



Høgskulen på Vestlandet

Motivasjon på arbeidsplassen



Bacheloroppgave utført ved

Høgskulen på Vestlandet – avd. Haugesund, Økonomi og administrasjon

Av: Thea Storesund og Karina Helle Hansen

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet og er godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at HVL innestår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

Bacheloroppgavens tittel: Motivasjon på arbeidsplassen

Thea Storesund

Karina Helle Hansen

Navn på veileder: Lise Langåker

Gradering: *Offentlig*

Forord

Denne oppgaven er utarbeidet som en avsluttende oppgave i vår bachelorgrad i økonomi og administrasjon med fokus på ledelse ved Høgskolen på Vestlandet (HVL). Oppgaven er på 15 studiepoeng.

Siden vår start på HVL har vi hatt flere varierte og ulike fag innenfor ledelse, administrasjon og organisasjon. Vi har alltid vært mest interessert og engasjert i disse fagene og det var naturlig for oss å gå denne veien da vårt siste semester sto for tur.

Arbeidet med denne oppgaven har vært svært utfordrende, krevende, inspirerende og motiverende for oss begge. Vi sitter igjen med mye kunnskap og innsikt som vi vil ha god bruk for i senere arbeidssituasjoner.

Vi har mange å takke for gjennomføringen av denne oppgaven. Veileder Lise Langåker for god veiledning, konstruktiv kritikk samt støttende ord når stormen sto på det verste. Videre ønsker vi å takke Appex som lot oss bruke deres bedrift i vår oppgave og alle ledere og ansatte i organisasjonen som stilte opp til intervjuer og svarte på spørreundersøkelser. Dere har alle vært imøtekommende, delt deres kunnskap og vært reflekterende i prosessen med oppgaven vår og vi er utrolig takknemlige for hjelpen vi har fått gjennom hele prosessen.

Til slutt ønsker vi å takke familie, venner, kjæreste og romkamerat for å ha stått på sidelinjen og heiet til siste slutt. Vi hadde ikke klart dette uten dere.

Abstract

The subject for this assignment is the motivational factors that occur with employees and management within an organization. In today's competitive market it is necessary to create a workplace that will attract and keep the best employees to stay in the lead. The purpose of this assignment is examining if there exists a correlation between which motivational factors leaders see as best, and what their employees think.

We have completed one quantitative and one qualitative study in cooperation with an organization called Appex, consisting two in-depth interviews and one questionnaire. In this assignment, we have used two motivational theories. One of them is known as one of the basic motivational theories about which factors that create well-being and discomfort in an organization. The second theory is a more recent theory about autonomy at the workplace.

We will present different social research methodologies, the approach of these methods and how we implemented our interviews and questionnaire. Since we chose to use both methodologies, we have combined them in our analysis. The data we collected is divided into the following themes:

- Communication between management and employees
- Motivational factors
- Trust and self-determination
- Belonging and social relations

We will finish this assignment by presenting the discussion and our findings. Appex is a fast growing firm where the leadership has a lot of their focus on a motivating work environment. They use reward systems, feedback and human resource development and so on as a way to motivate their employees. We found some disagreements where the employees were more neutral to bonus than what the management expressed. The compliance in motivational factors between management and employees in this business is very good.

Sammendrag

Temaet for denne bacheloroppgaven er motivasjonsfaktorer på arbeidsplassen. I dagens konkurrerende marked kan det å skape arbeidsplasser som tiltrekker og beholder gode ansatte være avgjørende for å skape en ledende bedrift. Hensikten med denne oppgaven er å finne ut om det kan trekkes en sammenheng mellom hva lederne anser som gode motivasjonsfaktorer og hva de ansatte synes.

Vi har gjennomført en kvalitativ og en kvantitativ studie i samarbeid med bedriften Appex. Dette er to dybdeintervjuer samt en spørreundersøkelse. I oppgaven har vi lagt til grunn to motivasjonsteorier. Den ene er en av de grunnleggende motivasjonsteoriene som handler om hvilke faktorer som skaper trivsel og mistrivsel på arbeidsplassen. Den andre teorien er nyere og handler om autonomi i arbeidet.

Vi vil presentere metode, metodebruk og framgangsmåte for intervjuene og spørreundersøkelsen. Da vi har valgt å anvende både kvantitativ og kvalitativ metode vil disse bli presentert sammen i analysedelen. Innsamlet data vil bli bearbeidet og delt inn i følgende hovedtemaer:

- Dialog mellom ledelsen og ansatte
- Motivasjonsfaktorer
- Tillit og selvbestemmelse
- Tilhørighet og sosiale relasjoner

Avslutningsvis i oppgaven vil vi presentere drøfting samt konklusjon av funnene våre. Appex er et voksende kreativt teknologifirma hvor ledelsen har mye fokus på et motiverende arbeidsmiljø. De anvender belønningssystemer, tilbakemelding, kompetanseutvikling og lignende for å motivere sine ansatte. Vi fant noen uoverensstemmelser hvor de ansatte var mer nøytrale til bonusordninger enn hva ledelsen uttrykte. Samsvaret i motivasjonsfaktorer mellom ledelse og ansatte i denne bedriften er svært god.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Abstract.....	ii
Sammendrag.....	iii
Innholdsfortegnelse	1
1.0 Innledning.....	3
1.1 Problemstilling	3
2.0 Introduksjon av bedrift.....	4
3.0 Teori	5
3.1 Hva er motivasjon?	6
3.1.1 Herzbergs tofaktorteori	6
3.1.2 Selvbestemmelsesteorien.....	8
4.0 Metode.....	11
4.1 Om metode	12
4.1.1 Kvalitativ metode.....	12
4.1.2 Kvantitativ metode	13
4.1.2 Primær og sekundærdata.....	14
4.1.3 Validitet og reliabilitet	14
4.2 Valg av metode	15
4.3 Datainnsamlingsprosessen.....	17
5.0 Datapresentasjon	18
5.1 Motivasjonsfaktorer.....	19
5.2 Dialog mellom ledelse og ansatte	22
5.3 Kompetanse og mestring	23
5.4 Tillit og selvbestemmelse.....	24
5.5 Tilhørighet og sosiale relasjoner	26
6.0 Drøfting	28
6.1 Motivasjonsfaktorer.....	28
6.2 Dialog mellom ledelse og ansatte	31
6.3 Kompetanse og mestring	34
6.4 Tillit og selvbestemmelse.....	35
6.5 Tilhørighet og sosiale relasjoner	36
7.0 Konklusjon.....	37

Litteraturliste.....	39
Figur- og tabelliste.....	41
Vedlegg.....	42
I. Spørreundersøkelsen	42
II. Intervjuguide	63

1.0 Innledning

Temaet for denne oppgaven er motivasjon i arbeidslivet. Det er gjort mye interessant forskning innenfor emnet allerede, men det er likevel et tema det nesten ikke kan forskes nok på. Vi mennesker motiveres alle av ulike drivkrefter å påvirkes av forskjellige faktorer. En for lett jobb kan være like lite motiverende som en for krevende jobb. Motivasjon er omfattende, viktig og vanskelig. I et intervju med Dagens Perspektiv fra 2012 forteller en av verdens fremste motivasjonsforskere, Edward L. Deci, at det folk først tenker på når man snakker om motivasjon er eksterne motivasjonsfaktorer som blant annet belønningssystemer. Forskning han har gjort sammen med kollega Richard Ryan viser derimot at hvis en fokuserer på eksterne belønninger som den eneste og beste måten å motivere på, vil det ha en lang rekke negative konsekvenser.

1.1 Problemstilling

Vi er to jenter som har studert sammen i snart tre år. Vi er på forskjellige steder i livet på alle mulige måter og personlighetene våre har egentlig svært lite til felles, men vi liker å tro at vi derfor utfyller hverandre godt. Uenigheter, forståelse, diskusjon og fascinasjon dukker stadig opp mellom oss. Vi har begge erfaring fra arbeidslivet fra før og underveis i studiene, og vi har møtt mange forskjellige mennesker med varierende motivasjon. Folk kommer ikke og ber om jobb på samme måte som før. I dag er bedriftene nødt til å skape gode arbeidsforhold for at folk skal ønske å jobbe der samt fortsette å jobbe der. De fleste ansatte ønsker å være motiverte, ha flinke kollegaer, engasjerte ledere, godt sosialt miljø og fleksibilitet. Men hvem er det som skaper disse forholdene? I et intervju med Dagens Perspektiv mener Deci at det er lederens jobb å sørge for å skape et arbeidsmiljø der de ansatte er i stand til å motivere seg selv. Vi synes derfor det kan være interessant å se på hva som påvirker oss i arbeidslivet, og om det er en sammenheng i hva ledere og ansatte ser på som motiverende faktorer.

Da vi hadde bestemt oss for å skrive om temaet motivasjon ønsket vi å bruke en bedrift vi visste var gode på dette. Vi hadde begge lest i media og hørt om bedriften Appex i forbindelse med godt arbeidsmiljø og ønsket derfor å se nærmere på motivasjon i den bedriften.

Vår problemstilling ble da som følger: Er det samsvar i hva ledere og ansatte ser på som motivasjonsfaktorer?

2.0 Introduksjon av bedrift

Appex er et kreativt teknologiselskap som tilbyr et stort utvalg digitale løsninger, som blant annet nettsider, digital markedsføring, applikasjoner for mobiltelefoner, databaser og skytjenester. Bedriftens visjon er "å digitalisere Norge" og de mener de kan gjøre en god jobb fordi de ikke er som alle andre. Mange lignende bedrifter samarbeider med reklamebyrå, men Appex har valgt å inkorporere et reklamebyrå inn i firmaet sitt. Bedriften beskriver seg derfor som svært tverrfaglige og skaper gode team ved å kombinere blant annet designere, programmerere og systemkonsulenter på ett og samme lag.

Appex ble startet i 2011 og gründerne ønsket å få en rask start ved å kjøpe opp flere mindre selskaper tidlig og innen utgangen av 2011 var de 14 medarbeidere og godt i gang. I løpet av seks år har de nå vokst til 37 ansatte spredt på fire kontorer. Hovedkontoret er i Haugesund, mens de tre andre ligger i Odda, Bergen og Oslo. I Haugesund er det to avdelinger - Consulting og Operations. Consulting driver med design og programmering, mens operations har ansvar for drift og support. De tre andre avdelingene består av en animatør i Bergen og teknikere og selgere i Oslo og Odda. Selskapet vokser stadig og driver for tiden og utvider staben både i Haugesund og i Oslo.

Appex har i dag rundt 100 kunder som er godt spredt utover hele Norge, men de fleste befinner seg nær hovedkontoret, altså på Vestlandet. Firmaet har vist markedet, kunder og konkurrenter at de kan som har resultert i at de har fått tildelt flere priser. De har blant annet vært i topp fem av Norges beste arbeidsplass tre år på rad, kåret av konsulent- og analyseinstituttet Great Place to Work. De har vært på Dagens Næringslivs liste over Gasellebedrifter, som er en liste over rasktvoksende, lønnsomme norske bedrifter to år på rad, samt at de var på 1548. plass i Inc. 5000 Europa i 2016. Inc. 5000 er en liste over Europas raskest voksende bedrifter.

At Appex er et kreativt teknologiselskap gjenspeiles godt på hjemmesidene deres. Her gir de blant annet besøkende mulighet til å få et innblikk i de ulike prosjektene bedriften har gjennomført, møte de ulike ansatte gjennom serien "Møt en Appex'er" og mulighet til å søke om støtte til klubb og foreninger. Appex er kjent for sistnevnte gjennom sponsorkonseptet Appex Boost, der de lar sine ansatte få velge hvem støtten skal gå til.

Selskapet ble kalt alle firmaturers mor av Haugesunds Avis etter en stor firmatur de arrangerte i 2012:

-Appex hadde et godt økonomisk resultat allerede første driftsår og vi så at trenden fortsatte i 2012. Våre ansatte har virkelig stått på og vi vet at lidenskapen ofte har krevd velvillighet fra de hjemme. Vi ønsket derfor å gi en ekstra belønning som takk for innsatsen, og satte av 10 prosent av overskuddet i 2012 til en event for ansatte med følge. Hvor mye penger vi til slutt kunne rutte med var dermed opp til oss alle. I etterkant har det vist seg at det ble en smule mer enn 10 prosent, sånn cirka 300.000 kroner totalt, forteller administrerende direktør Tore Fremmersvik (Haugesunds Avis, 2012).

I 2014 arrangerte de en ny firmatur for ansatte med følge til New York. I forkant ble det satt et mål som ville resultere i firmatur hvis ble nådd. For å motivere sine ansatte til å klare målene innredet de spiseområdet i amerikansk tema. Området ble forvandlet om til en amerikansk diner med blant annet skinnmøbler, neonlys og biljardbord, og en av veggene ble dekket av et stort bilde av Times Square.

3.0 Teori

Ettersom oppgaven vår handler om motivasjon på arbeidsplassen, er det nyttig for oss å forstå hvilke tiltak som skaper motivasjon blant ansatte. Det er mange teorier som omhandler motivasjon i arbeidslivet og som forklarer hvorfor og hvordan motivasjon oppstår eller uteblir. Vi skal videre ta for oss hovedelementene i noen relevante motivasjonsteorier.

3.1 Hva er motivasjon?

Motivasjon defineres av Kaufmann og Kaufmann (2015) som biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse.

Vi har valgt å legge Frederick Herzbergs tofaktorteori og Deci og Ryans selvbestemmelsesteori til grunn i vår undersøkelse. Ifølge Ryan, Sheldon, Kasse og Deci (siteret i Gagné & Deci, 2005, s. 337) defineres selvbestemmelsesteoriens behov som universelle nødvendigheter og som essensiell næring for optimal utvikling av mennesket og integritet. Ut ifra denne definisjonen er behov for kompetanse, autonomi og sosial tilhørighet viktig for alle individer. Derfor har ikke forskning på selvbestemmelsesteorien fokusert på konsekvensene av styrken av individenes behov, men heller på konsekvensene av i hvilken grad individene er i stand til å tilfredsstille disse grunnleggende psykologiske behovene sine innenfor sosiale miljøer (Gagné & Deci, 2005). Videre mener Gagné og Deci at forskjellene på motivasjon basert på autonomi og motivasjon basert på kontroll også er sentralt i selvbestemmelsesteorien.

Herzbergs tofaktorteori er basert på ideen om at økt tilfredshet fører til økt motivasjon. Herzberg skilte mellom hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer, og han mente at det kun var motivasjonsfaktorene som kunne skape tilfredshet og motivasjon. Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) er Herzbergs forskning en av de mest innflytelsesrike bidragene som er lagt til grunn for moderne tenkning om motivasjon, og hans teori har vært utgangspunkt for et mangfold av motivasjonsstudier.

3.1.1 Herzbergs tofaktorteori

Herzbergs teori om motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer handler om trivsel på arbeidsplassen. Herzberg studerte hvilke forhold som fremmet trivsel og mistrivsel i arbeidssituasjoner, og separerte disse i to faktorer. Han konkluderte med at det hjalp ikke bare å endre forhold som gjorde arbeiderne misfornøyde for å øke motivasjon og ytelse, men at tilfredshet og mistrivsel var relatert til ulike sett av forhold, og at de ikke kunne ses på som det motsatte av hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2013; Kaufmann & Kaufmann, 2015). Herzberg påsto altså at hvis man gjorde noe med forhold som gjorde

medarbeiderne utilfredse, var ikke det ensbetydende med at de ville bli tilfredse og motiverte, og hvis man tok vekk forhold som skapte motivasjon ville det ikke dermed føre til mistrivsel.

Hygienefaktorer

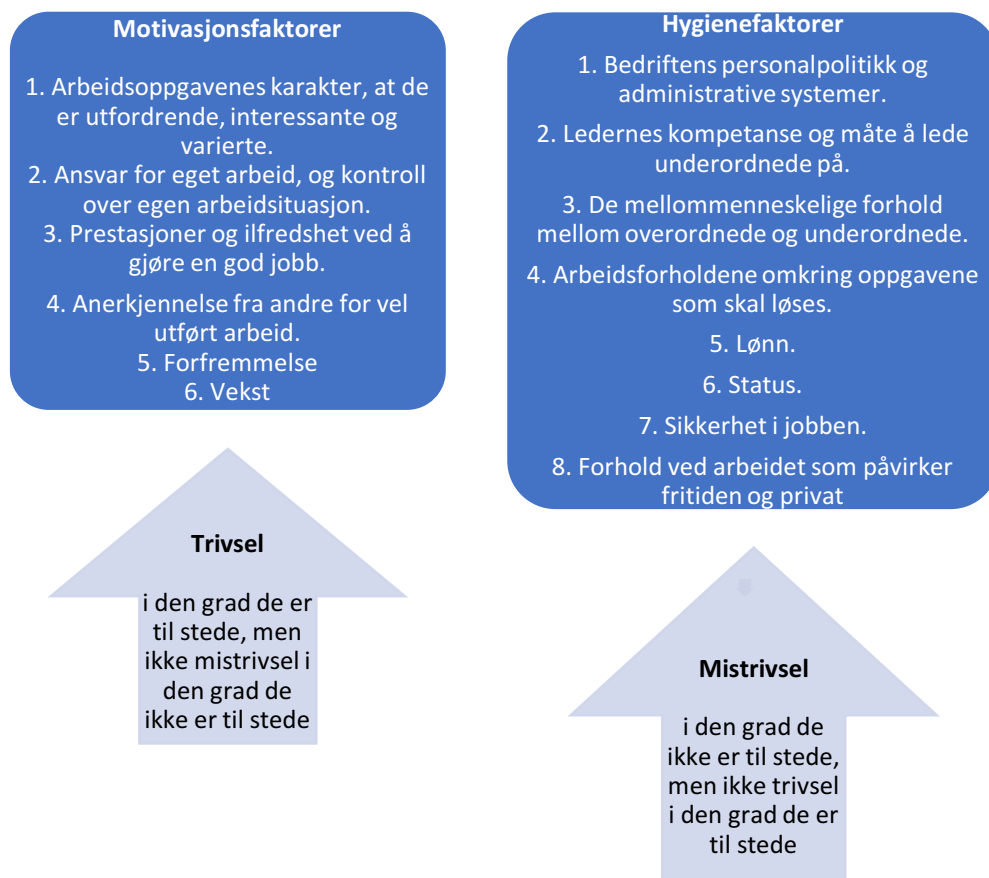
Herzberg delte som nevnt forholdene på arbeidsplassen inn i to faktorer, hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorene er faktorer som har med arbeidssituasjonen og arbeidsmiljøet å gjøre. Det er faktorer som trengs for at ansatte ikke skal være misfornøyde, men de kan ikke i seg selv skape motivasjon. De hindrer og reduserer utilfredshet og negative holdninger. Hygienefaktorene er nødvendige faktorer som man regner med at er der og man legger egentlig ikke merke til dem før de mangler. Hygienefaktorene skaper altså mistrivsel hvis de ikke er til stede, men ikke trivsel i den grad de er tilstede (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Innenfor hygienefaktorene finner vi fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Motivasjonsfaktorer

Motivasjonsfaktorene har med selve arbeidet å gjøre, og Herzberg mente at de trengs å være tilstede for å motivere ansatte til å yte mer. Dette er faktorer som er med på å skape trivsel og positive holdninger. Herzberg hadde tilsvarende konklusjon om motivasjonsfaktorene som han hadde med hygienefaktorene – de skaper trivsel om de er tilstede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er tilstede (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Kaufmann og Kaufmann (2015) beskriver at mangel på motiveringsfaktorer fører til en nøytral tilstand, og at disse faktorene dreier seg om prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter.

Det er interessant å se, som og flere forfattere også har skrevet om, at vi kan trekke paralleller mellom Herzbergs motivasjons- og hygienefaktorer og Abraham Maslows behovspyramide (Kaufmann & Kaufmann, 2015; Brochs-Haukedal, 2010).

Motivasjonsfaktorene befinner seg i den øvre delen av Maslows pyramide, nærmere bestemt behov for selvrealisering og anerkjennelse. Hygienefaktorene finner vi igjen i de tre nederste delene av behovspyramiden - fysiologiske behov, trygghetsbehov og sosiale behov.



Figur 3.1: Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Hentet fra Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 261)

3.1.2 Selvbestemmelsesteorien

En annen motivasjonsteori som har vekket vår interesse er Edward L. Deci og Richard M. Ryans selvbestemmelsesteori. Selvbestemmelse handler om å ha muligheten til å velge, og at ens atferd er basert på egne valg og ikke eventuelle goder eller press (Deci & Ryan, 2002). "Selvbestemmelsesteorien har som hovedbudskap at mennesker i utgangspunktet er handlende, reflekterende og proaktive, og at det er slik atferd som gir trivsel og velvære" (Molstad & Sæter, 2016, s. 119).

