye medlemmer. Vi ser derfor at i de tilfeller hvor en organisasjon består av mindre grupper/avdelinger og punktene over er oppfylt, så kan det dannes såkalte subkulturer. Dette beskrives i litteraturen som et normalt fenomen i organisasjoner. Gruppen har altså utviklet en kultur som skiller dem fra andre grupper i organisasjonen. Subkulturenes eksistens er ønskelig for å skape mangfold og aktivitet innenfor organisasjonen. De kan skape positive spenninger som stimulerer til læring og virker berikende gjennom å tilby ulike innfallsvinkler til organisasjonens problemer. Men de kan også være negative ved å stimulere til sterke interne konflikter. Konflikten kan være basert på at subkulturene har ulike oppfatninger om hvordan organisasjonen skal løse sine grunnleggende oppgaver (Busch et al 2010: 227).

7.4 Oppsummering organisasjonskultur og min case

I denne oppgaven vil jeg ikke komme til å gå inn i en dyptgripende analyse av Adeccos organisasjonskultur. Allikevel valgte jeg å ha med en del teori omkring dette fordi det er viktig for å forstå hvorfor en organisasjon er som den er. I mine intervjuer vil jeg som innledningsspørsmål pense samtalen inn på respondentens forståelse av Adeccos kultur, og på den måten bruke dette som en "ice-breaker". Noen av de synspunkter som kommer fram vil jeg komme til å bruke i drøftingen avslutningsvis i oppgaven. Min førforståelse av Adeccos kultur er at organisasjonen kan passe inn i alle de tre forståelsesrammene. Jeg mener at organisasjonen kan være et middel til effektiv måloppnåelse (teknisk rasjonelt perspektiv) fordi våre strategier i stor grad blir besluttet på toppnivå, blant annet i form av klare, operasjonaliserbare mål, rutiner som standardiserer adferd og et nøye uttenkt belønningssystem. At Adecco også kan sees i et funksjonelt perspektiv er for meg innlysende da organisasjonen er veldig avhengig av sine omgivelser (ekstern tilpasning), samtidig som det internt foregår en kontinuerlig tilpasning som gjør at verdier og normer er i stadig endring. I et symbolsk perspektiv mener jeg at de idrettsaktivitetene som tilbys kan for de ansatte ha en annen hensikt enn å komme i bedre form. Gjennom disse aktivitetene sosialiserer ansatte seg med hverandre på en annen arena enn den jobbmessige. Fin sykkel og deltagelse i Birken viser omverdenen at de ansatte er en gjeng med treningsinteresserte

og sporty mennesker med sunne verdier. Igjen – dette er mine hypoteser og forhåpentligvis vil som sagt undersøkelsene mine kanskje kunne bekrefte eller forkaste disse oppfatninger.

8 Prestasjonskultur

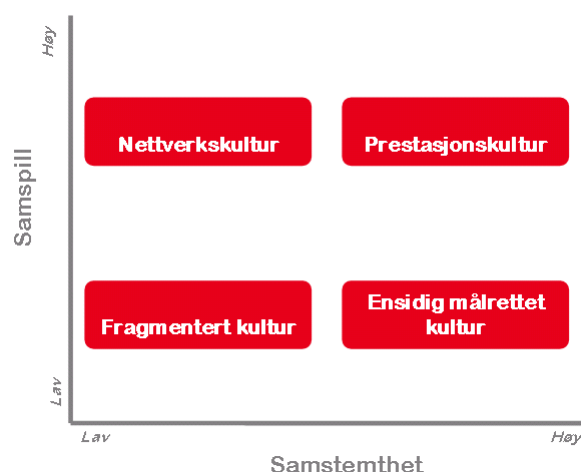
Når det snakkes om koordinering og kollektiv utnyttning av kompetanse, har det tradisjonelt vært fokus på rekruttering og utforming av en hensiktsmessig organisasjonsstruktur. I våre dager er mobilisering av individuell kompetanse for kollektiv målrettet innsats, mer og mer blitt et spørsmål om utvikling av organisasjonskultur som kan fungere som ”lim og drivstoff” for ambisiøse målsettinger. På den måten kan grunnlag legges for en utvikling av konstruktiv samhandling (Andersen og Sæther 2008). I idretten kjenner vi begrep som å ”gjøre hverandre gode” og ”spille på lag”, begreper som kanskje er en selvfølge for mange. En kjent fotballklubb i Norge har jobbet etter ”godfot-teorien” (Eggen og Nyrønning 1999), en teori som av enkelte har blitt hevdet å basere seg på sunn fornuft. I hverdagen er det ikke alltid like enkelt å handle i tråd med sunn fornuft fordi både ytre og indre krav som vi stilles overfor, ofte er på kollisjonskurs. Resultatet kan bli konflikter, stress og demotivasjon. I dagens kunnskapssamfunn jobber det høykompetente medarbeidere som ikke nødvendigvis trives i innelåste roller og stive organisasjonsstrukturer. Utvikling og mobilisering av kompetanse er nøkkelfaktorer for å lykkes i kunnskapssamfunnet som kjennetegnes med stadig nye utfordringer og krav til fleksibilitet og endringsvillighet. Dette er hva Andersen og Sæther (2002) kaller prestasjonskultur.

Prestasjonskultur handler om hardt, målrettet og systematisk arbeid for å bli litt bedre. Hver dag. Det handler om virksomheter, team og individer som har lidenskap og drivkraft til å prestere på et stadig høyere nivå for å oppleve mestring og suksess. Medlemmene i organisasjonen har store mål og alle vet hvordan de skal bidra til å nå målene (Vik 2009:96).

Goffee og Jones (1996) viser til at det primært er to sider ved en organisasjonskultur som kan bidra til en prestasjonsorientering, nemlig samspill og samstemthet. I en organisasjon vil medlemmene stå i kontinuerlig interaksjon med hverandre. Dette kan utvikle seg i to retninger – samspill eller motspill. Med samspill menes en hverdag med åpen interaksjon hvor enighet og uenighet kommer på bordet, og at det arbeides bevisst for å tilfredsstille alle interessentene. Samspill dreier seg om nærhet. Eksempler på det kan være personkjennskap i arbeidssituasjoner og et tett nettverk, preget av åpenhet og toleranse

med andre i organisasjonen. I motsatt fall, når konflikter fører til intriger og taktiske utspill, får vi en situasjon preget av motspill. Samstemthet er det som gir prosesser retning. Det gjelder både felles oppfatninger i form av visjoner, mål og arbeidsmåter og oppfatninger som styrker opplevelsen av samarbeid om felles mål gir økt opplevelse av hver enkelt. Disse to hoveddimensjonene kan kombineres, og da får vi fire ulike hovedtyper kultur (se Figur 5):

- 1) **Nettverkskultur:** Denne er preget av høy grad av samspill, med mange diskusjoner og meninger om mål og retning. Krav om full toleranse og sterke personlige relasjoner kan gjøre at sterk uenighet og konflikter søkes å unngås, slik at krav til prestasjoner og ytelse blir vanskelig å gjennomføre. Graden av samstemthet er dermed lav.
- 2) **Ensidig målrettet kultur:** Denne kjennetegnes ved en sterk synliggjøring av mål og et kollektivt ansvar for å nå målene, altså en høy grad av samstemthet. Samspillsfaktoren er lav og denne kulturen fungerer best når resultatene er uavhengig av samarbeid og det stort sett dreier seg om standardisering av produksjonsprosesser og produkter.
- 3) **En fragmentert kultur** preges av både lavt samspill og lav samstemthet. I en slik kultur kan det være mange individuelt sterke individer som alene presterer bra, men som i liten grad samhandler i tråd med organisasjonens mål og strategier.
- 4) **Prestasjonskultur (også kalt felleskultur):** Kjennetegnes av høy grad av samspill og samstemthet.



Figur 5 To hoveddimensjoner i prestasjonskultur (Goffee & Jones 1996)

8.1 Samspill og samstemthet

Som sagt over er samspill og samstemthet to faktorer som er brukt til å operasjonalisere begrepet prestasjonskultur. For å tydeliggjøre hva som ligger i disse faktorene har Andersen & Sæther (2002) listet opp følgende nøkkelfaktorer som skal hjelpe oss i forståelsen av disse:

8.1.1 Samspill

- ✓ Vi vil vinne sammen. Her forutsettes det at medlemmene har vilje og evne til å samspill. Det betyr at de må ønske å lære av hverandre, gjøre hverandre gode og de må erkjenne at det eksisterer en gjensidig avhengighet mellom dem.
- ✓ Kunnskap om hverandre. I dette ligger en tanke om at medlemmene må ha kunnskap om hverandres svake og sterke sider. Det er avgjørende å vite hvem som kan brukes til hva.
- ✓ Respekt for fagkunnskap
- ✓ Respekt for personlige grenser
- ✓ Kan stole på hverandre

8.1.2 Samstemthet

- ✓ Forstå verdiskaping. Det er viktig å ha en felles forståelse av hva vi holder på med, hvilke verdier som skapes og hvordan (omtales ofte som visjon og forretningsidé)
- ✓ Forstå og akseptere virksomhetens strategi
- ✓ Forståelse av egen rolle i tilknytning til strategi og plan
- ✓ Tillit til ledelsen

8.2 Ledelse i prestasjonskulturer

For å lykkes med å skape prestasjonskulturer er altså suksessfaktorene utvikling, organisering og mobilisering av de samlede menneskelige ressurser for å oppnå innovasjon og fleksible løsninger. For å lykkes med dette vil ledelsen spille en sentral rolle. Bolman og Deal (2009) understreker viktigheten av god ledelse. De hevder at lederskap, enten det er delt eller ligger hos én enkelt person, spiller en helt avgjørende rolle for effektiviteten i gruppen og for medlemmenes tilfredshet. Dette påvirker igjen, som jeg har vært inne på, dannelsen av organisasjonens kultur, og Schein (1987:4) sier at ledelse og kultur er to sider av samme sak fordi det er umulig å forstå det ene uten å ta det andre i betraktning.

De antagelsene som ledere virkelig står inne for, blir formidlet både eksplisitt og implisitt gjennom det de er opptatt av, gjennom de rollene de er modeller for, gjennom måten de tar hånd om avgjørende situasjoner på, og gjennom de kriterier som benyttes for rekruttering, seleksjon, forfremmelser og oppsigelser. Sekundære mekanismer som organisasjonens struktur, dens prosedyrer og rutiner, fysisk utforming, historier, legender og formelle utsagn er svakere, mer flertydige og ikke så lette å kontrollere. Likevel kan disse sekundære mekanismene være en kraftig forsterkning av hovedbudskapene, hvis lederen kan kontrollere dem (Schein 1987). I dagligtalen snakkes det ofte om at det er forskjell på teori og praksis. Satt inn i Argyris og Schöns tanker om bruksteori og uttrykt teori (se kapittel 7.2.2) menes det da at en leder for eksempel kan forfekte meninger om viktigheten av åpen kommunikasjon og godt samspill (altså i teorien er enig), mens han eller hun i praksis utøver ledelse som resulterer i det motsatte.

Arbeid for å ivareta individet i organisasjonen er en viktig del av det å være en god leder. Bolman og Deal (2009) hevder at mange fremgangsrike organisasjoner har tatt i bruk kreative og virkningsfulle metoder for å tilpasse enkeltmenneskers og organisasjonens behov til hverandre. Disse metodene går ut på at de ansatte behandles som en investering, ikke som en utgift. Et utbredt kjennetegn ved selskaper som gjør det godt, er at de er dyktigere enn andre til å forstå og forholde seg til behovene både hos ansatte og kunder. Derfor tiltrekker de seg flere som er motivert for å gjøre en glimrende jobb (ibid). Når det gjelder prestasjonskultur, så sier Andersen og Sæther (2002:19) på samme måte at en viktig forutsetning for å lykkes med å utvikle en prestasjonskultur, er at ledelsen utvikler, pleier, iscenesetter og synliggjør kulturen, slik at den gjennomsyrrer virksomheten på alle nivåer.

8.3 Transformasjonsledelse

Adecco baserer sin lederopplæring på transformasjonsledelse (Meland og Åsen). Prinsippene i transformasjonsledelse og prestasjonsledelse har en del likheter og handler i store trekk om å kommunisere organisasjonens visjon og mål, inspirere og motivere enkeltmedlemmene slik at de føler seg positivt utfordret og verdifulle for organisasjonen. Samtidig skal lederen bidra til at alle jobber i samme retning for å skape gode resultater på en effektiv måte.

En voksende andel av moderne organisasjoner har mistet mye av den tradisjonelle hierarkiske oppbygningen. Fra de tidligste ledelsesteoriene og frem til i dag har det skjedd store endringer i samfunnet, nasjonalt og internasjonalt. Dette stiller nye krav til ledere. Dagens ledere skal, i større grad enn tidligere, lede kunnskapsarbeidere. Dette er høyt utdannede medarbeidere, som skiller seg fra den tradisjonelle industriarbeideren. Det som ble ansett som effektiv ledelse av industriarbeidere, er lite hensiktsmessig når kunnskapsarbeidere skal ledes. Kunnskapsarbeidere ønsker, og opplever, i stor grad autonomi i sitt arbeid. Dette legger føringer for hvordan organisasjonsstrukturen utvikles, og har sammenheng med hvordan organisasjonen bør ledes. Bass (1990) illustrerer dette poenget i sin bok, hvor han sier at transformasjonsledelse er å bygge ned de tradisjonelle hierarkistiske strukturer til fordel for en flatere en, hvor multifunksjonelle nettverk og team spiller en vesentlig rolle. Disse teamene skal vektlegge at alle medlemmene opparbeider seg kompetanse på å fasilitere, coache, lede og undervise de andre medlemmene i teamet. Likedan må alle teammedlemmene ha kunnskap om gruppeprosesser. Lykkes man med dette vil en oppnå at alle i teamet utøver transformasjonsledelse overfor hverandre.

8.4 Kritikk på teori om prestasjonskultur og -ledelse

Alle modeller viser verden gjennom briller som bidrar til en forenkling av virkeligheten. Newell et al (2002:34) hevder at ledere i kunnskapsintensive organisasjoner må godta at de ulike medlemmene i organisasjonen har ulike verdier. Disse ulikhetene kan ikke enkelt endres og innordnes i et felles verdisystem. Kulturen er dermed løst strukturert, delvis delt og kulturen vokser fram gjennom at aktørene lærer av hverandre eller gjennom ulike hendelser i organisasjonen (ibid). Ledere må, i denne type organisasjoner, akseptere differensieringen og fragmenteringen, i stedet for å presse gjennom en integrering. I tillegg til dette pekes det på at uformelle rutiner som utvikles over tid, raskt kan sette standarder og at kunnskapsutvikling kan oppfattes som "best practice". En slik utvikling av normer og praksiser kan ofte begrense utviklingen i organisasjonen (ibid). En annen faktor som er viktig å ta med inn i diskusjonen av prestasjonskulturer, er at for mye fokus på prestasjonsmål kan bli en distraksjon som reduserer prestasjonene (Wormnes og Manger 2005). Ofte opplever medlemmene i en organisasjon at de samme mål og strategier gjelder for alle, uansett forutsetninger (indre eller ytre) for å nå målet. Det kan for enkelte heller være hensiktsmessig å skille mellom prestasjonsmål og mestringsmål. Egne personlige mestringsmål ligger innenfor mulighetenes kontroll, og erfaring fra eliteidrett viser at nøkkelen til gode prestasjoner ofte dreier seg om å holde fokus på og vektlegge

arbeidet med mestringsmål (ibid). Dette kan settes i sammenheng med teori om flyt (som vist i kapittel 6.2).

8.5 Oppsummering prestasjonskultur og -ledelse og min case

Min subjektive oppfatning er at vi i Adecco kan finne mange elementer som tilsier at det eksisterer en prestasjonskultur. Etter å ha analysert resultatene fra mine undersøkelser håper jeg å kunne finne svar på om det er riktig at Adecco har motiverte medlemmer med vilje og evne til samhandling og som har en felles forståelse av mål og hvordan organisasjonen skal nå disse målene. For det er dette som er en av de viktigste faktorene for å lykkes med å utvikle en god organisasjonskultur generelt og prestasjonskultur spesielt. I prestasjonsledelse framheves indre motivasjon som en vesentlig driver til økte prestasjoner. Tanken er altså at det skal ledes gjennom å involvere den ansatte, utvikle den enkeltes kompetanse og delegerer ansvar. Prestasjonsledelse og transformasjonsledelse har klare fellestrekk og handler i all vesentlighet om å kommunisere tydelige mål, utfordre og motivere enkeltindividet og få alle medlemmene i organisasjonen til å jobbe i samme retning. Jeg håper at undersøkelsene mine vil gi svar på om Adeccos ledere utøver transformasjonsledelse. Dette vil ikke bli et viktig poeng i denne oppgaven, og er heller ikke en del av mine forskningsspørsmål. Men, som Bolman og Deal (2009) sier, lederskapet spiller en avgjørende rolle for effektiviteten i gruppen og for medlemmenes tilfredshet. Derfor vil jeg også innom dette temaet i mine undersøkelser.

Del III – Vitenskapsteori og metode

9 Innledning

I dette kapitlet starter jeg med å plassere meg – forskeren – i et vitenskapsteoretisk perspektiv, samtidig som jeg forsøker å si noe om innholdet i min ryggsekk som hele tiden er med meg på denne forskningsreisen jeg har lagt ut på. Jeg vil starte med å gjøre rede for hva jeg forstår med vitenskap og hvilke vitenskapsteoretiske valg som gjøres.

I kapitlet om metodisk tilnærming viser jeg de valg jeg sto over for da jeg skulle velge forskningsdesign for denne oppgaven. Deretter følger et kapittel som sier noe om de valg jeg faktisk tok, og hvordan undersøkelsene ble gjennomført. Avslutningsvis oppsummerer jeg styrker og svakheter ved de metodiske valg som ble foretatt.

10 Vitenskapsteori

10.1 Forskningsparadigme

Jeg skal i min oppgave ut og studere mennesker og forsøke å finne ut hva de gjør, hvordan de samhandler og tenker omkring et gitt tema og i gitte situasjoner. Jeg ønsker å finne svar på om trening og det fellesskap som det innebærer, kan være et hjelpemiddel som i en sosial sammenheng skaper læring og derigjennom utvikling av prestasjonskulturen. Sagt på en annen måte: Vil denne kunnskapingen ha påvirkning på de faktorer som jeg har skissert i min problemstilling og forskningsspørsmål? Til slutt vil jeg måtte stille spørsmål om de funn som jeg forhåpentligvis finner, vil gi meg økt kunnskap om verden?

I vitenskapsteorien skilles det mellom positivismen på den ene siden og en fortolkningsbasert tilnærming (hermeneutikk) på den andre siden. Med utgangspunkt i positivismen forsøkes det å kartlegge en objektiv virkelighet og forskeren holder seg til målbare fakta for å kunne avdekke generelle fenomener og formulere teorier om disse (Nyeng 2004). I hermeneutikken studerer forskeren hvordan mennesker fortolker og lager mening av en virkelighet. All forståelse er betinget av den kontekst eller situasjon noe forstås innenfor og her bringer forskeren med seg sine erfaringer og disposisjoner inn i forståelsen. Litt enkelt kan det sies at fokus flyttes fra det objektive til det subjektive (Jakobsen 2005:27-28). Tradisjonelt er ofte kvantitativ forskning bygd på et vitenskapssyn som baserer seg på positivismen, mens kvalitativ forskning bygger på et vitenskapssyn

som hovedsaklig er basert på hermeneutikken og sosial konstruktivisme.

Sosialkonstruktivismen er en filosofisk retning innen samfunnsvitenskapen som tar utgangspunkt i at all læring foregår kontekstuel, det vil si at kunnskap konstrueres og skjer i samspill med andre i et sosialt miljø. Læring skjer i sosiale sammenhenger, sammen med ressurspersoner ved bruk av hjelpemidler (redskaper eller artefakter).

Epistemologien omhandler spørsmål omkring hvordan forskeren kan finne ut ”noe sikkert om verden” eller som Platon uttrykte det: ”En bevist, sann kunnskap” om verden. I min oppgave må de funn jeg eventuelt finner og de svar som framkommer, diskuteres ut fra om dette er sann kunnskap eller ikke. Kanskje må de gjøres til gjenstand for fortolkninger, og da må forskeren må være bevisst på at det kan finnes ulike forståelser og oppfatninger av den sosiale virkelighet (Johannessen et al 2006). Som mennesker har vi en oppfatning av verden som er styrende for våre fortolkninger, og det er dette som i vitenskapen kalles ontologi. Ontologien kan derfor forklares som vår måte å forstå verden og våre omgivelser på. Ontologien blir i så måte en beskrivelse av vårt verdensbilde, mens epistemologien blir veien til kunnskap om dette verdensbildet.

