

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidat:

Kari Elisabeth Loe og Jannicke Olsen

Kompetansegullet - en lønnsom investering

En studie av motivasjon i offentlig og privat sektor

Dato: 14.05.2017

Totalt antall sider: 100

I ABSTRACT

The purpose of this Master's thesis has been to study how managers incorporate motivational work in the management of knowledge workers. This has been done through a qualitative study of four managers and eight knowledge workers divided between public and private companies.

The following questions have been discussed:

- What motivates knowledge workers?
- How are management techniques executed in order to affect knowledge workers motivation?
-
- Are there any differences between the employees of public and private companies with regards to motivation among knowledge workers?

We have used Hackman and Oldham's job characteristics model in addition to other motivational theories and studies of motivation.

The main findings are as follows:

- Intrinsic and prosocial types of motivation seems to be more effective than extrinsic types.
- There is a high degree of alignment between what the knowledge workers and their managers believe facilitate motivation, and there are few differences between public and private employees.
- Autonomy, personal development and feedback are viewed as the most important factors for knowledge workers. Their competence must be appreciated and acknowledged. A positive work environment is a precondition for being responsive to motivational efforts.
- High demands in the work life increases the knowledge workers' need for support to face challenges in their private lives as well as at work.

Managers should try to provide a holistic perspective of the product produced through designing the jobs better. This results in increased ownership of the outcomes and leads to high motivation levels. Companies that manage to create a positive emotional attachment to the organization will achieve high organizational commitment. The framework conditions are different for the managers in public and private companies. This affects their possibility to use different motivational factors. However

the managers focus on the same motivational efforts. According to our research we conclude that leadership practice can be transferred between the two sectors.

The managers should focus on facilitating intrinsic and prosocial motivation. Extrinsic motivation may undermine intrinsic motivation. Intrinsic motivated workers experience their work as inherently interesting or enjoyable while prosocially motivated workers work to generate positive results for others in the future.

II FORORD

Denne masteroppgaven er skrevet våren 2017 som en del av MBA-studiet på Campus Helgeland, Nord Universitet.

Vi er to studenter som har skrevet oppgaven sammen og det har vært en arbeidskrevende og lærerik prosess. Vi har lært mye om motivasjon gjennom intervju med engasjerte informanter som ga oss interessante vinklinger. Vi ønsker å takke våre informanter for at de stilte opp, og var åpne og aktive i intervjuene.

Arbeidet med oppgaven har gitt oss økt innsikt om temaet motivasjon. Vi har lært litt om hva som er viktig for kunnskapsmedarbeidere, og hvordan vi kan jobbe for å sikre verdiskapning for våre virksomheter gjennom forvaltning av kompetansegullet. En slik prosess er lærerik i forhold til ens egen motivasjon også, spesielt når dagene blir lange og harde prioriteringer er nødvendige. Vi ønsker å takke våre familier som har vært tålmodige og har stilt opp for oss i utdanningsløpet. Vi vil også takke hverandre for et utmerket samarbeid.

Vi vil også takke vår veileder, Krister Salamonsen, for gode innspill.

Mo i Rana, 14.05.2017,

Kari Elisabeth Loe og Jannicke Olsen

III SAMMENDRAG

Masteroppgaven er en del av MBA-utdanningen ved Campus Helgeland, Nord Universitet. Hensikten var å finne svar på hvordan motivasjonsarbeid innarbeides i ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Bakgrunnen for at vi valgte dette temaet er at vi selv leder kunnskapsmedarbeidere og ønsket større viten om hvordan vi bør jobbe for å sikre høy verdiskaping og beholde kompetansesullet i virksomheten. Vi ønsket å se på enheter i både privat og offentlig virksomhet for å søke å avdekke eventuelle forskjeller i de to sektorene da vi jobber i hver vår del av sektoren. Vi benyttet fire caseenheter, to fra offentlig sektor og to fra det private næringslivet. Vi har intervjuet fire ledere for å avdekke hvordan de gjennom ledelse forsøker å påvirke kunnskapsmedarbeidernes motivasjon i positiv retning. I tillegg ble åtte kunnskapsmedarbeidere intervjuet om fenomenet motivasjon. Vi stilte både lederne og medarbeiderne spørsmål om hva som påvirker motivasjon for å se om det var samsvar mellom gruppenes syn. Vi har benyttet Hackman & Oldhams jobbkarakteristikkmodell i tillegg til andre motivasjonsteorier og studier av motivasjon.

Studiet er gjennomført som en kvalitativ undersøkelse, og de 12 individuelle intervjuene ble gjennomført i perioden desember 2016 – februar 2017.

Det er i stor grad samsvar mellom hva lederne og medarbeiderne mener bidrar til økt motivasjon, og det er få forskjeller mellom informantene i offentlig og privat sektor. Ytre motivasjonsfaktorer er ansett som minst viktig av alle informantene i undersøkelsen. Opplevd rettferdighet i belønninger er svært viktig. Autonomi, utfordringer og tilbakemeldinger er viktig for kunnskapsmedarbeiderne. De må få bruke sin kompetanse, den må bli anerkjent og verdsatt. Et godt arbeidsmiljø er en viktig forutsetning for å være mottakelig for motivasjonstiltak. Det kreves så mye av kunnskapsmedarbeidere i dag at de trenger støtte også i forhold til utfordringer privat. Gjennom organisering av oppgavene bør man også forsøke å skape et eierforhold som gir medarbeiderne økt følelse av ansvar og motivasjon.

Virksomheter som klarer å bygge en sosial identitet hvor medarbeiderne identifiserer seg med selskapets verdisyn bidrar til et forpliktende organisasjonsengasjement (Mikkelsen & Laudal, 2014). Lederne bør jobbe for å skape en sunn konkurransekultur preget av samarbeid og ønske om å lykkes sammen.

Lederne i det offentlige og private opererer under ulike rammebetingelser og har ulik grad av handlingsrom. I det offentlige råder likhetsprinsippet, mens det er rom for konkurranse og individuelle forskjeller i det private så lenge det er begrunnet i økonomisk resultat. For øvrig er

lederne i de to sektorene opptatt av de samme motivasjonstiltakene. Ut fra vår forskning konkluderer vi med at man kan overføre ledelsespraksis mellom private og offentlige virksomheter. Lederne bør legge sin innsats i å øke indre og prososial motivasjon (Lai, 2017). Ytre motivasjon er et tveegget sverd, som kan virke hemmende på indre motivasjon. Dersom man oppnår indre motiverte medarbeidere vil arbeidet i seg selv være en belønning. Prososialt motiverte kunnskapsmedarbeidere jobber for å skape positive resultater for andre i fremtiden (Grant, 2008). Målet for en leder bør ikke bare være å få medarbeideren til å utføre sin oppgave, men ønske å utføre den.

IV INNHOLDSFORTEGNELSE

I Abstract.....	1
II Forord	1
III Sammendrag	4
IV Innholdsfortegnelse.....	6
1 Innledning	9
1.1 Aktualisering.....	9
1.2 Problemstilling.....	11
2 Teoretisk rammeverk	12
2.1 Motivasjon.....	12
2.1.1 Ytre motivasjonsfaktorer.....	14
2.1.2 Indre motivasjonsfaktorer.....	15
2.1.3 Prososial motivasjon.....	20
2.1.4 Forholdet mellom de ulike typene motivasjon	21
2.2 Ledelse av kunnskapsmedarbeidere	23
2.2.1 Krav til ledelse endres i takt med samfunnsendringer.....	23
2.2.2 Tiltak for å øke motivasjonsnivå.....	26
2.2.3 Individuelle variasjoner	27
2.2.4 Lederens påvirkning på motivasjon.....	29
2.3 Privat versus offentlig virksomhet.....	31
2.3.1 Mer byråkrati i offentlige virksomheter	33
2.3.2 Mindre matrealistiske ledere i offentlige virksomheter	33
2.3.3 Lavere organisasjonsforpliktelse i offentlige virksomheter	33
3 Metode.....	34
3.1 Valg av metode.....	34
3.2 Valg av forskningsdesign	34
3.3 Det kvalitative forskningsintervjuet	35
3.3.1 Intervjuguide	36
3.3.2 Hvordan velge ut informanter?.....	37
3.3.3 Hvordan få tilgang til informanter?.....	39
3.3.4 Gjennomføring av intervjuene	39
3.3.5 Lydopptaker.....	41
3.4 Bearbeiding, analyse og fortolkning av kvalitative data	41
3.4.1 Innholdsanalyse.....	41
3.4.2 Gyldighet og pålitelighet	44
3.5 Etske betraktninger	45
4 Funn	47
4.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan kan utøvelse av lederskap påvirke kunnskapsmedarbeideres motivasjon?	47
4.1.1 Ytre motivasjonsfaktorer.....	49
4.1.2 Indre motivasjonsfaktorer.....	50
4.1.3 Prososiale motivasjonsfaktorer	51

4.2	Forskningsspørsmål 2: Hva motiverer kunnskapsmedarbeidere?	52
4.2.1	Ytre motivasjonsfaktorer.....	52
4.2.2	Indre motivasjonsfaktorer.....	54
4.2.2.1	Arbeidsmiljø.....	54
4.2.2.2	Autonomi og selvbestemmelse	56
4.2.2.3	Utfordringer.....	56
4.2.2.4	Mestring	59
4.2.2.5	Involvering	60
4.2.2.6	Mål og resultater	61
4.2.3	Prososial motivasjon.....	63
4.2.3.1	Bli ivaretatt	63
4.2.3.2	Identifikasjon	63
4.3	Forskningsspørsmål 3: Er det forskjeller mellom offentlig og privat virksomhet?	64
4.3.1	Ytre motivasjonsfaktorer.....	65
4.3.2	Indre motivasjonsfaktorer.....	66
4.3.3	Prososiale motivasjonsfaktorer	68
4.4	Oppsummering funn	69
5	Diskusjon	70
5.1	Forskningsspørsmål 1 og 2: Hvordan utøves lederskap for å påvirke kunnskapsmedarbeideres motivasjon og hva motiverer medarbeiderne?.....	70
5.1.1	Ytre motivasjonsfaktorer.....	72
5.1.2	Indre motivasjonsfaktorer.....	75
5.1.3	Prososiale motivasjonsfaktorer	81
5.2	Forskningsspørsmål 3: Er det forskjeller mellom offentlig og privat sektor?	83
5.2.1	Ytre motivasjonsfaktorer.....	83
5.2.2	Indre motivasjonsfaktorer.....	84
5.2.3	Prososiale motivasjonsfaktorer	86
6	Konklusjon.....	87
6.1	Hvordan utøves lederskap for å påvirke kunnskapsmedarbeidernes motivasjon?	87
6.2	Hva motiverer medarbeiderne?	87
6.3	Er det forskjeller i offentlig og privat virksomhet?.....	88
6.4	Hvordan innarbeides motivasjonsarbeid i ledelsen av kunnskapsmedarbeidere?.....	88
6.5	Anbefalinger for videre forskning	90
	Litteraturliste	91
	Vedlegg	95
	Vedlegg 1 Samtykkeerklæring.....	95
	Vedlegg 2: Intervjuguide ledere.....	96
	Vedlegg 3: Intervjuguide medarbeidere	98

Figurer og tabeller

Figur 1: Hackman & Oldhams jobbkarakteristikkmodell.....	15
Figur 2: Opplevd kompetansemobilisering	19
Figur 3: Maslows behovspyramide.....	23
Figur 4: Typologi - Forholdet mellom lederens mentale modeller, grad av autonomi og grad av opplevd mestring.....	30
Figur 5: Paradigmemodellen	43
Figur 6: Oppsummering av funn.....	69
Tabell 1: Oversikt over effekt av ulike lederstiler.....	25

1 INNLEDNING

I denne oppgaven ønsker vi å se nærmere på hvordan man gjennom tilpasset ledelse kan hente frem potensialet både hos den enkelte ansatte og organisasjonen den ansatte er en del av. Vi har valgt å sammenligne fire avdelinger som er i hver sin sektor av næringslivet, to offentlige og to private. Vi har fokusert på avdelinger i de aktuelle bedriftene som har ansatte vi kan karakterisere som kunnskapsmedarbeidere. Det er hodet som er de ansattes viktigste ressurs, ikke hendene. De som ikke har høyskoleutdanning har lang realkompetanse.

1.1 AKTUALISERING

Den globaliserte kunnskapsøkonomien som vokser frem endrer kravene til ledelse av organisasjoner. Det er stor grad av endring og usikkerhet i tillegg til økt kompleksitet. Samfunnet endres og individualiseringen er økende. Konkurransen blir stadig sterkere. Bedriftene består i større grad av ansatte hvis viktigste ressurs ikke lenger er hendene, men deres kunnskap og kompetanse. I tidligere tider var det bedriftens eiere som eide produksjonsmidlene, nå er det de ansatte som eier dem. Dette fører til en maktforskyvning (Hillestad, 2000). Lønningsposen er ikke lenger tilstrekkelig belønning for et dagsverk. Vi ønsker interessante og meningsfulle oppgaver, utvikling og anerkjennelse i tillegg å få lov til selv å være med å bestemme hvordan arbeidsoppgavene skal gjøres. En bedrift investerer som regel tungt i sine ansatte i form av opplæring, etterutdanning og kursing, og de er utfordrende å erstatte. I tillegg til å miste dedikerte, kvalifiserte medarbeidere risikerer man å miste gode kunderelasjoner som medarbeideren har opparbeidet gjennom flere år. Andre elementer er den uformelle kompetansen spesifikt knyttet til organisasjonen som organisasjonskultur og virksomhetens måte å jobbe på (Alvesson, 2000).

Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver at medarbeidere som er motiverte ønsker å yte noe ekstra for arbeidsplassen sin. De ønsker å bruke ferdighetene sine og de jobber for organisasjonens beste for egen motor. Studier viser at det er sammenheng mellom indre motivasjon og arbeidsprestasjon og ekstrarolleatferd. Indre motiverte ansatte har også lavere turnover (Bård Kuvaas & Dysvik, 2012). Dette viser at det blir stadig viktigere å studere motivasjon som fenomen. En virksomhet med motiverte ansatte vil oppnå gode resultater og beholde dyktige ansatte.

Forskning på hvordan man kan øke arbeidernes effektivitet har pågått i mange år. Tidlige arbeider var blant annet signert Adam Smith som i 1776 utga «An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations». Frederick Taylor gjennomførte systematiske studier av arbeidsflyt og ga i 1911 ut «The principles of scientific management». Spesialisering var sett på som et verktøy for å øke

medarbeidernes effektivitet. Disse teoriene hadde sine svakheter og metodene medførte mindre tilfredse medarbeidere og økt fravær. Som en reaksjon på dette utviklet forskerne teorier som fokuserte på de motiverende sidene ved arbeidet. En av de sentrale i utviklingen av humanistiske motivasjonsteorier var Abraham Maslow som i 1943 utviklet Maslows behovspyramide. Hackman og Lawler publiserte i 1971 arbeidet «Employee reactions to jobcharacteristics». Hackman jobbet videre med temaet sammen med Oldham og de utviklet senere jobbkarakteristikkteorien som fortsatt er aktuell (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Andre viktige navn i motivasjonsteori er Hertzberg og Zautras som i 1976 lanserte teorien om motivasjons- og hygienefaktorer. Senere forskning ved blant annet Humphrey, Nahrgang og Morgeson viser at sosiale dimensjoner som samhandling og sosial støtte kan øke motivasjon og trivsel (S. E. Humphrey, Nahrgang, Morgeson & Zedeck, 2007). Også norske forskere vier stor oppmerksomhet til lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser, som Kuvaas og Dysvik (2012). Nye vinklinger har kommet til i årenes løp, og vi synes motivasjonsfaget er rikt og spennende. Det har vært en dreining i oppfatningen av hvor motivasjonen skapes. Innen teori basert på humanistisk psykologi hevdes at motivasjon finnes inne i individet mens teori i tråd med atferdspsykologi hevder at den finnes utenfor. Det er blitt mer vanlig å se på motivasjon som noe som oppstår i samspill med omgivelsene (Alvesson, 2011). Gjennom å se på historiske arbeider kan man få ny vinkling på dagens teorier, de bygger ofte på noe av det samme fundamentet.

På tross av motivasjonsteoriens lange historie er dette fortsatt et felt med mange ubesvarte spørsmål. Er det samsvar mellom hva lederne tror motiverer, og hva som faktisk motiverer de ansatte? Det brukes store ressurser på ansattpleie i mange virksomheter, og vi ønsker å se om disse ressursene er riktig plassert. Kompetanse om hvordan man kan hente frem deres potensiale, vil være viktig for en bedrifts vekst og utvikling. Begge forfatterne ledere kunnskapsmedarbeidere, og vi ser potensialet i forskningen til å oppnå best mulige resultater for våre virksomheter. Vi har fått tilbakemelding fra den ene bedriften om at de mener de kan dra nytten av vår forskning i sitt arbeid. De håper undersøkelsen kan gi dem tips til hvor de bør ha sitt fokus og legge sin innsats. Vi mener resultatene av vår forskning vil ha verdi også utenfor våre fire caseenheter.

En av forfatterne har sin arbeidserfaring fra offentlig sektor, og den andre tilsvarende fra privat sektor. Dette gjør at vi er nysgjerrige på om det er forskjeller i motivasjonsarbeidet mellom private og offentlige virksomheter. Jobber lederne ulikt? Anledningen til å bruke motivasjonsfaktorer kan være ulik, for eksempel i forhold til lønnsforhøyelser. Vi er også nysgjerrige på om de to sektorene tiltrekker seg ulike typer mennesker i forhold til hva som motiverer dem. Har de som søker til privat sektor større ønsker om ytre belønningsincentiver, og er trygghet og tilhørighet viktigere for de som søker til offentlig sektor? Vi ønsker derfor å forske på organisasjoner fra begge sektorene. Viten om

eventuelle forskjeller mellom de to sektorene vil kunne benyttes i HR-arbeid, både i rekruttering og tiltak for å øke medarbeidertilfredshet og produktivitet.

Vi vil forske både ledernes antakelser om hva som gir de ansatte motivasjon til økt verdiskapning, og hva de ansatte mener er viktig for deres motivasjon. Vi har valgt å ta utgangspunkt i Argot og Ingram når vi definerer hva vi mener med kunnskapsmedarbeidernes verdiskapning (Argot og Ingram, referert i Lines, 2011):

- Kompetent utførelse av oppgaver
- Kompetanseoverføring for å oppnå «best practice»
- Innovasjon og utvikling av arbeidsprosesser

1.2 PROBLEMSTILLING

På bakgrunn av dette har vi valgt følgende problemstilling med underliggende forskningsspørsmål:

Hvordan innarbeides motivasjonsarbeid i ledelsen av kunnskapsmedarbeidere?

Forskningsspørsmål:

F1: Hvordan utøves lederskap for å påvirke kunnskapsmedarbeideres motivasjon?

F2: Hva motiverer medarbeiderne?

F3: Er det forskjeller i offentlig og privat virksomhet?

2 TEORETISK RAMMEVERK

Vi har rettet våre forskningsspørsmål mot hvordan lederne arbeider for å motivere sine ansatte til økt verdiskapning, og hva som faktisk motiverer dem. I vårt videre arbeid studerer vi litteratur og forskning innen motivasjonsfeltet for å operasjonalisere problemstillingen. Gjennom en dekomponering søker vi å få forståelse for hva fenomenet motivasjon består av, og hvilken forforståelse som eksisterer om emnet. Det teoretiske rammeverk vil være utgangspunktet for utforming av intervjuguide.

I oppgaven bruker vi begrepet kunnskapsmedarbeidere. Allerede i 1959 skrev Peter F. Drucker om kunnskapsmedarbeidere (Bredemeier & Drucker, 1959). I senere verker hevdet han at ledelse av kunnskapsmedarbeidere var den viktigste utfordringen for ledere i vår tid (Drucker, 2012). Men hva er så en kunnskapsmedarbeider? Det finnes mange definisjoner. Kuvaas sin definisjon er: «*Høyt utdannede mennesker som utfører komplekse, sammensatte og selvstendige arbeidsoppgaver som vanskelig kan standardiseres*» (2008, s. 139). En annen definisjon omtaler kunnskapsmedarbeidere som «*...folk som bruker hodene sine mer enn hendene sine til å skape verdier*» (Horibe & Tørum, 2001, s. 11). Thomas H. Davenport definerer dem som: «*Kunnskapsmedarbeidere har høy grad av ekspertise, utdanning eller erfaring, og den viktigste hensikten med jobbene deres er å skape, distribuere eller anvende kunnskap*» (Wade, Mehren & Johnston, 2009).

For å kunne forske på denne gruppen er det viktig å ha klart for seg hva som kjennetegner kunnskapsarbeid og kunnskapsmedarbeidere. Kunnskapsmedarbeideres oppgaver er ikke bare kreative, spennende og utfordrende selv om de fokuserer på denne typen oppgaver. De utfører også mer rutinepregede og individbaserte oppgaver. Selv om slike aktiviteter ikke innebærer at ny kunnskap skapes, bidrar de til å bruke eksisterende kunnskap på en måte som gir virksomheten verdiskapning. Kunnskapsmedarbeideren har større innflytelse på hvordan og når tildelte arbeidsoppgaver skal utføres. Kunnskapsarbeid kan både innebære samarbeid og være basert på individuelle aktiviteter (Christensen & Foss, 2011).

2.1 MOTIVASJON

Motivasjon har mange ulike definisjoner. Kaufmann og Kaufmann benytter følgende: «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Store norske leksikon omtaler motivasjon som «*samlebetegnelse for de faktorer som setter i gang og som styrer atferden i*

mennesker og dyr» (Teigen, 2016). De beskriver motivasjon som bestående av to komponenter:

- Energikomponent (setter oss i sving og bestemmer innsats og utholdenhet)
- Motivasjonsretning (hvilke valg vi tar og målene vi setter oss)

Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) ønsker motiverte medarbeidere å yte ekstra for organisasjonen, ta i bruk sine ferdigheter og de jobber fra eget ønske om å gjøre det som er bra for organisasjonen.

Motiverte medarbeidere vil sannsynligvis føre til operative og økonomiske fordeler, og at organisasjonen utvikler langsiktige konkurransefortrinn. I tillegg til hvordan de bruker sine ferdigheter til å utføre arbeidsprosessene, bidrar kunnskapsmedarbeidere til å skape verdi gjennom kompetansedeling (Lines, 2011).

Lines (2011) hevder at motivasjon av kunnskapsmedarbeidere er knyttet til to fenomener:

- Velger medarbeideren å engasjere seg i aktiviteten
- Hvor hardt, målrettet og utholdende er engasjementet

Det skilles mellom fire ulike typer motivasjonsteori i moderne organisasjonspsykologi; behovsteorier, kognitive teorier, jobbkarakteristika-modeller og sosiale teorier. Grunnleggende behov anses som utløser av atferd i behovsteorier, som Maslows behovshierarki (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I følge kognitive teorier utløses motivert atferd av forventinger om måloppnåelse (Erichsen, Solberg & Stiklestad, 2015). Jobbkarakteristika-modeller ser på selve jobben og motivasjonselementer i denne. Man studerer faktorer i jobbsituasjonen som fremmer og hemmer indre motivasjon. Sosiale teorier hevder at opplevelse av rettferdighet er basen for motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Teoriene gir innsikt i hva som motiverer til handling. Medarbeiderne har ulike preferanser og har derigjennom ulike jobbmotiv (Spurkeland, 2015).

I litteraturen klassifiseres motivasjonsfaktorer i tre hovedkategorier. Vi har valgt å ta utgangspunkt i denne kategoriseringen fremfor motivasjonsteoriene. Dette da vi ønsker å fokusere på hvordan ledere praktisk jobber og bør jobbe med motivasjon i sitt lederskap. Vi mener det vil bidra til en mer praktisk anvendbar forskning. De tre kategoriene er:

- Ytre motivasjonsfaktorer
- Indre motivasjonsfaktorer
- Prososiale motivasjonsfaktorer

Ytre motivasjon knyttes til lønns- og karrieresystemer. Indre handler mer om følelsen av å gjøre noe godt, egenutvikling og å bruke et bredt spekter av egne ferdigheter (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Kuvaas omtaler den tredje motivasjonsfaktoren som prososial motivasjon. Da identifiserer de ansatte

seg med organisasjonen, og ønsker å handle i tråd med dens normer og verdier (Bård Kuvaas & Dysvik, 2016). Grant og Berg sier at drivkraften hos de prososialt motiverte er ønske om å være til nytte for andre (Cameron & Spreitzer, 2012, s. 29).

I mange situasjoner vil flere av motivasjonsfaktorene drive oss. De påvirkes av hverandre. Vi kan for eksempel drives både av tilfredsstillelsen av å utføre oppgaven på en god måte, og statusen som følger med. I de følgende delkapitlene vil vi gi en mer grundig presentasjon av de tre hovedkategoriene av motivasjonsfaktorer, samt diskutere forholdet mellom disse.

2.1.1 Ytre motivasjonsfaktorer

Ved ytre motivert arbeid gjennomføres aktivitetene ut fra forventning om en form for ytre belønning (Mikkelsen & Laudal, 2014). Ytre motivasjonsfaktorer kan være status, belønninger eller forfremmelse (Erichsen et al., 2015). Belønninger kan både være materielle og symbolske (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Lønnsforhøyelse er en materiell belønning, å bli kåret til månedens medarbeider er belønning av symbolsk art. Organisasjoner kan ha karrieresystem hvor de skaper interne arbeidsmarked, legger til rette for intern kvalifisering og bevisst karriereplanlegging og skaper laterale karriereveier i tillegg til vertikale (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Studier viser at bonus og incentiver må ha en kobling mot prestasjon og være tett koblet til konkrete mål sier BI-professor Bård Kuvaas i et intervju med Parat (Gimmestad, 2017). Uten dette påvirker ikke bonus og incentiver atferd. Han sier at bonussystemer fungerer godt for rutinepregede jobber som er enkle og lett målbare. Forskningen viser også at fastlønn i større grad fører til følt anerkjennelse, lojalitet og lav turnover enn bonusbaserte lønnsystem.

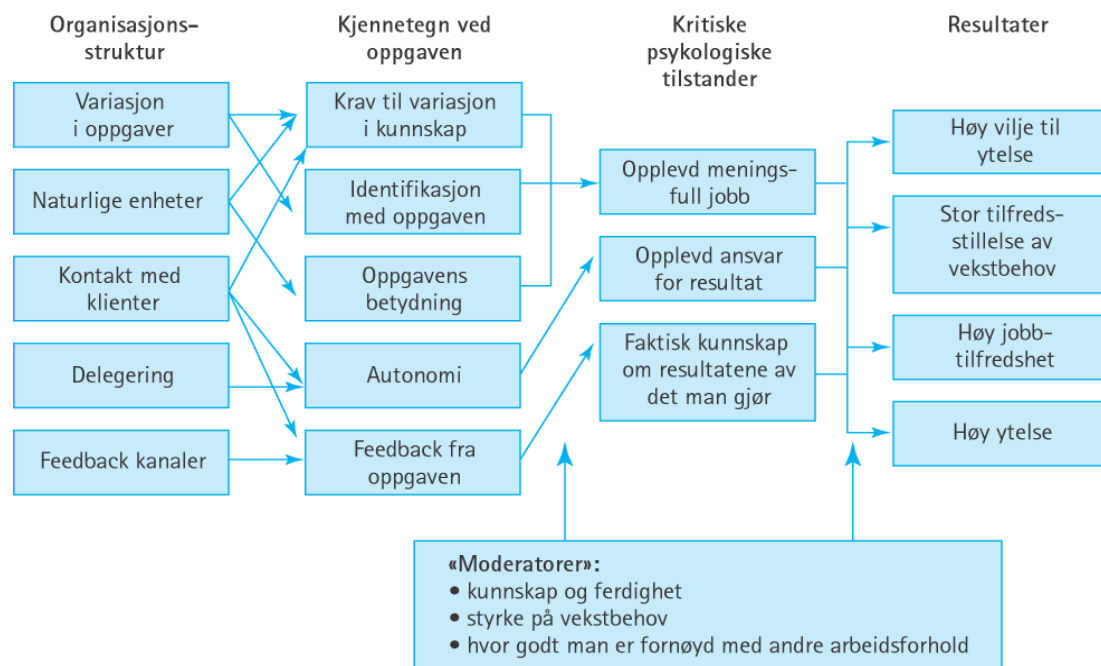
Professor Dag Ingvar Jacobsen sier at bruk av ytre motivasjonsfaktorer kan skape konflikter dersom medarbeidere sammenligner seg med hverandre (Andresen, 2014). Dersom kunnskapsarbeidernes ikke opplever at det foreligger rettferdig tildeling av belønninger kan ha de en negativ effekt på motivasjon. Dersom dette skjer reagerer de blant annet med redusert engasjement for organisasjonen og større ønske om å søke seg til stilling i en annen organisasjon (Lines, 2011). Et studie blant kunnskapsmedarbeidere i høyteknologi- og finanssektoren påviste signifikante sammenhenger mellom bruk av merittbasert og rettferdig fordelt belønning og dedikasjon og planer om å forbli i virksomheten (Flood mfl., referert i Lines, 2011). Disse resultatene støttes av en undersøkelse blant ingeniører i privat sektor som viste at det var ønskelig med økte forskjeller i lønn, men at det måtte være basert på tilsvarende forskjeller i prestasjon (Petroni og Colacino, referert i Lines, 2011).

Alvesson snakker om at lønn både har retorisk og symbolsk kraft. I tillegg til å sørge for at vi har nok penger til å overleve har lønnen symbolsk betydning i forhold til rettferdighet, som et signal på

fremgang og verdi og en bekreftelse av hva lederen synes om en. Hvor mye oppmerksomhet virksomheten knytter til prestasjonsbasert belønning og lønn som incitament generelt vil påvirke hvor viktig de ytre belønningene blir. Dette kan svekke både indre motivasjon og engasjementet i virksomheten. Ved å sette fokus på verdi gjennom for eksempel spennende oppgaver kan man svekke betydningen av ytre motivasjonsfaktorer. Det handler om at bedriften jobber med holdninger knyttet til verdier (Alvesson, 2011).

2.1.2 Indre motivasjonsfaktorer

Ved indre motivasjon utføres aktiviteter fordi oppgavene i seg selv gir glede uten forventning om belønning (Mikkelsen & Laudal, 2014). Når vi jobber med noe som genuint interesserer oss er vi indre motiverte. Vi har blant annet sett på forskning som ser på sammenhengen mellom jobbutforming, motivasjon og produktivitet. Richard Hackman og Greg Oldham har utviklet en motivasjonsmodell som kobler jobbutforming mot resultater ved at man legger til rette for at de ansatte skal få benyttet sine ferdigheter i størst mulig grad. Jobbkarakteristikkteorien fokuserer på faktorer som initierer indre motivasjon (Erichsen et al., 2015; Jacobsen & Thorsvik, 2013; Kaufmann & Kaufmann, 2015).



Figur 1: Hackman & Oldhams jobbkarakteristikkmodell

Hackman og Oldham fremhever fem kjernedimensjoner knyttet til kjennetegn ved oppgaven. Disse fører til indre motivasjon, økt produktivitet og tilfredshet:

- Variasjon i ferdigheter
- Oppgaveidentitet
- Oppgavebetydning
- Autonomi/selvstendighet
- Tilbakemelding

Dersom oppgavene til medarbeiderne kjennetegnes av disse egenskapene vil det bidra til følelsen av en meningsfull jobb, ansvar for resultat og faktisk kunnskap om resultatet. Ved å få bruke sine ferdigheter og forstå sammenhenger føler du at jobben du gjør er viktig i et større perspektiv. Gjennom å bli delegert ansvar og selv være i direkte dialog for å finne løsning, føler og opplever du ansvar for resultatet. Dette gir høy grad av autonomi i forhold til utførelse av arbeidet. Tilbakemeldingen du får gjennom jobben, enten fra kunder, ledere eller kollegaer gjør at du kan se resultatene av din jobb (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Økt indre motivasjon, økt prestasjon, høyere ytelse og jobbtfredshet er sammen med lavere fravær og mindre turnover resultat av disse psykologiske tilstandene (Erichsen et al., 2015).

Modellen tar hensyn til individuelle forskjeller (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Effekten av de fem kjernedimensjonene bestemmes av trekk ved medarbeiderene. I modellen er dette presentert som tre «moderatorer»:

- I hvilken grad er medarbeiderens kunnskap og ferdigheter relevante for oppgaven
- Hvordan er medarbeiderens behov for personlig vekst og utvikling
- I hvilken grad er medarbeideren tilfreds med arbeidsforholdene, herunder sikkerhet rundt arbeidet, belønningssystemer, ledelse og arbeidskollegaer

Disse tre «moderatorene» kan individuelt og sammen bidra til å svekke effekten arbeidsoppgavene antas å ha på en medarbeiders motivasjon, prestasjon og resultater. En medarbeider som har lav kompetanse sett i forhold til arbeidsoppgavens art, ikke ønsker utvikling og i tillegg er svært misfornøyd med arbeidsforhold bør sannsynligvis gis enkle og rutinemessige oppgaver.