Selvbestemmelsesteorien består av tre underteorier som ser på grunnleggende fellestrekk ved menneskers motivasjon, og to underteorier som peker på individuelle forskjeller (Molstad & Sæter, 2016). De individuelle forskjellene dreier seg om ytre og indre motivasjon, mens de grunnleggende fellestrekkene handler om tre grunnleggende behov ved menneskers motivasjon:

Selvbestemmelse

Kompetanse og mestring

Tilhørighet og sosiale relasjoner

Å oppfylle behovene for autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet ansees som grunnleggende for å oppnå varig motivasjon (Stone, Deci & Ryan, 2009). Molstad og Sæter (2016) utdyper at omfanget av behovene og styrkeforholdet mellom dem vil variere fra person til person, men det som er felles for behovene er imidlertid at hvis de ikke dekkes vil den indre motivasjonen undergraves. Behovene beskrives som følger:

Selvbestemmelse

Behov for selvbestemmelse, også kalt autonomi, er behovet for å føle at man selv bestemmer over det man gjør, samt selv å kunne initiere og regulere sin egen atferd (Deci & Ryan, 2002). "Det handler om å se seg selv som kilde til egne handlinger. Selvbestemt atferd er derfor en atferd som oppleves som frivillig og som kan springe ut fra egne interesser, men også ut fra integrerte verdier og som er regulert ut fra egne valg" (Skaalvik & Skaalvik, 2013, s. 145). Molstad og Sæter (2016) omtaler det som et behov for å kunne styre sin egen arbeidsdag, og at medarbeiderne føler at de kan komme med innspill som kan påvirke arbeidssituasjonene. Kuvaas og Dysvik (2016) mener at høy grad av medbestemmelse og egenkontroll vil føre til at ansatte jobber hardere som følge av sterk involvering, forpliktelse og engasjement.

Kompetanse og mestring

"Behovet for kompetanse og mestring innebærer å kunne mestre atferd ved å se resultater og sammenhenger, ha behov for læring og mestring, prestere samt det å kunne utvikle ny kunnskap" (Molstad & Sæter, 2016, s. 120). De skriver videre at behovet da handler om en balanse mellom kompetanse og utfordringer, og trygghet i å mestre arbeidsoppgavene sine. Kuvaas og Dysvik (2016) mener om det tilsvarende at det er viktig at ledere oppfordrer sine medarbeidere til å utvikle og bruke sine kunnskaper og ferdigheter som vil føre til at de ansatte jobber både smartere og bedre.

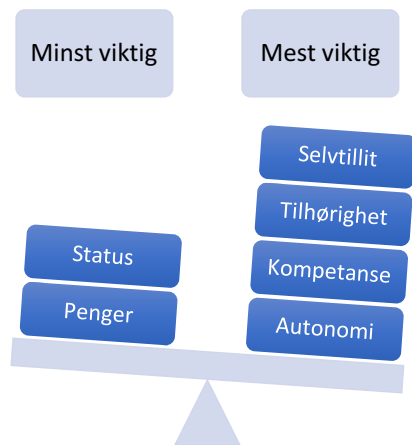
Tilhørighet og sosiale relasjoner

Behovet for tilhørighet og sosiale relasjoner, handler det om å ha tilhørighet i et godt sosialt miljø på arbeidsplassen, samt sikkerhet og trygghet fra omgivelsene (Molstad & Sæter, 2016). Det er viktig at medarbeideren føler seg både verdsatt og sett på arbeidsplassen. Å bli hørt inngår også under denne kategorien på lik linje med at medarbeideren føler at han kan uttrykke sine meninger og tanker til kollegaer og ledere. Tilhørighet til et sosialt og faglig fellesskap krever at deltakerne føler seg som reelle bidragsytere. Kuvaas og Dysvik (2016) sier at medarbeidere vil jobbe mer ansvarlig når ansvaret er i deres egne hender.

Selvbestemmelsesteorien er utviklet fra forskning på indre og ytre menneskelig motivasjon som videre har blitt utviklet til å inkludere forskning på blant annet arbeidsorganisasjoner (Deci, Olafsen & Ryan, 2017). Selvbestemmelsesteorien har sitt hovedfokus på den indre, autonome motivasjonen (Deci & Ryan, 2002).

Den indre motivasjonen kan defineres som motivasjon der kilden ligger i selve utførelsen av arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Med dette mener de at en medarbeider ser glede og får tilfredsstillelse i oppgaven i seg selv og utfører da aktiviteten på dette grunnlaget.

Den ytre motivasjonen på den annen side handler om ytre motivert handling og stimuli som for eksempel straff eller belønninger (Molstad & Sæter, 2016). Ved ytre motivasjon ligger belønningen i et utvendig forhold til, eller utenfor selve jobbaktiviteten, og arbeidet er som et redskap for å oppnå belønning (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I følge Molstad og Sæter (2016) vil ytre motivert adferd gi redusert interesse for handlingen og det kan føre til lavere arbeidsinnsats. Dette bekreftes også av Deci og Ryan som hevder "at en overfokusering på ytre belønning kan trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved å utføre arbeidet (sitert i Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 129).



Figur 3.2: Selvbestemmelsesteorien. (Hentet fra <https://estudie.no/selvbestemmelsesteorien/>)

I Deci, Olafsen og Ryans forskningsrapport (2017) oppsummeres selvbestemmelsesteorien som en teori om motivasjon i arbeidslivet som har vært helt unik fordi det gjennom å dele motivasjon i autonome (indre) og kontrollerte (ytre) typer har blitt mulig å vise at den autonome motivasjonen, og ikke den kontrollerte, fremmer både ytelse av høy kvalitet og ansattes trivsel på arbeidsplassen. De fastslår videre at teorien dermed har oppnådd organisasjonspsykologers tradisjonelle mål om og både legge til rette for lønnsomhet og samtidig fremme ansattes trivsel på arbeidsplassen.

4.0 Metode

Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2011). Ordet metode kommer av det greske metodos som betyr å følge en bestemt vei mot et mål.

I dette kapitlet vil vi presentere hvilke metodiske tilnæringer vi har brukt for å finne svar på problemstillingen: Er det samsvar i hva ledere og ansatte ser på som motivasjonsfaktorer?

4.1 Om metode

Vi skiller mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Forskjellen kan kort oppsummeres med at kvalitative metoder opererer med tekst, mens kvantitative metoder anvender tall (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Langdridge (2006) utdyper dette mer med å si at kvalitativ forskning (ofte) fokuserer mer på mening og å kunne beskrive, mens kvantitativ forskning fokuserer mer på adferd og predikering. "Begge metodene er like gode, men egner seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger" (Jacobsen, 2015, s. 125). Den metoden som er best egnet til å svare på problemstillingen er den som bør brukes (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Tidligere var skille mellom disse forskningsstrategiene stort, men i dag ser mange samfunnsforskere på dem som komplementære, snarere enn motsetninger (Ringdal, 2013). Ifølge Langdridge (2006) er det i dag flere som utfordrer det tradisjonelle oppsettet og bruker metodene på tvers av hverandre. Dette kalles flermetodedesign eller metodetriangulering (Ringdal, 2013; Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Når vi studerer virkeligheten på kun ett bestemt tidspunkt eller en avgrenset og kort periode, kaller vi det tverrsnittsundersøkelse (Jacobsen, 2015). Forfatteren forteller videre at tverrsnittsundersøkelser kan være studier av hele populasjoner, noe som ikke er uvanlig når populasjonen er relativt avgrenset (f.eks. ansatte i en organisasjon). Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) advarer mot å trekke konklusjoner som sier noe om utvikling over tid, da man bare samler data fra ett tidspunkt, men det er mulig å si noe om sammenhenger mellom fenomener.

4.1.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ forskningsmetode brukes når vi ønsker å skape forståelse. Metoden er en mer inngående studie av et fenomen, menneskers opplevelse og erfaringer. Innsamling av data til kvalitativ metode skjer oftest gjennom intervju og observasjon, men også fra offentlige dokumenter, bøker, brev og avisoppslag eller audiovisuelle data (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Videre forteller forfatterne at kvalitative intervjuer gir informantene større frihet til å uttrykke seg fordi menneskers erfaringer og oppfatninger lettere kommer fram i et intervju enn hva et spørreskjema tillater. Intervjuer gir også en bedre mulighet til å snakke om følsomme tema, samt stille

oppfølgende spørsmål om noe som for eksempel er uklart. “Kvalitativ metode kan gi oss uventet innsikt i hvordan mennesker er, ved at forskningen ikke bare vil besvare spørsmål som er definert på forhånd” (Langdridge, 2006, s.28).

Ifølge Langdridge (2006) er en av de negative sidene ved kvalitativ metode at funnene må rettferdiggjøres, men på samme tid er det ikke mulig og verken generalisere eller predikere. Det er i tillegg viktig at en passer på at det ikke blir gitt for mye fleksibilitet i henhold til tid og temaer som det blir snakket om. Jacobsen (2015) nevner dette som en av ulempene med kvalitativ innsamling, sammen med uoversiktlig og for detaljert informasjon. Transkribering, sortering av data og analyse av samlet data vil ta tid, og det er da viktig at det ikke blir samlet inn overflødig informasjon ettersom dette bare vil være tidkrevende.

4.1.2 Kvantitativ metode

Den kvantitative forskningsmetoden anvendes når en ønsker å tallfeste data. Det er utviklet spesielle statistiske prosedyrer for innsamling og analyse av data til denne metoden. Den har mange likheter med naturvitenskapelig metode, men den er tilpasset til at det er mennesker og menneskelige fenomener som studeres (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Forfatterne skriver videre at kvantitativ metode er gunstig å bruke når man ønsker å måle hva summen av enkeltindivider sier om et gitt tema og blir som regel samlet inn ved hjelp av spørreskjema. Langdridge (2006, s. 27) beskriver kvantitativ metode som “den dominerende fremgangsmåten innenfor psykologien” på grunn av at det er presist, kontrollerbart og gjør det derfor lettere å predikere.

En ulempe med kvantitative undersøkelser som Jacobsen (2015) trekker fram er undersøkelseeffekt. Det vil si at undersøkelsen eller undersøkeren skaper resultater, og en kan ende opp med å måle noe en selv har skapt, enn å måle hvordan respondenten faktisk opplever et fenomen. Ifølge Langdridge (2006, s. 27) kan noen av ulempene også være at forskeren “kan overforenkle en kompleks menneskenatur” og “ikke tar høyde for menneskers individualitet av natur”. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011)

nevner at man kan bli påvirket av måten spørsmålene er formulert på, hvilke svaralternativer som er tilgjengelige, i hvilken rekkefølge spørsmålene stilles o.l.

4.1.2 Primær og sekundærdata.

Primærdata er data som er innhentet av forsker for første gang som spesifikt tar opp problemstillingen som står til grunn (Malhotra, Birks & Wills, 2012). Man innhenter altså informasjonen direkte fra en kilde. "Primærdata får vi tak i ved å benytte metoder som intervju, observasjon eller spørreskjema" (Jacobsen, 2015, s.140).

Sekundærdata er data som er samlet inn til en annen hensikt enn problemstillingen som står til grunn (Malhotra, Birks & Wills, 2012). Dataen er altså allerede samlet inn av en annen forsker og rettet mot deres problemstilling.

4.1.3 Validitet og reliabilitet

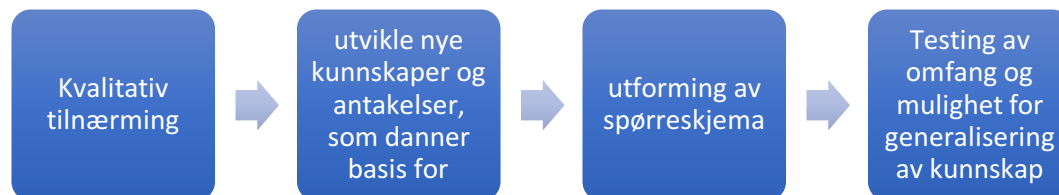
"Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides" (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 243). Videre beskriver Langdridge (2006) reliabilitet som stabiliteten i det man har målt og hvorvidt man kan generalisere funnene som har blitt gjort. Ifølge Jacobsen (2015) kan forskeren styrke sin pålitelighet ved å gi en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten av hele forskningsprosessen. Dette er ikke mulig ved kvalitativ data fordi datainnsamlingen ofte blir styrt av samtalen. Ved kvantitativ datainnsamling på den annen side, er reliabiliteten svært viktig og mulig ettersom prosessen og datainnsamlingen er lettere å kontrollere (Jacobsen, 2015).

Validitet på den annen side dreier seg om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke (Langdridge, 2006). "Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten" (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 244). Dette innebærer informasjon om anvendte metoder i datainnsamling, intervjumetode og følgende analyse av data. Ifølge Langdridge (2006) finnes det flere ulike typer validitet som man må ta hensyn til og de har alle sine

begrensninger. Han mener da at man bør se på målingene som en økning av validitet heller enn en garanti av validiteten.

4.2 Valg av metode

Da vår problemstilling handler om hva ledelsen ser på som motiverende og hva de de ansatte ser på som motiverende, ser vi det nødvendig å bruke både kvantitativ og kvalitativ metode. Bedriften har allerede data på ansattes motivasjon gjennom undersøkelsen til Great Place to Work, hvor de siste dataene er fra 2015 og kunne derfor blitt anvendt som sekundærdata. Av den grunn at disse dataene er innhentet på et annet grunnlag enn vår problemstilling, ønsker vi derfor å innhente nye og egne data – primærdata – spesifisert mot ledelsen og ansattes motivasjon på arbeidsplassen. Videre vil vi anvende metodetriangulering ved å først intervjuer ledelsen for så å benytte oss av kunnskapen derfra til å utforme et godt spørreskjema. Dette mener vi vil gi oss mest presise og utfyllende svar på problemstillingen vår.



Figur 4.1: Metodetriangulering. (Hentet fra Jacobsen, 2015, s. 138)

Ved innsamling av kvalitativ data vil intervjuene gjennomføres i Appex sine lokaler. Vi vil samle informasjon gjennom individuelle dybdeintervjuer med ledelsen, og vi vil bruke en semistrukturert intervjuguide som utgangspunkt. Et semistrukturert intervju består av en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men rekkefølgen kan variere og spørsmålene kan forandres på (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Dette vil gi oss mulighet til forberedelse, men tillater oss samtidig å stille oppfølgingsspørsmål ut fra reaksjoner og informasjon som kommer fram.

Ifølge Langdridge (2006) vil et semistrukturert intervju la oss lettere sammenligne dataene og respondenten vil ikke bli hemmet av fastlagte svar. Forfatteren beskriver videre at det kan bli færre skjevheter på grunn av mellommenneskelige faktorer, men at selve kodingen av innsamlingen vil være utsatt. I et semistrukturert intervju er det viktig at respondenten ikke blir ledet, men at vedkommende heller får snakke fritt. Det er imidlertid viktig å passe på at det ikke blir gitt for mye fleksibilitet i henhold til tid og temaer som det vil bli snakket om. Transkribering, sortering av data og analyse av samlet data tar tid, og det er viktig at det ikke blir samlet inn overflødig informasjon som vil være ekstra tidkrevende.

Før intervjuene vil ta sted, ønsker vi å besøke bedriften og ta en prat med daglig leder. Det vil gi oss mulighet til å eventuelt omformulere og legge til spørsmål før intervjurundene i tillegg til at vi får kjenne på atmosfæren i bedriften. Som nevnt ønsker vi å ta opptak av intervjuene som er avklart og godkjent av daglig leder. Grunnen til at vi velger å gjøre det på den måten, er fordi notater fra intervjuer som dette ofte kan bli rablete og uforståelige. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) beskriver flere måter å dokumentere intervjuer på, men lydopptak er en av de vanligste. Ifølge forfatterne er tiden rett etter intervjuet kritisk, ettersom det er nå bevegelser, tanker, observasjoner og lignende ligger friskt i minnet, og det er derfor viktig å få transkribert så snart som mulig. Videre blir dette beskrevet som en måte å få med seg innholdet i samtalen i sitt eget tempo.

Intervjuspørsmålene vil basere seg på problemstillingen og tilhørende teori i oppgaven som er selvbestemmelsesteorien og tofaktorteorien. Spørsmålene vil da handle om autonomi, fleksitid, motivasjonsfaktorer, bonusordninger o.l. Intervjuguiden vår vil inneholde korte og konsise spørsmål så det skal være lett for respondentene våre å forstå. Etter at de kvalitative intervjuene er gjennomført, vil vi lage den kvantitative spørreundersøkelsen for å undersøke motivasjonen til de ansatte i bedriften. Vi vil basere spørsmålene på informasjonen vi har innhentet og teoriene som ligger til grunn. Selskapet har som nevnt 37 ansatte og fordi vi ønsket å få informasjon av alle ville det vært for tidkrevende med kvalitative intervjuer som er grunn til valgt metode i forbindelse med innhenting av data fra ansatte. Vi vil ha noen flervalgsspørsmål hvor medarbeiderne også kan svare åpent om de føler de ikke finner et svar som er passende

for dem. Dette kan la oss få informasjon som vi ikke har kommet på å spørre om selv, og kanskje vi får et bedre innblikk i hvorfor respondentene svarer som de gjør.

4.3 Datainnsamlingsprosessen

Som nevnt ønsket vi å besøke bedriften før intervjuene ville ta sted. Dette lot seg ikke gjøre. Apex er en forholdsvis liten bedrift som har tre stykker i ledelsen, og vi fikk anledning til å intervju to av dem.

Etter gjennomførte kvalitative intervjuer produserte vi den kvantitative undersøkelsen. Spørreundersøkelsen inneholdt 19 spørsmål. Spørsmål 18 og 19 ble lagt til i slutten av spørreundersøkelsen etter forespørsel fra daglig leder som ønsket å bruke undersøkelsen vår som årets klimaundersøkelse i bedriften. Disse spørsmålene har vi ikke tatt hensyn til i vår analyse da vi synes de var for ledende.

Respondentene fikk én arbeidsuke til å svare på spørreundersøkelsen – mandag til fredag. Av 37 mulige var det 34 som fullførte undersøkelsen, altså nær 92 %, som er en meget bra svarprosent. Vi så oss nødt for å ekskludere spørsmål 14 fordi vi midtveis i undersøkelsen ble informert om at flere kan ha svart feil da graderingen på dette spørsmålet plutselig var omvendt enn alle de foregående. Vi så klart at det var feil her da svaroppslutningen på dette spørsmålet var tydelig annerledes enn på tidligere spørsmål. Reliabiliteten ved dette spørsmålet er derfor sterkt svekket og spørsmålet er derfor utelukket fra datapresentasjon og drøfting.

Spørreundersøkelsen gjorde vi standardisert slik at alle fikk samme spørsmål i samme rekkefølge. Deltakerne ble informert om at spørreundersøkelsen skulle brukes til å kalkulere motivasjon på arbeidsplassen og at resultatene ikke ville avsløre noens identitet.

Den kvantitative spørreundersøkelsen ville vi gjort litt annerledes om vi skulle gjort det igjen. Her så vi i etterkant at bakgrunnsspørsmålene kunne blitt ekskludert, og at det var et par spørsmål vi kunne lagt til som kunne gjort analysen vår lettere å gjennomføre. Vi

ville ha variert mer i spørsmål og svaralternativer slik at det ville vært et større fravær av mulige målefeil.

Utenom dette er vi fornøyde med spørsmålene, og føler ikke at de har vært ledende bortsett fra spørsmål 18 og 19 som vi ble bedt om å legge til av ledelsen i Appex. Videre valgte vi i tillegg å ha noen åpne svaralternativ i spørreundersøkelsen der de ansatte kunne skrive om de ville uttrykke noe mer. Dette viste seg å være nyttig. Selv om det ikke var mange kommentarer var de vi fikk gode.

At den kvalitative datainnsamlingen bare består av to intervjuer vet vi er lite, men i og med at vår bedrift bare har tre personer i ledelsen og vi fikk en så stor svarprosent på den kvantitative undersøkelsen, ser vi på det som en brukbar innsamling. Validiteten i henhold til intervjuene kan vi anta at er sterke da verken vi eller intervjuobjektet drev bort fra temaene vi ønsket å snakke om. I henhold til vår problemstilling om motivasjonsfaktorer hos ledelse og ansatte, følte vi at vi fikk god informasjon fra ledelsen om hva de anså som motiverende for sine ansatte. Vi antar at resultatene kunne vært litt fyldigere om vi hadde fått mer tid til å intervju ledelsen.

Å bruke semistrukturert intervju syns vi var et bra valg. Det ble en avslappet stemning, og intervjuobjektet pratet om de relevante temaene som vi ønsket informasjon om. Om de var usikre på hva de skulle si, hadde vi en fin oversikt over stikkord som vi kunne gi dem. Dette gjorde at det dukket opp flere faktorer underveis som vi ikke var klar over før intervjuet, og det var da lett for oss å omstille spørsmålene våre underveis.