Jeg velger å plassere meg selv i hermeneutikken, da hovedformålet med denne oppgaven er å forstå et fenomen, heller enn å beskrive fakta. Det vil for meg være vanskelig å beskrive en sann virkelighet, da jeg skal forske i en organisasjon bestående av enkeltindivider som har sin egen oppfatning av hvem de er og hvor det finnes like mange oppfatninger av hva som er virkelighet som det er medlemmer i organisasjonen. Videre er det viktig å ta høyde for at de funn jeg eventuelt avdekker i Adecco ikke nødvendigvis vil være sanne i en annen organisasjon, men mine funn vil forhåpentligvis være et bidrag til å forske videre på disse fenomenene. Selv om mine hovedbriller vil være farget av hermeneutikken, er det viktig å se at ved å gjennomføre en spørreundersøkelse så beveger jeg meg i retning positivismen, for svarene som framkommer her er målbare og gir grunn til sammenligning.

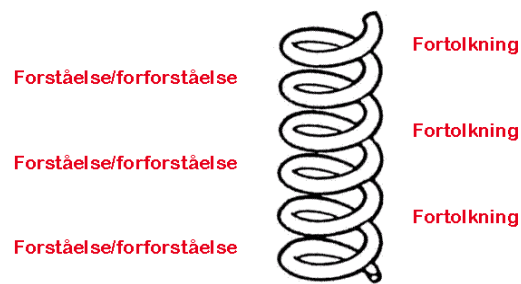
10.1.1 Hvem er jeg – nærhet og/eller distanse?

Jeg har vært ansatt i Adecco Norge AS siden 2002, men har jobbet i bemanningsbransjen i 5 år også før dette. Utover dette har jeg jobbet i flere år i reiseliv både i Norge og i utlandet. Mitt faglige utgangspunkt før masterutdanningen er som Høgskolekandidat fra TØH (1991) i økonomi/administrasjon i tillegg til sosialpedagogikk grunnfag. Siden jeg startet i Adecco har jeg fungert som konsulent i forskjellige roller, men aldri som leder. Jeg

har mitt arbeidssted ved et lite avdelingskontor, hvor hovedarbeidsoppgavene er rekruttering og salg av bemanningsløsninger. Jeg har i flere år vært engasjert som internrevisor og har gjennom dette vervet fått mulighet til å møte kollegaer i deres arbeidshverdag rundt om i landet.

Førforståelse handler om viktigheten av å forstå og være bevisst den bagasjen forskeren har med i ryggsekken før reisen starter. Dette kan være holdninger, erfaringer, inntrykk etc. Det er vanskelig, om ikke umulig, å fri seg helt fra sin førforståelse og derfor er det enkelt å se både ulemper og fordeler når forskeren skal forske i sin egen organisasjon. Jeg skal gjennom undersøkelser snakke med mine kollegaer og få deres forståelse av de undringer som jeg har gjort meg. Vi er alle individer med forskjellig virkelighetsforståelse, samtidig som det er grunn til å tro at mye av vår virkelighetsforståelse er lik da vi er en del av samme kultur. Organisasjonskulturer oppstår innenfor sosiale, etniske og yrkesmessige kulturer (Schein 1987). Så lenge konsulenten eller forskeren tilhører samme vertskultur som organisasjonen, burde hun/han kunne forstå en hel del av kulturen i en moden organisasjon. Mye av kulturen er ubevisst (grunnleggende antagelser jfr. kapittel 7.2.3) og blir tatt for gitt av sine medlemmer. Derfor lar den seg ikke utforske ved anmassende metoder som spørreundersøkelser. For å få kunnskap om de underliggende antagelsene, så må man først observere og intervju, for deretter å arbeide seg fram til antagelsene sammen med medlemmer som er villige til å få sine antagelser fram i lyset.

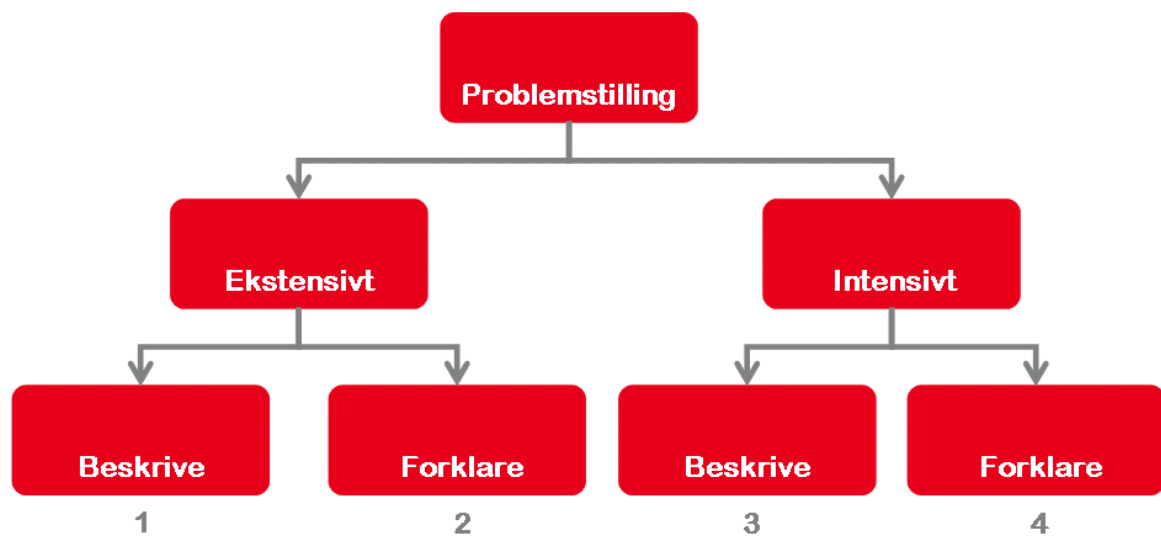
Min drøfting og analyse av empiri vil balansere mellom objektivitet og subjektivitet, da fullstendig objektivitet vil være umulig når forskeren beveger seg i en kontekst som er en del av hans/hennes hverdag. Førforståelse er et sentralt begrep i hermeneutikken og denne kan altså hindre objektivitet, samtidig som det er vesentlig med kunnskap og forståelse for å forstå konteksten som omgir oss (Nyeng 2004). Denne intersubjektiviteten danner grunnlag for den hermeneutiske spiral (se Figur 6). Fordeler med innenfra kunnskap er at forskeren kjenner historiene, får lett tilgang til feltet og analysen kan i mange tilfeller blir lettere. Ulemper er at forskeren kan ha bestemt seg på forhånd om hva som for eksempel er rett og galt og om hvem som "eier" virkeligheten. En annen ulempe er at forskeren kan bli oppfattet som spion i egen virksomhet og at det kan være vanskelig å skille mellom rollen venn/kollega og forsker.



Figur 6 Den hermeneutiske spiral

10.2 Metodisk tilnærming

Utgangspunktet for denne masteroppgaven var at jeg hadde gjort meg noen undringer omkring et fenomen. Disse funderinger førte etter hvert fram til en problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. I prosessen med å finne svar på mine spørsmål måtte jeg foreta noen valg og gjøre meg opp tanker omkring hvordan mine undersøkelser skulle gjennomføres fra start til mål. Altså forsøke å finne det undersøkelsesopplegget som ville være best egnet til den spesifikke problemstillingen. De valgene som tas vil ha viktig strategisk betydning for forskningen da det er med på å bestemme hvilke enheter vi ønsker å undersøke, hva vi ønsker å få ut av de ulike enhetene og hvilke metoder vi skal bruke for å få ut denne informasjonen (Johannessen et al 2006). Dette kalles forskningsdesign. Setter vi dette inn i modell, visualiseres valgene på denne måten:



Figur 7 Fire idealtypiske design (Jakobsen 2005)

10.2.1 Problemstilling

Det første jeg måtte gjøre var å definere en problemstilling. ”En god forskningsprosess krever at problemstillingen skal oppleves som spennende, den skal være enkel og den skal være fruktbar” (Jakobsen 2005:81). Kravet til spenning er kanskje det viktigste for forskerens motivasjon gjennom hele prosessen. Fruktbarheten skal kunne bidra til en faglig utvikling da den stiller krav til teoriforståelse og praktisk erfaring hos forskeren. For å kunne fullføre forskningsprosjektet er det også nødvendig å gjøre avgrensninger. Om forskeren har klart for seg hva som skal undersøkes og har kunnskap om et fenomen, vil han ha god mulighet til å utvikle en klar problemstilling. I andre tilfeller vet kanskje ikke forskeren nok om det aktuelle fenomenet og starter undersøkelsene med et åpent spørsmål. I slike tilfeller sier vi at han står overfor en uklar problemstilling som krever en eksplorerende, utforskende type undersøkelse (ibid).

Jeg har i oppgavens innledende kapittel forsøkt å gjøre rede for en tilstand eller et fenomen som jeg har en ”følelse” av, men som for meg er ukjent og som det heller ikke er forsket så mye på tidligere. Jeg har altså lite forhåndskunnskap om det jeg ønsker å undersøke og jeg står derfor overfor en uklar problemstilling. Utgangspunktet mitt når denne problemstillingen skal angripes, må bli eksplorerende, altså at jeg har til hensikt å utdype og forske på, det jeg vet lite om fra før. Hensikten min blir å skaffe meg en dypere forståelse av hva fenomenet egentlig består av (Jakobsen 2005:73). Den problemstilling som ble valgt med tilhørende forskningsspørsmål er beskrevet og argumentert for i kapittel 2.

10.2.2 Intensivt eller ekstensivt design?

Når forskeren har konkretisert problemstillingen, står hun overfor to forskjellige forhold når valg av design skal tas (se Figur 7). Ønsker forskeren å gå i dybden på noen få undersøkelsesenheter og å få fram nyanserte data innenfor det tema som er valgt, står forskeren ovenfor et intensivt design. Et intensivt design krever en kvalitativ innsamlingsmetode, en metode som kjennetegnes ved fravær av en analytisk hovedretning og en stor grad av åpenhet og fleksibilitet. Eksempler på kvantitative undersøkelsesmetoder er dybdeintervju, gruppeintervju og observasjon. Velger forskeren derimot et ekstensivt design, velger hun å undersøke et bredere utvalg og da vil tilnæringsmåten måtte bli mer lukket fordi hun på forhånd må bestemme hvilken informasjon hun ønsker å samle inn og deretter forhåndsstrukturere denne. Vi snakker da

om en kvantitativ metode som gir oss tilgang på målbare data som kan uttrykkes i tall og størrelser. Når det gjelder de metodene som benyttes for innsamling av primærdata i kvantitative metoder, så er det én type som dominerer; spørreskjema med lukkede svaralternativ (Jakobsen 2005). Jakobsen hevder at det ikke er noen motsetning mellom disse to design, heller tvert i mot. De fleste forskere ville nok ønske å gå både i bredden og i dybden. Grunnen til at de fleste velger bort dette, er av ressursmessige hensyn; det blir både for kostbart og tidkrevende.

10.2.3 Gyldighet, pålitelighet og triangulering

Før en undersøkelse gjennomføres må forskeren alltid stille seg spørsmål om gyldighet og pålitelighet. Han må spørre: ”Er det undersøkelsesopplegget jeg velger egnet til å belyse den problemstillingen jeg ønsker å belyse?” Svaret han får på dette vil si noe om oppgavens validitet, eller gyldighet. Undersøkelsesopplegget vil også ha betydning for pålitelighet (reliabilitet) og her bør forskeren stille spørsmålet: ”Kan det undersøkelsesopplegget jeg har valgt påvirke de resultatene vi vil komme fram til?” (Jakobsen 2005: 87). I min oppgave har jeg valgt å benytte meg av flere innsamlingsmetoder og benytter såkalt triangulering i min tilnærming til forskningsfeltet. Triangulering betyr at jeg kontrollerer data og konklusjoner ved å kombinere ulike metoder og at dette vil hjelpe meg til å øke gyldigheten og troverdigheten til de funn jeg gjør og de konklusjoner jeg trekker. Allikevel vil jeg aldri kunne generalisere ut fra de funnene jeg gjør, fordi et fenomen som det jeg skal studere er avhengig av den konteksten den studeres i, både fordi sted og rom (Adecco og dens kultur) og de sosiale sammenhenger (menneskene i Adecco) vil være unike for min undersøkelse og derved kun gi meg en indikasjon på sammenhenger og svar. Eventuelle senere undersøkelser kan testes i mot de samme fenomener i andre kontekster og forhåpentligvis gi mulighet til generalisering. Troverdigheten økes ved at flere undersøkelsesmetoder benyttes, da dette gjør at jeg får belyst saken fra flere sider, men igjen – funnene mine vil aldri kunne gi et bilde på generell sannhet.

10.2.4 Case som forskningsmetode

Et av de viktigste valgene forskeren må ta i sin oppgave er hvor dataene skal hentes fra, altså å bestemme seg for hvilken empiri som skal legges til grunn, og tilstrebe gyldighet og pålitelighet. Innenfor intensive design står vi som regel over for to valg. Skal vi velge å fordype oss i et casestudium eller gå for N-studier? Casestudier egner seg godt når vi ønsker en dypere forståelse av en spesiell hendelse, eller at vi ønsker å få tak i hvordan

samspeilet er mellom en spesifikk kontekst og et fenomen (Jakobsen 2005). Et casestudium er en form for studie der selve studieobjektet er avgrenset i tid og rom. Et slikt studieobjekt kan være en organisasjon (avgrenset i rom) eller en spesiell hendelse (avgrenset i tid) (ibid:85). Ønsker forskeren å samle data (empiri) fra flere kilder, benyttes såkalte N-studier. Denne typen egner seg godt når vi vil vise flere nyanser, eller få belyst flest mulige sider av et fenomen. N i denne sammenhengen stammer fra det engelske ordet Numbers og vi skjønner da at vårt utvalg består av flere enheter, men ofte ikke mer enn fem eller ti. Forskeren går i en slik studie i dybden på hver enkelt enhet (Jakobsen 2005).

10.3 Mine valg

10.3.1 Casestudium

Jeg har valgt et casestudium som utgangspunkt for min oppgave. Min case er hentet fra den organisasjonen jeg jobber i, og jeg vil se nærmere på hvordan idrettssatsingen blant ansatte påvirker motivasjon og kultur (som beskrevet i oppgavens innledningskapittel). Min case er altså et studium av hvordan et tiltak initiert av ledelsen blir mottatt i, og eventuelt påvirker organisasjonen. Jeg hadde i utgangspunktet undersøkt muligheten for å forske i to organisasjoner i tillegg til min, og hadde på forespørsel fått positiv tilbakemelding fra disse om at de ønsket å delta i mine undersøkelser. Dette var en bank og en IT-bedrift. Begge disse har innført trening blant ansatte som en del av strategien og ved såkalte N-studier ville jeg fått muligheten til å belyse fenomenet fra flere forskjellige ståsteder, sammenligne funn og skaffe empiri fra organisasjoner som ikke er så nær meg som Adecco er. Dette ser jeg ville bidratt til å øke både gyldighet og pålitelig til mine funn og de konklusjoner jeg ville trekke. Jeg innså etter hvert at den empiri jeg innhentet i egen organisasjon ville gi meg gode nok forutsetninger for å tolke fenomenet som interesserte meg. Ut fra et hermeneutisk perspektiv har jeg, som sagt over, ikke forventninger om å komme fram til en absolutt sannhet eller en objektiv virkelighet, men heller finne noen sammenhenger mellom teori og praksis som kan gi underlag for videre studier. Et annet viktig poeng for mitt valg var også at en studie av flere organisasjoner ville rett og slett gå utover denne oppgavens rammer.

10.3.2 Kritikk til casestudier

Når en forsker benytter en case i sine studier er det viktig å være oppmerksom på at konteksten denne casen befinner seg i, vil ha betydning for resultatet. I min oppgave benytter jeg en case for å kunne forklare et fenomen som interesserer meg, og jeg foretar

en analyse av det som i teorien heter et samtidig fenomen, altså et studium av virkeligheten slik den framstår her og nå. Jeg må da passe meg for å ikke bli fristet til å generalisere på bakgrunn av dette (beskrevet i kapittel 10.1). Det finnes mange synspunkter på hvorvidt casestudier i det hele tatt kan betraktes som gyldige, blant annet søker forskere med et mer positivistisk vitenskapssyn sannhet kun på bakgrunn av statistisk beviselig materiale. Et casestudium utført av en forsker som tilhører den organisasjonen som studeres vil aldri kunne levere fra seg et resultat som er av allmenn gyldighet. Forsvarerne av casestudier hevder på sin side at generalisering og universelle teorier om menneskelig adferd har liten verdi i seg selv, og at den kontekstavhengige, konkrete kunnskap et casestudium gir oss, har langt større verdi (Flyvberg 2004).

10.3.3 Triangulering

Det sto tidlig klart for meg at jeg ville velge et intensivt design, med det individuelle intervjuet som datainnsamlingsmetode. Historien viser at dette er mest vanlig i casestudier, samtidig er jeg fortrolig med denne arbeidsformen, da intervju er en del av min arbeidshverdag og en arbeidsform som jeg har kompetanse på. For å øke troverdigheten valgte jeg i tillegg å gjennomføre en spørreundersøkelse som ble sendt ut til alle ansatte i Adecco Norge. Dette ble gjort i forkant av intervjuet, og de svar jeg fikk og tendenser jeg så på bakgrunn av spørreundersøkelsen, skulle danne grunnlag for spørsmålene i intervjuet. Dette ville gi meg mulighet til å gå i dybden på interessante temaer. Ved å benytte begge disse innfallsvinklene til min problemstilling ser vi at jeg både har benyttet et intensivt design med en kvalitativ undersøkelsesmetode og et ekstensivt design med en kvantitativ undersøkelsesmetode. I tillegg har jeg gjort en del dokumentstudier (lest tidligere forskning, media og bøker), hatt uformelle samtaler med mennesker som er engasjerte i tematikken (for eksempel folk i mitt nettverk som jobber innen rehabilitering, journalister, ledere som har igangsatt og planlegger igangsettelse av tilsvarende aktiviteter i andre bedrifter) og sett på om det er mekanismer i tiden/samfunnet forøvrig som påvirker dette fenomenet. Dette har gitt meg mulighet til å plassere mine funn og antagelser i en historisk og samfunnsmessig sammenheng. På denne måten har jeg bevisst benyttet triangulering for å øke gyldigheten av mine studier.

10.3.4 Utvalgsriterier og selve gjennomføringen

Spørreundersøkelsen ble sendt ut til alle ansatte i Adecco Norge. Et kriterium var at de som fikk spørreundersøkelsen var fast ansatte, det betyr at ansatte i vikariater og midlertidige stillinger ble unntatt. Heller ikke de som p.t. er ute i permisjon fikk tilsendt undersøkelsen.

Listen over ansatte fikk jeg tilgang til fra Adeccos HR-avdeling. Jeg testet spørreskjemaet i forkant. To testpersoner ga meg feedback på uklarheter og skrivefeil, – konstruktive tilbakemeldinger som var med å heve kvaliteten. Den tekniske gjennomføringen, punsjing og utsending, ble gjort av en velvillig og dyktig kollega på Adeccos hovedkontor, med erfaring fra bruk av Questback. I perioden fra utsendingsdato og til svarfrist, ble det sendt ut to purringer. Til sammen mottok jeg 319 svar, noe som utgjør 63 % av total populasjon.

