

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E Navn: Yngve Eide, Thomas Strand og Jørgen Valved

---

## Livsfasers påvirkning

- En kvalitativ studie om hvordan den ansattes livsfase påvirker lederens motivasjonsarbeid.

---

Dato: 25.05.2022

Totalt antall sider: 107



**NORD**  
universitet

[www.nord.no](http://www.nord.no)

## Forord

Det å skrive masteroppgave under en pandemi har vist seg som en spennende, men også utfordrende reise. Det å sette seg inn i teknologiske muligheter for å samarbeide mellom gruppemedlemmene som er bosatt forskjellige steder i landet har vært en givende og lærerik prosess. Det å fullføre en masteroppgave har vært en stort sett positiv opplevelse for oss, og noe vi vil ta med oss i fremtiden.

Vi ønsker først og fremst å takke våre nærmeste, som har vist sin støtte og ikke minst tålmodighet, for at vi kunne bruke sene kvelder og helger på denne oppgaven uten dårlig samvittighet.

Vi ønsker å gi en stor takk til vår veileder Johan Olaisen som har utfordret og støttet oss gjennom hele prosessen. Vi ville ikke klart å levere en oppgave vi er så fornøyde med uten hjelp gjennom tilbakemeldinger og innspill. Dette har vært til stor hjelp.

Vi vil takke våre arbeidsplasser for å ha støttet oss og gitt oss muligheten til å gjennomføre studiet mens vi fortsatt er i jobb. En slik tilrettelegging er vi meget fornøyde med og vil være evig takknemlig for muligheten til å gjennomføre masterstudie.

Vi vil også takke informantene som stilte opp og gjorde denne oppgaven mulig. Uten deres bidrag ville ikke denne oppgaven blitt det den er blitt.

Avslutningsvis ønsker vi å takke alle som har bidratt eller støttet oss på en eller annen måte gjennom studiet. Dette hadde ikke vært mulig uten dere.

25.05.2022

Yngve Eide, Thomas Strand, Jørgen Valved

## Sammendrag

Tema i denne masteroppgaven er hvordan ledere fokuserer og benytter livsfaser som påvirkende faktor når de skal utføre motivasjonsarbeid rettet mot sine ansatte. Formålet med studien er å belyse hvilken påvirkning livsfaser har på lederens motivasjonsarbeid.

Problemstillingen for denne oppgaven er: *Hvordan påvirker den ansattes livsfase lederens motivasjonsarbeid?*

Med bakgrunn i problemstillingen ble det gjennomført en litteraturgjennomgang på forskning, rapporter og teorier knyttet til tematikken motivasjon og livsfaser.

Oppgaven er utarbeidet gjennom kvalitativ forskningsmetode. Vi gjennomførte 6 semi-strukturerte dybdeintervjuer med mellomledere fra ulike virksomheter. Intervjuguiden har følgende hovedtema: Bevissthet rundt motivasjon, tilpassing til livsfaser og beslutningsmyndighet.

Funnene i vår studie viser at ledere er bevisste på viktigheten av deres motivasjonsarbeid. Vi finner også at ledere fokuserer på viktigheten av grupper og gruppesammensetning, samt gruppers påvirkning på motivasjonen på arbeidsplassen. Våre funn viser at alle lederne hadde likt syn på livsfaser og alle kunne presentere ulike tiltak for hver av livsfasene og hvorfor disse tiltakene var viktige mot denne livsfasen. Videre ser vi også at lederne fokuserte på samtale som den beste måten å kunne tilpasse og drive motivasjonsarbeid mot de ansatte. Våre funn viser også at ingen av lederne følte noen begrensinger i forbindelse med motivasjonsarbeidet.

Vår konklusjon er at ledere påvirkes av den ansattes livsfase til en viss grad, da livsfasen kan gi en indikasjon på hvilke behov den ansatte har. Livsfaser er dog ikke den viktigste faktoren for å kartlegge den ansattes behov, og ledere kan ikke basere sitt motivasjonsarbeid ene og alene på den ansattes livsfase.

## Abstract

This master's thesis' theme is how middle managers focus on and use life stages as an influencing factor when motivating their employees. The purpose of this study is to shed light on what influence life stages have for the middle manager's motivational work.

The research question for this thesis is: *How does the employee's life stage affect the manager's motivational work?*

Based on the problem a literature review was conducted on research, reports and theories related to the topic of motivation and life stages.

The thesis has been prepared through a qualitative research method. We conducted 6 semi-structured in-depth interviews with middle managers from various companies. The interview guide has the following main themes: Awareness of motivation, adaptation to life stages and decision-making authority.

The findings of our study show that leaders are aware of the importance of their motivational work. We also find that leaders focus on the importance of groups and group composition, as well as groups' influence on motivation in the workplace. Our findings show that all the leaders had the same view of life stages and everyone could present different measures for each of the life stage and why these measures were important for this life stage. Furthermore, we also see that the managers focused on conversation as the best way to be able to adapt and conduct motivational work towards the employees. Our findings also show that none of the leaders felt any limitations in connection with the motivational work.

Our conclusion is that managers are affected by the employee's life stage to a certain extent, as the life stage can give an indication of what the employee's needs are. However, life stages are not the most important factor in mapping the employee's needs, and managers cannot base their motivational work solely on the employee's life stage.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	i
Sammendrag .....	ii
Abstract .....	iii
Innholdsfortegnelse .....	iv
Tabell med oversikt over figurer brukt i oppgaven .....	viii
1.0 Innledning .....	1
1.1 Aktualisering: .....	2
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	2
1.3 Operasjonalisering .....	4
1.4 Oppgavens struktur .....	4
2.0 Teori .....	6
2.1 Motivasjonsteorier .....	6
2.1.1 Indre, ytre og prososial motivasjon .....	7
2.1.2 Maslows behovshierarki .....	9
2.1.3 Femfaktormodellen .....	11
2.1.4 Femfaktormodellen i grupper / Big five in team .....	12
2.1.5 Mestring .....	14
2.1.6 Mål .....	14
2.1.7 Forventings teori .....	15
2.1.8 Herzbergs to-faktorteori .....	16
2.1.9 Regler, belønning og beslutninger .....	18
2.1.10 Teambygging og teamutvikling .....	19
2.2 Livsfaseteori .....	20
2.2.1 Livsfasepolitikk .....	20
2.2.2 Balanse mellom jobb og fritid .....	21
2.2.3 Alders gruppering og motivasjonsfaktorer .....	22

2.2.4	The six stages of employee lifecycle.....	24
2.2.5	Managing Employee Life Cycles .....	25
3.0	Metode.....	28
3.1	Forskningsdesign .....	28
3.2	Datainnsamling og utvalg:.....	29
3.2.1	Utvalgsstrategi.....	29
3.2.2	Antall informanter .....	30
3.2.3	Datainnsamling.....	30
3.3	Behandling av data .....	32
3.4	Dataanalyse.....	33
3.5	Evaluering (Validitet og reliabilitet).....	35
3.5.1	Reliabilitet .....	35
3.5.2	Validitet.....	36
3.6	Refleksjon rundt egen rolle som forsker.....	36
3.7	Refleksjon rundt valg av design og metode.....	37
3.8	Etiske problemstillinger.....	38
4.0	Empiriske funn .....	40
4.1	Bevissthet rundt motivasjon .....	40
4.1.1	Begrepet motivasjon.....	40
4.1.2	Praktisering av motivasjon .....	40
4.1.3	Resultater fra motivasjonsarbeid .....	42
4.1.4	Viktigheten av å drive motivasjonsarbeid .....	42
4.1.5	Tilretteleggelse gjennom dialog .....	43
4.1.6	Justering av verktøy .....	43
4.2	Livsfaser .....	44
4.2.1	Begrepet livsfase .....	44
4.2.2	Startfasen.....	44

4.2.3	Midtfasen.....	45
4.2.4	Sluttfasen.....	46
4.2.5	Tilpassing.....	47
4.3	Beslutningsmyndighet.....	49
4.3.1	Egne beslutninger.....	49
4.3.2	Handlingsrom.....	50
4.4	Oppsummering funn.....	52
5.0	Drøfting.....	55
5.1.	Motivasjon.....	55
5.1.1	Bevissthet rundt motivasjon.....	55
5.1.2	Tilpasninger - Femfaktormodellen.....	56
5.1.3	Grupper.....	58
5.1.4	Kjenne sine ansatte.....	62
5.2	Livsfaser.....	66
5.2.1	Begrepet livsfase.....	66
5.2.2	Startfasen.....	68
5.2.3	Midtfasen.....	70
5.2.4	Sluttfasen.....	72
5.2.5	Tilpassing.....	73
5.3	Beslutningsmyndighet og handlingsrom for ledere.....	75
5.3.1	Beslutninger og kommunikasjon.....	75
5.3.2	Tilpassing for beslutninger.....	76
5.3.3	Handlingsrom rundt økonomi og tid.....	78
5.4	Sammendrag.....	82
5.4.1	Bevissthet rundt motivasjon.....	82
5.4.2	Livsfaser.....	83
5.4.3	Beslutninger og handlingsrom.....	84

6.0 Konklusjon og forslag til videre forskning .....	85
6.1 Forskningsspørsmålene .....	85
6.1.1 Hvor bevisst er ledere rundt oppgaven å motivere de ansatte? .....	85
6.1.2 Hvilke tilpasninger gjør ledere i motivasjonsarbeidet mot ansatte i de ulike livsfasene? .....	85
6.1.3 Hvordan påvirkes motivasjonsarbeidet når lederen har begrenset beslutningsmyndighet? .....	85
6.2 Konklusjon.....	86
6.3 Egenevaluering .....	87
6.4 Veien videre.....	88
Referanseliste: .....	I
Vedlegg 1: Intervjuguide.....	IV
Vedlegg 2: Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt.....	VII



## Tabell med oversikt over figurer brukt i oppgaven

<p>Figur 1</p> <p>Nasjonale Digital Læringsarena (2021): Maslows behovspyramide</p>	<p>Nasjonale Digital Læringsarena (2021): Maslows behovspyramide. Hentet fra: <a href="https://ndla.no/subject:1:03e810db-3560-47b5-a5f6-e7afe1d0a2d6/topic:1:283ddec5-923c-412c-b880-cf71f42516d2/topic:1:fcd739b6-1047-47d7-8091-fec8c1c2cf22/resource:ff86602f-473d-4f4b-a356-65d2ecd104a1">https://ndla.no/subject:1:03e810db-3560-47b5-a5f6-e7afe1d0a2d6/topic:1:283ddec5-923c-412c-b880-cf71f42516d2/topic:1:fcd739b6-1047-47d7-8091-fec8c1c2cf22/resource:ff86602f-473d-4f4b-a356-65d2ecd104a1</a></p>
<p>Figur 2</p> <p>Salas et al. (2005, s 571): Big five i team</p>	<p>Salas, E., Sims, D. E., &amp; Burke, C. S. (2005): Is There a «BIG FIVE» In Teamwork? Small Group Research. Vol. 36 no. 5. Sage Publications.</p>

## 1.0 Innledning

Det er mye fokus i media og i arbeidslivet på å holde de eldre lengst mulig i jobb før de pensjonerer seg. Dette fordi den kommende eldrebølgen blir stadig større med årene som kommer. Det er i dag litt under 1 million pensjonister i Norge (SSB.no), og dette tallet er forventet å stige.

Det har i de siste årene blitt mer fokus rundt begrepet livsfasepolitikk som en erstatning for seniorpolitikk. Dette for å fokusere på alle ansatte i alle livets faser, mot kun å fokusere på de eldre. NHO (u.å) beskriver forskjellen på livsfasepolitikk og seniorpolitikk slik:

*«En livsfaseorientert personalpolitikk er tilpasset de behovene som den enkelte medarbeider har i de forskjellige fasene av yrkeslivet. Behovene kan være knyttet til jobb, familie, fritid og livssituasjon for øvrig. Vi mener det ikke er behov for å lage en egen seniorpolitikk, da en god livsfasepolitikk vil fange opp seniorperspektivet.»*

Gjennom en livsfaseorientert personalpolitikk skal alle ansatte behandles likt i starten, for deretter å få tilpasset etter individuelle behov for å skape et best mulig resultat for den ansatte. Ved individuelle tilpassinger vil de ansatte føle seg sett og gi den ansatte økt grad av indre motivasjon. Indre motivasjon er en viktig drivkraft som skaper engasjement og produktivitet (Cecilie Lycke. 2020). Det vil derfor være ønskelig med ansatte som har høy grad av motivasjon.

Vi ønsker gjennom dette forskningsprosjektet å se på motivasjonsarbeidet som gjennomføres med fokus på livsfasepolitikk, hvor hver enkelt ansatt blir sett av lederen. Vi vil innhente informasjon rundt motivasjon og livsfasepolitikk gjennom relevant litteratur og fagartikler. Vi vil deretter gjennomføre dybdeintervjuer med flere ledere om hvordan de driver motivasjonsarbeid med bakgrunn i livsfasepolitikk. Formålet med studien er å se om lederne bevisst fokuserer på livsfaser i motivasjonsarbeidet, eller ikke tar slike hensyn mot de ansatte.

## 1.1 Aktualisering:

Det har lenge vært et fokus fra politikerne at de ønsker at flere står i jobb lengst mulig. Ved å ha flere i arbeid gir dette en merkbar verdiskapning i samfunnet (NAV.no). For å kunne ha folk lengst mulig i arbeidet må den fysiske og psykiske slitasjen den ansatte får i arbeidslivet reduseres, slik at vi kan stå lengre i arbeid. Dette forebyggingsarbeidet starter i starten av arbeidskarrieren til de ansatte. Med fokus på livsfasepolitikk vil arbeidsbelastningen reduseres gjennom individuelle tiltak tilpasset den enkelte. Dette skaper ansatte som er mer motiverte og kapable til å stå lengre i arbeidslivet.

Cecilie Lycke (2020) skriver; «*Da er det vel bare å lage en pakke av motiverende tiltak tilpasset hver livsfase? Det holder ikke, for forskjellen mellom individer er større enn mellom aldersgrupper. Skal vi lykkes, må tiltakene tilpasses hvert enkelt individ, og leder må få nok handlingsrom til å kunne forvalte hva som er riktig i den enkelte situasjonen.*»

Motivasjon er ferskvare og kan ikke tvinges på noen. Den må komme naturlig gjennom den ansattes opplevelse av arbeidssituasjonen. Som leder kan dette påvirkes gjennom individuelle tiltak med fokus på å bedre den ansattes arbeidssituasjon. Det er derfor interessant å se om ledere fokuserer på disse individuelle tilpassingene i sitt motivasjonsarbeid, eller om mange blir skjært over med samme kam.

Flere motivasjonsteorier spesifiserer ikke om de er rettet mot individet eller en gruppe, og kan derfor tolkes som både og. Vår oppfatning baserer seg på dette da vi opplever at ledere kan ta et tiltak som fungerer bra mot et enkelt individ og så bruke dette mot alle i håp om at dette vil fungere likt for hele gruppen. Det kan være interessant å se om dette stemmer og om det er et bevist valg som lederen gjør og med hvilket grunnlag.

## 1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

I denne oppgaven vil vi ta utgangspunkt i flere motivasjons teorier og ser på dette med fokus på livsfasepolitikk.

Gjennom dette ønsker vi å se om det blir tatt hensyn i motivasjonsarbeidet til de individuelle behov til hver enkelt i livsfasepolitikken. Med bakgrunn i dette har vi utarbeidet følgende problemstilling:

*Hvordan påvirker den ansattes livsfase lederens motivasjonsarbeid?*

For å kunne besvare problemstillingen har vi utformet følgende forskningsspørsmål:

1. Hvor bevisst er ledere rundt oppgaven å motivere de ansatte?
2. Hvilke tilpasninger gjør ledere i motivasjonsarbeidet mot ansatte i de ulike livsfasene?
3. Hvordan påvirkes motivasjonsarbeidet når lederen har begrenset beslutningsmyndighet?

Grunnen for at vi valgte disse problemstillingene er at vi tror ledere ikke er bevisst på hvordan de motiverer sine ansatte. Vår hypotese er at ledere motiverer ansatte som en gruppe og ikke som enkelte individer. Videre tror vi at når lederne gjør en forskjell på de ansatte i de forskjellige livsfasene, er forskjellen mer ubevist og ad hoc. Med dette mener vi at ledere ikke har en strategi eller plan for å motivere ansatte annerledes i de forskjellige livsfasene.

Våre erfaring er at det i samfunnet i dag er mye fokus på motivasjon og hvordan man skal motivere. Gjennom tv-program som kompani Lauritzen, sosiale medier og utallige populærvitenskapelige bøker blir vi fortalt viktigheten og fordelene av motivasjon og hvordan motivere oss selv og andre. Samtidig føler vi at det i våre bedrifter ikke er et like stort fokus på motivasjon som vi mener det burde være. Det samme gjelder i stor grad tilpassinger til ulike livsfaser. Som det ble gått gjennom innledningsvis er livsfasepolitikk en viktig del av å holde personer i arbeid lengre, men det vil også være med å holde personer på samme arbeidsplass lengre, som vi skal se senere i oppgaven vil dette ofte gagne bedriften.

I store organisasjoner har ofte mellomledere mindre beslutningsmyndighet overfor ansatte, dette fordi det alltid er et lederledd over som kan gjøre større beslutninger. Dette kan gjøre det vanskelig for ledere å sette inn ønskede motivasjonstiltak som må *godkjennes* fra ledere på høyere nivå. Eksempler på dette kan være fleksible arbeidstider, lønn eller midlertidig hospitering på en annen avdeling. En videre konsekvens av dette er at ledere må være bevisst på at ansatte ikke føler seg forskjellsbehandlet, dette er noe som blir interessant å se på hvordan våre informanter reflekter rundt.

Gjennom denne studien ønsker vi å se om vår oppfatning rundt lederes motivasjonsarbeid stemmer eller om lederne har et stort fokus på motivasjonsarbeidet og gjør mer enn det vi er klar over.

### 1.3 Operasjonalisering

Livsfasepolitikk beskrives tidligere i innledningen. I denne oppgaven vil vi benytte begrepet livsfase rundt hvilken fase den ansatte befinner seg i livet. Vi velger derfor å avgrense begrepet livsfase til kun de fasene som er relevante mot yrkeslivet. Vi vil derfor kun se på livsfasene som påvirker ansatte i de ulike fasene de befinner seg mens de er yrkesaktive. Livsfaser som forekommer før eller etter yrkeslivet vil vi derfor ikke fokusere på i denne oppgaven.

I denne oppgaven vil begrepet motivasjonsarbeid omhandle det lederen gjør for å skape glede, trivsel og ønske om å prestere hos de ansatte. Dette med mål om å skape lykkelige ansatte som presterer på ønsket nivå.

### 1.4 Oppgavens struktur

Denne oppgaven starter med en gjennomgang av relevant motivasjons og livsfase teori (kapittel 2). I Kapittel 3 vil vi presentere den metodiske prosessen for oppgaven. Kapitlet er delt i to med, forskningsdesign og datainnsamling med utvalg. Videre blir empirien presentert

i kapittel 4. I kapittel 5 blir empirien analysert og drøftet opp mot teorien. Avslutningsvis i kapittel 6 presenterer vi vår konklusjon og svarer på forskningsspørsmålet. Vi kommer også med forslag til videre forskning og hva vi mener er sterke og svake sider ved studiet.

## 2.0 Teori

Med bakgrunn i problemstilling kan vi dele de teoretiske rammene i to hovedkategorier for denne oppgaven. Disse kategoriene er motivasjonsteorier og livsfaseteorier. Teoriene vi har valgt vurderes som relevant for å kunne belyse og drøfte innsamlet empiri, i det formål å kunne besvare problemstillingen.

I dette kapitlet vil vi først presentere relevante teorier knyttet til motivasjon, for deretter presentere teorier knyttet til livsfaser.

### 2.1 Motivasjonsteorier

Til å starte dette kapitlet er det formålmessig å definere begrepet motivasjon, samt ta med hva vi legger i å drive motivasjonsarbeid. Vi velger å benytte Karl Halvor Teigen (2020) sin definisjon av motivasjon hentet fra store norske leksikon:

*«Motivasjon er en samlebetegnelse på de faktorene som setter i gang og som styrer atferden i mennesker og dyr. Det første omtales ofte som motivasjonens energikomponent (hva som setter oss i sving, og hva som bestemmer innsats og utholdenhet), det andre handler om motivasjonens retning (hvilke mål vi setter oss, og hvilke valg vi tar)»*

Motivasjon kan forklares med andre ord som drivkraften som bestemmer hvor mye innsats vi legger i de handlingene vi gjør, samt hvorfor vi handler for å oppnå det vi jobber mot.

Motivasjon kan derfor ses på som grunnlaget for alle handlinger som mennesker utfører, og kan videre hjelpe oss med å forstå hvorfor mennesker handler slik de gjør, gjennom å forstå hva som motiverer dem.

Kaufmann & Kaufmann (2009) mener at motivasjonsteorien er opptatt av å finne sammenhengen mellom drivkrefter, retning, mål, hensikt og intensitet. Kaufmann & Kaufmann sin definisjon av motivasjonsteori er: *“De biologiske, psykologiske og sosiale*

*faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål” (2009, s. 93).*

I denne oppgaven ser vi på motivasjonsarbeid som det arbeidet lederen utfører for å legge til rette eller øke motivasjonen til de ansatte. Formålet med motivasjonsarbeid kan derfor sies å være å bevare eller øke motivasjonen til de ansatte. For å kunne utføre dette best mulig må lederen derfor kunne forstå hva som motiverer hver enkelt ansatt for å tilpasse tiltak i motivasjonsarbeidet deretter.

### 2.1.1 Indre, ytre og prososial motivasjon

Kaufmann & Kaufmann (2009, s.103) definerer indre og ytre motivasjon på en konkret måte. Indre motivasjon forklarer de som «*Kilden til motivasjonen ligger i selve utførelsen av arbeidet*». Ytre motivasjon forklarer de er når «*Kilden til motivasjonen ligger utenfor selve jobbaktiviteten*». Ved hjelp av disse definisjonen har vi et klart skille på hva som er forskjellen på indre og ytre motivasjon.

Peter A. Heslin (2005) mener at suksess i en karriere kan forklares objektivt gjennom lønn, forfremmelse og status eller subjektivt gjennom hvordan ansatte føler jobbopplevelsen er og hvordan det påvirker livet ellers. Fokuset på den objektive suksessen er styrt av ytre motivasjon, mens fokuset på den subjektive suksessen er styrt av indre motivasjon. Heslin mener at mennesker kan påvirkes av begge to samtidig, men det er alltid en som er sterkest og som er den største drivkraften for motivasjon til handling. For at ledere skal kunne effektivt påvirke de ansattes motivasjon, må de vite og forstå hva som påvirker den ansatte mest til handling.

Johannessen og Olsen (2008) sier det er mange faktorer som påvirker ved de som presterer på et høyt nivå, men trekker frem indre motivasjon som den viktigste faktoren. Johannessen og Olsen forklarer indre motivasjon som positive reaksjoner knyttet til oppgaven de skal løse. Videre sier Johannessen og Olsen at et høyt nivå av ytre motivasjon kan redusere et høyt nivå av indre motivasjon. Den ansatte vil derfor enten være fokusert på ytre eller indre motivasjon, men ikke begge på samme tid.



Anne H. Gausdal (2001) sin studie *Autonomi – Veien til motivasjon og kunnskapsutvikling* ser på hvorledes indre motivasjon kan oppnås gjennom autonomi eller selvbestemmelse. Det er Edward Deci selvbestemmelse teori som er lagt til grunn i Gausdal sin studie, teorien sier at det er ved å tilfredsstillere tre ulike psykologiske behov: kompetanse, tilhørighet og selvbestemmelse hos individet kan oppnå en større indre motivasjon. Selvbestemmelse trekkes frem som det som er viktigst å tilfredsstillere for å øke motivasjonen og ytelsen. Ved å stimulere til økt selvbestemmelse vil de to andre faktorene kompetanse og tilbørighet også tilfredsstilles gjennom personlig ansvar som også krever handlinger basert på egne valg. Gausdal presiserer at selvbestemmelse må skje innen gitte rammer som er i tråd med arbeidsplass bestemte regler og aksepterte kollegial dynamikk.

Johannessen og Olsen (2008) sier de faktorene som hemmer motivasjon i størst grad er tilbakegang, hindringer og negative hendelser. Dette kan føre til opplevelsen av maktesløshet, som er svært negativt mot den indre motivasjonen. Kramer (2011) mener ledere må gjøre alt for å motvirke negative hendelser, da disse påvirker i vesentlig større grad enn de positive. Johannessen og Olsen mener den beste måten for å håndtere negative hendelser er å endre måten vi tenker på dem. Det kan ha stor påvirkning om den ansatte er pessimist eller optimist. Gjennom positivt selvsnakke kan dette motvirke negative tanker og hindre at den ansatte blir dratt inn i en negativ tankespiral.

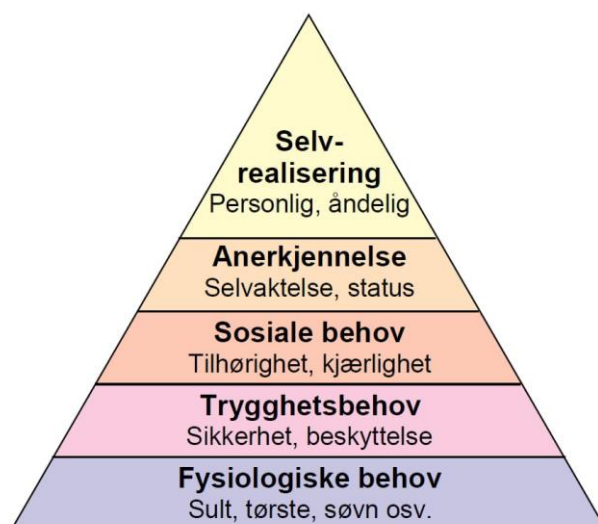
Linda Lai forklarer at det finnes tre former for motivasjon i arbeidslivet. De klassiske motivasjonene indre og ytre, og prososial motivasjon. Den indre motivasjonen er motivasjon for å gjennomføre selve oppgaven fordi den er spennende, lærerik eller utfordrende, for å utvikle seg selv. Ytre motivasjon er motivasjonen som kommer i form av belønning eller kompensasjon, for eksempel lønn fokuset er da på hva man selv kan få igjen for å gjøre noe. «*Prososial motivasjon handler om å fokusere på andre fremfor seg selv. Prososial motivasjon gir dermed medarbeideren et annet perspektiv på egen jobb og selve formålet med jobben*» (Lai. 2017). Prososial motivasjon handler om at den ansatte opplever mening og føler en forskjell. Dette gjennom at mange opplever en god følelse gjennom å hjelpe andre fremfor seg selv. Motiveres man av ytre motivasjon er man mest interessert i hva man selv kan få. Mens man av indre motivasjon motiveres av hva man kan få for å få det bedre. Prososial

motivasjon kan beskrives som uselvvisk, hvor kjærlighet og godhet er sentralt (Jacobsen & Thorsvik. 2019)

For å forsterke prososial motivasjon kan man gi medarbeiderne muligheten til å se nytten deres innsats gjør. For ledere som fokuserer på dette er det viktig å legge til rette for kontakt mellom medarbeiderne og de som hjelpes av dem. En annen måte å forsterke prososial motivasjon på er gjennom takknemlighet. Om dette er mellom medarbeiderne eller fra lederen er likegyldig, da dette gir en opplevelse av verdi på arbeidsplassen som videre gir økt motivasjon (Lai. 2017).