5.0 Datapresentasjon

I denne delen skal vi presentere dataene som er samlet inn gjennom de kvalitative og kvantitative undersøkelsene vi har gjort med hensyn på motivasjonsfaktorer hos ledelsen og medarbeiderne. Vi vil dele presentasjonen opp i motivasjonsfaktorer, dialog mellom ledelse og ansatt, kompetanse og mestring, tillit og selvbestemmelse, og til slutt tilhørighet og sosiale relasjoner.

Respondentene ble først bedt om å svare på ulike bakgrunnsspørsmål angående kjønn, alder, utdanning og lignende. Etter innhenting av data så vi raskt at dette var data som ikke var nødvendig i vår undersøkelse. Et av spørsmålene som var interessante var om hvor lenge den ansatte hadde vært en del av bedriften. Det gir oss mulighet til å se på forhold mellom trivsel og ansiennitet. Her fant vi at 14 personer har vært ansatt siden oppstarten i 2011. Ni har svart 3-5 år, 10 har svart 1-3 år, mens det bare er to som har svart mindre enn et år.

5.1 Motivasjonsfaktorer

Begge lederne mente at jobben som motivator i bedriften er enkel, fordi jobben i seg selv er motiverende. De forteller begge at de er veldig grundige i ansettelsesprosessen i bedriften. De ansetter ikke "hvem som helst". En hevdet at ingen blir ansatt ved en tilfeldighet – de ansetter kun folk de vet brenner for faget. Begge mente at de er svært bevisste på hvem de ønsker å ha som en del av deres kreative team i Appex, og de tror at de ansatte selv er klar over hvorfor nettopp de er der. Det kommer godt fram i utsagnet "det er ingen som har begynt i Appex fordi de tilfeldigvis dumpet innom". Jobben som motivator er enkel som følge av at de ansatte alle er lidenskapelig opptatte av det de gjør på jobb. De er dessuten selektive når det kommer til hvilke kunder de ønsker å jobbe med. Begge lederne uttrykker at detaljstyring ikke er noe de driver med i Appex, og at de heller ikke ønsker å jobbe for kunder som krever det. De tar derfor bare prosjekter som ikke krever at de vender om på metodikken og kulturen sin. De ønsker at deres ansatte skal la kreativiteten flyte fritt.

En la også fram at han ønsket at tankegangen til en Appexer ikke skal dreie seg om fakturering. "Fakturering er selvsagt en del av jobben", men han ønsker at de ansatte skal komme på jobb å tenke "kan jeg skape en bedre opplevelse i dag?", og han mente at fortjenesten da vil komme av seg selv. Det gikk igjen hos begge at fleksitid, stolthet, ansvar og tilbakemeldinger var fremtredende faktorer de trodde var tungtveiende for motiverte ansatte. På spørsmål om tilbakemeldinger ble det lagt mye vekt på amfiet de nylig har fått bygget midt i lokalene. Amfiet er en tribune inspirert av amfi fra det antikke Hellas, med sitteplasser som trappetrinn oppover foran en slags scene. Dette brukes blant annet som en arena hvor de ansatte kan presentere hva de har jobbet med

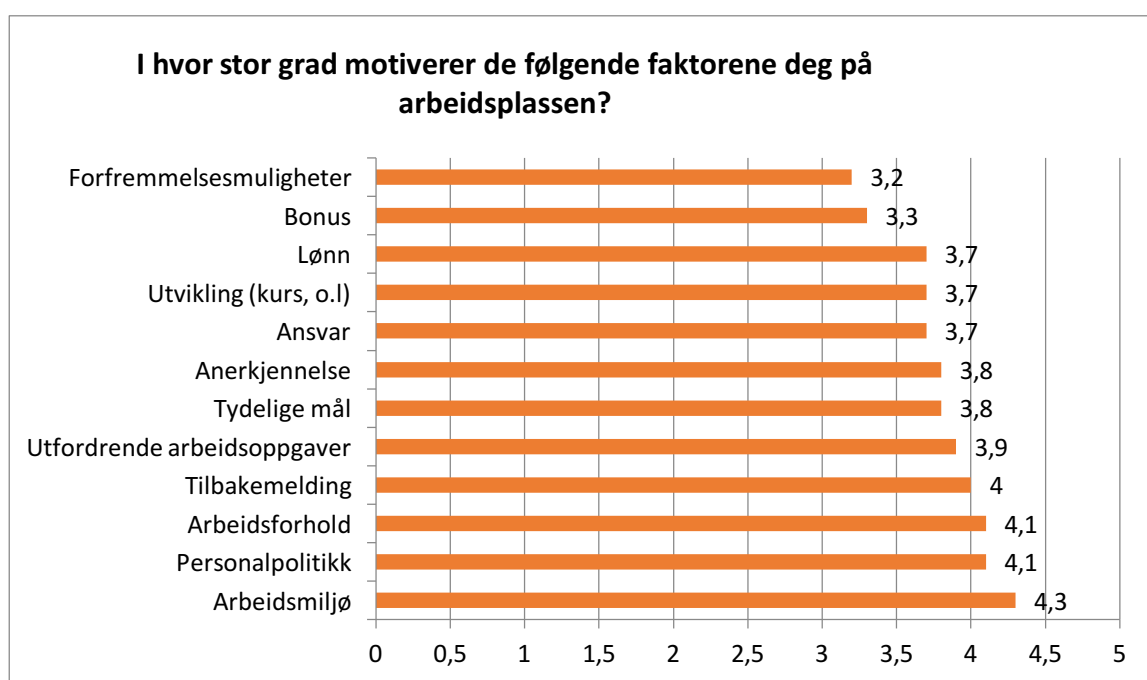
den siste tiden. Dette kan for eksempel dreie seg om hva som ble forespurt av kunden, hva de har valgt å gjøre, hvordan de har valgt å løse det og så videre. Her kan medarbeidere stille spørsmål og få tips og triks om ting de selv kan prøve. Medarbeiderne gir da også tilbakemeldinger på utført arbeid som lederne ser på som motiverende for sine ansatte.

En av informantene nevnte bonusordninger og lønn som en av de større motivasjonsfaktorene. Han trodde at bonusordninger og lønn hadde en viss påvirkningskraft, men at det ikke var avgjørende. Han fortalte med lattermild stemme at penger som en motivasjonskraft kunne sammenlignes med "å pisse i buksa – det er varmt først, men etter en liten stund blir det dritkaldt. Rene penger, det virker bare ikke" konstaterte han. Likevel har de bonusordninger i bedriften, og det er fra tid til annen, en belønning inne for alle. Bedriften opererer med individuelle lønnsoppgjør ut fra ulike faktorer. Disse forholdene vil bli omtalt mer i delen om dialog mellom ledelse og ansatte.

På spørsmål om ledelsen trodde de ansatte var bevisste på motivasjon og hvilket forhold de trodde de hadde til å bli motivert svarte en av respondentene fra ledelsen at tidene er så forandret nå, i forhold til før da man sto med lua i handa og var glad man hadde jobb. Han beskrev at i dag er det så stor konkurranse om de beste arbeidstakerne at arbeidsgiver "pigameg skal være glad du gidder å komme på jobb", og at det må arbeidsgivere i dag ta på alvor. Han siktet til at de har stort fokus på dette i bedriften, og at han trodde at de ansatte var bevisste på at de har det ganske godt.

Vi hadde spørsmål om motivasjonsfaktorer til de ansatte også. Blant de ansatte ser vi at den motivasjonsfaktoren med flest avkryssninger er arbeidsmiljø. Gjennomsnittet ligger her på 4,3 av 5. Som vi kan se i tabellen på neste side er det denne faktoren som har fått flest svar på alternativet svært mye. På delt andreplass finner vi personalpolitikk og arbeidsforhold som har fått en gjennomsnittsverdi på 4,1 og som har 11 svar hver på svært mye. Tilbakemelding ligger også høyt oppe hos medarbeiderne med en gjennomsnittscore på 4,0. Disse kan alle bli ansett som svært høye faktorer. Videre finner vi utfordrende arbeidsoppgaver med 3,9 og på delt femteplass ligger tydelige mål og anerkjennelse med 3,8.

På sjetteplass finner vi tre motivasjonsfaktorer – lønn, utvikling og ansvar. Her er gjennomsnittet 3,7 av 5, og som vi ser i figur 5.1 har omtrent halvparten svart at lønn motiverer mye. Nederst havner bonus og medarbeidersamtaler med 3,3 i gjennomsnitt og forfremmelsesmuligheter med 3,2 av 5. Ut fra tabell 5.1 ser vi at hele 19 stykker har svart at de er nøytrale til bonusordninger.

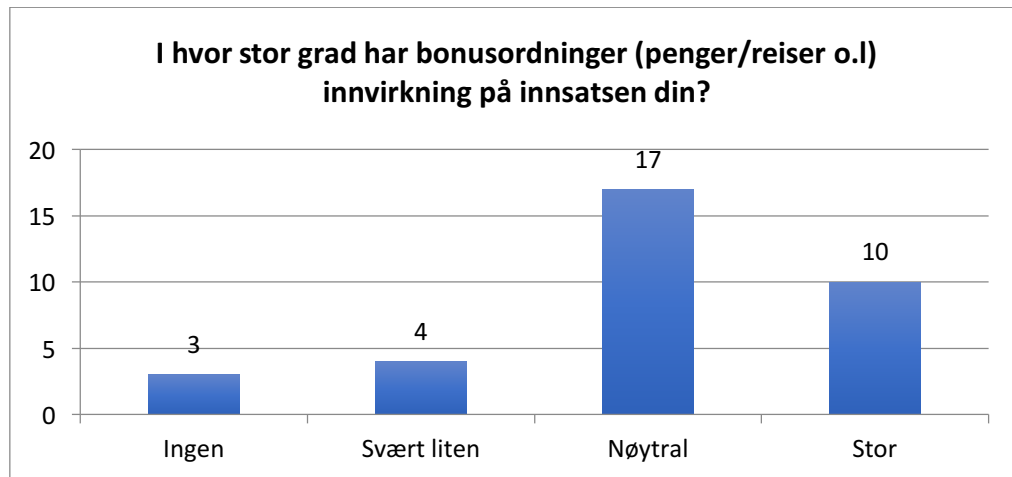


Figur 5.1: Motivasjonsfaktorer

Navn	Ingen	Lite	Nøytral	Mye	Svært mye
Forfremmelsesmuligheter	1	6	17	6	4
Bonus	1	3	19	7	4
Lønn	0	3	9	16	6
Utviklings (kurs, o.l.)	0	0	13	17	4
Ansvar	0	2	13	12	7
Anerkjennelse	1	0	10	17	6
Tydelige mål	0	1	9	20	4
Utfordrende arbeidsoppgaver	0	0	13	13	8
Tilbakemelding	0	2	6	16	10
Arbeidsforhold	0	0	8	15	11
Personalpolitikk	0	1	7	15	11
Arbeidsmiljø	0	0	5	15	14

Tabell 5.1: Motivasjonsfaktorer - Oversikt over antall svar på hvert svaralternativ

Siden ledelsen trakk fram bonus som en motivasjonsfaktor la vi inn et ekstra spørsmål om dette i spørreundersøkelsen til de ansatte. I graf 5.2 ser vi at hele 17 stykker, altså halvparten av respondentene, er nøytrale til bonusordninger som motivasjonsfaktor.



Figur 5.2: Bonusordninger

5.2 Dialog mellom ledelse og ansatte

Angående dialog mellom ledelse og ansatte kom det opp i intervjuene det vi kjenner som medarbeidersamtaler. De fortalte at de ikke kaller det medarbeidersamtale hos Apex. De har tre typer samtaler som de kaller lønnsamtale, klimasamtale og målsamtale. Lønnsamtalen er som nevnt individuell og foregår en gang i året. Der blir lønn for følgende år satt. På forhånd av lønnsamtalene gir både leder og ansatt selv en evaluering av den ansattes prestasjon i forbindelse med alt fra bruk av systemer, oppfølging av kunder og innsats på jobb, til hvor mye penger man har generert inn til bedriften. Den nye lønnen blir satt på grunnlag av dette.

Målsamtalen er kvartalsvis og handler om hvilke prosjekter medarbeideren jobber med nå, om han trenger hjelp til noe, om det er noe han ikke får til og lignende. I denne samtalen blir det satt mål og utfordringer for medarbeideren, som for eksempel at medarbeideren skal ha en presentasjon for sine kollegaer før neste møte. Denne presentasjonen kan handle om et pågående eller nylig avsluttet prosjekt. Der har medarbeidere mulighet til å gi ris og ros til sine kollegaer, og den ansatte får trening i å

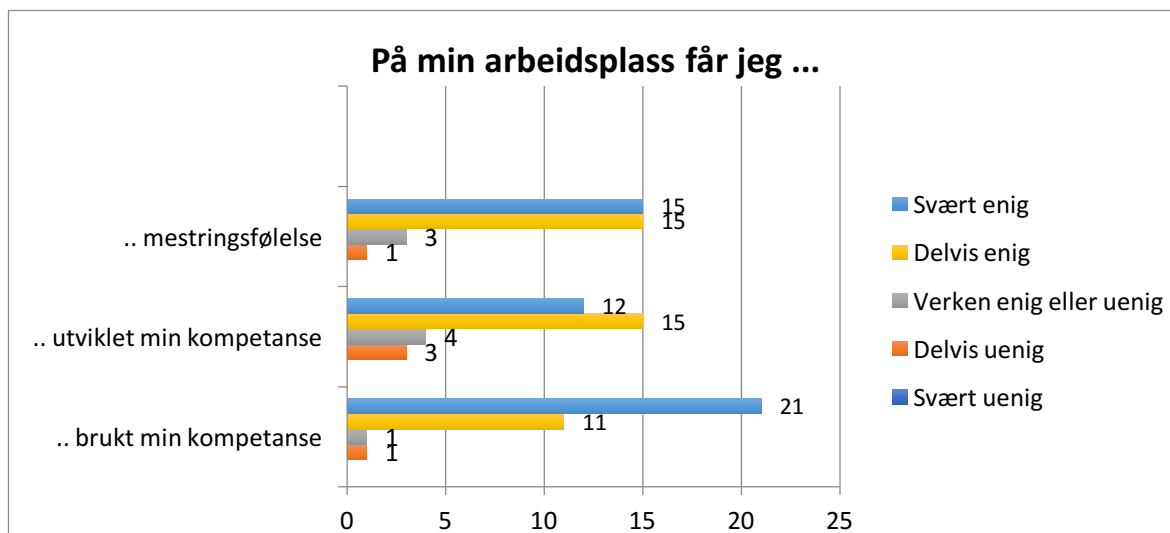
presentere prosjekter og snakke foran forsamlinger. Klimasamtalen foregår òg kvartalsvis, og da er det medarbeiderens tur til å si hva vedkommende mener om bedriften og jobbsituasjonen sin. En av lederne nevnte at han liker å gå rundt å se hva de ansatte holder på med. På denne måten synes han det er lettere å gi hjelp og tilbakemelding underveis. Det ble også nevnt at de ser på det som viktig at de ansatte skal både bli hørt og sett.

De ansatte fikk påstanden “ledelsen gir meg tilbakemelding på arbeidet mitt” i den kvantitative undersøkelsen. Her har 14 stykker sagt seg svært enig og 13 stykker nokså enig i påstanden. Syv sa at de er nokså uenig, mens ingen har svart svært uenig.

5.3 Kompetanse og mestring

På spørsmål om kompetanse ble amfiet trukket fram igjen i intervjuet. En nevnte at de ønsker å bygge kompetanse og hjelpe ansatte dem med det han omtalte som deres “pain”. Han fortalte for eksempel at mange får utfordring om å holde en presentasjon i amfiet i forbindelse med målsamtalene. Å gi ansatte utfordringer å vokse på synes å spille en viktig rolle i bedriften. En nevnte at han var bevisst på å ikke sy puter under armene på de ansatte. “Alle vokser på det (utfordringer), og alle tar utfordringene og blir bedre på det. Dermed trives de og blir motivert, og er klar for neste prosjekt.”

Hos de ansatte ser vi i figur 5.3 at 21 stykker svarte at de var svært enige i at de får brukt sin kompetanse, og 12 stykker er svært enig i at de får utviklet sin kompetanse. Vi ser også at de ansatte er ganske enig i at de får mestringsfølelse på arbeidsplassen, med 15 svar hver på delvis enig og svært enig.



Figur 5.3: Kompetanse og mestring

5.4 Tillit og selvbestemmelse

Da ledelsen ble spurt om de stoler på sine ansatte svarte samtlige bekreftende på dette. De fortalte at på grunn av at de jobber i et kreativt yrke er det vanskelig å ha en åtte til fire-jobb og at de derfor trenger å ha litt frihet. En av dem poengterte dette i forhold til at man aldri vet når kreativiteten kommer, og når den kommer er det viktig å utnytte det. Det var enighet om at fleksitid var helt nødvendig, og at de stolte på at de ansatte ikke bare gjennomførte, men at de også leverte godt arbeid.

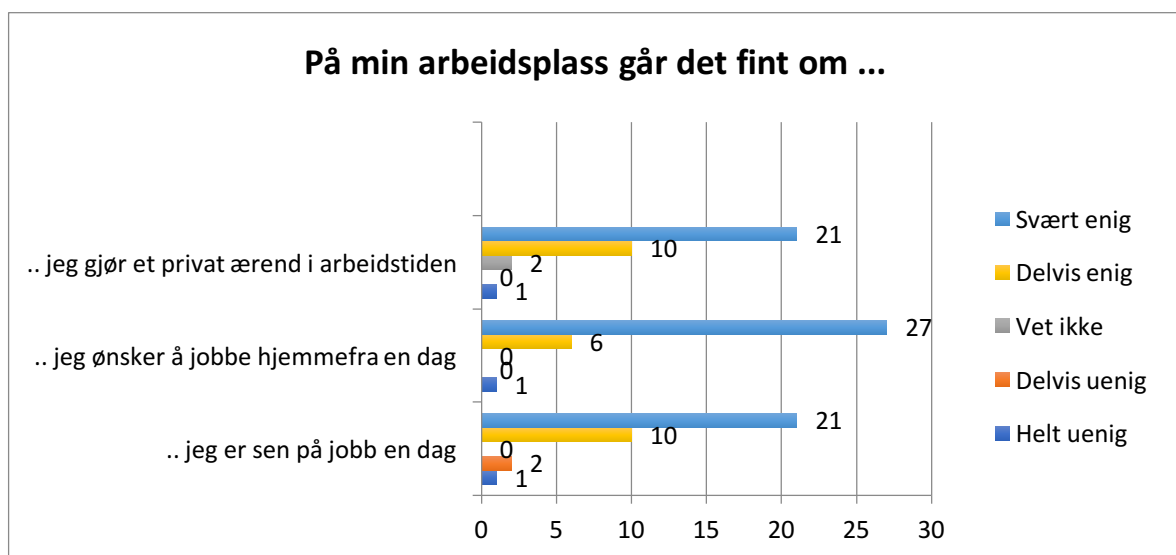
På grunnlag av informasjonen vi fikk om tillit fra ledelsen ønsket vi også å spørre de ansatte om dette. Medarbeiderne fikk svare på en påstand om "ledelsen stoler på meg". Her har 24 av respondentene sagt seg svært enig og 10 har sagt seg nokså enig i denne påstanden.

Med tanke på beslutningstaking og frihet hos de ansatte, fortalte en i ledelsen om det han påsto var bedriftens eneste regel: "Bruk sunn fornuft". Han mente at det ikke skulle være nødvendig at ledelsen måtte være med i hver liten beslutning, og at det handler om å stole på og ha tillit til at ens ansatte skal ta de rette beslutningene. Han fortalte i tillegg at om en av hans ansatte er usikker på hva han skal gjøre, kan regelen brukes ved at man stiller seg selv spørsmålet: "Det du gjør nå – hvis 40 andre gjør akkurat det samme – er det bra eller dårlig?" På denne måten mente han at de unngår rutinebeskrivelser på arbeidsplassen. Han sa også at de ikke ønsker å ha regler over ting man ikke har lov å

gjøre som følge av at noen har tabbet seg ut tidligere – “alle skal ikke bli straffet fordi én gjorde en feil én gang”. De tror ikke på detaljstyring i Appex, men heller å gi rammer og et felles sett med holdninger som gir rom for individuelle vurderinger.