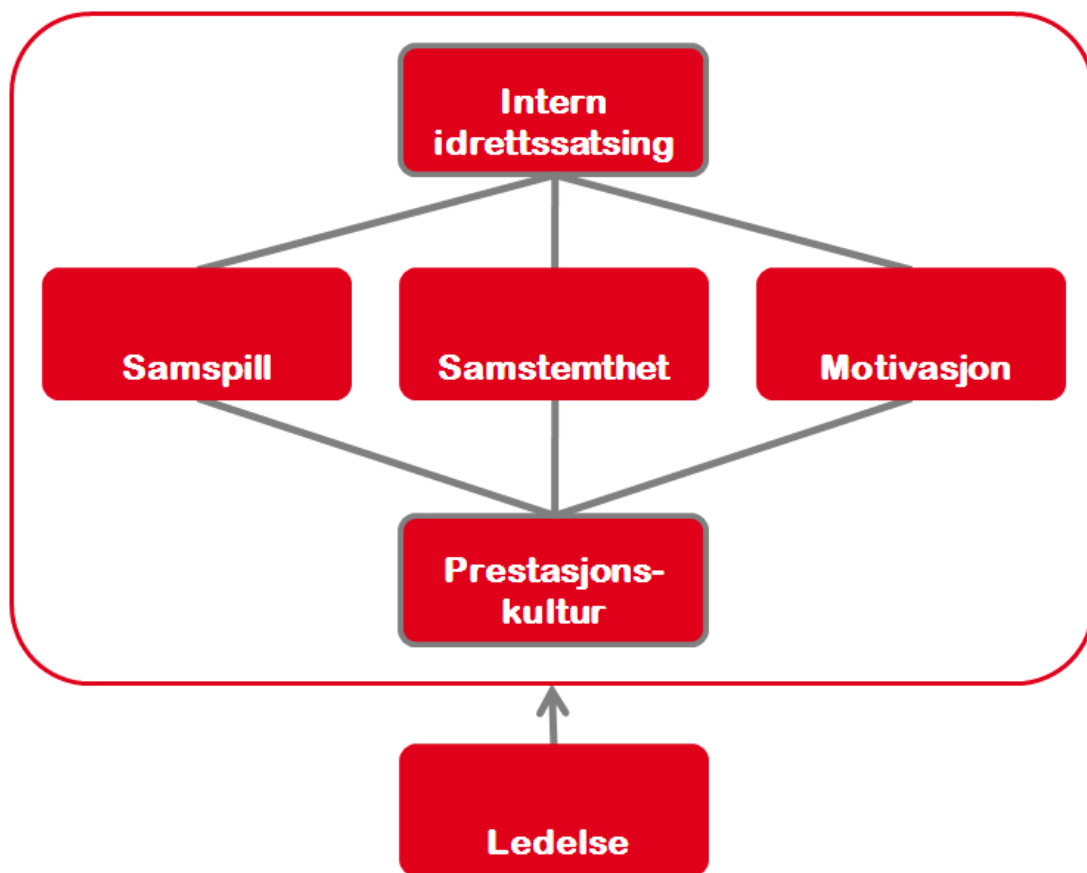
De som deltok i intervjuet var ansatte som bor i mitt nærrområde, valgt ut etter diverse kriterier (spesifisert i kapittel 12.1). På forhånd sendte jeg ut en e-post med forespørsel om de ville delta med opplysning om at jeg ønsket å ta opp samtalen. Alle de som ble forespurt ønsket å være med. Jeg valgte totalt fem respondenter som matchet mine utvalgs-kriterier og i tillegg valgte jeg å gjennomføre dybdeintervju med konsernsjefen. Jeg hadde også tidligere hatt samtaler med han om dette temaet og fått ganske mye informasjon, men dette var uformelle samtaler. Ved å gjennomføre et intervju med klare målsetninger, ville det bli mulig å ta med hans synspunkter i en analyse. Han hadde tidligere forklart meg at Birkensatsingen i Adecco var hans ”baby” og at han hadde besluttet å innføre denne aktiviteten ut fra eget initiativ. Dette ville jeg høre mer om.

Intensjonen var at intervjuguiden som jeg utarbeidet i forkant av intervjuene skulle testes på en av mine kollegaer som ikke var en del av undersøkelsen, men på grunn av sykdom ble ikke dette gjennomført. Jeg lagde en intervjuguide som skulle fungere som en ”huskelapp” gjennom intervjuprosessen, og målet var å følge intervjuobjektets refleksjoner gjennom samtalen, uten at rekkefølgen i intervjuguiden skulle følges slavisk. På denne måten ønsket jeg at formen på selve intervjuet skulle være løs og samtalen løpe fritt, dog innenfor de tema jeg ønsket synspunkter på. Dette kalles et semistrukturert intervju. Jeg valgte å gjøre opptak av alle samtaler, og verktøyet NVivo9 hjalp meg i jobben med transkribering og analyse.

10.3.5 Spørreskjema og intervjuguide

Da jeg startet jobben med å utforme et spørreskjema var det viktig for meg å forsøke å få en struktur som jeg kunne bruke i ettertid for analyseformål. Jeg tok da utgangspunkt i mitt teorivalg og fant at det var fire hovedkategorier som jeg kunne bruke som ”overskrifter” når jeg skulle utforme påstander til spørreskjemaet. Disse var samspill, samstemthet, motivasjon og ledelse. Jeg har valgt å presentere disse i en modell, og denne vil bli brukt

som illustrasjon når jeg i analysekapitlet viser funn som henspeler på de forskjellige kategorier.



Figur 8 Prestasjonskultur og idrett

Jeg utformet fire påstander under hver kategori, til sammen 16 påstander. I tillegg ønsket jeg å kartlegge en del bakgrunnsvariabler, og hadde derfor i innledningen spørsmål som gikk på alder, kjønn, geografisk tilhørighet, stilling og Birkendeltagelse m.m.

De samme fire kategorier som jeg bygde spørreskjemaet opp rundt, benyttet jeg også i intervjuguiden, selv om fokuset her ble noe smalere enn i spørreskjemaet. I intervjuet valgte jeg hovedsakelig å konsentrere meg om de to hovedfaktorene i prestasjonskultur; samspill og samstemthet, samt å få intervjuobjektene til å forklare de funn som var kommet fram i spørreundersøkelsen. I løpet av samtalen ønsket jeg å få respondenten til å si litt om sin forståelse av organisasjonen Adecco (ledelse, kultur, menneskene som jobber her, historien), samspill (arbeidsmiljø, samarbeid og trivsel), samstemthet (mål, måltall og indre/ytre motivasjon), idrett og prestasjonskultur.

10.3.6 Svakheter og utfordringer i valgt metode

Som jeg tidligere i kapitlet har vært inne på, kan ikke de resultatene jeg kommer fram til i denne undersøkelsen gjøres allmenngyldige. Jeg ønsker primært å finne ut om det finnes svar og sammenhenger i min organisasjon som kan kaste lys over det fenomenet som interesserer meg. I beste fall kan de funn jeg gjør i min case, inspirere andre til å studere dette videre. Jeg vil allikevel påpeke at den metoden jeg har valgt, hvor intervjuet (intensivt design) fungerer som en relevanssjekk på den spørreundersøkelsen (ekstensivt design) som jeg allerede har gjennomført, så er det god grunn til å si at denne undersøkelsen både er relevant og gyldig.

Jeg går inn i dette arbeidet med en ydmyk tilnæringsmåte, da faren for å være ”blind i egen organisasjon” absolutt kan gjøre seg gjeldende. Dog er jeg bevisst denne faren og vil forsøke å etterstrebe objektivitet. En annen utfordring jeg vil støte på, er når jeg skal intervju mine kollegaer. Noen av disse kjenner jeg bedre enn andre og faren for at de svar som framkommer er formet ut fra at vi har en historie sammen, kan være tilstede. På den annen side kan dette også være en fordel, da det kanskje blir en mer avslappet atmosfære nettopp på grunn av at vi kjenner hverandre og at refleksjonsprosessen dermed blir enklere.

Jeg ser at det kan oppstå situasjoner i intervjuet der jeg ville ønske vi var to sammen til å spørre. Når intervjueren både skal lytte til det som sies og samtidig tenke prosess, er det fare for at oppfølgingsspørsmål som skulle vært stilt, ikke blir stilt. Dette vil være en utfordring som jeg møter, men ikke er ukjent med, da gjennomføring av intervjuer er en del av min arbeidshverdag i Adecco. Når det skal gjennomføres intervjuer er det en fordel at alle intervjuene gjennomføres på samme måte, dette er også vanskelig når en er alene om jobben. Ved å samarbeide om gjennomføring av intervju, vil det være enklere å passe på hverandre og på alle måter kvalitetssikre prosessen. En siste viktig ting som kan påpekes som en svakhet ved intervjuene mine, er at jeg gjerne skulle ha valgt ut respondenter fra andre regioner enn min egen, for å etterstrebet større grad av gyldighet, men ut fra et ressurs hensyn valgte jeg folk i geografisk nærhet.

Del IV - Analyse

11 Presentasjon av data og foreløpige konklusjoner

I denne delen vil jeg forsøke å framstille de svar som framkom i mine undersøkelser på en forståelig måte for leseren. Jeg har delt analysedelen i to underkapitler, spørreskjema og intervju, og begge kapitlene har samme struktur. Jeg starter hvert kapittel med å si noe om gjennomføring og gyldighet, deretter presenteres empiri som er satt inn i de samme fire hovedkategorier som spørreskjema og intervju ble bygd opp omkring. I tillegg vil jeg under empiridelen også si litt om de holdninger som har kommet fram i undersøkelsene, både overfor trening generelt og Birken spesielt. Begge kapitlene avsluttes med en oppsummering av de mest signifikante funn og etterfølges av en foreløpig drøfting.

12 Spørreskjema

12.1 Gjennomføring og gyldighet

Skjemaet ble sendt ut til 505 respondenter, noe som utgjorde alle fast ansatte i Adecco på dette tidspunktet. Dette kalles et teoretisk utvalg (Jakobsen 2005: 275). Ansattelisten mottok jeg fra vår HR-avdeling og den ble vasket for midlertidig ansatte, vikariater, pensjonister og langtidssykemeldte. Svarfrist ble satt tre uker fram i tid og to purringer ble sendt ut i mellomtiden. Til å hjelpe meg med det tekniske og praktiske gjennomføringen, fikk jeg tilgang på vår interne ressurs på denne programvaren og hjelpen hennes var uvurderlig.

Min analyse av den empiri som framkom i spørreskjemaet er utelukkende basert på en univariat analyse og ser bort fra evt. samvariasjoner. Univariat betyr at det foretas en analyse hvor én og én variabel beskrives om gangen ved hjelp av ulike statistiske mål. I en bivariat eller multivariat analyse er poenget å se en variabel i sammenheng med en annen variabel, altså å forsøke å finne en form for samvariasjon (Jakobsen 2005). I min univariate analyse vil funnene bli presentert i form av prosent. Dette prosenttallet viser hvor stor andel (en relativ andel) av respondentene som har krysset av på et gitt svaralternativ. De funnene som er mest signifikante vil jeg se på som "sannhet" og i intervjuet forsøke å finne svar på hvorfor flertallet i spørreundersøkelsen har svart som de har gjort.

Jeg mottok 319 svar, som gir en svarprosent på 63 %, dette utgjør det som i teorien heter et faktisk utvalg (ibid). Av disse var 58 % kvinner og 42 % menn. I Adecco jobber det 62 % damer og 38 % menn. Vi ser at det blant respondentene er et lite avvik i forhold til faktisk kjønnsbalanse blant ansatte i Adecco, men da dette er så lite vil jeg hevde at kjønnsbalansen blant respondentene er representativ. Aldersmessig var det også en god spredning blant respondentene, 43 % var i alderen 31 – 40 år og 31 % i alderen 41 – 50 år, også dette gjenspeiler ansattmassen i Adecco, da hovedtyngden av ansatte (74 %) er i alderen 25 - 45 år. Når det gjelder den geografiske spredningen blant respondentene og det faktiske utvalget av respondenter i forskjellige stillinger, harmonerer begge disse variablene med de virkelige tall i bedriften.

De svarene som framkom på de 16 påstandene mine i spørreskjemaet velger jeg å presentere sortert under de fire hovedkategoriene som ble presentert og argumentert for i kapittel 10.3.5. Jeg hadde på alle påstandene seks svaralternativer som spente fra helt uenig til helt enig. Jeg valgt å ikke tilby et ”vet ikke/nøytral” alternativ, og på denne måten ble respondenten tvunget til å innta en holdning. Det var allikevel noen, fra 1 – 4 personer, som hadde valgt å ikke svare på enkelte av påstandene

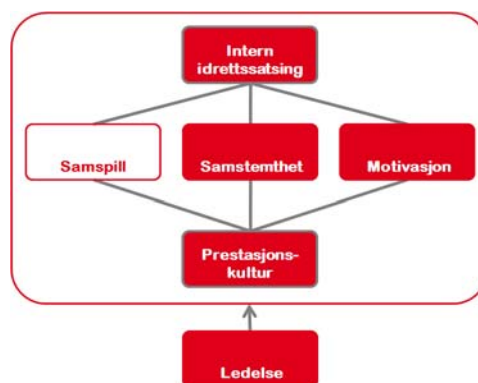
12.2 Funn i spørreskjemaet

12.2.1 Holdninger til trening og Birken

Flertallet av mine respondenter er opptatt av trening. 58 % sier at de trener 1- 2 ganger i uken (i mer enn 30 minutter hver gang,) og 29 % sier at de trener 3 ganger eller mer pr. uke. 60 % av respondentene har ikke deltatt i Birkebeinerrittet, og undersøkelsen viser at de resterende 40 % fordeler seg jevnt på deltagelse 1, 2 og 3 eller flere, ganger. Av de 40 % som har deltatt på Birken (altså 126 respondenter) er det kun 17,5 % (22 personer) som sier at de ikke trener mer de siste 2 månedene før Birkebeinerrittet. Når det gjelder hovedmotivasjon for å sykle Birkebeinerrittet så svarer 65 % av de 126 respondentene at det var det å ha et treningsmål som var hovedmotivasjonen, samtidig som 51 % også har krysset av på ”å gjøre noe som utfordrer mine personlige grenser”. Her var det mulig å krysse av for to svaralternativ, og kun 4 respondenter hadde ikke benyttet denne muligheten.

12.2.2 Samspill

Tre av påstandene er rettet mot den funksjon som Birken eventuelt spiller som miljøskaper i organisasjonen. En av påstandene skal gi svar på om det skjer en todeling av kulturen av typen ”Vi som deltar” og ”Vi som ikke deltar”. Her gir mine respondenter meg et tydelig svar. Hele 67 % er uenige eller helt uenige i dette. Om jeg i tillegg tar med delvis uenig, så gir hele 82 % meg motbør på denne påstanden. Flere av respondentene hadde også kommentert dette punktet i fritekstfeltet. Her en noen eksempler:



”Jeg er ikke sikker på at kulturen blir todelte, fordi Birken er noe alle vet om og har et forhold til. Det blir et felles referansepunkt som alle kan støtte seg til, selv om ikke alle har vært med. Men alle har et forhold til det, og det er hva jeg tror skaper en felles kultur”

”Ikke enige i at Birken splitter opp de ansatte i Adecco, men deltagelse i andre arrangementer hvor flere kunne deltatt/hatt forutsetning for å delta, ville vært positivt for mange andre”

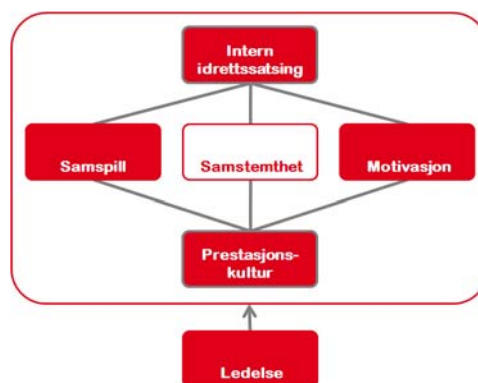
De 2 påstandene som gikk på om deltagelse i Birkebeinerrittet har ført til bedre samhold og arbeidsglede i Adecco gir ingen tydelige tendenser. Svarene har fordelt seg på midten av skalaen og jeg velger å tolke respondentene som noe usikre på om det har hatt effekt. En av respondentene kommenterte denne slik:

”I forhold til samhold på kontorene så tror jeg Birken kan være veldig positivt for de som trener sammen og har et felles mål å jobbe mot. For min egen del så er ikke dette tilfellet da det ikke er flere fra min avdeling som deltar. På den annen side er det en veldig god icebreaker i møte med andre kolleger som også har syklet.”

Den siste påstanden som går direkte på samspillfaktoren i prestasjonskulturene er: ”Jeg er opptatt av å gjøre mine kollegaer gode i arbeidshverdagen.” Svarene som her fremkom ga meg tydelig indikasjon på at dette stemmer. Hele 83 % sier at de er enige eller helt enige i denne påstanden.

12.2.3 Samstemthet

Påstandene i denne kategorien prøver å måle forskjellige faktorer som skal gi indikasjoner på de ansattes syn på og forståelse for, bedriftens målsettinger, verdier og strategier. Likedan ville jeg forsøke å finne tendenser på hvordan den enkelte i organisasjonen ser på sin egen rolle knyttet til strategi og plan i Adecco.



Når det gjelder Adeccos verdier så viser undersøkelsen at disse er tydelige for de ansatte. 72 % av mine respondenter er enige/helt enige at de i sin arbeidshverdag har fokus på Adeccos verdier. En kommentar nyanserer dog dette noe:

”Aktiviteter av ovennevnte slag er bra, men de må ikke slippes lengre enn at vi har fokus på det som teller i Adecco; våre verdier.”

Videre ser vi at 72 % av respondentene er helt uenig/uenig i påstanden om at kravene som stilles til den enkelte ikke står i forhold til vedkommendes kompetanse. Dette gir en indikasjon på at den ansatte vet hvordan han/hun skal løse et problem, samtidig som vi av dette kan gå ut fra at vedkommende opplever flyt i sin arbeidssituasjon.

Noe mindre tydelig er svarene som framkommer i påstanden om at interne konkurranser gjør meg til en stadig bedre Adeccomedarbeider. De ansatte er usikker her da 48 % svarer delvis uenig/delvis enig og det er flere som er helt uenig enn helt enig i dette.

Flertallet er enig i at det lønner seg å øve seg på å spreng/utfordre egne grenser på fritiden for dermed å blir flinkere til å takle utfordringer i jobbsammenheng. Blant mine respondenter sier 59 % at de er enig/helt enig i dette, og ytterligere 24 % er delvis enig.

12.2.4 Motivasjon

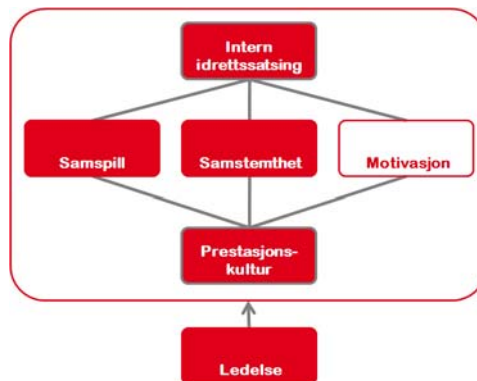
De påstandene som gjelder denne kategorien retter seg mot motivasjon til å delta på treningsaktiviteter som tilbys gjennom Adecco og om Adecco-ansatte er motivert for å delta i bedriftens interne konkurranser.

På spørsmål om de ansatte føler seg presset til å delta på Birkebeinerrittet, viser svarene at det gjør de ikke.

Hele 67 % svarer at de er uenige eller helt uenig i

dette og ytterligere 15 % er delvis uenig. Dette mener jeg gir meg en signifikant tendens.

Ser vi dette funnet opp i mot svarene som viste den enkeltes motivasjon for å delta (kapittel 12.2.1), altså at det var en personlig drivkraft som fungerte som motivasjon, så er dette med på å underbygge holdbarheten i dette funnet.



I påstanden ”Jeg mener at Birkebeinerrittet er en ekstrem idrettsaktivitet”, ser vi en større spredning i svarene da 30 % svarer at de er helt uenig/uenig og 32 % at de er enig/helt enig. Den samme tendensen ser vi i påstanden som går på om respondentene mener at Adecco skulle satset på en idrettsaktivitet som alle hadde forutsetning til å delta på. Også her fordeles svarene seg utover og 41 % har lagt seg på midten, altså delvis enig/delvis uenig. Jeg ser i fritekstfeltet at mange har hatt lyst til å kommentere akkurat dette, og her er noen av disse:

”De som velger å ikke delta i Birken, motiveres ikke av de som deltar, ei heller får de den positive helsegevinsten. Det hadde vært positivt for deres motivasjon og helse med et annet arrangement”.

”Generelt syns jeg konkurranser er bra, særlig de fysiske. Det er dog viktig at det er noe for alle. I utgangspunktet har alle mulighet for å delta i Birken, men mange blir nok skremt av nivået som forventes.”

På spørsmål om å få trene i arbeidstiden, er det veldig stor interesse for dette. Hele 58 % er enige/helt enige i dette, og tar vi med delvis enig er svarprosenten 78 %. Dette er også et av de punktene som har fått flest kommentarer i fritekstfeltet. En av dem sier det slik:

”Det ville være en klart fordel at treningstider kunne vært tillagt arbeidstiden. Dette tror jeg helt klart ville ha vært positivt på mange måter. De aller fleste ville nok kommet til å trent da, også de som har det travelt på fritiden. Noe som jeg tror ville ha redusert sykefraværet og gitt en mye større aktivitet på jobben. Mer energi, trivsel og opplagthet.”

Hvordan ser organisasjonen på Adeccos bruk av interne konkurranser for å nå gitte mål? Følgende påstand: ”Jeg har høy motivasjon for å nå de mål som presenteres i interne konkurranser” sier 56 % seg enig/delvis enig i. Dette spørsmålet er ment å måle den enkeltes personlige ansvar for å løse et problem, og samtidig sjekke ut ansattes holdning til konkurranse som arbeidsverktøy. Mange har ønsket å kommentere dette i fritekst, og det kommer tydelig fram at mange har meninger om interne konkurranser og måten dette organiseres på.

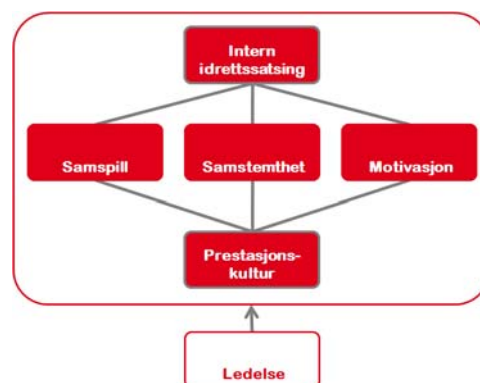
”For mye fokus på konkurranser og vinne/tape. Motivasjonen min påvirkes ikke positivt av dette og det tror jeg gjelder flere i Adecco.”