### 2.1.2 Maslows behovshierarki

Maslows behovsteori ser på mennesker sitt behov og hvordan disse behovene motiverer dem. I behovshierarkiet blir menneskers behov delt inn i fem kategorier; fysiologiske behov som lønn og arbeidstidsbestemmelser. Sikkerhetsbehov som arbeidsforhold. Sosiale behov som arbeidsgrupper. Behov for anerkjennelse gjennom for eksempel tilbakemeldinger og titler eller posisjoner. Det siste behovsnivå er selvrealisering, her er utfordrerne arbeidsoppgaver og muligheten til å være kreativ viktige. (Jacobsen & Thorsvik. 2019). Maslow presenterer disse behovene i et hierarkisk system hvor vi må bli tilfredsstilt i et nivå før man kan bevege seg oppover til neste nivå. Fysiologiske behov står nederst og er fundamentet og behov for selvrealisering er på toppen i hierarkiet. Ifølge Maslow må de fysiologiske behovene være tilfredsstilt før vi påvirkes av sikkerhetsbehovene. Sikkerhetsbehovet må videre bli tilfredsstilt før neste behov i hierarkiet påvirker, og slik mener Maslow en beveger seg oppover i hierarkiet. Ved å benytte behovshierarkiet kan vi forstå hva som motiverer mennesker til å handle, med bakgrunn i at mennesker vil motiveres av de ulike behovene og handle for å tilfredsstille disse (Jacobsen & Thorsvik. 2019)



Figur.1 - Nasjonal Digital Læringsarena (2021): Maslows behovspyramide

Saul McLeod (2018) deler Maslows behovshierarki i to. Der de fire første i hierarkiet er mangelbehov, eller *deficiency*. Befinner en person seg i denne delen av pyramiden vil motivasjonen synke i takt med at de behovene blir møtt. Den øverste dele av pyramiden er *growth* eller vokse. En person som er i denne delen, vil motiveres mer av å få sine behov møtt i. I vokse-delen mangler man ikke noe, men blir motivert av å vokse som en person.

Maslow mener at de fleste mennesker vil ha alle behovene delvis tilfredsstilt (Jacobsen & Thorsvik. 2019). Vi kan forstå dette gjennom at behovet er tilfredsstilt til et nivå som er akseptabelt for individet, men som ikke trenger å være 100%. Mennesket kan derfor påvirkes av alle fem behovene samtidig. Da vil de mest dominerende behovene motivere individet mest til handling (Jacobsen & Thorsvik. 2019).

Jacobsen og Torsvik (2019) mener det viktigste behovsteorien lærer oss er forutsetningene for å motivere ansatte. Jacobsen og Torsvik trekker frem to punkt hvor det første er at mennesker motiveres til handling om de opplever at det er muligheter for å tilfredsstille sine behov. Gjennom de ulike fasene av livet vil mennesker ha ulike behov. Det er derfor ingen fasit på hva som motiverer hvert individ, da dette er ulikt for hvert enkelt individ. Videre mener

Jacobsen og Torsvik at behovshierarkiet viser et skille mellom ytre og indre belønninger, som kan ses på i sammenheng med ytre og indre motivasjon. De ytre belønningene står sentralt i de nedre delene av behovshierarkiet, mens de indre belønningene står sentralt i de øvre nivåene.

### 2.1.3 Femfaktormodellen

Femfaktormodellen, også kalt BigFive-modellen deler opp personlighet i fem ulike dimensjoner. Disse er ekstrovert, nevrotisme, omgjengelighet, samvittighetsfull og åpenhet for erfaringer. Videre har alle disse dimensjonene underfasetter som lar oss se nærmere på personligheten til mennesker (Kaufmann & Kaufmann. 2009).

Gjennom studier av Femfaktorteorien viser Kaufmann & Kaufmann (2009) at personer har endring i alle personlighetsdimensjoner, og den største endringen i personlighetstrekk skjer mellom alderstrinnet 20 og 40 år, men endringen forsetter livet ut. Forskingen viser positiv utvikling, der økning i samvittighet, emosjonell stabilitet øker jevnt oppover med alderdom. Det viser tydelig at det er stor variasjon i de ulike livsfasene. Ekstra store variasjoner vil det være i den mest aktive delen av yrkeskarrieren, der man vanligvis får barn og mange aktiviteter fyller dagene. Endringene har stor innvirkning på yrkeslivet, men også generell helse. Latham (2012) mener at personer i de forskjellige livsfasene motiveres forskjellig. Dette ble også vis tidligere i kapitlet da yngre ansatte som var i en tidlig livsfase motiveres i større grad av ytre motivasjon, mens eldre (senere livsfase) ble i større grad motivert av indre motivasjon.

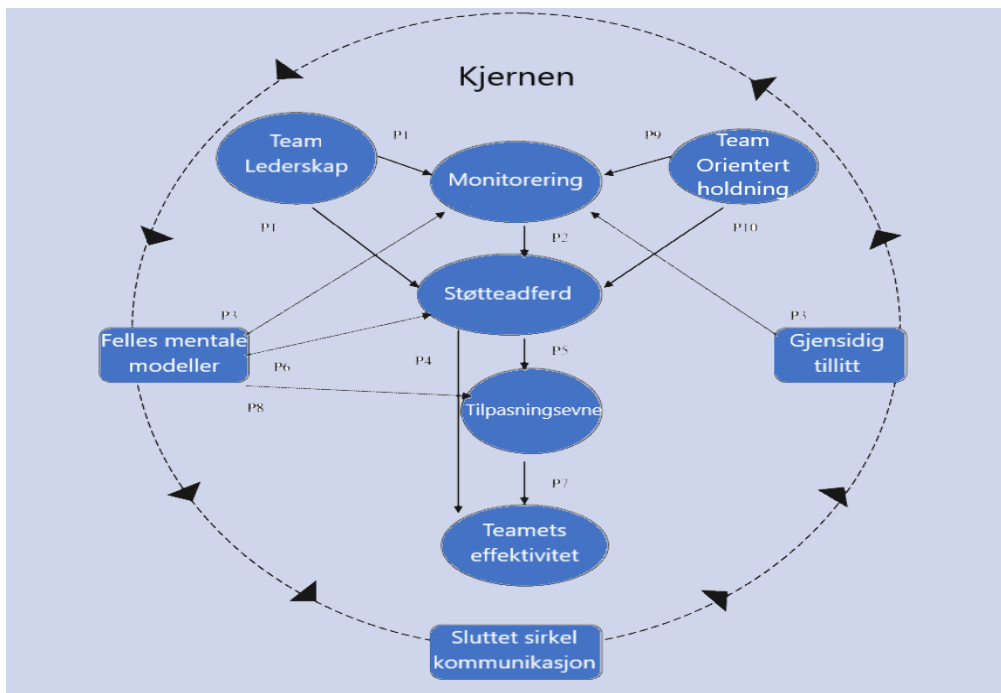
Latham (2012) fokuserer på motivasjon og hvordan denne påvirkes av personligheten. Etter Lathams syn må en god leder kunne oppdage endringer i personligheten til de ansatte for å vite hvordan de skal motivere hver enkelt til deres ulike behov. Ved endringer i personligheten kan også behovene for den ansatte endres. En god leder ser derfor endringene og tilpasser deretter.

#### 2.1.4 Femfaktormodellen i grupper / Big five in team

E. Salas, D.E. Sims og C.S. Bruke (2005) har i artikkelen «Is there a «big five» in teamwork» lagt frem hvordan man kan bruke big five i grupper. Artikkelen til Salas et al. er en litteraturstudie hvor de så på eksisterende litteratur om å jobbe i team eller grupper. Så samlet de det for å få en så praktisk tilnærming som mulig. Med de fem komponentene som blir fremlagt har man en forskningsbasert tilnærmelse på hvordan et team skal fungere optimalt. I denne oppgaven skiller vi de to teoriene ved å kalle denne teorien for *big five in team*, mens den andre teorien som ble gjennomgått tidligere kapittel 2.1.3 blir kalt *femfaktormodellen*.

Som fremlagt i den vanlige femfaktormodellen så er endringen i personlighetene fortsatt tilstede i denne teorien. Det gjør at man også i denne teorien må ha med at team er dynamiske og at resultatet fra team arbeid kan variere fordi du har flere faktorer som spiller inn. Eksempler på dette kan være miljøet de jobber i, individuelle forskjellen eller egen oppfattelse av innsats. Forskjellen mellom teoriene er at big five in team fokuserer på andre trekk ved en person og plasserer personen i konteksten av å jobbe i team. Big five in team modellen er bygget rundt at alle komponentene i modellen er avhenge av hverandre. Dette er med på å øke den enkeltes følelse av ansvar. Komponentene som Salas et al. (2005) presenterer i big five in team er; teamlederskap, monitorering, støtteadferd, tilpasningsevne og team orientert holdning. Ved å se på figur to ser man at alle personlighetene støtter opp om hverandre og det er dette sammen med mekanismene som blir fremlagt senere som gjør at big five in team fungerer.

Vi ønsker å spesielt å trekke frem team orientert holdning fordi den skiller seg fra de andre personlighetene i big five in team. Hvor de fire andre funksjonene er mer naturlige og beskriver hva medlemmene gjør er team orientert holdning noe man skaper. Ved team orientert holdning får man forbedret innsats og gjennomføring internt i teamet og en individuell tilfredstillelse.



Figur 2. - Salas et al. (2005, s 571): Big five i team

Sammen med komponentene som fremlagt over er det tre mekanismer som må fungere sammen for at big five in team skal fungere optimalt. Den første mekanismen er felles mentale modeller. Enkelt forklart handler dette om en lik tolkning og handling ut fra gitt situasjon. Gruppen får da en felles situasjonsforståelse og er bevist på hvordan de skal løse oppgaven eller målet.

Sluttsirkel kommunikasjon innebærer at sender av informasjon er sikker på at mottaker forstår informasjonen. Sluttsirkel kommunikasjon har tre stadier. Nr.1 sender injiserer en informasjon. Nr.2 mottaker mottar informasjonen, tolker den og anerkjenner til sender at han har mottatt den. Nr.3 til slutt verifiserer sender at informasjonen er mottatt. Salas mener denne formen for kommunikasjon blir spesielt viktig situasjoner eller perioder med spesielt mye stress.

Den siste mekanismen er gjensidig tillitt. Uten denne tillitten vil medlemmene i teamet bruke tid og energi i å kontrollere hverandres arbeid. Når det er gjensidig tillitt i et team må

medlemmene akseptere en grad av risiko ved å stole på hverandre for at oppgaver skal bli gjennomført.

Salas et al. mener at selv om dette er en teoretisk gjennomgang av å bygge opp team så mener de at de har laget en modell over hvordan man som leder bør sette sammen team og hvordan få teamet til å fungerer optimalt (2005).

#### 2.1.5 Mestring

Mestring handler om å håndtere oppgaver som dukker opp. Johannessen og Olsen (2008) baserer mestring og mestringsevne på fem faktorer. Den første sier at mestringsevne bygges av tidligere erfaringer. Ved å håndtere vanskelige situasjoner, kan dette gi økt mestringsevne ved senere situasjoner. Johannessen og Olsen mener dette er den faktoren som har sterkest påvirkning for utvikling av mestringsevnen. De andre faktorene for økt mestringsevne er positive tilbakemeldinger, å være avspenst psykisk og fysisk, rollemodeller som lykkes og visualisering. Johannessen og Olsen (2008) mener derfor at mestringsevnen kan læres og videre utvikles.

Kramer (2011) mener den største kilden til motivasjon er fremgang og mestring. Gjennom dette kan vi se at ledere som ønsker å skape motivasjon hos ansatte, må legge til rette for nettopp dette. Tanken til Kramer er at fremgang og mestring fører til økt mestringsfølelse, som videre fører til økt nivå av indre motivasjon, som igjen fører til en større driv og ny fremgang.

#### 2.1.6 Mål

Et mål er noe en ansatt eller en organisasjon ønsker å jobbe for å oppnå. Mål skal derfor fungere for å gi en retning i å jobbe mot noe. Hvis ansatte får et konkret mål å jobbe med vil produksjonen og motivasjonen til den ansatte være høyere. Ledere har derfor et ansvar om å sette mål til sine ansatte (Lazenby. 2008). Locke og Latham (2002) sin teori om målsetning konkluderer med at de som setter konkrete høye mål gjør en bedre jobb enn de som ikke setter mål, men blir fortalt at de skal gjøre sitt beste.

Vi er kjent med femfaktormodelen for å finne frem til personlighets typer, men når det kommer til motivasjon for å oppnå mål på arbeidsplassen kan man ifølge Lazenby dele de ansatte i to personlighetstyper. Den ene typen er *mastery-oriented* (mestring) eller *performance-oriented* (utføre) (Lazenby. 2008).

Personer som har en utførende personlighet, måler seg etter hvordan de oppnår målet. Disse personene ønsker mål som de kan greie å gjennomføre bra. Får de en vanskelig oppgave kan de bli motløse. Personer som har en mestringpersonlighet, ønsker nye mål som de ikke vet hvordan de skal gjennomføre før de starter. Personer med denne personligheten bør få mål som gjør at de konkret kan se at de har mestret noe. Abstrakte mål er derfor ikke like viktig for dem. Locke og Latham skriver at det er lederen sitt ansvar å sette mål for organisasjonen. I dette ansvaret er også å lage mål som de ansatte enige i og har et ønske om å jobbe mot (Lazenby 2008).

#### 2.1.7 Forventings teori

Forventingsteorien sier at man får motivasjon for å gjøre noe når man har en forventning om at man skal få noe igjen som man verdsetter. Teorien kan dels inn i tre deler. Først må det være en belønning man ønsker seg, i teorien kalles dette for valens. Under valens må det være en verdi knyttet til belønningen. Hvis belønningen for den ansatte ses på som verdifull vil den heller ikke ha den motiverende effekten som er ønskelig. Videre er det det som kalles for instrumentalitet det være en sammenheng mellom innsatsen man legger inn og resultatet, altså en forventning. Avslutningsvis må det oppnådde resultatet faktisk føre til den ønskede belønningen, det ønskede resultatet blir etter teorien kalt for forventning. Kaufman og Kaufman mener at forventningen er knyttet til i hvilken grad den ansatte kan levere et resultat som er tilstrekkelig for å utløse en belønning (2009). Formålet med forventings teori er å knytte innsatts og resultat til belønning. Belønning trenger ikke å være i form av lønn, men det må være noe den enkelt ønsker og motiveres av (Jacobsen & Thorsvik. 2019).

Fallgraven i denne teorien kommer gjennom at det er den ansatte selv som velger belønningen. Selv om den ansatte har et stort ønske om noe og legger inn en innsatts mot en



forventing er det ikke sikkert hun eller han får belønningen. Et eksempel på dette kan være at den ansatte ikke avklart på forhånd hva den forventede belønningen er med lederer. Men det kan også være ytre forhold som påvirker gjennomføringen, for eksempel andre prioriterte arbeidsoppgaver, eller personlige forhold. (Jacobsen & Thorsvik. 2019).

#### 2.1.8 Herzbergs to-faktorteori

Herzbergs to-faktorteori kan benyttes for å forklare hva som påvirker ansattes motivasjon, trivsel og mistriksel. Teorien deles i motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer.

Motivasjonsfaktorer er faktorer som kun kan skape trivsel ved at de er til stede, men ikke mistriksel om de ikke er til stede. Hygienefaktorer skaper mistriksel om de er til stede, men ikke trivsel om de ikke er til stede.

En motiverende faktorene kan være gjennom anerkjennelse av gode prestasjoner. En annen faktor kan være å gi oppgaver som er utfordrende og spennende. Tanken er at oppgaven skal engasjere og kreve innsats å løse, dette kan lede til gode prestasjoner og videre til motivasjon. Vi kobler utførelsen av arbeidsoppgavene til motivasjonsfaktorene og trivsel, altså de forhold som omhandler løsningen av arbeidsoppgavene. Dette fordi et sentralt element i motivasjon er hvordan arbeidstaker opplever arbeidsoppgavene sine (Jacobsen og Thorsvik 2019).

Hygienefaktorer knyttes opp mot rammene på arbeidsplassen og rundt arbeidsoppgavene, og må tilfredsstilles for å unngå mistriksel (Pardee. 1990). Hygienefaktorer kan være regler, retningslinjer, lønn, arbeidstider osv. Hygienefaktorene kan påvirkes av forskjellsbehandling, for eksempel gjennom skjev fordeling av lønn, eller uklare regler for hva som ligger til grunn for beslutninger.

To-faktorene modellen kan knyttes sammen med indre og ytre motivasjon. Ved at de motiverende faktorene påvirkes av indre motivasjonsfaktorer, og kan knyttes opp mot arbeidsoppgavene. Hygienefaktorene er sterkere påvirket av ytre motivasjonsfaktorer og arbeidsmiljøet.

Hvor tilfreds en ansatt er på jobb er ikke det samme som motivasjon, men er tett knyttet sammen. Jobbtilfredshet handler om hvor fornøyd individet er på jobben sin. Mennesker som er lykkeligere i jobben sin er også mer fornøyde på generell basis (Sinha. 2013). Gjennom forskning viser det seg at økt jobbtrivsel fører til bedre helse, høyere livskvalitet, bedre yte- og samarbeids-evne. Jobbtilfredshet er også nært linket opp mot organisasjonens suksess, hvor høy jobbtilfredshet hos de ansatte fører til større suksess for organisasjonen (Kaufmann og Kaufman. 2009).

Ledere må forstå at arbeidstakere har forskjellige ønsker om belønning fra sin arbeidsgiver. Det er store individuelle forskjeller for hva man er opptatt av. Siden ansattes ønsker på arbeidsplassen er forskjellige, blir de også motivert av ulike faktorer. Lederen må derfor bruke forskjellige motivasjonstiltak for å motivere forskjellige individer (Pardee. 1990).

Det vil være et godt hjelpemiddel for ledere å bruke to-faktor teorien for å utvikle mer motiverte arbeidere. Hvis mistriivsel er et problem blant de ansatte, må lederen se på mulige årsaker blant hygienefaktorene. Hvis lederen ønsker å effektivisere de ansatte må lederen se på hvordan de motiverende faktorene kan dras nytte av. Ledere som implementerer motivasjonstiltak uten først å få kontroll på hygienefaktorene vil ikke få den ønsket effekt av de tiltakene. Det er med bakgrunn i dette at leder derfor først må sette søkelys på hygienefaktorene for deretter å jobbe med utvikling av motivasjon Pardee (1990).

To-faktor teori er blitt kritisert for den baserer seg på enkelt personer sin oppfatning av tilfredshet eller misnøye i jobben. Problemet er at mennesker har en tendens til å skynde på andre enn seg selv når de ikke oppnår det de ønsker og omvendt ved å ta æren for noe de selv ikke var delaktig i eller hadde påvirkning over. På tross av modellen sine begrensinger er den likevel utgangspunkter for flere motivasjonsstudier i ulike kulturelle arenaer. Som viser klare likhetstrekk til Herzbergs kobling mellom arbeidsoppgaver og motivasjon, og arbeidsmiljø og mistriivsel (Jacobsen og Thorsvik 2019).

### 2.1.9 Regler, belønning og beslutninger

Jacobsen & Thorsvik (2019) sier at beslutninger bør betraktes som prosesser som involverer aktører, problemer og løsninger. Det påpekes videre at denne prosessen blir påvirket av miljø, kultur, menneskene og organisasjonen den opptrer i. Dette gjør at man ser store variasjoner innad i samme organisasjon.

Kirkhaug (2019) sier at beslutningstaking er en av lederens viktigste funksjon. Han presiserer videre at for en organisasjon skal fungere må det ligge til grunn klare regler for hvordan beslutningers skal fattes.

For å begrense antall hverdags beslutninger en leder må ta, er regler det mest brukte verktøyet. Regler vil sikre likhet, stabilitet og orden rundt den ansatte. Det vil også hjelpe leder med unødvendig mye tids bruk på avklaringer og misnøye. Arbeidstider, sykefravær og arbeidsprosesser er eksempler det slike regler som ledere drar nytte av. Slik sikrer man at det ikke skjer forskjellsbehandling blant kollegaer, men også at det produktet man levere er i henhold til lovet standard.

Kirkhaug spesifisere videre at det er viktig å ha balansegang mellom nesten ingen regler og et svært rigid regelsystem. Dette for å sikre den best mulige balansen mellom produktivitet, innovasjon, kreativitet, styring, orden og frihet. Dette vil skape forutsigbarhet og tillit blant arbeidere og gi ledere mere kontroll over belønningsmakt som verktøy, da regler er klare og godtatte.

Belønning og straff har er en konkret metode for motivasjon som ledere bruker i samhandling med sine kollegaer. Kirkhaug (2019) sier at når det er få ressurser å fordele, må organisasjoner være påpasselig å ha klare kriterier for hva som utløser en belønninger. Det er i de fleste organisasjoner en leder som sitter med de kriteriene for hva som kan utløse belønninger for enkelte. Men også grupper som en samlet enhet har påvirknings kraft i form av aksept for hvordan reglene blir praktisert. Belønning kan brukes til å øke til felles motivasjon og samhandling som kan gagne gruppen som en helhet.

Uten gode belønnings og straffe rutiner kan en organisasjon oppfattes som ryggløs, uattraktiv og urettferdig. Dette skaper da mistriivsel som da vil påvirke mulighetene for å øke motivasjonen til de ansatte. Belønning og straff må være regulert på en slik måte at det oppleves som rettferdig. Det må ligge til grunn vurderinger av handlinger etter et gitt system. Kirkhaug (2019) påpeker at det da vi vil utløse respekt for leder som håndhever reglene. Ansatte aksepterer og ser på reglene som rettferdige og ikke tilfeldige.

#### 2.1.10 Teambygging og teamutvikling

I boken relasjonsledelse sier Spurkeland (2017) at skal man bygge et team så kan man bygge det gjennom relasjoner. Relasjonsledelse handler om evnen til å bry seg om andres trivsel og framgang. Ledere må jobbe for å se hva enkeltindivider kan bidra med i gruppen og jobbe for å skape en mentalitet der gruppen drar lasset sammen. Ved at ledere gir kollegaer ansvar kan dette stimulere til involvering gjennom myndiggjøring. Å bygge et team kan gjøres ved bruk av teambuildingsaktiviteter med hensikt å føre gruppen sammen og som gjør at gruppemedlemmene opplever likeverdighet i forhold til hverandre. Man skal tilpasse aktivitetene slik at alle har muligheter for å involveres og føle seg likeverdige. Videre skal man også passe på at man ikke bruker aktiviteter som kun er for noen få individer i gruppen. Da dette ofte fører til team splittelse i stedet for å bygge et samlet team. Ved å sette søkelys på relasjonene i stedet for selve aktiviteten vil man ha større sjanse for å lykkes med teambyggingen.

Kenneth Stålsett (Wolden. 2017) påpeker at teambyggingssamlinger med svært actionfylte aktiviteter ikke har noen effekt på samhandlingen mellom ansatte i ettertid. Ikke uten at dette er en aktivitet som kan relateres direkte inni arbeidsdagen. Det kan heller føre til større avstand og negative hendelser fra aktiviteten da det kan bli tatt med tilbake til arbeidsplassen og knyttes til enkelt personer. Stålsett sier om man ønsker å bryte med eksisterende relasjoner og klare å skape nye, slik at man oppnår teamutvikling. For å oppnå dette må man bruke aktiviteter og oppgaver som kan relateres til det arbeidet man gjør, og det bør gjøres i et miljø som ikke er for ulikt der man jobber. Ønsket effekt av teambyggingssamlinger er en bedre gruppe dynamikk mellom ansatte. Skal man da utvikle seg som et team forover, må også

teamet bryte med de handlingsmønstrene som er satt og finne nye handlingsmønstre sammen. Stålsett sier at teamutvikling bør være en kontinuerlig prosess som skjer på en kjent arena.

## 2.2 Livsfaseteori

Vi vil innledningsvis forklare hva vi legger i begrepet livsfase, samt avgrensinger for å ikke ta for oss deler som ikke omfatter oppgavens tema. Vi velger å benytte Aksel Tjora (2021) sin definisjon av motivasjon hentet fra store norske leksikon:

*«Livsfaser er perioder som menneskelivet deles inn i»*

Alle mennesker kan derfor plasseres inn i ulike livsfaser, ut ifra deres livssituasjon. Videre sier Thora (2021) at det ikke finnes noen universell oppdeling av de ulike livsfasene, noe som gjør dette situasjons eller samfunnsbetinget.

### 2.2.1 Livsfasepolitikk

Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund (YS) (2014 s.2) presenterer livsfasepolitikk som;

*«Et personalpolitisk verktøy som har til hensikt at ansatte skal være aktive, kvalifiserte, fleksible og etterspurt arbeidskraft i hele sitt arbeidsliv og dette er til fordel for både den ansatte og for bedriften.»*

YS (2014) fokuserer på at alle er forskjellige og takler sine opplevelser og erfaringer forskjellig. Dette gjelder også hvordan de ulike fasene i livet påvirker oss. Det som er felles for alle livsfasene er at de er tidsbegrenset og individuelle. YS begrunner at livsfasene er individuelle med at det ikke er noen tydelig definisjon på hva livsfaser er og hvordan plassere andre i disse fasene. Livsfasene er knyttet til situasjoner i livet og ikke til alder.

Livsfasepolitikken fokuserer på læring og utvikling, samtidig som en tar hensyn til de behov som kommer av å flytte seg mellom livsfasene.

Livsfasepolitikken dreier seg derfor i stor grad om å tilrettelegge slik at arbeidstakerne kan bidra på best mulig måte gjennom alle livsfasene. Livsfasepolitikken skal ikke bare tilrettelegge for utfordringer, men også for utvikling og muligheter (YS. 2014).

### 2.2.2 Balanse mellom jobb og fritid

I en studie fra Storbritannia oppgav 49% av de spurte at det å balansere jobb og familieliv var en betydelig bekymring (Elgar. 2007). Dette resulterer i at arbeidstakere i dag i større grad leter etter en jobb som passer deres livsstil. Videre viser studie at yngre personer i dag i større grad ikke ser på jobben sin som en viktig del av sin identitet. Jobben er fortsatt viktig, men den må være i balanse med livet utenfor jobb. Istedenfor at mannen fokuserte på arbeid og kvinnen fokuserte på familie, ser man at begge parter fokuserer på jobben og familien sammen og samtidig. Dette kommer spesielt frem hos kvinner, som fra ung alder fokuserer i større grad enn menn på å finne et yrke hvor man kan kombinere jobb og familie (Elgar. 2007). Den samme trenden ser man i utviklingsland, der kvinner som kommer ut av fattigdom ikke lengre fokuserer i like stor grad på å bli leger eller ingeniører. Men heller på lærer eller sykepleieryrke, dette blant annet for å få mer tid til familien (Rosling. 2018).