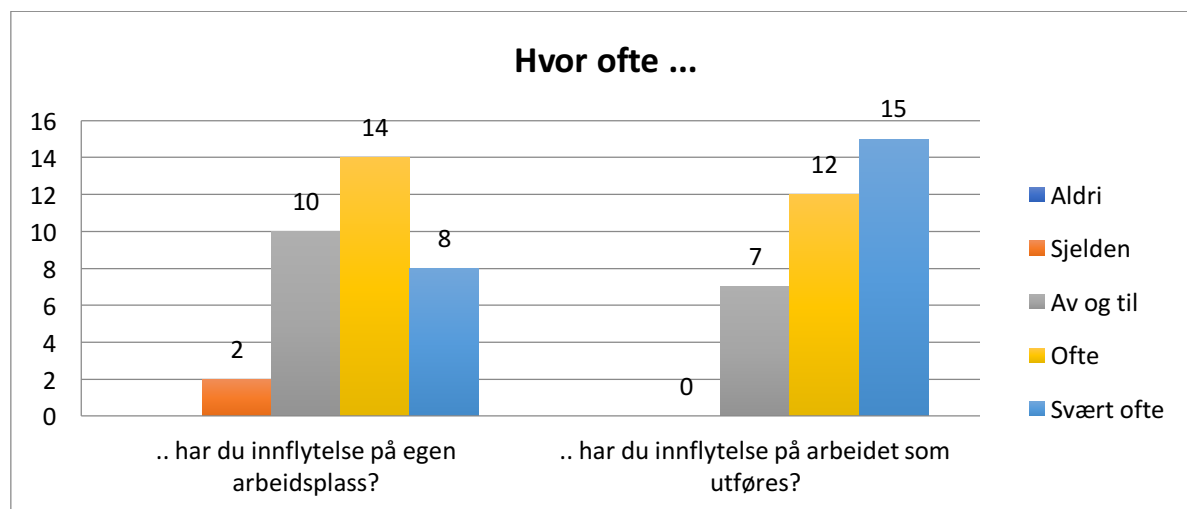
En av informantene trakk også fram at det ikke er nødvendig at ansatte må spørre om å for eksempel gå til frisøren i arbeidstiden – “det er ikke et tema”. Han meddelte at han visste at de ansatte vil ta igjen den tapte tiden hvis det var behov for det. Kravet er at de som ikke er på bygget, skal informere om hvor de på intranettet, slik at medarbeidere eller kunder lett kan få tak i dem ved behov. Begge intervjuobjektene nevnte at det ikke er alle ansatte som har fleksitid. Dette gjelder i hovedsak de som jobber med support og kundeservice som i større grad er nødt til å være på jobb for blant annet å ta imot telefonsamtaler fra kunder. Det ble òg nevnt at friheten til hver enkelt blir større jo mer en bidrar og viser at en er tilliten verdig og at de gir frihet under ansvar, frihet under gitte rammer.

I spørreundersøkelsen la vi inn påstander om frihet og fleksitid. I figur 5.4 ser vi at det er forholdsvis stor enighet i at de ansatte føler at de har frihet i hverdagen sin.



Figur 5.4: Frihet og fleksitid

Under følger grafer som viser hva de ansatte svarte på påstander om innflytelse på arbeidsplassen og selve arbeidet.



Figur 5.5: Innflytelse på arbeidet

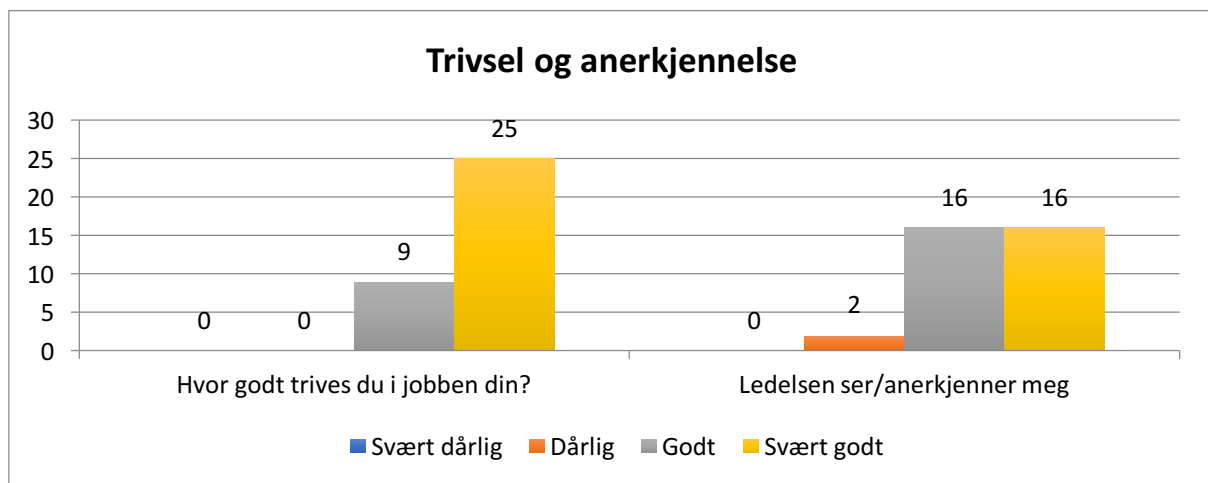
5.5 Tilhørighet og sosiale relasjoner

Et av intervjuobjektene fortalte om fellesskapet på arbeidsplassen og om hvor viktig han mente det er med sosialt samhold. Det ble igjen referert til amfiet hvor det er muligheter til å ta seg en pause i arbeidsdagen ved å blant annet spille Play Station. Han beskriver baren de har installert i lokalene, hvor de brygger eget Appex-øl. Her har de også et fussball-bord som de ansatte kan bruke. Han fortalte om at de hver fredag bestiller lunsj med brus og smågodt til dessert – “det er jo fredag. Kos er viktig” – og videre om familiedager som de arrangerer. Her kan de ansatte ta med familien og spise lunsj og delta i diverse familieaktiviteter. De arrangerer årlige familieturer til Kongeparken, de har fotballag og det blir servert kaker “i bøtter og spann”. Bedriften har også fått laget diverse artikler med logoen sin på, som for eksempel øredobber, t-skjorter, flecegensere og vaffeljern. “Dyreste vaffeljernet jeg noensinne har kjøpt, men det er kult når vi får den Appex-logoen på en vaffel”, sier et av intervjuobjektene. Firmaet har flere unge ansatte som er i startfasen på familielivet, og det er derfor også trykket opp Appex-logoen på bodyer og babysokker som de sender hjem til nybakte foreldre. Det sendes også oppmerksomhet hjem til ansattes familiemedlemmer som har bursdag. De

mener at disse tiltakene gir ansatte en følelse av stolthet og fellesskap, som de håper hjelper til med merkevarebygging av bedriften.

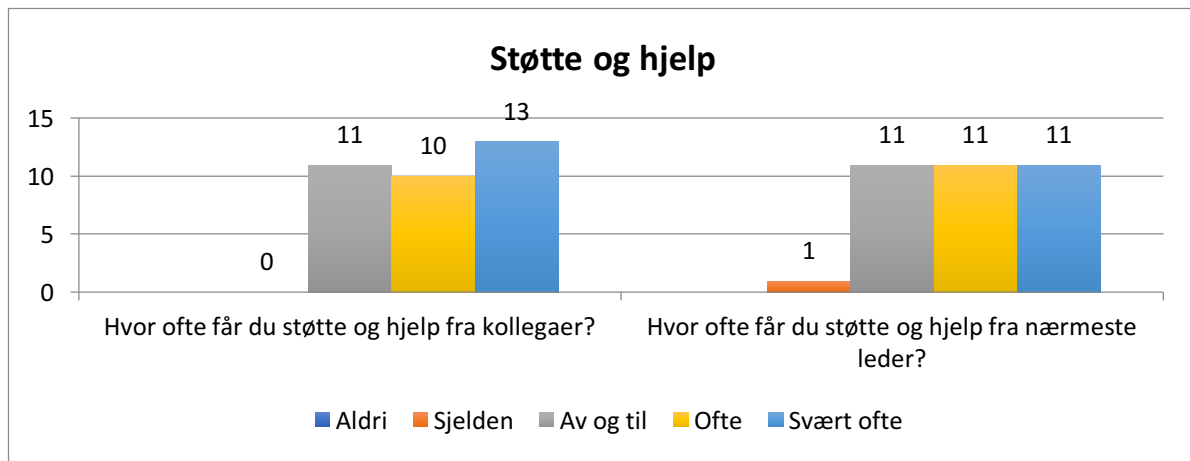
I spørreundersøkelsen ble de ansatte spurt hvilke sosiale tiltak som motiverer dem. Her kommer julebord og andre fester, familiedager og teambuilding høyest ut. Det var i tillegg mulighet til å skrive inn et motiverende tiltak selv om man ønsket det hvor brygging av Appex-øl blir nevnt.

I den kvalitative undersøkelsen ble de ansatte ble spurt hvor godt de trives i jobben sin. I figur 5.6 kan vi se at 25 personer mener de trives svært godt. Ni svarte godt, mens ingen svarte dårlig eller svært dårlig. Under påstanden “Ledelsen ser/anerkjenner meg” svarte 16 stykker at de var svært enige og 16 at de var nokså enige.



Figur 5.6: Trivsel og anerkjennelse

De ansatte ble også spurt om hvor enig de var i de tre ulike påstandene, “mine kollegaer ser/anerkjenner meg”, “sosialt miljø er viktig på arbeidsplassen” og “på min arbeidsplass er det godt sosialt samhold”. Som nevnt i datainnsamlingsprosessen så vi oss nødt til å ekskludere svarene gitt på dette spørsmålet. På spørsmål om hjelp og støtte fra nærmeste leder og kollegaer ser vi i figur 5.7 at fordelingen ligger ganske likt på av og til, ofte og svært ofte.



Figur 5.7: Støtte og hjelp

6.0 Drøfting

I dette kapittelet skal vi drøfte dataene vi har samlet inn for å se om vi kan finne en sammenheng mellom hva ledelsen og ansatte ser på som motiverende faktorer i arbeidslivet ved hjelp av teoriene vi presenterte i kapittel to. Vi vil bruke samme deloverskriftene som i datapresentasjonen.

Bakgrunnsinformasjon

Hvor lenge en medarbeider velger å bli i en bedrift kan kanskje fortelle oss noe om hvordan trivselen på en arbeidsplass er. I Appex har 13 av 37 ansatte vært en del av bedriften siden oppstarten i 2011. Dette utgjør omtrent 35 % av de ansatte.

Ansienniteten til medarbeiderne kan ikke alene fortelle oss hvor godt de trives i en bedrift, men sammenligner vi det med spørsmålet vi stilte om trivsel hvor ca. 67.6 % har svart at de trives svært godt, kan vi anta at mange velger å bli i bedriften på grunn av trivsel.

6.1 Motivasjonsfaktorer

Herzberg mente at faktorer som førte til trivsel og faktorer som førte til mistrivsel var relatert til ulike forhold og at de ikke var motsetninger av hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I undersøkelsen blant de ansatte fant vi at arbeidsmiljø, arbeidsforhold, personalpolitikk og tilbakemelding kom høyest ut på motivasjonsfaktorer. Ledelsen på

den annen side, nevnte lønn, tilbakemeldinger, ansvar og jobben i seg selv som faktorer de trodde motiverte de ansatte mest. Noe av dette strider imot Herzbergs teori som sa at arbeidsmiljø, arbeidsforhold, personalpolitikk og lønn alle er hygienefaktorer som ikke skaper trivsel om de er til stede, men mistriivsel om de ikke er det (Jacobsen & Thorsvik, 2013). I forbindelse med motivasjonsfaktorene ser vi at vi kunne spurt om hvor viktig det var for den ansatte at de forskjellige faktorene faktisk er tilstede. Dette kunne gitt oss en bedre indikator på trivsel og mistriivsel. Vi må også ta med i beregningen at det er vanskelig å kategorisere resultatene fordi Herzberg ikke spesifiserte hvordan man kan måle hvorvidt hygiene- og motivasjonsfaktorer er tilstede eller ikke.

I henhold til faktoren om arbeidsmiljø ble medarbeiderne spurt om hvor viktig og hvor godt det sosiale miljøet var i bedriften, men som nevnt tidligere så vi oss nødt til å ekskludere disse svarene på grunn av en feil. Svarene hadde gitt oss mulighet til å kartlegge hvor godt samholdet i bedriften er, som de ansatte allerede har uttrykt er motiverende.

Ledelsen dro frem lønn som noe de trodde motiverte en del, men at det var nok ikke den faktoren som var avgjørende for arbeidet. Medarbeiderne rangerte lønn som middels viktig. Herzberg kategoriserer lønn som en hygienefaktor – man regner med at den er der, og ikke nødvendigvis tenker så mye over det før den mangler. Som følge av at firmaet opererer med bonusordninger valgte vi å spørre mer i detalj hvor motiverende dette er for de ansatte. Det viste seg at medarbeiderne var enda mer nøytrale til bonus enn til lønn. Herzberg nevner ikke bonusordninger direkte. Vi kan heller ikke plassere bonus under noen av hans faktorer, da det havner såpass lavt som motivasjonsfaktor i spørreundersøkelsen, og vi kan samtidig ikke si at det vil skape mistriivsel dersom bonusordningene ikke er tilstede.

Tilbakemelding, utfordrende arbeidsoppgaver og anerkjennelse er som nevnt også faktorer som de ansatte har rangert svært høyt som motivasjonsfaktorer. Ifølge Herzberg kategoriseres tilbakemelding som en hygienefaktor, mens utfordrende arbeidsoppgaver og anerkjennelse blir sett på som motivasjonsfaktorer. Her kan vi stille spørsmålet om Herzbergs kategorisering strekker til, da teorien ikke tar forbehold om at mennesker er individualister. For noen mennesker kan tilstedeværelse av

tilbakemelding gi trivsel, mens fravær av anerkjennelse kan skape mistrivsel – som er det motsatte av hva Herzbergs teori tilsier. I og med at Appex ønsker å bli med i digitaliseringen av Norge, kan det tenkes at fravær av utfordrende arbeidsoppgaver kan skape mistrivsel da dette kan sette en hindring for kompetanseheving. Dette er en faktor som de ansatte har gradert som en høyt motiverende faktor. Dette vil vi drøfte mer under delen om kompetanse og mestring.

Deci og Ryan (2002) beskriver indre motivert atferd som motivasjon i selve utførelsen av arbeidet, at man gjennomfører en oppgave av ren interesse og ikke på grunn av en belønning som ligger til grunn. Vi kan likevel ikke utelukke at ytre motivert atferd eksisterer hvor drivkraften for atferden utføres basert på faktorer som for eksempel belønninger i form av lønn og bonus (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Selvbestemmelsesteorien utelukker ikke lønn som motivasjonsfaktor, men at den indre motiverte atferden er mer effektiv og skaper bedre resultater. Ledelsen vil ikke utelukke lønn og bonuser som motivasjonsfaktorer, da de mener det er med på helheten av motiverende faktorer. Ledelsen ser som nevnt på lønn og bonusordninger som motivasjonsfaktorer, men at de ikke er avgjørende. De ansatte er enig i denne påstanden hvor de har plassert lønn på sjetteplass i rangeringen over motiverende faktorer. Bonus får 19 stemmer på nøytral, og i spørsmålet om bonusordninger er motiverende er det 24 stemmer på nøytral eller lavere. Dette kan tilsa at de ansatte i Appex ikke trenger bonusordninger for å få sine ansatte motiverte i arbeidet sitt.

En annen ytre motivator som selvbestemmelsesteorien nevner er belønning i form av forfremmelse. Ledelsen uttrykte at bedriften gir mulighet for vekst, men at de ikke anvender forfremmelse i form av stillinger fordi firmaet blant annet benytter seg av en flat struktur. Det er derfor rimelig å anta at det kan være på grunn av den flate strukturen at mulighet for forfremmelse har havnet på sisteplass over hva som motiverer de ansatte.

Ledelsen var inne på tillit, fleksitid, frihet, ansvar og tilbakemeldinger som viktige motivasjonsfaktorer. Disse faktorene er vesentlige i selvbestemmelsesteorien – å føle at man selv bestemmer over det man gjør, og å selv kunne initiere og regulere sin egen atferd (Deci & Ryan, 2002). De ansatte bekrefter dette under spørsmål som omhandler

innflytelse, frihet og tillit. Disse forholdene skal vi drøfte mer under tillit og selvbestemmelse.

De ansatte rangerer arbeidsmiljø, personalpolitikk og arbeidsforhold som de tre mest motiverende faktorene. Selvbestemmelsesteorien nevner ingen av disse direkte, men det er grunn til å tro at de er mest forenlige med behovet for tilhørighet og sosiale relasjoner som handler om å være en del av et godt sosialt miljø på arbeidsplassen, samt føle sikkerhet og trygghet fra omgivelsene (Molstad & Sæter, 2016). Dette er faktorer som ledelsen også har fokus på. De ønsker at deres ansatte skal bli både sett og hørt og at de skal trives i jobben og sammen med kollegaer. Ledelsen i Appex har skjønnet at i dag er det bedriftens ansvar å skape en arbeidsplass hvor de ansatte trives godt.

Konkurransen er hard og hvis man vil være en ledende organisasjon må man skape arbeidsforhold som gjør at de ansatte ikke går over til andre konkurrerende bedrifter.

I denne delen har fokuset vært på motivasjonsfaktorer. Hvilke faktorer de ansatte mener motiverer mest og hvilke faktorer ledelsen mener motiverer mest. Her kunne vi se at de ikke er helt enige på alle faktorene, men de er inne på mye av det samme. Det ble oppdaget en liten uoverensstemmelse med begge teoriene i henhold til motivasjonsfaktoren lønn. Videre ble det klart at Herzbergs tofaktorteori ikke har tatt høyde for at mennesker er individuelle og derfor motiveres av ulike sett av forhold.

6.2 Dialog mellom ledelse og ansatte

I Appex er det viktig for ledelsen med kommunikasjon mellom ledelse og ansatte for å skape en motiverende arbeidsplass. For at alle ansatte skal få en god oppfølging har de derfor valgt å ikke gjennomføre medarbeidersamtaler i tradisjonell form, men heller ha tre ulike samtaler som går på lønn, klima og mål. Samtalene kan ses på som det mellommenneskelige forholdet mellom overordnede og underordnede som er en hygienefaktor i Herzbergs tofaktorteori (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Her er det igjen vanskelig å finne et klart skille for når en faktor skal bli kategorisert som en hygiene- eller motivasjonsfaktor. Medarbeidersamtaler ble rangert nest nederst av motiverende kategorier hos medarbeiderne, men allikevel med 3,3 av 5 i gjennomsnitt. Selv om

faktoren ikke ble ansett som den mest motiverende blant medarbeiderne, tilsier ikke det at det er en hygienefaktor som ikke vil skape trivsel dersom den er der.

I målsamtalen får medarbeideren mulighet til å gi beskjed om han trenger hjelp til noe, for eksempel om han har for mye å gjøre og trenger avlastning, eller om det er noe han ikke får til. Nye mål settes ut fra blant annet dette. De får også muligheten til å fortelle ledelsen hva de holder på med. Denne delen av samtalen er en klar hygienefaktor ifølge Herzbergs tofaktorteori fordi det handler om arbeidsforholdene omkring oppgavene som skal løses og forholdene ved arbeidslivet som påvirker fritiden og privatlivet (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Resten av samtalen handler om utfordringer, vekst og arbeidsoppgavens karakter som ifølge Herzberg, er en motivasjonsfaktor. 20 personer har svart at tydelige mål motiverer mye. I spørsmålet om de får tilbakemelding fra ledelsen har til sammen ca. 73 % svart at de er nokså enig og svært enig. Man kan derfor anta at målsamtalen er motiverende for de ansatte.

Klimasamtalen og lønnsamtalen på den annen side er klare hygienefaktorer i Herzbergs teori, da fokuset her ligger mer i retning av lederens kompetanse og måte å lede underordnede, lønn og sikkerhet i jobben (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Her kunne vi godt ha stilt medarbeiderne spørsmål om hva deres følelser rundt disse samtalene var. At de ansatte har svart at de føler at de får tilbakemelding av ledelsen og at tydelige mål motiverer, forteller oss svært lite hvor mye de egentlig får ut av klima- og lønnsamtalene. Det er grunn til å tro at klima-, lønn- og målsamtalen alle vil ha ulik påvirkning på de ansatte. Vi kunne også hatt en boks hvor respondentene kunne skrive kort hva de mente, om de ønsket.

Deci og Ryan (2002) ser ikke på lønn som en indre motiverende atferd som selvbestemmelsesteorien har sitt hovedfokus på, men heller en ytre motiverende atferd. Motivasjonen til den ansatte vil altså ligge på belønningen som kommer etter gjennomført oppgave og ikke arbeidet i seg selv. Bedriften bruker lønnsamtalen til å kalkulere hver enkelt ansatts bidrag til bedriften for å sette lønnen for følgende år. Ledelsen ser på dette som en av faktorene som er ment til å bidra til motivasjonen for arbeiderne, men ifølge Deci og Ryan er ikke dette den best anvendte metoden. Ledelsen bruker det ikke som en hovedmotivator, men mener at lønn og bonuser vil bli med i

helheten av en motiverende arbeidsplass. Dette stemmer forholdsvis godt med selvbestemmelsesteorien, med tanke på at man ikke helt kan utelukke ytre motivasjon som en del av det hele.