”Et så stort fokus på konkurranser med premier fører til et fokus på ytre belønning som til slutt dreper den indre motivasjon som medarbeiderne har. Til slutt blir det slik at en indre motivert medarbeider tror at lederen tror at han gjør jobben for å få en ytre belønning, dermed forsvinner den indre motivasjonen.”

”Konkurranser er bra for å få fokus på enkelte målsettinger, men til tider føler jeg det kan bli litt for mange konkurranser.”

12.2.5 Ledelse

De påstandene som er rettet mot denne kategorien søker å finne svar på hva ansatte mener om ledelsens innflytelse på kulturen og den strategi og verdier som er lagt til grunn for driften. I påstanden ”ved at ansatte deltar i Birkebeinerrittet, styrkes Adeccos målsetting om å være idrettens bemanningsbyrå” ser vi en klar tendens til enighet da hele 75 % er delvis enig/enig/helt enig. Dette fordeler seg på 51 %



enig/helt enig og 24 % delvis enig. Dette understøttes med disse kommentarene:

”Utelukkende positivt at arbeidsgiver legger til rette for og oppfordrer til aktivitet blant ansatte. Om dette skal føre til konkurranse må være opp til hver enkelt å avgjøre, og det er det i Adecco. Adeccos nåværende politikk vedr. sponing og oppfordring til aktivitet ser jeg på som svært positivt for å bygge lojalitet til arbeidsplassen”

Mindretallet tilkjennega i liten grad sine synspunkter, men her er en av få kommentarer:

”[...] veldig fokus på GUTTE-aktiviteter når det er fokus på konkurranser for eksempel på Adeccodagene, noe som provoserer meg [...]at de som sykler Birkebeinerrittet blir sponset så mye som de blir, føler jeg er KUN fordi Ledelsen er så aktivt med der.”

Svartendensene i de to påstandene ”ledere er flinke til å delegere ansvar nedover i organisasjonen” og ”jeg mener at de strategiske beslutningene som tas i Adecco følges opp på en god måte av min leder” gir et ganske så likt bilde. Majoriteten har lagt seg på enig (henholdsvis 35 % og 33 %), mens henholdsvis 27 % og 24 % er delvis enige i dette.

12.3 Oppsummering spørreskjema

Svarprosenten på spørreskjemaet var 63 % og i følge Jacobsen (2005:300) er svarprosenten å regne som god når den er over 60 %. Jeg ser også at de som har svart representerer bredden av ansatte, både når det gjelder alder, stillingsnivå og geografi. Dette gir meg grunn til å vurdere svarene både som representative og gyldige.

Spørreundersøkelsen viser etter min mening at ansatte i Adecco mener at vi har en prestasjonskultur i Adecco, både hva gjelder samspill og samstemthet. Flertallet av mine respondenter sier at ansatte i Adecco er opptatt av å gjøre hverandre gode og at ansatte har fokus på mål og bedriftens verdier. Færre (56 % av respondentene) sier at de er usikre på om interne konkurranser gjør dem til en bedre Adecco-medarbeider samtidig som svarene i fritekstfeltet viser en tendens mot at ansatte liker å konkurrere, men at de ønsker rettferdige konkurranser. Undersøkelsen viste at Adeccos mål og strategier er tydelig kommunisert, da 72 % svarte bekreftende på dette. Ansatte i Adecco har tiltro til at idrettssatsingen styrker Adeccos målsetting om å være idrettens bemanningsbyrå.

Når det gjelder motivasjon dreide spørsmålene seg om motivasjon for å delta på Birken eller andre tilrettelagte treningsaktiviteter. Tendensen i svarene synes å vise at motivasjonen for å delta er ut fra et personlig ønske om å trene, holde seg i form og sprengre grenser, heller enn ut fra en fellesskapstanke. Adecco-ansatte er opptatt av trening og ønsker å delta på tilrettelagte aktiviteter, men ikke flere enn 40 % av mine respondenter har ønsket å delta i Birkebeinerrittet. De ansatte ønsker et bredere tilbud, og det kom mange forslag og kommentarer til alternative aktiviteter i fritekstfeltet.

”Hva med å sette fokus på Oslo halv/helmaraton på opplegg både i forkant og etterkant?”

”Gratis trening på treningssenter hadde gjort seg. Eller en (treningsveileder) som hadde kommet i arbeidstiden og gjennomført en gruppesession med hele avdelingen. Dette hadde styrket lagånden (verdi) og en hadde fått trent.”

”Vi har mange fjelltopper i Norge, kjente og ukjente, høye og luftige, mindre luftige og noen som alle kan nå. Hva med en konkurranse der vi alle kan melde inn hvilke fjelltopper vi har nådd?”

”Jeg syns det kan være andre tilbud enn kun trening. For eksempel kulturarrangement, reiser, interiør osv.”

Et annet interessant funn er at ansatte (67 %) mener at det ikke skjer en todeling blant de ansatte på bakgrunn av deltagelse i Birken. Dette var et av de spørsmål som satte i gang denne undersøkelsen, og som har vært et samtaleemne blant ansatte i Adecco gjennom de

årene Birken har vært arrangert i organisasjonen. Undersøkelsen viser derfor at Birken ikke har en splittende effekt på organisasjonen.

Jeg velger i fortsettelsen av analysen å hovedsakelig ta tak i noen av de mest tydelige svarene fra spørreundersøkelsen og vise hvordan respondentene mine i intervjuet forklarer hvorfor de ansatte har svart som de har svart i spørreundersøkelsen. Jeg har allerede mange og til dels utvetydige kommentarer fra fritekstfeltet, men ønsker altså å skaffe meg enda mer kunnskap om dette gjennom intervjuet.

De mest signifikante funn i spørreundersøkelsen som danner grunnlag for intervjuene, er oppsummert i følgende tabell:

Samspill

67 % svarer at de er helt uenig/uenig i at satsingen på Birken fører til en todeling av kulturen.

83 % er helt enig/enig i at vi er opptatt av å gjøre hverandre gode i arbeidshverdagen.

Samstemthet

72 % av mine respondenter er enige/helt enige at de i sin arbeidshverdag har fokus på Adeccos verdier.

59 % er enig/helt enig i at det lønner seg å øve seg på å sprengne/utfordre grenser på fritiden for dermed å blir flinkere til å takle utfordringer i jobbsammenheng.

Motivasjon

67 % svarer at de er uenige eller helt uenig i at ansatte i Adecco føler seg presset til å delta på Birkebeinerrittet.

56 % sier at de er enig/delvis enig i påstanden: ”Jeg har høy motivasjon til å nå de mål som presenteres i interne konkurranser”.

Ledelse

51 % er enig/helt enig i påstanden ”ved at ansatte deltar i Birkebeinerrittet, styrkes Adeccos målsetting om å være idrettens bemanningsbyrå”.

Tabell 2 De mest signifikante funn i spørreundersøkelsen

12.4 Foreløpig drøfting basert på svar i spørreskjemaet

De to mest signifikante funnene fra spørreundersøkelsen innenfor prestasjonskultur faktoren samspill, er at Birkensatsingen ikke virker splittende på de ansatte i Adecco og at vi generelt i arbeidsdagen er opptatt av å gjøre hverandre gode. Når de ansatte i liten grad mener at deltagelse i Birkebeinerrittet splitter opp organisasjonen, mener de da at det motsatt virker samlende på organisasjonen? Eller står vi her overfor en

tankegang tilsvarende Herzbergs tofaktorteori (se kapittel 6.1.4). Kan jeg kanskje på bakgrunn av denne gå ut fra at aktiviteten i seg selv ikke skaper trivsel, kun en tilstand av ”ikke mistrivsel”. Er dette riktig så forklarer det kanskje at så mange ser positivt på å få tilbud om å delta på Birken, selv om de selv velger å ikke delta. De blir derfor ikke mer fornøyd med å jobbe i Adecco, men denne aktiviteten igangsatt av ledelsen er da heller et bidrag til å hindre mistrivsel. Dette strider i så fall med professor Odd Nordhaugs (NHH) antagelser i BA 23. mars 2011 hvor han advarer mot idrettspress: ”Jeg advarer mot et for sterkt fokus på det atletiske og vellykkede. Jeg ser tendenser til at det kan danne seg et A-lag og et B-lag i arbeidslivet. I ytterste konsekvens dreier det som tingliggjøring av mennesket.”

Hva tenker de ansatte på når flertallet svarer at de er opptatt av å gjøre hverandre gode i hverdagen? Betyr dette at ansatte i Adecco er bevisste på å dele sin kunnskap for å bidra til faglig utvikling av en kollega eller en avdeling? Eller betyr det å stille opp når en kollega står fast og har et problem i hverdagen, enten personlig og/eller faglig? Dette kommer ikke fram i spørreskjemaet, men jeg vil bruke intervjuet til å finne ut mer om dette.

I kategorien samstemthet så ser vi at flertallet mener de har tilstrekkelig kompetanse til å møte de krav som stilles til den enkelte. Ordet ”krav” var ikke i spørreskjemaet definert og det er grunn til å tro at hver enkelt legger sin egen betydning i ordet. Krav kan henseile på de måltall som for de fleste ansatte i Adecco styrer hverdagen, eller det kan være krav til kvalitet for eksempel i en intervjusituasjon eller det kan være krav som stilles på bakgrunn av bakenforliggende lover og regler som ansatte i Adecco må forholde seg til. Uansett så er det interessant at så mange er så tydelige på at de er flinke nok i den kontekst de velger å svare på bakgrunn av. Dette kan tyde på en gjeng ansatte med stor selvtillit og trygghet i arbeidssituasjonen; ansatte som opplever flyt. Dette er bra for Adecco og vitner om ansatte med motivasjon til stadig strekke seg mot nye utfordringer. Å sprengte/utfordre egne grenser på fritiden har stor verdi, mener Adeccos ansatte, for dermed å bli flinkere til å takle utfordringer i jobbsammenheng. Opptelling viser at det totalt, gjennom de fire årene Birkenbeinerrittet har blitt tilbudt ansatte i Adecco, er ca 1/3 av alle ansatte som har deltatt en eller flere ganger. Andelen påmeldte har gått nedover hvert år siden starten i 2006. Vi ser altså at færre og færre velger å delta på Birkebeinerrittet i Adeccoregi, men at flertallet er enige at aktiviteter à la dette er viktig for oss. Er det da slik at vi ”går lei” av å bli tilbudt det samme år etter år, eller er det rett og slett at Birken ikke er rett aktivitet for ansatte i

Adecco? I fritekstfeltet fikk jeg som vist tidligere, mange svar som tyder på at Adeccoansatte er opptatt av å trene og holde seg i form, men at mange ønsket andre aktiviteter enn sykling. Likedan undres jeg på om dette funnet gjenspeiler et ideal i samfunnet om at vi skal fylle fritiden vår med ”spennende” aktiviteter for å vise ”de andre” at vi er friske, sporty og vellykkede mennesker. Er dette et resultat av en individualisert verden der vi lever ut våre drømmer og fantasier på individuelt plan, heller enn sammen med for eksempel familien og arbeidskollegene?

Jeg har tidligere sagt at motivasjon oppstår når et individ har et udekket behov som han/hun ønsker å få tilfredsstilt, og at dette fører til en form for målrettet adferd. Når over halvparten av mine respondenter av spørreskjemaet sier at de har høy motivasjon til å nå mål presentert i interne konkurranser, vil det bli interessant å forsøke å finne ut hva det er som motiverer dem. Skyldes motivasjon et udekket behov, er det en bevisst tanke om personlig måloppnåelse (kjent fra kognitiv teori) og forventning om en aller annen form for belønning eller er det for å sammenligne seg med (og kanskje bli bedre enn) en kollega? De samme spørsmålene kan vi stille når det gjelder motivasjon for å delta i Birkebeinerrittet, selv om jeg i de innledende spørsmålene i spørreskjema fikk en indikasjon på dette. Flertallet svarte at det var en personlig motivasjon om å ha et treningsmål og utfordre personlige grenser.

At jeg ikke fikk særlig signifikante svar på de påstander som gjelder ledelse, kan jeg kanskje tolke som at ansatte i Adecco ikke har sterke meninger verken i den eller andre retningen. En annen mulighet er at påstandene mine kan ha vært for vage, og engasjementet for dette temaet noe lavere enn det var for de påstander som gjaldt trening og Birken. Jeg valgte i denne kategorien å ta med et spørsmål omkring ansattes oppfattelse av om Adeccos målsetting av å være idrettens bemanningsbyrå og om denne styrkes av at ansatte deltar i Birkebeinerrittet. Dette spørsmålet kunne også kommet under kategorien samstemthet da jeg har vist at en av nøkkelfaktorene går på at ansatte skal forstå og akseptere virksomhetens strategi, men jeg har altså valgt å plassere det i kategori ledelse. Det var også på denne påstanden det mest signifikante funnet framkom. Over halvparten kan identifisere seg med en av bedriftens klare strategier, nemlig å være idrettens bemanningsbyrå. Dette er interessant. Betyr dette at flertallet av ansatte i Adecco ser på seg selv som sporty og konkurranseorienterte mennesker? Er en Adeccoansatt, uansett deltagelse i Birken eller ikke, stolt av å jobbe i et firma med en såpass tydelig idrettsprofil?

Forhåpentligvis vil mine respondenter i intervjuet gi meg svar på noen av mine refleksjoner.

13 Intervjuet

13.1 Gjennomføring og gyldighet

Intervjuene ble gjennomført med seks personer (fem ansatte i tillegg til konsernsjefen). Følgende kriterier var viktige for meg når jeg valgte ut respondenter. De skulle tilhøre forskjellige divisjoner i Adecco, ha en aldermessig spredning, forskjellig stilling og nivå i organisasjonen og vært ansatt i mer enn tre år. I tillegg var det for meg interessant å snakke med både de fysisk aktive og som har syklet Birken, og de som ikke er så aktive. Dette utvalget ble forsøkt satt sammen for å sikre best mulig spredning med de ressurser jeg hadde til rådighet. Adecco er spredt over hele landet og ideelt sett skulle jeg gjerne ha snakket med ansatte i forskjellige geografiske områder. På grunn av tid og økonomi ble de fem personene i mitt utvalg satt sammen fra min geografiske nærhet og jeg lyktes med å finne respondenter som tilfredsstilte de krav som jeg hadde satt. I tillegg intervjuet jeg konsernsjefen i Adecco Norge. Alle personene ble forespurt på e-post og alle svarte positivt. Jeg benyttet et semistrukturert intervju og hadde på forhånd utarbeidet en intervjuguide. Jeg brukte opptaker i intervjuene, og alle respondentene hadde på forhånd gitt tillatelse til dette. Alle intervju gikk etter planen, på rett sted og til rett tid.

13.2 Funn i intervjuet

Som nevnt i oppsummeringen i forrige kapittel, så vil min presentasjon av funn i intervjuet avgrenses til å forsøke å gi svar på hvorfor majoriteten svarte som de gjorde i spørreundersøkelsen, med fokus på de sju funn vist i Tabell 2. Denne avgrensningen ble nødvendig ut fra denne oppgavens rammer, selv om det er mange utsagn i intervjuet som kunne vært interessante å analysere videre. Dette kapitlet er bygd opp på samme måte som kapitlet foran. Jeg starter med å si litt om hvilke holdninger som gjennom intervjuet kom fram i forhold til satsing på treningsaktiviteter i Adecco generelt og Birken spesielt. Deretter viser overskriftene hvilken kategori jeg plasserer mine funn inn under, og hvert underkapittel starter med å vise påstandene fra spørreundersøkelsen (med den svarprosent dette spørsmålet fikk). Også dette kapitlet blir avsluttet med en oppsummering og refleksjoner omkring de funn som framkom i intervjuet.

13.2.1 Holdninger til trening og Birken

Konsernsjefen sier i intervjuet at han i 2006 iverksatte Birken som et tiltak først blant toppledergruppen og at hensikten var å finne en aktivitet som bidro til at lederne kunne gjøre noe hyggelig sammen og å skape seg felles historier. Toppledergruppen skulle videre sørge for at tiltaket ble implementert nedover i organisasjonen. Han sier:

”Jeg tenker at Birken er et flott arrangement, som gir en flott opplevelse når det er gjennomført, og særlig om en gjør det sammen med andre. At det kan skape prestasjoner også i jobbsammenheng [...] Det har i alle fall blitt mange historier og gode bilder (latter). Jeg mener det er viktig å ha felles erfaringer utenfor jobbsammenheng, utenfor kundecaser og personalutfordringer og sånn. Ha ting som man kan prate om. Det bidrar til å knytte personer tettere og skape gode samarbeidsklima.”

De fem andre respondentene mine viste engasjement i alle retninger på spørsmål om Birken og det gjenspeiler vel at tre har gjennomført og de to andre ikke. Motivene både for å delta og ikke delta er forskjellige, men alle de jeg snakket med er positive til at Adecco tilbyr muligheter for å delta på ulike treningsaktiviteter. En sier det slik:

”Vi kaller oss idrettens bemanningsselskap [...] Vi kunne gjort en del annerledes, men fortsatt innenfor idrettsperspektivet. Den assosiasjonen der er positiv. Vi har tross alt en kultur her i landet hvor idrett er assosiert med noe positivt blant de fleste. Denne assosiasjonen er nyttig for Adecco. Om vi har valgt de riktige måter og idrettsgrener, kan alltid diskuteres men jeg mener det i utgangspunktet er positivt.”

I likhet med de synspunkter som kom fram i spørreundersøkelsen, så sier også mine respondenter at mangfoldet av tilbud kunne vært større. Som eksempler på andre aktiviteter nevnes: gå en tur/gå i trimrom i arbeidstiden, en time med mageøvelser og/eller få betalt abonnement på treningsstudio.

De funn som framkom i spørreundersøkelsen angående motivasjon for å delta i Birkebeinerrittet, understøttes i intervjuene. Gevinsten av å trene mot, og delta i, Birkebeinerrittet er en styrket egenfølelse gjennom å ha kommet i form og pushet seg selv til å gjennomføre noe som i utgangspunktet var uoppnåelig.

”Jeg er veldig glad for at jeg har fått muligheten til Birken, fordi det har gjort at jeg har trent såpass som jeg har gjort de siste årene og kjent på at jeg kommer meg raskt i form [...] Dette gjør meg gladere.”

”Jeg tror ikke jeg har blitt bedre i jobben min av å sykle Birken, men det har gjort meg mer fornøyd med livet mitt, blitt pushet litt. Positivt at jobben ga meg den opplevelsen.”

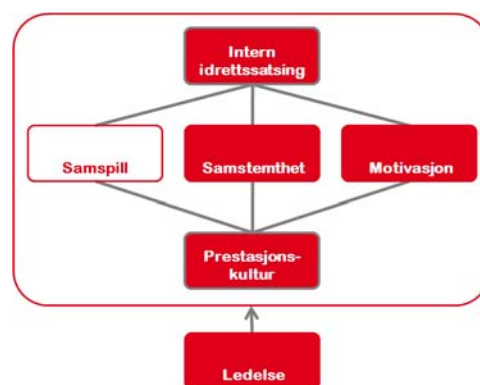
13.2.2 Samspill

Utdrag fra Tabell 2 angående kategorien samspill:

67 % svarer at de er helt uenig/uenig i at satsingen på Birken fører til en todeling av kulturen.

83 % er helt enig/enig i at vi er opptatt av å gjøre hverandre gode i arbeidshverdagen

I intervjuet valgte jeg å spørre om flere forhold som kan ha innvirkning på samspillsfaktoren. Jeg var spesielt interessert i å få en forklaring på hvordan vi evner å gjøre hverandre gode i arbeidshverdagen og hvordan vi samarbeider. Jeg ville også sjekke mine respondenters syn på om kulturen påvirkes av Birkendeltagelse. I tillegg spurte jeg om karrieremuligheter og personlig utvikling. Generelt vil jeg si at de utsagn som framkommer vedrørende samspill er positive.



Når det gjelder kommentarer som gjelder todeling av kulturen så kom det ikke så mange overraskelser i forhold til de tendenser som jeg fant i spørreundersøkelsen. Ansatte i Adecco er glad for å ha fått mulighet til å delta, og de som ikke deltar viser gjennom samtalen at de ikke har følt seg utestengt fra det ”rommet” som oppsto rundt trening og Birken. Konsernsjefen kommenterte todeling på denne måten:

”Om Birken har ført til bedre samhold i Adecco, kan vel være vanskelig å se, og det har heller ikke vært et mål. Det er vel heller slik at du bygger en felles opplevelse med den avdelingen/gruppen du tilhører og som du gjør dette sammen med. Vi gjør jo ikke dette sammen (alle). Det er gjerne de enkelte team som gjør dette sammen. Vi sier jo ikke at dere i Steinkjer kan samarbeide bedre med Oslo fordi om dere har sykla Birken. Det har ikke vært et hovedmål.”