Honeycutt og Rosen sin hypotese sier at personer med fremtreden familie og jobb ville søke jobber som i større grad ga mer fleksibelt arbeid og karrierevei. Videre sier de at personer uten familie ikke vil være like opptatt av en fleksibel jobb. Resultatet fra studien viste på sin side at alle uansett livssituasjon var mer tiltrukket jobber som var fleksible (Honeycutt & Rosen. 1997).

Struges & Guest (2004) har gjennom sin studie "*Working to live or living to work*" funnet ut at nyutdannede er bevisst på sin egen utvikling og ønsker for en fremtidig jobb. De ønsker å skape en balansert karrierevei, der balanse mellom jobb og fritid er en viktig del av karriere utviklingen. Engasjementet for å jobbe lange dager er sterkest tidlig i karrieren, noe som gjerne skaper ubalanse mellom jobb og fritid. Denne ubalansen er noe man ikke har til intensjon å tolerere over lenger tid, men man ser på dette som noe kortsiktig man må tollere i starten av en karriere. Dette til tross for at det uttrykkes et sterkt ønske om balanse mellom de

to. Struges & Guest sier at jo lenger man er i ubalanse mellom ønsket arbeidsmengde og ønsket fritid vil opplevelsen av konflikt bare øke. Konflikt i balansen mellom jobb og fritid kan føre til mindre engasjement mot arbeidsorganisasjoner i framtiden. Det kommer frem av studien at når familie livets ansvar kommer, ser de for seg at de vil jobbe kortere arbeidstider og at arbeidsmengden vil gå ned. Dette for å få en mer balansert livsstil med familie. Funnene fra studien tyder på at ansatte blir mer bevisst på balansen mellom arbeid og fritid etter hvert som jobberfaring bygges opp. Stuges & Guest sier at arbeidstaker ser på denne ubalansen som et større brudd på den uskrevne kontrakt mellom arbeidsgiver og ansatt i forhold til gitt arbeids mengde og dermed også tid. Dette vises ofte igjen i hvor mye ansatte ønsker å ofre for firmaet.

Balanse mellom arbeid og fritid er viktig for alle som er i jobb ikke bare de med familieansvar. Og det er viktig at arbeidsgivere ikke bare legger til rette for det med familie behov, men for alle uavhengig av alder og situasjon. Det bør være i arbeidsgiver sin interesse å legge til rette slik at ansatte også kommer i balanse med fritids forpliktelser. I studien sier de ansatte at hvis ikke nåværende arbeidsgiver kan gi de den balansen man ønsker ville de vurdere å slutte i jobben sier Struges & Guest (2004).

### 2.2.3 Alders gruppering og motivasjonsfaktorer

I studien "Motivation and satisfaction of employees in the workplace" (Rozman. 2017) har forskere sett på hva som motiverer arbeidstakere i to ulike aldersgrupper. Grupperingen som brukes er eldre og yngre, der skille går ved 50 års alder. Studien viser at eldre og yngre har noen sammenfallende motivasjonsfaktorer, men de sterkeste motivasjonsfaktorene har svært forskjellige forankringer. I den eldre gruppen er det følgende tre faktorer som skårer høyest: fleksibilitet på arbeidsplassen, mulighet for å jobbe selvstendig og godt arbeidsmiljø med gode kollegiale relasjoner. For den yngre gruppen ser man et helt annet fokus, der er det tre høyest rangerte faktorene er som følger: mulighet for høyere lønn, mulighet for å avansere i stilling og muligheter for videre utvikling, da gjennom skoling eller kursing. Man ser en klar forskjell på hva som skaper motivasjon i de to gruppene, og man ser at klart skille basert på hvor man er i de to oppdelte livsfasene. Den eldre gruppen ønsker mulighet til å kontrollere sin egen hverdag og ha det trivelig på jobb. Man ser at økonomiske insentiver ikke har like

stor motivering da det har mindre innvirkning på livet. Men yngre gjerne har et ønske om økonomisk stabilitet og status.

Det er to faktorer som blir rangskjert nesten på samme plass av begge grupper: lik behandling av ansatte og respekt blant kollegaer. Dette indikerer at det som klarere å ha gode arbeidsmiljø også nytter godt av dette for å få motiverte ansatte. Studien viser videre at de to viktigste faktorene for å oppnå jobbtildfredshet er gjennom selvutvikling og livskvalitet, som gjelder like mye for begge gruppene. Det viser at arbeidsgivere som får til godt arbeidsmiljø med gjensidig respekt har mulighet for å skape en arena for selvutvikling, som fører til livskvalitet og jobbtildfredshet (Rozman. 2017).

Rozman (2017) sier at arbeidsgivere som ikke klarer å tilpasse arbeidsplassen slik at det er rom for mangfold av aldre, som kan jobbe sammen. Opplever fallende produktivitet og arbeidstildfredshet. Dette har også direkte innvirkning på hvor mye en ansatt er villig til å strekke seg for arbeidsplassen. Og kan føre til tap av kompetanse, motivasjon, tilfredstillelse og dårligere utnyttet arbeidsstyrke.

En annen studie som har kommet frem til samme konklusjon er *Age-related differences in work motivation*. (Inceoglu. 2012) Studien bekrefter også gjennom sine funn at indre motivatorer motiverer mere etter som man blir eldre, og at de erstatter da ytre faktorer (lønn) og konkurrerende faktorer (karriere). Og at dette er det motsatte av hva yngre arbeidere finner som motiverende.

Studien konkluderer med at eldre ikke er mindre motiverte, men motiveres av andre jobbfuksjoner. Inceoglu sier eldre jobber like godt som yngre, men har en større positiv innvirkning på arbeidsmiljø, og bruker mindre tid på aktiviteter som ikke er tilknyttet jobb.

Videre konkluderer studien i at hvis tiltak som sluttpakker er mye brukt i et selskap kan dette gjøre at eldre ansatte ikke ser det som nyttig å investere energi i å lære ny kunnskap eller ta på



seg nye oppgaver. Dette kan være med på å gjøre den eldre mindre motiverte. Det å føre en god livsfase politikk er viktig for å holde eldre arbeidstakere motiverte.

#### 2.2.4 The six stages of employee lifecycle

I flere forskningsartikler, spesielt med fokusområdet amerikansk HR (human resources) hvor de kaller livsfaser for «employee lifecycle» blir det delt i «the six stages of employee lifecycle». En av disse artikkelen er Cattermoles “Developing the employee lifecycle to keep top talent”. Denne oppdelingen av livsfaser ser på hva en arbeidsgiver og arbeidstaker går gjennom med en ansatts livsfaser.

Det første stadiet er rekruttering. I dette stadiet er en mulig arbeidstaker tiltrukket av jobben, noe som gjør at han ønsker å søke på den. Får arbeidstakeren jobben er neste steg ombordstigning. Videre ønsker arbeidsgiver å utvikle arbeidstakeren for så å beholde de som er best. Avslutningsvis vil arbeidstakeren enten søke seg til en ny jobb eller gå av med pensjon (Cattermole. 2019).

Nesten uten unntak sier bedrifter at deres viktigste resurs er bedriften sine ansatte. Cattermole (2019) sitt budskap er hvor viktig det er for en bedrift og beholde sine ansatte. Hvis man er godt kjent med livsfasene som en arbeidstaker gjennomgår vil man kunne forutse når en ansatt blir mindre motivert, ønsker lønnsøkning eller en promosjon eller om han eller hun leter etter en ny jobb.

Kostnadene ved at en ansatt slutter og man må ansette noen nye er store. Bedrifter bruker mye penger på de tre første stadiene i livsfasene. Økonomisk vil det da være gunstig for arbeidsgiver å bruke penger og ressurser på å beholde ansatte (Cattermole. 2019).

Etter en ansatt har jobbet på samme sted mellom to til fem år vil det komme et naturlig dypp i den ansatte sin motivasjon. Forsking viser at hvis bedriften investerer i sine ansatte gjennom å gi de utviklingsmuligheter i jobben enten gjennom opplæring, forfremmelser eller utplassering/hospitering vil de fortsette å være motiverte for jobben. Ved å vite hvilken

livsfase de ansatte er i vil man kunne forutse når en ansatt trenger utviklingsmuligheter (Cattermole. 2019).

Cattermole legger frem to måter å finne ut hvilken livsfase de ansatte er i. Den ene er å gjennomføre en spørreundersøkelse på arbeidsplassen. Denne metoden er godt egnet for en arbeidsplass med mange ansatte og hvor leder ikke ønsker å bruke mye tid. Den andre metoden er å ha en samtale eller intervju med den ansatte. Ved bruk av denne metoden får man bedre svar, men det tar lengre tid. Cattermole sier samtale er den foretrukne måten da dette gir en bedre innsikt i den ansattes livsfase og videre dens behov.

#### 2.2.5 Managing Employee Life Cycles

I artikkelen «Managing employee life cycles to improve labor retention» av Lee Smithers (2003) tar Smithers opp problemstillingen med stor turn-over blant ansatte og de store skjulte kostnadene ved å ikke investere og holde på den arbeidskraften man har ansatt. Han presenterer bruken av "The product life-cycle model", produkt livssyklus prinsippet på norsk. Dette som et verktøy for å hjelpe å forstå hvor ansatte er i sin utvikling og motivasjon hos arbeidsgiver. Fasene i modellen er: Introduksjon, vekst, modning og tilbakegang. Om man skal klare å holde på god arbeidskraft og forhindre turnover må man tilrettelegge for at ansatte har det bra og har gode arbeidsforutsetninger.

For å oppnå dette må man se på hvor hver individuell arbeider er i denne modellen og hvor fort en eventuelt går gjennom stadiene. Det er da viktig for arbeidsgivere å tilpasse til individet som har ulike behov, slik at motivasjon opprettholdes og at framgang oppleves. Smithers sier normal lønn er en lite motiverende for det fleste, da dette er noe man forventer og da er normalisert til en formell forutsetning. Og at det ikke bør være et fokusområde. Videre skal vi se på de forskjellige fasene Smithers (2003) presenterer og hva de innebærer.

I introduksjon fasen har man nyansatte som trenger opplæring. De må etablere seg i arbeidsmiljøet man skal jobbe i og få rutiner. Ansatte er gjerne overbetalt i denne fasen i forhold til den verdiskapningen man har for firmaet. Det er i denne fasen og gjerne innen det

første året etter ansettelse at det er størst risiko for at ansatte finner seg ny jobb. Men sannsynligheten for å slutte vil minske etter hvert som ansatte blir værende i firmaet.

I utviklingsfasen har man en stigende kurve i produktivitet og lønnsomhet. Dette er den mest gunstige fasen å holde ansatte i, og man ønsker å holde det der så lenge som mulig. Det er ingen bestemte regler for når man når denne fasen, det vil være person, stilling, arbeidsmiljø og arbeidserfaring som avgjør. Det er en fordel med ansatte som ønsker å utvikle seg, for det er sjelden at noen som opplever utvikling og motivasjon skifter jobb.

Når man når modningsfasen opplever man gjerne at det er lite nye utfordringer. Man stagnerer, og ingen utvikling skjer hos den ansatte. Arbeidet er rutinepreget, men det betyr nødvendigvis ikke at det ikke leverer produktivt, men stå på viljen vil falle fra. I denne fasen må arbeidsgiver finne nye utfordringer, som også må føles meningsfulle for den enkelte. Smither (2003) sier dette er en fase det kan være smart å introdusere muligheten for mentorordninger slik at kunnskap kan deles. Og få den ansatte tilbake i utviklingsfasen på et nytt spor.

I fasen med tilbakegang finner man ingen motivasjon og produktivitet er svært dalende. Dette er ikke et vanlig stadium å komme til for de fleste ansatte, da man heller skifter jobb før det skjer ifølge Smither (2003). Men det kan forekomme i store bedrifter, og man skal være på vakt som arbeidsgiver. Det beste tiltak vil være å ha en ansattpolitikk som forsikrer seg at ansatte ikke kan komme til dette stadiet.

Produkt livssyklus modellen er for enkel og klarer ikke fange opp kompleksiteten til en ansatt livssyklus i et firma sier Smither (2003). Men modellen kan være et verktøy for å etablere hvor ansatte befinner seg i forhold til motivasjon, og hva som må gjøres videre for å holde de ansatte motiverte.

En av hovedgrunnene til at ansatte forlater en arbeidsgiver i introduksjonsfasen er at arbeidsgiver ikke klarer å innlemme den ansatte godt nok inn i bedriftens arbeidsmiljø og

kultur. Det som er essensielt for en arbeidsgiver er å anerkjenne at hver livsfase har sine egne utfordringer, og at hvert individ har helt forskjellige forutsetninger. Det må være individuelt tilpasset ledelse for å minske risikoen for at ansatte bytter jobb. Det er viktig å huske på at mennesker ikke er tal og statistikk. Investerer man i menneskene og har en oppriktig interesse for deres liv og karriere vil dette betale seg i både produktivitet og lojalitet sier Smither (2003).

## 3.0 Metode

For å gjøre oppgaven så transparent som mulig, vil vi ta en grundig gjennomgang av metodeprosessen vi benyttet i forskningsprosjektet. Dette for å gi leseren kjennskap til de beslutningene og begrensingene som er lagt til grunn i forskningsprosjektet. Dette kapittelet er delt opp i følgende hoved tema; forskningsdesign og datainnsamling med utvalg. Under forskningsdesign ser vi på designet som brukes og hvordan dette påvirker arbeidsprosessen rundt informanter, datainnsamling og valg av analyse. Vi går gjennom våre kriterier som stilles for utvelgelsen av informanter og hvordan vi ønsker å gjennomføre intervju prosessen. Vi vil presentere hvordan vi gjennomførte datainnsamlingen og hvordan vi strukturerte og kategoriserte innsamlet data. Til slutt ser vi på analysering og fortolkning av innhentet data.

### 3.1 Forskingsdesign

Gjennom studiet ved Nord Universitet har vi blitt introdusert for ulike motivasjonsteorier, som et resultat har vi ofte diskutert motivasjon og livsfaser, og hvilken innvirkning de har i arbeidssituasjoner. Diskusjonene har resultert i et ønske om å forske på hva som fører til handlinger og tilpassinger til enkelt individet. Vi har valgt kvalitativ metode for å svare på vår problemstilling.

Grunnlaget for valg av forskningsdesignet startet ved utarbeidelse av problemstillingen og forskerspørsmål. Vi ønsket å se på fenomenet livsfase og hvilken påvirkning det har for beslutninger som angår motivasjon.

Først ta vi for oss casesdesign. Johannesen et al. beskriver en casestudie som "*... en empirisk undersøkelse som studerer fenomen i dets virkelige kontekst*" (2011, s. 221). Denne oppgaven har et flercasesdesign med en-analyse enhet. Konteksten vi ønsker å samle empiri fra er ledere med medarbeideransvar fra våre respektive arbeidsplasser. Dette vil gi oss empiri fra tre ulike virksomheter fra både det private og det offentlige. Med utgangspunkt i problemstillingen velger vi å bruke en analyseenhet og fokuserer på mellomledere som enhet.

Vi vil ta i bruk kriteriebestemt informant utvelgelse. Kriteriene for utvelgelse og grunnlaget for dette gjennomgås i underkapittelet utvalgsstrategi. Ved å benytte kriteriebestemt informant utvelgelse sørger vi for at informantene innehar relevant erfaring for å kunne besvare vår problemstilling gjennom god empiri.

«Caseundersøkelser kan med fordel gjennomføres ved å kombinere forskjellige metoder for å skaffe seg mye og detaljerte data». (Johannessen et al. 2011, s. 90) For å svare på vår problemstilling trenger vi å forstå hvorfor den enkelte leder handler ut fra gitte forutsetninger. Vi ønsker å forstå handlinger basert på erfaring, som vi kaller et fenomen. For å gjøre dette tolker vi innsamlet empiri gjennom bruk av fenomenologisk analyse. Dette vil gjøre det mulig å sammenligne og forstå datamaterialet og klare å trekke ut bakenforliggende årsaker til handling.

### 3.2 Datainnsamling og utvalg:

Vi skal gjennomført kvalitative forskningsintervju for å besvare problemstillingen. Vi vil benyttet dybdeintervju av ledere ved forskjellige arbeidsplasser. "*Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv, fra hans eller hennes eget perspektiv.*" (Brinkmann og Kvale, 2015 s. 42). Vi mener bruk av kvalitativt intervju vil vise oss forskjellige perspektiv som vil hjelpe oss å konkret besvare forskningsspørsmålene våre.

#### 3.2.1 Utvalgsstrategi

Utvelgelse av informantene blir strykt av rekruttering, utvalgsstørrelse og utvalgsstrategi vi trengte for å besvare forskningsspørsmålene vi har stilt i oppgaven. Vi skal bruke *purposeful sampling* (Johannessen et al. 2011) hvor vi har lagt følgende kriterier for valg av informanter:

- Nåværende eller tidligere leder på mellomledernivå.
- Leder som har eller har hatt personalansvar.
- Minimum 5 års personalerfaring.
- Leder for minimum 5 personer.
- Variasjon på alder og kjønn.

Ut fra disse kriteriene for informantene spurte vi ledere ved våre respektive arbeidsplasser om de ønsket å bidra til denne oppgaven i form av å stille til et intervju. Dette kan åpne opp for habilitets problematikk, som blir diskutert senere i oppgaven.

Vi ønsket å benytte informanter fra begge kjønn med varierende erfaring for å få forskjellige perspektiv inn i oppgaven. I mange organisasjoner er det lett å intervju «mann 50», men da er vi redd for at vi kunne gå glipp av mye nyttig informasjon. Samtidig er det viktig å få frem perspektivet til «mann 50». Det var derfor også et kriterier for oss at informantene har ledererfaring og er leder for flere personer. Dette vil gjøre at informantene har større erfaringer og større sannsynlighet for at de har hatt ansatte i flere livsfaser. Alt dette er med på sikre informanter som kan gi oss god empiri til å besvare problemstillingen i oppgaven. Videre er kriteriene med på å sikre at vi får mangfold i informantene som gjør at en eventuell konklusjon vil være anvendbar i ettertid.

### 3.2.2 Antall informanter

Som presentert tidligere ønsker vi å gjennomføre dybdeintervju. For å best å besvare forskingsspørsmålene mener vi det er bedre med kvalitet enn kvantitet. Målet var at alle i gruppen skulle intervju 2 informanter hver. Noe som resulterer i totalt 6 informanter. Dette gir en jevn fordeling av informanter fra de reseptive virksomhetene, samtidig som det gir oss mulighet til å bruke god tid til gjennomføring av hvert intervju, samt kunne fokusere og kvalitetssikre bearbeidingen av innsamlet empiri. Videre ga det oss friheten til å velge de informantene vi mener vil være best egent til å gi relevant informasjon innenfor de kriteriene vi har satt ved utvelgelse av informanter. Etter hvert intervju var gjennomført utførte vi en vurdering for å se om vi hadde innsamlet tilstrekkelig med data, eller måtte innhente flere informanter.

### 3.2.3 Datainnsamling

Spørsmålene vi skal stille informantene var forhåndsbestemt av oss i en intervjuguide. Intervjuguiden ga rom for åpne besvarelser, men hadde også flere spørsmål for å forsikre at vi fikk innsamlet empiri rundt all ønskelig tematikk. De samme spørsmålene blir stilt til alle informanter, i samme rekkefølge. Et kvantitativt intervju skal bære preg av struktur og formål,

samtidig som intervjuet skal være dialogpreget og får derfor en semi-strukturert form. Dette gir intervjuene et sammenligningsgrunnlag mellom de forskjellige informantene (Johannessen et al. 2011).

Vi hadde på forhånd utarbeidet en grundig intervjuguide. Guiden er til for å hjelpe oss som intervjuere med å huske alt vi ønsker å undersøke hos informanten. Spørsmålene blir stilt i samme rekkefølge hos alle informantene for å skape et likt utgangspunkt. I tillegg til intervjuguiden kunne vi som forskere stille relevante oppfølgingsspørsmål ut fra det informantene fortalte. Oppfølgingsspørsmålene kan skape avvik fra intervjuguiden, det var derfor viktig at vi som forskere passet på at informanten ikke gikk for langt bort fra temaet for intervjuet. Dette for å opprettholde sammenligningsgrunnlaget. Det var også viktig at vi hadde en felles forståelse for hva vi ønsket å belyse gjennom intervjuguiden.

Det blir gjort lydopptak av alle intervjuene, for å sikre korrekt transkribering i ettertid. Dette for å gjøre prosessen enklere ved å hente ut relevant informasjon. Dette gjør det også enklere å fordele innholdet i intervjuet, uten behov for å høre gjennom hele lydfilen. Gjennom å transkribere alle intervjuene vil de enklere kunne sammenlignes og enklere trekke ut likheter og ulikheter. Gjennom lydopptak og transkribering får oppgaven notoritet og empirien vil komme frem til vil være etterprøvbare.

Vi var opptatt av å bruke stilhet som en intervjuteknikk for at informanten skulle få tid til å tenke gjennom hva han eller hun vil svare uten å bli påvirket. Vi startet med å stille åpne spørsmål i starten av hvert tema før spørsmålene ble mer og mer lukket, som en trakt. Dette for å hjelpe informanten med å komme med sin forklaring og ikke en forklaring vi ønsker.

Det er viktig for oss og oppgaven at informanten blir godt informert på forhånd om hva oppgaven vår omhandler og hva vi ønsket informasjon om. Under selve intervjuet var det viktig at vi ikke kom med ledende informasjon før intervjuet. Dette vil være med på å beholde validiteten til oppgaven. Ved å informere informanten på forhånd vil informanten kunne forberede seg på hva han eller hun ønsket å trekke frem i intervjuet. Informanten ble også



innledningsvis forklart hvordan han eller hun anonymiseres i oppgaven.

Anonymiseringsproblematikken blir drøftet videre senere i oppgaven.

På forhånd av intervjuet blir informantene informert rundt ulike retningslinjer vi som forskere har ovenfor informanten. Disse presenteres senere i oppgaven. Dette for å kunne gjennomføre intervjuene i rammer som informanten var komfortable med og det var liten sannsynlighet for avbrytelser. Under intervjuet var det viktig at vi opptrådte profesjonelt og bevist vår rolle som intervjuer, dette er noe som vi kommer tilbake til senere i oppgaven. Det var viktig at vi som forskere bevisst unngikk forstyrrende elementer om temaer som ikke angikk oppgaven.

### 3.3 Behandling av data

Ved behandling av personopplysninger i et forskningsprosjekt skal dette meldes til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). I forkant av datainnsamlingen sendte vi inn et meldeskjema til NSD for behandling av personopplysninger. Vi opprette også en datahåndteringsplan som beskriver hvordan dataene ble håndtert i prosjektperioden og etter avsluttet prosjekt. NSD fremhever at en datahåndteringsplan skal hjelpe for å håndtere dataene lovlig, sikkert, og kan forstås i fremtiden. Prosjektet ble NSD godkjent før vi begynte med datainnsamlingen.

Intervjuene ble gjennomført med en informant og en forsker av gangen. Det ble benyttet lydopptaker under intervjuet for å kunne transkribere intervjuet i ettertid. Etter gjennomført intervju ble det gjennomført en vurdering om vi har innhentet ønsket informasjon rundt lederens motivasjonsarbeid. Denne vurderingen er viktig å gjennomføre rett etter intervjuet da inntrykkene fortsatt sitter sterkt i hukommelsen (Johannessen et al. 2011). Da vi har gjort lydopptak av intervjuene vil det ikke være hastverk med å transkribere intervjuene, men notater om kroppsspråk og slikt må lagres slik at det er tilgjengelig for å koble opp mot transkriberingen.

Etter vurdering av intervjuet ble intervjuene transkribert. Dette for å gjøre dataene enklere for analyse, men også for å rette opp i uklarheter som fremkommer fra intervjuet i dialog med informanten. Dette vil minske sannsynligheten for eventuelle misforståelser før vi starter

analysen (Johannessen et al. 2011). Alt av personopplysninger som ikke er relevant for forskningsprosjektet vil anonymiseres under transkriberingen.

### 3.4 Dataanalyse

Johannessen et al. (2011) sier at før man begynner å analysere og tolke innsamlet data, må datamaterialet systematiseres. Gjennom analysen er det ønskelig å dele noe opp i biter, for å se på enkelte bestanddeler. Målet er å finne mening i datamaterialet, som videre kan benyttes til å trekke en konklusjon til problemstillingen (Johannessen et al. 2011).

Dataanalyseprosessen er en tidkrevende og viktig prosess, det er derfor viktig å sette av nok tid slik at jobben blir utført ordentlig. Transkribering av alle intervjuene kan ses på som den mest tidkrevende prosessen. I transkriberingsprosessen skal vi skrive ordrett det som blir sagt i intervjuene, med unntak av personopplysninger som ikke er relevante for å besvare problemstillingen. Denne informasjonen blir anonymisert så langt det lar seg gjøre uten at det påvirker resultatet.

For å analysere innsamlede data velger vi å benytte fenomenologisk analyse. Dette innebærer fortolkende lesing av datamaterialet for å skape innsikt og en dypere forståelse i datamaterialet. Gjennom intervjuguiden legger vi opp til utfyllende svar fra informantene hvor lederne kan dele sine tanker og erfaringer rundt motivasjon og livsfaser.

Johannessen et al. (2011) presenterer fire steg for analyse av meningsinnhold: Det første er helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold. Det andre er koder, kategorier og begreper. Det tredje er kondensering og det fjerde er sammenfatning.

Den første fasen innebærer at vi som forskere skaffer et helhetsinntrykk av datamaterialet og deler dette opp i sentrale tema (Johannessen et al. 2011). Gjennom denne prosessen forkortes store deler av informasjon til kortere uttalelser for å fjerne unødvendig informasjon. I vår forskning skal det gjennomføres 6 intervjuer av ledere med medarbeideransvar. Den

innledende sorteringen av innsamlede data blir gjennomført etter de hovedtema vi hadde delt intervjuguiden inn i.

Den andre fasen handler om å finne mening i datamaterialet gjennom å finne sentrale elementer (Johannessen et al. 2011). Hovedoppgaven i den andre fasen er å fjerne det som ikke er relevant opp mot problemstillingen. Deretter skal datamaterialet sorteres med koder og kategoriseres. Johannessen et al. (2011) forklarer at denne prosessen skal hjelpe til med å organisere og redusere datamaterialet. I vår forskning var hovedkategoriene delt opp fra intervjuguiden. Videre benyttet vi koder for å kartlegge gjentakende fokusområder fra de ulike intervjuene som måtte ses opp mot hverandre.

I den tredje fasen tar man utgangspunkt i kodingen som ble gjennomført i den andre fasen og se på meningsinnholdet fra disse. Gjennom denne prosessen vil datamaterialet reduseres, og vi sitter igjen med kategorier som er sentrale for å besvare vår problemstilling. Denne prosessen kalles kondensering (Johannessen et al. 2011)

Den siste fasen skal man sammenfatte materialet. I denne prosessen skal vi som forskere vurdere om det sammenfattede datamaterialet samsvarer med det man hadde før kodingen. Ved eventuelle feil i prosessen vil dette komme frem i denne fasen og vi som forskere må her identifisere hvor denne feilen oppsto (Johannessen et al. 2011).