Klimasamtalen og målsamtalen går enda bedre overens med selvbestemmelsesteorien. For selvbestemmelsesteorien er det viktig at man som ansatt blir både sett og hørt, samt at den ansatte skal kunne utvikle ny kunnskap og kompetanse (Molstad & Sæter, 2016). På spørsmålene om støtte og hjelp fra nærmeste leder og hvorvidt de får brukt og utviklet sin kompetanse, lå hovedvekten av svarene blant de ansatte svært positivt på alle tre spørsmålene. Disse forholdene vil bli mer omtalt under kompetanse og mestring.

Videre har de ansatte også uttrykt at de føler de får tilbakemelding på arbeidet sitt fra ledelsen. Tilbakemelding fra kollegaer blir gitt for eksempel når en ansatt holder en presentasjon i amfiet. Tilbakemelding i seg selv er noe det ikke nevnes særlig mye om i selvbestemmelsesteorien. Men teorien omtaler at det er viktig at man blir sett, hørt og at man føler tilhørighet i et sosialt og faglig fellesskap (Kuvaas & Dysvik, 2016). Her kan vi dra inn igjen litt av samme kritikk som til Herzberg – mennesker er individuelle og er avhengige av forskjellige faktorer i arbeidslivet. Medarbeidersamtaler er noe bedriften ser på som viktig for at det skal være åpen kommunikasjon mellom ledelse og ansatte om både positive og negative ting. Firmaet har skjönt at fornøyde ansatte er nøkkelen til en vellykket bedrift, som da innebærer god kommunikasjon.

Klimasamtalen gir de ansatte mulighet til å fortelle hva de synes om ledelsen og bedriften. Ut fra datainnsamlingen vår kan man tolke at de ansatte føler at ledelsen stoler på dem, at de har innflytelse og at de blir hørt. Som motiverende faktor har medarbeidersamtaler havnet nest nederst i gjennomsnitt, som nødvendigvis ikke er negativt ettersom omtrent halvparten har svart at det motiverer mye og svært mye.

Denne delen har handlet en del om medarbeidersamtaler. Dataene som var samlet inn hos ledelse og ansatte ble sammenlignet og sett i lys av tofaktorteorien og selvbestemmelsesteorien. Det oppsto litt problemer med begge teoriene, men de innsamlede dataene er godt drøftet i henhold til trivsel og mistrivsel samt kompetanse og tilhørighet.

6.3 Kompetanse og mestring

Hos Appex har ledelsen fokus på at medarbeiderne får utnyttet og utviklet sin kompetanse. Dette bekreftes i undersøkelsen blant de ansatte. Ifølge Herzberg er dette en motivasjonsfaktor, som skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er tilstede (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Både ansatte og ledelsen er enige i at dette er motiverende faktorer. De ansatte hadde utfordrende arbeidsoppgaver på fjerdeplass over motiverende faktorer, og utvikling hadde 21 stemmer fordelt på mye og svært mye. Hvorvidt det ikke vil bli mistrivsel dersom ikke faktorene er tilstede er vanskelig å konkludere med. I og med at dette er en bedrift som jobber innenfor et felt som er avhengig av utvikling for å kunne være ledende, antar vi at det vil skape mistrivsel dersom muligheten for utvikling ikke er tilstede.

En av selvbestemmelsesteoriens underteorier handler om kompetanse og mestring som dreier seg om å kunne mestre atferd ved å se resultater og sammenhenger, ha behov for læring og mestring, prestere samt det å utvikle ny kunnskap (Molstad & Sæter, 2016). Som nevnt i målsamtalen ønsker ledelsen i Appex å utfordre sine ansatte slik at kompetansen blir utviklet. Selvbestemmelsesteorien nevner at det er viktig å finne en balanse mellom kompetanse og utfordring, slik at man unngår press men at man allikevel ikke beveger seg innenfor de samme trygge rammene. Ledelsen påpeker dette ved å fortelle at de ikke ønsker å "sy puter under armene på folk". Utfordringer er en faktor som ledelsen mener de ansatte vokser på og at det skaper trivsel og motivasjon. De ansatte bekrefter disse områdene ved å uttrykke at de føler de både får brukt og utviklet sin kompetanse. En annen faktor de ansatte mener de får mye av, er mestringsfølelse på arbeidsplassen. Dette er alle viktige faktorer innenfor selvbestemmelsesteorien og man kan tydelig se at ledelsen og ansatte er enige på disse områdene.

I denne delen har vi drøftet kompetanse og mestring. Her fant vi en god overensstemmelse mellom ansatte og ledelsen, at fokus på kompetanse og utvikling av den er viktig. I henhold til Herzberg var det en liten uoverensstemmelse, mens selvbestemmelsesteorien gikk godt overens med de innsamlede dataene.

6.4 Tillit og selvbestemmelse

Fordi bedriften opererer innenfor et kreativt felt, mener ledelsen at det er viktig at medarbeiderne har fleksibilitet i arbeidsdagen sin. I spørreundersøkelsen bekrefter de ansatte at de har det. I Herzbergs teori er dette en hygienefaktor under forhold ved arbeidet som påvirker fritiden og privatlivet og arbeidsforholdene omkring oppgavene som skal løses (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Ledelsen og ansatte derimot, omtaler dette som en stor motivasjonsfaktor. Fleksitiden tillater dem å jobbe når kreativiteten kommer, å være sen til jobb en dag, jobbe hjemme eller ta et privat ærend i arbeidstiden. Ifølge Herzberg skal motivasjonsfaktorer skape trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel i den grad de ikke er til stede (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Her kan vi igjen stille oss litt kritiske til teorien. Det er vanskelig å si om det hadde skapt mistrivsel eller ikke om ikke fleksitid var til stede, men vi kan anta at den i hvert fall skaper trivsel når den er til stede, sett i sammenheng med å ha mulighet til å jobbe mens kreativiteten bobler, eller å kunne gjøre personlige ærend i arbeidstiden. Om fleksitiden ikke hadde vært der kan vi anta at det kan skape dårligere og mindre gjennomførte prosjekter, men vi kan ikke si noe om det hadde skapt direkte mistrivsel hos de ansatte. Her ser vi igjen tydelig at vi burde ha spurt mer om hvor viktig fleksitid er for trivsel eller mistrivsel.

Sett i sammenheng med selvbestemmelsesteorien derimot, der behovet for å føle at man selv bestemmer over det man gjør, og å selv kunne initiere og regulere sin egen atferd (Deci & Ryan, 2002), er fleksitiden veldig relevant. Vi ser i datainnsamlingen under spørsmålene om frihet at de ansatte føler at de har mulighet til å ta seg hjemmekontor, komme sent og å gjøre private ærender i fritiden. De ansatte gir også uttrykk for at de har innflytelse på både arbeidsplass og arbeidet i seg selv. Fleksibilitet, tillit, innflytelse og anerkjennelse er alle faktorer som blir bekreftet av ledelse og medarbeidere som viktige, motiverende og tilstedeværende. "Medarbeiderne jobber hardere på grunn av sterkere involvering, forpliktelse og engasjement, som skyldes høy grad av medbestemmelse og egenkontroll" (Kuvaas & Dysvik, 2016)

I denne delen har fleksitid og frihet i arbeidet vært hovedfokuset. Vi kan se at ledelsen stoler på sine ansatte og at de ansatte føler seg tilliten verdig. Dette resulterer i mye

frihet for mange av de ansatte som er bra når de jobber innenfor et kreativt område. Her fant vi stor overensstemmelse mellom ledelse og ansatt

6.5 Tilhørighet og sosiale relasjoner

Herzberg nevner ikke sosiale relasjoner direkte og det er vanskelig å anta hvilken kategori den burde bli plassert under. Det er vanskelig å si om det er en faktor som vil skape mistriksel dersom den ikke er tilstede eller trivsel dersom den er til stede. Ledelsen og ansatte uttrykker ved flere ulike spørsmål hvor viktig tilhørighet og sosiale relasjoner er for samholdet på arbeidsplassen. Vi kan derimot ikke plassere det direkte som en hygiene- eller motivasjonsfaktor som vil skape mistriksel eller trivsel. Informantene omtaler det som en faktor som er med på å skape helheten av en god arbeidsplass. Her settes Herzbergs tofaktorteori til veggs igjen ved at det er forhold som ikke er tatt til høyde for.

Selvbestemmelsesteorien på den annen side har en underteori om tilhørighet og sosiale relasjoner. Teorien handler om å ha tilhørighet i et godt sosialt og faglig miljø på arbeidsplassen, føle seg verdsatt, sett og som en reell bidragsyter (Molstad & Sæter, 2016). Ledelsen i Appex er svært opptatt av et godt fellesskap og sosialt samhold, og mener dette skaper stolthet over og tilhørighet til arbeidsplassen. Dette har de klart gjennom tiltak som for eksempel familiedager, brygging av eget Appex-øl, klær med logo på, firmaturer o.l. Igjen – som nevnt under motivasjonsfaktorer – det var disse spørsmålene i undersøkelsen blant de ansatte vi måtte se bort i fra. I spørsmålet om hvilke sosiale tiltak som motiverer de ansatte har vi likevel fått bekreftet at de sosiale tiltakene som ledelsen har satt i gang ser ut til å være motiverende hos de ansatte også.

Som nevnt over, innebærer selvbestemmelsesteorien at man skal føle seg som en reell bidragsyter og at man skal bli hørt og sett. Medarbeiderne bekrefter dette i spørsmålene om hvor ofte de får støtte og hjelp fra nærmeste kollegaer og ledere. Her ligger hovedvekten på ofte og svært ofte som tilsier at de ansatte føler seg trygge i bedriften.

Tidligere, under kategorien motivasjon, ble det nevnt at de ansatte anså arbeidsmiljø, personalpolitikk og arbeidsforhold som de viktigste faktorene for motivasjon på

arbeidsplassen. Disse faktorenes fellestrekk er at de har med tilhørighet og sosiale relasjoner å gjøre, som både ledelsen og ansatte har uttrykt flere ganger at er svært viktig i en vellykket bedrift.

I denne delen har sosiale relasjonene og tilhørighet blitt drøftet. Man kan se at Herzberg nok en gang blir svekket ved at teorien ikke har tatt høyde for ulike forhold. En faktor kan ikke alltid skape trivsel eller mistrivsel om den er tilstede eller ikke. Videre kan man se at selvbestemmelsesteorien kommer godt overens med innsamlet data. Fokuset her handler om å være en bidragsyter og å være en del av et god faglig og sosialt miljø.

7.0 Konklusjon

I denne oppgaven har vi undersøkt motivasjonsfaktorene hos ledelsen og ansatte i samarbeid med bedriften Appex, med hensyn på problemstillingen: Er det samsvar i hva ledere og ansatte ser på som motivasjonsfaktorer. For å kunne svare på denne problemstillingen gjennomførte vi to kvalitative intervjuer av representanter fra ledelsen samt en kvantitativ spørreundersøkelse på de ansatte.

Datainnsamlingen avdekket at ledelsen anså lønn og bonusordninger, fleksitid, stolthet, ansvar og tilbakemeldinger som motiverende faktorer for de ansatte. Lønn ble ikke sett på som en avgjørende faktor, men at den er med på å bidra til helheten. Ledelsen anså jobben som motivator for enkel fordi de har en grundig ansettelsesprosess slik at de får inn ansatte som er lidenskapelig opptatt av det de gjør. I den kvantitative spørreundersøkelsen blant de ansatte fant vi at arbeidsmiljø, arbeidsforhold, personalpolitikk og tilbakemelding var de motivasjonsfaktorene som kom høyest ut. Vi fant også at de ansatte var mer nøytrale til lønn og bonuser enn hva vi følte ledelsen uttrykte.

Vi fant flere overensstemmelser i motivasjonsfaktorer mellom ansatte og ledelse samt noen få uoverensstemmelser. Ulikhetene er lønn og bonus som ledelsen var svært positive til, mens de ansatte holdt seg mer nøytrale. Vi kan trekke antakelsen om at lønn ble satt såpass nøytralt som motivasjonsfaktor hos de ansatte fordi den kan bli sett på

som en selvfølge og derfor ikke en betydelig motiverende faktor. Videre kan vi anta at ansatte i Appex blir motivert av flere faktorer som en helhet og ikke de ulike faktorene alene. Med dette mener vi at ledelsen ikke har spesielt fokus på anerkjennelse, medarbeidersamtaler eller belønninger og lignende alene, men heller som faktorer som sammen skaper en motiverende arbeidsplass. Vi kan da trekke antakelser at faktorer som for eksempel den grundige ansettelsesprosessen som sørger for ansatte som brenner for faget, engasjerte ledere, selektivitet i henhold til kunder og gode tiltak for å skape et godt sosialt miljø og gode arbeidsforhold spiller en viktig rolle.

Med hensyn på problemstillingen vår om det er samsvar i hva ledelse og ansatte ser på som motivasjonsfaktorer kan vi konkludere med at det er forholdsvis godt samsvar på bakgrunn av de innsamlede dataene. Det må tas med at vi regnet med å få ganske gode resultater med tanke på de tidligere høye plasseringene i kåring av Norges beste arbeidsplass. Denne konklusjonen må av den grunn ikke generaliseres.

Litteraturliste

Brochs-Haukedal, W. (2010) Arbeids- og lederpsykologi. (8. utg.) Oslo: Cappelen Damm AS

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2002). Handbook of Self-Determination Research. Rochester, N. Y: The University of Rochester Press.

Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. doi: [10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108)

Gagné, M. & Deci, E. L. (2005) Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26 (4), 331-362

Great Place to Work (2015). Trust Index analyse. (upublisert)

Haugesunds Avis (2013, 26. juni). Alle firmaturers mor? Hentet fra <https://www.haugesund.no/naringsliv/siste-nytt/alle-firmaturers-mor/s/2-2.921-1.7954695?access=granted>

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). Hvordan organisasjoner fungerer. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i vitenskapelig metode. Oslo: Cappelen Damm AS

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. (3. utg.) Oslo: Abstrakt forlag AS

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. (3.utg.) Bergen: Fagbokforlaget

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). Psykologi i organisasjon og ledelse. (5.utg.)
Bergen: Fagbokforlaget

Langdridge, D. (2006). Psykologisk forskningsmetode. Trondheim: Tapir Akademisk
Forlag

Malthora, N. K., Birks, D. F., & Wills, P. (2012). Marketing research an applied approach.
(4. utg.) Essex: Pearson

Molstad, M. H. & Sæter, T. A. (2016). Medarbeiderundersøkelsen gjennomført - hva nå?
(2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk

Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2013) Skolen som læringsarena. (2.utg.) Oslo:
Universitetsforlaget AS

Stone, D., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation
through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34, 75-91.

Ringdal, K. (2013). Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ
metode. (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget

Figur- og tabelliste

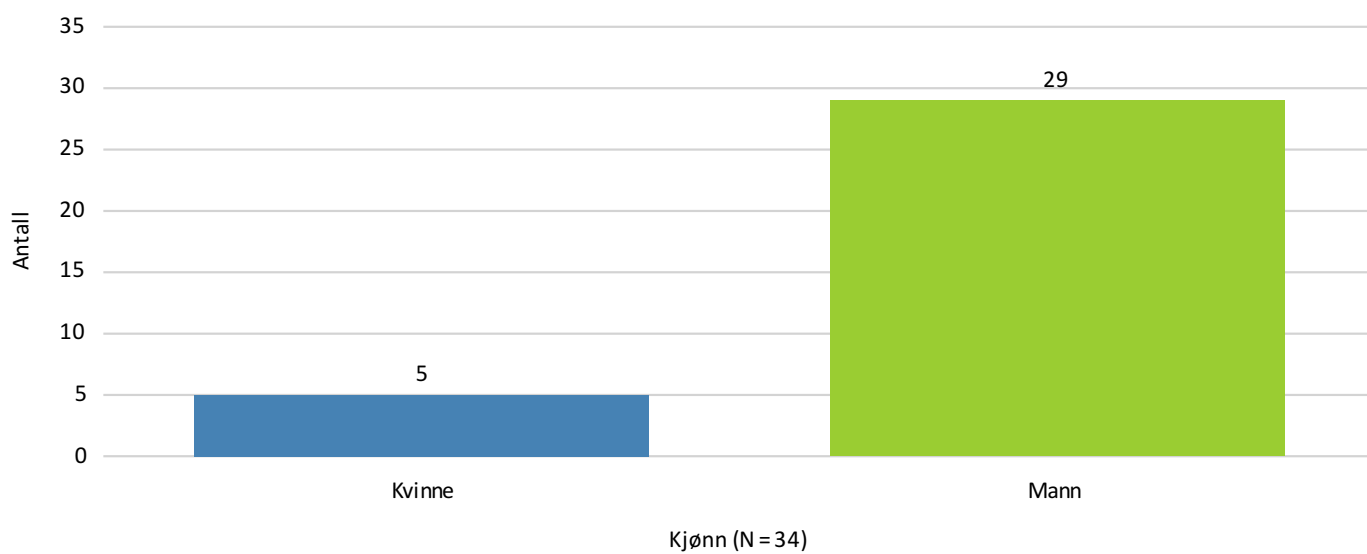
FIGUR 3.1: HERZBERGS MOTIVASJONSFAKTORER OG HYGIENEFAKTORER	8
FIGUR 3.2: SELVBESTEMMELSESTEORIEN	11
FIGUR 4.1: METODETRIANGULERING	15
FIGUR 5.1: MOTIVASJONSFAKTORER.....	21
FIGUR 5.2: BONUSORDNINGER	22
FIGUR 5.3: KOMPETANSE OG MESTRING	24
FIGUR 5.4: FRIHET OG FLEKSITID	25
FIGUR 5.5: INNFLYTELSE PÅ ARBEIDET	26
FIGUR 5.6: TRIVSEL OG ANERKJENNELSE	27
FIGUR 5.7: STØTTE OG HJELP	28
TABELL 5.1: MOTIVASJONSFAKTORER - OVERSIKT OVER ANTALL SVAR PÅ HVERT SVARALTERNATIV	21