Flere av dem jeg snakket med hadde trodd at Birken førte til en todeling av kulturen, selv om de ikke hadde opplevd det slik personlig, og her er noen av kommentarene som viser dette:

”Jeg ville trudd at Birken førte til en 2-delning. Er det ikke slik, så er det bra. Da har vi som sykler på mange måter en fan-klubb som syns at dette ikke bare er meningsløst”

”Følte meg ivaretatt av guttene, for de skulle fortelle meg om hvordan jeg skulle trene og hva jeg skulle spise. Da var de engasjert, og det var mye artig. Da var vi et team. Jeg tror det var mange her som var dødslei å høre om alt sykkelpratet på forhånd, og når vi endelig hadde syklet Birken, så skulle vi prate om hvordan det hadde vært, ukesvis etterpå”

”For de som aldri trodde de ville greie det, har det en personlig positiv effekt. Den følelsen de sitter igjen med, etter å ha gjort noe så ekstremt, det kan bygge deg opp noe helt enormt. Ser ikke noe negativt... Det er kanskje negativt for de som ikke har forutsetning for å sykle Birken. De føler seg kanskje satt til side i tiden før og etter rittet, fordi de ikke er en interessant samtalepartner der og da. Kunne kanskje blitt tilbudt andre aktiviteter.”

Her er andre kommentarer som viser mer generelle uttalelser vedrørende Birkens effekt på organisasjonen:

”Indirekte har det blitt en form for samhold og i alle fall ikke en splitt. Selv om vi flirer litt, og det tulle litt og det er litt mye hysteri, så syns jeg det er beundringsverdig av de som er med. Det skal de ha ros for. [...]selv om jeg ikke har deltatt (i Birken) syns jeg det er positivt. Ikke noe negativt.”

”Jeg tror Birken er såpass ekstremt at mange ikke deltar. Men de som ikke deltar har nok en beundring for de som deltar. Slik er det for meg, for jeg har ikke deltatt. For meg trenger det ikke å være Birken, men at man er stolt over at så og så mange medarbeidere som gjør dette her. Kan si det til kunder. Gjør noe nytt, strekker seg. Og det er ikke tvil om at energi skaper energi. Får ikke energi av å bære være hjemme og ikke gjøre noe, da taper du den der balansen, kan du si.

Når det gjelder det andre funnet, å gjøre hverandre gode, så viste intervjuene at alle, unntatt en av respondentene, uforbeholdent er enig i at vi gjør hverandre gode i arbeidshverdagen, og svarte ja på direkte spørsmål. Når jeg så spurte etter eksempler på dette, kom det fram at vi hjelper hverandre i praktiske gjøremål og svarer på spørsmål knyttet til operative oppgaver, som for eksempel hvilket skjema skal brukes, hvor i datasystemet skal jeg skrive dette, kjenner du noen som kan jobbe i denne stillingen osv. Jeg stilte videre spørsmål om hvordan folk så på kunnskapsdeling i Adecco. Dette er viktig i et utviklingsperspektiv, både for å bringe den enkelte og organisasjonen framover. Konsernsjefen kommenterer kunnskapsdeling i Adecco på denne måten:

”En konsekvens av at vi har en entreprenørskapskultur, altså en resultatorientert kultur hvor folk måles på sitt, er at, selv om vi oppfordrer til deling, så blir det ikke prioritert i hverdagen hvis det ikke kaster av seg i din resultatenheter. Så det er kanskje ulempen av å ha en veldig konkurransedrevet kultur.”

Fire av mine fem respondenter er positive til at vi deler kunnskap med hverandre ved behov, men om det er kunnskap eller informasjon som deles, vil jeg komme tilbake til i drøftingsdelen. Her er noen av svarene:

”Hvis jeg gir noen et tips, får jeg fort et tilbake. Dette skjer i en travel hverdag, over pulten. [...] men vi støtter hverandre, for eksempel i en vanskelig samtale. Vi utveksler også kandidater, det er satt i system.”

”Internt hos oss tror jeg ikke det går en dag uten at noen kommer og spør om jeg trenger hjelp til noe, selv om de selv har mer enn nok å gjøre. Det er helt fantastisk.”

”Dette med at vi treffes, regionsamling, Adecco-samling... Det gjør det enklere å ringe andre kontorer for å lære/utveksle erfaringer.”

Den ene respondenten som var uenig i at vi gjør hverandre gode svarte slik på spørsmål:

”Nei, det er vi ikke så opptatt av. Vi hjelper jo hverandre, svarer på spørsmål og sånn, men om vi går på jobb med det formål å gjøre andre gode, det tror jeg ikke. Vi er opptatt av om vi kommer i budsjett, tror jeg [...] Vi får jo presentert lister; ”nå ligger du på toppen, du har vært veldig god.” Det er ikke slik at ” du ligger på midten, du har vært flink til å få folk med.”

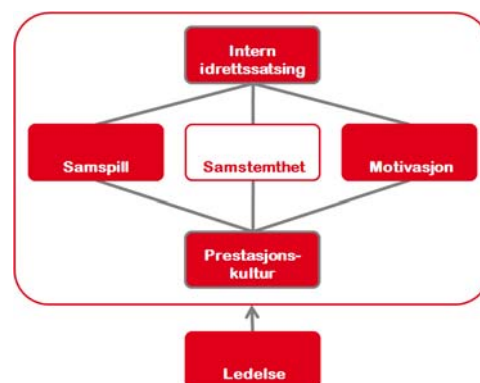
13.2.3 Samstemthet

Utdrag fra Tabell 2 angående kategorien samstemthet:

72 % av mine respondenter er enige/helt enige at de i sin arbeidshverdag har fokus på Adeccos verdier

59 % er enig/helt enig i at det lønner seg å øve seg på å sprengre/utfordre grenser på fritiden for dermed å blir flinkere til å takle utfordringer i jobbsammenheng.

I intervjuet forsøkte jeg i spørsmålsstillingen å få fram respondentenes holdninger til Adeccos verdier, fokus på måltall og interne konkurranser som verktøy til forbedring. Verdiene og strategiene er ofte tatt fram som faktorer som kan si noe om samstemtheten i bedriften.



Konsernsjefens kommentar til Adeccos sterke fokus på måltall og målstyring er at det gjennom de siste 10 år har vært konstant fokus på to viktige styringsparametre, nemlig antall medarbeidere i jobb og antall kundebesøk. Dette mener han har bidratt til forutsigbarhet for de ansatte da de til enhver tid vet hva det styres etter, hva som er bra og hva som ikke er bra. Det er som han sier: ”Veldig greit å komme på jobb og ha tydelige mål.”

Også i intervjuet ser jeg tendens som understøtter funnene i spørreundersøkelsen som gjelder fokus på verdier i arbeidshverdagen. Ansatte i Adecco kommenterer hvorvidt de har fokus på verdiene på denne måten:

”Jeg tror ikke vi bruker verdiene direkte (i lederskapet), men vi har de personer med de egenskaper som trengs [...] Verdiene kan brukes som et rekrutteringsdokument.”

”Vi er en samling mennesker som innehar de kvaliteter som beskrives i verdiene våre, automatisk. Trenger ikke å bli fortalt at det er viktig for oss [...] Har det mer travelt enn før, og kjenner at det med lagånd må vike for effektiviteten mange ganger.”

Kommentarer som framkom i intervjuet angående om det er sammenheng mellom å sprengre grenser på fritiden for dermed å bli flinkere til å takle utfordringer i jobben, viste at de fleste så denne sammenhengen. Konsernsjefen sa følgende om dette:

”Om du klarer å komme deg gjennom (Birken) eller ikke sitter kun oppi hodet ditt. Tanken min er at det er flott arrangement, så får de en flott opplevelse når det er gjennomført, og særlig om en gjør det sammen med andre. Jeg tror at det kan skape prestasjoner også i jobbsammenheng.”

Konsernsjefens umiddelbare respons på resultatet fra spørreundersøkelsen på dette punktet, var at det for han var artig å få dette bekreftet. For som han sa var dette hypotesen og tanken bak Birkensatsingen – det å få folk til å strekke seg litt ekstra.

Andre svar som omhandler dette punktet er:

”For meg trenger det ikke å være Birken, men at man er stolt over at det er så mange medarbeidere som gjør dette her. Kan si det til kunder. Gjør noe nytt, strekker seg. Og det er ikke tvil om at energi skaper energi. Får ikke energi av å bære være hjemme og ikke gjøre no, da tapper du den der balansen, kan du si.”

”Vi spør hverandre: Sykler du Birken? Det svaret som gis, gir meg en karakteristikk av personene jeg snakker med. Jeg får et bilde av hvem jeg sitter og snakker med. En person som svarer ja er litt tøff, på et vis. Denne personen er tøff nok til å ta utfordringen.”

Enkelte av mine respondenter hadde behov for å nyansere dette punktet litt og mente at det ikke nødvendigvis var sammenheng mellom å sykle langt og forbedre seg i jobbsammenheng.

”For at jeg skal utvikle meg, må jeg øve meg på å sprengre grenser i jobbsammenheng. Jeg kjenner ikke at jeg har utvikling av å sprengre grenser på fritiden.. Annet enn egen selvfølelse. Jeg har ikke blitt en bedre selger, eller flinkere til å besøke kunder av å sykle Birken. Det eneste er at vi har et felles samtaleemne.”

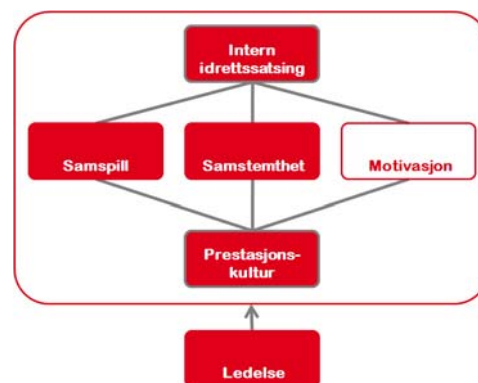
13.2.4 Motivasjon

Utdrag fra Tabell 2 angående kategorien motivasjon:

67 % svarer at de er uenige eller helt uenig i at ansatte i Adecco føler seg presset til å delta på Birkebeinerrittet.

56 % sier at de er enig/delvis enig i påstanden: ”Jeg har høy motivasjon til å nå de mål som presenteres i interne konkurranser.”

Jeg valgte i intervjuet å rette et større fokus mer i retning indre og ytre motivasjon enn det jeg gjorde i spørreskjemaet. Spørsmålene rettet seg mot motivasjon både i arbeidshverdagen generelt og i forhold til interne konkurranser spesielt. Dette ble gjort for å studere eventuelle koblinger mellom teori på indre og ytre motivasjon og konkurransefokus i Adecco. Jeg vil i det følgende først vise noen av de svar fra intervjuene som angår de to punktene over, og deretter vise noen av funnene knyttet til indre og ytre motivasjon.



Når det gjelder motivasjon for å delta i Birken så viste spørreundersøkelsen at det var et ønske om personlig utvikling som var den viktigste årsaken, heller enn å delta ut fra en fellesskapstanke om å gjøre noe sammen med andre. Var respondentene i intervjuet enige i dette? Her er noen av uttalelsene vedr. dette:

”Andre blir imponert over meg at jeg har syklet Birken, og det gir en god følelse”

”For min egen del så har lagfølelsen betydd mye. Det er godt, og det er en god følelse. Å gjøre noe sammen med andre.”

”Var fornøyd med meg selv, en artig ting som Adecco har fått meg til å gjøre. Har gjort meg mer fornøyd med livet mitt, blitt pushet litt. Positivt at jobben ga meg den opplevelsen”

Også i intervjuet kom det fram et stort engasjement knyttet til spørsmålet om motivasjon for å nå mål fastsatt i interne konkurranser (punkt 2 over) og holdninger til interne konkurranser generelt. Motivasjon som er knyttet til å nå mål som presenteres i interne konkurranser kan skyldes enten indre eller ytre motivasjon, eller kanskje oftest en kombinasjon av disse. Her er et utvalg av de svar som framkom:

”Jeg kan gjøre mange krampetrekninger som ikke er meg, som går på bekostning av det indre. Men jeg gjør det fordi det er sagt det skal gjøres og fordi det er premiering i enden av kampanjen. Det er konkurranse, og jeg vil jo ikke ødelegge for de andre. Jeg vil at Adecco, at jobben min, skal gå bra.”

”Alle trenger en gulrot for å yte det lille ekstra, og fordi om du ikke tenker over premien så ligger den alltid i bakhodet. Hvordan vi ligger an (på resultat) viser om det begynner å generere bonus. Jeg synes det (å få bonus) er hovedmotivasjonsfaktoren for å jobbe. En konkurranse med ting (premier) er bare det lille ekstra.”

”Skal det være konkurranser, må det være mening med dem. Snart har jo alle vunnet I-phones”

13.2.5 Indre og ytre motivasjon i Adecco

De siste uttalelser vist over leder meg over på de funn som sier noe om hva som motiverer Adeccoansatte i arbeidshverdagen mer generelt. For å finne svar på de ansattes indre og ytre motivasjonsfaktorer, valgte jeg derfor i intervjuet å fjerne meg noe fra idrettsfokuset. Jeg ønsket å få fram respondentenes meninger om deltagelse i interne konkurranser og om premiering er en viktig motivasjonsfaktor for prestasjoner. Likedan var jeg interessert i å høre hva som motiverte den enkelte i hans/hennes arbeidshverdag.

Indre motivasjon

Konsernsjefen svarer slik på spørsmål om hva som etter hans mening motiverer ansatte i Adecco:

”I Adecco er vi relasjonsorientert og vi jobber med mennesker. Produktet er mennesker. Vi er avhengig av å ha et godt arbeidsmiljø og være en del av et team som presterer godt sammen. Det tror jeg er den viktigste motivasjonsfaktoren [...] Vi (ledelsen) har et bevisst forhold til motivasjon når vi definerer målene våre. Vi har vært opptatt av å ha mål som er tøffe, men oppnåelige. Mål som engasjerer og appellerer både til hode og hjerte.”

På spørsmål om hva som motiverer mine respondenter i arbeidshverdagen svarte alle fem ansatte at de ønsket å gjøre en god jobb og lykkes med den oppgaven de var satt til å løse. Alle svarene tydet på stor indre motivasjon.

”Jeg motiveres av personlig suksess. Om jeg gjør noe skal jeg være best.”

”Jeg kjenner hele tiden på jaget om at jeg kan gjøre det meste bedre, uansett om jeg gjør det bra.”

”Jeg motiveres av at jeg får til jobben min, løse oppdrag og få folk til å trives med den jobben de gjør.”

”Jeg motiveres av å være fagperson. Jobbe i kompetansemiljø, bli med på ledergruppemøter og bli brukt som en rådgiver”

”Jeg motiveres av å få til jobben min, selv den minste ting. Være i et team. Jeg er avhengig av energi fra andre”

En av mine respondenter hadde et reflektert syn på hva som motiverer folk i Adecco. For sin egen del tilkjenner vedkommende en sterk indre motivasjon for å gjøre en god jobb og sa følgende om hva han mente om motivasjonsfaktorer i Adecco:

”Jeg har mange ganger tenkt på hva som driver folk til å gjøre et stykke innsats:

1) Ønsker å unngå ubehagelige konsekvenser av å ikke gjøre noe. Minsteinnsats for å ikke få sanksjoner

2) Gulrotmotivasjon. Oppnå et eller annet som har verdi for deg. Det er den eksterne motivasjonen

3) Holder på fordi det er artig. Har mestringsfølelse. Har meningsfulle og fornuftige oppgaver.

Den siste varer lengst. Dersom den indre motivasjon hos folk ikke er helt i henhold til det som gagnar selskapet beste, så må en ha noen fokusområder innimellom for å korrigere kurs og da kommer gulrøttene opp, dersom folk synes de er meningsfulle. Folk som er indre motivert, som til stadighet får de eksterne motivasjonsfaktorene hengt opp som det eneste saliggjørende, så tror jeg godt at det påvirker den indre motivasjonen. Når folk rekrutteres, så skal det noe til å avdekke den sanne indre motivasjon til enhver tid. Men noen målestjerner må henges opp og si at det er dette vi måler deg på, for det er det vi mener gagnar selskapet på sikt og til enhver tid. Har en kun hatt gulrotjegere i Adecco ville vi hatt en stor turnover i selskapet vårt. De mest ambisiøse folkene vil til enhver tid jage de ambisiøse jobber, med best betaling. I vårt system har vi et begrensende system for å tiltrekke oss de beste. Det finnes selskap som har mye bedre betingelser enn oss, og er derfor mer attraktive enn hva vi er.”

Ytre motivasjon

Konsernsjefen begrunner bruk av premiering på denne måten:

”Det handler om å premiere historien/de sterkeste prestasjonene for å bygge opp under konkurransekulturen, skape prestasjonskultur. Også handler det om å skape entusiasme og pågangsmot i avdelingene.”

Mine respondenter hadde mange synspunkter på bonuslønn og premiering, altså ytre motivasjonsfaktorer. I intervjuet ba jeg folk forklare hvorfor de trodde at så mange (67 %) i spørreundersøkelsen var enige i påstanden ”jeg har høy motivasjon for å nå de mål som presenteres i interne konkurranser”. Her er noen av svarene, både positive og negative:

”Jeg er ikke sikker på at det er premiene som er motivasjonsfaktoren. Om vi sluttet med premier, ville folk gjøre jobben sin da? Ja, jeg tror det, i alle fall håper jeg det.”

”Jeg er i mot konkurranser. Eks. Tour de Adecco var alt for komplisert.. Det blir for dumt, vi flirer av det [...]Jeg kunne ikke hatt flere (besøk), for det gikk utover kvaliteten på jobben min. Men allikevel så jeg på resultatlista at enkelte hadde 10 besøk pr. dag, og det er ikke mulig å gjennomføre så mange pr dag på en ordentlig, seriøs måte. Det dreper min motivasjon for konkurranse.”

”Ansatte på vår avdeling drives ikke av premier, fordi vilkårene er feil og det er umulig å vinne uansett. Selv motiveres jeg ikke av premier, men jeg synes det er hyggelig med lønnsøkning. Derimot trigges jeg av å utvikle folk rundt meg og av fornøyde kunder.”

”Jeg har blitt mer fokusert på det å oppnå måltall fordi det ligger premiering i enden”

”Jeg drives ikke av å få en premie for at jeg skal gjøre jobben min litt bedre. Det er en hyggelig påskjønnelse for godt utført arbeid, heller enn et mål i seg selv.

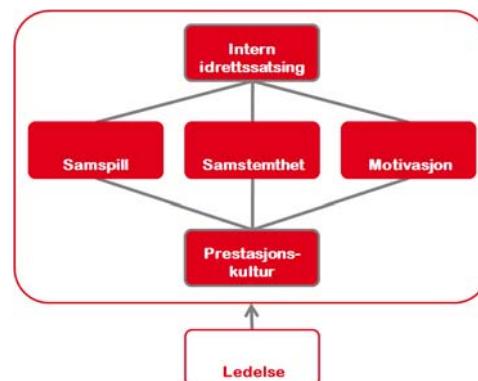
13.2.6 Ledelse

Utdrag fra Tabell 2 angående kategorien ledelse:

51 % er enig/helt enig i påstanden ”ved at ansatte deltar i Birkebeinerrittet, styrkes Adeccos målsetting om å være idrettens bemanningsbyrå”

Mine respondenter ville gjerne snakke om Adeccos ledelse og synspunktene var mange. Pga av de avgrensingene jeg har gjort i denne oppgaven, vil jeg i liten grad benytte meg av disse synspunktene, men konsentrere analysen omkring påstanden vist over. Jeg spurte konsernsjefen om noe av målsettingene med idrettssatsingen i Adecco var å videreutvikle strategien om idrettens bemanningsbyrå. Dette var i følge han

ikke intensjonen med denne satsingen. Han sa at Adecco allerede var tungt inne med sponsorater og hadde stort nettverk innen idretten, så dette var ikke viktig.



Mine andre respondenter forklarte sitt syn på koblingen mellom Birkenesatsing og Adecco som idrettens bemanningsbyrå på denne måten:

”Artig å snakke om (Birken) i kundemøter. Mange var interessert og da følte jeg meg stolt av firmaet. Det var en artig greie både privat og i jobbsammenheng. Ga meg identitet [...] Idrettsprofilen ble en del av meg da.”

”Vi kaller oss idrettens bemanningselskap. Vi hekter bannere på en del sponsorater. Dette er greit og gir synlighet. Vi kunne gjort en del annerledes, men fortsatt innenfor idrettsperspektivet. Den assosiasjonen der er positiv. Vi er tross alt en kultur i landet her hvor idrett er assosiert til noe positivt blant de fleste. Denne assosiasjonen er nyttig for Adecco.”