Modellens element «organisasjonsstruktur» innbefatter fem ulike tiltak som kan øke motivasjonspotensiale i oppgavene (Jacobsen & Thorsvik, 2013):

- Arbeidsoppgavene bør kombineres for å samlet utgjøre et meningsfylt hele, og gi variasjon
- Naturlige arbeidsgrupper som fremmer eierskap til oppgavene bør etableres
- Klientrelasjoner som setter medarbeideren i kontakt med de som har nytten av arbeidet bør etableres
- For å fremme autonomi bør oppgaver og ansvar delegeres
- For at den enkelte medarbeider kan lære om hvordan han/hun utvikler seg i jobben bør det lages systemer for god tilbakemelding

Hackman og Oldhams teori har vært gjenstand for omfattende forskning. De aller fleste empiriske studier gir støtte til grunntanken bak modellen. Det kan virke som dens gyldighet er størst for medarbeidere som har høyt behov for utvikling og personlig vekst (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Vi antar at kunnskapsmedarbeidere er i denne kategorien medarbeidere og velger derfor å bruke modellen selv om den er ikke er av ny dato, og har noen svakheter. Vi vil presentere noen av svakhetene som er trukket frem i litteraturen og søke å få dekket opp disse elementene gjennom andre modeller.

Hackman og Oldham kritiserte selv sin egen teori i 2010. Bakgrunnen for dette er endringene som har skjedd i arbeidslivet siden de lanserte den. Vi jobber i større grad sammen, men ikke nødvendigvis på samme lokalitet. Vi jobber i midlertidige team/prosjekt og balanserer ulike oppgaver opp mot hverandre. Hackman og Oldham mener den sosiale samhandlingen er viktigere enn tidligere, og støtter seg blant annet på Humphrey, Nahrgang og Morgeson i dette (Mikkelsen & Laudal, 2014). Sosial støtte er påvist å kunne øke motivasjonen.

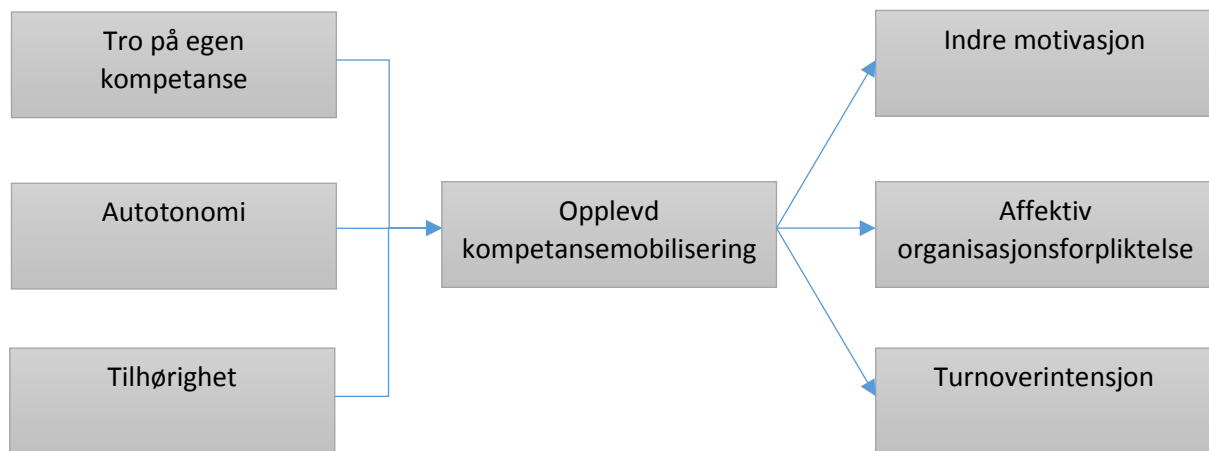
Arbeidsbelastning er heller ikke et element i Hackman og Oldmans teori. Vi har på dette området støttet oss til annen litteratur. De negative elementene med høy arbeidsbelastning kan reduseres gjennom autonomi, sosial støtte og læringsmuligheter (Schnall, Dobson og Rosskam, referert i Mikkelsen & Laudal, 2014). Dette støttes av en modell kalt Krav-Kontroll-Støtte-modellen (Karasek & Theorell, 1990). Krav i jobben kan være tidsfrister og kompleksiteten i oppgavene. Innflytelse på arbeidssituasjonen, eller kontroll, handler om i hvor stor grad man selv kan påvirke arbeidssituasjonen og i hvor stor grad man får utnyttet sine evner og ferdigheter. Sosial støtte er støtten man får både fra kollega og ledelse. Dersom man har tilstrekkelig kontroll i arbeidssituasjonen, kan man føle mestring selv om jobbkravene er høye ifølge bufferhypotesen. Aktiv læring er også et resultat i tillegg til redusert stress. Dersom de ansatte får sosial støtte på arbeidsplassen vil mestringsgraden være høyere selv med redusert kontroll. Sosial støtte har med

andre ord samme virkning på mestring i forhold til krav, som kontroll har (Karasek & Theorell, 1990). Krav-kontroll-støttemodellen viser med andre ord hvordan man kan utvide den positive mestringssonen uten å redusere krav. Kritikken mot Krav-Kontroll-Støtte-modellen er at den gir en enkel fremstilling av arbeidslivet. Arbeidslivets kompleksitet og mangfoldighet kommer ikke frem i modellen. Det psykososiale arbeidsmiljøet og personlighetstrekk er blant annet ikke tatt høyde for (Universitetet i Oslo, 2007). Imidlertid gjør nettopp denne enkelheten den til en oversiktlig modell som kan benyttes for å belyse sammenhenger.

Opplevd personlig kontroll er hevdet å være den mest grunnleggende motivasjonsfaktoren (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, referert til Geary 1998). Personlig kontroll dreier seg i tillegg til det ovennevnte også om å kontrollere sine holdninger overfor situasjonen man står i. Ved å føle at man har de ressurser som trengs for å møte utfordringene, øker følelsen av personlig kontroll og følelsen av mestring øker. Betydningen av å sette seg mål som er oppnåelige er også oppgitt som en kilde til personlig kontroll. I tillegg bør man bruke energien på de områdene man kan påvirke (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008). Kuvaas (2010) er også opptatt av mestring og viser knytningen mellom opplevelse av mestring og motivasjon. Han skriver at opplevd mestring er motiverende, og at det er produktivt å føle at man er bedre enn gjennomsnittet. Dette gjelder uavhengig av om det er tilfelle. Koblingen mellom mestringstro og motivasjon er også vist til av Linda Lai som henviser til egenmotivasjonsteori ved Gagne og Deci som hevder at en forutsetning for indre motivasjon for en oppgave, fordrer tro på egen kompetanse (Lai, 2011). Høy mestringstro gir i tillegg ofte økt prososial motivasjon ved at man samarbeider, hjelper hverandre og deler kompetanse. Ved lav mestringstro har det en tendens til å oppstå atferd med ansvarsfravikelse og leting etter syndebukker (Lai, 2015).

Det er ikke nok å tro på egen kompetanse, medarbeideren må også få bruke den for å oppnå motivasjon og verdiskapning. Lai kaller dette kompetansemobilisering. Hun viser til forskere som Parker, Payne og Feldmann som påpeker sammenhengen mellom å få bruke sin kompetanse og større trivsel, mestringstro og en sterkere følelse av egen verdi på arbeid. Studier fra offentlig sektor viser at det er en direkte sammenheng mellom opplevd kompetansemobilisering og indre motivasjon, turnoverintensjon og affektiv organsiasjonstilknytning. Et interessant funn i forskningen er at autonomi virker positivt inn på graden av opplevd kompetansemobilisering. Medarbeidere som

føler tilhørighet gjennom at de blir støttet av ledere og kollegaer mener også i større grad at de får utnyttet kompetansen sin. Lai illustrerer sammenhengene på følgende måte:



Figur 2: Opplevd kompetansemobilisering

Et moment man må ta i betraktning her er at det ikke alltid er samsvar mellom i hvor stor grad medarbeideren får brukt sin kompetanse og i hvor stor grad kompetansen faktisk utnyttes. Dette har sammenheng med egen vurdering av egen kompetanse, noen har større selvtillit enn andre (Lai, 2011). Lai mener det er like viktig for en leder å gi medarbeideren tro på egen kompetanse som å jobbe med kompetanseutvikling, da de selvreflekterende holdningene er så viktige.

For at man skal befinne seg i en positiv mestringssone må det være balanse mellom utfordringer og kompetanse. Når man er i positiv flyt og er så engasjert at man glemmer tid og sted er man indre motivert av arbeidet (Csikszentmihaly, referert i J.-A. Johannessen & Olsen, 2008). Mestring handler om mer enn kompetanse til å håndtere faget. Det handler også om hvordan vi møter problemer, stress og andre utfordringer (Svartdal & Malt, 2016). Mange av faktorene som i seg selv vil kunne påvirke motivasjonen til en arbeidstaker, vil påvirke muligheten og motivasjonen medarbeiderne har til læring. Eksempler på dette er arbeidsmiljø, hvor organisasjonskulturen er viktig. Er det rom for å prøve og feile, får man konstruktiv kritikk og er det egnede system for belønning og incentiver? Tilbakemeldinger er viktige for læring. Men dersom det er stor grad av negative tilbakemeldinger vil det hemme læringsmuligheten (Lai, 2004). Siden kompetansemedarbeiderens største bidrag til virksomheten er kompetanse er det viktig å motivere til at medarbeiderne anvender sin kompetanse til beste for bedriften. Det er en sirkulær sammenheng mellom motivasjon og kompetanseanvendelse og –utvikling. I tillegg til at medarbeideren blir motivert av å anvende og utvikle sin kompetanse, er motivasjon en sentral faktor for anvendelse og utvikling av kompetanse.

Anvendelsesmotivasjon påvirkes av forståelse for og aksept av mål, opplevd mening, tilbakemelding og forsterkning samt medbestemmelse (Lai, 2004).

Indre motivasjon fører ikke bare til økt produktivitet og trivsel. Andre fordeler ved indre motivasjon er kreativitet, subjektiv velvære, utholdenhet og begrepsmessig forståelse (Mikkelsen & Laudal, 2014).

2.1.3 Prososial motivasjon

Begrepet prososial motivasjon er forholdsvis nytt, men omfavnes av mange. Grant og Berg omtaler prososial motivasjon som ønsket om å påvirke andre mennesker eller fellesskapet positivt (Cameron & Spreitzer, 2012). De skriver at samfunnsutviklingen med veksten i servicesektor og økende bruk av teamarbeid som metode øker interaksjonene mellom menneskene. Dette gir oss både økte muligheter til å uttrykke og oppleve prososial motivasjon.

De positive effektene av prososial motivasjon er påvist i mange studier. Lai viser blant annet til en studie med over 3.500 enheter fra ulike bransjer som viser til effekter som høyere lønnsomhet, økt produktivitet, effektivitet, økt kundetilfredshet, lavere kostnader og lavere turnover (Lai, 2015). Lai skriver at prososial motivasjon har betydning også for viljen til å utvise fleksibilitet, og at man kan øke den gjennom å skape et godt klima for mestring i organisasjonen og å øke medarbeidernes mestringstro (Lai, 2015).

Faktorer som skaper prososial motivasjon er relasjonell jobbdesign, kollektive normer og belønninger og transformativ ledelse. Prososial motivasjon påvirkes også av individuelle forskjeller som verdier og bevissthet i forhold til å vise omsorg for og hjelpe andre (Cameron & Spreitzer, 2012). Grant og Berg hevder prososial motivasjon har større effekt på utholdenhet, prestasjon og resultater når den stammer fra et genuint ønske om å hjelpe andre mennesker fremfor å stamme fra en følt forpliktelse til å hjelpe. Et genuint ønske om å hjelpe andre er knyttet til prososial atferd. Prososial atferd kan omtale som en frivillig handling som har til hensikt å hjelpe andre (Bekkehus, 2013).

Om det å hjelpe andre kan skje helt uten personlige motiver har vært oppe til diskusjon hos flere filosofer. Å måle bakenforliggende motiver er vanskelig. En følt forpliktelse til å hjelpe oppstår gjennom tillærte normer og verdier (Cameron & Spreitzer, 2012). Grant og Berg omtaler de individuelle forskjellen ved å presentere tre ulike typer arbeidstakere «givere», «takere» og «matchere». «Givere» er de som gir uten å forvente gjenytelse, de motiveres av å hjelpe andre. «Takere» er helt i andre enden av skalaen. De er svært opptatt at å ta og få uten å gi noe igjen. I midten ligger «matchere». Deres motivasjon for å gi er å få noe tilbake. Dersom de ikke lenger belønnes for å gi, gir de ikke (Lai, 2015).

Medarbeidere som bryr seg om sine kollegaer og støtter dem, bidrar til motivasjon i organisasjonen. Undersøkelser har vist at medarbeidere som jobber i det offentlige har større grad av prososial motivasjon enn de i privat næringsliv. Dette kan både skyldes at slike holdninger vil forsterkes når man jobber i offentlig virksomhet, og at mennesker med slike altruistiske verdier i større grad søker seg til det offentlige (Jacobsen, 2014).

Prososial motivasjon bygger på sosial bytteteori og ulike former for tilbakebetaling. Medarbeidernes relasjon til arbeidsplassen påvirkes av hvordan de blir behandlet, og hva de føler de får igjen for sitt bidrag til organisasjonen. Dersom de opplever å bli godt behandlet vil de være lojale, ha positive holdninger og være produktive. Medarbeidere som opplever å bli godt ivaretatt, føler en forpliktelse til å gi noe tilbake (Bård Kuvaas & Dysvik, 2016). Ifølge Kuvaas handler prososial motivasjon også om å identifisere seg med virksomheten og ønske å handle i tråd med dens verdier. Et begrep som kan benyttes i denne sammenheng er engasjert forpliktelse overfor organisasjonen (Mikkelsen & Laudal, 2014). Noen snakker om dette som indre motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015), andre omtaler dette som prososial motivasjon (Bård Kuvaas & Dysvik, 2016). Vi velger å kategorisere dette som prososial motivasjon i vår oppgave da viktigheten av den sosiale dimensjonen har bred støtte i litteraturen. Begrepet forpliktende organisasjonsengasjement har tre dimensjoner (Mowday, Steers og Porter, referert i Mikkelsen & Laudal, 2014):

- Man ønsker sterkt å forbli i organisasjonen
- Man har sterk tro på og aksept for organisasjonens verdier og mål
- Man ønsker å gjøre en betraktelig innsats for organisasjonen

Ved å behandle medarbeiderne som likeverdige interessenter med legitime interesser i organisasjonens strategier og valg, styrker man den psykologiske kontrakten mellom medarbeider og organisasjonen. Kommunikasjon er en forutsetning for dette.

En sterk sosial identitet knyttet til ansettelsesforholdet er en ressurs for organisasjonen, men kan skape utfordringer dersom identiteten til en sub-gruppe blir så sterk at det påvirker samarbeid og fellesskap negativt. En sosial identitet kan skapes ved bruk av symboler, ritualer, språk og felles aktiviteter (Mikkelsen & Laudal, 2014).

2.1.4 Forholdet mellom de ulike typene motivasjon

Professor Kuvaas sier at ytre motivasjon er fy-fy, indre motivasjon er bra og prososial motivasjon er gull (Leveraas, 2017). Studier bekrefter at indre belønningssystemer er mer effektive enn ytre. Dysvik og Kuvaas (Bård Kuvaas & Dysvik, 2016) viser til undersøkelser blant en rekke organisasjonstyper med til sammen over 11.242 informanter fra godt over 100 organisasjoner. Undersøkelsen viser at jo mer indre motivert medarbeiderne er, jo bedre presterer de i jobben. Deres affektive

organisasjonsforpliktelse er høyere og de har lavere turnover. De utøver mer ekstrarolleatferd, har mindre jobbstress og sykefravær. Ytre motivasjon kan virke hemmende på indre motivasjon og må brukes med omhu (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Oppmerksomheten mot den ytre belønningen kan bli større enn engasjementet for oppgavene. Dette bekreftes av flere. Dersom ytre motivasjonsfaktorer benyttes for å stimulere atferd på en oppgave som allerede oppfattes som motiverende kan den indre motivasjonen for atferden reduseres over tid (Deci, Koestner & Ryan, 1999). I tillegg til å redusere den indre motivasjonen kan man skape en avhengighet av ytre motivasjonsfaktorer for fortsatt ytelse. Andre som har forsket på forholdet mellom indre og ytre motivasjons effekt på prestasjon er Cerasoli, Nicklin og Ford (2014). Deres metaanalyse av data over en periode på 40 år viser at indre motivasjon i sterkere grad forklarer kvalitetsvariansen i prestasjonen, mens ytre motivasjon forklarer kvantiteten. Dette kan tyde på at bruk av ytre motivasjonsfaktorer vil ha bedre effekt i organisasjoner med repetitive oppgaver fremfor kunnskapsintensive organisasjoner. Dette bekreftes av Lai som hevder at indre og prososial motivasjon bør være satsingsområdet i kunnskapsorienterte virksomheter (Lai, 2017).

Mens indre motivasjon er en her-og-nå opplevelse som ikke er målrettet, er prososial motivasjon fremtids- og målrettet (Bård Kuvaas & Dysvik, 2016). Grant forklarer dette med at arbeidet i seg selv er en belønning for de indre motiverte, mens de prososialt motiverte bevisst jobber for å skape positive resultater for andre i fremtiden (Grant, 2008). Dersom den indre motivasjonen er lav kan effekten av prososial motivasjon bli lavere fordi atferden styres av pliktfølelse fremfor engasjement. Motsatt vil en høy indre motivasjon føre til at en yter ekstra innsats med glede. Denne sammenhengen er støttet gjennom flere undersøkelser, blant annet Kuvaas og Dysvik (2016).

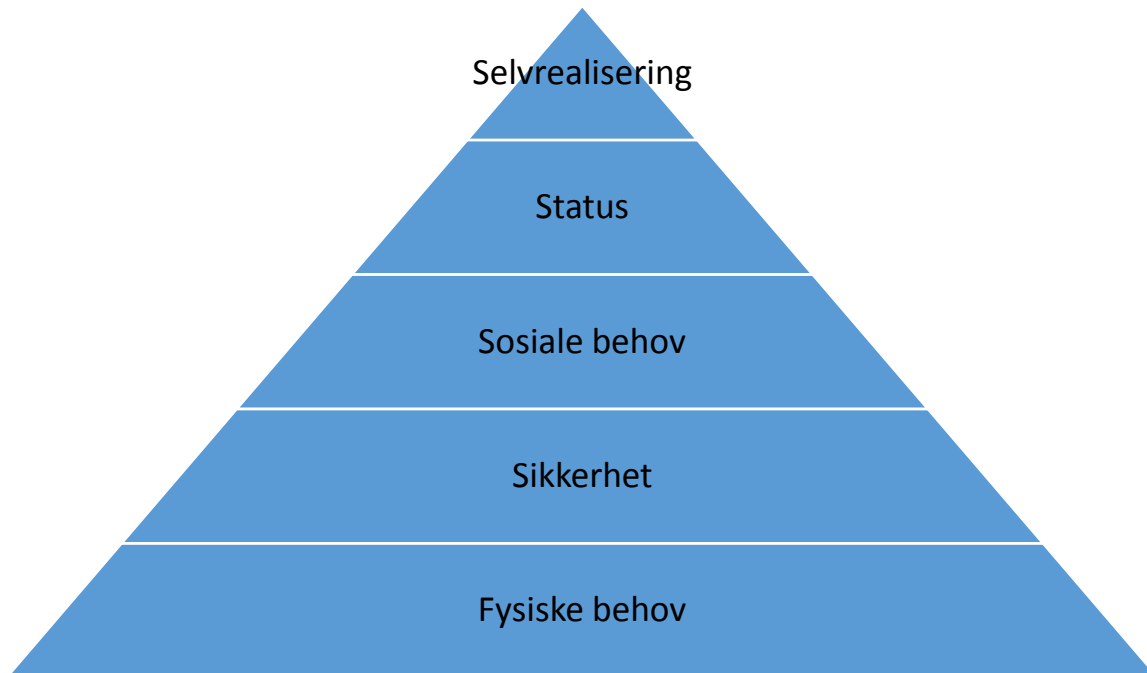
Grant og Berg (Cameron & Spreitzer, 2012) bekrefter sammenhengen og skriver at prososial motivasjon har større påvirkning på utholdenhet, produktivitet og utførelse når den følges av indre motivasjon. De skriver også at prososial motivasjon kan forsterke de indre motivertes kreativitet. Prososial motivasjon kan føre til økt følelse av mening ved at man får et bredere syn på arbeidsoppgavene (Lai, 2015). Dette tyder på at man bør jobbe med disse to faktorene parallelt.

Det har også vært forsket på hvilke områder de ulike motivasjonsfaktorene er viktigst for. De sosiale relasjonene er viktigst for å hindre turnover og å øke organisasjonsforpliktelsen, mens indre motivasjonsfaktorer er viktigere for opplevelse av effektivitet og følt jobbtilfredshet (Humphrey, 2007).

2.2 LEDELSE AV KUNNSKAPSMEDARBEIDERE

2.2.1 Krav til ledelse endres i takt med samfunnsendringer

Ifølge Marston er selvrealisering i forhold til en selv og sitt fag viktigere for nye generasjoner av arbeidere enn å klatre i karrierestigen (Marston, referert i Christensen & Foss, 2011). Vi har tidligere nevnt Maslows behovspyramide som er en av de mest betydningsfulle bidrag til humanistiske motivasjonsteorier. Behovsteoriens fokus er at motivasjon skapes av behov og disse er delt inn i ulike nivå.



Figur 3: Maslows behovspyramide

Selvrealisering ligger på toppen av pyramiden og ifølge Maslows teori må behov på lavere nivå tilfredsstilles før man kan tilfredsstille behov på høyere nivå. I privilegerte samfunn er ofte arbeidsmiljøet så gunstig at man kan ha oppmerksomhet på høyere ordens behov (Mikkelsen & Laudal, 2014). Det kan være årsaken til dreiningen av fokuset hos nye generasjoner. Studier i ny tid har likevel vist at personer som realiserer de høyere ordens behov fremdeles kan legge mest vekt på behov av lavere orden som for eksempel penger (Manolopoulos, referert i Mikkelsen & Laudal, 2014). Andre forskere hevder at jo høyere opp i karrierestigen man kommer, jo høyere ordens behov tilfredsstilles (Porter, referert i Mikkelsen & Laudal, 2014).

Vår forskning omfatter kunnskapsmedarbeidere. Deres jobber er mer komplekse og mindre rutinepregede enn tidligere tiders arbeidstakeres. Dette krever høy grad av selvstendighet og kompetanse. For at en virksomhet skal lykkes vil man i økende grad ha behov for medarbeidere som tar egne initiativ for god produktivitet (Hunter og Thatcher, referert i Mikkelsen & Laudal, 2014).

Medarbeideres viktigste bidrag til bedriftens lønnsomhet er ikke fysisk arbeidskraft i våre fire casebedrifter. Lines (2011) skriver at verdiskapning for kunnskapsmedarbeidere er sterkt knyttet til motivasjon. Gjennom kompetent utførelse av oppgaver og innovasjoner skaper kunnskapsmedarbeiderne verdi. Innovasjonene det her dreier seg om er ikke bare knyttet til produkt- og tjenesteutvikling, men også til utvikling av arbeidsprosesser og organisasjonsdesign. En annen del av verdiskapningen skjer gjennom kompetanseoverføring i bedriften, slik at kollegaers prestasjoner også forbedres ved at man gjør tingene på best mulig måte, «best practice». Lines (2011) fremstiller nivået på verdiskapningen etter følgende formel: verdiskapningsnivå = evne x motivasjon. Man kan altså øke verdiskapning gjennom økte kunnskaper og ferdigheter, eller ved å øke motivasjonen.

Lines hevder ulikt nivå på kunnskapsmedarbeidernes verdiskapning trolig handler mer om ulik motivasjon enn ulik evne. Dette tilsier at motivasjonsfremmende arbeid er en av ledelsens viktigste oppgaver i forhold til denne arbeidsgruppen. Han argumenterer for at forskjellene mellom kunnskapsmedarbeidere og andre arbeidere ikke er så store, og at man derfor kan anvende generell motivasjonsteori også i forhold til kunnskapsmedarbeidere (Lines, 2011). Dette støttes også av (Alvesson, 2000).

Sandvik har forsket på ulike lederstiler og hvilken effekt de har i forhold til kunnskapsmedarbeidere i forhold til hvilke situasjoner man jobber under (Sandvik, 2001):

- Direkte ledelse
- Transaksjonsledelse
- Transformasjonsledelse
- Bemyndiggjørende ledelse

Sandvik omtaler direkte ledelse som ledelse preget av tydelige forventninger om måloppnåelse og instruksjoner. Lederstilen innbefatter overvåkning av prestasjoner og tilhørende ris og ros.

Transaksjonsledelse beskrives som et bytteforhold. Medarbeiderens prestasjon belønnes av leder basert på innsats. Ved transformasjonsledelse jobber leder for å skape og kommunisere virksomhetens visjoner om fremtiden, gjerne på karismatisk måte. Bemyndiggjørende ledelse legger til rette for selvledelse og gir medarbeiderne innflytelse, frihet og ansvar.

Sandvik oppsummerer funnene på følgende måte:

Karakteristika/ lederstil	Direkte ledelse	Transaksjons- ledelse	Transformasjons- ledelse	Bemyndiggjørende ledelse
Autonomi	Lav grad	Lav grad	Høy grad	Høy grad
Kompleksitet	Høy effekt	Lav effekt	Høy effekt	Høy effekt
Informasjons- prosessering	Lav grad	Lav grad	Høy grad	Høy grad
Problemløsning	Lav effekt	Lav effekt	Medium effekt	Høy effekt
Mangfold av ferdigheter	Lav grad	Lav grad	Høy grad	Høy grad
Tidsperspektiv	Kort tid	Lang tid	Kort tid	Lang tid

Tabell 1: Oversikt over effekt av ulike lederstiler

Tabellen gir oss en oversikt over effektene av de ulike lederstilene i ulike situasjoner. Den viser at transformasjonsledelse og bemyndiggjørende ledelse er de mest effektive lederstilene innenfor situasjoner som knyttes til kunnskapsarbeid. Grant og Berg mener transformasjonsledelse skaper prososial motivasjon (Cameron & Spreitzer, 2012). Hvilken lederstil som passer best for kunnskapsmedarbeidere vil ifølge Sandvik avhenge av situasjonen. Ledelse av kunnskapsmedarbeidere handler ikke bare om lederstil men å legge til rette for at kunnskapsmedarbeiderne får rom til å bidra i størst mulig grad til verdiskapning gjennom autonomi, fleksibilitet og kompleksitet. Deres kompetanse må bli utnyttet og omsatt til praksis (Sandvik, 2001).

Allerede i 1979 skrev Henry Mintzberg at kunnskapsmedarbeidere ikke burde kontrolleres gjennom arbeidsprosesser, men gjennom rekruttering og på resultater (Mintzberg, referert i Lai, 2011). Oppgaveutførelse er det kunnskapsmedarbeideren selv som har best kompetanse på. Detaljerte målinger og oppfølging bør unngås for å sikre at medarbeiderne får autonomi, bruke sin kompetanse og oppnå indre motivasjon. Lederens oppgave bør være å tilrettelegge for at kunnskapsmedarbeideren får de beste mulighetene for å bidra til verdiskapning for virksomheten. (Lai, 2011).

Spørsmålet om kunnskapsmedarbeidere er ledelsesresistente er drøftet i forskningen (Christensen & Foss, 2011). Betegnelsen «primadonna» brukes ofte om kunnskapsmedarbeidere. Selv om de er verdiskapende for virksomheten på den ene siden kan de være lite samarbeidsvillige og lederresistente. Kvalifisert arbeidskraft er ikke alltid like lett å gjøre til lags. Deres kompetanse må utnyttes slik at det gir virksomheten verdi, ikke bare tilfredsstillende medarbeidernes ønske om

utfordringer. En risiko ved kunnskapsmedarbeidere er at de kan bli overmotiverte og få stressplager. Dette er en så stor utfordring i Japan, at de har laget et eget begrep for det – *karoshi* (Christensen & Foss, 2011).

Davenport (Referert i, Christensen & Foss, 2011) skriver at dersom en leder forventer at kunnskapsmedarbeideren er lederresistent, kan lederen bli handlingslammet. Han refererer til noe han kaller HSPALTA-fenomenet: «*Hire smart people, and leave them alone*». Dette oppgis å være en lite gunstig fremgangsmåte. Lederen må sikre at kunnskapsmedarbeideren jobber for virksomheten fremfor egne mål og motiver. I tillegg krever kunnskapsmedarbeidere å bli sett. Goffee og Jones (Referert i, Christensen & Foss, 2011) skriver blant annet om kunnskapsmedarbeideres krav til sin leder:

- Anerkjennelse for sine ideer
- Frihet til å prøve og feile
- At lederen forstår faget, men ikke kan det bedre enn dem

2.2.2 Tiltak for å øke motivasjonsnivå

Litteraturen foreslår ulike tiltak for å øke kunnskapsmedarbeidernes motivasjonsnivå (Lines, 2011; Petroni & Colacino, 2008). De kan deles inn i tre kategorier:

- Motivasjonsfremmende strukturer
- Incentiver, belønninger og anerkjennelse
- Jobbdesign

Vi vil ta for oss tiltak innen de tre nevnte strukturene og drøfte hvordan disse kan bidra til økt motivasjonsnivå.

Motivasjonsfremmende strukturer

Kunnskapsmedarbeidere som ikke ønsker lederposisjon kan gis anledning til forfremmelse gjennom alternative karriereveier. Man kan opprette interne hierarki hvor de som utmerker seg kan gis høyere stillingskoder/posisjoner enn de øvrige. Et eksempel er å skille mellom stillingskodene saksbehandler, rådgiver og seniorrådgiver for like arbeidsoppgaver. Ved å plassere medarbeidere som utmerker seg prestasjonsmessig eller i forhold til kompetanse og ansiennitet, bidrar strukturen til å differensiere mellom de ulike kunnskapsmedarbeiderne. Denne strukturen vil kunne gi resultater for ansatte som motiveres av å gå gradene i bedriftens hierarki (Lines, 2011; Petroni & Colacino, 2008). Denne strukturen kan ha negative konsekvenser på motivasjonen i organisasjonen dersom differensieringen ikke oppleves rettferdig (Andresen, 2014).

Andre ansatte motiveres av interessante oppgaver. En tredje-karrierevei-orientering motiverer gjennom å la medarbeidere delta i spesielt interessante oppgaver. Dette kan være prosjektdeltakelse eller deltakelse i arbeidsgrupper knyttet til konkrete problemstillinger. Interesse og kompetanse er kriterier for utvelgelse til slike oppgaver (Petroni & Colacino, 2008).

Belønninger, incentiver og anerkjennelse

Gjennom slike tiltak identifiserer og belønner man medarbeidere som yter ekstra. Belønningen kan være lønnsøkning eller utbetaling av bonus, men det kan også være tildeling av priser og utmerkelser som «månedens ansatte». Som vi tidligere har drøftet er effekten av slike ytre motivasjonsfaktorer litt omdiskutert (Lines, 2011).

Jobbdesign

Denne motivasjonsstrukturen dreier seg om å gjøre medarbeidernes jobb mest mulig motiverende. Dette er mer uformelle teknikker som ikke er implementert i organisasjonsstrukturen, men benyttes av ledere for å øke motivasjon (Petroni & Colacino, 2008). Hackman og Oldman sin modell illustrerer hvordan ulike elementer innen jobbdesign bidrar til økning av motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.2.3 Individuelle variasjoner

Hva som motiverer mennesker er ulikt, og lederen må kjenne sine medarbeidere for å vite hva deres motivasjonsprofil er (Spurkeland, 2015). Johannessen og Olsen (2008) skriver at primærkilden til vår motivasjon ligger i våre verdier og er forankret i behov. Hvilke forhold vi verdsetter i arbeidet vårt kan settes direkte i tilknytning til verdiene våre. Kriteriene vi benytter for å velge hvilken handling som skal til for å opptre i tråd med verdiene, er avgjørende for motivasjon. Dersom kriteriene og verdiene ikke samsvarer, kan dette hemme motivasjon på grunn av indre konflikt. Selv om man har samme mål, kan man være uenige om hvordan man skal oppnå dette.