Etter at dataene var systematisert inn i ulike kategorier ble de lest på en fortolkende måte. Dette betyr at vi forsøker å lese dataene og finne ut hva de betyr og hvilke slutninger vi kan trekke fra dataen. Johannessen et al. (2011) sier at en fortolkende lesning skal få oss til å forstå ulike normer som er fremtredende i informantens miljø og hvilke faktorer vedkommende påvirkes av. Vårt fokus er på meningen bak det som blir skrevet og ikke hvordan det bokstavelig er skrevet. Vi skal benytte en fortolkende lesning fordi vi ønsker å forstå informantens fortolkning av det fenomenet vi forsker på. Etter prosessen med å få kategorisert innhentet data, har vi kommet frem til 3 hovedkategorier med underkategorier som vi skal benytte for å besvare problemstillingen. Disse kategoriene vil bli presentert i neste kapittel hvor vi redegjør for vår empiri.

### 3.5 Evaluering (Validitet og reliabilitet)

I dette kapitlet ser vi på reliabilitet, validitet og eventuelle feilkilder som det antas vi kan støte på. Vi vil forsøke å belyse etiske prinsipper, vår egen rolle som forskere og retningslinjer knyttet til forskningen.

#### 3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet er knyttet opp mot dataen man presenterer gjennom oppgaven, og muligheten for å kontrollere dataene. For at leseren skal oppleve oppgaven som troverdig og pålitelig er det viktig å ha en transparent prosess der leseren får innsyn i hvordan data blir innsamlet og behandlet. Det er også viktig å belyse hvorfor dataen blir behandlet som de gjør. Mengden datamateriale og antall informanter er også avgjørende for at man skal kunne se oppgaven som pålitelig. Johannessen et, al. (2011) forslår bruk av et revisjonssystem som gjør det mulig for lesere å spore hva avgjørelser som ligger til grunn for det endelige sluttresultatet.

Ettersom vi som forskere ønsker å intervjuere ledere i egne bedrifter er det naturlig å stille spørsmål til reliabiliteten til innsamlede data. Det er tenkelig at kollegaer som vi er i jevnlig kontakt med kan holde igjen informasjon og være tilbakeholden med hva de faktisk mener. Dette kan f.eks. skyldes at vedkommende er bekymret for konsekvenser rundt informasjonen som blir delt. Det være sensitiv informasjon om andre kollegaer som er lett for oss som kollega å tyde til riktig vedkommende. Vi er innforstått med at denne type situasjoner vil kunne påvirke informanten og data. Men håper med god informering om hva type data vi søker at dette kan minimeres/elimineres.

For å sikre reliabiliteten i vår oppgave har vi valgt å dokumentere alle steg vi har utført. Dette fra intervjuguide, transkribering, kondensering og analyse av data. Vi har også fokusert på at ingen informasjon skulle forsvinne eller endres i transkriberingsprosessen. Vi var derfor nøye med at denne prosessen skulle gjennomføres så korrekt som mulig.

Som nevnt tidligere ønsker vi å ha helt transparent intervjuprosess der informanten selv bestemmer hva informasjon som skal følge med inn i studien. Dvs. informanten har tilgang til gjennomlesing etter intervjuet er transkribert med mulighet for korreksjon og eventuell styrking av informasjon. Vi velger å anonymisere informantene i oppgaven, da vi ser det som en metode for å skape mer fortrolighet under intervjuet.

### 3.5.2 Validitet

Validitet eller troverdighet er en betegnelse på om man oppnår det man hadde som intensjon å oppnå med forskningen. Klarer man å vise god gjennomføring av oppgaven etter beskrevet metode, og dette stemmer overens med det man ønsker å vise med forskningen kan man også se studien som valid (Johannessen et al. 2011).

En av feilkildene vi kan komme til å støte på under intervjufasen er at informanten kan pynte på sannheten. Det er ikke mulig for oss forskere å etterprøve all informasjon gitt av informanten, men gjennom analysen håper vi å kunne luke bort åpenbare motstridigheter. Vi ønsker å være transparent med dataen og informere informanten godt i forkant av interjuvet. Dette for å skape en trygghet for informanten som gjør at informanten i mindre grad føler de må pynte på sannheten. Ved bruk av intervjuguide og et semistrukturert oppsett tenker vi at validitet opprettholdes gjennom oppgaven.

### 3.6 Refleksjon rundt egen rolle som forsker

I all forskning er det viktig at forskeren selv reflektere rundt sin rolle som forsker.

*«Forskerens integritet og personlige fremgangsmåte er en sentral faktor for kvaliteten og de etiske problemstillingene en møter i kvalitativ metode»* (Brinkmann og Kvale, 2009 referert i Johannessen et al. 2011). Dette blir spesielt viktig å være klar over rollen vår, da vi i større eller mindre grad kjenner informantene. For oss som forskere vil det være viktig at vi har reflektert rundt vår rolle både som gruppe og som enkeltpersoner. Vi tror at det vil hjelpe at vi har mentalt forbrett oss før gjennomføringen av intervjuet. For å hjelpe oss selv avklarer vi vår rolle med informanten før vi gjennomføring intervjuet.

Videre er det viktig at vi behandler dataen vi får fra informantene objektivt. At vi ikke forandrer på det som fremkommer for å passe det svaret vi ønsker oppgaven skal gi. Det er flere grunner til at dette er viktig. Den ene er å opprettholde tilliten informantene har gitt oss da de valgte å dele sine erfaringer og tanker med oss. Den andre er at hvis konklusjonen og informasjonen som fremkommer i oppgaven skal brukes av oss eller andre må konklusjon være reell. Hvis vi har forfalsket vår empiri vil vår konklusjon være ubrukelig.

### 3.7 Refleksjon rundt valg av design og metode

Vi har valgt kvalitativ metode i vårt forskningsprosjekt for å kunne undersøke et fenomen. Flere faktorer gjør kvalitativ metode mer egnet enn kvantitativ metode, men hovedpunktet er ønske om å kunne få informasjonen om hva ledere tenker og føler rundt motivasjonsarbeidet med fokus på livsfaser. Kvalitativ metode ønsker å si noe om hvorfor noe skjer, mot kvantitativ metode som ønsker å si noe om hva som skjer (Johannessen et al. 2011). For vårt forskningsprosjekt virker derfor kvalitativ metode bedre egnet.

En faktor som kan tale mot kvalitativ metode er at man kan bli nødt til å endre strategien for datainnsamling, da man ikke får tak i ønsket data gjennom den planlagte metoden. Det kan også oppleves som vanskelig å tolke data og observasjoner gjort under intervju, for å gjøre dette til data som er relevant for forskningsprosjektet og kan benyttes. En videre konsekvens av dette kan føre til endring i teorier og hypoteser (Johannessen et al. 2011). For å skape en gjensidig begrepsavklaring kunne vi informert informantene om teorien som benyttes i forskningsprosjektet. For å ikke påvirke informantene sine uttalelser og unngå å legge føringer for intervjuet, velger vi å ikke gjennomføre en begrepsavklaring. Gjennom dette ønsker vi å oppnå subjektive uttalelser fra informantene.

I kvalitativ metode kreves det mer fortolkning av innsamlet data. Det er viktig at essensen av datamaterialet ikke endres når vi skal fortolke, konteksten det fortolkes i og vår forutbestemte forestilling. Da vi har flere informanter fra flere ulike organisasjoner så minsker dette muligheten til at vi er forutinntatte rundt tema i de ulike organisasjonene. Samtidig skal vi intervjuere ledere fra egen virksomhet, så muligheten for å være forutinntatt er til stede, men vi som forskere jobber bevisst for å unngå dette i intervjuene.

Johannessen et al. (2011) påpeker at en svakhet i kvalitativ metode er at det er forskerens egne sanser som er redskap for innsamlingen av dataen. Dette er spesielt aktuelt i vår oppgave da vi har kjennskap til informantene og virksomhetene. Dette kan gjøre at vi kan tolke data på bakgrunn av denne kjennskapen til informanten og virksomhetene på feil måte.

En svakhet ved valg av design og metode er at all data som samles inn og analyseres opp mot vår problemstilling er avhengig av at informantene er ærlige og har god nok selvinnsikt til å kunne si hvordan ting faktisk er og gjøres, og ikke forteller om en drømmeverden hvor alt ville vært gjort perfekt. Hvis vi som forskere ikke oppdager dette eller om informanten har andre underforliggende agendaer ved intervjuet, kan dette påvirke analysen og resultatet av forskningsprosjektet. En annen fallgrube ved design og metode er hvor vi graver veldig i retning av vår problemstilling, og ikke gir informanten mulighet til å snakke fritt. Dette kan føre til at informanten føler seg evaluert som videre kan endre informantens oppførsel og i verstefall at viktig data ikke kommer frem.

Vi mener selv at ved å kjenne til svakhetene ved metoden og den eventuelle påvirkningen vi som forskere har på dataen vil være med på å forebygge feil. Dette sammen med at vi kontrollerer hverandres arbeid vil styrke funnene i denne oppgaven. Videre vil det at oppgaven er transparent gi leseren en trygghet i funnen i denne oppgaven.

### 3.8 Etske problemstillinger

Som for alle aspekter i samfunnet, finnes det også regler og retningslinjer som forskning må ta hensyn til. Ved forskning på mennesker kan det oppstå etiske problemstillinger som forskeren må ta stilling til. Som forskere må vi forholde oss til de nasjonale forskningsetiske retningslinjene som publiseres av den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). Essensen i retningslinjene kan sammenfattes i tre punkter: Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv, og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen et al. 2011).

For å opprettholde informantens rett til selvbestemmelse og autonomi er deltagelse i undersøkelsen helt frivillig, og informantene kan trekke seg fra undersøkelsen uten begrunnelse. Alle informantene blir i forkant av intervjuet informert om de ulike retningslinjene, formålet med intervjuet, og hvordan selve gjennomføringen av intervjuet vil foregå. Dette for å skape trygge rammer for informantene og ikke gi de opplevelsen av å bli satt til veggs.

For å respektere informantens privatliv er det under hele intervjuet lov for informanten å svare med ingen kommentar på spørsmål og tema som informanten ikke ønsket å svare på. Informanten skal selv få bestemme hvilken informasjon som formidles, samt kunne gå tilbake på informasjon som alt var fortalt. For å opprettholde informantenes konfidensialitet blir alle informantene anonymisert i undersøkelsen, slik at det ikke er mulig å identifisere informanten fra det som fremkommer i undersøkelsen.

Forskerens ansvar for å unngå skader handler om informanten, men også andre personer og virksomheter som informanten har en tilknytning til. Ved bevisste utsagn fra informanten kan dette påføre konkurrerende virksomheter skade, noe vi som forskere forsøker å unngå. Ved å ikke ha fokus på dette kan dette påvirke resultatet av undersøkelsen negativt, samt reliabiliteten og validiteten. Informasjonen som innhentes fra informantene må derfor håndteres slik at den ikke utgjør noen skade, men samtidig ikke går utover kvaliteten på undersøkelsen.

Gjennom undersøkelsen kan det oppstå at informanten kommer med konkrete eksempler om hvordan de motiverer ansatte, som også inneholder sensitive data. Dette ses ikke på som et problem så lenge informanten er underforstått med at informasjonen gir undersøkelsen et bedre helhetsbilde og premisset for deling av informasjonen. Dette forutsetter at vi som forskere anonymiserer informasjonen og ikke anvender den.



## 4.0 Empiriske funn

Vi vil i dette kapittelet presentere de mest sentrale funnene fra våre semistrukturerte intervju. Informantene vil bli gjengitt i hele denne oppgaven som I1-I6.

For å skape struktur på intervjuene har vi delt de inn i tre bolker med ulike hovedtema. Først vil vi se på informantenes bevissthet til motivasjon. Hvor deres tanker og handlinger rundt motivasjon vil presenteres. Deretter vil vi bevege oss over til tema livsfaser og hvordan informantene driver motivasjonsarbeid rundt dette tema. Til slutt vil vi presentere informantenes tanker rundt eget handlingsrom når det kommer til de ulike motivasjonstiltak de har tilgjengelig.

### 4.1 Bevissthet rundt motivasjon

I dette kapittelet tar vi for oss innsamlet empiri angående bevissthet rundt motivasjon. Vi ser på hvordan informantene tolker begrepet motivasjon, samt hvordan de praktiserer motivasjonsarbeid rettet mot sine ansatte.

#### 4.1.1 Begrepet motivasjon

Alle informantene er enige om motivasjon må være til stede for at ansatte skal trives i en arbeidsrolle, og trivsel igjen skaper produktivitet. I6 forklarer begrepet motivasjon slik; *"Motivasjon er en av grunnsteinene for å få god produksjon og trivsel. Motivasjon er det som får folk til å yte"*. Dette er en gjennomgående forklaring som brukes av alle informantene. Og vi tolker det slik at det er viktig for ledere å tilstrebe høy grad av motivasjon blant ansatte, da det har stor innvirkning på produktiviteten hos den ansatte.

#### 4.1.2 Praktisering av motivasjon

Informantene sier det er viktig å se den enkelte ansatte og tilpasse motivasjonsarbeidet etter hvert enkelt individ. Slik blir de ansattes behov i større grad sett og møtt av lederen. I3 forklarer dette slik; *"Dels kommer det i veldig stor grad an på personligheten til folk. I tillegg*

*til hvor de er i livet eller i arbeidssituasjonen. Det er de to tingene man må vite noe om for å kunne få en feeling på hva som motivere en person".*

Flere av informantene nevner bruken av grupper og hvordan grupper kan påvirke motivasjonsarbeidet. Gjennom gode grupper kan medlemmene bygge opp og hjelpe hverandre med økt motivasjon. I6 sier *"Jeg må derfor sette sammen gruppen rett. Da kan jeg få mye gratis gjennom å få motivasjon gjennom andre".* Lederne må fortsatt holde et øye med gruppene slik at utviklingen ikke går i feil retning og det skapes et dårlig miljø i gruppen, om dette er innad i gruppen eller utad i hele arbeidsmiljøet. *«Hvis det blir litt dårlig stemning og mye snakk i kaffebaren blant smågrupper så kan dette gi noen utfordringer»* (I2).

I4 trekker frem grupper som en fin mulighet for å skape større faglig kunnskap hos medlemmene, hvor medlemmene av gruppen deler kunnskap og hjelper hverandre til å mestre ulike oppgaver. Grupper er også en god arena for å integrere nye ansatte inn i arbeidsmiljøet samtidig som de får opplæring i det faglige. *"Det var et taktisk valg å ha en senior og en veldig ny som jobber sammen (...). Vedkommende ble valgt som en mentor i det tilfelle og han er en fin person man kan stole på og gir den rette supporten"* (I4).

I6 fortalte at resultatet av *«godt sammensatte grupper driver værandre og yter for gruppen fordi de vil prestere og bli sett i gruppen»*. Videre mente I6 at gode grupper vil gi en lagånd slik man kan se i forsvaret. *«Det å ha en god kollega rundt seg for å oppnå det sosiale rundt på jobben er en motiverende faktor. Det er ikke bare jobben du gjør og hvordan du har det på jobben betyr veldig mye»* (I6).

Informantene er også enige om at klare rammer, informasjon og samhandling er viktige faktorer for å drive motivasjonsarbeid. Samhandle gjennom møter, samtaler og felles oppgaver sier informantene skaper åpenhet og trygghet. Videre skaper dette et større handlingsrom til ansatte gjennom å gi de ansatte ansvar. Dette viser at lederen stoler på den ansatte ved å gi vedkommende et ansvar. I1 sier *"Motivasjon prøver jeg å praktisere ved å gi folk ansvar og ikke detaljstyre de i forhold til hvordan de skal løse oppdraget, men å gi de rammer. Det handler om å motivere til å se muligheter".*

#### 4.1.3 Resultater fra motivasjonsarbeid

Informantene fortalte at de så en økt produktivitet blant de ansatte som et resultat av motivasjonsarbeidet. Informantene opplever at de ansatte løser oppgaver med større dedikasjon og mindre behov for involvering av lederen. I4 sier: *"At man merker man blir motivert uten at man skjønner at man blir motivert er det aller beste. At det er noe som trigger inne i den personen som gjør at den skjønner at: «Det er mitt ansvar». Og at det er den personen selv som må gjøre jobben. Så er det opp til de å løse det innenfor den rammen man har. Så ja definitivt! Uten å ha motiverte folk så tenker jeg at man ikke kan øke produktiviteten"*.

Flere av informantene opplever at motivasjonsarbeidet har ført til bedre dialog mellom leder og den ansatte. Dette gjennom bedre informasjonsflyt og tilbakemeldinger på jobben man gjør som leder. Dette hjelper også med at oppdragene løses lettere, enn om de måtte presses på de ansatte, noe som ikke er en foretrukket måte å fordele oppdrag. I3 sier: *"Man hadde merket det om folk ikke var motiverte, de hadde ikke lagt sin skjel i jobben og gjort det beste de kan. Man får en god pekepinn av de spørreundersøkelsene som kjøres, og hadde merket det der om noe skurret"*.

#### 4.1.4 Viktigheten av å drive motivasjonsarbeid

Alle informantene vi interjuvet svarer at det er viktig å drive motivasjonsarbeid rettet mot ansatte og leder. Samtlige sier det er svært viktig å motivere, samt skape motivasjon gjennom forskjellige virkemidler. Alle informantene sier motivasjonsarbeidet skaper produktivitet og mer selvstendige ansatte. Samtlige nevner også at økt motivasjon gir en positiv virkning på arbeidsmiljøet. Informantene trekker derfor frem viktigheten av å drive motivasjonsarbeid som et lederansvar. I1 sier følgende om viktigheten med motivasjonsarbeidet rettet mot ansatte: *"Motiverte arbeidere vil etter min erfaring løse oppdraget raskere, og er mer motivert til å utøve faget sitt på en bedre måte, og jeg tror du oppnår resultater raskere og bedre med et slikt fokus"*.

#### 4.1.5 Tilretteleggelse gjennom dialog

Alle informantene svarte at de jobbet bevisst for å påvirke motivasjonen til de ansatte og ser på dette som et viktig lederansvar. Ved å tilrettelegge for hver enkelt ansatt vil de føle seg mere sett av lederen. Informantene trekker frem dialog som den beste metoden for å kunne forstå den ansattes ønsker og behov. Ut fra dialogen kan man trekke ut informasjonene om hva den ansatte trenger. Og videre se på hvilke muligheter lederen har i form av tiltak og tilpassing. Noen av de tilretteleggelsene informantene nevner er endring av arbeidsoppgaver, kompetanseheving, skifte stilling eller i noen tilfeller avdeling. Det er bred enighet mellom informantene om at man er nødt til å vise fleksibilitet ovenfor sine ansattes behov for å oppnå gode resultater. Gjennom denne fleksibiliteten opplever også informantene at de opparbeider bedre relasjoner og forståelse hos sine ansatte. En av informantene forklarer det slik: *"Vi har en mer høyverdig kommunikasjon desto bedre relasjon vi har. Jo mer du kjenner meg desto mer forstår du meg"*(I6).

#### 4.1.6 Justering av verktøy

Informantene nevner de ønsker å tilrettelegge for de ansatte så godt det lar seg gjøre. Dette med fokus på at produksjonen ikke skal lide. Informantene ønsker å tilpasse til hvert enkelt individ, men dette lar seg ikke gjøre uten tilbakemeldinger fra de det gjelder. Lederne må derfor gå frem litt ulikt for hver enkelt ansatt litt etter hva lederen opplever den ansatte trenger og tilpasse underveis. I5 sier *"(...) gir beskjed hvis det er noe folk ikke er fornøyd med. Jeg er like avhengig av tilbakemeldinger som det mine ansatte er av tilbakemeldinger fra meg"*.

Noen av informantene trekker frem det å ikke kunne tilpasse til den ansatte til evig tid, men etter et visst punkt må lederen sette en strek og si at nå har vi tilpasset så mye for den ansatte. Nå er det tid for den ansatte å tilpasse seg og oppnå de resultatene som forventes. I1 forklarer dette slik: *"(...) som leder sette en strek og si at nok er nok, jeg har gitt deg muligheten, jeg har prøvd å motivere deg, utviklet deg, hvis han ikke har innfridd da eller ikke motivert nok til å nå dette så må man faktisk også tørre å si ifra og si at da settes det strek for det"*.

Informant I1 kom med et eksempel, om forsøk på å flytte ansatte mellom grupper slik at personene passet inn i den gruppen de jobbet i. Informanten fortalte at hvis en person er i en

gruppe som han eller hun ikke passer inn i, vil det være vanskelig å motivere vedkommende. I1 mente at når man setter personer inn i en gruppe må han eller hun både passe inn med resten av gruppen og arbeidsoppgaven.

## 4.2 Livsfaser

Denne delen tar for seg det informantene sa omkring livsfaser og hvordan de driver motivasjonsarbeid mot disse. Vi tar først for oss noen generelle trekk som kommer frem fra intervjuene, for deretter å se mer mot de forskjellige livsfasene og hva informantene vektlegger ved disse.

### 4.2.1 Begrepet livsfase

Alle informantene deler opp livsfasene i 3 hovedfaser. Startfasen som er starten av yrkeskarrieren, midtfasen eller også kaldt familiefasen og slutfasen hvor den enkelte nærmer seg pensjon. To informanter deler også opp familiefasen i flere faser avhengig av barnas alder og hvordan dette påvirker hva som kreves av en hjemme. I1 sier at flytting mellom livsfasene kan gå i alle retninger og er ikke avhengig av alder.

I2 forklarer begrepet livsfase slik «*Livsfaser handler om hvordan du har det hjemme*». Dette går igjen hos informantene hvor I1 benytter begrepet livssituasjon synonymt om livsfase. Videre sier I1 at livsfaser spiller inn på hva som er viktig i den enkeltes liv. Om det er jobb og karriere eller familie som er fokusområdet.

### 4.2.2 Startfasen

Startfasen beskrives av alle informantene som en fase hvor den ansatte kommer inn i arbeidslivet, om det er rett fra VGS eller nyutdannet, med høy motivasjon, driv og et ønske om å gjøre mest mulig. Her fokuseres det på å bruke den høye motivasjonen til å skape mest mulig, men samtidig holde igjen nok til at den ansatte ikke blir utbrent. Lederen må også legge best mulig til rette for at de i startfasen blir best mulig integrert i arbeidsmiljøet.

I6 setter ofte de i startfasen sammen med de i slutfasen slik at de kan lære av de mer erfarne og få ny kunnskap. Når de opparbeider seg ny kunnskap så kan de også gis mer ansvar som videre motiverer de, da de føler de beveger seg fremover og blir sett og verdsatt av lederen. Videre mener I6 at det er viktig å gi de nyansatte gruppetilhørighet slik at de ikke faller utenom i arbeidsmiljøet.

I5 uttaler seg slik om de i startfasen: *«Nyutdannede har mye motivasjon og vil prøve mest mulig. Ønsker å legge til rette for dette så langt det lar seg gjøre. Dette for å holde deres motivasjon oppe, men også for å bygge et faglig grunnlag hos den ansatte»*

I1 fokuserer også på at de i startfasen ikke nødvendigvis har en plan eller retning for fremtiden, hva de ønsker å jobbe mot. *«Merker at en ungdom som kommer inn og ikke ser begrensinger, hvor motivasjon kan være å få et mål og en retning»* (I1). Et fokusområde blir derfor også å hjelpe de med å kartlegge hva de ønsker å jobbe med fremover og gi de en retning.

*«Hvis man glemmer å bruke de unge og bare bruker eldstemannsprinsippet får man synkende motivasjon. Det de ansatte gjør da er at de går og venter til det er sin tur. Og det du har lært i den tiden er at du ikke skal ta noen avgjørelser, du skal ikke bidra på noen måte, du skal bare vente. Den gamle måten å tenke på med eldstemannsprinsippet gir motsatt effekt, altså dårlig motivasjon. Man må derfor bruke de unge mest mulig for å holde driven deres gående lengst mulig»* (I6)

#### 4.2.3 Midtfasen

Midtfasen eller familiefasen er fasen hvor en slår seg ned og etablerer familie. Enkelte av informantene delte denne fasen opp etter alderen på barna og hvordan dette påvirker hva som kreves av den enkelte på hjemmefronten, men de fleste av informantene ser på dette som en fase. I5 ser på det som at når en først har fått barn så vil en ikke på jobb, men bare være hjemme. Fra de er spebarn og frem til de flytter ut så krever de mindre og mindre tid, fra nesten all oppmerksomhet som spebarn mot nesten ingenting som 18-åring, noe som frigir mer tid for den ansatte når barna blir eldre.

I midtfasen er alle informantene enige i at det er viktig å ta hensyn til den ansattes familie. «*Det (familie og barn) tar mye tid i hverdagen og mye av den mentale kapasiteten, men også den fysiske*» (I2). I5 nevner også at motivasjonen for jobb kan dale da oppmerksomheten er rettet mot familien. Det er fortsatt viktig at den ansatte gjør jobben sin, men I5 pålegger ikke den ansatte ekstra oppgaver i denne fasen.

Videre er «*den ansatte i midtfasen* blitt mer selvstendige og trenger derfor ikke like mye oppfølging som i startfasen. De trenger fortsatt omsorg og støtte, men ikke like mye og like ofte» (I4) Da kan leder legger mer til rette for en stabil arbeidshverdag som er forutsigbar for den ansatte, men samtidig benytter seg av kompetansen til den ansatte på best mulig måte.

I1 sier dette om midtfasen: «*Der er det litt sånn at det viktigste der er kanskje å la den enkelte få større spillerom i samspill med leder hvor en kan bruke kompetansen sin. Kanskje enda sterkere stemme i forhold til styring. Det vil si at livsfasen også tilpasses hjemmefasen. Samtidig bør den enkelte begynne å planlegge for yrkeskarrieren og hvor du vil ende opp i neste fase mot slutten av karrieren*».

I5 trekker frem egen opplevelse fra da vedkommende var i midtfasen og hadde behov for fleksibilitet rundt barn i barnehagen. Gjennom tilpassingen slik at dette lot seg gjøre med jobb virket motiverende. «*På vanlige jobber har man dagtid og fleksitid, det har vi ikke på samme måte her. Dette (tids fleksibilitet) tror jeg er med på å holde ansatte i jobben og ikke søke seg til jobber som har dagvakt. Denne fleksibilitet er det som har vært med å motivere meg til å bli i jobben da jeg selv hadde dette behovet (hente og levere barn). Dette er med på å beholde et godt aldersspenn på patruljeseksjonen. Dette gjør at de som har barn har mulighet til å jobbe med patrulje tjeneste*» (I5)

#### 4.2.4 Sluttfasen

Informantene forklarer sluttfasen som årene etter at barna har flyttet ut eller blitt så gamle at de klarer seg selv. Denne fasen kan også ses på som fasen hvor en jobber mot å gå av med

pensjon. Det som kjennetegner en ansatt i denne fasen, er at de sitter med mye kunnskap og erfaringer. *«De som nærmer seg pensjonsalder er jo også de som har masse kompetanse og ønsker å benytte den til å lære opp yngre. Det er en viktig ressurs som er viktig å ta tak i og utnytte til den grad det lar seg gjøre»* (I2). De i slutfasen kan derfor være en viktig ressurs for opplæring av de i startfasen, samt bidra til faglig tyngde i avdelingen.