Vedlegg

I. Spørreundersøkelsen

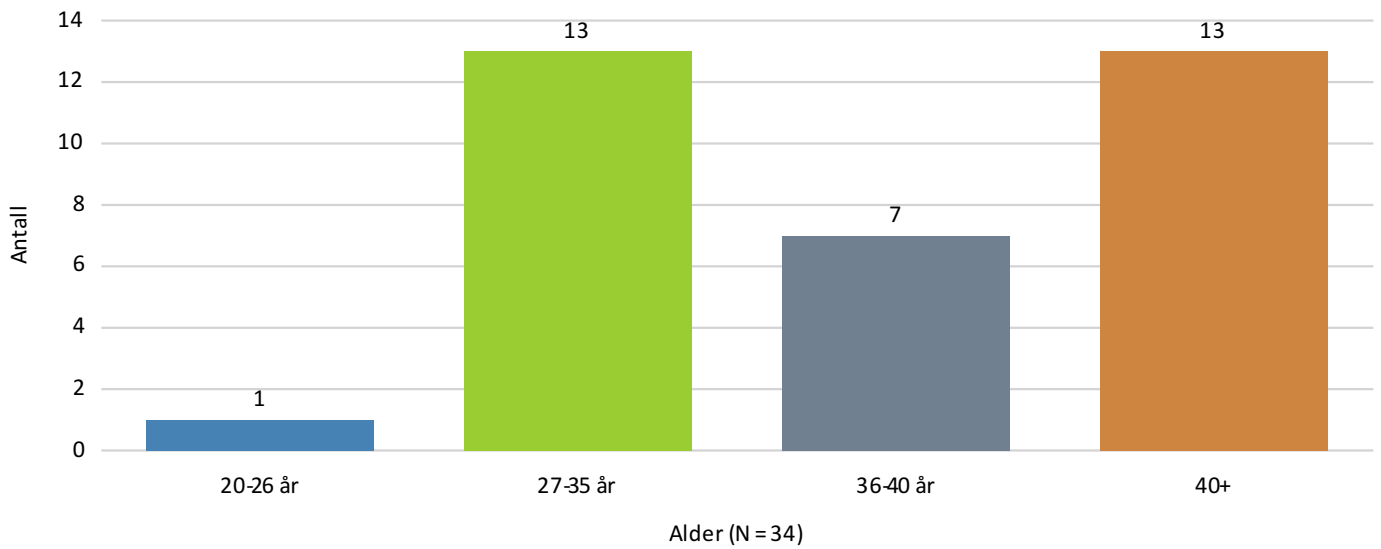
Motivasjon på arbeidsplassen

1. Kjønn



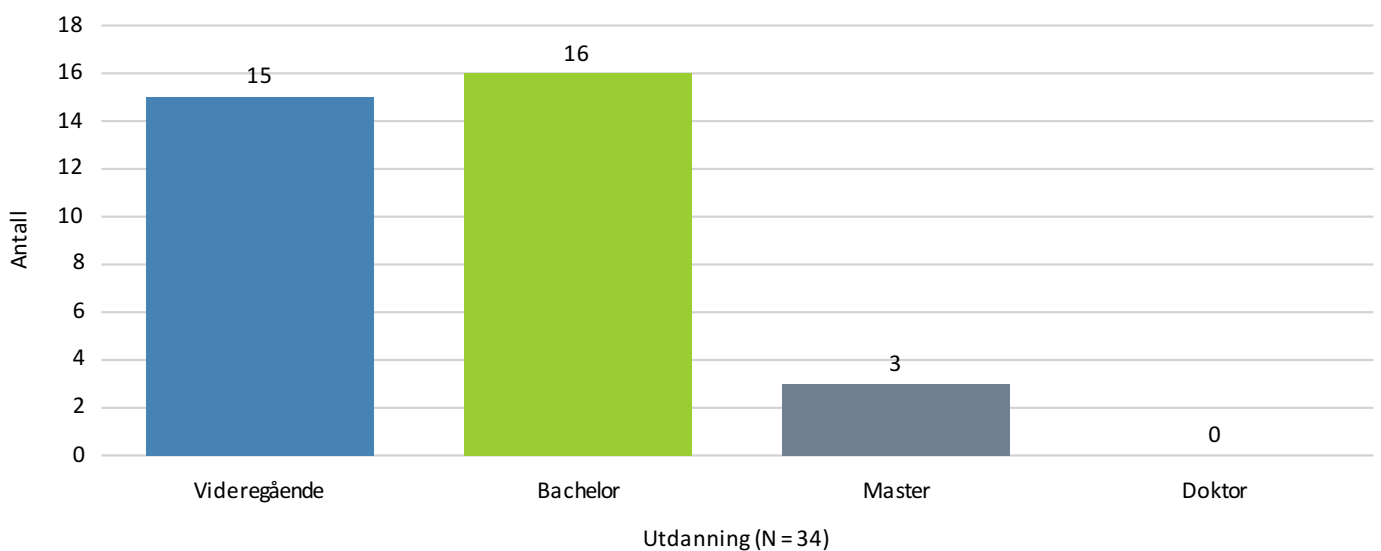
Navn	Antall
Kvinne	5
Mann	29
N	34

2. Alder



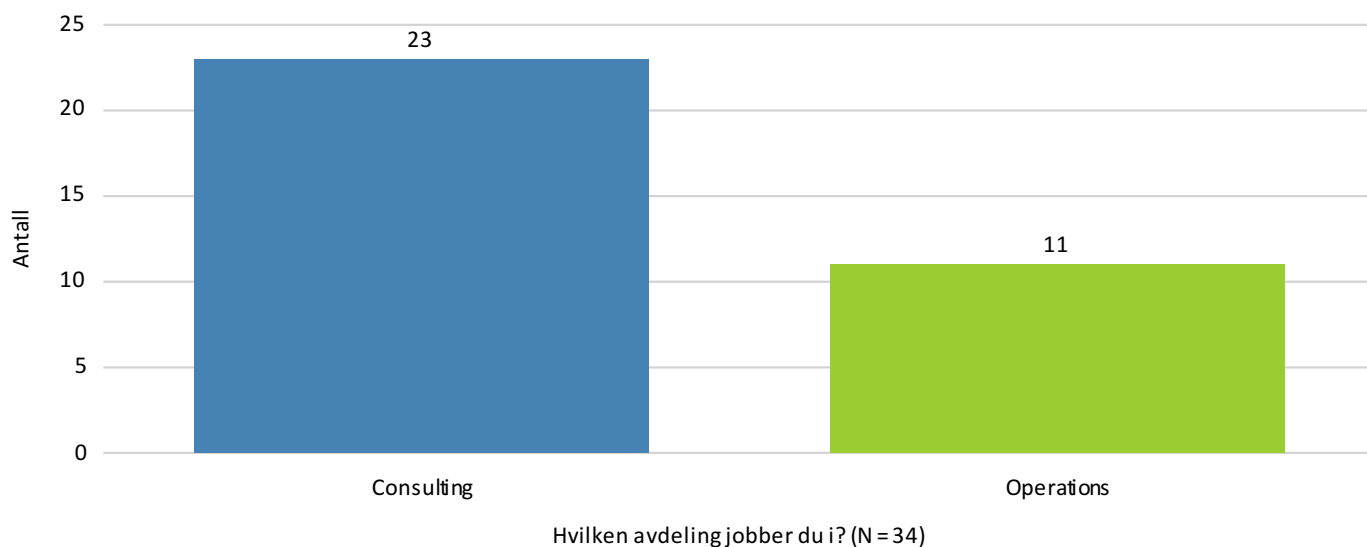
Navn	Antall
20-26 år	1
27-35 år	13
36-40 år	7
40+	13
N	34

3. Utdanning



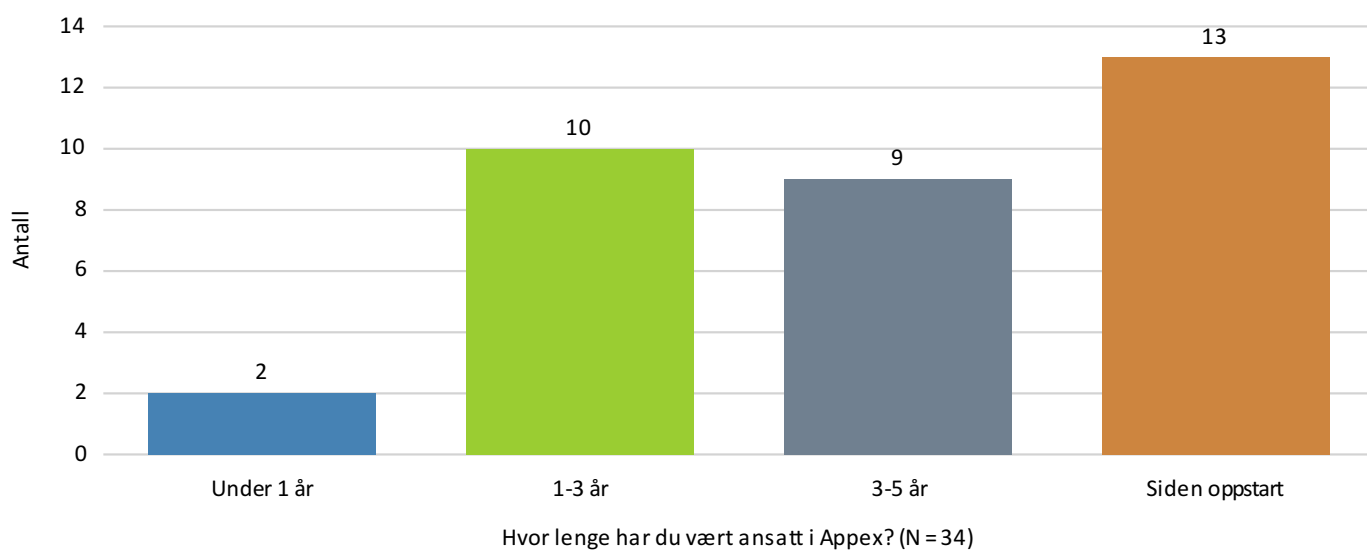
Navn	Antall
Videregående	15
Bachelor	16
Master	3
Doktor	0
N	34

4. Hvilken avdeling jobber du i?



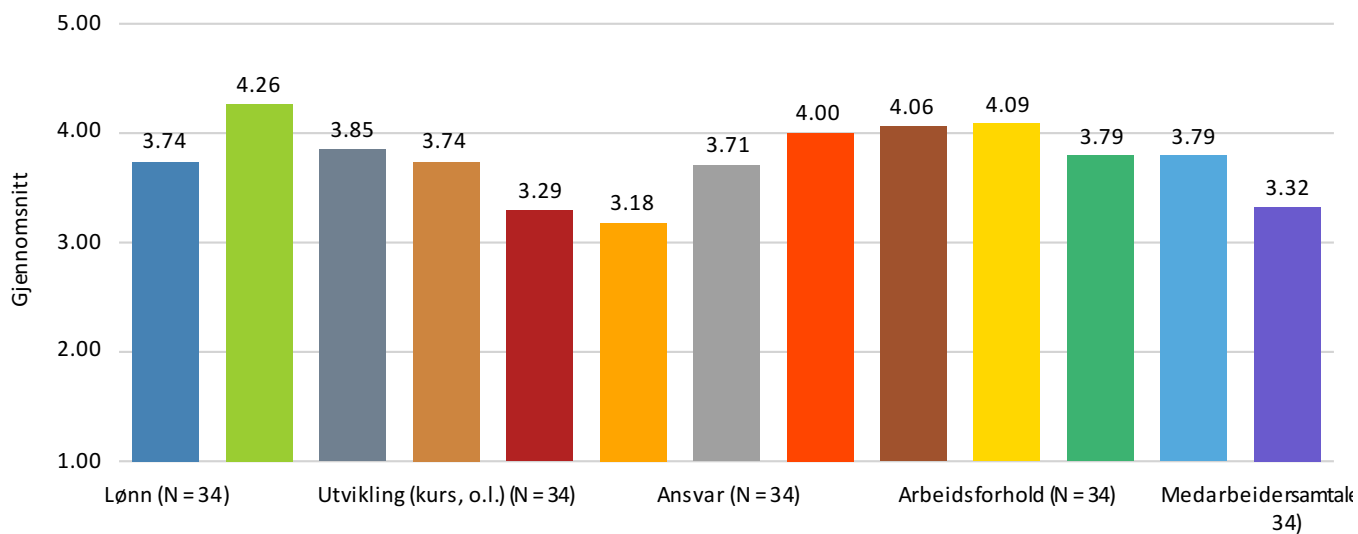
Navn	Antall
Consulting	23
Operations	11
N	34

5. Hvor lenge har du vært ansatt i Appex?



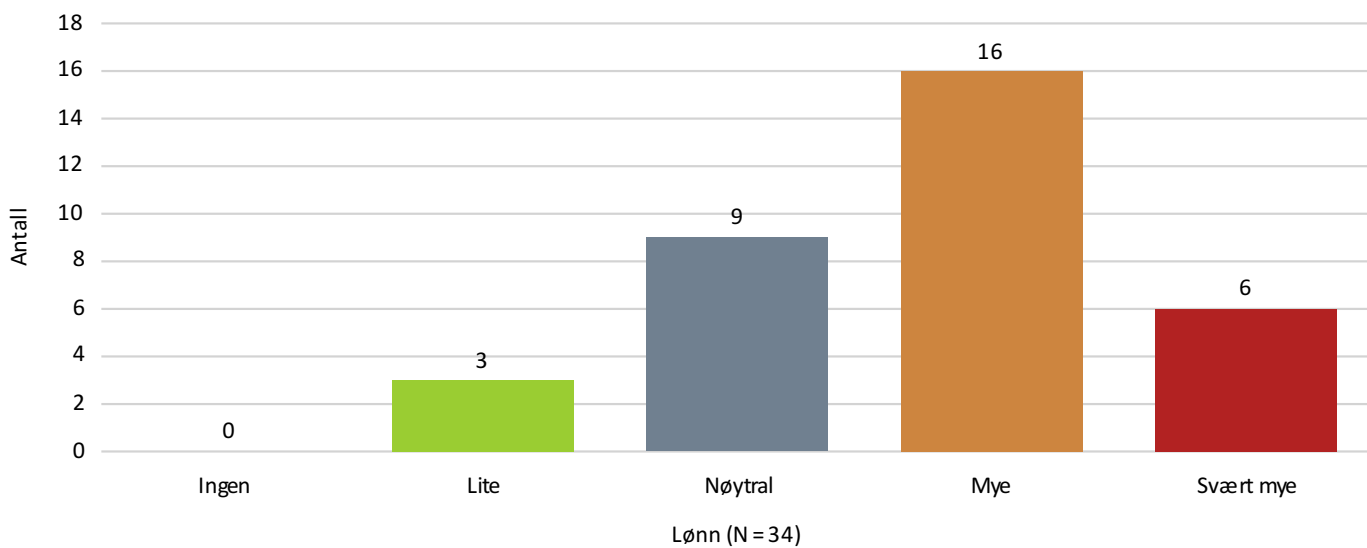
Navn	Antall
Under 1 år	2
1-3 år	10
3-5 år	9
Siden oppstart	13
N	34

6. I hvor stor grad motiverer de følgende faktorene deg på arbeidsplassen?



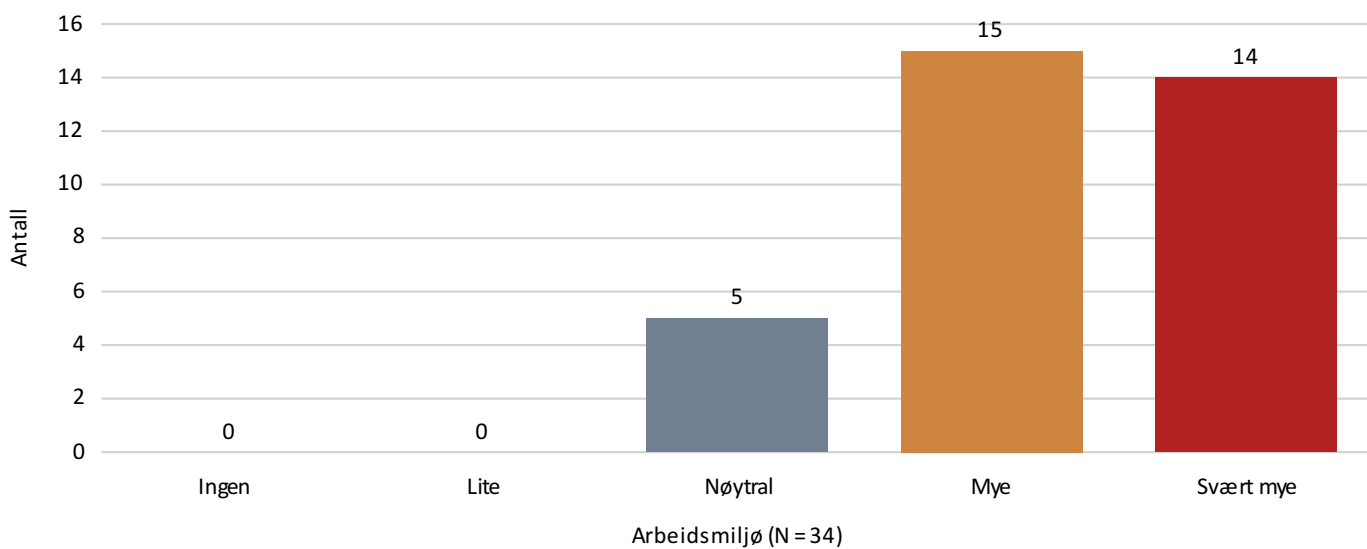
Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Lønn	3,74	34
Arbeidsmiljø	4,26	34
Utfordrende arbeidsoppgaver	3,85	34
Utvikling (kurs, o.l.)	3,74	34
Bonus	3,29	34
Forfremmelsemuligheter	3,18	34
Ansvar	3,71	34
Tilbakemelding	4,00	34
Personalpolitikk	4,06	34
Arbeidsforhold	4,09	34
Tydelige mål	3,79	34
Aerkjennelse	3,79	34
Medarbeidersamtaler	3,32	34

7. Lønn



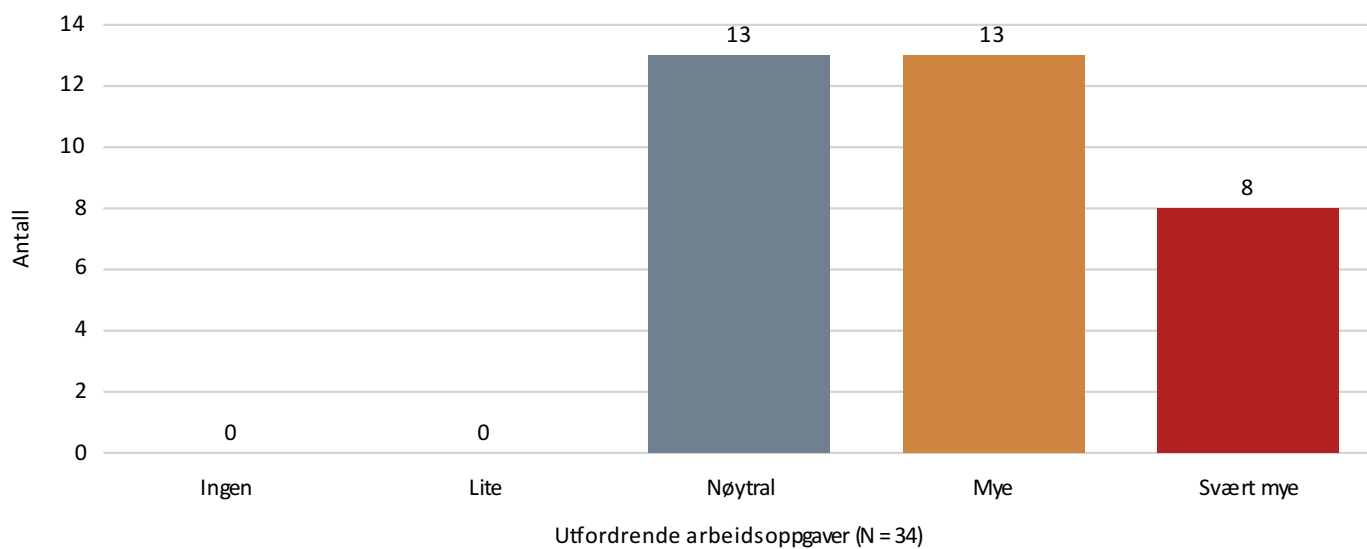
Navn	Antall
Ingen	0
Lite	3
Nøytral	9
Mye	16
Svært mye	6
N	34

8. Arbeidsmiljø



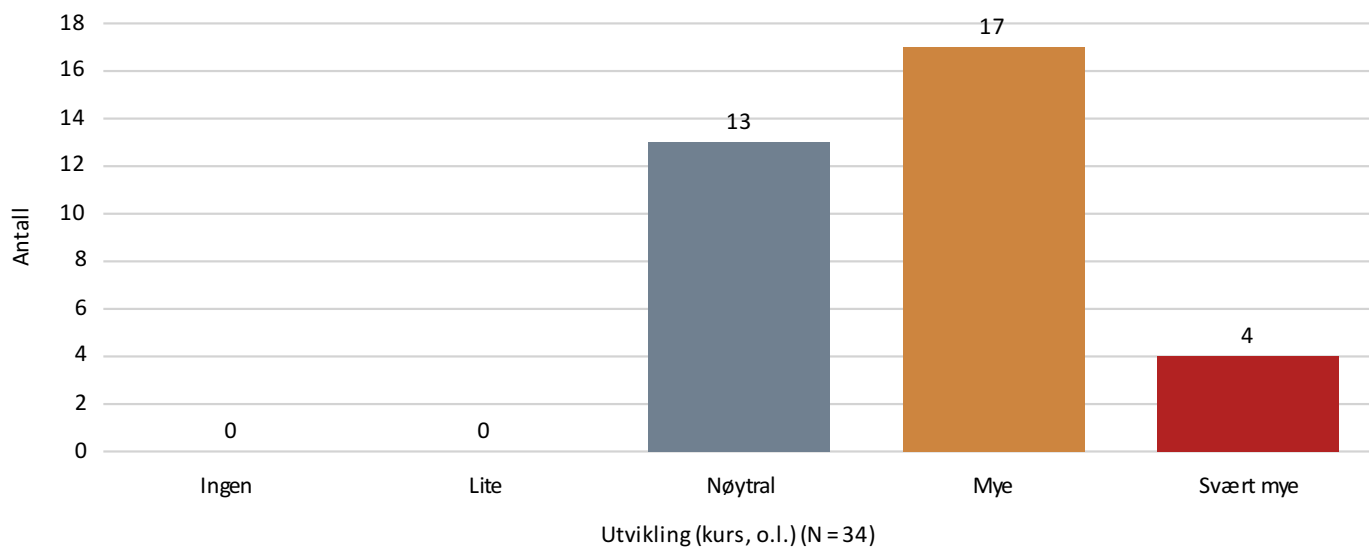
Navn	Antall
Ingen	0
Lite	0
Nøytral	5
Mye	15
Svært mye	14
N	34