Graden av den enkeltes motivasjon vil også variere ved at man i enkelte tider vil være mindre motivert enn i andre. Relasjonen mellom leder og ansatt er viktig for å klare å hente frem den beste versjonen av den ansatte. Lederen må ha et positivt bilde av vedkommende og se deres signaturstyrker. Ved å kjenne de ansatte vil man kunne gi gjennomtenkte og konkrete tilbakemeldinger. Slike jevnlig tilbakemeldinger er en kilde til økt motivasjon (Spurkeland, 2015). Hackman og Oldham fremmer også individuelle forskjeller som betydningsfulle for effekten av ulike motivasjonstiltak. Dette ble omtalt i kapittel 2.1.2 Indre motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). De snakker om relevans av medarbeidernes kunnskaper og ferdigheter, behov for vekst og utvikling og tilfredshet med arbeidsforholdene.

Deckers hevder at våre personlighetstrekk er bestemmende for hvorvidt ulike incentiver vurderes som positive eller negative for behovstilfredsstillelse (Mikkelsen & Laudal, 2014). Forskning utført av Isen og Reeve (2005) viser betydningen av positiv affekt, det å føle seg glad og lykkelig. De skriver at en stor del av forskningen på positiv affekt viser at det fremmer fleksibilitet og øker prestasjoner. De som er glade og lykkelige tenker mer fremtidsrettet, og de er mer åpne for ideer. Deres forskning viser at personer i positiv affekt klarer å vurdere hva som kreves i den enkelte situasjon. De bruker sin selvkontroll og sine ressurser slik at man oppnår gode resultater også på lang sikt. Personer med positiv affekt har ikke et annerledes syn på kjedelige oppgaver enn de nøytrale, men deres evne til å stå i oppgaven er høyere.

Det er forskjeller mellom mennesker når det gjelder målorientering (Dysvik, Kuvaas & Buch, 2016). Noen tiltrekkes av situasjoner der prestasjon er viktig, andre unngår dem. Det skiller på indre og ytre standard for prestasjon. Medarbeidere som først og fremst konkurrerer med seg selv har høyere indre standard for prestasjon. Et begrep som brukes om dem er mestringsorienterte. De ønsker å utvikle seg kontinuerlig og klarer å opprettholde høy innsats over tid. De ser sine evner som et potensiale som over tid kan utvikles gjennom målrettet innsats. Medarbeidere med høy ytre standard for prestasjon er opptatt av hvordan de andre oppfatter deres kompetanse, og de sammenligner seg med kollegaer og konkurrerer mot disse. De kalles prestasjonsorienterte og ser på sine evner som medfødte og lite påvirkbare (Dysvik et al., 2016). Hvorvidt man er mestringsorientert eller prestasjonsorientert påvirker om medarbeidere oppsøker situasjoner preget av konkurranse eller ikke, og vil påvirke hvorvidt de motiveres av konkurranse eller ei.

Det ble gjennomført en undersøkelse i 2013 finansiert av EU (Andresen, 2014). Undersøkelsen som ble kalt COCOPS (Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future) tok for seg utbredelse og konsekvens av New Public Management i en rekke europeiske land. Det ble kartlagt hva medarbeidere i offentlig sektor anså som viktig i sitt arbeid og følgende resultat ble funnet:

- At arbeidet er interessant 95 %
- Mulighet til å ta avgjørelser 76 %
- At arbeidet er nyttig 75 %
- Å hjelpe andre 41 %
- Mulighet for forfremmelse 26 %
- Status 15 %

Selv om vi ikke har funnet en tilsvarende undersøkelse for ansatte i privat sektor velger vi å ta med oss denne undersøkelsen videre da den kan gi nyttige innspill til vår forskning siden halvparten av informantene er offentlig ansatte.

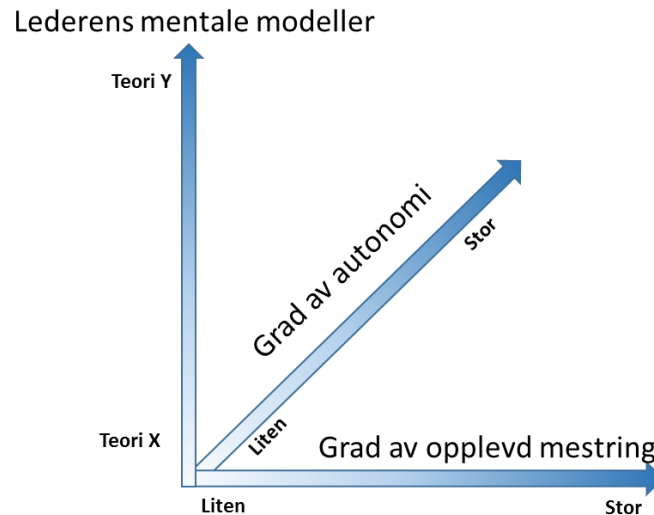
2.2.4 Lederens påvirkning på motivasjon

Vi har nå skrevet om viktigheten av leder-medarbeiderrelasjon i forhold til å bli kjent med de individuelle forskjellene som finnes mellom mennesker. En god relasjon er viktig av flere grunner. Forskning viser nemlig at en god sosial relasjon mellom leder og medarbeider til dels kan kompensere for manglende indre motivasjon (Bård Kuvaas, Buch, Dysvik & Haerem, 2012). Det bidrar til bedre prestasjoner i arbeidet og mer ekstrarolleatferd. Høyt indre motiverte medarbeidere er ikke like avhengig av en god sosial relasjon til leder for å prestere.

Lederne må reflektere over hvordan de tenker om mennesker da det påvirker hvordan man utøver ledelse. Hvilke mentale modeller en har i hodet i forhold til hvilke motivasjonelle egenskaper de ansatte har. Ser en på de ansatte som motiverte med stor ansvarsfølelse for jobben (Teori Y), eller som grunnleggende umotiverte (Teori X) (Bård Kuvaas & Dysvik, 2016). En annen vinkling er om en tenker på motivasjon i lineær eller sirkulær forstand. Vil den ansatte ved å få jobbe selvstendig bli motivert, eller kan det tenkes at man også opplever økt evne til å jobbe selvstendig nettopp fordi man er motivert? Hvordan en tenker om de ansatte og sammenhengene mellom tiltak og ønsket resultat, påvirker hvordan virksomheten jobber for å fremme motivasjon.

Lederens grad av kontroll vil kunne påvirke de ansattes følelse av mening. En kontrollerende leder kan passivisere de ansatte. Det spiller ingen rolle hvor gode de er, det blir rettet på av lederen uansett. Dette bidrar ikke til selvstendighet og trygghet, og de ansattes følelse av mestring vil reduseres når de ikke får tillit (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008, referert til Seligman, 2006) og (Lai, 2017). Lave forventinger og mistillit er demotiverende. I tillegg til påvirkningen på mestringstro vil det også kunne føre til trass hos medarbeiderne (Lai, 2017).

Gjennom tilbakemeldinger til den enkelte medarbeideren kan man påvirke selvbildet, og også medarbeiderens viten om egne egenskaper, både de som er kjent for medarbeideren og de som er ukjente. Dersom lederen har positivt syn på de ansatte, vil han i sterkere grad gi tillit og være åpen for autonomi. Gjennom å gi de ansatte ansvar vil graden av opplevd autonomi øke (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008). Dette vil også føre til at graden av opplevd mestring vil øke. Vi har utviklet en typologi for å belyse antatte sammenhenger.



Figur 4: Typologi - Forholdet mellom lederens mentale modeller, grad av autonomi og grad av opplevd mestring

En leder som lykkes med å bruke mentale modeller og inspirere sine ansatte fremfor å gi ordre er motiverende (Lai, 2017). Lederen bør oppmuntre til samarbeid og deling istedenfor å skape et miljø preget av for sterk konkurranse og rivalisering. Lai begrunner dette med at det er viktig for kunnskapsmedarbeidere å lære av hverandre. Sterk konkurranse kan føre til mindre kunnskapsdeling som igjen fører til dårligere resultater. Dersom man involverer de ansatte i å sette mål for sitt arbeid og sikre at målene er SMARTER (spesifikke, målbare, ambisiøse, realistiske, tidsavgrensede og engasjerende) vil de kunne bidra til økt motivasjon (Erichsen et al., 2015). Lai (2017) refererer til faren for å skape et måltyranni og hevder at mål har best virkning når de er knyttet til uinteressante og belastende arbeidsoppgaver. Indre motiverte medarbeidere kan oppleve mål og måling som manglende tillit og detaljstyring (Lai, 2017). Det er med andre ord viktig å finne en balanse her.

Dagens arbeidsliv er preget av stadige endringer. Omgivelsene skifter raskt og virksomhetene må tilpasse seg disse for å overleve. Medarbeidernes motivasjon og kompetanse er en forutsetning for vellykket endring. Når ledelsen planlegger endringer, vil behovet for informasjon øke hos medarbeiderne. Det oppstår en særegen sosial kontekst i endringsprosesser. Dette er en så viktig del av ledelsesfaget at det har fått et eget navn; endringsledelse. Lederne må skape forståelse av hvorfor endring er nødvendig. Det må settes tydelige mål og retning. Medarbeiderne må bli informert og involvert, og endringen må forankres i kulturen dersom den skal bli vellykket (Erichsen et al., 2015).

En dansk undersøkelse utført av Lederne blant mer enn 1.000 danske ledere har sett på hva som er av størst betydning for å skape engasjement og entusiasme blant medarbeiderne. Hele 49 % av lederne mener det er av stor betydning at de selv viser begeistring og godt humør (Folkmann, 2014). Det å gi ansvar og frihet for medarbeideren til å løse sine oppgaver var oppgitt å ha størst betydning

for motivasjon av 57 % av lederne. Lai støtter dette, hun mener selvledelse er fremtidens ledelse hvor man viser tillit, gir ansatte autonomi og skaper mestringstro (2017). For å lære medarbeiderne å «spille hverandre gode» må lederen gå foran med et godt eksempel. Av de danske lederne oppga 42 % at det å involvere medarbeiderne i hvordan oppgavene skulle løses var avgjørende for motivasjonen (Folkmann, 2014). Det er med andre ord bred enighet om at lederne påvirker medarbeidernes engasjement og entusiasme.

2.3 PRIVAT VERSUS OFFENTLIG VIRKSOMHET

Et viktig element i vår oppgave er hvorvidt ledelse utøves ulikt i offentlig og privat virksomhet. Det er naturlig å starte med å undersøke om sektorene er så like at man kan benytte de samme verktøy i motivasjon av medarbeiderne.

George A. Boyne (2002) har evaluert 34 empiriske studier i USA som ser på ulikheter mellom de to sektorene. Eierskapet er en av de store forskjellene. Mens de offentlige virksomhetene finansieres av offentlige tilskudd, er private avhengig av kundeinnbetalinger. Offentlige virksomheter styres av politiske krefter, fremfor markedskrefter som styrer de private. Det politiske system er altså viktigere enn det økonomiske system for de offentlige.

Ulikhetene mellom de to sektorene kan påvirke organisasjonsadferden hevder Boyne (2002). I privat virksomhet vil eiere og aksjeeiere gjennom utbytte få belønning direkte for økte resultater. Dette gir økt insentiv til å overvåke og kontrollere lederens atferd. Dersom leder skaper gode resultater kan det vanke bonus eller økt utbytte på eventuelle egne aksjer. Dette leder til en antakelse om høyere effektivitet i privat enn i offentlig sektor (Clarkson, referert i Boyne, 2002). At offentlige bedrifter ikke er avhengige av kundeinntekter kan føre til at de har mindre fokus på kundene/brukerne enn private. Et annet aspekt er at politisk styrte virksomheter trolig i større grad står overfor potensielt motstridende interesser. Graden av detaljstyring vil også kunne variere for offentlige virksomheter.

I Boynes artikkel presenteres 13 hypoteser omkring ulikhetene mellom private og offentlige virksomheter:

- Ledere i det offentlige arbeider i mer komplekse omgivelser
- Offentlige virksomheter er mer utsatt for påvirkning i omgivelsene
- Offentlige virksomheter har mindre stabile omgivelser
- Ledere i det offentlige er mindre utsatt for konkurranse
- Offentlige virksomheters mål er særegne
- Ledere i det offentlige er forventet å nå et høyere antall resultatmål
- Offentlige virksomheters mål er mer vage
- Offentlige virksomheter er mer byråkratiske
- I beslutningsprosesser har offentlige virksomheter større fokus på regler enn resultater og prosedyrer fremfor kunder
- Ledere i det offentlige får mindre autonomi fra sine overordnede
- Ledere i det offentlige er mindre matrealistiske
- Motivasjonen for å tjene samfunnet er høyere i den offentlige sektor
- Ledere i det offentlige har lavere grad av organisasjonsforpliktelse

Boyne viser til forskere som Sayre (Sayre, referert i Boyne, 2002) og Allison (Allison, referert i Boyne, 2002) som er svært skeptiske til om ledelsesmodeller fra privat sektor kan overføres til den offentlige. Sistnevnte går så langt som til å si at de to sektorene er så ulike at man ikke kan overføre praksis og kompetanse fra ledere i privat virksomhet til offentlig. Boyne hevder dette ikke støttes av empirisk forskning.

Boynes studie har svakheter. Undersøkelsene er foretatt i USA som er kjent for å føre en politikk som er mer profitabel for det private næringsliv enn den offentlige virksomhet. Dette kan føre til at ledere i det offentlige er spesielt opptatt av å tilnærme seg de private. En svakhet med studien er at av de 28 studiene av offentlige virksomhetene er 1/3 utført av de samme forskerne. Studiene er utført i ulike tidsperioder, de første på 70-tallet. Endringer representert ved reformer kan derfor påvirke resultatene. Disse momentene gjør det vanskelig å dra endelige konklusjoner om ulikheter mellom private og offentlige virksomheter fra de tilgjengelige undersøkelser. Det høye antallet studier gjør det likevel mulig å si noe om ulikheter i et litt større perspektiv.

Forskningen viser at det ikke er grunnlag for å si at det er fundamentalt store forskjeller mellom ledelse i offentlig og private virksomheter. Studiene viser noen forskjeller blant annet på HR-politikk og rutiner, behandling av etiske spørsmål og beslutningsprosesser. Det er også funnet forskjeller i hvordan strategisk ledelse utøves. Disse ulikhetene er ikke nok til å si at man ikke kan overføre

ledelsespraksis som virker i det private, til det offentlige. Av de 13 hypotesene støttes kun tre hypoteser av de empiriske undersøkelsene:

- Offentlige virksomheter er mer byråkratiske
- Ledere i det offentlige er mindre matrealistiske
- Ledere i det offentlige har lavere grad av organisasjonsforpliktelse

Forskjellene på disse områdene kan være greit å være oppmerksomme på i forhold til bruk av motivasjonsfremmende tiltak.

2.3.1 Mer byråkrati i offentlige virksomheter

De empiriske studiene viser at det er knyttet flere formelle prosedyrer til beslutningsprosesser i offentlige virksomheter. Dette gjør at virksomhetene er mindre fleksible og har økt risiko-aversjon. Dette kan komme av manglende belønninger ved innovasjoner, konsekvenser ved brudd på etablerte prosedyrer, krav fra overordnede organer og troverdighet (Boyne, 2002).

2.3.2 Mindre matrealistiske ledere i offentlige virksomheter

Ledere i offentlige virksomheter antas å være mindre matrealistiske enn de i privat sektor. De motiveres dermed i mindre grad av finansielle belønninger. De antas også å ha et sterkere ønske om å tjene samfunnet, de drives av et kall (Boyne, 2002).

2.3.3 Lavere organisasjonsforpliktelse i offentlige virksomheter

For offentlig ansatte kan det være vanskeligere å få følelsen av egen betydning. Det er ofte vanskelig for offentlig ansatte å se sammenhengen mellom deres bidrag og virksomhetens måloppnåelse. Dette skyldes blant annet virksomhetens størrelse, og mangelen på konkrete måleindikatorer (Perry og Porter, referert i Boyne, 2002).

3 METODE

Vi vil nå ta for oss valgt metode i forskningen. Samfunnsvitenskapelig metode handler om valg av fremgangsmåte for å innhente, analysere og tolke informasjon om den sosiale virkeligheten. Metodelæren er utviklet gjennom tidligere forskeres arbeid for å fremskaffe kunnskap. Den hjelper oss å jobbe systematisk med grundighet samtidig som vi skal være åpne. Metodelæren bistår oss i arbeidet med å kartlegge om antakelsene våre er i tråd med virkeligheten. Det stilles strenge krav til bevisførsel før vi kan gjøre en konklusjon (A. Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

3.1 VALG AV METODE

Det finnes to hovedretninger i den samfunnsvitenskapelige metodelæren, kvalitativ og kvantitativ metode. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 103) beskriver forskjellen på følgende måte: *«Svært forenklet kan vi si at kvalitative metoder samler inn og registrerer data i form av tekster, lyd og bilde, mens kvantitative metoder samler inn og registrerer data i form av tall».*

For å kunne foreta valg av metode har vi diagnostisert vårt databehov. Utgangspunktet for vår problemstilling er motivasjon. Vi ønsket å se på hvordan lederne jobber for å motivere sine ansatte, og hvilke faktorer som er viktigst for de ansatte. Ved å se på virksomheter i både offentlig og privat sektor avdekket vi både likheter og ulikheter. Vi har innhentet informasjon om virkeligheten gjennom våre data. Vårt formål er ikke å kartlegge utbredelse eller telle opp fenomener for å generalisere. Vi ønsker en dypere innsikt i fenomenet motivasjon. Vi søker kunnskap om erfaring og holdninger blant informantene. På bakgrunn av dette benyttet vi kvalitativ metode til innsamling av empiriske data til vår forskning.

3.2 VALG AV FORSKNINGSDESIGN

Vi har valgt et induktivt, eksplorativt forskningsdesign. Vår problemstilling er åpen og utforskende. Den søker å avdekke ukjente forhold, og gi innsikt og forståelse.

I en induktiv tilnærming går man fra forskningsfunn (empiri) til teori. Vi startet med å samle inn data for å finne generelle mønstre, uten å la teorien bli styrende for hva vi så etter. Vi ønsket at dataene skulle lede oss, ikke teorien. Et eksplorativt design brukes når man vil utforske et fenomen som motivasjon. Det gir oss kvalitative data som ikke er generaliserbare. Eksplorative undersøkelser brukes gjerne når det er behov for en annen tilnærming eller tidligere forskning spriker (A. Johannessen et al., 2011).

Læringsprosessen er forskjellig i de ulike forskningsdesignene. Ved et eksplorativt design lærer vi kontinuerlig ved at vi gradvis får mer innsikt i fenomenet. Etter hvert som vi samler inn data øker vår innsikt og læring (Sander, 2016).

Vi samlet inn data i en avgrenset periode, dette kalles en tverrsnittsundersøkelse. Dataene gir oss et øyeblikksbilde. Ved gjennomføring av undersøkelsen benyttet vi casestudier og analysemetodikken er inspirert av «Grounded theory».

Vi ønsker å avgrense vår oppmerksomhet til fire ulike virksomheter for å få en inngående forståelse av forhold knyttet til motivasjon. Vi benyttet derfor casestudier. Et av formålene med vår forskning er å avdekke likheter/forskjeller. Av denne grunn har vi valgt et flercasesdesign som er avgrenset til fire analyseenheter. Vi forsket i to offentlige virksomheter som utfører nasjonale servicetjenester og to av aksjeselskapene i et privat verkstedkonsern, totalt 4 forskjellige enheter. Dette er få objekter, men vi studerte dem inngående ved hjelp av individuelle dybdeintervjuer for å oppnå forståelse.

Vi hadde ikke anledning til å gjennomføre intervju hos et så stort antall informanter at utvalget ville være representativt. Vi har valgt et utvalg på 4 ledere og 8 medarbeidere, da vi anser dette som tilstrekkelig for å få bredde i datamaterialet. Utvalget er stort nok til å gi en bredere forståelse, og at vi kunne avdekke generelle mønstre.

«Grounded theory» er en konstant sammenlignende metode. Forståelsen utvikler seg underveis i datainnhenting (A. Johannessen et al., 2011). Selv om vi valgte casestudier i datainnsamlingen, benyttet vi «Grounded theory» i analyseprosessen ved hjelp av koding. Fokuset på å utvikle koder var tilstede allerede fra starten av. Vi ønsker å utvikle ny teori med basis i vårt datamateriale. Vi har avdekket likheter og ulikheter i lederne og deres underordnedes forestillinger om motivasjon, og også likheter og ulikheter mellom de to sektorene.

3.3 DET KVALITATIVE FORSKNINGSINTERVJUET

De vanligste formene for datainnhenting i kvalitativ metode er observasjon og intervju. Observasjon er krevende, både i form av ressursbruk og tidsforløp. Gjennom observasjon kan man få informasjon man ikke når på annen måte. Observasjon av handlinger kan gi et bilde av faktorer deltakerne ikke selv er bevisste. Gjennom observasjon i en naturlig setting vil forskeren bruke seg selv som filter i datatolkningen gjennom hele forskningsprosessen. Ut fra de ressursene vi besitter, og tiden vi har til rådighet vurderte vi at det ikke var hensiktsmessig å benytte observasjon i vår datainnhenting.

Intervju benyttes ofte som metode for innsamling av kvalitative data. Metoden er fleksibel og gir mulighet for å få tilgang til detaljerte og fylldige beskrivelser. Man kan skille mellom individuelle intervju og gruppesamtaler. Gjennom gruppesamtaler kan man få en bredde av synspunkter, holdninger, erfaringer og fortolkninger om et emne. Vi valgte å gjennomføre gruppesamtaler da vi ønsket å få frem fylldig og detaljert informasjon på individnivå. Vi hadde en antakelse om at hva som motiverer mennesker kunne variere noe fra individ til individ. Vi utledet dette til en antakelse om at temaet motivasjon kunne føre til sosial konformitet. Dette betyr at deltakerne svarer det samme som de andre fordi de ikke ønsker å avvike fra de andre. Vi mente vi fikk friere svar fra informantene gjennom individuelle intervju.

Det kvalitative forskningsintervjuet er preget av dialog, men har en struktur og et formål (A. Johannessen et al., 2011). Vi søkte å forstå hvordan lederne arbeider med motivasjon, og hvor bevisste de er sine handlinger i forhold til effektene de har på motivasjon. I dialog med medarbeiderne ønsket vi å få en forståelse av hva de synes var viktig for at de skulle yte ekstra og benytte sine ferdigheter og kunnskaper til det beste for virksomheten. Gjennom en beskrivelse av deres hverdag fikk vi innblikk i hva som fremmer og hemmer deres grad av motivasjon. Dette belyses gjennom informantenes erfaringer og oppfatninger. Som ledere er vi nok farget av en rekke antakelser omkring fenomenet. En dialog med informantene ga oss større mulighet for å avdekke funn uten å være for styrt av disse antakelsene. De kvalitative intervjuene ga oss nye synsvinkler og perspektiv, og endret noen av våre antakelser. Intervjuene var lærerike for oss som ledere, og vi fikk innspill som vi kan bruke i vårt ledervirke fremover.

I et kvalitativt forskningsintervju preget av dialog fikk informantene mulighet for å svare friere, enn om vi slavisk hadde fulgt et strukturert spørreskjema i et intervju preget av spørsmål og svar. De fikk muligheten til å påvirke samtalen og vi kunne stille oppfølgingsspørsmål. Vi stilte mange oppfølgingsspørsmål. Noen ganger fordi vi ønsket utdypning av svarene, andre ganger fordi vi fikk en fornemmelse av at det lå noe mer bak uttalelsen. Dette bekreftet at kompleksiteten i sosiale fenomener er stor, og at kvalitative intervju gir større mulighet for å få frem nyanser. Ulempen er at man ikke får tilgang til den informasjon informanten selv ikke er bevisst, noe observasjon kunne gitt innsikt i.

3.3.1 Intervjuguide

Intervjuguiden ble ikke sendt ut til informantene i forkant. Fordelen med utsending i forkant er at informantene vil kunne gi veldig gjennomtenkte svar siden de kan forberede seg. Ulempen med god tid til forberedelse er at det kan påvirke svarene slik at de blir for «programmerte». Med dette mener vi at informanten kan svare ut fra hva han tror er «riktig», fremfor hva vedkommende mener om saken. Vi mener det er fordelaktig at informantene har tenkt gjennom emnet i forkant av intervjuet.

Det vil bidra til trygghet, fokus og trolig økt engasjement for deltakelse. Vi valgte derfor å sende ut kort informasjon til informantene i forkant av intervjuet sammen med en samtykkeerklæring. I denne presenterte vi oss selv, hva undersøkelsen overordnet handlet om og vi informerte om konfidensialitet, anonymisering og andre praktiske forhold. Intervjuobjektene ble bedt om å signere erklæringen i begynnelsen av intervjuet, og vi oppga kontaktinformasjon i tilfelle de skulle ha ønske om å trekke seg fra forskningen i etterkant. I tillegg åpnet vi for at de kunne få tilsendt transkribert intervju til gjennomlesing og godkjenning dersom de ønsket det. Ingen av intervjuobjektene ba om utskrift av intervju, og ingen har trukket seg fra prosjektet.

Graden av struktur i intervjuet avhenger av hva man ønsker å oppnå. I ustrukturerte intervju er temaet gitt i forkant, men spørsmålene er åpne og tilpasset den enkelte intervjusituasjon. I et strukturert intervju er både tema og spørsmål gitt i forkant, det samme er rekkefølgen på spørsmålene. I førstnevnte er det en risiko for at intervjueren i stor grad kan påvirke svarene da intervjuet skapes i dialogen og preges av relasjonen mellom partene. Det kan også være vanskelig å sammenligne informantenes svar i etterkant av intervjuene. Et strukturert intervju er lite fleksibelt, og erfaringer man gjør seg underveis blir ikke tatt inn i prosessen.

Vi ønsket at informantene skulle bidra til å påvirke prosessen og føle seg frie til å komme med nye vinklinger. Med bakgrunn i at vi har valgt flere analyseenheter som vi ønsket å sammenligne mente vi at intervjuene burde ha en viss form for standardisering. Vi valgte derfor å gjennomføre semistrukturerte intervju, også kalt halvstrukturerte intervju. Vi benyttet en overordnet intervjuguide som utgangspunkt. Vi stilte i utgangspunktet de samme spørsmålene til alle analyseenheter, men rekkefølgen og spørsmål varierte underveis på grunn av hva intervjuobjektene svarte. Vi beveget oss altså fritt i intervjuguiden. Dette ga anledning til tilpasning underveis og bidro til en naturlig flyt i dialogen. Nye spørsmål kom til i løpet av prosessen, basert på svarene fra informantene. Semistrukturerte intervju ga oss muligheten til fleksibilitet slik at innspill vi fikk i intervjuene ble tatt inn i senere intervju. Dette var spesielt gunstig for oss siden vi mente vi kunne være forutinntatt på bakgrunn av egne erfaringer. Etter hvert intervju hadde vi i forskerteamet en evaluering av hvordan vi syntes intervjuet var. Vi justerte på bakgrunn av dette intervjuguiden underveis i intervjuprosessen.

3.3.2 Hvordan velge ut informanter?

En av forfatterne er leder av en avdeling i den ene statlige enheten. Vi valgte å plukke informanter fra en annen avdeling. Vår antakelse var at motivasjon i stor grad handler om ledelse. Noen av svarene vil derfor kunne anses som kritiske mot leder. Ved å benytte forfatterens avdeling, vil det være en risiko for at informantene pyntet på svarene. Forfatteren er en del av ledergruppen i virksomheten

og det er en risiko for at dette kan påvirke selv om vi har valgt en annen avdeling. Vi mener likevel at sannsynligheten for å få gode, ærlige svar økte betydelig ved å benytte en annen avdeling i utvalget.

Emnet motivasjon dreier seg om personlige behov og synspunkt på den ene siden, og utøvelse av ledelse og personalpolitikk på den andre. Vi har valgt å anonymisere virksomhetene og informantene fordi vi mener det øker sannsynligheten for ærlige svar. Vi har avgrenset oppgaven til å gjelde fire caseenheter. Vi har valgt to statlige enheter. Den ene av disse har ca. 150 ansatte, og den andre ca. 130. Oppgavene er innenfor administrasjon og økonomi, og de utøver offentlige velferdstjenester for brukere i hele Norge. Den private virksomheten er et verkstedkonsern med ca. 250 ansatte og vi har valgt å bruke to av selskapene i konsernet. Det ene selskapet består nesten utelukkende av tekniske ingeniører, det andre er en entreprenørbedrift som driver med servicesalg og større prosjekter. Vi har valgt prosjektavdelingen. Disse fire enhetene har store ulikheter og vi mener det vil bidra til en større bredde i forskningen.

Medarbeiderne fra den ene statlige enheten (Stat1) jobber med oppgaver som de deler med mange andre kollegaer. Medarbeiderne vi har valgt som informanter fra den andre (Stat2) jobber i et lite team som de eneste på denne oppgaven. Den store forskjellen ligger i hvor mange man har å spille på i oppgaveutøvelsen. Medarbeiderne fra den ene private enheten (Privat1) er del av et fagmiljø bestående av tekniske ingeniører. Oppgavene er prosjektbaserte. Den andre (Privat2) har mange fagarbeidere og et mellomledernivå som har noen få typiske kunnskapsmedarbeidere. Oppgavene til kunnskapsmedarbeiderne er i all hovedsak prosjektbaserte.

Vi har intervjuet 4 ledere, en fra hver av caseenhetene. Vi intervjuet 8 medarbeidere, to fra hver leders avdeling. Lederne vi har intervjuet leder ulike grupper ansatte. En leder medarbeidere som er prosjektledere, en annen tekniske ingeniører. Lederne i statlig enhet leder medarbeidere med mindre ansvar. En av dem leder både medarbeidere som jobber i et lite team og medarbeidere i større team. Vi intervjuet medarbeidere som denne lederen har ansvar for i førstnevnte kategori. Den andre lederen i statlig enhet leder medarbeidere i større team som samarbeider om å løse mange ulike oppgaver innen et fagområde. Vi mener dette bidrar til en bredde i vår undersøkelse. Ved å velge grupper av medarbeidere som jobber under ulike rammer håper vi å få bedre belyst hvordan dette påvirker motivasjonen. Vi studerer kunnskapsmedarbeidere i alle virksomhetene. Vi mener dette gjør det enklere å utarbeide spørsmål som anses som relevante. I tillegg mener vi det vil gjøre dem mer sammenlignbare og øke muligheten for å kunne avdekke eventuelle mønster mellom svarene. Vårt valg påvirker antall informanter innenfor de ulike enhetene, en bevisst avgrensning vi har gjort.

Vi ønsket i utgangspunktet å undersøke et større utvalg slik at vi også kunne se om kjønn og alder påvirker en medarbeiders preferanser. Vil en yngre medarbeider være mer opptatt av selvrealisering og lønn enn en eldre? Vil en eldre arbeidstaker synes fleksibilitet i arbeidstid og gode ordninger er viktigere enn en yngre? Det hadde også vært interessant å se om kulturell bakgrunn, det vil si nasjonalitet kan påvirke hva som motiverer mennesker til innsats. Vi innså imidlertid ganske raskt at dette ville bli for ambisiøst og omfattende for oppgaven vår.

Utvalget av informanter foretok vi ved å be de utvalgte lederne velge ut to personer fra sin enhet. De kjenner sine medarbeidere best og har muligheten for å plukke ut medarbeidere som vil synes det er positivt å delta i forskningsprosjektet, da vi mente en positiv innstilling til deltakelse ville gi engasjement i intervjuene. Vi valgte strategisk utvelgelse fordi det vil øke muligheten for at vi får samlet de nødvendige data. Utvalget er preget av hensiktsmessighet, ikke representativitet (A. Johannessen et al., 2011). Vi ønsket informanter som er utadvendte, åpne og som ofte melder seg frivillig til å delta i ulike aktiviteter på arbeidsplassen. Hensikten vår var å få mest mulig kunnskap om motivasjon, ikke foreta generaliseringer. Vi ønsket informanter som vil kunne engasjere seg i problemstillingen, og ha et ønske om å bidra med innsikt og erfaring til vår forskning. Vi er klar over at sannsynligheten er stor for at lederne vil velge ut positive ansatte, for å unngå kritikk mot ledelsen. Vi mener dette ikke er et problem, da vårt mål er å avdekke kilder til motivasjon og meningssammenhenger. Vårt mål er ikke å vurdere kvaliteten på ledelse av medarbeiderne i de fire enhetene. Vi ser i ettertid at det kunne vært interessant å hatt en bredere utvalg hvor man bevisst valgte medarbeidere med et mindre positivt syn i tillegg. Vi vurderte en utvidelse til å bli for omfattende for vår forskning, men dette kan være interessant for fremtidig forskning.

3.3.3 Hvordan få tilgang til informanter?

Vi kontaktet lederne for de berørte virksomhetene og fikk klarering for å gjennomføre intervjuene. Vi fikk tillatelse til å ta direkte kontakt med de aktuelle avdelingslederne for å avtale intervjutidspunktene.