I6 mener det å sette de i startfasen sammen med de i slutfasen gir en god effekt. *«Den som lærer fra seg føler at han blir sett og bidrar og er den flink som får ansvar for å løfte opp noen. Så de blir sett for sin kompetanse og verdsatt. De får dele av det de kan, og det de er opptatt av. De erfarne er opptatt av å bli sett i arbeid. Derfor får du kjempe effekt av å putte inn en nye en som spør og graver og ønsker å vite mer»*.

Når de er i slutfasen har det roet seg ned på hjemmebanen som gjør at den ansatte blir mer tilgjengelig for arbeidsgiver igjen. I3 fokuserer på at de i slutfasen fortsatt må settes i nye situasjoner for å fortsatt få motivasjon og utvikling og unngå at den ansatte gror fast på en plass. Dette støttes av I1 som fokuserer på dialog for hvordan å opprettholde motivasjonen best mulig og samtidig kunne utnytte kunnskapen best mulig. Dette for å gi den ansatte en meningsfylt arbeidshverdag.

#### 4.2.5 Tilpassing

Alle informantene sier de må tilpasse til livsfasene. Videre i intervjuene kommer det frem at alle ikke ser like mye på livsfaser, men heller på hvert enkelt individ og dets behov.

Livsfasene kan påvirke om hva som er viktig for hver enkelt, men det er det enkelte individet som har behov som det må tilpasses til, ikke livsfasen. *«Tilpasser motivasjonsarbeidet til personen og ikke til fasen. Fasen endrer ikke nødvendigvis hva personen trenger»* (I3). Ved å tilpasse etter person og livsfase så slipper man også ulikheter da det kan oppstå problemer om man skal behandle alle ved avdelingen i samme livsfase på lik måte. Det går ikke alltid bra når en har en produksjon en skal levere også (I1).

*«De ulike livsfasene har ulike problemstillinger og ulike utfordringer. Her gjelder det å se de og tilpasse. Her er det til hjelp å ha vært gjennom en del av disse fasene selv, da dette hjelper*



*å skjønne og forstå hva som er viktig for folk i disse fasene» (I6). Alle informantene sier at livsfasen påvirker hva som er viktig, men det er gjennom dialog at man finner ut hva den enkelte faktisk trenger av tilpassing. At man ikke bruker livsfasen mot den ansatte og sier at dette trenger du pga. din livsfase. Heller finne ut hva som faktisk trengs gjennom dialog.*

*«Ja det er jo klart jeg gjør det (tilpasser til livsfaser), men det er ikke slik at en kan se på en ansatt og si at du er i denne fasen så da trenger du dette. Jeg synes heller en bør gjennom samtaler kunne hjelpe til med individuelle tilpasninger når det er mulig» «Om det er faser hvor man ønsker å være mer eller mindre på jobb, så er dette mulig, men det må vi finne ut hvordan vi løser gjennom dialog og planlegging» (I2)*

Fokusområdet til informantene er å kunne tilpasse til hver enkelt, og dette med stort fokus på dialog og relasjon. Gjennom kvalitetsdialog finner man raskere frem til hva som er viktig for den enkelte, samtidig som man bygger en sterkere relasjon som videre påvirker kommunikasjonen i positiv retning.

*«Hvilke tilpasninger den enkelte trenger kommer frem via dialog, og ikke ved å se på hvilken livsfase den enkelte er i. Livsfasene kan bare gi en pekepinn på hva som muligens kan være lønnsomme grep i motivasjonsarbeidet» (I1).*

*«Jeg snakker generelt om en del ting om personer i forskjellige livsfaser, men alle er ulike. Man må derfor kjenne de ansatte og tilpasse situasjonen. Og dette må igjen tilpasses organisasjonen sine behov. I stort handler dette om å behandle alle folk likt, men hvis du behandler alle likt er det det dummeste du gjør fordi alle er ulike. Man må raskt lære seg å se de ulike behovene til hver enkelt». «Tilpasningene man gjør kommer gjennom relasjonen man har til de ansatte. Livsfasene kan si noe om hva som er prioriteten i livet til den ansatte. Det gir motivasjon og ro og gjenspeiles i at hvis det går bra hjemme så går det bra her (arbeidsplassen). Videre er det viktig at ansatte blir sett» (I6)*

### 4.3 Beslutningsmyndighet

I dette kapitale vil vi gjennomgå det informantene svarte i intervjuene når vi spurte om deres handlingsrom og beslutningsmyndighet ovenfor å ta valg. Vi ser også på om informantene må forhøre seg oppover i systemet for å godkjenne handlinger tilknyttet motivasjonsarbeidet

#### 4.3.1 Egne beslutninger

Gjennom intervjuet kommer det frem at alle informantene er fornøyde med det handlingsrommet de har og sitter derfor med en frihet til å kunne gjøre en del egne beslutninger. Når vi spurte litt videre kommer det frem at alle informantene har eksempel på beslutninger som de ønsket å gjennomføre, men ikke var innenfor deres egne rammer. Noen av beslutningene fikk de gjennomført, mens andre var avhengig av ledere på høyere nivå.

I3 nevner at i situasjoner hvor beslutningen ligger hos leder på høyere nivå så var ikke dette noe stort problem, da det var et godt samarbeid mellom egen leder, samt andre avdelingsledere slik at det var mulig å finne en god løsning. I4 ønsket seg mer handlingsrom for å kunne tilpasse mellom seg og medarbeideren når det var snakk om tilpassing i korte tidsrom. Dette var ikke noe som leder på høyere nivå skulle bryes med, da avdelingen løste problemet med tilpassing på lavest mulig nivå. Informantene var enige at dialog og kommunikasjon er viktig for motivasjonsarbeidet. Dette er også noe man kan beslutte helt selv.

I1 og I6 nevnte at det sjeldent er handlingsrommet som er deres problem i arbeidshverdagen. De har stort sett de midlene de trenger for å drive motivasjonsarbeid, men kommer til kort når det kommer til ledig tid for å drive motivasjonsarbeid. Tiden man har tilgjengelig som leder brukes i stor grad i møter og til andre lederoppgaver, samt rapportering til arbeidsgiver. Dette gir lite tid for å kunne bygge relasjoner og drive motivasjonsarbeid hos medarbeiderne.

*«Med økonomiske rammer så kan man legge til rette for tilstelninger som sosiale hendelser eller seminarer. Dette er en god arena for motivasjon. Om en ikke har disse rammene så begrenser dette hvor mye en klarer som leder. Men kanskje det viktigste er i forhold til*

*motivasjon vil jeg si er det du gjør i hverdagen mot den enkelte. Du kan i stor grad få til mye der, uten så stor beslutningsmyndighet. Det er beslutninger du tar selv så lenge det er i tråd med dine egne føringer.» «Den største begrensingen er tid. Du har oppdrag og leveranser en er nødt til å levere på, som tar opp mye av hverdagen. Jo mer tid som går til leveranser, jo mindre tid er igjen til å bygge kultur og motivasjon. Så jeg kan si jeg har beslutningsmyndighet på det viktigste, men jeg mangler tid for å kunne utnytte meg av den best mulig.» (I1)*

#### 4.3.2 Handlingsrom

Alle informantene fortalte de hadde et handlingsrom de synes var bra og de kunne få gjort mye av det de ønsket. Likevel kunne alle informantene nevne aspekter ved sitt handlingsrom som de skulle ønske de hadde mer kontroll over. Om dette var økonomi, produkt leveranser eller andre tiltak for tilpassing til de ansatte. Det kommer også frem at jo større handlingsrom lederen opplever så øker dette motivasjonen for lederen gjennom frihet. Denne motivasjonen kan da overføres til medarbeiderne gjennom frihet og mulighet for tilpassing.

*«Jo hardere styring og kontroll fra arbeidsgiver jo lavere blir motivasjonen. Gjennom større frihet til de ansatte for å handle så øker motivasjonen» (I1)*

I1 fokuserte på mangel over kontroll på frister og pålegg fra arbeidsgiver. *«Jeg skulle ønske meg større frihet i forhold til en del frister og en del pålegg fra arbeidsgiver. Noen har bestemt at noe må skje innen en dato. Noe som ikke er i tråd med arbeidsbelastningen vi har. Jeg skulle derfor ønske meg mer styring over det som er konstant, hvor en kanskje kunne flyttet fristen til hvor det er bedre egnet. Det å prøve å gjøre ting bedre for alle. Det ville hjulpet på motivasjonen. Da noen kanskje føler at tiltakene ikke strekker til så er det enklere å motivere kollektivt enn enkeltvis og stykkevis. Det er også et tiltak jeg skulle ønske, men tiden strakk ikke til og ble derfor ikke prioritert».*

I3 følte at lønn var det verktøyet som manglet fra verktøykassen for motivasjonsfaktorer. I3 hadde kontroll og et godt handlingsrom for å drive motivasjonsarbeid, men følte at ved også å

få kontroll eller en finger med i spillet rundt lønn så ville dette skape en større helhet i motivasjonsarbeidet.

I5 og I6 sa de ikke hadde beslutningsmyndighet eller et stort handlingsrom for ting som koster penger. Dette gjelder ikke innkjøp av forbruksmateriell til avdelingen, men mer utgifter for å kunne gjøre noe sosialt som teambuilding for avdelingen. De må derfor finne billigere løsninger som kan fungere bra nok ut ifra de økonomiske rammene de har.

*«Jeg vet det hadde hatt god effekt og gjennomført en samling på et hotell og gjort den typen ting. Men siden jeg ikke har den økonomien må jeg gjøre noe annet. Det kan for eks. være å sette ut en sak som et helt team eller en avdeling jobber sammen om. Da får jeg nesten den samme effekten av å dra på hotell» (I6).*

Både I5 og I6 har funnet gode metoder å utnytte de økonomiske rammene det har til rådighet. Slik snur de handlingsrommet de har fått til motivasjon av det man er tildelt av midler. I6 bruker forbruksmateriell til å vise at kollegaer blir sett og lønnes gjennom godt utstyr på avdelingen. I5 legger til rette slik at de som ønsker å gå på fagseminarer kan gjøre det og få dette igjen i form av fritid.

*"Ting som koster penger har jeg ikke beslutningsmulighet til. (...) Jeg som sjef kan gi ansatte ekstra timer i fritidsregnskapet".*

For å skaffe seg handlingsrom har flere av informantene små grep det gjør i forhold til organisasjonens regler og prosedyrer. Gjennom tilpasninger for grupper eller individer sier informanten at det får forståelse og minsker faren for konflikt.

I6 som er en leder i politiet bruker et eksempel om personer som kommer fra det sivile arbeidsmarkedet inn i politiet etaten *"Dette er akademiske flinke folk som kommer fra et annet*

*system som er mer velfungerende en det byråkratiet som det offentlig er. Her er det kanskje viktig å gi litt slak i forhold til det som er rutinene i politiet"(I6).*

#### 4.4 Oppsummering funn

Vi har nå sett på informantenes syn på motivasjon, og viktigheten av å drive motivasjonsarbeid rettet mot sine ansatte. Vi har også sett på de verktøy informantene benytter og hvordan de tilpasser disse etter hvert som de går. Videre har vi sett på informantenes syn på begrepet livsfase og hvordan tilpasse til de ulike ansatte med fokus på deres livsfase. Til slutt så vi på informantenes beslutningsmyndighet og handlingsrom omhandlende tiltak knyttet til motivasjonsarbeidet. Videre vil vi presentere det vi ønsker å trekke frem som de viktigste funnene fra den innsamlede empirien.

##### Funn 1 – Motivasjon er en grunnstein for trivsel på jobb

Alle informantene beskriver motivasjon som noe av det viktigste for å skape trivsel på jobb, som igjen er en viktig faktor i produktiviteten. Motivasjonsarbeid rettet mot de ansatte trekkes frem som et lederansvar, hvor informantene nevner flere tiltak de gjennomfører for å være tilgjengelig for de ansatte. Åpenhet trekkes også frem som en viktig motivasjonsfaktor gjennom å gi de ansatte tilgang til den informasjonen de ønsker og ikke gi de opplevelsen av at noe gjemmes for dem. Informantene trakk også frem viktigheten av å gi ansvar til de ansatte slik at de føler at lederen stoler på de med dette ansvaret, men fokuserte også på at ansvaret ga nye oppgaver som kunne gi mestring som ville gi økt motivasjon.

##### Funn 2 – Gruppesammensetning

Et av motivasjonstiltakene som gjentok seg hos flere av informantene var grupper og hvordan gruppesammensetning påvirket motivasjonen. Gjennom å sette sammen gode grupper kan medlemmene i gruppen motivere hverandre. Gode grupper kan også gi større produktivitet da medlemmene ønsker å prestere for gruppen og vise at de ikke er noen unnsylturer. Om noen i gruppen skapte dårlig stemning eller påvirket gruppen i feil retning måtte lederne inn og endre på gruppene slik at det ikke oppsto dårlige grupper som påvirket arbeidsmiljøet negativt.

Informantene trekker også frem grupper som en god måte å integrere nye ansatte i arbeidsmiljøet og gi de en tilhørighet til arbeidsplassen og medarbeiderne.

### Funn 3 – Konkrete forslag for tilpassing til de ulike livsfasene

Informantene hadde ganske lik oppdeling av de ulike livsfasene og alle kunne komme med konkrete forslag til tiltak som kan benyttes mot hver livsfase. De i startfasen ble beskrevet som unge og med stor driv og nysgjerrighet. Tiltak ble derfor å kunne bruke denne driven til å gi de et bredt faglig grunnlag, samtidig som en hjelper de med å finne mål og en retning de vil jobbe mot. Midtfasen ble beskrevet som fasen hvor man etablerer familie og får barn. Dette kunne da gå på bekostning av jobben hvor fokuset og ønske om å være med familien ble større enn ønske om å være på jobb. Informantene fokuserte på at det var viktig å tilrettelegge for at den ansatte kunne få mer frihet i form av tid innenfor det som var mulig. Sluttfasen ble beskrevet som tiden hvor familien ikke lengre krever så mye og en nærmer seg pensjonsalder. Fokuset for de i sluttfasen var å finne ut hva de ønsker å benytte dagene sine til å gjøre slik at de trives på jobb, men samtidig ikke slutte å gi de oppgaver som utfordrer dem. Dette for å kunne benytte seg av all den kunnskapen de har opparbeidet.

### Funn 4 – Tilpassing gjennom samtale

Det viktigste verktøyet for å kunne tilpasse motivasjonsarbeidet til de ansatte mener informantene er samtale mellom leder og ansatt. Dette kommer tydelig frem hos alle informantene som ser på dette som den eneste metoden for å faktisk finne ut hva den ansatte ønsker. Enkelte informanter trakk frem det å være tilgjengelig hele tiden og være en del av den uformelle samtalen rundt kaffebordet for å kjenne på den daglige stemningen, og eventuelt komme i forkant av sladder som kan få negative konsekvenser. Alle informantene trakk frem den formelle en-til-en samtalen som var det viktigste verktøyet informantene hadde for å kunne forstå de ansatte og deres behov. For deretter å kunne drive motivasjonsarbeid etter det som kommer frem i samtalen.

## Funn 5 – Ingen føler seg begrenset

Informantene forklarte at ingen av de føler seg begrenset av det handlingsrommet de har for å drive motivasjonsarbeid. Informantene opplever de har kontroll og mulighet til å kunne tilpasse der de ønsker og kunne bruke de motivasjonstiltakene de ønsket. Videre kommer det frem at alle informantene hadde et eget punkt for hva de skulle ønske ga et større handlingsrom. Det som kom frem, var enten tid eller økonomi. Tid til å kunne styre arbeidsdagen og leveransetidspunkt selv, slik at dette kunne planlegges bedre for avdelingen og skape mer ledig tid. Økonomi var gjennom mulighet for å gi lønn eller større investeringer som teambuilding og utflukter.

## 5.0 Drøfting

I dette kapitlet skal vi diskutere teorien opp mot empirien vi har funnet. Kapitlet er delt i tre deler hvor vi først går gjennom motivasjon, deretter livsfaser og til slutt beslutningsmyndighet og handlingsrom. Oppdelingen er gjort for å danne et godt grunnlag for å tydelig kunne svare på forskningsspørsmålene som vil gi oss svaret på oppgavens problemstilling;

*Hvordan påvirker den ansattes livsfase lederens motivasjonsarbeid?*

### 5.1. Motivasjon

I denne delen skal vi gjennomgå flere motivasjons teorier og diskutere dette opp mot empirien. Vi har delt kapitlet opp i tre deler; tilpasninger, grupper og kjenne sine ansatte. Innledningsvis skal vi først kartlegge informantene sin bevissthet rundt motivasjon.

#### 5.1.1 Bevissthet rundt motivasjon

Med utgangspunkt i våre funn er det tre tiltak som går igjen hos lederne for å motivere de ansatte. Det er; samtale med de ansatte, tilpasning og motivere gjennom og i grupper. Ved å se på forskjellige motivasjonsteorier skal vi vise hvordan informanten bruker disse tiltakene og hvordan de eventuelt kan bruke det bedre.

Alle informantene var enige om at motivasjon var en viktig oppgave for en leder, men det var litt varierende hvor bevisste lederne var med bruk av konkrete tiltak. Maslows behovshierarki kommer til å være gjennomgående i hele kapitlet. Som vi skal forklare senere mener vi at en ansatt som er høyt oppe på behovshierarkiet vil være godt motivert og trives i jobben.

Maslows behovshierarki kan derfor brukes som en pekepinn på om den ansatte er motivert.

Innledningsvis i intervjuet ble informantene spurt om hva begrepet motivasjon betyr for dem som leder. Som vist i funnkapitlet er alle informantene enige i at motivasjonsarbeid er svært viktig. Som I6 fortalte var motivasjon selve *grunnsteinen* til både produksjon og trivsel på



arbeidsplassen. Vår tolkning er at de andre lederne vi har intervjuet ville sagt seg enige i denne definisjonen. I teorikapittelet ble motivasjon definert som grunnlaget for handlinger vi mennesker gjør. Motivasjon forklarer drivkraften og hvorfor vi gjør det vi gjør.

Det var litt variasjon om hvor bevisst lederne motiverte. Mens noen ledere mener de motiverer gjennom tilstedeværelse og å være et forbilde, er andre ledere mer bevisst på konkrete tiltak for motivasjon. Vi tror at de informantene som ikke er like bevisst på motivasjon praktiserer mer motivasjon enn de er klar over, men de tolker ikke tiltakene som motivasjonstiltak. Ser man empiri opp mot teori ser vi at mange av informantene helt eller delvis praktiserer motivasjonstiltak som teorien presenterer, men at de ikke bruker de teoretiske begrepene. Vi ser også at anvendelsen av motivasjons teorien som er blitt fremlagt i teori kapittelet oppnår det Kaufmann og Kaufmann (2009) mener motivasjons teori er opptatt av; finne sammenhengen mellom drivkrefter, retning, mål, hensikt og intensitet.

#### 5.1.2 Tilpasninger - Femfaktormodellen

Fra våre funn ser vi at alle informantene mente at det å kjenne sine ansatte var viktig. De var også enige i at måten man ble kjent med de ansatte på var gjennom samtaler, både formelle og uformelle. Informantene mente at hvis de kjente sine ansatte kunne de lettere motivere den enkelte. Ved å kjenne sine ansatte kan informanten også bli kjent med personligheten til den enkelte. En av de mest kjente modellene for å dele opp personlighet er BigFive-modellen, eller femfaktormodellen på norsk og begrepet vi bruker i denne oppgaven.

Vi vet at i arbeidslivet er vanlig å bruke femfaktormodellen. I en tidligere eksamen i dette MBA studiet måtte vi som studenter finne vår egen personlighet og drøfte hvordan den personligheten påvirker våre egenskaper som leder. Det er klare fordeler med å kjenne sin egen personlighet, men også for en leder å kjenne igjen personligheten til sine ansatte. Selv om ingen av lederne trakk frem femfaktormodellen så har vi allerede etablert at alle lederne mente at å kjenne sine ansatte er svært viktig og legger derfor til grunn at informantene kjente sine ansatte godt.

Det en leder må huske på når han bruker innsikt i personligheten for å motivere er at personligheten kan endre seg. Kaufmann og Kaufmann (2009) sier at den største endringen i personlighet er i alderstrinnene 20-40 år. Denne endringen blir ofte forsterket i forbindelse med at man får barn eller andre store endringer i livet som kommer i denne perioden. Ifølge Latham (2012) blir oppgaven til en god leder å se endringen og tilpasse motivasjonen som han eller hun gir til den ansatte etter dens behov. Slik vi ser det må derfor en leder ha en kontinuerlig dialog og relasjon med den ansatte for å se utviklingen og vite om endringen. Dette samsvarer med det informantene fortalte oss.

Man kan bruke begrepet grunnstein som et utgangspunkt til å se Maslows behovshierarki. På bunnen av behovshierarkiet er lønn og arbeidstidsbestemmelser. Lønn er noe vi ikke har fokusert på under intervjuene, men de informantene som har tatt det opp mener at lønn i seg selv ikke er en sterkt motiverende faktor. Rozman (2017) fant i sin studie ut at lønn kunne være en viktigere motivator for yngre ansatte, men at den motivasjonen etter hvert blir erstattet med andre ting når en blir eldre. Senere i oppgaven viser vi at lønn, som er en ytre motivasjon blir erstattet med indre motivasjon. Hvordan motivasjonen utvikler seg kommer vi tilbake til senere i oppgaven. Lønn var heller ikke noe informantene hadde noe påvirkning på, dette har nok med ledernivået på informantene og at alle jobbet i store organisasjoner hvor lønn er i stor grad er fastsatt til stilling. Dette stemmer overens med det Smither (2003) sier da lønn er noe man som arbeidstaker forventer og det blir en formell forutsetning. Lønn blir derfor en hygienefaktor etter to-faktormodellen, noe vi også kommer tilbake til senere.

Empirien viser at informantene hadde større innflytelse på arbeidstid. Stuges & Guest (2004) skriver om balansen mellom jobb og fritid og viktigheten av å holde dette i balanse for å unngå konflikt mellom dem. En slik konflikt vil føre til mindre engasjement mot arbeidsorganisasjonen og kan føre til at ansatte slutter. En annen måte å si dette på er at det vil føre til mindre motivasjon. Stuges & Guest (2004) påpeker at denne balansen blir viktigere når familielivet for den ansatte eventuelt begynner.

I5 er leder for personer som jobber tre-skifts turnus. For å fortsatt ha ansatte i turnusarbeid når de har etablert seg med familie må hun da gi de fleksibilitet på arbeidstiden, spesielt med

tanke på henting og levering i skole og barnehage. I5 fortalte selv at det var akkurat denne fleksibiliteten hun selv fikk da hun hadde små barn som ikke bare gjorde at hun var motivert til å fortsette å jobbe tre skift, men som muliggjorde at hun kunne. Etter Maslows behovsteori ble hennes fysiologiske behov her dekket. Her er altså grunnsteinen lagt for videre arbeid. Vi ser også at alle lederne vi har snakket med bruker innflytelse på arbeidstiden som et bevisst og konkret motivasjonsverktøy. Det er flere av informantene som trekker frem tilpasning i arbeidstid, spesielt rundt henting og levering. Det ble også tilpasset rund arbeidsoppgaver. I2 fortalte at han tilpasset arbeidsoppgavene han ga sine ansatte hvis den ansatte for eksempel gikk gjennom en ny livsfase. Da kunne I2 avstå fra å gi ekstra arbeidsoppgaver til den ansatte for å la den ansatte lande i den nye livsfasen.

### 5.1.3 Grupper

Flere av informantene fortalte at de motiverte ved bruk av eller gjennom grupper. Flere av teoriene som blir lagt frem kan også brukes til å motivere enkelt personer og ikke bare grupper. Som etablert både fra teorikapittelet og fra våre funn er det individuelt hva som motiverer den ansatte og lederen må derfor se på hver enkelt person når de motiverer, men kan bruke grupper som et virkemiddel for å motivere enkeltpersoner.

Ved metodisk sammensetning av grupper blir det lettere for at det etabler seg prososial motivasjon. I6 forklarte det slik «*Man må klare å skape arenaer der man skaper en «vi» følelse. Dette vil gi indre justis eller normer i en gruppe*». Får man sterke grupper der medlemmene er enige om normene i gruppen vil den prososiale motivasjonen være god. Som forklart i teori kapittelet vil medarbeidere med prososial motivasjon få god motivasjon generelt i arbeidet (Lai. 2017). Og som vi allerede har etablert vil arbeidere med god motivasjon ha god produksjon.

Tilbake til Maslows behovshierarki er det neste behovsnivået sikkerhetsbehovet. I jobbsammenheng gjelder dette fast ansettelse, sikker arbeidsplass og at det er trygt både fysisk og følelsesmessig. I4 fortalte at «*Motivasjon er når man skaper trygghet og har den i bunn på avdelingen*» på samme måte som sikkerhet er et av fundamentene på Maslows behovshierarki. Den følelsesmessige tryggheten kan informantene i stor grad påvirke. I6

snakket om å sette sammen riktige grupper med ansatte. Informanten fortalte at hvis man setter gruppen sammen riktig får man mye gratis gjennom at gruppen for eksempel greier å motivere hverandre. Videre fortalte I6 at en godt sammensatt gruppen ga merverdi i form av gode resultater og ikke minst læring. Grupper gir også tilhørighet. De som har vært i forsvaret kan ofte kjenne igjen den sterke tilhørigheten man har til laget sitt, I6 mener at det også er mulig å lage en slik gruppetilhørighet på en vanlig arbeidsplass. Vi tenker at hvis man som leder greier å sette sammen en gruppe på en god måte, vil man få alle de positive følgene av det I6 har forklart, samtidig som man vil forebygge mobbing og andre ting som kan skade de følelsesmessige behovene, ofte fordi gruppen vil ha en sterk prososial motivasjon. Sikkerhetsbehovene etter Maslows behovshierarki vil med gode grupper derfor være dekket.

#### *5.1.3.1 Big five in team*

Som fremlagt flere ganger i dette studie ser flere av lederne gevinsten av å motivere ansatte ved at de jobber i grupper. Big five in team er en teori som tar med mange av de samme prinsippene fra femfaktormodellen, men setter det i kontekst av team eller grupper. Femfaktormodellen er en modell som i hovedsak fokuserer på hvordan man er som leder. Mens big five in team fokuserer på hvordan dynamikken er i en gruppe og hvordan produktiviteten til gruppen er. Ingen av informantene vi snakket med fortalte om hvilke kriterier og vurderinger de la til grunn når de satt sammen grupper. Vår oppfatning er at informantene brukte magefølelsen sin da de satt sammen team. Vi tror at hvis lederne hadde jobbet med big five in team både når de setter sammen grupper og implementerer prinsippene fra modellen i gruppen sitt arbeid vil resultatet blitt mer motiverte arbeidere og høyere produksjon for bedriften. I1 fortalte at noen ganger måtte det flyttes personer mellom grupper fordi de ikke fungerte i den gruppen de var i opprinnelig. Det I1 viser her at han er klar over at grupper er som mennesker, som aller er forskjellige. I1 gjør derfor tiltak ved å flytte på medlemmene i gruppen for at gruppene og menneskene i gruppen skal fungere optimalt. Siden I1 er så tett på vil han også oppdage hvis en gruppe over tid forandrer seg, for eksempel ved at noen av medlemmene går over i en ny livsfase og får en ny personlighet i big five in team. Det kan gjøre at de ikke passer like godt inn i den gruppen de tilhørte opprinnelig.