13.3 Oppsummering intervju

Intervjuet ble gjennomført i etterkant av spørreundersøkelsen og formålet var å få noen utvalgte ansatte i Adecco til å utdype de funn som kom fram i spørreundersøkelsen.

Intervjuene ble gjennomført med totalt seks respondenter. Dette var konsernsjefen i Adecco Norge og fem ansatte fra forskjellige fagmiljø, spredt i alder og antall år ansatt i Adecco. Disse representerte både ledelse, konsulenter og ansatte i spesialistavdelinger. tre av seks hadde syklet Birken og de andre ikke. På denne måten jobbet jeg for å sikre et mest mulig representativt utvalg ut fra den tid jeg hadde til rådighet, økonomiske ressurser og oppgavens rammer.

De data jeg sitter igjen med etter intervjuene viser i det store og hele samsvar med funn i spørreundersøkelsen. Mine respondenter var svært engasjerte og svarte villig og åpent på de spørsmål jeg brakte opp. Mye av det som ble sagt er ikke nevnt i denne analysen, da denne er bygd opp rundt de sju mest signifikante funn fra spørreundersøkelsen. Disse presenteres først i hvert underkapittel og resten av kapitlet viser de svar fra intervjuet som omhandler dette respektive funnet.

Spørsmål om respondentenes indre og ytre motivasjon ble tatt inn i intervjuet. Dette var ikke med i spørreskjemaet fordi jeg på det tidspunktet ikke hadde klart for meg at dette var en viktig innfallsvinkel til denne oppgaven. De svar jeg fikk på disse spørsmål, viste at mine respondenter kjenner en indre motivasjon for å gjøre en god jobb, og at de hele tiden ønsket å bli bedre i jobben sin. Premier og bonus er en hyggelig påskjønnelse, men det var ikke det som avgjorde om de følte de hadde lyktes i arbeidshverdagen.

13.4 Foreløpig drøfting basert på svar i intervjuet

Etter å ha behandlet data fra intervjuet fant jeg, som sagt tidligere, tydelig konsistens mellom funn i spørreskjemaet og intervju. Men hensikten med intervjuet var å få utdypet de svar som framkom i spørreundersøkelsen og dette synes jeg i stor grad var vellykket.

Når det gjelder samspillsfaktoren ønsket jeg å få utdypet respondentenes holdninger til eventuell todeling av kulturen og om vi evner å gjøre hverandre gode i arbeidshverdagen. Mange var overrasket over at spørreundersøkelsen viste at Birkensatsingen ikke virket splittende på organisasjonen. Dette harmonerer med Kuvaas' studier som jeg har vist til i teorikapitlet. Kuvaas kaller dette "lekmannsteorier" og sier at studier har vist at folk tror at andre folk tenker annerledes enn en selv gjør. Mine respondenter var positiv til Birken og andre idrettstiltak iverksatt i organisasjonen, men trodde at "de andre" var negative og lei av alt "Birkenpratet". Oppsummert vil jeg si at både spørreundersøkelsen og intervjuet viste at idrettssatsingen har vært et positivt tiltak i Adecco.

På spørsmål om vi evner å "gjøre hverandre gode" så er fire av fem respondenter uforbeholden positiv på at slik er det i Adecco. En respondent svarte at vi ikke er opptatt av å gjøre hverandre gode, men mer at vi hjelper hverandre i det daglige, med praktiske gjøremål. Vedkommende peker på et viktig punkt. Gjør vi hverandre gode ved å hjelpe hverandre med hverdagens utfordringer? Den kunnskapsdelingen som trekkes fram dreier

seg i stor grad om eksplisitt kunnskap. Dette er kunnskap som er viktig for at jobben skal bli gjort. Den tause kunnskapen, den som er vanskelig å sette ord på, krever mer refleksjon og tid for å få tak på. På spørsmål om denne type kunnskapsdeling, svarer respondentene at slik kunnskapsdeling i liten grad er satt i system. Konsernsjefen mente at Adeccos resultatorienterte kultur kunne være et hinder for kunnskapsdeling, fordi ”det ikke kaster av seg i den enkelte resultatenhet”. Her tolker jeg han til å tenke på det sterke målfokuset som er en del av organisasjonsmedlemmenes hverdag, og hvor den enkelte kan finne sin ”dyktighet” målt og veid mot resten av organisasjonen. Oppi alt dette, kan fokus på kunnskapsdeling bli nedprioritert. Allikevel – det er viktig å merke seg at ansatte mener at deling av eksplisitt kunnskap bidrar til at organisasjonen gjør hverandre gode. De har en positiv holdning til dette og jeg velger å tolke dette til å være positivt for utvikling av godt samspill.

Har Adecco en prestasjonskultur? I intervjuet viste jeg fram modellen i Figur 5. Alle var enige om at vi kunne plassere oss ”øverst til høyre”, men at ikke alt er optimalt hva gjaldt samspill. Derimot var alle enige om at graden av samstemthet var høy, da mål, strategier og verdier er tydelig kommunisert. Et sitat:

”Jeg syns ikke samspill er optimalt, men allikevel vil jeg si at vi er en prestasjonskultur. Jeg mener at vi er individualister. Vi kunne beveget oss enda lenger ut ved å øke samspillet, sånn som teambonus. Jeg føler at fokus har vært på individ/tall/konkurransen.”

I intervjuet kom det flere synspunkter på at verdiene var godt implementert i organisasjonen. Flere mente at Adeccos verdier ligger i personligheten til de ansatte og at verdiene må sitte i ryggraden på folk som jobber i Adecco. Da er det betimelig å spørre, hvor stor del av de ansattes personlighet som den framstår i jobbsammenheng er genetisk (arv) og hvor mye er sosialt betinget, altså påvirket av miljø? Selv om alle var godt kjent med verdiene, kom det en del synspunkter på at ikke alle verdiene var like synlige i hverdagen. Det var særlig entreprenørskap og lagånd som ble trukket fram.

Konsernsjefen mener at ansatte i Adecco er relasjonsorienterte mennesker som motiveres av et godt arbeidsmiljø og av å prestere sammen mot tydelige mål. De ansatte for øvrig var alle enige om at de ble motivert av å gjøre en god jobb, lykkes og oppnå suksess. Gjennom samtalene ble det tydelig for meg at Adeccoansatte er indre motiverte mennesker. På spørsmål om de motiveres av premiering, så er de fleste positiv til dette, men det er tydelig at det ikke er utsiktene til premier og bonus som er den største motivasjonsdriveren. Selv

om de synes det er hyggelig å bli belønnet i form av prestasjonsbetinget premie/lønn, så mener de fleste at konkurransene som gjennomføres i stor grad er urettferdige og som en sier "tulle". Når konsernsjefen ikke nevner belønning da han blir spurt om hva som motiverer ansatte, hva er da grunnen til at konkurranser og prestasjonsbasert lønn og premier, har så stort fokus om det har i organisasjonen? Er det igjen en sammenheng mellom det som Kuvaas har studert, nemlig at ledelsen ofte predikerer myk HRM, men praktiserer hard HRM?

Intervjuene bidro til å skaffe meg mer kunnskap om hvorfor flertallet av respondenter i spørreskjemaet mente at Adeccos målsetting om å være idrettens bemanningsbyrå ble styrket gjennom deltagelse i Birken. Det som oftest ble framhevet var betydningen overfor kunder. Å snakke om Birken fungerte som en "icebreaker" da mange var interessert i å høre om den ansattes erfaring. En annen sa at dette var med på å gi vedkommende identitet. Det er grunn til å tro at Birken på denne måten er med på å øke selvtilliten til den ansatte da han/hun føler seg viktig og sett, som noe annet enn "bare" en ansatt fra Adecco. Svarene sier meg at den symbolske betydningen av Adeccos kultur blir styrket. Både internt og eksternt får Birken på denne måten, uansett om hun/han har deltatt eller ikke, en tilleggsbetydning for ansatte i Adecco.

Del V Oppsummerende drøfting

14 Drøfting

Mitt overordnede mål gjennom hele prosessen har vært å se på sammenhengen mellom Adeccos interne idrettssatsing og utvikling av prestasjonskulturen. Innledningsvis har jeg skissert mine undringer som førte til denne problemstillingen, og har også sagt noe om hvordan idrett har blitt en del av Adeccos strategier, både internt og eksternt. Jeg har valgt å konsentrere mine studier omkring den interne satsingen, og har ved å gjennomføre både en kvalitativ og en kvantitativ undersøkelse skaffet meg empiri som bakgrunn for analysen.

For å finne om det er en sammenheng mellom prestasjonskulturen og nevnte idrettssatsing i Adecco, og vise hva denne sammenhengen eventuelt går ut på, valgte jeg tre forskningsspørsmål som skulle hjelpe meg å avgrense problemstillingen. Før jeg svarer på disse, vil jeg starte med en overordnet oppsummering av organisasjonskulturen i Adecco satt opp mot valgt teori på dette og videre vise hva jeg legger til grunn for å hevde at Adecco har en prestasjonskultur. Deretter velger jeg å svare på hvert forskningsspørsmål for seg.

14.1 Organisasjonskultur i Adecco

Mine respondenter beskriver ansatte i Adecco som åpne, relasjonelle og ekstroverte mennesker og at organisasjonskulturen er åpen, framoverlent, sporty og konkurranseorientert. Jeg har vist i mitt teorikapittel at en organisasjonskultur kan diskuteres ut fra tre forskjellige perspektiver. Tydeligst ser jeg at Adecco kan plasseres inn under to av disse perspektivene, nemlig det funksjonelle og symbolske perspektiv. I et funksjonelt perspektiv betraktes organisasjonen som et naturlig system og kulturen sees på som et resultat av en lang prosess. Om jeg ser på Adeccos idrettssatsing i et slikt perspektiv så mener jeg at denne aktiviteten har vært en emergerende prosess som har institusjonalisert seg som en del av bedriftens organisasjonskultur. Det har blitt lagt til rette for at alle skal kunne delta. Mine undersøkelser har vist at engasjementet er stort og at flertallet har en positiv holdning til idrettssatsingen. Dette gir meg grunn til å konkludere med at kulturen har endret seg fra å ikke ha særlig fokus på idrett til å bli en organisasjon med mennesker som ønsker å være fysiske aktive og som gjerne deltar på de aktiviteter som blir tilrettelagt. Denne endringen gir meg, i tillegg til den interne effekten, grunn til å

tro at også det synet som omverdenen har på Adecco, har blitt påvirket. At Adecco også har satset på sponsorater innen idrett, er med på å underbygge dette imaget.

I et symbolsk perspektiv ser vi på hvilken betydning handlinger og adferd kan ha, og hvordan disse konstruerer en sosial virkelighet. Mange av de handlingene medlemmene gjør sammen kan altså ha en symbolsk betydning, i tillegg til den betydning som handlingen opprinnelig var tenkt å ha. Hvilken symbolsk betydning har så Adeccos idrettssatsing? Det har i de siste årene blitt meget trendy for bedrifter å framstå med en sporty profil, og Birkebeinerrittet er i særlig grad en aktivitet som ”folk i næringslivet” gjerne deltar på, noe også avisoverskriftene i kapittel 1 gir et bilde på. I intervjuet kom det fram synspunkter på at denne assosiasjonen ikke var udelt positiv.

“Jeg har ikke behov for å identifisere meg med de nyfrelste. Media har tatt av i forhold til dette. En liten krets på Oslo Vest med sterke posisjoner, brukes i pressen som eksempel på noe veldig trendy.”

Jeg har undret over om det i denne sammenheng er samsvar mellom det som sies og det som forfektes (jfr. Argyris og Schön kapittel 7.2.2). Klær og utstyr som brukes i forbindelse med sykling er delt ut til Adeccos ansatte og jeg har reflektert over at pulsklokken mer og mer er brukt som armbåndsur, gjerne som tilbehør til dressen i offisielle sammenhenger. Å gå med idrettsklær eller andre sportseffekter, som pulsklokke, i jobbsammenheng, er etter min mening gradvis blitt mer vanlig blant Adeccos ansatte. På denne måten har pulsklokken en dobbelbetydning, den fungerer som armbåndsur men kan også være et redskap til å vise omverdenen enten at jeg har pulsklokke og er opptatt av trening eller at jeg er en del av et fellesskap hvor trening og idrett er viktig. Mine respondenter uttrykte at Birken kan fungere som en icebreaker i kundemøter fordi ”alle” er interessert i høre om den enkeltes erfaringer og hvordan Adecco har tilrettelagt for trening blant ansatte. Slik ser vi to eksempler på hvordan idrettssatsingen har en symbolsk betydning eksternt for de ansatte. Internt er det i første rekke historiene, både før deltagelse og etterpå, som de ansatte trekker fram som betydningsfulle – vi har noe å snakke om når vi møtes, noe annet enn arbeidshverdagen vår og utfordringer knyttet til denne. Internt kan vi altså gi idrettssatsingen en symbolsk dimensjon, en aktivitet som binder medlemmene sammen og gir identitet (se kapittel 7.1).

14.2 Prestasjonskultur i Adecco

Jeg har i teorikapitlet gitt en definisjon på prestasjonskultur hvor fokus på prestasjoner skal gi medarbeiderne retning og gjennom det bidra til at prestasjonene blir større enn det en

med rimelighet kan forvente og forlange. I mine undersøkelser la jeg vekt på å formulere påstander og spørsmål som skulle gi svar på hvorvidt Adecco har en prestasjonskultur eller ikke. Mine respondenter var stort sett enig i at vi har en prestasjonskultur, selv om et par av dem mente at graden av samspill kunne vært enda bedre. Alle var enige i at samstemtheten var stor. Som jeg skrev i kapittel 2, så ligger mye av utfordringen i kunnskapssamfunnet å lykkes med å utnytte individuell kunnskap i en kollektiv organisatorisk sammenheng. Jeg har under foreløpige konklusjoner drøftet hvordan medlemmene i Adecco gjør hverandre gode, hvordan en ved å individuelt sprengre grenser kan øke prestasjonene i jobbsammenheng og hvordan verdiene virker å være institusjonalisert i de ansatte i Adecco. Dette er viktige forutsetninger for å lykkes med å utvikle en prestasjonskultur og vil bli ytterligere drøftet under forskningsspørsmål nummer to (kapittel 14.3.2).

Det å gi tilbud til ansatte om å delta i Birken, som av mange oppleves som en ekstrem idrettsaktivitet, kunne ha blitt helt feil, noe også skeptikere til denne type aktivitet i organisasjoner mener det er. Ansatte kunne tenkt at dette er bare for de som trener fra før eller at dette er noe ledelsen ønsker å delta på og derfor tilbyr det til oss også, selv om vi ikke har forutsetning til å delta. Resultatet kunne blitt at det hadde dannet seg en elite, en gjeng som jaget prestasjoner for å oppnå status både internt og eksternt. Slik ville det oppstått en subkultur som kanskje ikke hadde vært så heldig. Mine undersøkelser har vist at dette ikke er tilfelle i Adecco.

14.3 Svar på forskningsspørsmålene

14.3.1 Hvordan påvirkes motivasjonen hos ansatte i Adecco ved at det tilrettelegges for deltagelse i idrettsaktiviteter?

Motivasjon styres som vi har sett av et udekket behov og at dette behovet kan oppstå både på bakgrunn av både personlige (indre) forutsetninger og/eller av organisasjonsmessige og andre ytre betingelser. Vi skiller derfor mellom indre og ytre drivere for motivasjon, og jeg har gjennom mine undersøkelser forsøkt å finne svar på hva som motiverer ansatte i Adecco og om denne motivasjonen kan settes i sammenheng med idrettssatsingen.

Undersøkelsene mine tyder på at ansatte i Adecco er indre motiverte mennesker, som jobber for å oppnå personlig tilfredsstillelse av å gjøre en god jobb. Slike mennesker har i følge teorien ikke behov for ytre stimuli som belønning for å prestere godt i sin jobb (som

for eksempel tilbud om deltagelse i Birken). Kan vi på bakgrunn av det trekke en bastant konklusjon om at Birken ikke fører til mer motiverte ansatte? Jeg mener nei.

Jeg har ved hjelp av Herzberg tofaktorteori tidligere slått fast at når ledelsen tilbyr ansatte å delta i Birkebeinerrittet, så er et slikt tiltak en form for hygienefaktor (iflg. Herzberg). En hygienefaktor skaper ikke økt motivasjon eller trivsel om den er tilstede, men heller at den kan skape mistrivsel om den ikke er tilstede. Med det menes at dersom ansatte i Adecco ikke hadde fått et slikt tilbud, kunne fraværet av idrettstilbud ha ført til misnøye i organisasjonen. Herzbergs teori gir meg, på bakgrunn av dette, grunn til å tro at ansatte ikke nødvendigvis blir mer motiverte av å motta et slikt tilbud, men at det kan bidra til å hindre mistrivsel.

Vi ser av Maslows behovsteori at en person som opplever å få realisert seg selv er høyt oppe i pyramiden og at det igjen sier noe om en høy grad av behovsoppfyllelse. Ansatte i Adecco har sagt at de ved å sykle Birken har opplevd ”glede” og at ”jeg har blitt mer fornøyd med livet mitt”, og dette gir meg grunn til å tro at de befinner seg høyt opp i Maslows behovspyramide. Litt forenklet kan en si at jo flere behov i pyramiden som er dekket, jo mer motiverte er vi. Om ansatte i Adecco har opplevd behovstilfredsstillelse i forhold til de behov som ligger lavere i pyramiden, har jeg på bakgrunn av denne undersøkelsen, ikke grunnlag for å si noe om. Men om den ansatte kjenner på en følelse av selvrealisering ved å delta på denne type aktivitet, så er det grunn til å tro at han/hun har fått dekket et eller flere vesentlige behov, og dermed kjenner på motivasjon både for Birken og for andre forhold. En av respondentene sa dog at ”jeg har ikke blitt flinkere i jobben min av å sykle Birken”, men dette kan ha sammenheng med den refleksjon jeg har gjort meg om at det for den enkelte kan være enklere å se læringseffekten på individuelt nivå, heller enn på organisasjonsnivå (se også refleksjon i kapittel 15.2).

De av mine respondenter som har deltatt på Birken har sagt at de deltar ut fra et personlig ønske om å utfordre egne personlig grenser og for å ha et treningsmål å jobbe mot. Flertallet av alle mine respondenter sier på et mer generelt grunnlag at de er enig i at det lønner seg å jobbe med å sprengte/utfordre egne grenser på fritiden for å bli flinkere til å takle utfordringer i jobbsammenheng. Dette sier meg noe om at viljen til å lykkes er større enn angsten for å mislykkes. Slike personer vil i sin hverdag oppleve flyt (Chiczentmihalyi 1990), fordi de tør å strekke seg etter nye utfordringer. Dette påvirker igjen den indre

motivasjonen, fordi indre motiverte mennesker drives av å stadig få nye oppgaver og bevege seg inn i ukjent land. Ut fra dette mener jeg å se en sammenheng mellom deltagelse i aktiviteter av type Birken og den enkeltes motivasjon.

Ut fra det som er sagt over, ser det for meg ut som motivasjonen til ansatte i Adecco økes ved at det tilrettelegges for idrettsaktiviteter i organisasjonen. Det er særlig opplevelsen av flyt (mestring) og selvrealisering som gir meg grunn til å si dette.

14.3.2 I hvilken grad utvikles faktorer for samspill og samstemthet gjennom deltagelse i bedriftsinterne idrettsaktiviteter?

Jeg har i kapittel 8 listet opp noen nøkkelfaktorer som Andersen/Sæther (2002) mener er vesentlige for å lykkes med å utvikle en prestasjonskultur. Jeg har ikke empiri som gir meg grunn til å si noe om alle disse nøkkelfaktorene. Allikevel mener jeg at det, ut fra de funn som er gjort, langt på vei kan trekkes en konklusjon om at faktorer for samspill og samstemthet utvikles i en positiv retning gjennom at ansatte deltar på tilrettelagte idrettsaktiviteter. Mine respondenter har sagt følgende som understøtter teorien på dette punktet. Adeccoansatte kjennetegnes av at de:

- ✓ vil vinne sammen
- ✓ har blitt kjent på en annen arena enn den rent faglige
- ✓ har opplevd en utfordring som har gjort at mange har beveget seg utover kjente personlige grenser
- ✓ støtter hverandre og heier hverandre fram, deltager eller ikke
- ✓ mener at ledelsen har iverksatt et bra tiltak med idrett og Birken
- ✓ har et bevisst forhold til strategier og verdier
- ✓ har øvd opp evne til kunnskapsoverføring

At Adeccoansatte vil vinne sammen og støtter hverandre, mener jeg kan understøttes av uttalelser fra undersøkelsene om at alle hjelper hverandre i hverdagen på kontoret, at Adeccoansatte gjør hverandre gode og at det i organisasjonen er et flertall av åpne og relasjonelle mennesker. Selv de som ikke selv deltar på Birken, støtter dem som deltar og heier dem fram. At flertallet ønsker en form på interne konkurranser som i større grad etterstreber mer rettferdighet og teambasert belønning, heller enn individbasert premiering, velger jeg å tolke i samme retning. Nemlig at Adeccoansatte er opptatt av fellesskapet og å vinne sammen.