3.3.4 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i ordinær arbeidstid, på de respektive arbeidsplassene. Vi brukte egnede møterom som var litt utenfor medarbeidernes ordinære kontorplass. Dette gjorde vi for å sikre ro og unngå avbrytelser. Et møterom som er litt utenfor der de vanligvis sitter og jobber kan også i sterkere grad oppfattes som nøytral grunn. Vi satte av 1,5 time til hvert intervju og brukte hele tidsrammen stort sett hver gang.

Vi møtte til intervjuene pent kledd, men ikke for stivt. Vi ønsket å bli oppfattet som seriøse, men ønsket ikke å fremmedgjøre. Målet vårt er å vekke tillit hos informantene. Vårt ønske var å oppnå en

åpen dialog i intervjuet preget av tillitt. Vi startet intervjuene med en liten oppvarmingsfase hvor vi innledningsvis fortalte litt om oss selv og forskningen. Dette hadde de allerede fått informasjon om, men vi åpnet for spørsmål slik at informantene fikk anledning til å fjerne eventuelle tvil eller usikkerheter i forkant. Vi fortalte om vår motivasjon for forskningen og viktigheten av å få innsikt i problemstillingen. Informasjon om at resultatet av forskningen ville bli formidlet til de fire enhetene ble også gitt. Informanten fikk informasjon om at alt datamateriale ville bli makulert i etterkant, og at vi garanterte anonymitet. Vi ga intervjuobjektene kodenavn slik at vi ikke kan identifisere dem basert på de transkriberte intervjuene. Vi orienterte om bruk av lydopptaker, og forklarte hvorfor vi valgte å benytte dette verktøyet. Informanten ble opplyst om antatt lengde på intervjuet, og at de hadde anledning til å avbryte intervjuet.

Vi var to som gjennomførte intervjuene. Dette kan gjøre informantene usikre, da de er i mindretall. Gjennom å fordele oppgavene slik at en av oss stilte spørsmålene, mens den andre noterte stikkord håpet vi å oppnå at informantene opplevde situasjonen som minst mulig skremmende. I intervjuene ga informantenes svar indikasjoner om underliggende forhold som ga mulighet for å avdekke interessante aspekter ved å stille oppfølgings-/ utdypingsspørsmål. Slike oppfølgings-/ utdypningsspørsmål ble stilt av begge intervjuerne.

Vi benyttet åpne spørsmål som ikke åpnet for «ja» og «nei» svar, men ga informantene mulighet for å gi gjennomtenkte svar. Vi tok oss god tid og lot det være litt stillhet mellom spørsmålene. Vår erfaring fra ansettelsesintervju viser at man i slike pauser kan få informantene til å utdype sine svar og dermed komme litt dypere i materien. Ved aktiv lytting og gi anerkjennende nikk underveis åpnet vi for god dialog og viste interesse for informantens svar.

Vi noterte oss eventuelle reaksjoner hos informanten underveis i intervjuet. Dette kunne være reaksjoner på spørsmål vi stilte, eller stemning i rommet underveis. Vekket våre spørsmål, eller måten vi stiller dem på, engasjement, irritasjon eller lignende. Følte vi at vi klarte å oppnå et god dialog preget av åpenhet. I etterkant av intervjuet gikk vi gjennom notatene for å avdekke om vi fikk den informasjonen vi trengte.

Vi fikk gode tilbakemeldinger etter intervjuene om at det hadde vært artig å delta og at det ble opplevd som trygt. De gode tilbakemeldingene gjorde oss tryggere på at vi klarte å oppnå målene våre med samtalene – å få gode og ærlige svar. En av lederne sa det hadde vært givende å delta i intervjuet da det førte til refleksjon over bruk av virkemidler, en annen sa: «Jeg hører jo at jeg har en ganske så spennende jobb».

3.3.5 Lydopptaker

Vi benyttet lydopptaker i intervjuene, nærmere bestemt Olympus Digital Voice Recorder, VN-741PC. Dette for å unngå at verdifull informasjon gikk tapt. Det ligger mye informasjon mellom ordene, blant annet i stemmebruk. Det er ikke sikkert man oppfatter det i intervjuet, men et lydopptak ga oss tilgang til denne informasjonen. Bruk av lydopptaker reduserer også risikoen for misforståelser eller uønsket fortolkning av referenten i intervjusituasjonen.

Den ene av intervjuerne tok som nevnt i forrige avsnitt stikkordsnotater i tillegg. Intervjuene ble transkribert i etterkant, mens vi ennå hadde dem ferskt i minne.

3.4 BEARBEIDING, ANALYSE OG FORTOLKNING AV KVALITATIVE DATA

Etter å ha gjennomført intervjuene satt vi på en stor datamengde som måtte bearbeides.

Informasjonsmengden måtte reduseres til en håndterlig masse. Dette var en krevende jobb. Etter at vi hadde foretatt en datareduksjon måtte de kvalitative dataene analyseres og fortolkes før de ga mening, da de ikke sto alene.

3.4.1 Innholdsanalyse

De transkriberte intervjuene ble bearbeidet. Dette var en utfordrende prosess. Miles og Hubermann (A. Johannessen et al., 2011, referert til Miles og Hubermann, 1984, s. 54) skriver

«Ord er feitere enn tall og kan tillegges flere meninger. Dette gjør dem vanskeligere å flytte rundt på og arbeide med. Enda verre, de fleste ord er meningsløse med mindre vi relaterer dem til ord som står foran og bak det ordet vi studerer (vår oversettelse)».

Det kvalitative datamaterialet kan organiseres på flere måter:

- Tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data
- Kontekstuell dataorganisering
- Bruk av diagrammer og tabeller

(A. Johannessen et al., 2011).

De ulike tilnæringsmåtene bruker ulike teknikker for inndeling og organisering av datamaterialet. Valget påvirkes av hvordan vi ønsker å lese dataene. Vi valgte å foreta en kategoribasert inndeling med en tverrsnitts basert dataorganisering. Vi startet med å organisere og dele inn de innsamlede data for å kunne få oversikt og identifisere spesielle mønstre. Vi tok utgangspunkt i hvert spørsmål i intervjuguiden i kategoriseringen, og satte merkelapper på avsnitt for å identifisere temaer i vårt datamateriale. Først gikk vi gjennom utskrifter av de transkriberte intervjuene, merket av interessante innspill og skrev stikkord i marginen. Så benyttet vi Excel som verktøy for å legge inn våre

funn slik at vi etter hvert kunne sortere og analysere datamaterialet. Vi jobbet med organiseringen av datamateriale i to løp, ledernes og medarbeidernes.

På denne måten jobbet vi systematisk med datamateriale og fikk bedre oversikt over det vi hadde avdekket gjennom intervjuene. For å unngå å ende opp med for brede kategorier benyttet vi koding slik at vi endte opp med underkategorier (A. Johannessen et al., 2011).

Vi ville forsøke å forstå informantenes fortolkning, men også egen fortolkning av de besvarte spørsmål. Gjennom å lese data bokstavelig kunne vi identifisere mønstre blant annet gjennom rekkefølgen i besvarelsene. Vi ville også forsøke å forstå hvordan informantene tolker og forstår fenomenene, og lete etter det som ligger bak utsagnene i intervjuet gjennom en fortolkende lesning.

Det finnes en rekke metoder for analysedesign i kvalitative undersøkelser. Ved en fenomenologisk tilnærming bestreber man seg på å forstå et fenomens innerste vesen og søker etter mening/meningsfullhet. Etter å ha dannet seg et helhetsinntrykk, strippest fenomenet for uvesentligheter for å gjøre datamengden håndterbar. Etterpå går man inn i en systematisk analyse og omskriver data til profesjonelt språk. Intervjuene sammenfattes i en generell struktur og man sikrer at ingen data er utelatt. I et etnografisk design er fokuset på betydningen av eller meningen med symboler og kultur. Analysen preges av fortolkning av kulturen for å få forståelse av samhandling og meningsdannelse. Resultatet er et helhetlig kulturelt portrett. Vi valgte å analysere casestudiet teorigyrt og beskrivende. I en analyse inspirert av denne tilnærmingen vil funnene tolkes opp mot allerede eksisterende teori på området. Et kriterium er klare teoretiske antakelser som grunnlag for datainnsamlingen. Når man jobber etter metoden i «Grounded theory» vil datainnsamling, organisering og analyse foregå parallelt (A. Johannessen et al., 2011).

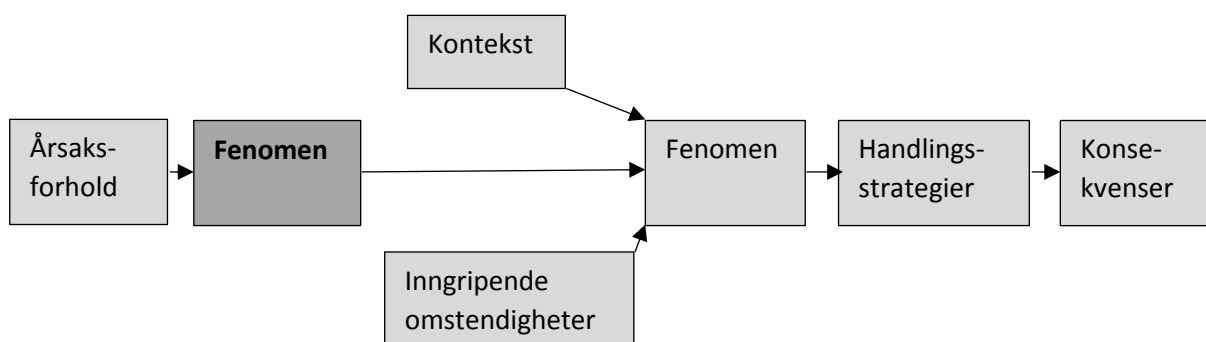
Vi valgte som nevnt i avsnitt 3.2 å la vår analysemetode være inspirert av «Grounded theory» da vårt mål er å gi en beskrivelse og dypere forståelse av motivasjon i privat og offentlig virksomhet. Vi mener vi er i stand til å utøve teoretisk sensitivitet gjennom vår erfaring fra ledelse og derigjennom kjennskap til fagfeltet motivasjon. Vi satte oss grundig inn i ulike teorier og litteratur innen fagfeltet gjennom forskningen. Vi søkte å ha både nærhet og distanse til de innsamlede data gjennom tidvis tilbaketreking underveis i prosessen for å kritisk evaluere analysen. Dette for å tilstrebe en passende balanse mellom kreativitet og metode i forskningsprosessen (A. Johannessen et al., 2011).

Proessen med å analysere data foregikk i tre faser:

- Åpen koding
- Aksial koding
- Selektiv koding

I første fase gikk vi gjennom svarene linje for linje for å lete etter setninger og begrep som ga oss mening. Målet var å redusere datamengden ved å abstrahere for å finne ut hva som har med problemstillingen vår å gjøre. Vi ønsket her å få frem alle nyansene og ende opp med en liste begrep.

I den aksiale fasen jobbet vi videre med begrepene og så om det var begrep som handlet om det samme selv om det var benyttet et annet begrep. Vi fikk med oss variasjoner og ytterpunktene. Informantene hadde ulik forståelse av begrepene i intervjuet og det er svært interessant å analysere videre. Ved å se på sammenhengen mellom kategorier og underkategorier satte vi data sammen igjen på nye måter (A. Johannessen et al., 2011, referert til Strauss og Corbin, 1990). Antallet begrep ble betydelig redusert i den aksiale fasen.



Figur 5: Paradigmemodellen

I den selektive fasen tok vi for oss de gjenstående begrep fra forutgående analyse. Vi tok et dypdykk i litteraturen og søkte etter mulighet for å redusere ytterligere ved å finne kategorier som omhandlet flere kategorier. Vi tok i utgangspunktet for oss oppgavens teorikapittel, men så på ytterligere litteratur i tillegg. Vi valgte kjerne-kategorier og kartla kjerne-kategoriens relasjon til de øvrige emne-kategoriene. Det var litt utfordrende å samle kategorier, men samtidig sikre at man har nok kategorier til å foreta en god fortolkning. Etter en kvalitetssikring mot datamaterialet sjekket vi at alle sentrale emne-kategorier var tilstrekkelig beskrevet og hadde de riktige egenskaper. Vi avsluttet med å samle dataene og gi en fortolkning av kjerne-kategoriens innhold og dens betydning for forståelsen av fenomenet basert på teorier og litteratur.

Underveis i kodeprosessen skrev vi notater for å holde oversikt over valg vi gjorde i kodingen for å sikre at vi var konsistente i prosessen. Vi noterte også ned ideer som oppsto underveis for å unngå forglemmelser. Datamaterialet er omfattende, og faren for å glemme underveis er tilstede, vi så derfor på dokumentasjon som et viktig verktøy for å holde oversikt.

3.4.2 Gyldighet og pålitelighet

I kvantitative undersøkelser vil dataene være i tallform og analyseres ofte ved hjelp av statistiske metoder. Tallenes tale er i fokus og statistiske prosedyrer benyttes i analysen. For at funnene i en kvantitativ undersøkelse skal være pålitelig må man vurdere validiteten og reliabiliteten av funnene.

Validiteten i en kvantitativ undersøkelse forteller oss hvor relevante dataene er. Det er flere tester man gjennomføre for å sjekke dette. Innholds validiteten (face validity) kan sjekkes ved å spørre seg om dataene er fornuftige. Begrepsvaliditeten sjekkes ved å spørre seg om man måler de spørsmålene man ønsker å måle. Er det samsvar mellom det generelle fenomenet og målingen (A. Johannessen et al., 2011)?

Reliabiliteten forteller oss hvor pålitelig dataene er. Dette kan testes ved å foreta en Test-re-test. Dvs. at man foretar samme undersøkelse på samme gruppe ved et senere tidspunkt og sjekker om resultatet blir det samme. Man kan også teste Inter reliabiliteten for eksempel ved at to forskere undersøker det samme og ser om de kommer frem til samme resultat (A. Johannessen et al., 2011).

Hvordan kan man så evaluere kvaliteten på vårt kvalitative forskningsopplegg? Lincoln og Cuba hevder man må vurdere kvalitative undersøkelser på en annen måte (Lincoln og Cuba, 1985 og Cuba og Lincoln, 1989 referert i A. Johannessen et al., 2011). De mener mål på kvalitet kan vurderes ut fra fire variabler:

- Pålitelighet (reliabilitet)
- Troverdighet
- Overførbarhet (ekstern validitet)
- Bekreftbarhet (objektivitet)

I vår undersøkelse er dialogen i intervjuene styrende for datainnsamlingen, og datafortolkningen vil være sterkt preget av oss forskere. Pålitelighet kan dermed ikke måles på samme måte som for kvantitative data. En god beskrivelse av forskningsprosessen og sporbarhet på materialet som forskningen bygger på er verktøy vi benyttet for å sikre pålitelighet i vår forskning.

Hva angår troverdighet vil vi ha intervju effekt ved at vi som intervjuere vil påvirke informanten og dermed svarene i intervjuet. Vi tok for oss potensielle metodefeil og skjevheter gjennom metodedrøftingen, og tok videre hensyn til disse i vår dataanalyse. En teknikk som kan bidra til økt sannsynlighet for troverdige resultater er metodetriangulering. Vi kunne ha brukt både intervju og observasjon i datainnsamlingen, men vi har vurdert dette til å ikke være ikke gjennomførbart av ressursmessige årsaker.

Spørsmålet om overførbarhet handler om hvorvidt resultatene fra forskningen vil kunne overføres til lignende fenomener. Utvalget i vår undersøkelse er foretatt for å kunne øke overførbarheten av resultatene. Vi mener utvalget kan bidra til at vi klarer å etablere beskrivelser og fortolkninger som kan være nyttige også for andre virksomheter.

Bekreftbarhet skal sikre at funnene ikke representerer våre subjektive holdninger og antakelser, men forskningsresultatene. Vår vurdering og bevissthet omkring objektivitet og forutinntatthet i forskningen er viktig for å sikre god kvalitet (A. Johannessen et al., 2011).

3.5 ETISKE BETRAKTNINGER

Vi har gjort oss noen etiske betraktninger i vår forskningsprosess. Teamet i oppgaven er motivasjon. Litteraturen fokuserer ofte på ledelsens ansvar og betydning for de ansattes motivasjon. Ved å stille spørsmål til medarbeiderne om emnet har vi berørt sensitive tema som kan sette informantene i forlegenhet. I intervjuet hadde vi fokus på å behandle informantene med respekt. De måtte kunne gå ut av intervjusituasjonen med hevet hode og være stolt av sin bidrag til forskningen fremfor å være engstelig for om de hadde dummet seg ut eller utlevert lederen sin. Utformingen av spørsmålene var også viktig. Vi mener vi klarte å stille spørsmålene på en ufarlig måte slik at informanten slapp å føle at de ga seg selv og lederen sin karakterer i intervjuet. Spørsmålene som gjaldt lederens betydning for motivasjon var stilt generelt, de ble ikke bedt om å vurdere egen leders prestasjoner, men si noe om hvordan en leder burde jobbe for å motivere.

Deltakelse i intervju er frivillig. Informantene blir spurt om de kunne tenke seg til å delta etter å ha fått informasjon om forskerne, forskningens formål og bruk av data i ettertid. Ønske om å trekke seg ville selvfølgelig ha blitt innfridd, men vi har ikke fått noen henvendelser om dette.

Vi har gjennomført selvtesten hos Norsk senter for forskningsdata (NSD) for å avklare om vårt prosjekt er meldepliktig. Selvtesten viste at vi ikke hadde meldeplikt.

Som nevnt tidligere er begge forfatterne ledere, den ene i en av casebedriftene. Svarene fra informantene anonymiseres, og intervjuene vil ikke bli diskutert i andre fora enn mellom forfatterne. Vi har snakket litt om å være forutinntatt og ha antakelser. Vi mener det er en styrke for forfatterteamet at vi har ulik bakgrunn. Den ene forfatteren har sin praksis fra offentlig virksomhet og har vært leder i store deler av sitt yrkesliv. Den andre forfatteren har jobbet i privat virksomhet i hele sin karriere, og har hatt ulike posisjoner opp gjennom årene.

Vi har gjort bevisste valg i forhold til utplukk av analyseenheter for å unngå for stor påvirkning. Vi har også tatt hensyn til dette i fordeling av roller på intervjuene. Valget av semi-strukturerte intervju er også bevisst blant annet ut fra ønsket om fleksibilitet som botemiddel mot forutinntatthet.

4 FUNN

Vi presenterer våre funn i intervjuene. Vi tar for oss de tre motivasjonsfaktorene ytre, indre og prososiale som ble presentert i kapittel 2 for å sikre lik struktur gjennom de tre forskningsspørsmålene. Vi har valgt å benytte kategorier fra vårt analysearbeid som underoverskrifter for å presentere funnene på en ryddig og oversiktlig måte.

Problemstillingen vår er:

Hvordan innarbeides motivasjonsarbeid i ledelsen av kunnskapsmedarbeidere?

Vi vil nå ta for oss de tre forskningsspørsmålene i oppgaven:

F1: Hvordan utøves lederskap for å påvirke kunnskapsmedarbeideres motivasjon?

F2: Hva motiverer kunnskapsmedarbeidere?

F3: Er det forskjeller mellom offentlig og privat virksomhet?

4.1 FORSKNINGSPØRSMÅL 1: HVORDAN KAN UTØVELSE AV LEDERSKAP PÅVIRKE KUNNSKAPSMEDARBEIDERES MOTIVASJON?

Da vi skulle analysere lederens metoder for å øke sine medarbeideres motivasjon var det naturlig for oss å starte med å undersøke hvilken påvirkning lederne har. Oppstår motivasjonen kun hos individet eller vil ledelse påvirke motivasjonsnivået? Det er etter vårt syn viktig å avdekke om ledere har mulighet for å påvirke, for å vite hvor mye innsats en leder bør legge i motivasjonsfremmende tiltak.

En av medarbeiderne i Privat2 snakket om forutsetninger for motivasjon og kom med følgende uttalelse: «*Det er ikke enkelt å motivere andre, for noen er ikke mottakelige for å bli motivert. Noen har bare lyst å gjøre jobben og dra hjem. De har ikke lyst til noe mer.*».

Lederen i Stat2 snakket om sammenhengen mellom positiv affekt og motivasjon. Vedkommende sa det på følgende måte:

«De som er jevnt godt motivert til livet, er som regel også godt motivert til jobb. Er du positivt innstilt til livet, ser du ikke så mørkt på endringer på jobb. Disse kan også ha nedturer som følge av hva som skjer ellers i livene deres, men de er ikke like lenge nede.».

Lederen i Stat1 fortalte at de som generelt sett var negativt innstilt ønsket utfordring og utvikling på lik linje med de positive. Deres bidrag var imidlertid mindre på områder som sosiale tiltak og kompetansedeling.

Dette antyder at en medarbeiders personlighet har betydning for motivasjonsnivå og hvordan dette utvikler seg. Likevel mente alle medarbeiderne som deltok i undersøkelsen at deres leder i stor grad kunne påvirke deres motivasjonsnivå. De mente lederen hadde stor betydning for virksomhetens arbeidsmiljø. En leder med godt humør som var ærlig og viste respekt overfor sine ansatte var svært viktig. En av medarbeiderne i Privat2 sa at vedkommende ble inspirert og motivert av en nytenkende leder som våget å satse. Den andre medarbeideren i Privat2 sa at en leder som hadde gode relasjoner til sine ansatte kunne oppnå at medarbeiderne gjorde sin jobb av lyst og ikke plikt. De ønsket å hjelpe sin leder til suksess fordi de satte stor pris på vedkommende. Om lederen er åpne for innspill og vurderer forslag selv om de ikke tar dem til følge ble også oppgitt å være avgjørende for motivasjonen til medarbeiderne.

Informantene fortalte at lederen kunne påvirke gjennom å vise interesse for jobben medarbeiderne gjør og stille tydelige krav og forventinger. Svak ledelse som ikke tar tak i utfordringer som skjulte konflikter ble oppgitt å bidra til å spre demotivasjon i teamet. Medarbeiderne fremmet også viktigheten av at lederen bryr seg og støtter dem. Herunder støtte både i forhold til personlige og faglige utfordringer i tillegg til å gi støtte oppover i virksomheten. Det var helt avgjørende for medarbeidernes motivasjon at de følte seg inkludert og sett av sin leder. At lederen ga ros, anerkjente og ga mulighet for utvikling. En av medarbeiderne i Privat1 fortalte om en tidligere jobberfaring hvor leder fokuserte på at medarbeiderne måtte finne den indre motivasjonen selv, uten ytre påvirkning. Vedkommende sa: *«Jeg har ikke tro på dette personlig. Man har behov for en leder som støtter og motiverer».*

Flere av medarbeiderne vi intervjuet mente det var viktig for deres motivasjon at lederen viste dem tillit og hadde evne til å delegere og gi ansvar. En av medarbeiderne i Privat2 ønsket at leder viste tillit og ikke detaljstyrte. En medarbeider i Stat2 sa det ga motivasjon å bli vist tillit ved å få bli med i nye prosjekt. Medarbeideren fremhevet at dette ikke bare avhenger av lederen ved å si: *«Tillit er ikke noe du ber om, men noe du opparbeider deg».*

Lederne i undersøkelsen sa de var svært bevisste sin rolle som motivator for medarbeiderne sine. De fleste sa at de trolig bruker motivasjonstiltak uten å tenke så mye over at det faktisk er det de gjør. Lederen i Privat1 mente motivasjonsarbeid ikke var en «quick-fix»: *«Lederen har påvirkningskraft over tid. Det er en grunnleggende motivasjon knyttet til det totale bildet i bedriften og hva man som leder står for».* Lederen i Stat1 snakket om hvor viktig relasjoner var i ledelse av kunnskapsmedarbeidere, og hvordan kunnskap om medarbeiderne kunne bidra til økt motivasjon. Lederen sa:

«Man må behandle folkene individuelt. Det er viktig å kjenne dem. Etter hvert som man blir bedre kjent vet man bedre hvilke knapper man skal trykke på for å motivere den enkelte. Noen ganger må man prøve og feile. For det som virker på en trenger ikke virke på en annen.»

Forskningen vår bekrefter med andre ord at lederen kan påvirke en medarbeiders motivasjonsnivå. Men har virkelig det å være motivert noe å si for hva man legger igjen i bedriften? Som ansatt er man jo forpliktet til å gjøre jobben sin, og alle føler vel ansvar for å gjøre sitt beste, eller? Lederne ga tilbakemelding om at en motivert medarbeider tar mer initiativ, jobber mer effektivt, gjør det lille ekstra, tar bedre vare på bedriftens verdier og skaper et bedre omdømme for virksomheten. Lederen i Privat1 mente motivasjon var avgjørende for effektivitet og engasjement. Vedkommende sa:

«Forskjellen på hvor stor del av arbeidstiden du bruker på det du egentlig skal gjøre er veldig stor hos en motivert og en ikke-motivert person. Noen har virkelig lyst til å gjøre oppgaven og få den til raskt og godt, andre er på jobb for å få lønn slik at de kan dra hjem og starte livet.»

Lederne var samstemte i at umotiverte medarbeidere kunne ha negativ effekt utover egen prestasjon. Lederen i Privat1 sa det på følgende måte: *«Umotiverte mennesker har det ikke bra. De sprer negativ stemning rundt seg og det påvirker de andre»*. Å være umotivert ble oppgitt å kunne påvirke arbeidsmiljøet, produksjonen, service og kvalitet på jobben du utfører. Lederen i Stat1 delte følgende erfaring: *«Jeg har opplevd at demotiverte ansatte kan utøve noe som ligner «gå-sakte-aksjoner»*. Spesielt når manglende motivasjon har grobunn i uenighet i beslutninger». Leder i Stat2 sa at motivasjonsnivået kunne gå litt opp og ned hos medarbeiderne avhengig av hva som skjedde i livene deres, og på arbeidsplassen.

Vi har presentert funn på hvilken påvirkning en leder har, og hvilken effekt motivasjon anses å ha for virksomheten. Vi vil nå presentere hva lederne fortalte om hvordan de jobber med de ulike motivasjonsfaktorene i sitt daglige lederverke.

4.1.1 Ytre motivasjonsfaktorer

I de to private enhetene brukes bonus som motivasjonsfaktor. Det finnes ulike bonusordninger, avhengig av hvilket prosjekt det dreier seg om. Bonus benyttes ikke som virkemiddel alene, lederne er svært bevisste på å gi tilbakemeldinger om innsats i tillegg. I de statlige enhetene gjennomføres det lokale lønnsforhandlinger etter et sentralt bestemt system. Lederne vi intervjuet oppga at de ikke hadde anledning til å benytte lønn som motivasjonsfaktor. Vi kommer tilbake til dette i kapittel 4.3.1 Er det forskjeller mellom offentlig og privat virksomhet.

Alle lederne vi intervjuet var mer opptatt av å benytte andre belønninger enn de rent økonomiske. I den private virksomheten har de månedlig premiering av den mest ryddige servicebilen. Den som ble

premiert sist, utnevner neste måneds vinner. Denne belønningen skaper motivasjon til å holde servicebilene ryddige, noe som er viktig både av sikkerhetsmessige og økonomiske årsaker. Det ble også hevdet at dette bidro til god stemning i organisasjonen, blant annet ved at resultatene presenteres i interne sosiale mediegrupper.

En annen kategori motivasjonsfremmende tiltak som benyttes i begge sektorene er deltakelse på workshops, seminarer og kurs som er litt på siden av den daglige virksomhet.

4.1.2 Indre motivasjonsfaktorer

Det var bred enighet blant lederne i utvalget om viktigheten av et godt arbeidsmiljø preget av respekt og omtanke for hverandre. De jobbet alle bevisst for å bidra til et godt arbeidsmiljø, og mente de var en viktig faktor for et godt miljø. Alle fire var innom begrepet relasjonsledelse og snakket om hvor viktig de mente det var å kjenne 24-timers mennesket. Lederen i Privat2 mente gode relasjoner skapte forpliktelse:

«Jeg er genuint interessert i mennesker. Folk ønsker å hjelpe meg. De går i «krigen» sammen med meg og jeg tror det er fordi jeg bryr meg om dem. Jeg involverer meg i det såkalte 24-timers mennesket. Sånn er det med meg også, er det noen jeg bryr meg om vil jeg ikke skuffe dem».

De mente det var nødvendig å kjenne sine medarbeidere for å klare å vite hvilke tiltak som ville bidra til å øke deres motivasjon. En relasjon preget av tillit var også noe de var opptatt av. På spørsmål om dette var noe man jobbet bevisst for å oppnå svarte lederne i Stat2 at tilliten gradvis er bygd opp parallelt med utviklingen av relasjonene. Det gikk igjen hos lederne at tillit er noe du gjør deg fortjent til over tid gjennom å være åpen og holde det du lover. Lederen i Stat1 snakket om utfordringer som kan følges av for tette relasjoner mellom leder og medarbeider. Lederen mente det kunne gi utfordringer blant annet når man måtte ta upopulære avgjørelser dersom relasjonene var for tette.

Alle lederne i undersøkelsen var opptatt av autonomi og å gi medarbeiderne frihet under ansvar. Lederne i Stat jobbet for å øke graden av selvledelse. Lederen i Stat2 jobbet for å få medarbeiderne til å se helheten i enhetens totale leveranse. Dette blant annet for å skape forståelse når lederen må omprioritere ressurser, en styring som reduserer medarbeidernes mulighet for å bestemme over egen dag. Den samme lederen mente selvledelse var et mål:

«Slik jeg ser det er det viktigste i mitt lederskap å legge til rette for at folk kan gjøre en best mulig jobb. Rett og slett prøve å utslette meg selv egentlig. Slik at jobben blir gjort selv om jeg ikke er tilstede».

Alle lederne vi intervjuet var opptatt av å anerkjenne sine medarbeidere i hverdagen. De var opptatt av både ris og ros, for å hjelpe medarbeiderne i sin faglige og personlige utvikling. Anerkjennelse ble

snakket om i samme vending som å se hver enkelt av medarbeiderne. Leder i Privat2 sa han la mer vekt på anerkjennelse som belønning enn økonomiske incentiver. Han mente anerkjennelsen hadde mer langvarige effekter. Lederen i Stat1 fortalte at virksomheten hadde opprettet et system for tilbakemelding. Ca. hver sjettede uke ble det gjennomført individuelle samtaler med medarbeiderne, såkalt mestringsamtaler. Det var opprettet et lignende system for tilbakemeldinger i Stat2. Lederen fortalte at de hadde blitt skolert i en egen metodikk for å sikre konkrete tilbakemeldinger, både ros og forbedringspunkter. Metoden gikk ut på å stille spørsmål for å skape refleksjon og selvinnsikt.

I ledelse av medarbeiderne omtalte lederen i Privat1 viktigheten av å sørge for at arbeidsoppgavene er riktig fordelt. Det var negativt både for den som hadde for lite å gjøre, og for den som hadde for mye dersom det var skjevt fordelt. Ikke alle klarte å si ifra om de hadde for mye eller for lite og det var en ledelsesoppgave å bidra til optimal arbeidsfordelingen for å sikre mestring.

Lederne vi snakket med var også samstemte i forhold til å involvere ansatte. De lot medarbeiderne komme med innspill og var opptatt av at de skulle føle seg hørt. De ønsket at det skulle være lav terskel for å snakke med leder. Lederen i Stat2 var midt inne i en endringsprosess og fortalte at han var opptatt av å forklare hvorfor endringen var nødvendig og å få frem det positive ved endringen.

4.1.3 Prososiale motivasjonsfaktorer

Lederne var som sagt opptatt av 24-timers mennesket. Et av motivene for dette var at man ved å vite hvordan medarbeiderne har det hjemme kunne de legge bedre til rette for optimal prestasjon på jobb. I perioder kunne de ansatte ha behov for ekstra støtte. Gjennom å vite at man ble ivaretatt, kunne medarbeiderne mestre situasjonen bedre og klare å gjøre jobben sin godt, tross utfordringer. Lederne i undersøkelsen var også samstemte om viktigheten av å ivareta de helt eller delvis var borte fra jobb grunnet sykdom. Lederen i Privat1 var tett på i dialogen med sykemeldte medarbeidere. Virksomheten hadde et sterkt apparat som bistod i arbeid med sykefravær, men lederen var selv direkte involvert i dialogen for å avdekke muligheter for tilrettelegging for å utnytte restarbeidsevne.

En av medarbeiderne i Stat1 fortalte om en periode det var behov for midlertidig endring av arbeidstid, noe som medførte at vedkommende jobbet alene i avdelingen på kveldstid. I denne perioden la både leder og kollegaer koselige lapper på arbeidsbordet til oppmuntring og støtte. Medarbeideren fortalte at denne omtanken sterkt bidro til å opprettholde motivasjon i en utfordrende periode.