Spurkeland (2017) skrev om relasjonsledelse. Der fremkommer det at ledere må jobbe med å se hva enkeltindivider kan bidra med i en gruppe. Videre blir det lederen sitt ansvar å skape

en gruppe der det er gruppen som drar lasset sammen. Dette er det samme ansvaret en leder får hvis han eller hun bruker big five i team.

Vi mener at en fallgrube ved å bruke big five in team er at det krever mye av lederen. Det handler ikke bare om å sette sammen grupper, men også følge de opp og være opptatt av at mekanismene i teorien også blir fulgt. Vi ser at dette kan være vanskelig for informantene vi har intervjuet da de mente at et av de største hindrene de har for å drive med motivasjonsarbeid var tid. Vi mener likevel at hvis informantene hadde forankret dette hos sin leder igjen, vil det være mulig for våre informanter å implementere dette, men da på bekostning av noe annet.

I Marwslows behovshierarki blir det neste stadiet etter sikkerhetsbehov som vi allerede har diskutert, sosiale behov. Har man en velfungerende gruppe vil dette også kunne dekke mange av de sosiale behovene man har på en arbeidsplass. Vi mener derfor at de sosiale behovene i Marwslows behovshierarki her er dekket.

#### *5.1.3.2 Herzbergs to-faktor teori*

Herzbergs to-faktor teori kan også benyttes for å sette sammen og opprettholde gode grupper i en organisasjon, på samme måte som den kan brukes for enkeltpersoner. Som gjennomgått må man tilfredsstille hygienefaktorene for at en leder effektivt kan motivere de ansatte. Vi tror at å sette sammen gode grupper også fungerer hvis man bruker Herzbergs to-faktor teori. De hygienefaktorene som vi mener en god gruppe kan motvirkes av er spesielt de *mellommenneskelige forholdene*. Men vi tror også at det har innvirkning på de motiverende faktorene spesielt at *arbeidet i seg selv* kan bli bedre i en gruppe. For at dette skal fungere må det legges til grunn at gruppen er godt sammensatt, for eksempel ved bruk av big five in teams. Hvis en gruppe er dårlig sammensatt, kan det få konsekvenser for de mellommenneskelige forholdene og bli en forsterker av hygienefaktorene.

En av hygienefaktorene til Herzberg er privatlivet. Å hjelpe arbeidstakeren å balansere privatlivet eller familielivet er noe alle informantene snakket mye om. Honeycutt og Rosen

(1997) sin hypotese om at personer med familie ofte vil søke jobber som gir fleksibilitet. Slik vi drøftet tidligere i kapitlet og ut fra de vi har intervjuet har lederne forstått viktigheten av at fleksibilitet rundt familielivet er viktig.

To-faktor teorien er dynamisk og hygienefaktorene og motivasjonsfaktorene vil forandre seg ettersom den ansatte forandrer seg gjennom livsfasene han eller hun gjennomgår.

Hygienefaktorene og motivasjonsfaktorene vil også forandre seg ved at organisasjonen forandrer seg. Lederne vi har intervjuet virker å være bevisst på at de ansatte er ulike individer og har egne hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer (selv om informantene ikke brukte disse begrepene). I2 forklarte dette slik; «Så av alle de individene så er det forskjellige behov. En må kanskje gå frem litt ulikt mellom den enkelte». I2 advarte også mot dårlige grupper da disse kan være med å fremheve Herzbergs hygienefaktorer. Kramer (2011) mener at en leder må gjøre alt for å motvirke negative hendelser. Dette fordi negative hendelser har større påvirkningskraft enn positive hendelser.

Ifølge Sinha (2013) er mennesker som har høy jobb tilfredshet også mer fornøyd på generell basis. Trekker man her inn to-faktor modellen ser man at hvis man har høy jobbtildfredshet vil hygienefaktorene være tilfredsstilt. Lederen kan derfor fokusere mer på de motiverende faktorene.

Slik vi tolker to-faktor modellen kan lederen bruke modellen til å komme med konkrete motivasjonstiltak både for å motivere grupper, og ved å se på det som er mer overordnet. De kan også bruke det på enkeltpersoner for å se på den enkelte sine motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer.

Som fremlagt i teorikapitlet er svakheten med to-faktor modellen at ansatte selv må si hva deres hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer er. Det har vært gjennomgående i hele besvarelsen både fra teorisiden og gjennom våre funn at ledere har et ansvar for å kjenne sine ansatte og skape en relasjon. Gjennom våre funn ser vi at ledere gjør dette best gjennom

samtaler med sine ansatte. To-faktor modellen er en god modell, men den kan ikke implementeres hvis ikke lederen kjenner sine ansatte.

#### 5.1.4 Kjenne sine ansatte

Som etablert mente lederende vi har intervjuet at å kjenne sine ansatte var viktig for motivasjonsarbeid. Vi har sett at flere av motivasjonstiltakene ledere gjennomfører har sitt utgangspunkt i at det er en relasjon mellom leder og ansatt. I dette underkapitlet skal vi gjennomgå noen teorier hvor en manglende relasjon kan påvirke negativt på resultatet av motivasjons tiltakene.

##### 5.1.4.1 Forventning

I6 fortalte i sitt intervju at nye ansatte ofte hadde *operativ* forventning av hvordan det skulle bli å begynne i politiet. Dette er en forventning nyansatte har tatt med seg fra filmer og hvordan politiet blir sett på av befolkningen. Realiteten er at de fleste i politiet sitter bak en pc skjerm. Det I6 gjorde for å motivere var å prøve å gi de nye ansatte oppgaver hvor de kunne gjøre operativt politiarbeid, selv om det ikke var hovedoppgaven til den aktuelle avdelingen. Lederen sin oppgave var å finne «*oppgaver som relaterte seg mest mulig til det bilde de har av politiet fra før*» (I6), de ansatte ville da få økt grad av motivasjon.

Forventingsteorien sier at man må ha en innsats før man får belønning som i dette tilfelle er operative politioppgaver. Det er uvisst for oss om I6 ønsket en innsats, eller *instrumentalitet* før ansatte fikk jobbe operativt. Slik vi ser det trenger ikke lederen nødvendigvis å fortelle at de ansatte må gjøre en innsats for å få en belønning. Det er godt mulig de ansatte forstår dette selv og blir motivert av muligheten som i dette tilfelle er å få jobbe operativt, men da må lederen kjenne de ansatte.

Denne praktiseringen av motivasjon er det samme som Jacobsen og Thorsvik (2019) beskriver i sin forventningsteori. I dette tilfelle er de operative politioppgavene belønningen (*valens og forventning*), mens innsatsen (*instrumentalitet*) er god gjennomføring av *kjedeligere* oppgaver.

I teorikapittelet var fallgruven til forventingsteori at belønningen ikke alltid var mulig å få eller på en slik måte den ansatte hadde sett for seg. Bygger vi på eksemplet fra over kan det godt tenkes at det kom viktigere oppgaver som ikke var operative som den ansatte måtte gjennomføre. Eller at det for eks. skjedde noe i livet til den ansatte som gjorde at den ansatte ikke kunne legge ned den innsatsen som krevdes for å få belønning. Vi tror at en vanlig feil kan være at lederen kan tro at han eller hun har gitt en belønning, men at det ikke var slik den ansatte hadde sett det for seg. Igjen så kommer vi tilbake til viktigheten av samtalene ledere har med sine ansatte. Gjennom en slik samtale kan ønsker bli avklart og slike misforståelser unngås. Videre vil man som ledere kunne se om den ansatte blir motivert av indre eller ytre motivasjon.

#### 5.1.4.2 Indre og ytre motivasjon

Vi har tidligere i oppgaven etablert at motivasjon er en grunnstein for å få god produksjon og trivsel. Denne grunnsteinsmotivasjonen er den indre motivasjonen til de ansatte. Dette blir også støttet opp av Johannessen & Olsen (2008) som mener at indre motivasjon er den viktigste faktoren for å prestere på et høyt nivå. I teori kapittelet ble det presentert at Heslin (2005) og Johannessen & Olsen (2008) er uenige om det går an å motiveres av både indre og ytre motivasjon samtidig.

Tar man utgangspunkt i eksemplet fra tidligere i oppgaven hvor ansatte ønsket å jobbe mer politioperativt. Kan det tenkes at den ansatte ved å jobbe med den kjedelige oppgaven var drevet av ytre motivasjon, eller en *forventning*. Men gjennomføringen av belønningen, altså de politioperative oppgavene, var drevet av indre motivasjon. Dette fordi «*Kilden til motivasjonen ligger i selve utførelsen av arbeidet*» Kaufmann & Kaufmann (2009. s.103).

Med bakgrunn i eksemplet over vil vi si at Johannessen & Olsen (2008) tar feil når de sier at ansatte ikke kan være fokusert på både indre og ytre motivasjon samtidig. Vi mener at i eksempelet over vil en ansatt være motivert både av de ytre og indre motivasjon samtidig. Bruker man Hesling (2005) sin teori opp mot eksemplet ser man at den ansatte har høy indre motivasjon for å jobbe politi operativt samtidig vil han eller hun ha ytre motivasjon for å



gjennomføre de kjedelige oppgavene. «*Kilden til motivasjonen ligger utenfor selve jobbaktiviteten*» Kaufmann & Kaufmann (2009. s.103).

Våre egne erfaringer fra arbeidslivet er at ledere i hovedsak har en pålagt samtale med de ansatte gjennom året, dette er medarbeidersamtalen. Ledere har også sporadiske små samtaler, men så lenge det ikke er en spesiell grunn er det gjennom medarbeidersamtalen at lederne kan kartlegge motivasjonen til sine ansatte. Våre erfaringer er at ledere gjennom disse samtale i stor grad fokuserer på den ytre motivasjonen. Ut fra drøftingen vi har gjennomført ser vi at ledere heller burde fokusere på hvordan få opp den indre motivasjonen til de ansatte. Et eksempel på dette vil være å spørre ansatte om de trenger noen tilpasninger etter å ha fått barn. Slik vi ser det er medarbeidersamtalen en fin anledning for en leder å kartlegge hygiene faktorene til en ansatt, for så å komme med motivasjonstiltak rettet mot den indre motivasjonen. Dette vil gjøre at ledere må stille vanskeligere spørsmål til de ansatte under medarbeidersamtalen, men som vi har drøftet kan man få ansatte med mer motivasjon som et resultat.

Ved å se på teorien som allerede er fremlagt i oppgaven ser man at mange av teoriene har det samme formålet, som er å forklare hvorfor og hvordan en ansatt gjør en god jobb. I eksemplet trekker vi inn forventings teori og indre og ytre motivasjon, men man kan også trekke inn målteori. Anvendelsen her blir at den ansatte får et konkret mål om å gjennomføre politioperative oppgaver. Dette er da mer motiverende en å bli fortalt «gjør så godt du kan».

#### *5.1.4.3 Ansvar gjennom mål*

Flere av informantene fortalte at de opplevde at ansatte ble motivert av å få ansvar. I1 fortalte at å gi personer ansvar var måten han praktiserte motivasjon på. Mens I6 fortalte at «*gi noen ansvar så tar de ansvar.*» I6 mente også at det var motiverende i seg selv å få ansvar.

Ved å gi ansatte ansvar ser vi også at det neste nivået i Maslow behovs hierarki er oppnådd; anerkjennelse. Dette blir oppnådd gjennom at den ansatte blir anerkjent ved at lederen mener han eller hun kan få mer ansvar.

Lazenby (2008) sin målteori deler de ansattes personlighet opp i to deler, mestring og utførende. Hvis lederen kan kjenne igjen hvilken personlighet den ansatte har, kan han eller hun gi dem passende oppgaver og mål. Ved å gi en ansatt ansvar gir man som leder også den ansatte et mål man skal gjennomføre med ansvaret. I1 snakket om viktigheten av å finne ut av de ansatte sine mål. I1 mente at de ansatte blir motivert av å jobbe mot og klare sine mål. Informanten fortalte også at unge ansatte måtte noen ganger hjelpes med å finne mål. Dette fordi å ha mål var en viktig del av å være og bli motivert.

Under intervjuene ble det som forklart tidligere ikke brukt faguttrykk. Det er derfor vanskelig for oss å vite om I1 i dette tilfellet var kjent med de to personlighetstypene i målteori. I1 fortalte at han fikk vite om målene til sine ansatte gjennom samtaler, med bakgrunn i dette kan vi anta at I1 kjente sine ansatte og vet om de har en mestring- eller utførende personlighet, selv om han ikke brukte de begrepene. Ved å kjenne sine ansatte kan lederen være med på å gi de rette målene til den enkelte ansatte.

Informant I3 fortalte at det var svært motiverende for team eller grupper å nå og jobbe mot felles mål. Videre gikk også han inn på viktigheten av å gi avdelingen og enkeltpersoner både langsiktige og kortsiktige mål. I3 fortalte at bedriften i bunn hadde et mål og en visjon, og at bedriften hele tiden jobber etter denne visjonen og mot de målene. I3 gir konkrete langsiktige og kortsiktige mål for å oppnå hovedmålet for bedriften. Ifølge Locke og Latham (2002) er dette en mye bedre strategi en å bare si «gjør så godt du kan». Ved å gi konkrete mål som I3 gjør vil oppgaver bli løst raskere og bedre og de ansatte vil være mer motivert for å nå målene. Ved å si gjør så godt du kan risikerer du at de gir opp for tidlig. I forsvaret har de en 40% regel som handler om at når du er så sliten at du tror du ikke greier mer er du bare ca. 40% ferdig. Det er ytterst sjeldent at man kommer i en slik situasjon i det vanlige arbeidslivet, men det illustrer godt at man ofte har mulighet til å greie mer enn man tror, men da må man gjerne ha et konkret mål.

Gir man ansatte ansvar mener vi på bakgrunn av funnene våre at mestringen vil bli større, som igjen fører til økt motivasjon. Kramer mener en av de største kildene til motivasjon er mestring. Informant I4 kom med et godt eksempel på hvordan man kan bruke mestring til å få tilbake motivasjon hos en ansatt: *«Så ville jeg gått inn og gitt den personen oppgaver som jeg vet at den hadde klart å gjøre. De oppgavene var litt utfordrende, men overkommelige slik at personen opplevde mestring med det.»* Som fremlagt i teorikapittelet vil det å gi nye oppgaver som skal mestres gi mestring som fører til økt indre motivasjon. En fall gruve her blir hvis lederen gir oppgaver som den ansatte ikke mestrer, dette tror vi kan ha en negativ effekt på motivasjonen.

Det siste nivået i Maslow behovshierarki er et behov for vekst og selvrealisering. Vi ser ikke en bedre måte å nå dette på i arbeidslivet en å nå sine egne mål. I teori kapitelet ble det fremlagt at det er noe uenighet i forskermiljøet om man må gå alle trinnene i Maslows behovshierarki. Eller om man kan bevege seg fritt mellom dem. Ser man på Maslows behovshierarki sammen med to-faktor modellen som sier at hygienebehovene må være tilfredsstillt for å kunne drive motivasjonsarbeid, tenker vi at den vanligste måten for ansatte blir å bevege seg gjennom Maslows behovshierarki, er på en heraklisk måte. Hvis en leder kan hjelpe en ansatt med å nå sine mål kan han eller hun derfor tro at den ansatte er på toppen av Maslows sitt behovshierarki. Da kan man legge til grunn at den ansatte har det bra på jobb og er motivert. Ifølge McLeod (2018) vil denne ansatte nå være i voksedele av pyramiden. Hvor han eller hun blir mer motivert desto mer dens behov blir møtt.

## 5.2 Livsfaser

Vi vil nå presentere innsamlet empiri med fokus på funn om at alle informantene hadde konkrete forslag til hvordan tilpasse til de ulike livsfasene. Vi vil se dette opp mot relevant teori som er presentert i teorikapittelet. Deretter vil vi se på hovedtrekkene ved de tilpassingene som informantene benytter i sitt motivasjonsarbeid.

### 5.2.1 Begrepet livsfase

Alle informantene deler opp livsfasene i 3 hovedfaser; startfasen, midtfasen og sluttfasen. Alle informantene sier at en ikke kan plassere de ansatte i en fase og si at dette trenger du.

Dette støttes av YS (2014) som sier at alle arbeidstakere er forskjellig og har ulike behov for de livsfasene de er i. For å kunne finne ut hvilken fase den enkelte er i og hvilke behov den har, bør det gjennomføres en samtale med den ansatte. Dette trekkes frem fra alle informantene og støttes av Cattermole (2019) som mener samtale er den beste måten å kunne kartlegge de ansattes behov. Dette er dog svært tidkrevende for ledere med mange ansatte og må derfor ses på gjennom et kost-nytte perspektiv. Flere av informantene nevnte at mangel på ledig tid var noe de ønsket mer av for å drive motivasjonsarbeid.

Begrepet livsfase kan forklares slik «*Livsfaser handler om hvordan du har det hjemme*» (I2). Dette går igjen hos informantene som mener at livet utenfor jobben er blitt viktigere for den ansatte og jobben må tilpasse seg dette. Honeycutt og Rosen (1997) nevner at det er blitt vanlig å søke jobber med fokus på egen familiesituasjonen, hvor de med familie ønsker mer frihet og fleksibilitet. Rozman (2017) viser at yngre arbeidstakere som kanskje ikke har fått familie enda er mer motivert av lønn og karriere, mot eldre arbeidstakere som motiveres mer av fleksibilitet. Dette kommer også frem hos Elgar (2007) som viser at fritid er viktigere for de med et familieliv, mens de som ikke har etablert familie enda fokuserer mer på karriere. Dette gjenspeiler seg hos informantene som sier at livsfasen eller hjemmesituasjonen bestemmer hva som er viktig for den enkelte. Denne endringen kan ses gjennom at tidligere så var yrkestittel sterkt knyttet til folks identitet, men mye tyder på at i nyere tid så er denne knytningen blitt svakere og andre faktorer enn jobb spiller en større rolle i den enkeltes identitet.

En negativ side med livsfaser er hvis lederen kun fokuserer på den ansattes livsfase og hva denne livsfasen trenger, men ikke klarer å se individet i prosessen. Det kan føre til at lederen presser tiltak på den ansatte som ikke er noe den ansatte blir motivert av. Dette kan være en konsekvens av at ledere ikke har tid til å følge opp hver enkelt ansatt så godt som en burde og ender med å gjennomføre tiltak ut fra det lederen tror er riktig, men i realiteten kun er basert på en antagelse og ikke det faktiske behovet til den ansatte.

### 5.2.2 Startfasen

Startfasen kan ses på via Cattermoles (2019) som ombordstigning og utviklingsfasen. I ombordstigningsfasen må det legges best mulig til rette for integrering i arbeidsmiljøet. Dette mente informantene var et lederansvar ovenfor de i startfasen. Videre i utviklingsfasen skal den ansatte bli en selvstendig enhet og kunne utføre jobben, samtidig som en utvikler seg og tilegner seg mer kunnskap. Smithers (2003) sier denne fasen har stigende kurve med produktivitet og lønnsomhet, noe som tilsier at vi ønsker å beholde de ansatte i denne fasen lengst mulig. Dette gjenspeiler seg i det informantene sier med å spille på den høye motivasjonen og driven til de nyansatte for å skape utvikling hos den ansatte og produktivitet i organisasjonen. Videre vil utviklingen i denne fasen spille videre på mestringsfølelsen til den ansatte som igjen vil gi økt motivasjon. Dette støttes av Kramer (2011) som sier mestring og fremgang er den største kilden til motivasjon. Ønsket om å holde den ansatte lengst mulig i utviklingsfasen kan derfor ses på som lurt da dette hjelper til med å skape mer kompetente ansatte, samt gir en høy grad av motivasjon.

Smithers (2003) sin modnings og tilbakegangsfase er mest relevant for de senere livsfasene, men kan også forekomme i startfasen. Gjennom den ansattes høye driv kan det derfor oppstå følelsen av tilbakegang, om driven ikke blir møtt med nye oppgaver. Johannessen & Olsen (2008) mener de faktorene som hemmer motivasjon i størst grad er tilbakegang og hindringer. Informantene sier de må passe på slik at de i startfasen ikke får alt for mye å gjøre og opplever å bli utbrent, samtidig må de få nok å gjøre slik at de ikke kjeder seg som videre fører til at de mister driven. Ledere må derfor finne balansegangen for hvor mye arbeid de kan gi de i startfasen.

Il fokuserer på at de ansatte i startfasen ikke nødvendigvis har en plan eller retning for fremtiden, eller hva de ønsker å jobbe mot. Lederen må derfor i denne fasen tilpasse sin lederstil for å hjelpe den ansatte med å finne mål og en retning de ønsker å jobbe mot. Lazenby (2008) støtter dette og sier at ansatte med konkrete mål gir høyere produksjon og motivasjon hos den ansatte. Locke og Latham (2002) forklarer hvordan høye konkrete mål fungerer bedre på den ansattes motivasjon mot at lederen sier de skal gjøre sitt beste. Det er derfor en lederoppgave å sette gode mål for den ansatte slik at de kan jobbe målrettet og motivert mot disse målene. En fallgrube ved mål er at den ansatte kun fokuserer på målet og

jobber mot dette, og går da glipp av flere andre muligheter som ikke direkte var knyttet til målet. Et for sterkt fokus på målet kan derfor gi motsatt effekt enn det som er ønsket.

Rozman (2017) sier at de yngre arbeidstakerne er mer motivert av karrieremessige muligheter i jobben som lønn, utvikling og forfremmelse. Dette støttes av Inceoglu (2012) som sier at yngre arbeidstakere er mer motivert av ytre motivasjonsfaktorer. Yngre arbeidstakere ønsker å komme seg opp og frem. Ledere må derfor legge til rette for en slik utvikling for å kunne holde motivasjonen oppe. Struges & Guest (2004) viser til at yngre er mer villige til å jobbe lengre dager i lengre perioder. Dette med fokus på å utvikle sin egen karriere. Heslin (2005) kaller alle disse faktorene for suksess i karrieren som er drevet av ytre motivasjon. Vi kan påvirkes av både indre og ytre motivasjon, men det er alltid en som er sterkest. Som nevnt over er ytre motivasjon sterkere hos de yngre arbeidstakerne enn de eldre. Johannessen & Olsen (2008) sier en høy ytre motivasjon kan påvirke nivået av den indre motivasjonen. Dette gjennom Heslin (2005) sitt syn er forklart med at den ytre motivasjonen er sterkes, slik at ytre motivasjon påvirker mer til handling enn indre motivasjon. For ledere så er det derfor viktig å kunne identifisere hva den ansatte motiveres av og spille på dette. For de i startfasen så nevner informantene at de fokuserer på utvikling som kan ses på som motivasjon fra et karrieresynspunkt. Det kan diskuteres for at utvikling både spiller på indre og ytre motivasjon gjennom karriereutvikling som ytre motivasjon, men også egen utvikling som indre motivasjon. Dette nevnes av flere informanter som trekker frem å bruke driven for å la de ansatte prøve flere ting og bygge et faglig grunnlag. Utviklingen kommer gjennom å bygge et faglig grunnlag, men samtidig opprettholde driven til den ansatte ved å la vedkommende prøve nye ting og mette nysgjerrigheten.

Informantene beskriver startfasen som en tid hvor det kreves god oppfølging for å kunne skape mest mulig utvikling som varer lengst mulig og holder driven til den nyansatte oppe. Dette sammen med å sette gode mål er svært tidkrevende, og da også ikke enkelt å gjøre når alle lederne beskriver at de mangler ledig tid til å kunne drive motivasjonsarbeidet. En av farene ved dårlig oppfølging kan være at det ikke gis nok utfordringer eller gode nok mål for den ansatte å jobbe mot, som fører til lav utvikling og mindre grad av mestring. En konsekvens av dette kan være at den nyansatte slutter, da arbeidsplassen ikke byr på nok utfordringer. Informantene sier dette arbeidet er et lederansvar, men enkelte nevner hvordan

de bruker ansatte i en senere livsfase eller grupper for å kunne hjelpe til i integreringen og utviklingen av de i startfasen. På denne måten blir ikke bare dette et lederansvar, men ansvaret gis også til de andre ansatte. Det skal ikke gå usagt at en slik integreringsprosess ikke kan fungere om den nyansatte ikke ønsker det. Ansvaret for utvikling ligger hos den enkelte, men lederansvaret kan sies å legge til rette for utviklingen.

### 5.2.3 Midtfasen

Våre funn viser at alle informantene mener det er viktig å ta hensyn til den ansattes familie. Dette støttes av Edgar (2007) som sier at vi motiveres av jobber som passer vår livsstil og da kan tilpasses når familiefokuset til den enkelte blir større. Dette kan ses i sammenheng med femfaktor-modellen hvor Kaufmann og Kaufmann (2009) beskriver denne perioden i livet hvor personligheten til mennesker endrer seg mest. Struges & Guest (2004) viser også at når det oppstår et større familieansvar vil dette føre til et ønske om mer tid med familien, som igjen fører til et ønske om å jobbe mindre. Dette mener Struges & Guest (2004) er et lederansvar å tilpasse. Informantene sier de tilpasser arbeidstiden etter beste evne, men dette må likevel være innenfor gitte rammer slik at produksjonen ikke lider. Hovedfokuset for informantene er at de fortsatt klarer å levere de leveransene de har, for så å kunne tilpasse deretter. I5 forklarer at det er forståelig at den ansattes motivasjon daler i denne fasen, men det er fortsatt viktig at den ansatte gjør jobben sin. Tilpassingen fra lederen kan være å ikke pålegge ekstraoppgaver i denne fasen. På denne måten blir arbeidsdagen forutsigbar som videre kan gi rom for frihet. I4 sier også at de i familiefasen innehar nok kunnskap til å kunne være selvstendige og få jobben utført uten oppfølging. Dette legger til rette for en mer stabil arbeidshverdag som er forutsigbar for den ansatte. Rozman (2017) nevner frihet og forutsigbarhet som noen av de viktigste motivasjonsfaktorene for eldre arbeidstakere. Det å kunne tilpasse på en slik måte kan derfor ses på som en god måte å opprettholde motivasjonen for ansatte i familiefasen. Heslin (2005) forklarer denne prosessen som drevet av indre motivasjon da det er jobbopplevelsen og hvordan denne påvirker livet ellers som er viktig for den ansatte. I denne fasen er familien den største påvirkningen til motivasjonen hos den ansatte, og kan derfor ikke ses bort fra hos lederen når det kommer til tilpassing i hvordan drive motivasjonsarbeid mot den enkelte.