Det framkom flere kommentarer, både i intervju og i fritekstfeltet i spørreundersøkelsen at Birken har gjort at deltagerne har blitt bedre kjent i organisasjonen og med kollegaer de til vanlig ikke omgås. Gjennom å delta på idrettsarrangement fikk ansatte kunnskap om hverandre og en mulighet til å bli kjent med hverandres sterke og svake sider. Dette understøttes av uttalelser om at folk ønsket å lære av hverandre og gjøre hverandre gode. Dette er viktig for å øke samspeillet i en organisasjon. Å delta i et arrangement som Birken utfordrer mange sider av den enkelte. Jeg tror at mye kunnskap kan tilføres den enkelte og teamet på bakgrunn av den prestasjonen det er å gjennomføre et såpass tøft sykkelritt som Birken er. Mine respondenter var litt uenige om rittet kan kalles ekstremt eller ikke, men som jeg har vist mente flertallet at Birken er en utfordring som for mange betyr å bevege seg utover noen grenser. Dette mente både de som hadde syklet og de som ikke hadde syklet. Det har fra ledelsens side blitt brukt mange ressurser også på andre sosiale evenement. På den måten har det blitt lagt til rette for at ansatte i Adecco skal møtes på forskjellige sosiale arenaer og bli kjent med kollegaer utover egne avdelinger og regioner, bl.a. er Adeccodagene et slikt arrangement. Slik også med Birken. Det samhold som skapes som resultat av dette mener jeg har betydning for organisasjonskulturen og i neste omgang på prestasjonene.

Jeg har vist at det både i spørreundersøkelsen og i intervjuet kom fram en del synspunkter på at det burde vært vurdert å tilby andre, eller flere, aktiviteter i tillegg til Birken. Til tross for dette, var flertallet entydig om at Birken var et bra tiltak for organisasjonen. Sånn sett vil jeg konkludere med at ansatte har tillit til ledelsen på dette punktet, ut fra den positiviteten som framkom. Denne positivitet kan gi seg utslag i prososial motivasjon (Dysvik 2010), altså at ansatte føler en forpliktelse til å gi noe tilbake til sin arbeidsgiver om de opplever å bli ivaretatt på en god måte.

Undersøkelsen har vist at de ansatte tydelig ser koblingen mellom strategien som idrettens bemanningsbyrå og den interne satsingen på idrettsaktiviteter. Jeg har vist at dette ikke var særlig i fokus da konsernsjefen tok beslutningen om å iverksette Birken som en aktivitet for alle i Adecco. Allikevel kobler ansatte satsingen på Birken som en del av å være idrettens bemanningsbyrå. Når det gjelder øvrige mål og strategier i Adecco sier de ansatte at disse er tydelige og godt kommunisert. I begge undersøkelsene kom det klart fram at ansatte hadde et bevisst forhold til Adeccos verdier og jeg vil derfor hevde at disse er

institusjonalisert i organisasjonen og at ledelsen har lyktes med å implementere disse. Som en av respondentene sa: ”Vi er en gjeng med mennesker som innehar de kvaliteter automatisk og som ikke trenger å bli fortalt at dette er viktig for oss.”

Jeg har i oppgaven vist at de ansatte mener at gevinsten av idrettssatsingen ligger på et individuelt plan. For at idrettssatsingen skal kunne gi en overføringseffekt til andre deler av virksomheten, ligger mye av ansvaret nettopp på ledelsen. For å overføre de erfaringene de enkelte sitter igjen med fra sin deltagelse i de forskjellige idrettsaktiviteter, inn i organisasjonen, bør fokus settes på kunnskapsoverføring. Når det gjelder prestasjonskultur, så sier Andersen og Sæther (2002) på samme måte at en viktig forutsetning for å lykkes med å utvikle en prestasjonskultur, er at ledelsen utvikler, pleier, iscenesetter og synliggjør kulturen, slik at den gjennomsyrer virksomheten på alle nivåer. Satsing på idrett er en måte å synliggjøre og iscenesette organisasjonskulturen i Adecco som mine respondenter har beskrevet som åpen, sporty, framoverlent og konkurransepreget.

14.3.3 Fører deltagelse i idrettsarrangement til en todeling av kulturen i Adecco?

Jeg har gjennom presentasjon av funn fra spørreundersøkelsen og intervjuet vist at ansatte i Adecco i liten grad mener at Birken fører til en splitt i organisasjonskulturen. En av intensjonene med å tilby Birken som en aktivitet for alle ansatte var som konsernsjefen sa, å knytte personer tettere sammen, skape gode samarbeidsklime og felles historier utenfor rammen av de opplevelser og utfordringer som oppstår, deles og søkes løst i arbeidshverdagen. Dette er faktorer som vi kjenner igjen fra teorien omkring samspill i prestasjonskulturen. Jeg har i forrige forskningsspørsmål vist noen av de faktorene som er viktig i utvikling av en prestasjonskultur. Mennesker er helhetlige vesener og for å frigjøre ressurser må det være et samspill mellom det psykiske, fysiske og de sosiale omgivelsene vi er en del av. Ved at ansatte i Adecco, gjennom sommerhalvåret trener alene eller sammen med andre, i den hensikt å delta i et sykkelritt på slutten av sesongen, har betydning for hele mennesket. Her utfordres både det mentale, fysiske og sosiale. Grenser sprenses i og med at den enkelte setter seg mål og gjennomfører en aktivitet som tidligere kanskje var helt uaktuell for henne/han, den fysiske formen bedres og hun/han får en opplevelse sammen med kollegaer eller andre.

I teorien om kulturens nivåer (se kapittel 7.2) har vi lest at kulturens artefakter er synlige, observerbare produkter av kulturen og kan tolkes som kulturbærere. Selve idrettsaktiviteten som tilbys ansatte i Adecco er en verdi, men den tilleggsverdien som ansatte tilføres og selv vektlegger gjennom denne aktiviteten, som pulsklokker, trenings- og fritidsklær, fin sykkel, omtale i media etc., er en artefakt. At ansatte har en sporty profil både internt og eksternt, gjør at Adeccos kultur blir synlig for omgivelsene, samtidig er det viktig å huske at også Adeccos kultur reflekteres i artefakten. Med det mener jeg at så lenge kollegiet i Adecco er satt sammen av de mennesker som det er og med den kulturen som fins, er det et godt utgangspunkt for å lykkes med en slik satsing og fenge de ansattes oppmerksomhet når en slik aktivitet initieres. En slik synlighet er det grunn til å tro gjør noe med selvfølelsen også til de som ikke deltar i idrettsaktiviteter. De blir assosiert med en sporty kultur, selv om de ikke rent fysisk er med og bidrar. Dette mener jeg kan være en årsak til at ansatte har svart som de har svart på dette spørsmålet.

Drøftingen over viser etter min mening, at deltagelse i idrettsarrangement ikke fører til todeling av kulturen i Adecco.

15 Oppsummering

Før oppgaven avrundes vil jeg si noe om hvilke av mine spørsmål og undringer fra innledningskapitlet som fortsatt står ubesvart. Kanskje er det noen der ute som får inspirasjon til å forske videre? Deretter reflekterer jeg litt over egen læring i denne prosessen og drister meg til å antyde hvilke muligheter som Adecco bør vurdere å reflektere over i et utviklingsperspektiv. Helt til slutt kommer en kort betraktning omkring idrettens vesen og punktum settes etter at jeg har delt en siste undring med leseren.

15.1 Bidrag til videre forskning

Mange av mine undringer som ble beskrevet i oppgavens innledningskapittel er fortsatt ubesvart. De briller som jeg valgte å ta på meg for å studere dette fenomenet, har gitt meg noe dypere forståelse for enkelte sammenhenger, men det finnes mange andre briller som kan benyttes for andre som måtte fasineres av disse spørsmål og som kjenner på noe av den samme undringen som jeg har gjort. Jeg valgte å skru til siktet og se på idrettssatsingens sammenheng med motivasjon og prestasjonskultur. Likedan spurte jeg om ansatte i Adecco mente at Birken førte til en todeling av kulturen. Jeg har for eksempel ikke sett på hvordan et top-down styrt initiativ som idrettssatsingen i Adecco tyder på å være, påvirker

deltagelse og motivasjon blant ansatte. Min oppgave har heller ikke tatt tak i hvordan graden av ”ekstremitet” i valg av aktivitet påvirker organisasjonen. Sykling er en sport som krever mengdetrening/mange timer på sykkelsetet og i Adecco må dette gjøres på fritida. I den forbindelse kunne det vært interessant å se på om Adeccos idrettssatsing gjør at den ansatte opplever å få mindre fritid, tid med familien, økte kostnader til treningsutstyr og reiser. Er dette uproblematisk for den ansatte og evt. dennes familie i en tid hvor grensene mellom arbeid og fritid blir stadig mer utydelig?

I løpet av prosessen har jeg fått interesse for en annen side av dette fenomenet som jeg har studert og som kanskje bør ha interesse i et samfunnshelseperspektiv. Hvem er det som faktisk deltar i slike bedriftsinitierte idrettsaktiviteter. Vi ”vet” fra media hvordan deltagerne i Birken framstilles og hvem dette er, underbygd av deltagerstatistikk fra Birken. Stemmer dette bildet med deltagende ansatte i Adecco og andre bedrifter? Statistikk viser at Birkendeltagere består av et stort flertall gifte menn, høyt utdannede og hvor de fleste tjener mer enn kr. 300.000,- (Rønning 2011). Jeg har ikke empiri på hvordan dette er i Adecco og kan derfor kun synse omkring dette spørsmålet. Jeg mener at flertallet av deltagerne i Birkebeinerrittet fra Adecco ikke hører til i denne kategorien. Har jeg rett, så kan dette være viktig for alle som studerer folkehelse og fremtidige arrangører av idrettsarrangement. Er det slik at når bedrifter tilrettelegger for deltagelse i for eksempel Birken, så appellerer et slikt tilbud til et større mangfold? Betyr dette igjen at denne type arrangement bidrar til at ”folk flest” kommer i bedre form og blir bedre fornøyd med livet sitt? Hvordan er kjønnsfordelingen i et slikt perspektiv? Er det for eksempel slik at det prosentvis er flere kvinner som deltar gjennom sine bedrifter enn det er kvinner som melder seg på direkte som ”ordinære” rittdeltagere?

Jeg var i teorikapitlet inne på kritikk av prestasjonsledelse som metode. Med en ledelse som har stort fokus på målstyring som verktøy, er det en fare for at ”best practice” kan bli et hinder for utvikling og entreprenørskap? Er det slik at når målene settes og i tilfelle med Adecco ser ut til å komme ”top-down”, hva skjer da med ansattes medbestemmelse og evne til entreprenørskap? I en kultur som Adecco, hvor ansatte sier at de hjelper hverandre i hverdagen, etableres det fort en ”best practice”, – slik gjør vi det hos oss. Dette har vi lyktes med gang på gang og da fortsetter vi med det. Hvordan oppleves dette av de ansatte sett i lys av entreprenørskap? I teorier om prestasjonskulturer legges det i utgangspunktet til grunn at kunnskapsutvikling skjer prosessuelt. Men er det slik at når ”best practice”

legges til grunn så dreies det prosessuelle mer i normativ retning, nemlig at det oppstår oppskrifter på hvordan en skal legge til rette for hvordan det skal jobbes og skape kunnskap i organisasjoner. Er da disse oppskriftene til hinder for nyskaping?

15.2 Egen læring

Gjennom prosessen med denne oppgaven har jeg reflektert over den enkeltes evne til å se organisasjonsmessige endringer på bakgrunn av et slikt tiltak som for eksempel Birken er. I alle endringer eller utviklingsprosesser er det kanskje enklere å si noe om ens egen utvikling enn å si noe om andres, eller løfte blikket så høyt at en til og med kan analysere dette på organisasjonsnivå. I Adecco har det så vidt meg bekjent, heller ikke vært satt fokus på hvordan den enkelte har opplevd å delta i Birken eller at det systematisk har vært tema å diskutere eller reflektere over dette på avdelingsnivå. Når jeg da kommer med mine spørsmål i en intervju situasjon, så er det kanskje ikke så enkelt å svare på dette ”på stående fot”. Som en av respondentene svarte på spørsmål vedrørende dette: ”Jeg mener at effekten er større for meg personlig enn for organisasjonen som helhet. Jeg ser ikke hvordan bedriften som helhet kunne hatt effekt. Vet ikke hvordan det var før og etter, for å si det sann.” Også resultatet fra den påstanden i spørreundersøkelsen vedrørende Birkensatsingens effekt på arbeidsglede og samhold kan underbygge dette, da det ikke kom fram noe signifikant resultat på om dette hadde betydning eller ikke (se kapittel 0).

Jeg skrev i metodekapitlet at jeg i utgangspunktet hadde en intensjon om å foreta en sammenligning med flere bedrifter. Det at jeg kunne ha vist til empiri fra andre organisasjoner ville ha vært av stor interesse for meg, og samtidig ha økt gyldighet og pålitelighet til denne oppgavens resultater. Er den kontekst jeg har valgt for mine studier av fenomenet ”tilrettelegging av idrettsaktiviteter i bedrifter” så spesiell at det ikke finnes sammenligningsgrunnlag med andre bedrifter, eller hadde de funn som jeg fikk fra Adecco vært sammenfallende med empiri fra andre virksomheter som har iverksatt lignende tiltak som Adecco har?

Som jeg også har nevnt tidligere, så skulle jeg gjerne ha jobbet med denne masteroppgaven sammen med en eller flere medstudenter. Ved å ha en utenforstående medskribent, som kunne fungert som ”djevelens advokat” ville oppgaven kanskje i større grad fått et objektivt preg, samtidig som jeg ville hatt en person å reflektere med underveis. Jeg ser at det også for meg ville vært hensiktsmessig å tenke på verdien av å ha noen ”å spille på lag

med”, at min ”lidenskap og drivkraft” for denne oppgavens tema ville ha ført til bedre prestasjoner om jeg hadde jobbet interaktivt med en samarbeidspartner. På denne måten ville prosessen med masteroppgaven kanskje ført til bedre samspill og samstemthet, prinsipper som jeg gjennom oppgaven har argumentert for er viktige når fokus er satt på å oppnå høye prestasjoner.

Jeg skrev i metodekapitlet at jeg valgte en hermeneutisk tilnæringsmåte til fenomenet jeg ønsket å studere, og min forståelse og læring har absolutt gått i spiralbevegelser i denne prosessen. Min førforståelse har blitt satt på prøve og jeg har fått ny kunnskap som har endret min forståelse for den organisasjonen jeg er en del av. Et eksempel er at min førforståelse på hva som motiverer ansatte i Adecco baserte seg på ”lekmannsteorier” (se kapittel 6.3). Min nye forståelse er at min motivasjon nok ikke er så annerledes enn andres.

15.3 Mulighet for økt motivasjon og økte prestasjoner i Adecco

Konserndirektøren sa i intervjuet at en mulig fare med en såpass konkurransedrevet kultur hvor folk måles på sin egen aktivitet, er at kunnskapsdeling kanskje ikke prioriteres i hverdagen. Mine respondenter bekreftet godt på vei denne antagelsen fra konsernsjefens side, og sa at kunnskapsdeling ikke er satt i system i Adecco. Jeg mener at alle bedrifter har mye å hente på å oppøve evne til refleksjon og på den måten dele kunnskap med hverandre. I teori om kunnskapsledelse (Krogh et al 2000; Newell et al 2002; Senge 1999) framheves kunnskapsoverføring og -utvikling som en av de mest vesentlige faktorer for å lykkes med ledelse i kunnskapsorganisasjoner. Men det finnes også utfordringer og barrierer i dette perspektivet. Krogh et al (2000:293) sier at det er viktig å huske på at utvikling og gjenskaping av kunnskap forutsetter et helhjertet lederengasjement, rettet mot å analysere prosesser, jobbprosedyrer, organisasjonskultur og kunnskapshjelpere. Jeg skal ikke gå nærmere inn på kunnskapsledelse her, men mange av disse faktorene kjenner vi også i teori omkring transformasjonsledelse. Mine respondenter sa at Birken var en ”snakkis” i de sammenhenger der ansatte møttes, både i formelle, og særlig, i uformelle møter. De erfaringer som ble gjort rundt Birken viser at folk i en slik sammenheng evnet å gjøre hverandre gode. Mange trakk fram dette som noe positivt med Birken. Folk snakket med hverandre om det de gjorde, hvordan de gjorde det og utvekslet positive og negative erfaringer underveis. I denne konteksten delte altså folk kunnskap med hverandre og hva det var som åpnet dette rommet for kunnskapsdeling har jeg ikke empiri til å si noe om, men det kan kanskje være gjenstand for en senere analyse. Det som for meg er viktig å

sette lys på er hvordan de erfaringer ansatte har med kunnskapsdeling omkring Birken kan overføres til andre arenaer i Adecco og bidra til at ansatte i hverdagen i større grad lærer av hverandre og gjør hverandre gode? Etter min mening har Adeccos ledere mye å lære av de prosesser som skjedde gjennom at så mange deltok og lot seg begeistre av å delta i Birkebeinerrittet. Jeg har innledningsvis i oppgaven sagt at Adecco liker å sammenligne seg med, og bruker metaforer fra, idretten. I idretten er trening viktig for å prestere og nå definerte mål, og trening er viktig også i bedrifter med prestasjonskultur. Jeg mener at dersom ansatte i Adecco trener på å utvikle sin evne til refleksjon og kunnskapsdeling, vil effekten kunne bli økt kunnskap og kompetanse. Dette vil igjen gjøre at samspill og samstemthet øker og at det dermed ligger til rette for økte prestasjoner når kamper skal utkjempes.

Jeg mener, på bakgrunn av denne oppgaven, å kunne hevde at ansatte i Adecco er indre motiverte mennesker. Etter å ha studert litteratur omkring indre og ytre motivasjon og drivere for disse, har jeg lært at det ofte kan sees på som et paradoks at indre motiverte mennesker tilbys ytre motivasjonskilder for å øke prestasjoner. Kuvaas (2008) og Dysvik (2010) sier endog at indre motivasjon kan drepes når den ansatte til stadighet tilbys oppmuntring og belønning i form av ytre motivasjonskilder. Dette har gjort at jeg gang på gang gjennom studiet har reflektert over hva som skjer med Adeccoansattes motivasjon når belønning henger sammen med seier i diverse interne konkurranser og gis i form av gevinster og bonus. Kan dette i neste omgang ha en sammenheng med bedriftens turnover og sykefravær? Dette bør være et tema av interesse for Adeccos ledelse.

”Better work, better life” er undertittelen til Adeccos logo. I oppgavens tittel har jeg lekt meg litt med denne og lagd overskriften: ”Better life, better work?” I dagens arbeidsliv vaskes grensene mellom arbeidsliv og fritid ut, og litt populært kan det sies at dagens arbeidstakere alltid er pålogget jobb. Ut fra en helhetstankegang kan ikke kropp og sinn skilles ad (se kapittel 5). Med dette mener jeg at vi er den samme person både på jobb og privat og at den ene faktoren påvirker den andre. I et slikt perspektiv mener jeg at når en Adeccoansatt gis mulighet til å trimme i fritiden, vil dette ha betydning for vedkommendes oppfatning av livskvalitet. Har vi det bra på fritiden, vil vi også bli bedre arbeidstakere. Slik økes prestasjonene og trivselen på jobb. Min undersøkelse viser at idrettsatsingen har hatt betydning for den enkeltes trivsel. Dette er det viktig for Adecco å ha med seg inn i framtiden når nye interne strategier skal legges.

15.4 Helt til slutt – en refleksjon over idretten som lek eller blodig alvor

De olympiske lekers offisielle motto er ”citius, altius, fortius”, som betyr hurtigere, høyere, sterkere. For å bevise sin dyktighet må aktørene konkurrere for å oppnå en rangering. Både folk i idrettsmiljøet og vi som publikum får vite hvem som er best og dårligst. Det mer uformelle mottoet til de olympiske leker er ”det viktigste er ikke å vinne, men å delta.” Dette henspeiler på idretten som en lek og det er vel dette motivet som konsernsjefen i Adecco trekker fram for å forklare årsaken til at idrettsaktiviteter generelt og Birken spesielt, er gitt som tilbud til ansatte i Adecco. Som jeg har vist tidligere sa han at hensikten var at ansatte skulle bli bedre kjent, bidra til å skape gode samarbeidsklima og felles historier. Men, når jeg leser om hvordan den moderne birkebeineren framstilles i media og om dette er riktig, så kan det tyde på at det for mange er mer blodig alvor enn lek. Media framstiller deltagerne som treningsnarkomane materialister med et voldsomt konkurranseinstinkt. Det blir interessant å følge med utviklingen i Birken og tilsvarende idrettsarrangement. Vil populariteten bestå, eller kommer det en motbølge på linje med hovednyheten på forsiden i Dagens Næringsliv, lørdag 16. juli 2011: ”**Hvorfor dø som sunn og frisk?** Ikke alle norske sjefer streber etter å prestere i Birken”.