Lederne i de private enhetene var opptatt av kulturbygging i sitt arbeid. Leder i Privat1 ringte i en klokke ved store ordrer. Det å vinne skulle være gøy. De ønsket ansatte som var stolte og drevet av lyst til å jobbe i bedriften. Lederen fortalte om en kultur i bedriften hvor man ikke bare ønsket å prestere, men å levere noe ekstra. «*Alle her er fagfolk og har nok lyst til å være bedre enn de andre*»

sa lederen. Vedkommende sa at en utfordring ved dette var at de fleste av bedriftens oppdrag var tradisjonelle og dermed ikke like givende, så lista ble kanskje satt litt høyt.

Leder i Privat 2 var opptatt av å rekruttere de riktige menneskene. For å passe inn i deres kultur måtte de ansatte være lagspillere og bevisst rekruttering var en viktig metode for å opprettholde kulturen i virksomheten. Lederen sa at de som kom inn som nyansatte ble lært opp i kulturen og «hvordan vi gjør tingene her» av sine kollegaer.

4.2 FORSKNINGSPØRSMÅL 2: HVA MOTIVERER KUNNSKAPSMEDARBEIDERE?

Både lederne og medarbeiderne ble spurt om hva de trodde kunne motivere og eventuelt demotivere medarbeidere. Bidragene fra våre informanter oppsummeres gjennom tekst og sitat, og funnene presenteres i dette kapitlet under hver av de tre motivasjonsfaktorene.

4.2.1 Ytre motivasjonsfaktorer

Vi starter med ytre motivasjonsfaktorer som kan være status, belønninger eller forfremmelse (Erichsen et al., 2015). De empiriske funnene viser til store forskjeller knyttet til i hvor stor grad de ulike informantene vektla lønn og bonus som motivasjonsfaktor. Eksempelvis knyttet enkelte lønnen sin mot hva jobben krevde av dem, noe som eksemplifiseres av følgende uttalelse:

«Lønnen er jo selvfølgelig en viktig del. Siden jeg ofrer så mye må jeg føle jeg får betalt for det også. Lønnen er selvfølgelig en motivasjonsfaktor. Jeg har noen bonusordninger også, og det er klart det motiverer jo det også» (medarbeider fra Privat1).

De aller fleste mente de andre aspektene i sitt arbeid var viktigere. Som en medarbeider i Privat2 sa: *«Lønn er en nødvendighet for å leve, men jeg kjenner ikke på at det er derfor man jobber. Jeg føler at det er et mye større bidrag enn det»*.

Flere av våre informanter knyttet betydning av lønn og bonus opp mot livsfasen eller alderen de befant seg i. Et eksempel er medarbeider i Stat1 som sa: *«Før var lønna kjempeviktig, nå er det viktigere for meg å planlegge fritiden»*.

Effekten av bruk av lønn som motivasjonsmiddel var også et tema vi belyste. En av medarbeiderne i Privat2 uttrykte sin skepsis til effekten med følgende uttalelse: *«Jeg tror ikke du blir bedre i jobben din om du får høyere lønn. Du kunne ikke betalt meg 5 millioner i morgen og så skulle jeg klart å oppnå noe helt vanvittig. Det fungerer ikke sånn»*. Dette støttes av en leder i Privat2 som sa: *«Ansatte som er på et visst lønnsnivå blir mindre motivert av bonuser. Det å klare å lykkes er viktigere»*. Noen av lederne vi intervjuet mente at bonus og lønnsøkning var en materialisering av

tilbakemelding om å ha gjort en god jobb. De mente tilbakemeldinger var et viktigere verktøy å bruke i motivasjonsarbeidet. Dette kommer vi mer tilbake til i kapittelet om indre motivasjon.

Et tema vi snakket om i intervjuene var hvorvidt ytre belønning kunne ha negativ effekt på medarbeidernes motivasjon. Vi fikk mange interessante innspill fra våre intervjuobjekter. En av medarbeiderne i Privat2 mente elementer knyttet til opplevd rettferdighet ville spille inn og uttrykte dette i følgende utsagt:

«Det er forskjell på virkningen i forhold til hvilket nivå du er på. Hvis en av de innleide arbeiderne får 10 kr ekstra i timen tror jeg følelsen av urettferdighet vil påvirke. De har ikke forhandlingsrett. Du vil ikke få mer ut av han som fikk 10 kr ekstra, og du får mindre ut av den som fikk 10 kr mindre».

En av medarbeiderne fra Stat1 som hadde erfaring fra privat sektor oppga også at det var motiverende med personlige forhandlinger fremfor hvordan dette fungerer i det offentlige. Flere av informantene på begge nivå i offentlig virksomhet trakk frem systemet omkring lokale lønnsforhandlinger som potensielt negativ faktor for motivasjonsnivået i organisasjonen. Lokale forhandlinger foregår i et utvalg som består av noen få ledere og de tillitsvalgte i organisasjonen. Informantene mente dette kunne være negativt av to grunner. For det første opplevde de at deres nærmeste leder hadde liten innflytelse i prosessen, og i tillegg var noen ukomfortable med at deres kollegaer skulle forhandle for deres lønn. I tillegg var systemet ganske lukket i forhold til informasjon. Noen mente at systemet kunne skapte misnøye og uro i organisasjonen i perioden rundt lønnsforhandlingene. De som var heldige og fikk lønnsøkning måtte juble stille av frykt for reaksjoner hos kollegaene, og de som ikke fikk kunne føle seg urettferdig behandlet og bli skuffet. Dette bekreftes i utsagn fra lederen i Stat1: *«Jeg vet ikke om de som får lønnsøkning blir mer motiverte, men det virker som om de som ikke får blir veldig demotiverte, i alle fall en stund».*

Også noen av informantene i privat sektor sa at lønn kunne medføre uro i organisasjonen. Men gjennomgang av vårt datamateriale indikerer at utfordringene knyttet til følelse av manglende rettferdighet er størst i den statlige virksomheten. Lederen i Privat1 sa:

«Bonuser er en bevisstgjøring på at de som tar et eksepsjonelt ansvar og er med og drar lasset gir mer verdi til bedriften enn de som vil sitte i baksetet. Så lenge vi har åpenhet rundt det, og det at vi er konkurranseutsatt tror jeg gjør at vi tåler litt konkurranse internt».

Flere av medarbeiderne i statlig virksomhet så på kurs som en mulighet for å belønne de ansatte. Det å få delta på kurs fordi du har ytt det lille ekstra ble sett på som en motivasjonsfaktor. Denne typen virkemiddel kan betraktes som belønning da den innebærer en økonomisk fordel. Den som er en av

de heldige som får dra på kurs oppfattet kursdeltakelse som en tilbakemelding som trigget indre motivasjon.

Alle virksomhetene i dette studiet var opptatt av å skape interne arbeidsmarked som gir muligheter for intern kvalifisering og bevisst karriereplanlegging. Lederen fra Privat2 fortalte at de bevisst leter etter folk som presterer litt utenom. Lederen begrunnet satsingen med følgende: «*Resultatene bedriften skaper er avhengig av enkeltpersoner, det er de som skaper resultatene*». De bistår ansatte med ambisjoner i kvalifisering og bruker bevisst intern rekruttering til nye roller i virksomheten. Lederen sa videre at dette ga dem motiverte medarbeidere med høy organisasjonsforpliktelse. Lederne i de to statlige virksomhetene fortalte at de rekrutterer fagansvarlige/-rådgivere internt. Dette er medarbeidere som har ambisjoner, men ikke nødvendigvis ønsker lederoppgaver. Alle så nær som én medarbeider snakket mye om ønske om utfordringer i jobben. Dette omtales også i kapittel 4.2.2 Indre motivasjon. En av medarbeiderne i Stat2 fortalte at vedkommende hadde fått ny rolle i bedriften med mer ansvar og opplevde dette som svært positivt. Ansvaret som lå til stillingen hadde vedkommende for så vidt tatt uformelt før plassering i ny rolle. Som medarbeideren sa: «Det er naturlig for meg å ta ansvar».

4.2.2 Indre motivasjonsfaktorer

Den største mengden av funn hører til under kategorien indre motivasjonsfaktorer. Når vi er indre motiverte gir oppgave oss glede i seg selv, uten noen forventning om belønning (Mikkelsen & Laudal, 2014). Vi har valgt å gjenbruke kategorier fra analysen for å bidra til bedre oversikt på grunn av den store mengden funn.

4.2.2.1 Arbeidsmiljø

Alle informantene var opptatt av et godt arbeidsmiljø for å opprettholde motivasjon. Det kollegiale miljøet er en stor kilde både til motivasjon og eventuelt demotivasjon. En av medarbeiderne i Privat2 satte arbeidsmiljø opp mot effekten av tilfredsstillende arbeidsoppgaver i følgende utsagn:

«Hvis du ikke trives på jobb med kollegaene dine har det ikke noe å si hvor tilfredsstillende arbeidsoppgavene dine er. Det er selvfølgelig noen kollegaer du liker bedre enn andre, men det må være en lagfølelse og en spirit i gruppa for at det skal bli resultater. Jeg får i alle fall motivasjon av å ha masse folk rundt meg som jobber mot samme mål».

Hva innebærer så et godt arbeidsmiljø. Våre informanter ønsker et arbeidsmiljø preget av humor, positivitet, aksept, ærlighet, tillit og respekt. De trenger å føle seg trygge og vite at det er plass for dem i gruppa. Livskriser er vår tids influensa. Flere av informantene snakket om hvordan livssituasjonen påvirker arbeidet ditt. I perioder hvor ting er vanskelige på privaten kan det for noen være vanskelig å motivere seg til å gå på jobb. Da er støttende og omtensomme kollegaer

fremhevet som en faktor som kan bety forskjellen på om man blir hjemme eller kommer på jobb. En av medarbeiderne i Stat1 fortalte at det hadde betydning for miljøet og motivasjonen hvordan lederen var. Vedkommende satte pris på at lederen hadde godt humør og tålte en fleip.

Alle fire caseenhetene har benyttet sosiale turer som virkemiddel for å skape et godt arbeidsmiljø. Det er litt delte meninger om hvor viktig dette oppfattes å være. En av de ansatte i Privat2 mente dette virkemiddelet hadde begrenset effekt:

«Helt ærlig er jeg ikke opptatt av de sosiale tiltakene. Jeg har ikke behov for det. Jeg har like stor tro på at den relasjonen vi klarer å skape gjennom arbeid resulterer i et sosialt samvær etterpå er like viktig. Når vi reiser sammen i en stor gruppe sokner man til de man kjenner uansett».

Andre syntes sosiale turer og andre tilstelninger var viktige da de bidro til at man ble kjent med kollegaene under litt andre omstendigheter enn i arbeidshverdagen. Noen sa behovet for og ønske om sosiale tiltak hadde endret seg i løpet av årene. Hvilken livsfase de var i påvirket ønsket om å bruke av sin fritid til å treffe kollegaer. En medarbeider i Privat2 mente det var av betydning hvilken rolle man hadde i bedriften. Dette ble begrunnet i at medarbeidere som langt oversteg 40 timers arbeidsuke trolig hadde større behov for å være sammen med familie og utøve sine fritidsinteresser når helgen kom enn de som hadde ni til fire-jobb. Et annet aspekt som ble tatt opp var knyttet til lønnsnivå. For en lavtlønnet ansatt vil en tur til utlandet kunne gi mulighet for en reise vedkommende kanskje ikke ville tatt seg råd til privat.

Lederne vi intervjuet mente alle at det var viktig å jobbe med arbeidsmiljøet. Sosiale tiltak kunne bidra til å skape gode relasjoner, men det var ikke alltid så lett å få med alle. Lederen i Stat1 sa: *«De som ikke er motiverte er ofte de som styrer unne sosiale tiltak».* Lederen i Privat1 sa at de ofte inviterte partnerne på sosiale tilstelninger og turer. De benyttet anledningen til å informere om hva som skjedde på arbeidsplassen, resultater og mål. Motivet bak dette var å involvere partnerne. Dersom ektefellen din tilbringer mye tid på jobb er greit å vite litt om hva han jobber med. Denne involveringen skapte forståelse og tilknytning.

Ved spørsmål om hva som kunne virke demotiverende trakk flere av informantene på begge nivå opp negativitet i arbeidsmiljøet. Flere snakket om det som på folkemunne ofte kalles «kos med misnøye». En av medarbeiderne i Stat1: *«Det er frustrerende hvis noen er misfornøyde og går og gnager på ting uten å gjøre noe med det».* Skulte konflikter var oppgitt å være en annen faktor som kunne bidra til å redusere motivasjonen i gruppen. Lederen i Privat1 bekreftet miljøets betydning og uttalte at et arbeidsmiljø hvor man ikke behandlet hverandre med respekt var gift for motivasjonen til de ansatte.

Nært knyttet til arbeidsmiljø ligger samarbeid. Flere av informantene fremhevet arbeidsformen teamarbeid/samarbeid som motiverende i seg selv. En av medarbeiderne i Privat1 hadde erfaring fra en endringsprosess hvor man hadde satt sammen en arbeidsgruppe bestående av ulike medarbeidere. En av disse var i utgangspunktet ikke motivert for endring, men øvrige deltakere var positive til endringen. Gjennom samarbeidet i gruppen ble medarbeiderens syn på kommende endring påvirket. Vår informant beskrev potensiale for påvirkning av hverandre på følgende måte: «Å jobbe sammen med folk som er like gira som deg gir kjempemotivasjon. Motivasjon er smittende. En demotivert person jenker seg når de rundt er så motiverte». En medarbeider i Privat2 fortalte at det å samarbeide ga motivasjon da det var inspirerende å se og erfare de andres kompetanse.

4.2.2.2 *Autonomi og selvbestemmelse*

Autonomi var en motivasjonsfaktor som var viktig for alle informantene våre. Medarbeiderne ønsket seg frihet i arbeidet, herunder både i forhold til fleksibilitet i arbeidstiden og i forhold til selve oppgaveutførelsen. De ønsket også å få være med å utvikle arbeidsprosessene og ta avgjørelser i sitt daglige arbeid. Medarbeider i Stat1 snakket om hvordan muligheten til å jobbe selvstendig og være med å påvirke kunne gjøre arbeidet mer interessant, selv om oppgavene ikke i seg selv alltid var like spennende.

Lederne var enige i at det var motiverende for medarbeiderne å få jobbe selvstendig, styre dagen selv og å få være med å påvirke. Lederen i Stat2 mente den mest motiverende arbeidsformen var selvstyrte grupper med ansvar for sitt område.

En av medarbeiderne i Stat1 snakket om hvordan friheten var blitt en viktigere faktor med årene: «Muligheten til å justere arbeidstiden slik at jeg får mer fritid er mer verdt enn lønn for meg nå».

Faktorer som kan virke demotiverende er ifølge flere av medarbeiderne detaljstyring og at ens endringsforslag ikke blir tatt ordentlig imot. Sterkere styring og rigide systemer kan også virke demotiverende. Lederen i Stat2 fortalte at medarbeiderne kunne oppleve det som demotiverende å bli flyttet til en annen produksjon på grunn av stor oppgaveinngang. Den oppgaven de opprinnelig hadde som hovedoppgave måtte nedprioriteres og dette likte de dårlig. Lederen mente de negative reaksjonene skyldtes at de ikke så helheten, de fikk mindre mulighet til å påvirke dagen sin selv og de visste det midlertidig ville føre til lavere måloppnåelse på en oppgave de følte ansvar for.

4.2.2.3 *Utfordringer*

Selvrealisering var en viktig motivasjonsfaktor for de aller fleste i undersøkelsen. For å være motiverte trenger de faglig utvikling. De ønsker å lære noe nytt og bruke kompetansen de allerede innehar. En av medarbeiderne i Privat2 snakket om hvor motiverende det var når noen så vedkommende sitt kompetanse og turte å satse på en: «Det er en høyde når jeg får en oppgave

som ellers ville gått til de rutinerte og erfarne». Leder i Privat1 hadde erfaring med at det ga motivasjon å få benyttet sin kompetanse på kreative måter:

«Det har blitt en slags merkevare hos oss å finne på noe ordentlig kult som kunden aldri har tenkt på. Å tilby løsninger utover hva kunden forespør. Den kreative prosessen rundt det fører til at det gnistrer i øynene på medarbeiderne».

Lederen i Stat2 forteller at motiverte fagansvarlige er en suksessfaktor for dem. De er rollemodeller som bidrar til å motivere sine kollegaer til å ønske å utvikle seg.

Våre informanter ser det som svært demotiverende dersom de ikke får utviklet seg selv, men blir stående på stedet hvil.

Våre informanter var opptatt av at arbeidsoppgavene deres skulle være lystbetonte. En av medarbeiderne i Privat1 fortalte at det å jobbe med det man har mest lyst til er kjempemotiverende. Interessante og varierte oppgaver oppgis som kilder til motivasjon. Begge medarbeiderne i Stat2 og en av medarbeiderne i Privat1 ønsket et godt og nært eierskap til oppgavene. Medarbeider i Privat1 sa at det var motiverende å ha ansvar for arbeidsprosessen fra A-Å fremfor å dele verdikjeden opp i ulike arbeidsoperasjoner som utføres av atskilte grupper. Det ga eierskap, anledning til å bruke sine ferdigheter og utfordringer. Lederen i Stat2 fortalte om sitt syn på sammenhengen mellom eierforhold og arbeidsinnsats:

«De som har stort eierforhold til oppgavene sine og er få om oppgaven løser problemer som oppstår sammen. De trør til, bryr seg ikke om pauser hvis det står om. De som er en liten brikke i en stor produksjon har ikke like sterkt forhold til resultatet».

Et sterkt eierforhold kan ifølge lederen i Stat1 ha en bakside: *«Eierforholdet kan bli for sterkt. Det kan føre til at man ikke inkluderer andre kompetansemessig og ikke føler ansvar for helheten. Det kan føre til en negativ subkultur».*

En av informantene i Privat1 at dersom vedkommendes kompetanse ikke ble brukt ble vedkommende demotivert, og det gikk utover prestasjonene. Flere av informantene sa at det er viktig å forstå sammenhengen i oppgaven man gjør. Det hjelper en å se betydningen av ens innsats. Man trenger å føle at man er viktig, at det betyr noe at en er på jobb. Viktigheten av å forstå sammenhengen ble snakket om av lederne i Stat1 og Stat2. En av medarbeiderne i Stat1 bekreftet virkningen dette hadde på motivasjonen for å stå på ekstra på følgende måte: *«Da vi satt der med store mengder før jul og ikke klarte å ta unna, kjente jeg at jobben vi gjør er veldig viktig. Da presset jeg meg selv for å få gjort jobben».* En av informantene i Stat1 oppgir at noe av det minst

motiverende er bortkastet arbeid. Du legger innsats i å gjøre en jobb som deretter viser seg å være unødvendig.

En grunnleggende faktor for å være motivert på arbeid er å ha nok å gjøre. Mange av informantene sa at stor arbeidsmengde motiverer til økt innsats. En av medarbeiderne i Privat2 snakket om å ha en god balanse i arbeidsmengde for å opprettholde høy motivasjon: *«Hvis det blir for slapt faller motivasjonen og produktiviteten med en gang. Jeg tror du blir mer motivert om du har litt for mye å gjøre, så lenge det ikke blir så mye at du føler du aldri kommer i mål»*. Dette støttes av alle informantene, blant annet medarbeider i Stat2: *«Å ha større arbeidsmengde enn man egentlig klarer med - det tror jeg øker min produksjon – veldig»*. En medarbeider i Privat2 sa det på følgende humoristiske vis: *«Det er bra at det er litt å ta tak i når du kommer på jobb - at det ikke bare er deg og kaffekanna for å si det slik»*. Et interessant element som dukket opp i et av intervjuene med lederne er at stor arbeidsmengde oppleves forskjellig alt etter som hvilken oppgave man jobber med. Som leder i Privat2 sa: *«Du kan ha et høyt arbeidspress dersom du jobber med ting du liker. Da er det som regel veldig enkelt å motiveres til å "dra på". Men driver du med noe du ikke liker kan det være tungt»*. Det å ha for lite å gjøre oppgis å være direkte demotiverende. Som lederen i Privat1 sa: *«Det er verre å ha for lite å gjøre, enn for lite»*. Også i oppgavefordeling ble følelsen av rettferdighet oppgitt som en faktor som kan påvirke motivasjonen. Skjev fordeling av oppgaver ble oppgitt å virke demotiverende. De som har for lite å gjøre kan føle at det ikke er bruk for dem i tillegg til at arbeidsdagene blir lange. For den som har for stor belastning kan manglende mestring bli et problem i det lange løp.

I tillegg til optimal arbeidsmengde var informantene opptatt av å bli utfordret. En av medarbeiderne i Stat1 var avhengig av utfordringer i arbeidet for å være motivert: *«Jeg må hele tiden ha noe nytt, lære noe nytt og lære det til andre. Det er kanskje derfor jeg har det litt mer hektisk enn andre. Jeg føler at det er det som gir mening for meg»*. Vedkommende sa at utfordringer oppmuntrer til løsningsfokus. En av medarbeiderne i Privat2 sa at man blir mer sliten av rutinearbeid enn av å holde på med noe nytt og spennende. En av medarbeiderne i Stat2 sa at rutinearbeid ikke ga vedkommende noe påfyll, glede og engasjement. Andre fryktet ikke rutinearbeid like mye, så lenge det var varierte oppgaver og at man også hadde utfordrende oppgaver i sin portefølje. Alle informantene var enige om at det å ikke få brukt sitt potensiale kunne være demotiverende.

En av medarbeiderne i Privat2 fortalte om hvordan vedkommende opplevde at bedriften sørget for å utfordre og samtidig støtte:

«Du blir kastet ganske rett ut i utfordringer, men så er det noen som kommer bak deg i en båt og følger deg opp. Du får prøve alene, men går det fullstendig galt er det folk rundt deg som har vært gjennom det før som leder deg i rett retning igjen. De står bak deg og støtter deg uansett».

Flere av informantene i Stat fortalte at de fikk motivasjon av å få nye utfordringer i form av nye oppgaver som for eksempel overføring til et annet arbeidsområde. En slik endring medførte ikke endring av rolle eller lønn, men opplevdes likevel som en belønning og anerkjennelse. Lederen i Stat1 fortalte at det stort sett var de samme som melder seg når en mulighet for utfordringer dukker opp. En annen observasjon vedkommende hadde gjort seg var at om et team mister en spyspiss, var det en annen som tok ansvar og blomstret i dens fravær. Lederen mente man kunne oppnå økt verdiskapning fra medarbeiderne ved å utfordre dem. Men hva skjer hvis man får sjansen til å prøve seg, men ikke får det til å fungere? En av lederne i Privat1 sa:

«Hvis folk er kommet inn i en rolle som vi ser ikke passer, hjelper vi dem eller gir dem andre mer passende oppgaver. Du kan gå fra å være motivert til å bli demotivert, dersom du kommer inn i en rolle hvor du ikke presterer».

En annen ting som ble tatt opp fra medarbeidernes side var det å få lov til å feile. En av medarbeiderne i Privat2 fortalte at det var en grunnleggende forutsetning for utvikling: *«Det er takhøyde for å kunne gjøre feil, du må bare gå videre og bli bedre. Rom for å feile gir rom for å lære».*

4.2.2.4 Mestring

Mestring var fremhevet som viktig for samtlige av våre informanter, både blant ledere og medarbeidere. Under dette begrepet kommer det frem mange elementer. Det å mestre arbeidsmengde, arbeidsoppgave, arbeidsverktøy og ens privatliv. Det oppgis å kunne være demotiverende dersom man ikke har kapasitet til å gjøre jobben ordentlig, vi var litt innom dette i avsnittet om utfordringer. Det gir en følelse av manglende mestring også når datasystemer ikke virker og hindrer en fra å gjøre sin jobb. Leder i Privat1 fortalte at han hadde sett hvordan det å få nye verktøy som gjør at man kan gjøre nye ting eller gjøre jobben på en bedre måte skaper motivasjon hos medarbeiderne.

En av informantene i Privat1 sa:

«Det er demotiverende å få oppgaver som jeg ikke mestrer, men enda verre hvis jeg ikke får hjelp til å meste dem. Det trenger ikke være en vanskelig oppgave, men det kan være at du mangler de nødvendige verktøy».

I tillegg ble det oppgitt av medarbeider i Privat2 at det å jobbe i motbakke hele tiden vil være demotiverende. Lederen i Stat2 bekreftet dette gjennom at man sitter på en telefontjeneste hvor det er en umettelig trafikk av samtaler inn og lang kø. Selv om man ønsker utfordringer, må man kjenne på mestring innimellom for å opprettholde motivasjon og driv.

Flere av informantene snakket om viktigheten av at hjemmelivet fungerte for at man skulle yte sitt beste på jobb. Dersom det er problemer på hjemmefronten, og man ikke mestrer denne arenaen er det vanskelig å holde fokuset mens man er på jobb. Dette ble støttet av den ene medarbeideren i Privat2 som sa: «*Fungerer det hjemme, fungerer det på jobb*». Det ble også sagt at balansen mellom jobb og fritid måtte være tilstede. En av medarbeiderne i Privat2 fortalte at man strekker seg lengre dersom jobben er lystbetont. Vedkommende sa: «*Det går greit å jobbe mye dersom man liker det man jobber med, men det må være en balanse man er fornøyd med*».

Informantene snakket om tilbakemeldinger i mange former og fra mange ulike kilder.

Tilbakemeldinger var viktig for de fleste av medarbeidere vi intervjuet, og alle lederne oppgir å ha sitt hovedfokus på tilbakemelding i sitt motivasjonsarbeid. Medarbeiderne setter stor pris på tilbakemelding fra sine ledere, men tilbakemeldinger fra kollegaer og kunder er like viktig. Det å bli rådført i faglige spørsmål gir tilbakemelding om hvordan andre oppfatter deres kunnskapsnivå. Det er en indirekte anerkjennelse som er like viktig som en direkte tilbakemelding. En av medarbeiderne i Stat2 sa det ville være demotiverende å aldri bli spurt om noe. Man ville ikke følt seg sett og verdsatt. En av medarbeiderne i Privat2 fortalte om effekten på følgende måte: «*Tilbakemeldinger gir en boost. Det er imidlertid en kortvarig glede. Du kan fort bli dratt ned igjen dersom du får en negativ tilbakemelding*». Ros ønskes gjerne gitt i plenum, ris i enerom. «*Ros smaker ekstra godt når du venter det som minst*» sa en av medarbeiderne i Stat2. En av medarbeiderne sa det var like viktig å få tilbakemelding når noe ikke var godt nok. Det gir trygghet, og positive tilbakemeldinger betyr mer hvis man føler en ærlighet i tilbakemeldingene. En av medarbeiderne sa det var like viktig å få tilbakemeldinger på deg som person som på hvordan du utfører oppgavene dine.

Det gikk igjen hos lederne at de la mest vekt på anerkjennelse som belønning, da de anså økonomiske belønninger som mer kortvarige. En av lederne i statlig sektor tok opp teamet rettferdighet knyttet til tilbakemeldinger. Vedkommende sa det kunne virke demotiverende når noen roses i offentlighet og det føles urettferdig.

4.2.2.5 Involvering

Medarbeiderne i alle fire caseenhetene ønsket å bli involvert i bedriftenes planer og bli tatt med på råd for å sikre gode løsninger og beslutninger. De ønsket å påvirke i hvilken retning virksomheten beveger seg. Et av motivene som ble oppgitt var at det mente deres kompetanse gjorde dem til

viktige bidragsyttere. Ved å bli involvert følte de seg sett og at virksomheten anerkjente deres kompetanse. Som en av medarbeiderne i Privat2 sa: *«Det er kjempeviktig at folk føler seg hørt. De som skal gjøre jobben er de som vet hva som kan gå galt. Du må bruke erfaringene fra de som har prøvd det før»*. Involveringen må være hensiktsmessig. En av medarbeiderne i Privat2 mente det var direkte demotiverende dersom man ble involvert i for mange ting utenfor sitt arbeidsområde, det samme sa en medarbeider i Stat2. Involveringen føltes da bare som tidsheft uten å gi verdi og ble ansett som feil ressursutnyttelse. Flere av informantene fremhevet viktigheten av at involveringen skjer fra et tidlig stadium. Flere av dem sa at det ga mer eierskap jo tidligere du ble tatt med i prosessen.

Lederne var også opptatt av involvering. Lederen i Privat1 snakket om involvering som et viktig element i sin lederstil:

«Dersom du tar medarbeiderne med på opplevelser sammen med deg og engasjerer dem, da blir du lederen. Fortell dem om budsjett, resultat og planer og lev opp til det - hold en rød tråd og du får aksept».

Flere av informantene sa at manglende involvering kunne skape usikkerhet og støy i virksomheten. På spørsmål om hvem som plukkes ut til å bidra i prosesser er gjennomgangssvaret at man velger de som blir mest berørt av endringene. Lederen i Privat2 sa at involveringen i tillegg til å skape trygghet i resten av organisasjonen bidro til at arbeidsoppgaver kunne spres på flere og noe av belastningen tas fra lederne. Medarbeiderne ble sett på som ressurser i tillegg til et verktøy for å spre informasjon og skape trygghet.

Mangel på informasjon ble oppgitt av både ledere og medarbeidere i undersøkelsen å være en potensiell kilde til mistanke om en skjult agenda. Flere av lederne fremhevet utfordringene som ligger i informasjon. De sa det var vanskelig å sikre at alle hadde forstått og akseptert budskapet. Lederen i Stat1 sa at det ikke var tilstrekkelig å informere. De som ikke var enig i budskapet kunne bli demotiverte og spre misnøye blant sine kollegaer. Informasjon knyttet til større endringer måtte derfor bearbeides og medarbeidernes reaksjoner følges opp. Lederen i Privat2 sa en annen faktor som kunne bidra til demotiverte medarbeidere var dersom man lovet noe og lovnaden ikke ble holdt, eller at man var uærlig i kommunikasjonen.

4.2.2.6 Mål og resultater

Noen av informantene snakket om frister fremfor mål. Forholdet til målinger var ulikt mellom medarbeiderne i den private og de offentlige virksomhetene. Mens medarbeiderne i privat som jobber i prosjekter var vant til å jobbe mot konkrete mål i milepælsplaner oppga medarbeiderne fra det offentlige at det var mindre konkrete mål i deres virksomheter. Medarbeider i Stat2 sa: *«Jeg*

synes målstyring er veldig spennende, og tror det gjør veldig mye med motivasjonen til folk. Med mer konkrete mål tror jeg vi kunne klart å yte mer». Lederne i statlig sektor fortalte om manglende styringsverktøy som kunne gjøre det vanskelig å måle medarbeidernes prestasjoner. Arbeidet foregikk i stor grad i masseproduksjon og det kunne være vanskelig å se enkeltmenneskets bidrag godt nok. En av medarbeiderne i Stat2 fortalte om erfaringer fra prosjektarbeid hvor man jobber etter milepælsplaner og det er lett å se resultatet av arbeidet. Vedkommende oppga denne arbeidsformen som motiverende da den preges av synlige mål, synlige resultater, fokus på prosjektet utenfra og mange tilbakemeldinger. Andre medarbeidere fortalte at de selv satte seg delmål i arbeidet for å motivere seg.

Det å jobbe sammen mot felles mål (frister eller måleparametere) ble oppgitt å være motiverende av medarbeiderne i begge sektorene. Det å være en del av et team som klarer noe ingen andre klarer gir en enorm motivasjon ifølge lederen i Privat1.

En av medarbeiderne i Privat1 sa: *«Hårete mål som nesten er urealistiske motiverer meg. Jeg tenker at jeg jammen skal vise at jeg får det til».* Lederen i Privat2 knyttet mål mot motivasjon på følgende måte: *«Jeg tror motivasjon til syvende og sist handler om at man vil lykkes. Så da er det klart det er viktig at man har et mål å gå etter».* Mål handler ikke bare om å vite hvor man skal, men også for å sjekke at man faktisk kom dit. En annen av lederne sa at det er viktig å finne fornuftige mål, få motiveres av utfaktureringsgrad. Manglende måloppnåelse måtte følges av tilbakemelding om forbedringsområder. Mål som motivasjonsfaktor ble oppgitt å være tett knyttet mot tilbakemeldinger som vi har omtalt i et tidligere avsnitt.