For at ledere skal kunne tilpasse best mulig mener Cattermole (2019) at lederne må gjennomføre samtaler med de ansatte for å kunne kartlegge den ansattes behov og mulighetsrommet til lederen. Viktigheten av gode samtaler mellom leder og ansatt er noe alle informantene trekker frem som viktig. En kan ikke håndtere problemer som ikke blir lagt frem. Både Cattermole (2019) og Smithers (2003) sier at ansatte er organisasjonens viktigste ressurs og da spesielt de som har tilegnet seg kunnskap. De ansatte i midtfasen vil ha vært i jobben så lenge at de vil derfor ses på som en viktig ressurs. Cattermole (2019) mener derfor at lederne må kjenne sine ansatte og kunne tilpasse deres behov. Om ikke kan en risikere at de ansatte slutter og finner seg andre jobber som tilpasser bedre for deres behov. Dette støttes av Latham (2012) som mener gode ledere må kunne oppfatte endringer i personligheten til sine ansatte og tilpasse deretter. Gjennom den livsendringen det er å få barn vil dette påvirke den ansattes behov og mulig endres dens personlighet. Dette støttes av Kaufmann og Kaufmann (2009) som sier personligheten har størst endring i denne fasen av livet. Denne endringen må oppfattes av lederen som må finne ut hvordan en effektivt kan drive motivasjonsarbeid nå, mot tidligere. Samtaler blir derfor svært viktig for å kunne kartlegge hva som endrer seg og hva som ikke gjøre det hos den ansatte.

Ledere har et ansvar for sine ansatte, men også for at deres avdeling leverer det som forventes fra dem. Det at ansatte starter familie og ønsker å tilbringe mer tid hjemme enn på jobb er ikke noe leder får gjort noe med. Ansatte i midtfasen har opparbeidet seg stor kunnskap og er en viktig ressurs for virksomheten, men om de ikke er til stede på jobb så får ikke virksomheten benyttet denne kunnskapen. Ledere kan tilpasse etter beste evne slik at arbeidsdagen blir mer forutsigbar og arbeidstiden mer fleksibel, men lederne har også et ansvar for å opprettholde fristene som er gitt til avdelingen. Lederens ansvar er derfor å balansere den ansattes behov med organisasjonens behov. Lederen har ansvar for at denne balansen ikke tipper i feil retning for organisasjonen.

Etter vår erfaring er det en stor overgang fra det å være svært tilgjengelig for arbeid og til det å ha et mye større oppfølgings ansvar hjemme. Det at man ikke lenger kan være like lenge på jobb og styre sine egne dager er for mange en brå overgang. Det er også en stor omstillingsprosess som skal gjøres for den ansatte hjemme og fokuset dreier mer i retning familien. Det å bli ha stort ansvar på to fronter er en tøff påkjenning og for mange blir det en



samvittighetskamp der man føler man ikke strekker til på noen av frontene. Gjennom å oppleve at en ikke strekker til, kan motivasjonen dale, som videre kan føre til sviktende prestasjon både på jobb og hjemme. Dette kan på lengre sikt skade vedkommende forhold til jobb, men også relasjon innad i familien. Det bør derfor skapes en forståelse for det som vedkommende går gjennom i denne fasen. Dette for å hindre at motivasjonen daler. Vår erfaring fra arbeidslivet er at leder ofte er klar over at dette kommer når man får barn. Ledere har derfor ofte et bevist forhold til at tilgjengeligheten og prioritering vil endre seg. Ledere prøver ofte å tone ned forventningene noe i starten av denne fasen, slik at man skal få tid til å finne sin nye posisjon i hverdagen.

#### 5.2.4 Sluttfasen

Informantene forklarer sluttfasen som årene etter at barna har flyttet ut eller blitt så gamle at de klarer seg selv. Denne fasen kan også ses på som fasen hvor en nærmer seg pensjon. Elgar (2007) sier at eldre arbeidere ønsker mer fritid fra jobb for å være med familien, men for sluttfasen så er barna flyttet ut og familien krever ikke like mye lengre. Dette kommer også frem av Honeycut og Rosen (1997) som sier at når familien blir mindre fremtredende så blir den ansatte mer tilgjengelig for jobben. De tar også for seg at eldre med familie ønsker å være mer med familien, men tar ikke for seg hvordan dette er når det ikke er noen familie i hverdagen å være med. Kan det tenkes at jobbfamilien tar over?

Rozman (2017) trekker frem at de i sluttfasen motiveres mer av å kunne jobbe selvstendig og være i et godt arbeidsmiljø. Gjennom den kompetansen de har opparbeidet seg er det store muligheter for selvstendig arbeid. Gjennom Rozman (2017) så kommer viktigheten å ha det bra på arbeidsplassen frem og blir mer tydelig mot de yngre som fokuserer mer på karrieremuligheter. Sinha (2013) støtter viktigheten av jobbtilfredshet da dette er sterkt knyttet til motivasjon og livskvalitet. I1 og I3 fokuserer på viktigheten av tilrettelegging for ansatte i denne fasen for at de skal ha det bra på jobb og ønske å være der. Dette gjennom samtale for å finne ut hva de i denne fasen ønsker.

Når man er kommet i sluttfasen har man opparbeidet seg store mengder kunnskap og er en viktig ressurs på arbeidsplassen. Dette kan ses på som modningsfasen til Smithers (2003),

hvor det ikke er like mange utfordringer i arbeidet og arbeidshverdagen kan bli kjedeligere. Flere av informantene trekker frem muligheten til å benytte de i slutfasen til å lære opp de i startfasen. Dette for å gi god opplæring til de nye, men samtidig gi de i slutfasen følelsen at de fortsatt er nyttige for organisasjonen. Cattermole (2019) forklarer at personell med kompetanse er noe av de viktigste for organisasjonen og å få disse til å føle seg nyttige er svært viktig for å bevare de lengst mulig, samt for å forhindre at de søker seg jobb andre steder. Dette støttes også av Smithers (2003) som nevner mentorrollen for de i modningsfasen for å hjelpe til med deling av kunnskap, men også gi de nye utfordringer som kan få de tilbake i utviklingsfasen hvor produksjonen og motivasjonen var høy. Gjennom nye utfordringer så vil dette også påvirke mestringen til den ansatte gjennom å lære nye oppgaver som skal håndteres og mesters. Kramer (2011) mener at mestring er en av de faktorene som påvirker motivasjonen i positiv grad. Kaufmann og Kaufmann (2009) nevner at den indre motivasjonen tar mer over for den ytre desto eldre man blir. Mestring går på den indre motivasjonen så lenge det ikke er belønningen som er fokuset. Gjennom Kramer (2011) og Kaufmann og Kaufmann (2009) er mentorrollen en god arena for de i slutfasen for å skape motivasjon for seg selv på arbeidsplassen. Dette kommer igjen hos flere av informantene som ser på mentorrollen som en av de bedre måtene å kunne utnytte kunnskapen de i slutfasen sitter med.

Ledere skal være bevisst hvem de benytter i mentorrollen, da eldre arbeidstakere ofte kan arbeide i et roligere tempo enn de i startfasen som fortsatt er fulle av driv. Dette kan føre til at tempo er for rolig for de i startfasen og de begynner å kjede seg, samtidig som at de som fungerer som mentor ikke opplever mestring i denne rollen og derfor ikke trives på jobb som mentor. En annen fallgrube ved å benytte de eldre som mentorer er at de må ha en evne og vilje til å lære bort og kunne formidle kunnskapen. Etter veldig mange år i jobben går mye på automatikk og erfaringene bak dette er det ikke like enkelt å formidle. Det må derfor settes krav til de som virksomheten ønsker å benytte som mentorer, for at de skal fungere som mentorer.

### 5.2.5 Tilpassing

Som nevnt i denne oppgaven viser flere av teoriene at mennesker endrer sine behov gjennom livet, blant annet gjennom Kaufmann og Kaufmann (2009). Gode ledere må oppdage disse

endringene for å kunne tilpasse for de og ikke fortsette i samme spor. Latham (2009) mener at gode ledere oppdager slikt og tilpasser eller forhører seg rundt slike endringer for å kunne tilpasse deretter. Som informantene sier så kan en ikke tilpasse for den enkeltes livsfase, men må gjøre dette for hvert enkelt individ. Det er enkeltpersoner som alle er forskjellige og ikke grupper hvor alle er like. Likevel kan livsfaser hjelpe med å kartlegge hva som kan påvirke den ansatte og hva som er viktig i dens liv. Det kommer frem fra Rozman (2017) at unge og eldre arbeidstakere motiveres av forskjellige faktorer. Heslin (2005) sier at ledere må kunne forstå om den ansatte påvirkes mest av indre eller ytre motivasjon, for å deretter kunne fatte tiltak som er rettet mot den ansatte. Dette støttes av Johannesen & Olsen (2008) som sier at mennesker påvirkes i størst grad av enten indre eller ytre, men ikke begge samtidig. For å kunne oppdage disse endringen må lederen ha oversikt og tid til å observere de ansatte. Informantene nevner at de opplever å ikke ha nok tid til å drive motivasjonsarbeid mot de ansatte. Dette er en faktor som gjør det vanskelig å oppdage disse endringene da lederen ikke har tid til å se etter dem. En annen faktor er om lederen har mange ansatte. Å ha oversikt for 5-10 ansatte kan virke overkommelig, men for ledere for avdelinger med 30+ ansatte blir dette raskt en mer tidkrevende og vanskeligere prosess. Ved så store avdelinger blir også det å holde samtaler med de ansatte svært tidkrevende slik at lederen må vurdere om dette er lønnsomt i et kost-nytte perspektiv.

En fallgrube ved individuell tilpassing er at de ansatte vil få ulik tilpassing etter hva de ønsker. Dette gir rom for de ansatte å oppleve forskjellsbehandling mellom hverandre. Gjennom Herzbergs tofaktorteori vil dette være en faktor som påvirker hygienefaktorene som videre vil gi mistrivsel. Ledere må derfor være forsiktig med hvilke tiltak de benytter for hver enkelt ansatt da den enkelte kan bli positivt motivert av tiltaket, men resterende kollegaer kan oppleve dette som urettferdig og oppleve mistrivsel. På den andre siden forklarer Struges & Guest (2004) at mangel på tilpassing fra lederen kan også føre til negativ påvirkning i jobbtilfredshet som videre kan føre til at de ansatte slutter i jobben. Ved å benytte fellestiltak hvor alle ansatte gis samme tilpassing kan dette funke negativt ved at noen ansatte ikke føler lederen ser deres behov da lederen kommer med tiltak som ikke stemmer mot den ansattes behov og ønsker. Den individuelle tilpassingen er derfor noe lederen må være bevisst på hvordan de benytter.

Cattermole (2019) sier at de ansatte er organisasjonens viktigste ressurs og organisasjonen må derfor bruke tid og ressurser for å kunne beholde disse lengst mulig. Cattermole (2019) mener at den beste måten å skape forståelse for den ansatte og dens situasjon er gjennom samtaler. Dette for å kunne diskutere og finne de beste løsningene i samråd med den ansatte. Alle informantene mente også at dialog var den beste måten å kunne finne ut hva som var problemer og hvordan best mulig tilpasse til den ansattes behov. Dette innenfor det handlingsrommet som er gitt, samt at det ikke går utover produksjonen som også er en faktor informantene må fokusere på. Et faremoment her er om lederne sier eller lover enkelte tiltak under samtalen, men ikke har handlingsrom til å gjennomføre tiltaket, eller kommer med tilpassinger som ikke samsvarer det som ble sagt under samtalen. Da kan den ansatte føle at en ikke blir sett eller prioritert av lederen. Som videre kan føre til misnøye og i verste fall at den ansatte slutter i jobben.

### 5.3 Beslutningsmyndighet og handlingsrom for ledere

I dette kapitlet skal vi gjennomgå funnene fra datainnsamlings kapitlet som omhandler beslutningsmyndighet og handlingsrom. Vi ser på hvordan eksisterende teori beskriver ulike fenomen og drøfter dette opp mot de funne vi har gjort.

#### 5.3.1 Beslutninger og kommunikasjon.

Vi spurte informantene om beslutningsmyndigheten deres i forbindelse med motivasjonsarbeidet. Alle informantene svarte at de var fornøyde med den myndigheten de har for å ta beslutninger. Videre sa informantene at de har nok handlingsrom for å gjøre det som skal til for å holde motivasjonen oppe blant ansatte i det daglige arbeidet. I1 sier at det viktigste man gjør når man praktiserer motivasjon ovenfor ansatte, er hverdagslig dialog og kommunikasjon mot den enkelte. Dette er også den gjennomgående beskrivelsen fra alle informantene i studien, at god kommunikasjon og daglig oppfølging ikke påvirkes av beslutningsmyndigheten. Informantene sier også at riktig bruk av kommunikasjon skaper gode motivasjonsresultater og jobbtilfredshet både for enkelt individer og grupper.

### 5.3.2 Tilpassing for beslutninger

Jobbtilfredshet finner vi igjen i Herzbergs to-faktor teori, der motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer må tilfredsstilles for å oppnå tilfredshet og motivasjon hos ansatte.

Pardee(1990) sier at hygiene faktorene kan knyttes opp mot rammene rundt arbeidsplassen og jobben som skal gjøres. Gjennom tilfredstillelse av hygiene faktorene sikrer man at det ikke oppstår mistriivsel blant ansatte. Først da er det hensiktsmessig å jobbe videre med motivasjons faktoren for å sikre jobbtilfredshet. Under hygiene faktorer ligger det flere forskjellige typer ytre faktorer. Gjennom funne ser vi at informantene jobber med flere av de faktorene som arbeidsmiljø, status, belønning og tilpasning mellom jobb og fritid. Vi ser det er koblinger mellom beslutninger gjort av en leder, og hvordan det påvirker hygiene faktorene.

Funnene viser at informantene bruker regler som et verktøy for å tilpasse beslutningene til gitte situasjoner. Kirkhaug (2019) påpeker viktigheten ved å bruke regler for å skape balanse i forholdet mellom straff og belønning. Som leder er det viktig å finne balansegangen mellom et rigid regelsystem med mange regler, og et ikke eksisterende regelsystem uten styring. Klarer man å etablere en slik balanse inne i en arbeidsgruppe vil man skape tilhørighet blant arbeidskollegaer, økt tillit og skape et dynamisk arbeidsmiljø. Regelsetting er da et tiltak som forhindrer mistriivsel og øker stabilitet. Som et resultat vil man se økte muligheter for motivasjon, slik som to-faktormodellen beskriver det. Ledere må være konsekvent i sine grunnregler, da gir det aksept for beslutninger som blir fattet, og det er kjente handlingsmønstre for ansatte. Ved å bruke regler settes det også klare retningslinjer for hva som utløser straff, og hva som utløser belønning. Informantene sier de skal tilpasse hvert enkelt individ, men må også påse at ansatte ikke føler seg forskjellsbehandlet. Dette bekreftes også av Kirkhaug (2019) som presiserer viktigheten av å ha avklart og tydeliggjort hva som skaper straff og belønning som for å øke samhandling og likeverd. Om ikke risikerer man at det vil utløse mistriivsel, tap av tillit og da også tap av motivasjon.

Ut fra egne erfaringer i arbeidslivet mener vi ledere må holde en ganske stram linje når det kommer til regler og belønning. Opplevelsen av forskjellbehandling er en veldig sterk faktor for økt mistriivsel og mistillit, og det er en faktor som skaper misnøye når den blir trigget. Som arbeidstaker kan noen små differanser godtas, men om det er store eller gjentagende forskjeller er det svært vanskelig å godta. En god leder er etter det vi erfarer de som er åpne

om de valg de gjør og bruker et transparent og satt system når de jobber med belønning og straff. Åpenhet skaper tillit til leder, og på grunnlaget av tilliten vil man som ansatt enklere godta leders valg uten å måtte kjenne bakenforliggende årsaker. Det er en svært vanskelig oppgave å ta beslutninger som skal passe alle ansattes og skape likevekt. Og det er av den grunn man som leder må ha noen fastlåste grunn prinsipper man ledere etter, men også ha rom for individuell tilpassing. Vår erfaring er at de lederne som har vist omtanke og villighet til tilpassing, får tilbake i lojalitet og innsatsvilje. Vi tar nå for oss noen eksempler på hvordan informantene har brukt regler og belønning.

Ut fra funnene ser vi at informantene frigjør ekstra handlingsrom ved hjelp av regel justering og tilpassinger for å fatte beslutninger som sikrer at mistriksel ikke oppstår. Beslutninger tilpasses både for grupperinger og enkelt individer. I6 sier at det må gjøres tilpassing for kollegaer som kommer fra sivil bakgrunn og inn i det offentlige byråkratiet. De må ha mere spillerom rundt rutiner og prosedyrer som ofte oppleves som svært rigide for dem. Leder beslutter da å bruke tilpasning av reglene for sivilt ansatte og da hindre misnøye i møte med et rigid regelsystem. Dette sikrer at tilfredsstillelse av hygienefaktorene og muliggjøre for videre motivasjonsarbeid hos den ansatte.

Funnene viser at informantene også er bevisste rundt bruken av belønningsmidler. Informantene forteller at de har lite innvirknings grad på lønnen til de ansatte, men ved hjelp av andre typer belønningsmidler kan de oppnå god motivasjons effekt. Informant I6 sier han har mulighet til å kjøpe forbruksmateriell og utstyr til ansatte. Innkjøpene brukes her som et verktøy til å vise at kollegaer er en viktig og verdsett resurs. Ved å gjøre innkjøp som er av høyere kvalitet enn det som er mottakerens forventning, gir dette mottakeren synlig bevis på verdsettelse. Dette har også effekt på statusen til mottaker, etter som arbeidsmiljøet både på og utenfor avdelingen vil se hva vedkommende har blitt tildelt. Det sikrer at hygienefaktorene er tilfredsstilt. Ved å gjøre det viser lederen at de som jobber under meg har en høy verdi bedriften og er en viktig resurs. I dette tilfelle er noe denne enheten trenger, men forventningene til innkjøp av utstyr er lave blant kollegaene. Og dette gjør at effekten blir god. Denne måten å bruke belønning på vil dermed fungere bra, så lenge forventningene er lave. Er forventningen høye, eller som med lønn en innbygget selvfølge, vil ikke det ha samme effekt.

Informanten I5 sier at det ikke er mulig å iverksette tiltak som vil koste penger. Men som avdelingsleder har mulighet til å sette inn ekstra timer på fritidsaldo. Dette er timer som ansatte kan ta ut og bruke etter eget ønske. For å få godskrevet timer må ansatte gjøre oppgaver på egen fritid, men dette er oppgaver man selv velger og ønsker å gjøre. Dette er arbeidsrelaterte oppgaver og som utløser ekstra fritid som bonus. Etter det informanten sier er dette oppfattet som en svært god ordning blant de ansatte. Her jobber informanten rundt de begrensingene økonomiske midler kan være. Informanten belønner ved å gi bort fritid som man selv styrer over, og som i praksis blir det samme som lønn. Funnene over viser eksempler på hvordan informanter evner tilpasse seg. Og viser at informantene er i stand til å bruke verktøy de har tilgjengelig på en god måte, som igjen gir lederen beslutningsmyndighet og sikrer jobbtilfredshet blant kollegaer. Ved å bruke smarte grep og ryddighet vil man øke sannsynligheten for trivsel. Grepene rører innom ulike hygienefaktorer, som det anbefales tilfredsstilles før man ser på motivasjonsfaktorene.

Fallgruven ved å bruke individ tilpassing av regler og belønning for grupper og individer er når tilpassingen opplevdes som forskjellsbehandling. Det som nevnt tidligere kan ha negative konsekvenser blant ansatte og kan føre til misnøye, sjalusi og følelse av en favoriseringskultur. Dette kan vekke svært sterke følelser hos det fleste mennesker, og kan skape motreaksjoner og i enkelte tilfeller omarbeidelse. Det kan skape grupperinger mellom de som får goder og de som ikke får, og dermed kunne splitte avdelinger. Lederen må være bevisst, tydelig og konsekvent, og bruke regler og belønning innenfor rammene av det organisasjonskulturen tillater.

### 5.3.3 Handlingsrom rundt økonomi og tid

Informantene sier selv de er fornøyde med det handlingsrommet de har og kan gjøre mye av det de ønsker rundt motivasjonsarbeidet. Men til tross har vi gjennom studien avdekket at det ligger flere bakenforliggende ønsker om større handlingsrom. Det er to faktorer som går igjen hos de fleste informantene, økonomi og tid. Den første faktoren økonomi omhandler handlingsrom til tiltak som utløser økonomisk kostnader. Den andre faktoren omhandler tiden man har til rådighet og handlingsrommet det gir for relasjonsbygging og motivasjonsarbeid.

### *5.3.3.1 Handlingsrom påvirket av økonomi*

De fleste informanter ytrete et ønske om å kunne arrangere team building eller samlinger med hotellopphold. Dette for å øke samholdet og åpne opp for et bedre motivasjonsarbeid. Men siden dette krever økonomiske midler hindrer det informantene fra å gjennomføre det. Informantene sier selv at dette vil ha god effekt, og gjøre godt for avdelingenes motivasjon. Og at team building vil være et godt verktøy å ta i bruk for de som leder. Spurkeland (2017) sier at ledere gjerne har et litt forvrengt bilde av hvordan team building kan bidra til bedre motivasjon og gruppe dynamikk. Videre sier han også at det er skapt et feil bilde for hvordan team building bør gjennomføres for at det skal bidra positivt til en gruppe. Stålsett (Wolden, 2017) sier at man ved utvikling av team bør ta utgangspunkt i kjente rammer, arbeidsmiljøet og arbeidsoppgavene man har og bruke det som en mal for team building. Det å springe rundt i skogen og leke krig, når man sitter på kontor og jobber med tall til vanlig, har liten effekt på team building. Spurkeland (2017) er også enig i at det å bygge gode team ikke trenger store samlinger for å lykkes. Det kan være nok å skape gode relasjoner mellom de i gruppen, og bryte med låste handlingsmønstre rundt arbeidsoppgavene. Ved å finne noe som gir felles likeverd for gruppen og bygge på dette kan man skape god gruppedynamikk. Dette er tiltak som ikke trenger store rammer for å få til. Skal det gjøres lag oppbygging så vil små samlinger være vel så effektive og mye mer målrettet så lenge innholdet treffer hele målgruppen.

Som vi har nevnt tidligere i studien har informantene brukt gruppesammensetning med målsetning om å skape integrering og motivasjon i gruppen. Det vi ser er at gruppesammensetningen kan gjøre mye av den jobben informantene tenker team bulding gjør, men uten å utløse økonomiske kostnader. Dette bekreftes av Stålsett (Wolden, 2017) som sier at gruppe sammensetting er en god måte å drive kontinuerlig lag oppbygging. Informantene står selv fritt til å velge gruppe sammensetting, altså de har handlingsrommet og beslutningsmyndighet for å gjøre gruppene bedre. Informantene I6 sier han er klar over at et stort team bulidings event på et hotell ikke er noe som kommer til å bli sponset av bedriften. Men har valgt å bruke alternativet med gruppe sammensetning. Informanten beskriver at ved å sette sammen grupper slik at gruppen kan være med på å motivere hverandre innad i gruppen har god effekt. Videre sier informantene I6 at dette har like stor effekt på avdelingen som en natt på hotell med team building, og gruppen jobber bedre sammen som en enhet. Dette kan bekreftes av Salas (2005) som sier at man ved å oppnå teamorienterte holdninger



kan man forbedre innsatsen og gjennomføringskraften til gruppen, og stimulerer til økt individuell tilfredsstillelse. Ved å bruke gruppesammensetning åpner mange av informantene opp sitt eget handlingsrom, og kan løsrive seg fra økonomiske begrensinger.

Våre personlige erfaringer er at eventer og samlinger gjerne tar mye unødig tid i en ellers travel hverdag. Dette kombinert med et tema som ikke har større agenda enn tvungen sosialisering med de man omgås til vanlig. Da kan tanken om team building ikke bli så positivt ladd, fordi man ofte får mye arbeid å ta igjen om man skal være borte fra jobb. Det kan føles til tider som en ekstra belastning og ikke en frigjørende arbeids boost. Tiden spises opp, som er nettopp en av de faktorene informantene også ønsker mer av som vi skal diskutere videre i neste kapittel.

En ting man ikke skal glemme er som nevnt i kapittelet over er at team building kan ses på som en belønning. Og det kan skape status når en får en fin oppmerksomhet. Gjennom interjuvene har det ikke blitt nevnt noe om team building der det skal være en pompøs event. Vi legger til grunn at tanken er en mindre dags event, og at større mere ekstravagante eventer kommer fra toppledelsen.

#### *5.3.3.2 Handlingsrom påvirket av tid*

Informantene sier de ønsker bedre kontroll over den tiden de har til rådighet gjennom arbeidsdagen. I1 tar opp problematikken med leveringsfrister som legges over hverandre istedenfor etter hverandre. I1 ønsket større muligheten for å påvirke når de tildelte arbeidsoppgaver skulle gjøres og ferdigstilles. På denne måten å kunne frigjøre tid til å drive oppfølging og tilrettelegges for motivasjon.

Som leder handler dagen ofte om prioriteringer for å klare de oppgaver man er pålagt innenfor et gitt tidsrom. Man må påse at produkt leveres til avtalte tidsfrister og at man fra et personalpolitisk ståsted holder motivasjonen oppe hos ansatte. Informantene opplever som andre ledere arbeidspress, men funnene viser at de forstår viktigheten av å ivareta sine ansatte. De bruker tid på kommunikasjon og motivasjon selv om det kan være utfordrende med tanke på tid. Problematikken med individuell oppfølging og kartlegging av alle ansattes ønsker og

behov, er at det er svært tidkrevende. Og det kan oppstå konflikt mellom produkt leveranser og ønsket tid til personalpolitikk.

Det vi kan se ut fra funnene er at informantene bruker gruppemotivasjon i tillegg til individuell oppfølging. Som diskutert i motivasjons kapittelet er dette en god måte å skape prososial motivasjon. Gruppemotivasjon brukes som verktøy for å utnytte felleskapet til å øke felles justis og forståelse. Det vil også kunne frigjøre mer tid for både leder og ansatt, ved at individene i gruppen motiverer og rettleder hverandre uten at det trengs leders direkte involvering. Dermed kan man si lederen skaper seg et større handlingsrom i form av tid.

Informantene sier at jo større handlingsrom de har jo større frihet kan de også gi sine ansatte, og ved større frihet øker også motivasjonen. Dette støttes også av Gausdal (2001) som sier at ved å gi et individ økt selvbestemmelse kan øke den indre motivasjonen. Individet vil da være satt i en slik posisjon at et økt ansvar for egne handlinger praktiseres. Gjennom økt selvbestemmelse øker også tilhørighet og kompetanse for individet. Det er to faktorer som kan være med på å styrke gruppe dynamikken. Ved å skape frihet for sine kollegaer i form av, selvbestemmelse og tilretteleggelse for gruppe motivasjon kan også lederen frigjøre tid. Informantene beskriver i funnene at de skulle ønske seg mer kontroll over tid, men funnene indikerer også at informanten tar i bruk verktøy for å bruke den tilmålte tiden produktivt. Ved hjelp av grupper og tilretteleggelse for selvbestemmelse.