9. Utfordrende arbeidsoppgaver



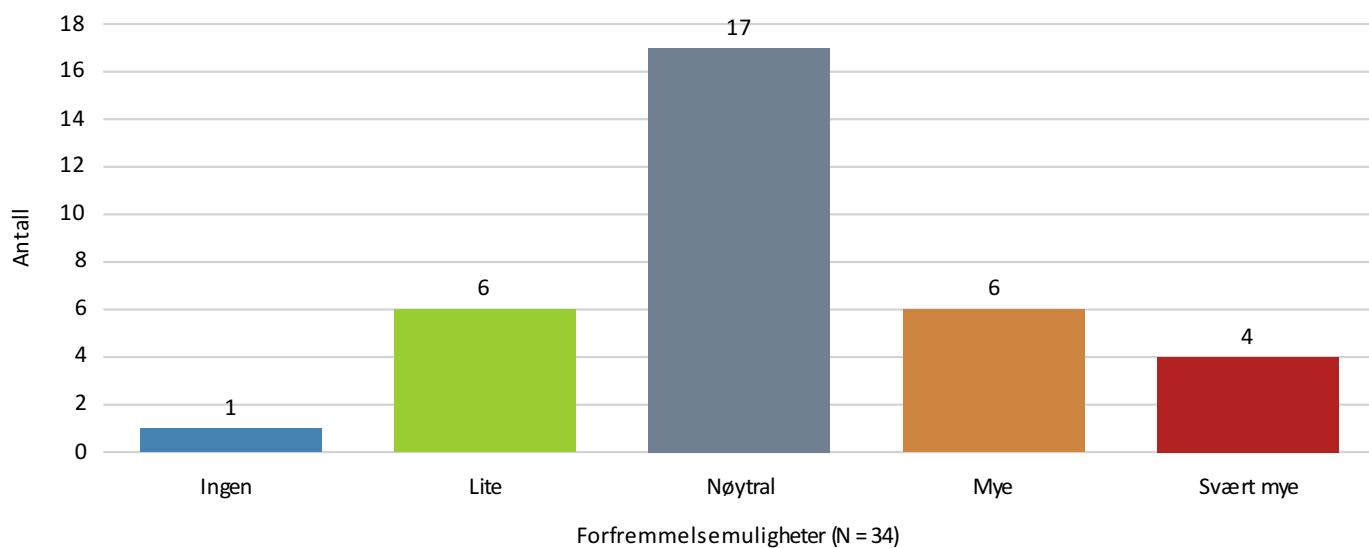
Navn	Antall
Ingen	0
Lite	0
Nøytral	13
Mye	13
Svært mye	8
N	34

10. Utvikling (kurs, o.l.)



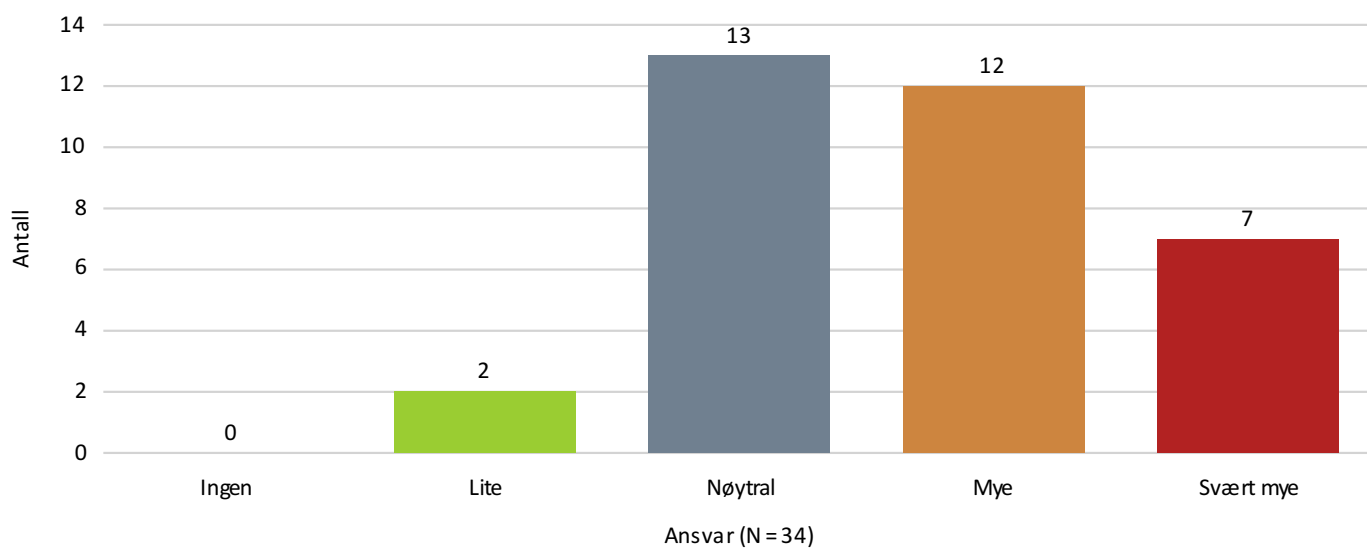
Navn	Antall
Ingen	0
Lite	0
Nøytral	13
Mye	17
Svært mye	4
N	34

11. Forfremmelsemuligheter



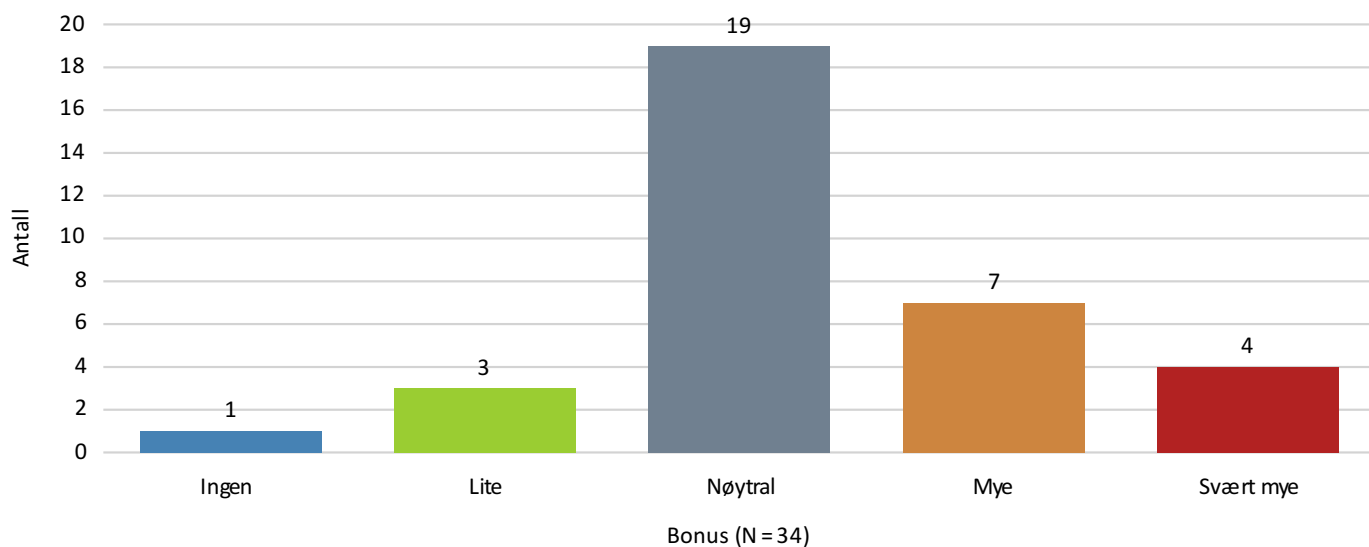
Navn	Antall
Ingen	1
Lite	6
Nøytral	17
Mye	6
Svært mye	4
N	34

12. Ansvar



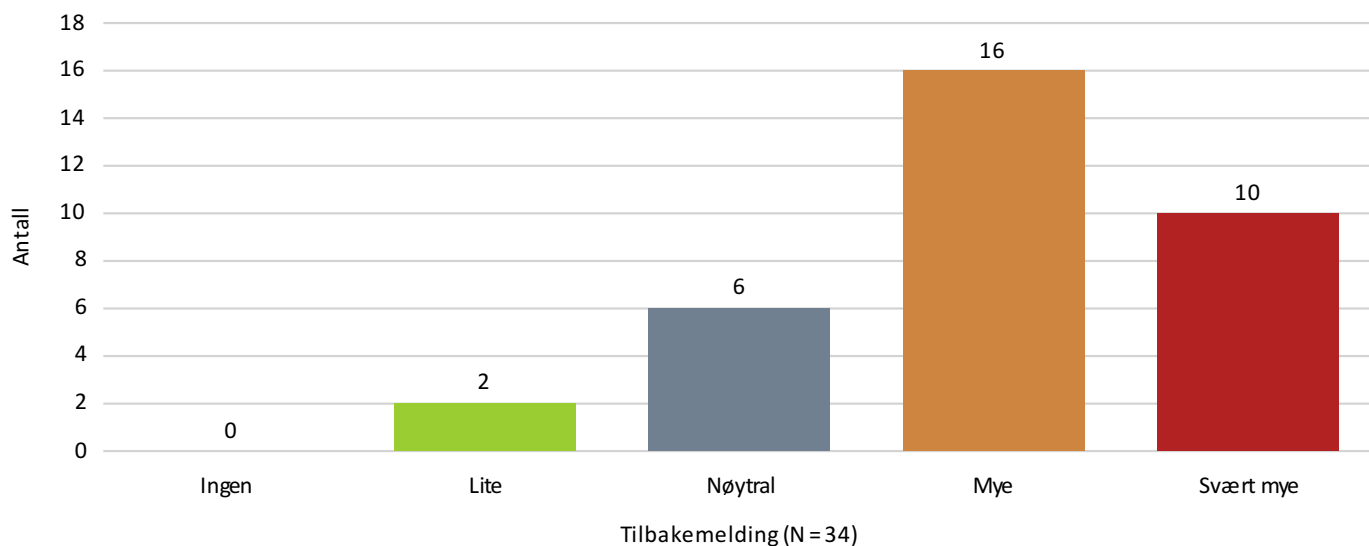
Navn	Antall
Ingen	0
Lite	2
Nøytral	13
Mye	12
Svært mye	7
N	34

13. Bonus



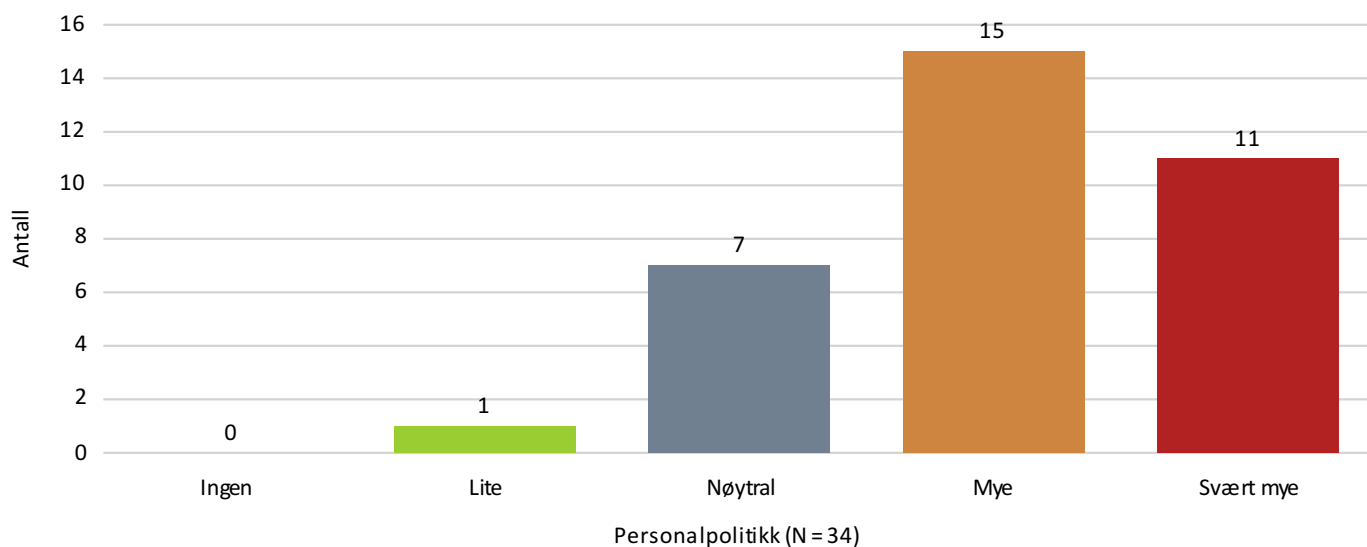
Navn	Antall
Ingen	1
Lite	3
Nøytral	19
Mye	7
Svært mye	4
N	34

14. Tilbakemelding



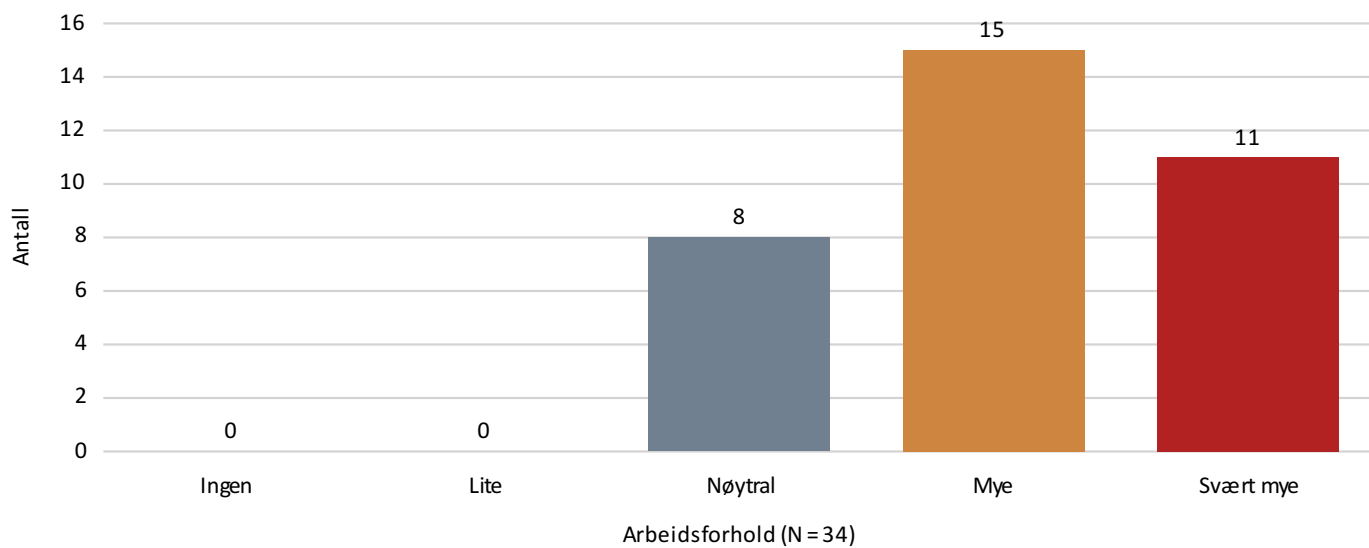
Navn	Antall
Ingen	0
Lite	2
Nøytral	6
Mye	16
Svært mye	10
N	34

15. Personalpolitikk



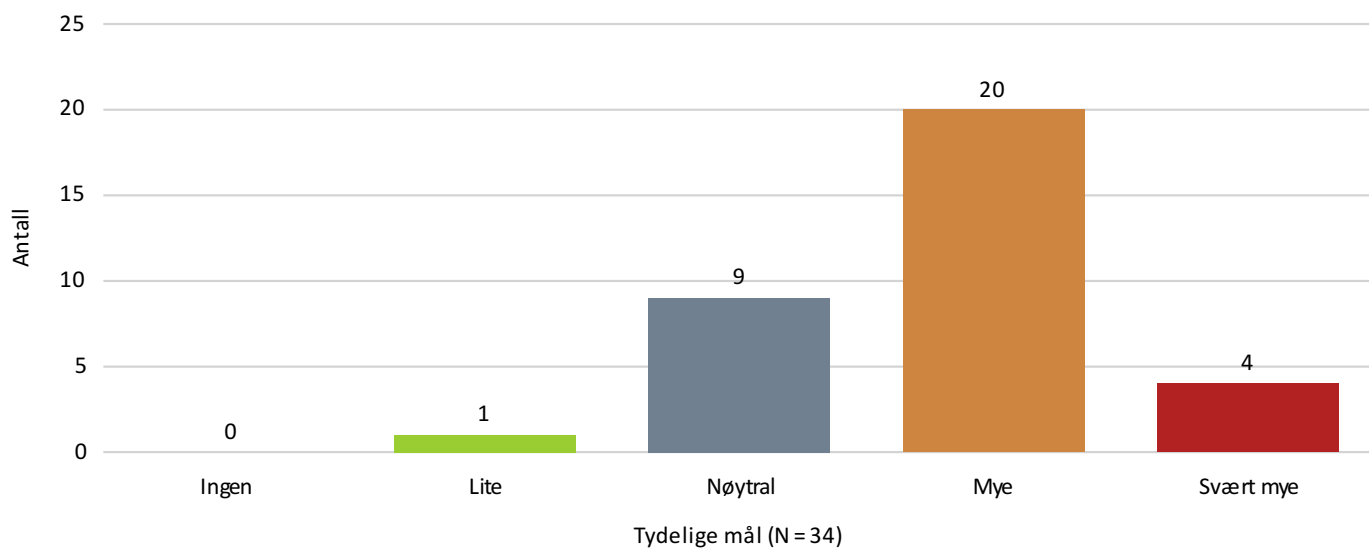
Navn	Antall
Ingen	0
Lite	1
Nøytral	7
Mye	15
Svært mye	11
N	34

16. Arbeidsforhold



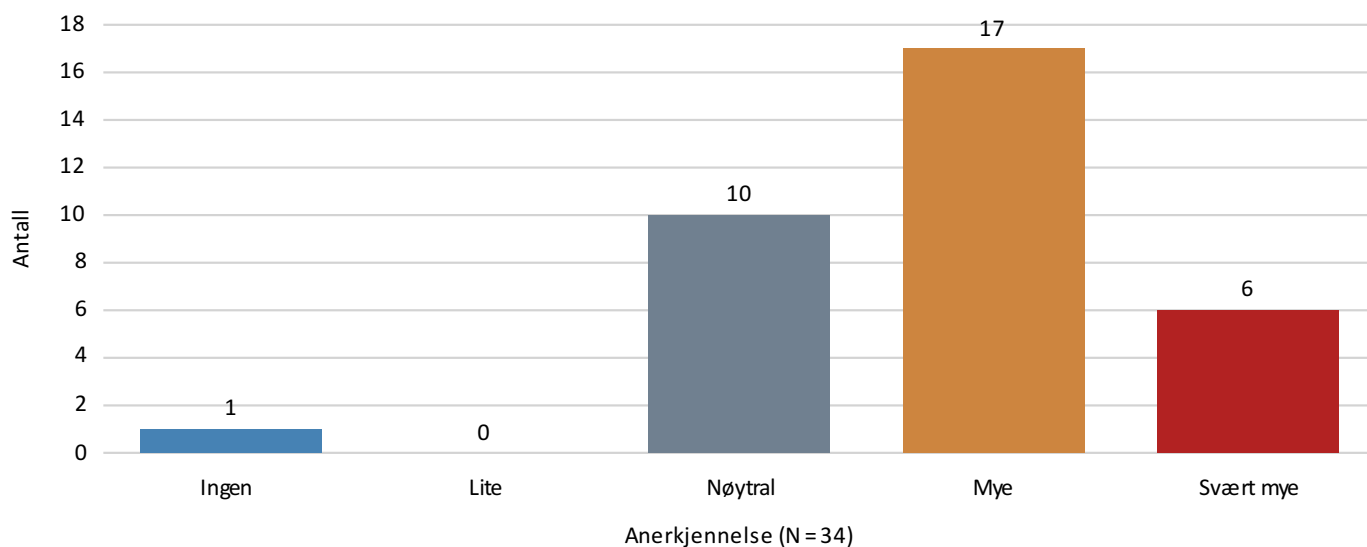
Navn	Antall
Ingen	0
Lite	0
Nøytral	8
Mye	15
Svært mye	11
N	34