En av medarbeiderne i Privat2 sa at det å lykkes var en veldig sterk kilde til motivasjon. Det samme sa medarbeider i Privat1. Medarbeiderne var enige om at det å levere og dermed bidra til suksess og utvikling for virksomheten var givende. Når hindringer kom i veien for leveransen eller man jobbet hardt og resultater uteble var det demotiverende. Det opplevdes også frustrerende hvis jobben din var avhengig av et svar eller en avklaring fra noen, og de ikke fulgte opp saken som de skulle. Flere av informantene var opptatt av konsekvenser når man ikke gjorde jobben godt nok. En av medarbeiderne i Stat2 sa: *«Hvis det hadde noen konsekvens for den som produserer langt mindre enn kollegaene, tror jeg det ville trigget vedkommende til å yte mer».*

Flere av medarbeiderne i den private sektor fortalte at konkurranse ga dem motivasjon. Konkurranse i forhold til å oppnå konkrete resultat ga en ekstra «drive». Det å bli utfordret og få tilbakemeldinger når resultatene viser seg. En av informantene fra Stat1 sa: *«Før likte jeg veldig godt å konkurrere. Nå er jeg mer opptatt av om jobben er gjort ordentlig og at jeg er stolt over resultatet jeg har skapt. Jeg konkurrerer ikke med andre, men mot meg selv».*

En av medarbeiderne fra offentlig sektor var opptatt av konkurranse, mens tre fra privat snakket om konkurranse som en motiverende faktor. Av disse fire var det en kvinne og tre menn. Lederne i det private benyttet konkurranseelementet bevisst som en faktor for å øke motivasjonen.

4.2.3 Prososial motivasjon

Vi avslutter funnene innen forskningsspørsmål 2 med den motivasjonsfaktoren som bygger på sosial bytteteori (Kuvaas og Dysvik, 2013) og handler om ønsket om å påvirke andre mennesker eller fellesskapet positivt (Cameron & Spreitzer, 2012). Også her velger vi å benytte kategorier fra analysen for å få en ryddig presentasjon av funnene.

4.2.3.1 Bli ivaretatt

Samtlige ledere og medarbeiderne som deltok i studien var opptatt av 24 timers mennesket i intervjuene. Det å bli ivaretatt av virksomheten gjennom støtte i forhold til utfordringer i privatsfæren var av de fleste oppgitt som viktig. Det at virksomhetene har ordninger og en kultur for å utvise smidighet i perioder hvor du trenger det var oppgitt som avgjørende. Dersom dette er på plass slipper man å bekymre seg og kan være tilstede og fokusere på jobben når man er der. Medarbeiderne var innom hvordan ens behov endrer seg i løpet av livsløpet.

Alle lederne vi intervjuet var opptatt av tilrettelegging for å utnytte restarbeidsevne når medarbeidere var syke. Det å bli ivaretatt handler også om å få fordeler ved å jobbe i en virksomhet. En av de ansatte i Privat1 fortalte om turer, aktiviteter for familien og andre arrangementer i regi av jobben. Vedkommende fortalte om hva tiltakene betydde: *«Det at arbeidsplassen min skaper et miljø som gjør det attraktivt for meg. Jeg får fordeler ved å være i bedriften og kan delta på ting andre ikke får ta del i»*. Virksomheten har blant annet hatt arrangementer for ungene til de ansatte. Dette skaper en stolthet over foreldrenes arbeidsplass. Vedkommende mente også det kunne være forskjell på hvor du var i organisasjonen og hvor høyt du verdsatte fordelene. Dette var vi også innom under avsnittet om arbeidsmiljø.

Andre fordeler ble også nevnt. En av medarbeiderne i Privat1 sa han opplevde det nesten som en bonus å få tilgang til å bruke bedriftens utstyr på fritiden. Vi valgte å klassifisere dette som et funn under prososial motivasjon da det handler om fordeler ved å være ansatt i virksomheten.

4.2.3.2 Identifikasjon

Hvordan medarbeiderne identifiserte seg med virksomhetens verdier var også et av temaene som ble diskutert i intervjuene. De fleste av medarbeiderne vi intervjuet var ikke så opptatt av virksomhetens verdier i seg selv, men hvordan virksomheten faktisk utøvde disse i praksis. En av de ansatte i Stat2 sa det var vanskelig å identifisere seg med verdiene når virksomheten er del av en så stor organisasjon hvor verdiene skal gjelde for så mange ulike virksomheter. Som vedkommende sa:

«Jeg identifiserer meg nok med dem, men jobber nok meste etter mitt eget verdisyn». Det er en gjenganger blant informantene at verdiene må stemme med eget verdisyn. En av medarbeiderne i Privat1 sa det var demotiverende å jobbe sammen med uprofesjonelle medarbeidere. En medarbeider i Privat2 mente det samme om kollegaer som jobber for selv og ikke fellesskapet, og ikke legger sjela i jobben sin. «Dersom du selv har lagt hjertet i jobben din og din kollega kun drives av penger kan det være demotiverende» uttalte medarbeideren. Motsatt ble det oppgitt å være motiverende å jobbe sammen med kollegaer som brenner for jobben sin.

Funnene i undersøkelsen viser at det også ligger motivasjon i å være stolt av arbeidsplassen sin. Lederen i Privat1 sa: «Alle arbeiderne synes det er kult når kunden sier til de andre leverandørene at de må gjøre som vi gjør. Når de blir bedt om å se og lære av oss, det motiverer folk på alle nivå i bedriften». En av de ansatte i Stat2 sa det kunne være frustrerende at mennesker rundt ikke forsto hvor mye det politiske styre har å si for hvordan de skal gjøre sin jobb. Kritikkk ble rettet mot arbeidsplassen for beslutninger som lå langt utenfor virksomheten. De fleste av medarbeiderne var ikke så opptatt av hvordan deres virksomhet ble omtalt i media og nærmiljøet. Dersom man ikke kjente seg igjen i omtalen, var det vanskelig å bli berørt av den. En av medarbeiderne i Privat2 sa at det var viktigere hva kundene syntes, de som hadde bakgrunnskunnskap og visste hva de snakket om. Selv om informantene oppga at deres motivasjon ikke i særlig grad ble påvirket av medieomtale, viser svarene at man ikke forblir uberørt. Lederen i Stat1 sa: «Jeg gidder ikke å si hvor jeg jobber hvis jeg ikke er nødt er det noen som sier. Det er ikke noe gøy når arbeidsplassen din blir utsatt for sterkt negativt fokus i media». En av medarbeiderne i Stat1 bekreftet dette med å fortelle at vedkommende ikke snakket om jobben på fritiden og unngikk å si hvor vedkommende jobbet i sosiale sammenkomster. Dette for å unngå at folk tok opp konkrete saker eller kom med kritikkk til systemet som var utenfor personens arbeidsfelt.

4.3 FORSKNINGSPØRSMÅL 3: ER DET FORSKJELLER MELLOM OFFENTLIG OG PRIVAT VIRKSOMHET?

Intervjuene ga oss forståelse av at de ulike lederne jobbet under ulik grad av styring ovenfra i bruk av tiltak for å motivere sine ansatte. Noe av dette skyldtes økonomiske forhold, men organisatoriske forhold spilte også inn. Lederen i Stat2 sa at ryddighet, struktur og system kunne være positivt, men det kunne også begrense handlingsrommet. Det ga begrensninger i forhold til hvordan vedkommende kunne utøve sitt lederskap for å øke motivasjonen til sine medarbeidere. Lederen i Stat1 opererte også under en viss grad for styring, men følte større frihet. Lederne i de private enhetene hadde et stort handlingsrom selv om de måtte få godkjenning av ledelsen ved tiltak som medførte store økonomiske belastninger.

Når det gjelder rekruttering var det også forskjeller. Reglene knyttet til ansettelsesprosessen er mer formelt styrt i det offentlige. I de to statlige enhetene foregår rekruttering ved offentlig utlysning av stilling. I de to private ble tilsetting ofte gjort utfra direkte henvendelser til aktuelle kandidater. Dette kan gi lederne større frihet til å velge kandidater ut fra om de passer inn i organisasjonen i tillegg til at de har den formelle kompetansen. Lederen i Privat2 fortalte at han hadde gode og til dels nære relasjoner til medarbeiderne sine. Lederen i Stat1 var opptatt av å ikke ha for tette relasjoner. Dette ble begrunnet i at det kunne skape utfordringer når man måtte gjennomføre vanskelige personalsamtaler. Lederen i Privat2 så ingen utfordringer med å håndtere vanskelige samtaler selv om relasjonene var tette, men fortalte også at det ikke hadde vært nødvendig.

En tredje faktor vi har avdekket i intervjuene er ulikheter i arbeidstid mellom det private og det offentlige. Medarbeiderne i de private enhetene oppga å ha lange arbeidsdager, mens medarbeiderne i de statlige i all hovedsak jobbet 8-16.

4.3.1 Ytre motivasjonsfaktorer

Det kom frem i intervjuene av lederne at det er betydelige forskjeller i hvilke virkemidler de har tilgjengelig i det offentlige og det private når det gjelder bruk av ytre motivasjonsfaktorer. Når det gjelder å benytte lønn som virkemiddel har medarbeiderne i statlig sektor mindre spillerom. Ved ansettelse plasseres medarbeideren i en stillingskode med et predefinert lønns spenn i form av lønnstrinn. Plassering i dette spennet avhenger av ansiennitet, utdanningsnivå og kvalifikasjoner. Det gjennomføres årlig sentrale lønnsforhandlinger i staten utenfor virksomheten. Enkelte år tildeles det en andel i de sentrale lønnsforhandlingene som skal benyttes til lokale forhandlinger i virksomhetene. Hvordan disse lokale forhandlingene gjennomføres er avhengig av i hvor stor grad forhandlingsretten er delegert. I alle tilfeller vil de lokale forhandlingene skje ved at representanter fra ledelsen (oftest direktør og nestkommanderende) møter tillitsvalgte fra hver av fagorganisasjonene. I forkant av forhandlingene leverer de ansatte inn sine lønnskrav på faste skjema hvor de argumenterer for hvorfor de bør gis lønnsøkning basert på forhåndsbeskrevne parametere. I tillegg har nærmeste leder levert en liste over ansatte de ønsker skal få lønnsøkning i prioritert rekkefølge. Deretter gjennomføres forhandlingene. En medarbeiders nærmeste leder har liten påvirkningskraft både på hvem som skal få lønnsøkning og når denne skal gis. Ledere i privat sektor har selvfølgelig begrensninger i forhold til bedriftens økonomiske situasjon, men deres mulighet til å bruke bonus og lønn som motivasjonsvirkemiddel er langt større.

Hos de private benyttes bonusordninger basert på økonomisk resultat. Hos de statlige gis det hovedsakelig lønnsøkning gjennom sentrale forhandlinger. Disse er like for alle. En av informantene i Stat1 er medlem av lønnsutvalget i den største fagforeningen på enheten. Vedkommende fortalte at man i de lokale forhandlingene ikke bare benytter prestasjoner som faktor. Begge de to statlige

enhetene har medarbeidere i denne fagforeningen slik at dette er likt for de to. Parametere som å utjevne lønnsforskjeller og ansettelsestid i bedriften er også med i vurderingene. Et annet element er at medarbeiderens nærmeste leder, som kjenner best til medarbeiderens ytelse, har liten påvirkningskraft i tildeling av belønning.

På tross av ulikheter er det også likheter. Ingen av lederne vi har intervjuet fremhever lønn som en viktig motivasjonsfaktor. For noen av medarbeiderne hadde lønn større betydning som motivasjonsfaktor enn hos andre, men funnene viser ingen mønster i forhold til privat eller offentlige ansatte.

Lederne i begge de private enhetene er langt mer opptatt av konkurranse enn lederne i de to statlige enhetene. Lederne i privat benytter bevisst konkurranse for å motivere, og gjennom sin daglige ledelse skaper en konkurransekultur. En av den ringer i en bjelle ved store ordrer, en annen premierer beste servicebil og bruker sosiale media til å promotere positive hendelser og bragder i interne sosiale mediegrupper. Lederen i Privat 1 forteller at man for å motivere det han kaller konkurransemenneskene er det bare å si: «*Dette blir nok for tøft for deg, men du kan jo prøve*». Lederne i statlig er opptatt av å unngå misunnelse og følelse av urettferdighet blant de ansatte. I følge våre funn er det ingen stor kultur for å fremheve enkeltindivider i de to statlige enhetene. Konkurransesystemet benyttes ikke som et verktøy for å skape motivasjon. Leder i Stat1 snakket om det å skape lagånd for å motivere, det at medarbeiderne tok i et ekstra tak for fellesskapet. Å jobbe på tvers av eget ansvarsområde for å bidra til fellesskapets måloppnåelse. Fokus på samarbeid og teamfølelse, fremfor konkurranse.

Felles for alle lederne i undersøkelsen er at de bevisst søkte å skape karrieresystem i bedriften. I tillegg til at tiltaket skulle sikre dem de beste menneskene til rollene, ble dette bevisst benyttet for å skape motivasjon og hindre turnover blant dyktige ansatte med ambisjoner.

Alle lederne er enige om at det er viktig å sikre rettferdighet i belønninger for å unngå at ytre motivasjonsfaktorer fikk negative effekter i arbeidsmiljøet, men det var kun lederne i de statlige enhetene som mente dette var en reell utfordring. Dette ble knyttet til systemet rundt lokale forhandlinger som vi har omtalt tidligere. Medarbeiderne i de to statlige enhetene var mer opptatt av rettferdighet i belønninger enn medarbeiderne i privat.

4.3.2 Indre motivasjonsfaktorer

Intervjuene avdekket forskjeller mellom lederne når det gjaldt involvering av partnere og familie på tilstelninger og turer arrangert av virksomheten. Lederne i de to private enhetene er opptatt av å informere og involvere medarbeidernes partnere i virksomhetens drift og planer. De begrunnet dette med at deres medarbeidere jobbet lange dager og kunne bli utkalt på jobb på ugunstige tidspunkt.

De mente det var lettere å få forståelse for dette dersom partneren visste mer om bedriften og føler seg knyttet til den. Lederne i de to statlige enhetene snakket ikke om dette. De arrangerer også sosiale tilstelninger og turer, men kun for de ansatte. Vi avdekket ikke forskjeller mellom medarbeiderne vi intervjuet fra de to sektorene når det gjaldt viktigheten av et godt arbeidsmiljø. De var alle enige om at dette var et nødvendig grunnlag for å være motiverte til jobben, og jobbet bevisst med denne motivasjonsfaktoren.

Lederne i de to statlige enhetene var opptatt av eierskap til oppgaven og hvordan dette førte til større ansvarsforhold. Dette var ingen av lederne i Privat innom. Funnene indikerer at oppgavene til medarbeiderne vi intervjuet i de offentlige enhetene var mindre varierte og mer rutinepregede enn oppgavene til informantene i de private.

Lederne i Privat oppga at de hadde mulighet til å gi medarbeidere utfordringer i form av nye roller i bedriften, altså forfremmelse. Lederne i Stat var mer opptatt av å benytte i større grad forflytning mellom arbeidsområder.

Arbeid med målstyring er svært ulikt i mellom de statlige og de private enhetene. De private snakket om prosjektarbeid med milepælsplaner og jevnlig oppfølging i forhold til måloppnåelse mot disse. Månedlig følges arbeidet opp mot konkrete økonomiske mål. Lederne i de statlige enhetene fortalte om manglende muligheter til målstyring da de mangler styringsparametere for de fleste produksjonene. Det kan være vanskelig å skille en medarbeiders innsats og resultatoppnåelse fra en annens. Utfordringen blir da å se medarbeidere som gjør en helt avgjørende innsats i den daglige produksjonen. Det er lettest å se de som deltar på utviklingsoppgaver for de er mest synlige. Lederen i Stat2 fortalte at de har tatt i bruk et nytt oppfølgingsverktøy med elementer fra coaching som han mener kan gi bedre muligheter for tilbakemeldinger om ens totale bidrag til arbeidsplassen.

Lederne i de to statlige enhetene benytter kurs og seminarer aktivt som motivasjonstiltak. De to lederne i privat snakket ikke om kurs, men om utdanning og kvalifisering i forhold til nye roller. Lederne i både Privat og Stat snakket også om å plukke ut medarbeidere til deltakelse i ulike arbeidsgrupper. For lederne i Privat var dette involvering i prosesser som ville få betydning for de ansatte. Lederen i Stat1 bruker også arbeidsgrupper til å løse faglige problemstillinger i enheten.

Lederne i både Stat1 og Stat2 snakket om viktigheten av at medarbeiderne så sammenhengen mellom oppgaven de gjør og helheten. Dette ble også tatt opp av medarbeiderne i Stat, og av en av medarbeiderne i Privat1.

4.3.3 Prososiale motivasjonsfaktorer

I våre intervjuer er det i hovedsak medarbeiderne i offentlig sektor som er opptatt av å hjelpe andre. Det å være en ressurs som kan bidra til at det fungerer for andre oppgis å være givende. En av medarbeiderne sier det gir arbeidsglede, en annen omtaler det å være en ressurs for andre som veldig motiverende. En av medarbeiderne i Stat1 fortalte hvor stor pris vedkommende satte på å bli bedt om råd og få hjelpe en kollega:

«Jeg synes det er kjempeartig når noen spør meg når de står fast. Jeg legger gjerne bort mine oppgaver og hjelper dem. Jeg lærer noe nytt og bidrar til å hjelpe dem. Da tenker jeg at jeg har gjort en god jobb».

Lederen i Stat2 snakket om et «servicegen» hos de som er opptatt av å hjelpe andre. Lederen sa:

«Folk bidrar på mange ulike måter. Ikke bare når det gjelder oppgaveløsning, men også å gi oppmerksomhet til de rundt seg. Det er store forskjeller. Noen gir av seg selv og forventer ikke så mye tilbake. Jeg tror det går på personlighet, de er trolig like utenfor jobb også. Tar et ekstra ansvar og bidrar til å skape et godt miljø».

En av medarbeideren i Privat1 var også opptatt av å hjelpe andre, og det å se at andre lyktes. Det var motiverende å se at folkene rundt hadde det bra. Vedkommende mente dette ikke var en helt uselvisk handling, da man selv gjerne har bidratt til suksessen gjennom samarbeid underveis. Det var ikke alltid så lett å vite når jeg-eget var det som ble tilfredsstilt, og når motivet var å hjelpe andre. Vedkommende fortalte at det å være opptatt av å hjelpe andre nok var påvirket av oppveksten og familieverdier. Som vedkommende sa det: *«Jeg har vokst opp med at jeg skal støtte og være det mennesket som hjelper til».*

4.4 OPPSUMMERING FUNN

Vi har valgt å oppsummere de viktigste funnene fra vår undersøkelse i en figur.

MOTIVASJONSAKTØRER					
Ytre <ul style="list-style-type: none"> Lønn og bonus Interne karriereveier Belønninger <ul style="list-style-type: none"> symbolske økonomiske 		Indre <ul style="list-style-type: none"> Arbeidsmiljø Autonomi og selvbestemmelse Utfordring Mestring Involvering Mål og resultater 		Prososiale <ul style="list-style-type: none"> Bli ivaretatt Identifikasjon Hjelpe andre 	
FORSKJELLER OG LIKHETER MELLOM OFFENTLIG OG PRIVAT					
Offentlig <ul style="list-style-type: none"> Mindre handlingsrom Interne karriereveier Kurs og seminarer Likhetstankegang 	Private <ul style="list-style-type: none"> Større fokus på konkurranse Bonus Forfremmelse 	Offentlig <ul style="list-style-type: none"> Opptatt av eierskap til oppgaven Tredje-karriereveierorientering Mindre mulighet for målstyring System for tilbakemelding Se sammenhenger Lagånd og samarbeid 	Privat <ul style="list-style-type: none"> Involvering av familie Fokus på resultat Kvalifisering til nye roller Større grad av individuelt resultatansvar 	Offentlig <ul style="list-style-type: none"> Hjelpe andre Utfordring med felles verdier i en stor organisasjon 	Privat <ul style="list-style-type: none"> Kulturbygging og bevisst rekruttering Fordeler gjennom arbeidsforholdet Bygge en sterk sosial identitet
<ul style="list-style-type: none"> Rettferdighet Lite fokus på lønn i motivasjonsarbeidet 	<ul style="list-style-type: none"> Rettferdighet Lite fokus på lønn i motivasjonsarbeidet 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeidsmiljø Relasjonsledelse Sosial støtte Autonomi Utfordring Rom for å feile Bruke sin kompetanse Mestring Anerkjennelse Involvering 	<ul style="list-style-type: none"> Arbeidsmiljø Relasjonsledelse Sosial støtte Autonomi Utfordring Rom for å feile Bruke sin kompetanse Mestring Anerkjennelse Involvering 	<ul style="list-style-type: none"> Fokus på 24-timers-mennesket Samsvar med eget verdisyn 	<ul style="list-style-type: none"> Fokus på 24-timers-mennesket Samsvar med eget verdisyn

Figur 6: Oppsummering av funn

5 DISKUSJON

For å klare å finne svar på hvordan motivasjonsarbeid innarbeides i ledelse av kunnskapsmedarbeidere har vi nå vært gjennom motivasjonsteori og funn fra våre 12 intervju. Vi har delt forskningen inn i tre ulike forskningsspørsmål:

F1: Hvordan utøves lederskap for å påvirke kunnskapsmedarbeideres motivasjon?

F2: Hva motiverer medarbeiderne?

F3: Er det forskjeller i offentlig og privat virksomhet?

Vi vil i dette kapittelet ta for oss de empiriske funn fra vår undersøkelse og sette dem opp mot teori på området. For å klare å bidra til å øke motivasjonsnivået er det viktig at lederens motivasjonsarbeid er i samsvar med hva som motiverer kunnskapsmedarbeiderne. Vi velger derfor å diskutere forskningsspørsmål 1 og 2 samlet, og avslutter kapittelet med en diskusjon om forskjellene mellom privat og offentlig virksomhet.

5.1 FORSKNINGSPØRSMÅL 1 OG 2: HVORDAN UTØVES LEDERSKAP FOR Å PÅVIRKE KUNNSKAPSMEDARBEIDERES MOTIVASJON OG HVA MOTIVERER MEDARBEIDERNE?

Lederne og medarbeiderne vi intervjuet var enige i at lederskap påvirker medarbeidernes motivasjon. Det er bred enighet om dette i litteraturen. Motivasjonen står sterkt i en kunnskapsmedarbeiders verdiskapning. For å oppnå verdiskapning betyr dette at leder gjennom sin atferd må klare å bidra til å motivere sine ansatte (Lines, 2011). Dersom leders atferd i motsatt fall er ødeleggende for medarbeidernes motivasjon, vil verdiskapningen reduseres, vi snakker da om demotiverende ledelse (Lai, 2017).

En av informantene i Privat fortalte at en forutsetning for at leder kunne motivere en medarbeider, var at vedkommende var mottakelig. Noen ønsket bare å gjøre jobben og dra hjem uten å tilsynelatende ha noen begeistring for den. Dette tyder på at ikke alle medarbeidere har like stort engasjement for arbeidet. Dette kjenner vi igjen fra litteraturen. En god sosial relasjon mellom leder og medarbeider kan imidlertid til dels kompensere for manglende indre motivasjon (Bård Kuvaas et al., 2012). For ledere av medarbeidere som mangler motivasjon er det viktig å avdekke om det finnes faktorer i miljøet som demotiverer, og sørge for å opprettholde en god relasjon til medarbeideren. Motivasjonsfaktorer for de som mangler indre motivasjon kan da være prososiale, ønske om å bidra til gode resultat for lederen som de har en god relasjon til (Bård Kuvaas et al., 2012). Målet for en leder bør ikke bare være å få medarbeideren til å utføre sin oppgave, men ønske å utføre den.

På spørsmål om hvordan lederens atferd påvirker deres motivasjon ble ærlighet og å vise respekt ansett som viktig. En av informantene fortalte at lederens humør og humor også hadde betydning. Dette støttes av den danske lederundersøkelsen hvor hele 49 % mente deres egen begeistring og humør påvirket medarbeiderne (Folkmann, 2014). Lederes mentale modeller påvirkes av deres personlighet. Personligheten er dermed med og påvirker hvordan de jobber med motivasjonsarbeid. Våre funn viser at ledere som tenker positivt om sine ansatte, delegerer ansvar og bidrar dermed til motivasjon hos medarbeiderne. Dette kjenner vi igjen fra litteraturen (Folkmann, 2014; J.-A. Johannessen & Olsen, 2008; Bård Kuvaas & Dysvik, 2016; Lai, 2017).

En av lederne snakket om hvordan positiv affekt, det å være positivt innstilt til livet, kunne påvirke en medarbeiders motivasjon og evnen til å reise seg etter en nedtur. Vi kjenner dette igjen fra litteraturen hvor forskning viser at positiv affekt bidrar til økt fleksibilitet og bedre prestasjoner også på lang sikt (Isen & Reeve, 2005). Forskningen viser også at de har større evne til å motivere seg til kjedelige oppgaver selv om de ikke setter større pris på dem. Deckers snakker også om hvordan personlighetstrekk avgjør hvordan vi ser på ulike incentiver (Mikkelsen & Laudal, 2014). En annen leder mente de som var negative bidro i aktiviteter til deres nytte, men bidro mindre til fellesskapet og miljøet. Her kjenner vi igjen Grant og Berg sin presentasjon av individuelle forskjeller ved å dele inn i «givere», «takere» og «matchere» (Lai, 2015). «Takere» gir kun for å oppnå noe selv uten å gi noe tilbake, «matchere» gir kun når de forventer å få noe tilbake. De omtalte medarbeiderne befinner seg trolig i en av disse to gruppene.

Det ble også oppgitt at lederen kunne påvirke motivasjonen til medarbeider gjennom hvordan lederen støttet medarbeidere i utfordrende livssituasjoner. Vi knytter dette til litteraturen og prososial motivasjon hvor medarbeiderens motivasjon påvirkes av hvordan de blir behandlet (Bård Kuvaas & Dysvik, 2016). Krav-kontroll-støtte-modellen (Karasek & Theorell, 1990) handler om i hovedsak om støtte i forhold til krav i arbeidssituasjonen, men vi mener den også gjelder om kravene befinner seg i privatlivets sfære.

Når det gjelder hvilken betydning det har for verdiskapningen at man er motivert er det bred enighet blant både ledere og medarbeidere om at motiverte mennesker yter mer. I tillegg kan de påvirke sine kollegaer i positiv retning. Dette er det bred støtte for i litteraturen. Både i forhold til å yte ekstra og ta i bruk sine ferdigheter (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Motiverte medarbeidere sprer i større grad sin kunnskap enn umotiverte (Lines, 2011).

Alle lederne vi intervjuet snakket om relasjonsledelse og ønsket å lede etter denne filosofien. Vi har omtalt virkemidler fra Relasjonsledelse i teorikapittelet, men ikke tatt en dypere presentasjon av

lederteorien. Siden alle informantene snakket om dette velger vi her å ta inn Spurkeland sin definisjon av relasjonsledelse:

«Relasjonsledelse er en menneskeorientert lederteori, og bygger på et humanistisk menneskesyn. Relasjonsledelse handler om å påvirke medarbeiderne gjennom tillitsrelasjoner og dialog».

Alle fire caseenhetene har hatt opplæring i denne lederteorien gjennom en lokal konsulent fra «Relasjonsledelse Norge» de siste par årene. Det kan være en medvirkende årsak til at de var så samstemte i bruken av dette begrepet. Litteraturen støtter viktigheten av å kjenne sine medarbeidere for å hente frem deres potensiale (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008; Spurkeland, 2015). Lederne vi intervjuet var alle enige i at ulike medarbeidere har ulike motivasjonsprofiler, og en leder fortalte at en medarbeiders motivasjonsnivå kunne endre seg i løpet av arbeidslivet. For å vite hvor man skulle legge innsatsen var det nødvendig å ha kjennskap til hvilke tiltak som passet for den enkelte. Det er bred støtte for dette i litteraturen. Spurkeland skriver om ulike motivasjonsprofiler og at graden av motivasjon endres over tid (2015). Han støttes av Johannessen og Olsen som setter våre ønsker i arbeidssituasjonen direkte opp mot våre verdier og behov (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008). Vår personlighet påvirker hva vi synes er motiverende (Isen & Reeve, 2005; Mikkelsen & Laudal, 2014). Noen skiller på mestringsorienterte og prestasjonsorienterte mennesker og påvirkningen dette har på målorientering og prestasjonsfokus (Dysvik et al., 2016).

Vi vil nå ta for oss de tre ulike motivasjonsfaktorene og diskutere funn mot litteratur.

5.1.1 Ytre motivasjonsfaktorer

Funnene våre viser at lønn og bonus ikke er det viktigste i motivasjonsarbeidet. Medarbeiderne var skeptiske til effekten av lønn som motivasjonsmiddel, det samme var lederne. Litteraturen gir støtte for at det kan være en riktig prioritering å fokusere på indre og prososiale motivasjonsfaktorer. Blant annet hevder Dysvik og Kuvaas (2016) at indre belønningssystemer er mer effektive enn ytre. Lai mener kunnskapsorienterte virksomheter må satse på indre og prososiale motivasjonsfaktorer (Lai, 2017). Dette kommer vi tilbake til i diskusjonen omkring indre motivasjonsfaktorer. Kuvaas viser til forskningen som sier at fastlønn i større grad fører til følt anerkjennelse, lojalitet og lav turnover enn bonusbaserte lønnsystem (Gimmestad, 2017).

Våre funn gir en indikasjon på at fokuset på lønn kan variere etter hvor du befinner deg i livet. Når man er i etableringsfasen kan lønnen være viktigere, enn når man er veletablert og har solid økonomi. Det ble også antydning at når man var på et visst nivå, hadde en liten justering lite å si. Dette støttes av behovsteoriene, hvor de grunnleggende behov må være tilfredsstillt før de høyere ordens behov får viktighet (Mikkelsen & Laudal, 2014). Flere av informantene våre var opptatt av konkurranse, såkalte konkurransemennesker. De var i høyere grad opptatt av bonus som en

motiverende faktor enn de som ikke fremsto som konkurransemennesker. Man kan anta at det kan være en sammenheng mellom hvor stor motivasjonseffekt bonus har på mennesker, sett i forhold til i hvor stor grad de er opptatt av å konkurrere. Enkelte ansatte kan ha en profil som gjør dem til større bonusjegere. Vår undersøkelse har ikke nok data til å bekrefte eller avkrefte denne sammenheng, men vi kan relatere det til litteraturen. Dysvik, Kuvaas og Buch (2016) skiller mellom ulike typer mennesker når det gjelder målorientering, der noen er prestasjonsorienterte og andre er mestringsorienterte. Hvilken type man er bestemmer hvilke situasjoner man oppsøker og hvorvidt man motiveres av konkurranse eller ikke. Forholdet mellom påvirkning av bonus på indre motivasjon og hvor konkurranseorientert man er, er en interessant hypotese som kunne vært gjenstand for mer forskning.

Vi har også funn på hvordan bruk av ytre motivasjonsfaktorer som lønn kunne bidra til redusert motivasjon på grunn av følt urettferdighet. Det at belønninger kan ha negativ effekt på motivasjonen til kunnskapsmedarbeidere finner vi igjen i litteraturen (Lines, 2011). I tillegg til redusert engasjement risikerer man at de bytter jobb. Lønnsforskjeller må være rettferdig fordelt ut fra forskjeller i prestasjon (Flood mfl., referert i Lines, 2011; Petroni & Colacino, 2008). Her kan rollene til medarbeiderne vi har intervjuet påvirke. Som vi har snakket om tidligere er gruppen av medarbeidere fra Privat og den fra Stat2 i en arbeidssituasjon hvor de er færre på oppgaven og dermed mer synlige. Vår antakelse var at deres prestasjoner var mer synlige enn hos de i Stat1 som jobbet i et større team. Dette skulle tilsi at muligheten til å belønne rettferdig etter prestasjon var mer tilstede i Privat og Stat2. Medarbeiderne fra både Stat 1 og Stat2 snakket om urettferdighet knyttet til lønn. Vi kan derfor ikke knytte følt urettferdighet kun mot mangelen på mulighet til å skille prestasjoner. Systemet knyttet til lønnsforhandlinger er ifølge våre funn en kilde til følt urettferdighet i de to statlige enhetene. Det kom frem en utrygghet i forhold til om systemet ivaretok prinsippet om rettferdig tildeling i forhold til prestasjon som vi tidligere har omtalt (Flood mfl., referert i Lines, 2011; Petroni & Colacino, 2008).

Personlige forhandlinger var oppgitt å være mer motiverende fremfor hvordan dette fungerte i offentlig sektor. Et interessant funn var at rettferdighet i forhold til lønn ble knyttet opp mot forhandlingsrett også i Privat. En av medarbeiderne fortalte at innleide arbeidere uten forhandlingsrett nok ville være mer utsatt for følelsen av urettferdighet. En av lederne i Privat mente åpenhet om lønn var en av grunnene til at det var lite uro knyttet til lønnsforskjeller i virksomheten. Vedkommende sa også at det at de jobbet i en konkurranseutsatt bransje kunne påvirke og gjøre at de tålte litt konkurranse internt også.