Erfaringen vi har er at det er for mange oppgaver som legges på ledere og de sitter igjen med lite tid til oppfølging. De fleste ledere sier at døren alltid er åpen, men hva hjelper det når lederen ikke har tid til å høre etter. Som vi også erfarer, er det ofte svært hektisk og man ønsker sjelden selv å bli heftet. Og som informanten sier, tiden strekker ikke til. Vår erfaring er de lederne som tar seg tid og finner ut hvorfor og hvordan man kan gjøre arbeidsdagen mindre tidspresst for ansatte har gjort bevisst valg og prioriteter personell over leveranse. Dette gir ofte gode resultater, da ikke hele avdelingen er overarbeidet og man kan yte ekstra når det gjelder. Vår erfaring er at de lederne som klarer å sette av nok tid til individuell oppfølging og tilpassing får mye tilbake i form av lojalitet og stå på vilje.

## 5.4 Sammendrag

I dette kapitlet har vi diskutert hvordan ledere ser på og praktiserer motivasjon mot sine ansatte. Vi har gjennomgått hvordan ledere vektlegger de forskjellige livsfaser og hvilke tilpassinger de gjør. Vi drøftet også hvilke begrensinger ledere har og hvordan det påvirker deres beslutninger.

### 5.4.1 Bevissthet rundt motivasjon

Gjennomgående for kapitlet er Marlows behovs hierarki, der vi drøftet ulike motivasjonsteorier mens vi beveget oss oppover i hierarkiet. Vi drøftet hvordan informantene kan bruke de ulike teoriene for å hjelpe de ansatte i de ulike stadiene. Alle informantene bekrefter at motivasjonsarbeidet er svært viktig for de som ledere, og gjennom motivasjon bygger man trivsel og produktivitet. Empirien viser bevisstheten rundt motivasjonsarbeid, der dialog og individuell tilpasning praktiseres. Teorien og funnene fremhever viktigheten av at forskjellige mennesker motiveres av forskjellige faktorer. Informantene sier det er gjennom samtaler med sine ansatte de bygger relasjoner som gir mulighet til å forstå hvilke motivasjonstiltak informanten trenger. Teorien gir klare føringer for faktorer som må være på plass for at eventuelle motivasjonstiltak får effekt. Vi ser at informantene har noe å hente ved å tydelig finne og tilfredsstillende hygienefaktorer hos sine ansatte. Ledere er best tjent med å kjenne sine ansatte, og være bevisst rundt personlighetstyper de skal lede. Ledere må vite hvordan dialog brukes for å oppfatte endringer i ansattes prioriteter og personlighet. Dette er viktig når man som leder skal kunne se hvilke motivasjons tiltak som må iverksettes for de ulike ansatte.

Funnen viser at informantene er bevisst på at gode grupper leder til økt produktivitet. Der det er ønske om å oppnå prososial motivasjon når ledere danner grupper. Teorien forteller at dette er et godt verktøy, men vi tror at informantene kunne fått mer uttelling vis de mer systematisk gikk gjennom gruppe sammensetningen og hvordan gruppene ble instruert til å jobbe. Teorien og empirien sammenfaller på punktet, *gjennom ansvar skaper man mestring*. Gjennom drøfting av teori, funn og konkrete eksempler fra informantene. Ser vi at leder kombinere konkrete mål og ansvar for ansatte kan hjelpe de med å oppnå selvrealisering gjennom sine arbeidsoppgaver. Dette er med på å løfte ansatte til toppen av Marlows behovs hierarki og er en direkte pådriver for indre motivasjon.

#### 5.4.2 Livsfaser

Informantene deler livsfaser opp i tre hoved faser. Start, midt og sluttfasen. Informantene fastlåser ikke ansatte til en livsfase, men bruker det som en pekepinn på hvor man er i livet. Informantene sier det er individuelle samtaler og oppfølging som gir best resultater. Vi ser at funn og teori sammenfaller, og bekrefter at ved individuelle samtaler får man best innsikt i behovene til den ansatte. Selv om dette kan være en tidkrevende prosess, er dette nøkkelen til god motivasjon gjennom alle livsfasene.

Startfasen kjennetegnes som fasen hvor ansatte har høy utvikling og en stigende læringskurve, som et resultat ser man en øktende produktivitet og lønnsomhet for bedriften. Informantene så på det som sin oppgave å tilrettelegge for integrering, og å holde motivasjonen oppe via mestringsfølelse og ved hjelp av mål setting. Det å holde en ansatt i denne utviklingsfasen lengst mulig vil kunne gi høy motivasjon, og utvikle mer kompetente ansatte.

I midtfasen sier informantene at de gjerne opplever at ansatte har større omveltinger i livet. Mange ansatte endrer prioriteringer mellom jobb og fritid, og ønsker å jobbe mindre. Informantene sier de tilpasser arbeidstider innenfor gitte rammer, med forutsetning om at den ansatte skal levere til ønsket produksjons nivå. Forutsigbarhet som skaper rom for frihet, er det informanten sier de ønsker å få til. I denne fasen er familien den største påvirkningen til motivasjon.

Sluttfasen blir beskrevet av informanten som perioden etter familieforpliktelser avtar, og frem til man er pensjonist. I denne fasen er gjerne ansatte mer motivert for å arbeide mere, og er da også mer tilgjengelig. Ønsket om større handlingsrom og frihet i egne hverdagen, og det å skape et godt arbeidsmiljø der man ønsker å være, er det som trekkes frem av informantene som viktige motivasjonstiltak for denne fasen.

Livsfasene kan fungere som en indikator på prioriteter og motivasjonen til den ansatte. Det er viktig at ledere fanger opp endringer og er bevisst på om det er indre eller ytre motivasjon som påvirker den ansatte. Individuell oppfølging er en svært tidskrevende prosess, og må ses i forhold til et kost nytte prinsipp. Vi tar opp fallgruver ved individuell tilpassing, som at ansatte oppfatter individuell tilpassing som forskjellsbehandling er en overhengende fare.

#### 5.4.3 Beslutninger og handlingsrom

Informantene sier at motivasjonsarbeidet ikke er begrenset av den beslutningsmyndigheten de har. Vi drøfter hvorledes lederens beslutninger fattes, og innvirkningene det har på ansatte. Ledere bruker regler og balansegangen mellom straff og belønning, og hvordan dette kan føre til større handlingsrom. Gjennom eksempler fra informantene ser vi hvordan kreativitet rundt bruk av midler kan føre til økt beslutningsmyndighet. Informantene viser hvordan riktig bruk av de resurser de har tilgjengelig kan skape en god ramme rundt motivasjonsarbeidet. Vi drøfter hvordan tilrettelegge for jobbtilfredshet, stimulere hygienefaktorene og god kommunikasjon skaper rom for videre motivasjonsarbeid.

Informantene sier de ikke er hindret av handlingsrommet de har, men kunne ønske de hadde mulighet til å gjennomføre team building som utløser økonomiske kostnader. Det drøftes opp mot teorier hvorvidt dette er noe man kan dra nytte av. Og hvordan slike teambygginger bør legges opp. Tid er også et punkt informantene føler påvirker motivasjonsarbeidet. Vi drøftet informantenes muligheter med den tiden de har, og hva de klarer å oppnå med den situasjonen de er i. Videre ser vi på hva ledere kan gjøre for å utløse mer tilgjengelig tid.

## 6.0 Konklusjon og forslag til videre forskning

Formålet med denne oppgaven har vært å finne ut om den ansattes livsfase påvirker lederens motivasjonsarbeid. Forskningen tok sikte på å kartlegge hva ledere fokuserer på i motivasjonsarbeidet, samt hvilke tilpassinger de gjør med bakgrunn i den ansattes livsfase.

Vi har intervjuet 6 ledere i ulike bedrifter hvor alle har medarbeideransvar, for å få et bilde på hvordan ledere tilpasser motivasjonsarbeidet basert på den ansattes livsfase. Våre funn fra de gjennomførte intervjuene er drøftet opp mot relevant motivasjons og livsfaseteori. Videre benyttet vi også ulike forskningsartikler omhandlende livsfaser og hvordan dette påvirker motivasjonen.

### 6.1 Forskningsspørsmålene

Vi vil i dette kapitlet presentere de mest sentrale momentene som kom frem gjennom våre funn og drøfting for å kunne besvare våre tre forskningsspørsmål.

#### 6.1.1 Hvor bevisst er ledere rundt oppgaven å motivere de ansatte?

Lederne virket meget bevisst og reflekterte rundt det å drive motivasjonsarbeid mot sine ansatte. De var også bevisst på viktigheten av å drive motivasjonsarbeid og så på dette som et lederansvar.

#### 6.1.2 Hvilke tilpasninger gjør ledere i motivasjonsarbeidet mot ansatte i de ulike livsfasene?

Lederne delte livsfasene opp i tre ulike faser; startfasen, midtfasen/familiefasen og slutfasen. Alle lederne trakk frem tilpasninger for hver av disse livsfasene, hvor essensen var tilpasninger gjennom dialog.

#### 6.1.3 Hvordan påvirkes motivasjonsarbeidet når lederen har begrenset beslutningsmyndighet?

Lederne hadde beslutningsmyndighet ovenfor de meste utenom tid og økonomi. Disse aspektene ble i drøftingen vist ikke er de viktigste faktorene for motivasjonsarbeid og vi kan derfor si at lederne har kontroll på det som teller.

## 6.2 Konklusjon

I denne oppgaven har vi forsøkt å svare på følgende problemstilling:

*Hvordan påvirker den ansattes livsfase lederens motivasjonsarbeid?*

Når vi oppsummerer vår forskning ser vi lederens motivasjonsarbeid kan ha stor påvirkning på den ansattes motivasjon og prestasjon på jobb. Motivasjonsarbeidet trekkes frem som et lederansvar og det blir også et lederansvar at motivasjonsarbeidet tilpasses slik at de ansatte opplever økt motivasjon av de tiltak og tilpasninger lederen benytter.

Lederne kom med flere eksempler på ulike tilpasninger til de ulike livsfasene og forklarte hvorfor disse tilpasningene var relevante for ansatte i de ulike livsfasene. Lederne fokuserte likevel på at alle er ulike individ med ulike behov. Man kunne derfor ikke tilpasse til en livsfase, men måtte tilpasse til individet, hvor livsfasen kunne gi en indikasjon på individets behov. Den beste måten å kartlegge den enkeltes behov er gjennom samtale hvor leder og den ansatte kommer frem til gode løsninger gjennom dialog.

Lederne vi intervjuet opplevde godt nok handlingsrom for de tilpasningene de ønsket å gjøre. Det kom frem at flere av lederne ønsket større handlingsrom rundt økonomi og tid for å kunne drive bedre motivasjonsarbeid. Gjennom teori ser vi at de aspektene lederne ønsker større handlingsrom over ikke er de viktigste faktorene for å drive godt motivasjonsarbeid og ikke har størst påvirkning på motivasjonen. Mulig tiltakene ville gitt større motivasjon, men vi opplever at lederne fortsatt har beslutningsmyndighet over det som virkelig teller i motivasjonsarbeidet.

Vår konklusjon er derfor at ledere påvirkes av den ansattes livsfase til en viss grad da livsfasen kan gi en indikasjon på hvilke behov den ansatte har. Livsfasen kan ikke sies å være den viktigste faktoren for å kartlegge hvilke behov den ansatte har. Alle ansatte er unike individer hvor alle har sine egne behov. For å kunne tilpasse best mulig må disse behovene først kartlegges av lederen. Lederne vi intervjuet virket alle bevisst på at livsfaser ikke er noe ledere kan basere sitt motivasjonsarbeid ene og alene på, da livsfasene kun kan hjelpe som en indikasjon på hva den enkelte trenger. Motivasjonsarbeidet kan derfor ikke bestå av standardiserte tiltak som skjærer alle under samme kam, men må tilpasses hvert enkelt individ for å oppnå størst mulig effekt.

Dette er spesielt viktig i dagens arbeidsliv da vi ser en mangel på arbeidskraft i norske virksomheter og denne mangelen er spådd skal øke i årene fremover. Det blir derfor svært viktig for virksomheter og ledere å kunne beholde sine ansatte og motivere disse til å stå i jobben lengst mulig. Ansatte er den viktigste ressursen i en virksomhet og virksomhetene må jobbe for å beholde dem. Det å kunne tilpasse for de ansatte slik at de opplever større motivasjon og ønsker å være på jobben, bør derfor være et mål for alle virksomheter og ledere med medarbeideransvar. Ved mangel på tilpassing til den ansattes livsfase kan dette føre til lite motiverte ansatte som ikke trives på jobb og har lav produktivitet. I verstefall kan mangel på tilpassing føre til at ansatte slutter i virksomheten og den kunnskapen de har opparbeidet seg forsvinner med dem. Det er derfor svært viktig for ledere og virksomheter å kunne tilpasse for de ansatte slik at de er motiverte og ønsker å jobbe for virksomheten.

Innledningsvis i studiet presenterte vi at vår egen oppfatning var at ledere ikke i stor grad var opptatt av motivasjon. Nå som studien er ferdig har vår mening endret seg. Vi ser at ledere er klar over gevinsten av motivasjon og vet i stor grad hvordan de skal motivere. De er også bevisst over livsfasene ansatte gjennomgår. Vi ser også at deler av arbeidsinnsatsen lederende gjør rundt motivasjon utøves uten at vi som ansatte blir gjort oppmerksom på det. Som gjennomgått er mye av hovedbegrensingene til lederende tid de har til rådighet for å drive med motivasjonsarbeid. Vi mener at ledere bør i større grad prioritere motivasjonsarbeid som en av hovedoppgaven. Dette blir ikke bare ansvaret for lederende på det nivået som våre informanter befant seg på, men det må bli en endring i lederkulturen i bedriftene der det ikke bare er akseptabelt å bruke tid på motivasjon, men der det er forventet.

### 6.3 Egenevaluering

For å svare på vår problemstilling benyttet vi kvalitativ metode. Dette for å skaffe en bedre innsikt i ledernes tanker rundt tema motivasjon og livsfaser. Vi utarbeidet en grundig intervjuguide med hensikt å skaffe utfyllende informasjon fra informantene, samt sette av god tid til intervjuene slik at informantene fikk tid til å svare utfyllende og ikke holde noe tilbake. Dette endte i mye god empiri som ble analysert og endte i flere gode funn. Vi benyttet bred og faglig sterk litteratur for videre å kunne drøfte våre funn. Disse momentene nevnt ovenfor ser vi på som styrker i denne studien.



En svakhet ved denne studien er at vi ikke på noen måte har kontrollert om det lederne vi intervjuet er sant, eller kun ønsketenkning fra deres side. Vår egen erfaring fra arbeidslivet tilsier ikke at ledere legger så mye arbeid i motivasjonsarbeidet som det informantene forklarer, noe som kan gi et inntrykk at informantene kan ha pyntet litt på sannheten. En annen svakhet ved studien er at oppgaven går bredt ut og omhandler flere funn som alene i seg selv kunne vært hovedtema for en oppgave. Dette gjør at oppgaven ikke innehar like mye dybde som den kunne hatt. Det at vi også fokuserer på tre livsfaser og ikke bare en er en faktor som spiller mot oppgavens dybde.

#### 6.4 Veien videre

Gjennom dette studiet har vi besvart spørsmålene vi satt oss som mål for å besvare. Likevel dukker det opp spennende tema vi hadde ønsket å utforske videre. Helt avslutningsvis i vår studie har vi valgt ut tre retninger for videre forskning.

I denne oppgaven har vi sett på hvordan ledere motiverer ansatte i de forskjellige livsfasene. Vår oppgave har kun belyst lederes perspektiv på livsfaser og hvordan dette påvirker motivasjonsarbeidet deres. Forslag til videre forskning vil derfor være å belyse ansattes syn på vår problemstilling, for å se om det er samsvar eller avvik fra vår forskning. Dette for å se om de tilpassingene lederne benytter har en effekt på de ansattes motivasjon.

En annen vinkling for videre forskning vil være å kontrollere om ledere faktisk gjennomfører de motivasjonstiltakene som presenteres i denne studien, eller om dette er kun er snakk uten handling. Dette vil potensielt kunne motbevise funnene i oppgaven vår om at ledere er bevisst sitt motivasjonsarbeid. Videre kan det også avdekke motivasjonstiltak ledere synes er vanskelige å gjennomføre og tiltak som eventuelt er lette.

Et interessante tema gruppen diskuterte innledningsvis i studiet, var om det var forskjell i motivasjon og syn på livsfaser i offentlig og privat sektor. Handlingsrommet mellom disse sektorene er ganske annerledes som gjør at man kunne fått interessante og overaskende funn. Vår egen oppfatning er at disse to sektorene bruker forskjellige motivasjonstiltak. En slik kartlegging kunne ha beriket motivasjonsarbeidet i begge sektorene.

## Referanseliste:

- Cattermole, G. (2019): Developing the employee lifecycle to keep top talent. Strategic HR Review; Bingley Vol. 18, Iss. 6.
- Elgar, E. (2007): Career choice in management and entrepreneurship: a research companion. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Gausdal, A.H. (2001): Autonomi - veien til motivasjon og kunnskapsutvikling: En empirisk studie av faktorer som påvirker indre motivasjon og læring i organisasjoner, og sammenhenger mellom disse (Vol. 2/2001). Høgskolen i Vestfold.
- Heslin, P. A. (2005): Conceptualizing and evaluating career success. Journal of Organizational Behavior
- Honeycutt, T., & Rosen, B. (1997). Family Friendly Human Resource Policies, Salary Levels, and Salient Identity as Predictors of Organizational Attraction. Journal of Vocational Behavior, 50(2), 271-290.
- Inceoglu, I. Segers, J & Bartram, D. (2012): Age-related differences in work motivation. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 85, s300-329
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019): Hvordan organisasjoner fungerer (5.utg). Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A. Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011): Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, J-A. og Olsen, B. (2008): Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene. Fagbokforbundet.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A (2009): Psykologi i organisasjon og ledelse (Utg 4). Fagbokforlaget
- Kirkhaug, R. (2019): Lederskap Person og Funksjon. (Utg 2). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kramer, M. (2011): The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review.
- Lai, L. (2017): Motivasjon for å gjøre en forskjell. Dagens Næringsliv.  
<https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/08/motivasjon-for-a-gjore-en-forskjell/>
- Latham, G.P. (2012): Work Motivation: History, Theory, Research and Practice. SAGE Publications Inc

- Lazenby, S. (2008): How to Motivate Employees: What Research Is Telling Us. Public Management
- Locke E.A. og Latham, G.P. (2002) Building a practical useful theory of goalsetting and task motivation, American Psychologist 57 (9)
- Lycke, C (2020): Livsfaser og motivasjon – ikke skjær alle over en kam! Motivati.no. <https://www.motivati.no/livsfaser-og-motivasjon-ikke-skjaer-alle-over-en-kam/>
- McLeod, S. (2018): Maslow's Hierarchy of Needs, Simply Psychology: 25mai 2018.
- NAV (2018): Flere eldre i arbeid gir gevinst på 40 mrd. per år. Nav.no <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/nyheter/flere-eldre-i-arbeid-gir-gevinst-pa-40-mrd.per-ar>
- NHO. (u.å.): Hva er forskjellen på seniorpolitikk og livsfasepolitikk. NHO.no. <https://arbinn.nho.no/hms/arbeidsmiljo-og-trivsel/livsfasepolitikk-og-kompetansestyring/qa-livsfasepolitikk/hva-er-forskjell-pa-seniorpolitikk-og-livsfasepolitikk/>
- Pardee, R.L. (1990): Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation. U.S. Department of Education
- Rosling, H. (2018): Factfulness. Oslo: Cappeken Damm as.
- Rozman, B.T. (2017): Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace. (Vol 8 No 2) Buisness Systems Research, ss. 14-25.
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005): Is There a «BIG FIVE» In Teamwork? Small Group Research. Vol. 36 no. 5. Sage Publications.
- Sinha, D. A. (2013): Job Satisfaction in Organizational Executives. International Journal of Scientific and Research Publication, Volume 3, Issue 4.
- Smither, L. (2003): Managing employee life cycles to improve labour retention. Leadership and Management in Engineering, s19-23.
- Spurkeland, J. (2017): Relasjonsledelse. Universitetsforlaget.
- SSB.no (2020): Alderspensjonister. SSB.no <https://www.ssb.no/aldpensj>.
- Stuges, J., & Guest, D. (2004): Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. Human Resource Management Journal. Vol 14 nr.4 ss. 5-20.
- Teigen, K. H. (2020): Motivasjon. SNL.no. <https://snl.no/motivasjon>
- Tjora, A. (2021): Livsfaser. SNL.no. <https://snl.no/livsfaser>

- Wolden, G. (2017): Teambygging uten effekt. Gemini.no, [https://gemini.no/2017/02/teambygging-uten-effekt/?fbclid=IwAR3WkZMEp3luq6j-zUB0rR39q4R\\_U2hXnwUFmb3AyHLqCzcE0SGaIyzzU9k](https://gemini.no/2017/02/teambygging-uten-effekt/?fbclid=IwAR3WkZMEp3luq6j-zUB0rR39q4R_U2hXnwUFmb3AyHLqCzcE0SGaIyzzU9k)
- YS (2014): Livsfaser - En guide til hjelp i arbeidslivet. <https://docplayer.me/44063968-Livsfaser-en-guide-til-hjelp-i-arbeidslivet.html>

## Vedlegg 1: Intervjuguide

Hvordan påvirker den ansattes livsfase lederens motivasjonsarbeid?

1. Hvor bevisst er ledere rundt oppgaven å motivere de ansatte?
2. Hvilke tilpasninger gjør ledere i motivasjonsarbeidet mot ansatte i de ulike livsfasene?
3. Hvordan påvirkes motivasjonsarbeidet når lederen har begrenset beslutningsmyndighet

### **Forhåndsinfo:**

Formålet med studien

Opptak av intervju

Anonymisering

Lagring av personopplysninger

Begrepsavklaring

### **Innlending:**

Hvor mange ansatte har du ansvaret over og hvilket aldersspenn er det på disse?

Hvor lenge har du vært leder?

Hvor lenge har du hatt personellansvar?

### **Bevissthet rundt motivasjon:**

**Hva betyr begrepet motivasjon i ditt daglige arbeide som leder?**

**Hvordan praktiserer du motivasjon i din arbeidshverdag?**

**Hvilke resultater ser du av måten du praktiserer motivasjonsarbeidet på?**

Synes du det er viktig for ledere å drive motivasjonsarbeid rettet mot sine ansatte?

- Hvorfor viktig?
- Hvorfor ikke viktig?

Gjør du noe for å påvirke motivasjonen til de du leder?

Forklar hvorfor du gjør de tiltakene du gjør

- Beskriv hvilke resultat som oppnås.

Justerer du verktøyene/metodene for motivasjon etter hvert som resultatene blir tydeligere

- hvordan er denne prosessen?
- Hva ser du at du må endre i motivasjonsarbeidet for dine ansatte?

### **Tilpassinger til livsfaser:**

### **Hvordan oppfatter du personlig begrepet livsfase og betydningen av dette?**

Påvirkes du av de ansattes livsfase i ditt motivasjonsarbeid?

- På hvilken måte?

Hvilke tilpasninger gjør du for de i startfasen?

Hvorfor fokusere på dette for dem?

Hvilke tilpasninger gjør du for de i midtfasen?

Hvorfor fokusere på dette for dem?

Hvilke tilpasninger gjør du for de i slutfasen?

Hvorfor fokusere på dette for dem?

Gjør du noe andelenes når du skal fortsette å holde motivasjonen oppe hos motiverte ansatte kontra hvordan du motiverer personer som ikke er motivert/mindre motiverte.

Ser du en forskjell på måte du motiverer disse to personene i de forskjellige livsfasene?

Alternativt:

### **Er det mulig å gjøre umotiverte medarbeidere motiverte og hvordan?**

- Hvordan begrenser ansatte mulighetsrommet ditt for motivasjon?
- Hvordan påvirker de ansatte sine tilbakemeldinger motivasjonsarbeidet du praktiserer?

**Beslutningsmyndighet:**

Hvilke beslutninger ved motivasjonsarbeidet kan du bestemme selv?

Hvilke beslutninger ved motivasjonsarbeidet må du få godkjenning av leder høyere oppe?

Hvordan påvirkes du av det handlingsrommet du har?

- Har du tilstrekkelig med myndighet eller skulle du ønske større frihet til å drive motivasjonsarbeid?

Er det tiltak du har lyst å gjennomføre for å øke motivasjonen hos dine ansatte som du ikke får gjennomført?

Hvorfor får du ikke gjennomført disse tiltakene?

**Avslutning:**

Er det noe som ikke er spurt om eller fokusert på som du skulle ønske å få formidlet?

Sitter du inne med noe som du glemte å svare på tidligere?

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

*Hvordan påvirker den ansattes livsfase lederens motivasjonsarbeid?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan ledere motiverer sine ansatte i de forskjellige livsfasene. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

Formålet med prosjektet er å finne ut hva og eventuelt om ledere bruker forskjellige motivasjons verktøy for å motivere ansatte i den ansattes forskjellige livsfaser.

For å besvare problemstillingen har vi brutt den ned til følgende forskningsspørsmålene vi skal prøve å besvare:

1. Hvor bevisst er ledere rundt oppgaven å motivere de ansatte?
2. Hvilke tilpasninger gjør ledere i motivasjonsarbeidet mot ansatte i de ulike livsfasene?
3. Hvordan påvirkes motivasjonsarbeidet når lederen har begrenset beslutningsmyndighet

Dette prosjektet er en del av en masteroppgave.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Det er Nord Universitet som er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Du er blitt spurt om å delta fordi du passer våre utvalgsriterier, med at du er leder som har eller har hatt personalansvar over ansatte i alle aldersgrupper og vi ser på deg som en person som kan komme med god og relevant informasjon for å belyse forsknings spørsmålene våre.



### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Din deltagelse i dette prosjektet innebærer at vi gjennomfører et intervju av deg. Intervjuet ble tatt på lyd og i ettertid transkribert. Lydfilen og transkripsjonen brukes for å uthente data til besvarelsen av oppgaven. Vi kan i etterkant av intervjuet ta kontakt om noe fra intervjuet fremkommer uklart, og ønsker en videre oppklaring.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Personer som vil få tilgang til det transkriberte intervjuet er personene som jeg skriver oppgaven med og eventuelt veileder på til gruppen.

Navn og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på egne navnelister avskilt fra øvrige data. Lydfilen lagres lokalt på enheten og ikke i en eventuell sky.

Du som deltar i dette prosjektet, vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i mai 2022.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Anita Kransvik, Seniorrådgiver, Handelshøgskolen Telefon 755 17652

Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, personvernombud@nord.no Telefon 74 02 27 50

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no))  
eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Thomas Strand  
Yngve Eide  
Jørgen Valved

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hvordan påvirker den ansattes livsfase lederens motivasjonsarbeid?* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)