Litteraturliste

Adecco hjemmeside: www.adecco.no

Andersen, S. og Sæther, Ø. (2002): *Prestasjonskultur i kunnskapsadhokratier*.
Forskningsrapport 15/2002. Sandvika. Handelshøyskolen BI.

Andersen, S. og Sæther, Ø. (2008): Kompetansemobilisering for prestasjonsutvikling.
Magma 1/2008 [Online]. Tilgjengelig:
<http://www.econa.no/kompetansemobilisering-for-prestasjonsutvikling> [10.11.10]

Argyris, C. og Schön, D. (1978): *Organizational learning: A theory of action perspective*.
Reading, MA. Addison-Wesley Publ. Comp.

Bang, H. (1988) *Organisasjonskultur*. Oslo. Tano.

Bass, B. M. ([1974]1990): *Handbook of leadership*. 3rd edition. New York. The Free
Press.

Bjørvik, K.I. og Haukedal, W.(1997): *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo. Cappelen
Akademiske Forlag.

Bolman, L.G. og Deal, T.E. ([1984]2009): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. 4.
utgave. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag.

Busch, T., Vanebo, J.O., Dehlin, E. ([1988] 2010): *Organisasjon og organisering*.
6. utgave. Oslo. Universitetsforlaget.

Chiczentmihalyi, M. (1990): *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York.
Harper & Row.

Dysvik, A. (2010): *An inside story – is self-determination the key?* A dissertation to BI
Norwegian School of Management for the degree of PhD. Oslo. Handelshøyskolen
BI.

Eggen, Nils Arne og Sverre M. Nyrønning (1999). *Godfoten : Samhandling – veien til
suksess*. Oslo. Aschehoug.

Flyvberg, B. (2004): Five misunderstandings about case-study research I Seale, C., Gobo,
G., Gubrium, J. og Silverman, D. (red): *Qualitative Research Practice*. London og
Thousands Oaks, CA. Sage Publ. Ltd.

Goffee, R. & Jones, G.(1996): *What holds the modern society together?* Harvard Business
Review, vol.23: 133-148

Gottschalk, P. (2004): *Informasjonsteknologi i kunnskapsledelse*. Oslo.
Universitetsforlaget.

- Gotvassli, K. Å. (2007): *Kunnskaps- og prestasjonsutvikling i organisasjoner*. Trondheim. Tapir Akademiske Forlag.
- Herzberg, F., Mausner, B. og Snyderman, B. ([1959] 2008): *The motivation to Work*. 11. utgave. New Jersey. Transaction Publishers.
- Jacobsen, D.I. ([2000]2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand. Høyskoleforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. og Kristoffersen, L. ([2002] 2006): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo. Abstrakt Forlag.
- Kaas, D., Kaggstad, J., Kristiansen, H. T. (2007): *Fra ord til handling*. Oslo. Cappelen Akademisk Forlag.
- Kaufmann, A. og Kaufmann, G. ([1997] 2008): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utgave. Bergen. Fagbokforlaget.
- Kristiansen, H. og Nordhaug, O. (2010): *Retorikk, idrett og samfunn*. Oslo. forlag1.
- Krogh, G., Ichijo, K. og Nonaka, I. ([2000]2005): *Slik skapes kunnskap*. Oslo. N.W. Damm & Søn.
- Kuvaas, B. (2005): Når dårlige ledelsesteorier resulterer i dyr og dårlig ledelse. *Magma* nr.3/2005. [Online] Tilgjengelig: <http://www.magma.no/?nid=184258> [11.01.2011]
- Meland, N.T. og Åsen, J.O.: *Lederskap i Adecco*. En håndbok for ledere i Adecco. Ludens Reklamebyrå.
- Morgan, G. (2004): *Organisasjonsbilder*. Oslo. Gyldendal akademiske.
- Newell, S., Robertson, M., Scarborough, H. og Swan, J. (2002): *Managing knowledge work and innovation*. New York. Palgrave Macmillan.
- Nyeng, F. (2004): *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo. Abstrakt Forlag.
- Ose, S.O. (2010): *Kunnskap om sykefravær. Nye norske bidrag*. SINTEF Helse. Rapport A14516. [Online] Tilgjengelig: <http://www.sintef.no/uploadpages/31462/A14516.pdf> [10.08.11]
- Poulfelt, F. (2002): *Ledelse i kunnskapsintensive virksomheter*. I Nordhaug, O: *Kunnskapsledelse – trender og utfordringer*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Rønning, R. (2011): *Hvem er birkebeineren? En forskningsrapport gjengitt på forskning.no* [Online] Tilgjengelig: <http://www.forskning.no/artikler/2011/februar/279947> [18.07.2011]
- Schein, E. (1987): *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo. Mercury Media Forlag.
- Schultz, M. (1990): *Kultur i organisationer*. København. Handelshøyskolens Forlag.

- Senge, P. M. (1999): *Den femte disiplin: kunsten å utvikle den lærende organisasjon*. Oslo. Egmont Hjemmets Bokforlag.
- Skollerud, K. (2011): Bedriftsinterne tiltak mot sykefravær. I *Søkelys på arbeidslivet*. Volum 28, Nummer 1-2, 2011 s. 22-41. Oslo. Universitetsforlaget.
- Sollid, A., Divkovic, B., Schøning, R., Westvig, S. og Lind, Å. (2009): *Prestasjonsledelse. En studie av ledelsessystemer i kunnskapsintensive bedrifter*. Hartmark Consulting. [Online] Tilgjengelig: <http://www.hartmark.no/admin/artikler/bilder/Prosjektforum%202009%20Hartmark%20-%20Prestasjonsledelse%20i%20kunnskapsintensive%20bedrifter.pdf> [02.02.2011]
- TotalConsult hjemmeside: www.totalconsult.no/trening/ [06.07. 2011]
- Vik, S. (2007): *Prestasjonskultur og prestasjonsledelse*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Wormnes, B. og Manger, T. (2005): *Motivasjon og Mestring*. Bergen. Fagbokforlaget.

Vedlegg 1 - Invitasjon til spørreundersøkelse

Hei kollega

Jeg jobber som konsulent ved Adeccokontoret på Steinkjer og når jeg ikke er på jobb studerer jeg til en mastergrad i kunnskaps- og innovasjonsledelse. Jeg er nå i gang med min masteroppgave som foreløpig har fått tittelen: ”Deltagelse i idrettsarrangement for å utvikle prestasjonskulturen i Adecco” og planen er å være ferdig høsten 2011.

I den forbindelse håper jeg at du kan hjelpe meg.

På vedlagte link finner du en spørreundersøkelse som sendes ut til alle i Adecco Norge. Jeg håper du tar deg tid til å svare på mine spørsmål og ta stilling til påstandene til slutt. Dette vil være til stor hjelp for meg i min videre jobb med oppgaven. Som du ser er mange av spørsmålene rettet mot Birkebeinerrittet, men alle spørsmål er lagt opp slik at selv om du ikke har deltatt så kan du svare. For meg er det veldig viktig å få svar fra både deg som ikke har deltatt og deg som har deltatt.

Hele undersøkelsen tar ikke mer enn max. 10 min å fullføre.

Tusen takk for din hjelp!

Svarfrist 29. des. 2010.

Vedlegg 2 Spørreskjema

<p>Adecco better work, better life</p>
<p>Kjønn:</p> <p><input type="radio"/> Kvinne</p> <p><input type="radio"/> Mann</p>
<p><< Forrige</p> <p>Neste >></p> <p>7%</p>
Powered by QuestBack

<p>Adecco better work, better life</p>
<p>Hva er din alder:</p> <p><input type="radio"/> Under 30 år</p> <p><input type="radio"/> 31-40 år</p> <p><input type="radio"/> 41-50 år</p> <p><input type="radio"/> 51 år eller eldre</p>
<p><< Forrige</p> <p>Neste >></p> <p>13%</p>
Powered by QuestBack

<p>Adecco better work, better life</p>
<p>Hvor bor du:</p> <p><input type="radio"/> Nord-Norge</p> <p><input type="radio"/> Midt-Norge</p> <p><input type="radio"/> Vestlandet</p> <p><input type="radio"/> Sørlandet</p> <p><input type="radio"/> Østlandet</p>
<p><< Forrige</p> <p>Neste >></p> <p>20%</p>
Powered by QuestBack



better work, better life

Hvor lenge har du vært ansatt i Adecco:

- 0-3 år
- 3-5 år
- Lenger enn 5 år

<< Forrige

Neste >>

27%

Powered by QuestBack



better work, better life

Hva er din stilling i Adecco:

- Direktør/leder
- Konsulent
- Kundekonsulent
- Rådgiver
- Administrativt (IT, salg, marked, lønn, regnskap, resepsjon, HR ol.)
- Annet
-

<< Forrige

Neste >>

33%

Powered by QuestBack



better work, better life

Hvor mange ganger i uken er du i fysisk aktivitet (trener) i mer enn 30 minutter?

- Ingen
- 1-2 ganger
- 3 ganger eller mere

<< Forrige

Neste >>

40%



better work, better life

Hvor mange ganger har du deltatt i Birkebeinerrittet?

- Har ikke deltatt
- Deltatt 1 gang
- Deltatt 2 ganger
- Deltatt 3 ganger eller mere

<< Forrige

Neste >>

47%

Powered by QuestBack



better work, better life

Har du meldt deg på Birkebeinerrittet i 2011?

- JA
- NEI

<< Forrige

Neste >>

73%

Powered by QuestBack



better work, better life

Ta stilling til følgende påstander:

På en skala fra 1-6, hvor 1 er helt uenig og 6 er helt enig

	Helt u enig 1	2	3	4	5	Helt enig 6
Etter min mening fører deltagelse i Birkebeinerrittet til et bedre samhold internt i Adecco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg mener at Birkebeinersatsingen har ført til økt arbeidsglede i Adecco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg mener kulturen i Adecco har blitt todelt etter at Birkensatsingen ble innført (vi som sykler og vi som ikke sykler)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg føler det som et press å delta på Birkebeinerrittet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg mener at Birkebeinerrittet er en ekstrem idrettsaktivitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Forrige

Neste >>



better work, better life

Ta stilling til følgende påstander
På en skala fra 1-6, hvor 1= helt uenig og 6= helt enig

	Helt uenig	1	2	3	4	5	Helt enig
	1	2	3	4	5	6	6
Ved at Adeccoansatte deltar i Birkebeinerrittet, styrkes Adeccos målsetting om å være idrettens bemanningsbyrå	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg mener at Adecco, i stedet for å oppmuntre til Birkendeltagelse, skulle satset på en idrettsaktivitet som alle hadde forutsetning for å delta på	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg mener at enda flere Adeccomedarbeidere ville deltatt på treningsaktiviteter dersom det var mulig å få trene i arbeidstiden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interne konkurranser (eks. Tour de Adecco, Gasherbrum, Sykefraværskonkurranse) gjør meg til en stadig bedre Adeccomedarbeider	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har høy motivasjon for å nå de mål som presenteres i Interne konkurranser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kravene som stilles til meg i min arbeidshverdag i Adecco, står ikke i forhold til min kompetanse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Forrige

Neste >>

87%

Powered by QuestBack



better work, better life

Ta stilling til følgende påstander
På en skala fra 1-6, hvor 1= helt uenig og 6= helt enig

	Helt uenig	1	2	3	4	5	Helt enig
	1	2	3	4	5	6	6
Jeg mener at alle som øver seg på å sprengne/utfordre egne grenser på fritiden også blir flinkere til å takle nye utfordringer i jobbsammenheng	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I min arbeidshverdag har jeg fokus på Adecco sine verdier	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er opptatt av å gjøre mine kollegaer gode i arbeidshverdagen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledere i Adecco er flinke til å delegere ansvar nedover i organisasjonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg mener at de strategiske beslutninger som tas i Adecco følges opp på en god måte av min leder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Forrige

Neste >>

93%

Powered by QuestBack



better work, better life

Har du andre synspunkter på Adeccos satsning på interne treningsaktiviteter, konkurranser, mål eller annet som du vil dele med meg?

<< Forrige

Ferdig >>

100%

Powered by QuestBack

Vedlegg 3 - Invitasjon til intervju

Hei

Jeg er i gang med et studium i ledelse og jobber akkurat nå med min masteroppgave med arbeidstittel "Deltagelse i idrettsarrangement for å utvikle prestasjonskulturen i Adecco".

Som du kanskje fikk med deg, sendte jeg før jul ut et spørreskjema i samme anledning. Svarene på dette har jeg nå fått i retur, hele 63 % svarte og det er jeg kjempefornøyd med. Neste ledd i mine undersøkelser er å foreta et intervju/samtale med noen få utvalgte i Adecco for å få svar på noen flere spørsmål jeg har innenfor samme tema.

Jeg har forsøkt å lage noen kategorier over aktuelle respondenter i mitt "nærrområde" og ser da at du kan være en aktuell samtalepartner. Jeg håper at du er villig til å hjelpe meg videre 😊

Det jeg ønsker er å ha en prat med deg, kall det gjerne et intervju. Estimert tid vil være ca. 1 time. Det jeg ønsker med denne praten er å stille litt mer dyptgående spørsmål innenfor de samme tema som jeg var inne på i spørreskjemaet. Temaer som "hvordan vi gjør ting hos oss"; mål/måltall, verdier, konkurranser, trening, Birken m.m.

Jeg vil gjerne ta opp samtalen på "tape" om det er OK for deg. Ønsker du ikke dette, vil jeg gjerne ha beskjed på forhånd. Jeg vil i etterkant av samtalen skrive ut hele "seansen" for analyseformål, men alle uttalelser og kommentarer du måtte ha vil bli anonymisert dersom noen av dine svar i etterkant blir brukt i oppgaven.

I en travel hverdag vil jeg har fokus på å "gjøre mest mulig på kortest mulig tid" gjerne fordelt på 2 dager. Har allerede avtale med AØJ kl. 13.00 den 10/2. Dersom du kan foreslå tidspunkt som du er ledig enten onsdag 9/2 eller torsdag 10/2, så kan jeg bekrefte endelig tidspunkt etter å ha koordinert med de andre deltagerne. Ok?

Takk for snarlig svar!

Med hilsen

Vedlegg 4 - Intervjuguide

Presentere meg og studiet

Gå gjennom ”agenda” - kort om hva skal jeg spørre om. Prestasjonskultur. (ark). Opptak

Anonymitet og tillit til at jeg i ettertid er taus om hva du har sagt.

Hva skal jeg gjøre med dette i ettertid.

Kan du fortelle litt om din utvikling i Adecco:

Ant. år i Adecco

Utvikling i Adecco

Hvorfor søkte du Adecco

Om Adecco:

Hva kjennetegner etter din mening organisasjonen Adecco:

Hjelpespørsmål:

Hvordan vil du beskrive Adecco (oss og arbeidsplassen vår) til noen som ikke kjenner oss?

Kultur/klima

Samarbeid: Geogr. forskjeller/spesialistområder/subkulturer/HK <-> distrikter

Tenk tilbake til Adeccos opprinnelse, hva tror du det er som har gjort oss til det vi er i dag?

Ledelse, historier, kriser, hvordan disse ble løst, muligheter i markedet, hvordan vi grep fatt i disse.

Hvordan vil du beskrive den ledelsen vi har i Adecco, jeg tenker da på både toppledelse og mellomledelse?

Hjelpespørsmål.:

Kunnskap

Flat eller hierarkistisk org./hvordan er beslutningsveiene: Top-down/down-top

Involverende /autoritær

Opplever du frihet i arbeidshverdagen?

Balansegangen mellom tydelighet/ måloppnåelse/effektivitet og omtanke?

Hva motiverer deg i din arbeidshverdag?

Evt. hva engasjerer deg? Hva skal til for at du blir engasjert (vedvarende positiv følelses-tilstand) i jobben din?

Prestasjonskultur:

En prestasjonskultur defineres som en kultur hvor medlemmene er opptatt av å utnytte hverandres ferdigheter, gjøre hverandre gode, sammen finne løsninger for å oppnå de målene de har blitt enige om og har en ledelse som stimulerer til medbestemmelse og utvikling(innovasjon). (se ark)

Syns du Adecco passer på denne beskrivelsen? På hvilken måte?

Hvilke faktorer i Adecco er det som styrker/svekker vår eksisterende kultur?

I undersøkelsen sier et klart flertall (83 %) seg enig i at *det lønner seg å øve seg på å sprengte/utfordre egne grenser på fritiden for dermed å bli flinkere til å takle utfordringer*

i jobbsammenheng. Allikevel har bare en liten del av våre ansatte deltatt i Birken (ca 25 % påmeldt hvert år i snitt, kun 27 personer har syklet alle 4 år og 39 personer i 3 år)? Hva tenker du omkring dette? (Er Birken rett virkemiddel .?)

Spørsmål om mål, måltall og motivasjon (samstemthet):

Hvordan fungerer våre verdier som et ledelsesverktøy i Adecco? Eksempler.

Kan du si litt om hvordan du opplever din arbeidshverdag i forhold til interne konkurranser?

Hjelpespørsmål:

Føler du at din arbeidshverdag blir styrt av måltall?

Er målene som settes realistiske?

Er du kjent med dine personlige/avd. mål?

Hvordan settes målene som du jobber etter? Blir du selv spurt/involvert?

Kan du si litt om hvordan din leder støtter deg i din jobb med å oppfylle målene.

Kan du si litt om hvordan du motiveres av premiering (konkurranspremier, bonus, lønn) for at du skal nå dine måltall?

På påstanden ” *interne konkurranser gjør meg til en stadig bedre Adeccomedarbeider,*” kom det ikke fram noen entydig tendens da 48 % hadde svart delvis enig/delvis uenig. På påstanden ”*jeg har høy motivasjon for å nå de mål som presenteres i interne konkurranser*” sier 67 % at de er litt enig/enig/helt enig. Samtidig kom det mange kommentarer med ønske om å endre måten konkurranser organiseres på. Flere antydte at når målet er å få flest kundebesøk, er det en fare for at kvaliteten ofres i iver etter å vinne konkurransen. Hva tenker du om dette? (Indre/ytre motivasjon)

Hva er styrken med å lede Adecco med slikt målfokus som vi har i dag?

Ser du noen svakheter. Hvilke?

Hjelpespørsmål:

Er det slik at motivasjonen er høy, fordi vinnerinstinktet er høyt og en motiveres primært av bonus, premier etc (ytre) og da er det ikke så nøye om jeg utvikler meg/blir flinkere i jobben min (indre), eller om det går på bekostning av kvaliteten?

Spørsmål om arbeidsmiljø, samarbeid, trivsel (samspill):

I min spørreundersøkelse er 83 % enige eller helt enige i ”*jeg er opptatt av å gjøre mine kollegaer gode i arbeidshverdagen*”. Hva tenker du om dette? Kan du gi meg eksempler?

Hjelpespørsmål:

Gjør vi hverandre gode i konkurransesituasjon eller i treningssituasjon, begge deler?

Har vi kultur for å hjelpe hverandre? Internt på avdelingen/i mellom avdelingene / geografiske områder?

Hvordan jobber dere på avdelingen for å forbedre dere i jobben deres? Og kan du si litt om hvordan dere deler erfaringer og kunnskap? Er kunnskapsdeling satt ”i system”?

Har du lagd en personlig trapp? Har du klatret i denne trappen som du ønsket? Evt. hva har skjedd?

Hvordan vil du beskrive karrieremulighetene i Adecco?

Kan du si litt om dine muligheter til å øve innflytelse på måten Adecco utvikler seg på?

Gleder du deg til å gå på jobb? Hvorfor (ikke)?

Idrett og prestasjonskultur:

Hva er dine holdninger til Adecco's satsing på trening og idrett blant ansatte?

Hvilke positive effekter? Negative?

Deltar du på noen av aktivitetene? Skritt-teller, pulsklokke, utnytter mulighetene i Adecco Athletes, Birken

I undersøkelsen kom det ingen tydelig tendens på spørsmål om *Birken har ført til bedre samhold internt i Adecco*. 48 % hadde svart delvis uenig/delvis enig som er de midterste svaralternativene. Hva tenker du om det?

Hjelpespørsmål Mener du at organisasjonen Adecco har endret seg på bakgrunn av denne satsingen? Har vi for eksempel blitt mer sammensveiset? Friskere? Gladere? Bedre kjent? Felles historier?

Har du opplevd at din leder har oppmuntret til at du og/eller avdelingen skal delta i idrettsaktiviteter?

Er det et individuelt behov eller er det noe som kollektivet ønsker/ser nytten av?

På en skala fra 1 – 10 hvordan vil du definere Adecco sin prestasjonskultur. 1 er lite utviklet og 10 er høyt utviklet

Annet? Uklarheter? Noe å tilføye?