Et annet funn var at flere av medarbeiderne i Stat syntes fagforeningenes rolle i forhandlingene var uhensiktsmessig. Lokale forhandlinger i statlig enhet bidro til misnøye. De som fikk lønnsøkning jublet ikke for oppnådd resultat av frykt for negative reaksjoner fra kollegaer. Dette kan henge sammen med mindre konkurranseorientering i de offentlige enhetene.

Informantene vi intervjuet er alle i kategorien kunnskapsmedarbeidere. De jobber per definisjon ikke med repetitive oppgaver i stor grad. Deres produkt måles mer opp mot kvalitetsparametere enn kvantitet. Våre funn om at informantene ikke anser ytre belønning som den viktigste motivasjonsfaktoren støttes av forskning som knytter ytre motivasjon til kvantitet (Cerasoli et al., 2014).

Interne karriereveier er et virkemiddel som ifølge informantene har positiv effekt på motivasjonen for dem som gis nye utfordringer. Vi finner støtte i litteraturen for at denne strukturen gir resultater for ansatte som motiveres av å gå gradene i bedriften (Lines, 2011; Petroni & Colacino, 2008). At dette i større grad benyttes av de private virksomhetene kan skyldes hvordan man har lagt opp arbeidet organisatorisk. Lederne i de to statlige enhetene fortalte at de hadde en flat organisasjonsstruktur og lav turnover. Mulighetene for forfremmelse inntreffer sjelden. Når muligheten oppstår er lederne opptatt av å rekruttere internt i de tilfeller dette er i tråd med ansettelsesreglementet og ekstern utlysning ikke kreves. Lederne i Privat i leter bevisst etter ekstrarolleutøvere og bistår med kvalifisering til andre roller i virksomheten. I Privat er det et større behov for å dekke nye roller. Dette kan være en forklaring på hvorfor lederne i Stat er mer opptatt av kurs enn studier, det er sjelden det åpner seg mulighet for forfremmelse. Kurs benyttes for å gi medarbeiderne inspirasjon og faglig påfyll. Bevisst bruk av interne karriereveier er klassifisert som ytre belønning da det medfører økt lønn og status.

Gjennom vår forskning har vi oppdaget at ytre motivasjonsfaktorer kan være et godt verktøy for å fremme motivasjon, men det viktig å være bevisst bruken av virkemiddelet. I henhold til litteraturen vil mennesker som setter lønn høyt i sin prioriteringsliste være mer tilbøyelige til å søke seg jobb i konkurrerende virksomhet dersom det er mulighet for høyere lønn (Lines, 2011). Ytre motivasjonsfaktorer må derfor brukes i kombinasjon med andre motivasjonsfaktorer da det å benytte lønn som motivasjonsfaktor alene vil kunne føre til høyere turnover.

Kunnskapsmedarbeidere er verdifulle for bedriften og det er viktig å beholde kompetansegullet i virksomheten. Forskingen viser også at lederne i de to statlige enhetene bør jobbe bevisst for å bidra til at de lokale lønnsforhandlingene i størst mulig grad skal bidra til motivasjon, fremfor demotivasjon. Oppmerksomhet mot ytre belønninger kan føre til lavere engasjement for oppgavene (Alvesson, 2011; Deci et al., 1999). Ved å fokusere på verdien av godt arbeidsmiljø, gode

arbeidsforhold og interessante arbeidsoppgaver vil man kunne redusere negative effekter av uhensiktsmessig system for bruk av ytre belønning. Vår undersøkelse omfatter kunnskapsmedarbeidere, og litteraturen gir støtte til at ytre motivasjonsfaktorer ikke er de viktigste. Ytre motivasjonsfaktorer er mer effektive ved repetitive oppgaver enn ved kompetansekrevede arbeid (Cerasoli et al., 2014; Gimmestad, 2017).

5.1.2 Indre motivasjonsfaktorer

Viktigheten av et godt arbeidsmiljø kommer godt frem i funnene. Den sosiale dimensjonen av arbeidet er blitt stadig viktigere, og vi påvirkes av de vi har rundt oss. Negativitet i arbeidsmiljøet oppgis av flere informanter som demotiverende. Arbeidsformen teamarbeid ble oppgitt som motiverende i seg selv av flere informanter, og det ble oppgitt at negativitet kan snus til positivitet gjennom et positivt arbeidsklima. Litteraturen bekrefter betydningen av sosial støtte for medarbeidernes motivasjon (Humphrey, Nahrgang og Morgeson, referert i Mikkelsen & Laudal, 2014). Som nevnt tidligere har forskning vist at en god sosial relasjon med leder til dels kan kompensere for manglende indre motivasjon (Bård Kuvaas et al., 2012). Foruten den direkte effekten arbeidsmiljøet gir på motivasjonen indikerer et funn i vår forskning at effekten av andre motivasjonstiltak vil bli lavere uten et godt arbeidsmiljø. Forskning viser også at sosial støtte påvirker mestring. I en situasjon der medarbeider ikke har tilstrekkelig kontroll i arbeidssituasjonen, kan sosial støtte kompensere for å bidra til mestring (Karasek & Theorell, 1990). Arbeidsmiljø ble i litteraturen også fremhevet som viktig for å fremme læring, noe som er en forutsetning for at indre motivasjonstiltak skal virke (Lai, 2004).

Forskningen viser at lederne vi intervjuet i alle de fire enhetene bruker sosiale sammenkomster på fritiden som tiltak for et godt arbeidsmiljø og for å fremme motivasjon. Samtidig kommer det frem at ønsket om å delta på sosiale arrangement sammen med kollegaer varierer. Dette handler både om hvilken fase man er i livet, behov for sosial stimuli og hvor mye tid man bruker på jobb. En av informantene mente den sosiale relasjonen man utviklet i selve arbeidet var tilstrekkelig. Dette kan skyldes av arbeidet i stor grad utøves i en sosial kontekst for kompetansemedarbeiderne vi har intervjuet. Mens Hackman og Oldhams modell ikke inneholder dimensjonen arbeidsmiljø viser annen litteratur som Humphrey, Nahrgang og Morgeson til at vi i større grad jobber sammen, og dette øker betydningen av arbeidsmiljøet (Mikkelsen & Laudal, 2014).

I følge funnene i undersøkelsen er autonomi og selvbestemmelse den sterkeste motivasjonsfaktoren. Alle lederne i undersøkelsen mente autonomi og det å gi medarbeiderne frihet var det viktigste tiltaket de gjorde for å fremme motivasjon hos sine medarbeidere. Våre funn viste at det motsatte, detaljstyring fra leder, ble oppfattet som demotiverende av medarbeiderne. I litteraturen fremmes også faren for passivering dersom leder detaljstyrer fremfor å gi tillit og ansvar (Seligman 2006,

referert i J.-A. Johannessen & Olsen, 2008). En av lederne var opptatt av å forklare årsaken i de tilfellene lederen måtte begrense selvbestemmelsen. Vedkommende var opptatt av å gi rom for selvledelse for å fremme motivasjon. Vi kjenner dette igjen fra litteraturen hvor Lai kaller selvledelse for fremtidens ledelse (2017). Funnene fra intervjuene med medarbeiderne viser at det er riktig av lederne å ha så høyt fokus på dette virkemiddelet. Frihet under ansvar var oppgitt å være sterkt motiverende. De fremtredende faktorene her var frihet i forhold til arbeidstid, oppgaveutførelse, utvikling og å ta selvstendige avgjørelser. Vi kjenner dette igjen fra litteraturen blant annet Jobbkarakteristikkteorien som presenterer autonomi og selvstendighet som en av de fem kjernedimensjonene som fører til indre motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I den danske lederundersøkelsen fremkommer det at autonomi var den absolutt viktigste dimensjonen (Folkmann, 2014). Lai bekrefter dette ved følgende utsagn: «*Autonomi er selve bærebjelken i motiverende ledelse*» (Lai, 2017). Våre funn viser at autonomi og selvbestemmelse ikke bare handler om personlig kontroll. Det handler om å få ta beslutninger i arbeidet sitt. Det å få delegert ansvar er en tillitserklæring. I tillegg skaper det ansvarsfølelse for resultatet. Vi finner dette igjen i litteraturen. Jobbkarakteristikkmodellen viser hvordan autonomi fører til opplevd følelse av ansvar for resultat (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Lai hevder at autonomi i tillegg bidrar til økt opplevd kompetansemobilisering (Lai, 2011). For ledere av kunnskapsmedarbeidere er det viktig å unngå det Davenport kalte HSPALTA-fenomenet: «Hire smart people, and leave them alone». Lederen må sikre at kunnskapsmedarbeideren jobber for virksomheten fremfor egne mål og motiver (Christensen & Foss, 2011).

Et annet funn var at det kan være sammenheng mellom hvor viktig frihet anses å være og hvilken livsfase man befinner seg i. Flexibilitet til å justere arbeidstid ble av en medarbeider oppgitt å ha blitt viktigere enn lønn. Denne sammenhengen finner vi ikke belyst i litteraturen. Et annet funn var at autonomi kunne gjøre arbeidet mer interessant selv om oppgavene var rutinepregede. Noe som henger sammen med å gi medarbeiderne tillit og ansvar er å gi rom for å feile. Dette ble også vist til i vår undersøkelse hvor en medarbeider fortalte om viktigheten av å gi rom for å feile. Vi finner dette igjen i litteraturen hvor Goffee og Jones blant annet skriver at kunnskapsmedarbeideres krever av sine ledere at de gir rom for å feile (Referert i Christensen & Foss, 2011). Her ser vi en sammenheng med kunnskapsmedarbeidernes behov for utvikling. Rom for å feile påvirker muligheten og motivasjonen for læring (Lai, 2004). Læring er en forutsetning at medarbeidernes kunnskaper og ferdigheter skal være relevante, som igjen er en forutsetning for å bli indre motivert av jobbinholdet (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Dette leder oss over til tilbakemeldinger og anerkjennelse. Våre funn viser at disse faktorene er viktige. Betydningen av denne motivasjonsfaktoren støttes i litteraturen. Tilbakemelding er en av de

fem kjernedimensjonen som fører til indre motivasjon i Hackman og Oldhams modell (Jacobsen & Thorsvik, 2013). De foreslo at det ble opprettet systemer for tilbakemelding for å sikre at denne dimensjonen ble ivaretatt i bedriftene. Begge de to statlige enhetene har opprettet system for tilbakemelding fra leder, de private gjennomførte årlige medarbeidersamtaler og ga tilbakemeldinger i mer uformelle arenaer. Tilbakemelding gir mestringstro. Ifølge Gagni og Decis egenmotivasjonsteori er egen tro på kompetanse forutsetning for indre motivasjon (Lai, 2011). Dette støttes også av Kuvaas som knytter økt produktivitet til følelsen av å være bedre enn gjennomsnittet (Bård Kuvaas, 2010).

En av lederne sammenlignet anerkjennelse som belønning med økonomiske incentiver og mente anerkjennelse hadde mer langvarige effekter. Vi har ikke funnet litteratur som støtter varigheten av effekten, men studier viser at indre belønningssystemer er mer effektive enn ytre (Bård Kuvaas & Dysvik, 2016).

Tilbakemeldinger ble også benyttet som et verktøy for å utvikle medarbeiderne. En av medarbeiderne snakket om ærlighet i tilbakemeldinger og viktigheten av å få konstruktive tilbakemeldinger. Det bidro til å gi tilbakemeldingene kredibilitet i tillegg til å gi mulighet for forbedring. Lai mener tilbakemeldinger er viktige for læring, men at for stor grad av negative tilbakemeldinger vil hemme medarbeidernes mulighet for læring (Lai, 2004). Flere av medarbeiderne fortalte at de så på det å bli spurt om faglige råd som en tilbakemelding, en indirekte anerkjennelse av deres kompetanse. Dette påvirker også mestringstro.

En av medarbeiderne snakket om arbeidsformen prosjekt i forhold til tilbakemeldinger. Vedkommende hadde erfart at prosjekter blir mer synlige enn oppgaver i den daglige drift, og får dermed mer oppmerksomhet og tilhørende tilbakemeldinger. I tillegg er det tett oppfølging underveis i hele prosjektløpet. Medarbeidere med direkte kundekontakt opplevde tilbakemeldinger fra kunder som svært motiverende. Hackman og Oldham hevdet i sin teori at det ville øke motivasjonen dersom man satte medarbeiderne i kontakt med de som hadde nytte av arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Tilbakemeldingene sier noe om hvordan du har utført jobben din, resultatet av din innsats. I tillegg ser vi at dette har sammenheng med å se å se viktigheten av jobben man gjør og prososial motivasjon i forhold til tilfredsstillelsen av å hjelpe andre.

Våre funn viser at mennesker ikke er like i hva de ønsker og forventer av tilbakemeldinger. Noen var mer opptatt av egen tilfredsstillelse ved å se at arbeidet ledet til et godt resultat. Dette antyder en sammenheng mellom det å være indre styrt og ha mindre behov for tilbakemeldinger, og å være ytre styrt og ha større behov for tilbakemeldinger. Det virker som om de indre styrte er mer opptatt av å bevise for seg selv, enn oppmerksomhet fra andre. Dette støttes til en viss grad av litteraturen om

målorientering som vi har nevnt tidligere ved at medarbeidere som er prestasjonsorienterte er opptatt av hvordan andre oppfatter deres kompetanse (Dysvik et al., 2016).

Fra tilbakemeldinger beveger vi oss til medarbeidernes ønske om utfordringer. Det å få nok utfordringer henger sammen med autonomi. Autonomi gir medarbeiderne mulighet til å få bruke sine ferdigheter. Litteraturen støtter betydningen av kompetansemobilisering for indre motivasjon (Lai, 2011). Den bekrefter at autonomi virker positivt inn på graden av opplevd kompetansemobilisering, og at dette igjen fører til økt indre motivasjon.

Våre funn viser at selvrealisering gjennom utfordringer er viktig. Det er ikke overraskende da vår målgruppe er kunnskapsmedarbeidere med høy utdanning. Vi får støtte i litteraturen fra Marston som skriver at selvrealisering i forhold til en selv og sitt fag er viktigere for nye generasjoner av arbeidere enn å klatre i karrierestigen (Christensen & Foss, 2011). Vårt datamateriale er for lite til å kunne si noe om sammenheng mellom alder og behovet for personlig utvikling og effekten dette har på motivasjon. Utfra våre funn kan det virke som om seniorenene er mer opptatt av å mestre oppgavene enn selvrealisering, men det kreves et større utvalg for å bekrefte om det er sammenheng mellom disse parameterne. Vi har ikke funnet diskusjon om dette i litteraturen, men det kan være et interessant emne for videre forskning.

Våre funn viste at det å ikke få bruke sin kompetanse er demotiverende og påvirker arbeidsinnsatsen. Det å bli stående på stedet hvil kompetansemessig var noe de fryktet. Jobbkarakteristikkmodellen sine fem dimensjoner handler blant annet om å få bruke sine ferdigheter (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Lai kaller dette for opplevd kompetansemobilisering (Lai, 2011) og viser til studier fra offentlig sektor som viser direkte sammenheng mellom dette og indre motivasjon. I følge jobbkarakteristikkteorien er effekten av de fem kjernedimensjonene avhengig av hvorvidt medarbeiderens kunnskaper og ferdigheter er relevante for jobben (Jacobsen & Thorsvik, 2013). For kompetansemedarbeiderne vil krav til kompetanse endres i løpet av arbeidslivet. Nye metoder tas i bruk, nye it-verktøy og så videre. Læring vil slik vi ser det være en forutsetning for at en medarbeider vil bli indre motivert av jobbinholdet. Dette bekreftes av Lai som mener læring vil være en forutsetning for indre motivasjon (Lai, 2004).

Flere av informantene sa at stor arbeidsmengde motiverte til økt innsats. Dersom arbeidsmengden var så stor at du aldri kom i mål, kunne det ha negativ påvirkning på motivasjonsnivået. En av informantene fortalte at det var demotiverende å ikke ha kapasitet til å gjøre jobben med ønsket kvalitet. En av lederne sa at man av og til måtte få kjenne på mestringsfølelsen, ikke jobbe i motbakke konstant. Det var også oppgitt å være demotiverende når man manglet kompetanse for å gjøre jobben eller man ikke fikk støtte til å mestre dem. Funnene viste også sammenheng mellom

type oppgaver og evnen til å takle arbeidspresset. En av informantene mente at når man utførte rutinearbeid som ikke lar en bruke sin kompetanse, ble man mer sliten enn om man jobbet med utfordrende oppgaver. Dette bekreftes i litteraturen om bufferhypotesen (Karasek & Theorell, 1990). Kontroll i arbeidssituasjonen ved at man får benyttet sine evner og ferdigheter styrker følelsen av mestring selv om jobbkravene er høye. Schnall, Dobson og Rosskam støtter dette (Mikkelsen & Laudal, 2014). De mener læringsmuligheter kan redusere de negative elementene av høy arbeidsbelastning. Geary mener opplevd personlig kontroll er den mest grunnleggende motivasjonsfaktoren (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008). I litteraturen er faren for at kunnskapsmedarbeidere kan bli overmotiverte og få stressplager omtalt (Christensen & Foss, 2011). Dersom medarbeidere har utfordrende og interessante oppgaver kan det være en fare for at de presser seg selv så langt at det går på helsa laus.

En av medarbeiderne i Privat fortalte om enhetens kultur for å gi utfordringer og samtidig sørge for å støtte medarbeideren underveis. Det var rom for å feile, som ga rom for å lære. Dette ble støttet av en av lederne som fortalte at de tok grep dersom de så at medarbeiderne ikke mestret utfordringen de var tildelt. Ifølge litteraturen bidrar sosial støtte på samme måte til mestring som læringsmuligheter i situasjoner med høye krav (Karasek & Theorell, 1990; Mikkelsen & Laudal, 2014). Lai hevder at tilhørighet gjennom støtte fra ledere og kollegaer bidrar til økt følelse av å få brukt sin kompetanse (2011).

En av medarbeiderne i Stat snakket om hvordan deltakelse i prosjekt var svært spennende. I litteraturen finner vi støtte for at prosjektarbeid er et av tiltakene som handler om å lage motivasjonsfremmende strukturer for å motivere gjennom spesielt interessante oppgaver (Lines, 2011). En av informantene i Stat mente utfordringer i arbeidet førte til kreativitet og løsningsfokus. Lederen i Privat1 snakket om hvordan det å benytte sine ferdigheter på kreative måter førte til økt motivasjon. Dette fører til læring som vi har diskutert effekten av tidligere. Lederen snakket også om at dette var blitt en del av omdømmet til enheten. Her ser vi en sirkulær sammenheng. Å få bruke sine ferdigheter på en kreativ måte gir indre motivasjon, og indre motivasjon bidrar til økt kreativitet. Ifølge litteraturen er indre motiverte er mer kreative (Mikkelsen & Laudal, 2014). Vi finner i tillegg støtte for at prososial motivasjon kan forsterke de indre motivertes kreativitet (Cameron & Spreitzer, 2012; Lai, 2015).

En av lederne fortalte om hvordan det å utfordre medarbeiderne og stille krav hadde positiv effekt. I et team var det gjerne en spydspiss, men om denne forsvant førte det til at en annen tok ansvar og initiativ. Dette er i tråd med litteraturen hvor Lai skriver at det ikke alltid er samsvar mellom hvilke ferdigheter man har og ferdighetene man faktisk innehar (Lai, 2011). Hun mener det er like viktig for

ledere å jobbe med å øke medarbeiderens tro på egen kompetanse som å jobbe med å utvikle kompetansen.

Funnene våre viser at selv om utfordringer er viktige, er det en forutsetning for positiv effekt på motivasjonen at det er balanse mellom utfordringer og kompetanse. Å jobbe i motbakke konstant ble oppgitt å være negativt for motivasjonen. Følelsen av å lykkes var viktig. Betydningen av mestring kjenner vi igjen fra litteraturen. Csikszentmihaly lanserte begrepet om positiv flyt, hvor man er i balanse mellom utfordringer og kompetanse (J.-A. Johannessen & Olsen, 2008). Kuvaas skriver at følelse av å være bedre enn gjennomsnittet fører til motivasjon uavhengig om det er tilfelle eller ikke (2010). Gagne og Deci hevder at tro på egen kompetanse er en forutsetning for indre motivasjon (Lai, 2011). Mestring handler også om hvordan du møter utfordringer og stress (Svartdal & Malt, 2016). Balanse mellom jobb og fritid var viktig for å opprettholde motivasjon. Det kunne også påvirke jobben dersom man hadde utfordringer privat. Hvordan ledere bisto til å øke ansattes mestring på faktorer som er utenfor arbeidsplassen kommer vi tilbake til under avsnitt 5.1.3 Prososiale motivasjonsfaktorer.

Våre funn viser at medarbeidere ønsker å bli involvert i bedriftens planer og bli tatt med på råd for å finne gode løsninger og beslutninger. Involveringen må skje på rett måte; fra et tidlig stadium og på områder som hadde betydning for dem. To av informantene snakket om hvor viktig det var å bli involvert på områder de hadde kompetanse på. Involvering bidro til at de følte seg sett og anerkjent. Involvering bidrar ifølge litteraturen til å styrke den psykologiske kontrakten mellom medarbeider og virksomheten. Medarbeiderne føler seg som likeverdige interessenter i strategier og valg, dette påvirker også prososial motivasjon (Mikkelsen & Laudal, 2014). Når det gjelder involvering i endring av arbeidsprosesser viser vi til diskusjonen om autonomi.

Informantene var mer opptatt av involvering i endringsprosesser som vedrørte dem enn i arbeid med strategi og virksomhetsplaner. De snakket om involvering i prosessen og viktigheten av å forstå meningen med endringen. Viktigheten av og utfordringene ved kommunikasjon ble i denne sammenheng tatt opp av flere ledere. Mangelfull informasjon ble oppgitt å være en kilde til å hemme motivasjonen. Det skapte usikkerhet og var en kilde til mistanke om skjulte agendaer hos lederne. Involvering for å opprettholde motivasjon i endringsprosesser er omtalt som viktig i litteraturen. Det må settes tydelige mål og retning. Medarbeiderne må bli informert og involvert, og endringen må forankres i kulturen hvis den skal bli vellykket (Erichsen et al., 2015). Dette ble bekreftet i våre funn, hvor en leder fortalte at medarbeidere som var uenige i beslutninger kunne utøve noe som lignet «gå-sakte» aksjoner. Dette kan vi også knytte til jobbkarakteristikkmodellen. Effektene av motivasjonstiltak knyttet til jobbutforming avhenger av at man er tilfreds med arbeidsforholdene og

ledelsen (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I tillegg kan lav mestringstro spille inn. Endringer kan skape usikkerhet og dette har ikke positiv effekt på samarbeid og fleksibilitet (Lai, 2011, 2015).

Det å jobbe mot felles mål eller frister var oppgitt å være motiverende. Helst ville medarbeiderne ha litt «hårete» mål, noe å strekke seg etter. En av lederne påpekte viktigheten av at målene var fornuftige for at de skulle motivere, vedkommende mente at få ble motivert av utfaktureringsgrad. Dette kjenner vi igjen i litteraturen. Mål vil kunne bidra til økt motivasjon dersom man involverer medarbeiderne i utformingen av dem og målene er SMARTE (spesifikke, målbare, ambisiøse, realistiske, tidsavgrensede og engasjerende) (Erichsen et al., 2015). Detaljerte målinger og sterk målstyring kan være en trussel mot autonomi. Lai hevder indre motiverte medarbeidere kan oppleve mål og måling som manglende tillit og detaljstyring (Lai, 2017). Medarbeiderne i de to statlige enhetene ønsket mer konkrete mål. De fortalte at det var vanskelig å se resultatene av deres innsats. En av dem hadde erfaring fra prosjektarbeid og snakket om at en fordel med denne arbeidsformen var at resultatene var så synlige. I følge litteraturen bør ikke kunnskapsmedarbeidere kontrolleres gjennom arbeidsprosesser, men på resultater (Mintzberg, referert i Lai, 2011). En forutsetning for dette er at resultatene er synlige og målbare. Det er en velkjent problemstilling at målene i offentlige virksomheter er særegne (Boyne, 2002). Tjenestene innebærer ingen inntjening og verdien av resultat er vanskelig målbare. Hackman og Oldham snakker om viktigheten av opplevd ansvar for resultatet. En forutsetning for å oppnå dette er autonomi (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Medarbeiderne i privat var særlig opptatt av resultater for å bli motivert, men flere oppga det å lykkes som å være en sterk kilde til motivasjon. Dersom man møtte hindringer på veien som gjorde det vanskelig å levere kunne det være demotiverende. Det samme dersom man gjorde en god innsats, men resultat uteble. Flere av informantene var opptatt av at det burde være konsekvenser dersom man ikke gjorde jobben godt nok. Prestasjoner i team var også noe informantene snakket om, at det var motiverende å lykkes sammen.

5.1.3 Prososiale motivasjonsfaktorer

Alle informantene på ledernivå var opptatt av å ivareta medarbeiderne. De var opptatt av å ha en god relasjon og kjennskap til eventuelle utfordringer også av privat art. Medarbeiderne vi intervjuet mente gode ordninger og fleksibilitet bidro til økt motivasjon og høyere prestasjon. En av lederne fortalte at vedkommende gjennom å bygge relasjoner hadde oppnådd et miljø hvor medarbeiderne ønsket å hjelpe lederen. Denne sammenhengen mellom å bli godt behandlet av virksomheten er også belyst i litteraturen. Medarbeidere som føler seg godt ivaretatt føler en forpliktelse til å gi noe tilbake, og vil utvise lojalitet, være positive og produktive (Bård Kuvaas & Dysvik, 2016).

I de private enhetene ble det arrangert turer og arrangementer for medarbeiderne og deres familier, i tillegg til aktiviteter for medarbeiderne som de offentlige enhetene også hadde. Dette var verdsatt av de fleste, men ikke like viktig for alle. En av medarbeiderne sa at hvor du var i organisasjonen kunne påvirke hvor høyt du verdsatte fordelene. I tillegg til at medarbeiderne føler seg ivaretatt, skaper enhetene også en sosial identitet ved å involvere familien i arrangementer på arbeidsplassen. Det gir også familien et positivt bilde av arbeidsplassen og påvirker omdømmet. Medarbeiderne får opplevelser som er unike sammenlignet med andre virksomheter i lokalsamfunnet. En annen fordel de fikk gjennom de private enhetene var lån av bedriftens utstyr. Litteraturen støtter at det å føle man får igjen for sitt bidrag bidrar til prososial motivasjon (Bård Kuvaas & Dysvik, 2016).

Når det gjelder identifikasjon med virksomhetens verdier var det litt ulike funn. En av medarbeiderne i Stat fortalte at det var utfordrende å identifisere seg med verdier som skulle gjelde en så stor organisasjon. Selv om man kunne kjenne seg igjen i dem, var det vanskelig å få eierforhold til dem. Alle informantene var enige i at det viktigste var hvordan virksomheten utøver sine verdier i praksis og at dette måtte være i tråd med ens eget verdisyn. Det kunne være demotiverende å jobbe sammen med kollegaer med et helt annet verdisyn enn en selv, for eksempel folk som var uprofesjonelle. I litteraturen omtales det å identifisere seg med virksomheten og ønske om å handle i tråd med dens verdier for prososial motivasjon (Mikkelsen & Laudal, 2014). Dette blir også kalt forpliktende organisasjonsengasjement (Mowday, Steers og Porter, referert i Mikkelsen & Laudal, 2014). Funnene forsterket dette ved en sammenheng mellom prososial motivasjon og stolthet av arbeidsplassen. En av medarbeiderne fortalte at dersom man er glad i arbeidsplassen sin, gjør man det ytterste for å få bedriften til å fremstå positivt. Medarbeiderne var ikke så opptatt av medieomtale de ikke kjente seg igjen i. Det var viktigere hvilket omdømme bedriften hadde hos kundene, som hadde bakgrunnskunnskap til å vite hva de snakket om. Dette kan vi knytte til tilbakemeldinger og viktigheten av kontakten med de som mottar tjenesten (Mikkelsen & Laudal, 2014). Et interessant funn er likevel at noen unnlot å si hvor de jobbet for å unngå kritikk eller spørsmål. Dette tyder på at man til en viss grad påvirkes av negativ omtale.

Informantene oppga eierforhold til oppgavene som noe positivt i forhold til ansvar og indre motivasjon. Dette er i tråd med litteraturen hvor et av tiltakene foreslått av Hackman og Oldham er å opprette naturlige arbeidsgrupper for å fremme eierskap (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Lederen i en av de statlige enhetene fortalte imidlertid om hvordan et sterkt eierforhold til oppgavene kunne bidra til at medarbeidere ikke inkluderte andre kompetansemessig og ikke følte ansvar for helheten. Gruppen som utførte oppgaven hadde en sterk sosial identitet. I litteraturen finner vi igjen denne potensielle utfordringen hvor identiteten til en sub-gruppe blir så sterk at det kan påvirke samarbeid og fellesskap negativt (Mikkelsen & Laudal, 2014).

Det å hjelpe andre var oppgitt som motiverende for de offentlige ansatte. En av medarbeideren i Privat1 var også opptatt av å hjelpe andre, og det å se at andre lyktes. Vedkommende reflekterte rundt motivet av å hjelpe. Er det jeg-et som tilfredsstilles, eller er det en uselvisk handling. Et annet funn var at man får umiddelbar tilbakemelding når man hjelper noen, enten det er en kollega eller en kunde. Dette binder funnet opp mot det å få tilbakemelding som fører til indre motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Da kan man jo spørre seg om det å hjelpe andre er givende fordi man selv opplever anerkjennelse, eller om det er fordi man har et genuint ønske om å hjelpe. Dette har vært en diskusjon blant filosofer, da det er vanskelig å måle motivene bak en handling (Cameron & Spreitzer, 2012). Medarbeideren i Privat 1 fortalte også at oppvekst og familieverdier nok påvirket at det var naturlig å hjelpe og støtte andre. Dette finner vi også støtte for i litteraturen hos Cameron og Spreitzer (2012) som diskuterer hvordan verdier spiller inn i forhold til å vise omsorg for og hjelpe andre. En følt forpliktelse til å hjelpe er tillært i motsetning til når handlingen stammer fra et genuint ønske om å hjelpe andre (Bekkehus, 2013). Grant og Berg diskuterer effekten den prososiale motivasjonen har på utholdenhet, prestasjon og resultater. De hevder effekten er større når det stammer fra et genuint ønske om å hjelpe, enn fra en følt forpliktelse (Bekkehus, 2013). Et annet interessant element er om ønsket om å hjelpe andre henger sammen med hvor høy grad av empati et menneske har. Dette har vi ikke funnet noen svar på i litteraturen. Vi kommer tilbake til diskusjon om denne motivasjonsfaktoren i kapittel 5.2.3 hvor vi diskuterer forskjeller mellom Stat og Privat.

5.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 3: ER DET FORSKJELLER MELLOM OFFENTLIG OG PRIVAT SEKTOR?

Selv om vi i vår oppgave ikke har sett på økonomiske rammer kan vi anta at de private enhetene bruker mer økonomiske midler på å motivere de ansatte enn de statlige. Dette er basert på informasjonen fra intervjuene med lederne. De private enhetene arrangerer turer og konserter hvor partnere får delta i tillegg til arrangement for barna.

I det private er det enklere å si opp en demotivert medarbeider med lav verdiskapning enn i staten hvor medarbeiderne har et sterkt stillingsvern. Dette tilsier at lederne i det offentlige i større grad må ta ansvar for å påvirke motivasjonen for å sikre verdiskapning. Det kommer frem av funnene at lederne i stat har tett oppfølging av medarbeiderne på individnivå.

Funnene viste at nærmeste leders handlingsrom knyttet til å bruke lønn som motivasjonsfaktor er lavere i statlig sektor, enn i privat.

5.2.1 Ytre motivasjonsfaktorer

Våre funn viser at lønn og bonus ikke er ansett som det viktigste for motivasjonen, men det er viktigere for medarbeiderne i de private enhetene enn i de statlige enhetene. Medarbeiderne i de private enhetene hadde lengre arbeidsdager, enn medarbeiderne i de statlige enhetene. Samtidig ble

det også sagt av en medarbeider i privat at lønnen måtte stå i forhold til arbeidet vedkommende la igjen. Lønnsnivået er betraktelig høyere hos de fire medarbeiderne i Privat enn hos de i Stat. En av medarbeiderne i Stat1 hadde bevisst søkt seg til jobb i enheten på grunn av ønske om 8-4 jobb og bedre mulighet for å planlegge fritiden, lønnsnivå var ikke like viktig som før. Dette kan tyde på individuelle forskjeller i hvor viktig man anser forfremmelse og status å være, men at det dette er viktigere for de ansatte i den private enheten. Undersøkelsen COCOPS viste at medarbeidere i offentlig sektor anså dette som mindre viktig (Andresen, 2014). Vi har ingen tilsvarende undersøkelse for private medarbeidere å vise til.

Lønnsøkninger i det private var begrunnet i medarbeiderens prestasjon. I det offentlige spilte andre faktorer inn i de lokale forhandlingene, blant annet lønnsutvikling. Bruk av lønn forutsatte i det private god lønnsomhet, i staten er det politisk styrt.

5.2.2 Indre motivasjonsfaktorer

Et interessant funn i undersøkelsen er at begge lederne i Privat fremhever konkurranse som en faktor som de mener motiverer deres medarbeidere. Lederne i det offentlige benyttet ikke konkurranseelementet i sin lederutførelse. Det var mer fokus på å benytte lagånd for å fremme motivasjon til ekstra innsats. Det ble veldig tydelig i vår undersøkelse at konkurransefokus er sterkere i privat sektor. En antakelse om denne forskjellen er at det ikke er like stor kultur for dette i det offentlige. Dette kan skyldes at man i det offentlige er mindre utsatt for konkurranse. Boynes empiriske undersøkelse fant ikke dekning for at det offentlige er mer utsatt for konkurranse (Boyne, 2002). Vi mener likevel at våre funn viser et sterkere konkurransefokus i de to private enhetene enn i de to statlige. En av medarbeiderne fra offentlig sektor var opptatt av konkurranse, mens tre fra privat snakket om konkurranse som en motiverende faktor. Av disse fire var det en kvinne og tre menn. Vi har tidligere vært inne på forskjellen mellom mestringsorienterte og resultatorienterte medarbeidere, og hvordan dette kan påvirke virkningen av konkurranse på indre motivasjon (Dysvik et al., 2016). En annen faktor som kan spille inn er graden av målstyring. Dersom man ikke har noe å måle mot, er det ikke noe å konkurrere om. I de to statlige enhetene vi har forsket på er det liten grad av målstyring. I tillegg viser våre funn at det ikke er kultur for målinger på individnivå. Lai skriver at lederen bør oppmuntre til samarbeid og deling istedenfor å skape et miljø preget av for sterk konkurranse og rivalisering. Det er viktig for kunnskapsmedarbeidere å lære av hverandre, konkurranse kan føre til dårligere resultater (Lai, 2017). Dette tilsier at det er viktig å finne en god balanse i bruk av konkurranse som incentiv.

Funnene våre viser at lederne opplever at det er mindre rom for individualisme i det offentlige enn i det private. Ifølge Boyne bekrefter flere empiriske studier at det er mer byråkrati i offentlige virksomheter (2002). Flere formelle prosedyrer i beslutningsprosesser fører til mindre rom for

individualisme. Stort fokus på rutiner bidrar også til at oppgavene til medarbeiderne i de offentlige enhetene er mindre varierte og mer rutinepregede enn oppgavene til informantene i de private. Dette får betydning for hvordan lederne i de offentlige enhetene må jobbe med motivasjon. Det krever et annet fokus på organisering av oppgaver for å skape mening og variasjon. Hackman og Oldham foreslår i sin modell at man kombinerer oppgaver for å skape helhetsforståelse, mening og variasjon og opprettelse av naturlige arbeidsgrupper for å fremme eierskap til oppgavene (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Lederne i Stat oppgir at de ofte oppretter arbeidsgrupper som skal utrede faglige problemstillinger for gi medarbeiderne muligheter til å bruke sine ferdigheter. I litteraturen finner vi støtte for at en slik tredje-karrierevei-orientering motiverer (Lines, 2011). Lai mener opplevd kompetansemobilisering fører til indre motivasjon (Lai, 2011).

Medarbeiderne vi intervjuet fra Stat var mer opptatt av trygghet enn medarbeiderne fra Privat. Et interessant funn var at når vi spurte medarbeiderne om hvorfor de foretrakk å jobbe i sin sektor fremfor den andre svarte samtlige fleksibilitet. Det var kun en av informantene som hadde lengre erfaring fra begge sektorer. Medarbeiderne i Privat hadde med andre ord en oppfatning om at det var mindre fleksibelt i Stat, og motsatt. Dette kan indikere en gjensidig misoppfatning.

I Stat1 hadde de faste mestringsamtaler med medarbeiderne. Temaet var mestring og tilbakemeldinger til medarbeideren var en viktig del av samtalen. Det var mer fokus på mestring enn resultat i de statlige enhetene. Dette kan henge sammen med at medarbeiderne i Stat har mangler innen målstyring og at de jobber i en oppdelt verdikjede hvor det ikke alltid er like tydelig hvilket bidrag man gir til sluttproduktet. Lederen fortalte at ros hovedsakelig ble gitt individuelt. Lederen fortalte om en hendelse hvor ros i plenum skapte negative reaksjoner da det ble oppfattet som urettferdig av andre kollegaer. De to statlige enhetene snakket ikke om belønninger av symbolsk art, det var liten kultur for å fremme enkeltmedarbeidere. Vanskeligheten med å se eget bidrag kan bidra til lavere organisasjonsforpliktelse i det offentlige (Boyne, 2002). Vi har ikke avdekket forskjeller i organisasjonsforpliktelsen mellom medarbeiderne i Stat og Privat gjennom våre funn.

Det var forskjeller i funnene fra statlig og privat i forhold til eierskap og vi mener dette kan ligge i at rollene til informantene er litt ulike i de to sektorene. Intervjuobjektene fra privat sektor har i større grad individuelt ansvar for resultat, og resultatet av deres arbeid er mer målbart og synlig. Et funn er at lederen i Stat2 fortalte at sykefraværet var langt lavere blant ansatte som var i små team. Dette indikerer at eierforhold kan ha betydning på motivasjon, da motivasjon påvirker sykefravær. I litteraturen belyses sammenhengen mellom lavere fravær og det å oppleve å ha ansvar for eget resultat og kjennskap til egne resultater i jobbkarakteristikkmodellen (Erichsen et al., 2015; Jacobsen & Thorsvik, 2013).

5.2.3 Prososiale motivasjonsfaktorer

Hele 80 % av de som var opptatt av å hjelpe andre var medarbeidere i de statlige enhetene. Dette stemmer overens med undersøkelser som Jacobsen refererer til. Disse viser at offentlig ansatte har høyere grad av prososial motivasjon enn ansatte i privat sektor (Jacobsen, 2014). Undersøkelsen COCOPS fra 2013 kartla at 41 % av medarbeidere i offentlig sektor anså det å hjelpe andre som viktig i sitt arbeid (Andresen, 2014). Dette bekrefter at prososial motivasjon og det å hjelpe andre er en viktig faktor for offentlige ansatte.

Vi så i et tidligere avsnitt at medarbeiderne i privat virksomhet er mer opptatt av resultater og inntjening enn de i det offentlige. Dette henger trolig sammen med forskjellen på gruppene vi har intervjuet. Oppgavene til medarbeiderne fra Privat er i all hovedsak prosjektbaserte. I prosjektarbeid er det høyt fokus på måloppnåelse og resultatstyring. Medarbeidere i Stat ser ikke i like stor grad resultatet av sitt arbeid. Vi finner støtte i litteraturen for at det ofte er vanskeligere for offentlig ansatte å se sammenhengen mellom eget bidrag og måloppnåelse. Både på grunn av enhetens størrelse og mangel på måleindikatorer (Perry og Porter, referert i Boyne, 2002). Et annet aspekt er hva resultatet er. I det private er det fokus på virksomhetsøkonomi og denne er en forutsetning for å opprettholde arbeidsplassene. I det offentlige er resultatet av samfunnsøkonomisk art. Det å hjelpe andre er et resultat, du bidrar ikke til inntjening.

6 KONKLUSJON

Vi har nå vært gjennom teori, funn og diskusjon innen motivasjon av kunnskapsmedarbeidere og det er tid for å konkludere. Hensikten med vår forskning var å finne svar på hvordan motivasjonsarbeid innarbeides i ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Vi ønsket å se på enheter i både privat og offentlig virksomhet for å søke å avdekke eventuelle forskjeller i de to sektorene. Vi benyttet fire caseenheter i en kvalitativ studie. To av caseenhetene er fra offentlig sektor og to fra det private næringsliv. For å besvare den overordnede problemstillingen har vi intervjuet fire ledere for å avdekke hvordan de gjennom ledelse forsøker å påvirke kunnskapsmedarbeidernes motivasjon i positiv retning. Vi stilte både lederne og åtte kunnskapsmedarbeidere spørsmål om hva som påvirker motivasjon for å se om det var samsvar mellom gruppens syn.

Vi vil nå ta for oss forskningsspørsmålene og deretter besvare den overordnede problemstillingen.

6.1 HVORDAN UTØVES LEDERSKAP FOR Å PÅVIRKE KUNNSKAPSMEDARBEIDERENES MOTIVASJON?

Lederne er opptatt av at det er individuelle forskjeller i motivasjonen til kunnskapsmedarbeiderne. Lederne er opptatt av å skape gode relasjoner til sine medarbeidere for å avdekke nettopp disse ulikhetene slik at de kan legge innsatsen der den gir effekt. Lederne er opptatte av å støtte og ivareta medarbeiderne slik at de blir i stand til å gjøre en best mulig jobb. De ønsker å gi tillit og oppmuntre til autonomi og selvledelse. De ønsker å utfordre og støtte sine medarbeidere og få frem både synlige og mer skjulte talent. De er veldig opptatte av mestring, og har alle systemer for å følge opp mestring og resultatoppnåelse hos medarbeiderne. Lederne ønsker å involvere og er opptatt av god kommunikasjon for å skape tillit og trygghet.

6.2 HVA MOTIVERER MEDARBEIDERNE?

Lønn og bonus er ikke ansett som særlig viktig, men vi har avdekket at denne motivasjonsfaktorens viktighet kan variere ut fra hvor du er i livet. Interne karriereveier er oppgitt som motivasjonsfremmende. Vi har avdekket at følelsen av urettferdighet i tilknytning til belønning kan være ødeleggende for motivasjonsnivået. Dette påvirkes av systemet som er knyttet til belønninger. Har medarbeiderne muligheten for personlige forhandlinger, er det enkelt å se sammenheng mellom prestasjon og belønning og er det åpenhet og kultur for konkurranse.

Arbeidsmiljø er en faktor alle informantene er opptatte av. Et arbeidsmiljø preget av humor, støtte, positivitet og engasjement gir grobunn for indre motivasjon. Den viktigste motivasjonsfaktoren er imidlertid autonomi og selvbestemmelse. Det gir ansvarsfølelse for resultater, gjør oppgavene mer interessante, skaper fleksibilitet og gir medarbeiderne muligheten til å få bruke sine ferdigheter. Dette skaper mestringstro. Utvikling og utfordringer er også svært viktig for

kunnskapsmedarbeiderne. Utfordringer fører til kreativitet og opplevd kompetansemobilisering. Dersom arbeidsoppgavene er rutinepregede, kan man bruke autonomi som virkemiddel for å gjøre arbeidet mer interessant. Gjennom tilbakemeldinger får kunnskapsmedarbeiderne anerkjennelse og mulighet for å utvikle seg. En balanse mellom utfordringer og mestring må være tilstede, man må utfordres og samtidig kjenne på følelsen av å lykkes for å klare å opprettholde motivasjon. Arbeidsmengde er oppgitt som viktig, medarbeiderne foretrekker å ha litt for mye å gjøre enn for lite. Eierskap til oppgavene fører til økt ansvarsfølelse, meningsfullhet og motivasjon. Kunnskapsmedarbeiderne er også opptatt av involvering, spesielt ved endringer som påvirker dem direkte. Involveringen må skje fra et tidlige tidspunkt, skinninvolvering er demotiverende. Mål virker motiverende for kunnskapsmedarbeiderne dersom de har mulighet til å se mål opp mot resultatene av deres innsats.

Stolthet av arbeidsplassen var oppgitt å være en faktor som bidrar til ønske om å bidra positivt. Det å hjelpe andre var oppgitt som givende, spesielt av ansatte i de offentlige enhetene. Dette gjaldt både kunder og kollegaer.

6.3 ER DET FORSKJELLER I OFFENTLIG OG PRIVAT VIRKSOMHET?

Lederne i de offentlige enhetene opplever å ha mindre mulighet til å iverksette tiltak både i forhold til lønn og andre motivasjonsfaktorer enn lederne i de private. Medarbeiderne er samstemte i at ytre motivasjonsfaktorer ikke er de viktigste, men de som jobber i de to private enhetene er mer opptatt av lønn og bonus enn de i det offentlige. Lederne i de private enhetene benytter konkurranseelementet som motivasjonsfaktor i større grad enn lederne i de offentlige som i større grad oppmuntrer til ekstra innsats ved hjelp av lagånd og samarbeid. Lederne i det offentlige har høyere fokus på mestring, lederne i det private har høyere fokus på resultat. Medarbeiderne i det offentlige har i mindre grad individuelt ansvar for resultatet slik arbeidet er lagt opp. Medarbeiderne i det private har større arbeidsbelastning, men fleksibilitet i forhold til arbeidet og at oppgavene oppfattes som utfordrende gjør at de likevel opplever mestring. Arbeidet til medarbeiderne i de private enheten er prosjektbasert og resultatene er mer synlige enn for de offentlige ansatte. Lederne i de private enhetene er mer opptatt av å bygge en sterk sosial identitet knyttet til arbeidsplassen. Medarbeiderne i de offentlige enhetene er mer opptatt av å hjelpe andre, enn medarbeiderne i de private.

6.4 HVORDAN INNARBEIDES MOTIVASJONSARBEID I LEDELSEN AV KUNNSKAPSMEDARBEIDERE?

Effektene av å ha motiverte medarbeidere ble oppgitt å være store, både i forhold til ytelse og bruk og deling av kompetanse. Ledelse ble oppgitt å ha stor påvirkning på en medarbeiders motivasjonsnivå. Dårlig ledelse kan bidra til at en person som i utgangspunktet er motivert blir

demotivert (Lai, 2017). Det er individuelle forskjeller på hva som motiverer. Lederens utfordring er å kjenne sine kunnskapsmedarbeidere så godt at han/hun kan tilrettelegge for at de får de beste mulighetene for å bidra til verdiskaping i virksomheten (Lai, 2011; Spurkeland, 2015).

Siden ledere i det offentlige har begrenset adgang til å benytte lønn som motivasjonsfaktor bør de fokusere på andre faktorer. Virksomheten må jobbe med holdninger knyttet til andre verdier (Alvesson, 2011). Funnene viser at faktorer som autonomi, utfordring, samarbeid, eierskap og det å hjelpe andre er effektive i motivasjonsarbeid.

Ledernes fokus på å skape gode relasjoner til sine medarbeidere vil bidra positivt til motivasjonen hos kunnskapsmedarbeiderne. Gode relasjoner mellom leder og medarbeider kan til en viss grad kompensere for lav indre motivasjon hos medarbeideren (Bård Kuvaas et al., 2012). Et godt arbeidsmiljø er en forutsetning for at andre motivasjonstiltak skal ha effekt. Autonomi er den sterkeste motivasjonsfaktoren. Utfordringer er viktige for kunnskapsmedarbeiderne. Hvordan man organiserer arbeidsoppgavene er viktig for å sikre interessante oppgaver som gir mening og variasjon, spesielt ved rutinepregede oppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Medarbeiderne må involveres i saker som berører dem slik at de føler at deres kompetanse blir sett og anerkjent. Tilbakemeldinger gir anerkjennelse og mulighet for videre kompetanseutvikling (Lai, 2004). Gjennom organisering av oppgavene bør man også forsøke å skape et eierforhold som gir medarbeiderne økt følelse av ansvar og motivasjon. Virksomheter som klarer å bygge en sosial identitet hvor medarbeiderne identifiserer seg med selskapets verdisyn bidrar til et forpliktende organisasjonsengasjement (Mikkelsen & Laudal, 2014). Lederne bør jobbe for å skape en sunn konkurransekultur preget av samarbeid og ønske om å lykkes sammen.

Lederne bør legge sin innsats i å øke indre og prososial motivasjon (Lai, 2017). Ytre motivasjon er et tveegget sverd, som kan virke hemmende på indre motivasjon. Dersom man oppnår indre motiverte medarbeidere vil arbeidet i seg selv være en belønning. Prososialt motiverte kunnskapsmedarbeidere jobber for å skape positive resultater for andre i fremtiden (Grant, 2008). Målet for en leder bør ikke bare være å få medarbeideren til å utføre sin oppgave, men ønske å utføre den. Lederne i de fire caseenhetene jobber relativt likt for å bidra til økt motivasjon for kunnskapsmedarbeiderne.

Ulikhetene mellom de offentlige og private er små og er i hovedsak knyttet til ulike rammebetingelser og ulikt handlingsrom. Ut fra vår forskning konkluderer vi med at man kan overføre ledelsespraksis mellom enhetene.

6.5 ANBEFALINGER FOR VIDERE FORSKNING

Vår undersøkelse har avdekket at det er mange forhold som påvirker kunnskapsmedarbeideres motivasjon. Vår casestudie har begrenset antall informanter og det skaper begrensninger i forhold til å avdekke sammenhenger. Ved en kvantitativ undersøkelse ville vi fått klarere svar på hvordan de ulike motivasjonsfaktorene rangerer i styrke i forhold til hverandre.

Vi presentere her noen sammenhenger som vi mener det kunne vært interessant å undersøke nærmere:

- Forholdet mellom påvirkning av bonus på indre motivasjon og hvor konkurranseorientert man er
- Sammenheng mellom alder og viktigheten av personlig utfordring

LITTERATURLISTE

- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101-1124.
- Alvesson, M. (2011). Hvordan motivere individer. *MAGMA*, 2011(3), 33-40.
- Andresen, K. (2014). Forandring fryder og frustrerer. *Stat & styring*, 24(1), 52-54.
- Bekkehus, M. (2013). Kan "å hjelpe" føre til psykopatologi? - Prososial atferd i et utviklingsperspektiv. *Psykologisk tidsskrift*, 2013(1), 14-19.
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's the difference? *Journal of Management Studies* 39(1), 97-122.
- Bredemeier, H. C. & Drucker, P. F. (1959). Landmarks of Tomorrow. *American Sociological Review*, 24(6), 917. doi: 10.2307/2088600
- Cameron, K. S. & Spreitzer, G. M. (2012). *Oxford handbook of positive organizational scholarship*. New York: Oxford University Press, USA.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008.
- Christensen, P. H. & Foss, N. J. (2011). Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. *MAGMA*, 2011(3), 41-48.
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- Drucker, P. (2012). *Management Challenges for the 21st Century* (2nd ed.). Hoboken: Taylor and Francis.
- Dysvik, A., Kuvaas, B. & Buch, R. (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Erichsen, M., Solberg, F. & Stiklestad, T. (2015). *Ledelse i små og mellomstore virksomheter*. Hentet

- Folkmann, B. (2014). *Sådan motiverer ledere i praksis*. Hentet 19.02.2017 fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/02/demotiverende-ledelse/>
- Gimmestad, J. (2017). Bonuser på vikende front. *Parat - Medlemsblad for Parat, en arbeidstakerorganisasjon i YS*, 2017(1), 30-31.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 45-58.
- Hillestad, T. (2000). Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere. *MAGMA*, 2000(2).
- Horibe, F. & Tørum, A. (2001). *Intellektuell kapital : kunnskapsarbeiderne er bedriftens intellektuelle kapital - de utgjør langt flere enn IT-avdelingen, og de er lederens nye utfordring*. Oslo: Egmont Hjemmets bokforl.
- Humphrey. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature *The journal of applied psychology*, 2007(Sep 92(5)), 1332-1356. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1332
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. & Zedeck, S. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1332
- Isen, A. & Reeve, J. (2005). The Influence of Positive Affect on Intrinsic and Extrinsic Motivation: Facilitating Enjoyment of Play, Responsible Work Behavior, and Self-Control. *Motivation and Emotion*, 29(4), 297-325. doi: 10.1007/s11031-006-9019-8
- Jacobsen, D. I. (2014). Transformativ ledelse. *Magma*, 2014(5), 46-55.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forl.
- Johannessen, J.-A. & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap : jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work : stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2010). *Karakter på jobben*. Hentet 03.09.2016 fra:
<https://www.bi.no/forskning/News/Nyheter-2010/Karakterer-pa-jobben/>
- Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A. & Haerem, T. (2012). Economic and social leader–member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756-765. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.12.013
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (3. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Lai, L. (2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *MAGMA*, 2011(3), 49-55.
- Lai, L. (2015). *10-faktor, en innføring i de ti faktorene*. Hentet 31.03.2017 fra
http://www.10faktor.no/ks/hva_er_10-faktor+/innforing_i_de_ti_faktorene/
- Lai, L. (2017). *Demotiverende ledelse*. Hentet 19.02.2017 fra
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/02/demotiverende-ledelse/>
- Leveraas, P. (2017) Bård Kuvaas: Prososialt motivert professor med rocke-fot.
- Lines, R. (2011). Forskningsbasert viten om motivasjon av kunnskapsarbeidere. *MAGMA*, 2011(3), 23-32.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM : 2 : HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Petroni, A. & Colacino, P. (2008). Motivation strategies for knowledge workers: Evidences and challenges. *Journal of Technology Management & Innovation*, 3(3), 21-32.

- Sander, K. (2016). *Hva er et forskningsdesign*. Hentet 03.09.2016 fra <http://kunnskapssenteret.com/hva-er-forskningsdesign/>
- Sandvik, A. M. (2001). Ledelse av kunnskapsarbeid. *MAGMA*, 3, 56-63.
- Spurkeland, J. (2015). *Tilpasset ledelse : kunsten å lede et mangfold av individer*. Oslo: Universitetsforl.
- Svartdal, F. & Malt, U. (2016). *Mestring*. Hentet 23.03.2017 fra <https://snl.no/mestring>
- Teigen, K. H. (2016). *Motivasjon*. Hentet 21.04.2016 fra <https://snl.no/motivasjon>
- Universitetet i Oslo. (2007). *Kap. 6 Jobbkontroll, fysisk helse og psykologisk velvære (trivsel)*. Hentet fra https://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CB0QFjAAahUKEwi6zbHik8DIAhUJiCwKHfmjApI&url=http%3A%2F%2Fwww.uio.no%2Fstudier%2Femner%2Fsv%2Fpsykologi%2FPSY2401%2Fv05%2Fundervisningsmateriale%2FKap6.ppt&usg=AFQjCNFvAs_uTlhZqQEbzjdztnO1fL6gIA&sig2=LQ0yFI-PM6HQMvZWinNyIlg
- Wade, L., Mehren, T. & Johnston, K. (2009). *Boss eller buddy : balansegang for dagens ledere*. Oslo: Cappelen Damm.

VEDLEGG

VEDLEGG 1 SAMTYKKEERKLÆRING

SAMTYKKE ERKLÆRING

Vi er to studenter - Kari Loe og Jannicke Olsen - ved Nord Universitet - som skal skrive en master oppgave for MBA studiet om temaet motivasjon.

Vår veileder er Krister Salamonsen (Nord Universitet), og studieansvarlig er prodekan Frode Soelberg ved Handelshøgskolen i Nord Universitet.

Forskning viser at motiverte ansatte yter mer for virksomheten og har lavere turnover. Varige konkurransefortrinn skapes gjennom god ledelse av medarbeiderne. Vi ønsker å studere både ledernes antakelser om hva som gir de ansatte motivasjon til økt verdiskapning, og de ansattes meninger om hva som er viktig for dem i jobben.

Forskningen foregår ved intervju av 4 ledere og 8 medarbeidere fra bedrifter som er i hver sin sektor av næringslivet, 2 i offentlig og 2 i privat virksomhet.

Frivillig deltagelse

All deltagelse er frivillig og du kan trekke deg når som helst.

Intervju vil bli tatt opp på en digital opptaker og transkribert for analyse.

Du kan når som helst avslutte intervjuet eller trekke tilbake informasjon som er gitt under intervju eller observasjon. For kontakt informasjon, se side 2.

Anonymitet

Alle intervju, notater og innleveringsoppgaven vil bli anonymisert. Det vil si at ingen andre enn ovennevnte studenter vil vite hvem som er blitt intervjuet og informasjonen vil ikke kunne tilbakeføres til deg.

Før intervjuet begynner ber vi deg samtykke i deltagelsen ved å undertegne på at du har lest og forstått informasjonen på dette arket og ønsker å delta.

Samtykke

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet.

Sted og dato

Signatur

KONTAKTINFORMASJON

Kari E. Loe

Tlf.: [REDACTED]

E-post: [REDACTED]

Jannicke Olsen

Tlf.: [REDACTED]

E-post: [REDACTED]

VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE LEDERE

Vi skriver en masteroppgave om motivasjon. Vi skal studere bedrifter i både offentlig og privat sektor. Vi ønsker å finne ut hva som motiverer medarbeiderne og hvordan lederne jobber for å oppnå motiverte medarbeidere.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Vi benytter lydopptaker og tar skriftlige notater. Personopplysningene vil kun være tilgjengelig for forskerne, dvs oss to. Personopplysninger, notater og lydopptak makuleres etter endt oppgave.

Det er frivillig å delta i denne studien og du kan når som helst trekke deg. I etterkant av intervjuet vil vi transkribere intervjuet, og dette kan sendes deg dersom du ønsker å lese gjennom og godkjenne før vi bruker det i oppgaven vår.

Vi skal intervju 4 ledere og 8 medarbeidere, jevnt fordelt på offentlige og private virksomheter.

Først har vi lyst å orientere oss litt om deg og hvilken bakgrunn du har

- Hvor mange har du personalansvar for?
- Har du utdanning ut over videregående skole?
- Hvilken type virksomheter har du jobberfaring fra?
 - o Offentlig/privat
 - o Bransje
- Hvor mange års praksis har du?
- Hva synes du er det beste med å jobbe i det offentlige/private?

Beskrivelse av eget lederskap

Nå vil vi snakke litt om dine tanker om ledelse. Kan du si litt om hva du synes er viktig i utøvelse av lederskap.

Stikkord / hjelpespørsmål:

- Hvordan vil du beskrive din leder-stil?
- Hvilken relasjon ønsker du å ha til dine medarbeidere?
- Hvordan jobber du får å oppnå denne?

Effekt av motivasjon

Temaet i oppgaven er som nevnt motivasjon. Høyt motiverte medarbeidere er et mål for mange virksomheter. Vi ønsker å snakke litt om hvordan verdiskapningen påvirkes dersom en medarbeider er motivert versus demotivert. Kan du si litt om dine tanker om dette?

Stikkord / hjelpespørsmål:

- Påvirkning på egen og andres ytelse?

Motivasjon av medarbeiderne

Du har ansvar for X medarbeidere. Forskning viser at motiverte ansatte yter mer og blir lengre i virksomheten enn demotiverte. Kan du si litt om hvordan du som leder jobber for å motivere dine medarbeidere.

Stikkord / hjelpespørsmål:

- I hvor stor grad tror du at du kan påvirke motivasjonsnivået til dine ansatte?
- Hva tror du dine medarbeidere motiveres av?
- Hvilke muligheter har du i din stilling til å sette i gang tiltak for å øke motivasjon (i fht økonomiske midler og fullmakter)
- Bruker du forskjellige virkemidler på de ulike ansatte?
- Hvordan avdekker du hvilke virkemidler som fungerer for den enkelte?
- Hva tror du er med på å påvirke motivasjonen til de ansatte negativt?
- Hvordan identifiserer dere medarbeidere som yter det lille ekstra?
- Utøves det spesielle tiltak mot disse?

Belønningssystemer

Vi vil gjerne høre litt om belønningssystemene i din virksomhet. Kan du fortelle om belønningssystemene din virksomhet benytter?

Stikkord / hjelpespørsmål:

- Hvilke belønninger legger du mest vekt på for å sikre at de ansatte yter best mulig?
- Hvilke belønninger tror de dine medarbeidere er mest fornøyd med?
- Kan noen av belønningssystemene føre til demotiverte medarbeidere?
- Tror du systemet oppfattes som rettferdig?

Avslutningsvis

Vi har snakket om motivasjon og tiltak for å øke denne. Har du noe du ønsker å tilføye som vi ikke har vært innom?

VEDLEGG 3: INTERVJUGUIDE MEDARBEIDERE

Vi skriver en masteroppgave om motivasjon. Vi skal studere bedrifter i både offentlig og privat sektor. Vi ønsker å finne ut hva som motiverer medarbeiderne og hvordan lederne jobber for å oppnå motiverte medarbeidere.

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Vi benytter lydopptaker og tar skriftlige notater. Personopplysningene vil kun være tilgjengelig for forskerne, dvs oss to. Personopplysninger, notater og lydopptak makuleres etter endt oppgave.

Det er frivillig å delta i denne studien og du kan når som helst trekke deg. I etterkant av intervjuet vil vi transkribere intervjuet, og dette kan sendes deg dersom du ønsker å lese gjennom og godkjenne før vi bruker det i oppgaven vår.

Vi skal intervju 4 ledere og 8 medarbeidere, jevnt fordelt på offentlige og private virksomheter.

Først har vi lyst å orientere oss litt om deg og hvilken bakgrunn du har

- Har du utdanning ut over videregående skole?
- Hvilken type virksomheter har du jobberfaring fra?
 - o Offentlig/privat
 - o Bransje
- Hvor mange års praksis har du?
- Hva synes du er det beste med å jobbe i det offentlige/private?

Prestasjoner

Nå skal vi snakke litt om motivasjon og vi er ute etter å høre hva som er viktig for deg og hva som skal til for at du skal fungere best på jobb. Hva bidrar til å øke din motivasjon?

Stikkord / hjelpespørsmål:

- Når arbeider du som best?
- Arbeider du jevnt og trutt uavhengig av type arbeidsoppgave?
- Hva gir deg motivasjon på jobb?
- Hva kan virke demotiverende?
- Hvilken betydning har arbeidsmengde for din motivasjon?
- Synes du jobben din er meningsfull? På hvilken måte?
- I hvor stor grad ser du resultater av din arbeidsinnsats?
- Ser du en sammenheng mellom bedriftens mål og jobben du gjør?
- Får du tilbakemeldinger på hvordan du utfører jobben din?
- Hva er viktigst for deg, der du er i livet nå?

Tilhørighet – del av et fellesskap

Du jobber i en virksomhet med mange ansatte. Hva har arbeidsmiljøet å si for din motivasjon?

Stikkord / hjelpespørsmål:

- Føler du at kollegaene dine bryr seg om deg som menneske og gir deg den støtten du trenger?

Hvilken betydning har det for deg hva andre synes om din arbeidsplass?

Stikkord / hjelpespørsmål:

- Stolthet

- Identifiserer du deg med bedriftens verdier?

Utfordrende oppgaver – faglig selvrealisering og personlig vekst

Vi har lyst å snakke litt om oppgavene dine og hvilke muligheter du har for å utvikle deg, både faglig og som person. Kan du fortelle oss litt om det?

Stikkord / hjelpespørsmål:

- Hvordan er balansen mellom kompetanse og utfordringene i jobben?

- Hvordan opplever du arbeidspress på jobb?

- Hvordan legges det til rette for at du kan utvikle dine sterke sider og ditt potensiale? Blir din kompetanse sett og brukt? Kompetansedeling?

Rettferdighet – innsats i forhold til belønning, sett i forhold til andre

Det finnes mange måter å belønne god innsats på. Har du eksempel på virkemidler som brukes i denne virksomheten for å belønne de som yter noe ekstra?

Stikkord / hjelpespørsmål:

- Hvis kun lønn og bonus blir nevnt, spør om det finnes andre måter virksomheten anerkjenner innsats på.

- I hvor stor grad er belønningene rettferdig tildelt?

Autonomi og selvbestemmelse – selv bestemme utførelse av jobben og bidra i beslutningsprosesser

Et sett av arbeidsoppgaver kan løses på mange forskjellige måter. Oppgaver kan utføres under sterkt styring eller man kan få frihet til å legge opp dagen selv. Kan du beskrive arbeidsformen hos dere?

Stikkord / hjelpespørsmål:

- Har du noen arbeidsoppgaver som du føler ansvar for resultatet av?

- Har du mulighet for å påvirke din arbeidsmengde?

- Hvilke muligheter har du til å planlegge og styre din arbeidsdag

- Hvordan er muligheten for medvirkning i beslutningsprosesser, og i hvilken grad blir dine meninger hørt og tatt hensyn til?

- Påvirkes graden av medvirkning av type beslutninger?

Lederens betydning

Utøvelse av ledelse varierer fra leder til leder. Personlighet er en av faktorene som påvirker måten man leder på. Kanskje har du hatt flere ledere i ditt yrkesliv. Kan du si noe om hvordan en leder kan påvirke din motivasjon og dine resultater?

Stikkord / hjelpespørsmål:

- Hvordan påvirker lederen din motivasjon?
- Hva setter du mest pris på hos din leder?
- Føler du at lederen din bryr seg om deg som menneske og gir deg den støtten du trenger?

Avslutningsvis

Har du noe du ønsker å tilføye som vi ikke har vært innom?