17. Tydelige mål



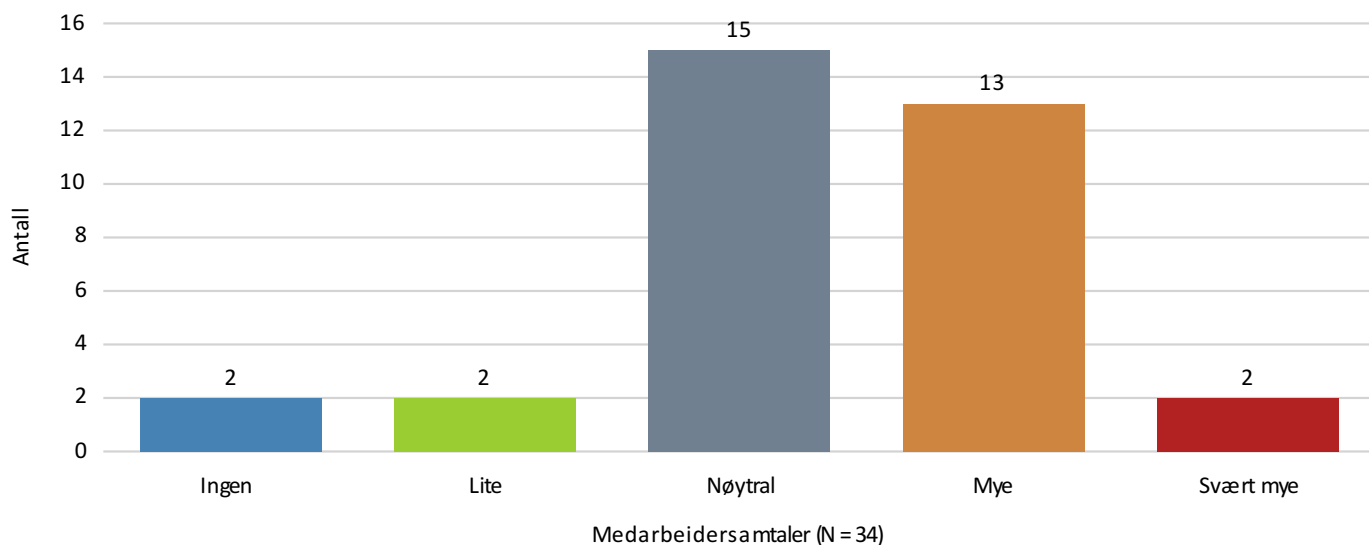
Navn	Antall
Ingen	0
Lite	1
Nøytral	9
Mye	20
Svært mye	4
N	34

18. Anerkjennelse



Navn	Antall
Ingen	1
Lite	0
Nøytral	10
Mye	17
Svært mye	6
N	34

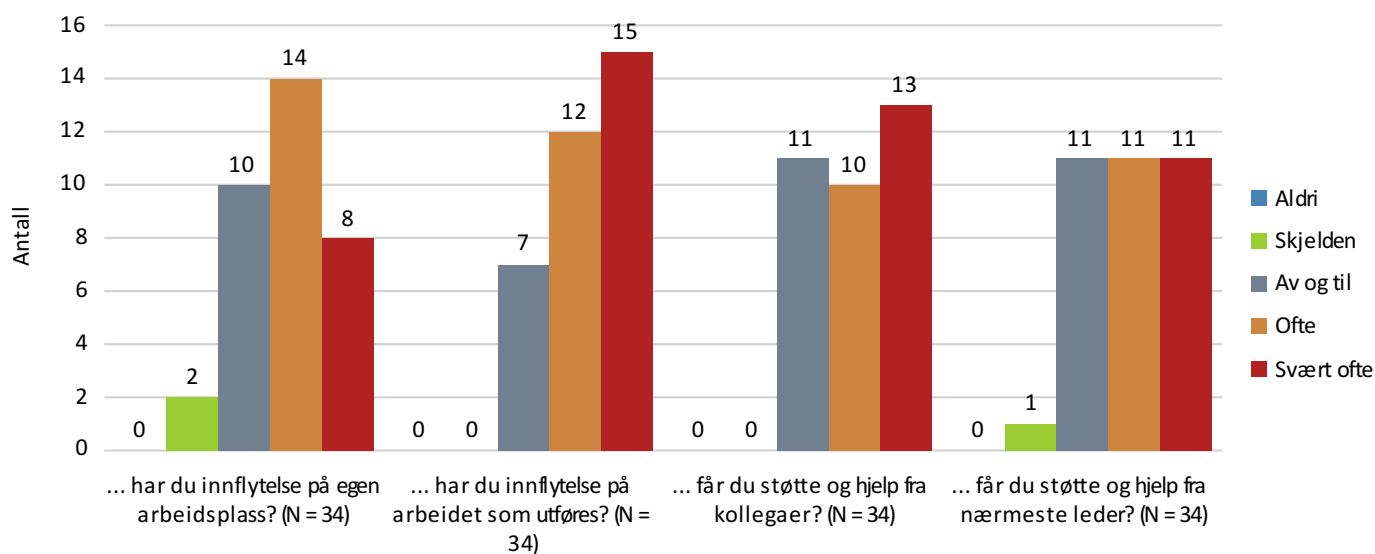
19. Medarbeidersamtaler



Navn	Antall
Ingen	2
Lite	2
Nøytral	15
Mye	13
Svært mye	2
N	34

20. Hvor ofte ...

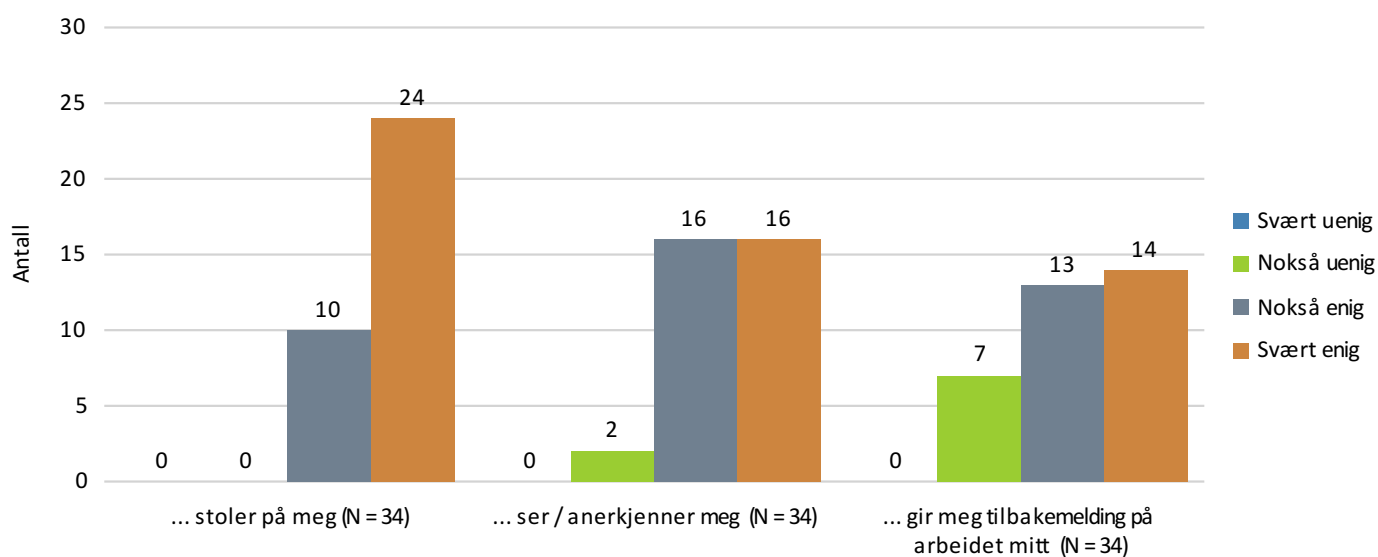
Jobbopplevelse



	Aldri	Sjelden	Av og til	Ofte	Svært ofte	N
... har du innflytelse på egen arbeidsplass?	0	2	10	14	8	34
... har du innflytelse på arbeidet som utføres?	0	0	7	12	15	34
... får du støtte og hjelp fra kollegaer?	0	0	11	10	13	34
... får du støtte og hjelp fra nærmeste leder?	0	1	11	11	11	34

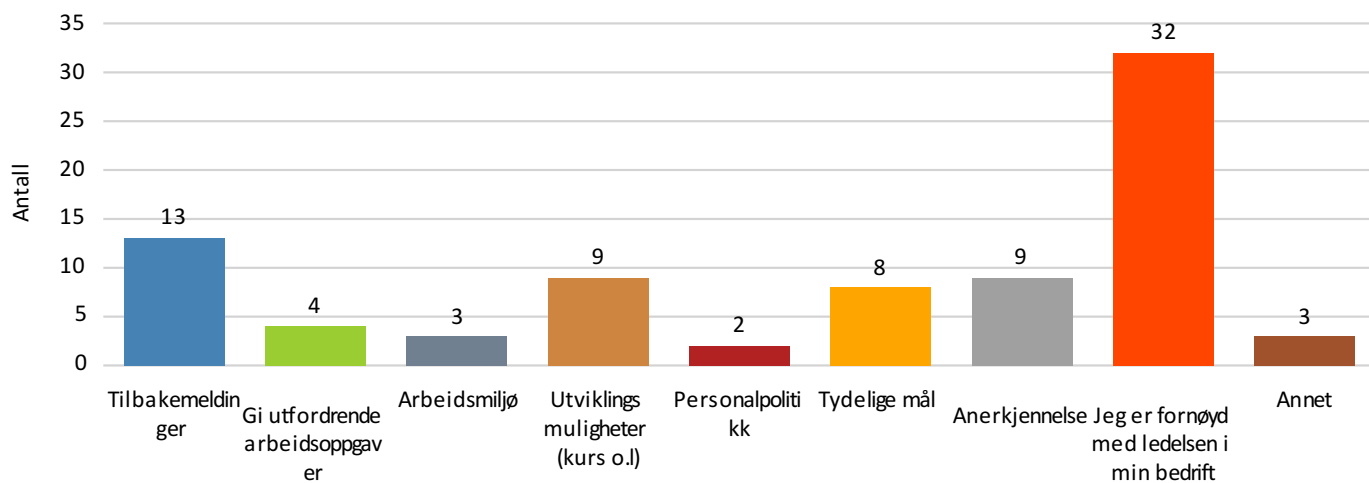
21. Ledelsen ...

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?



	Svært uenig	Nokså uenig	Nokså enig	Svært enig	N
... stoler på meg	0	0	10	24	34
... ser / anerkjenner meg	0	2	16	16	34
... gir meg tilbakemelding på arbeidet mitt	0	7	13	14	34

22. Hva kan ledelsen bli bedre på? (flervalg)



Hva kan ledelsen bli bedre på? (flervalg) (N = 34)

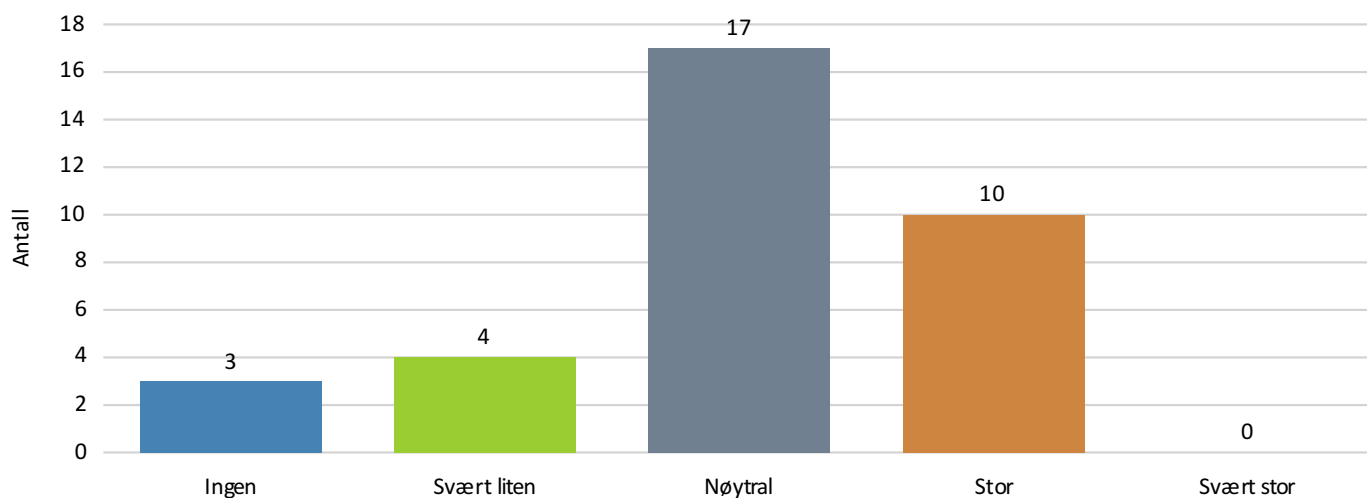
Navn	Antall
Tilbakemeldinger	13
Gi utfordrende arbeidsoppgaver	4
Arbeidsmiljø	3
Utviklings muligheter (kurs o.l.)	9
Personalpolitikk	2
Tydelige mål	8
Anerkjennelse	9
Jeg er fornøyd med ledelsen i min bedrift	32
Annet	3
N	34

23. Hvis annet, spesifiser gjerne her

Informere tidligere om selskaps oppkjøp, Har ikke noen bonus ordning

Føler det til tider gjøres forskjell på ansatte avdelingsvis - f.eks. studieturer/opplegg osv. som ikke blir ivaretatt i like stor grad i den andre avdelingen.

24. I hvor stor grad har bonusordninger (penger/reiser o.l.) innvirkning på innsatsen din?

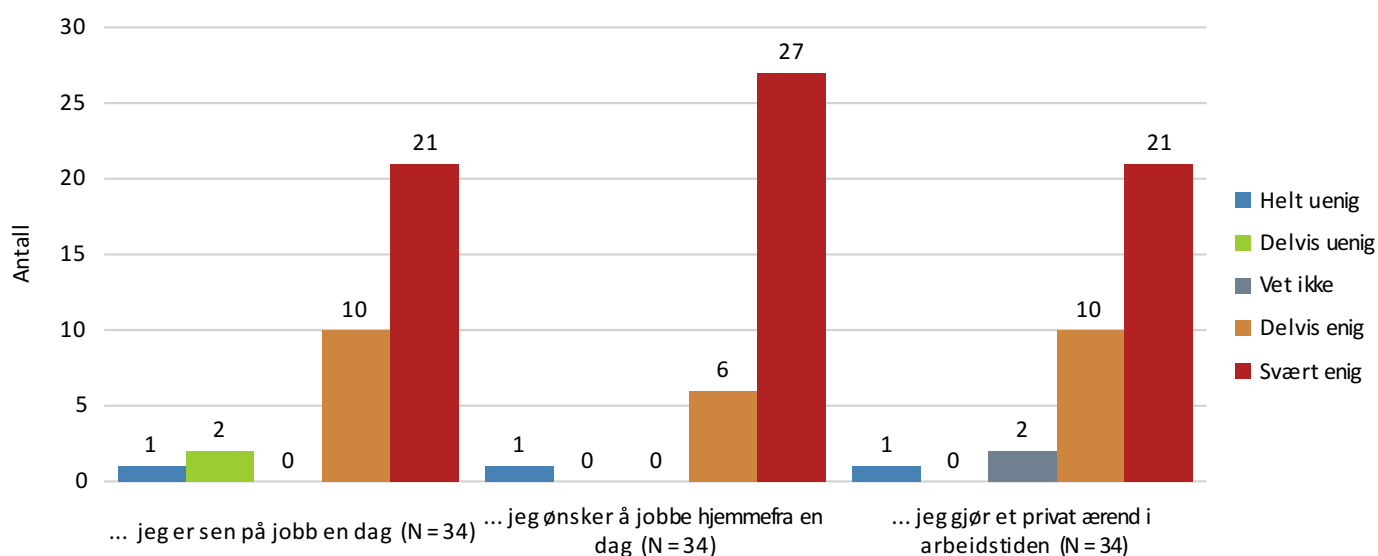


I hvor stor grad har bonusordninger (penger/reiser o.l.) innvirkning på innsatsen din? (N = 34)

Navn	Antall
Ingen	3
Svært liten	4
Nøytral	17
Stor	10
Svært stor	0
N	34

25. På min arbeidsplass går det fint om ...

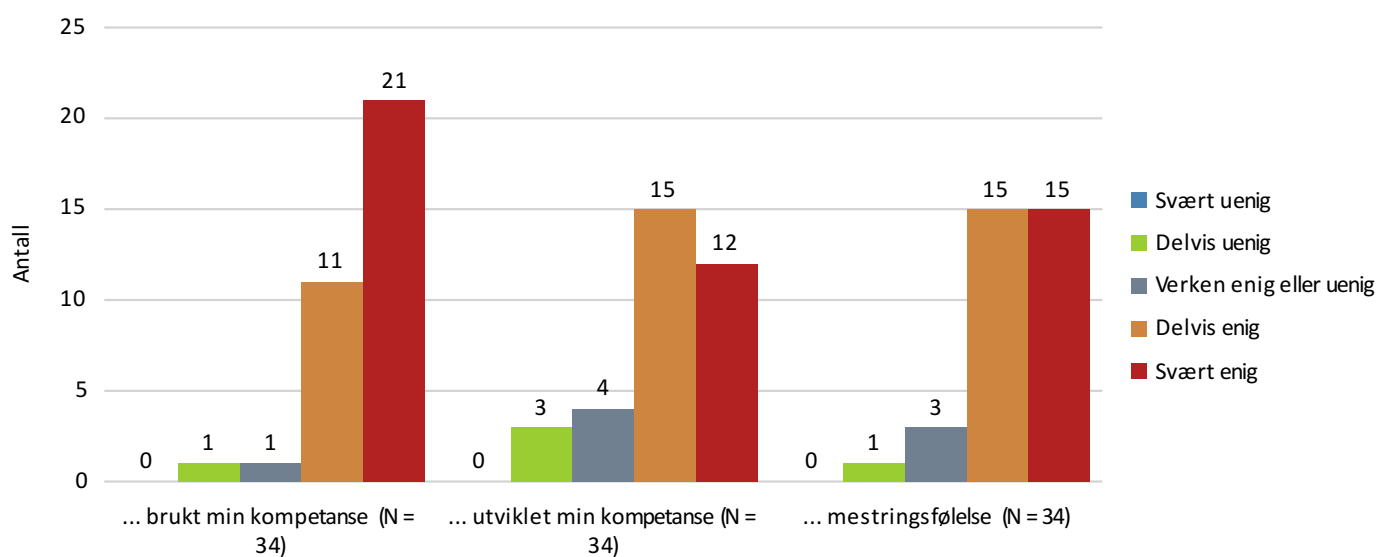
Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?



	Helt uenig	Delvis uenig	Vet ikke	Delvis enig	Svært enig	N
... jeg er sen på jobb en dag	1	2	0	10	21	34
... jeg ønsker å jobbe hjemmefra en dag	1	0	0	6	27	34
... jeg gjør et privat ærend i arbeidstiden	1	0	2	10	21	34

26. På min arbeidsplass får jeg ...

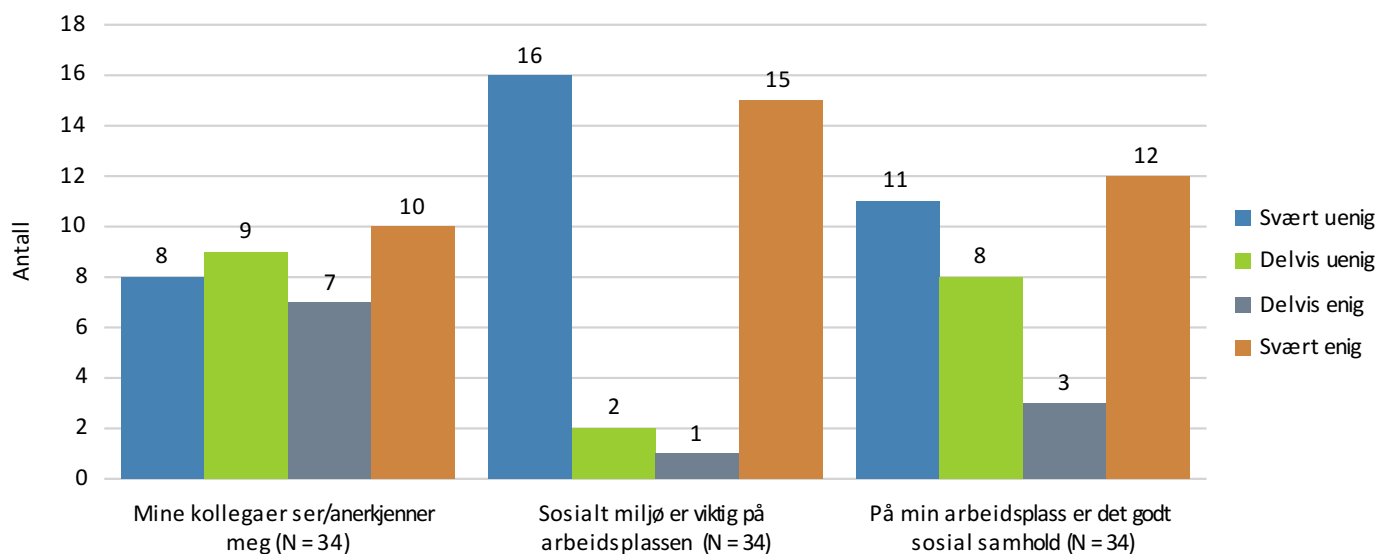
Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander?



	Svært uenig	Delvis uenig	Verken enig eller uenig	Delvis enig	Svært enig	N
... brukt min kompetanse	0	1	1	11	21	34
... utviklet min kompetanse	0	3	4	15	12	34
... mestringsfølelse	0	1	3	15	15	34

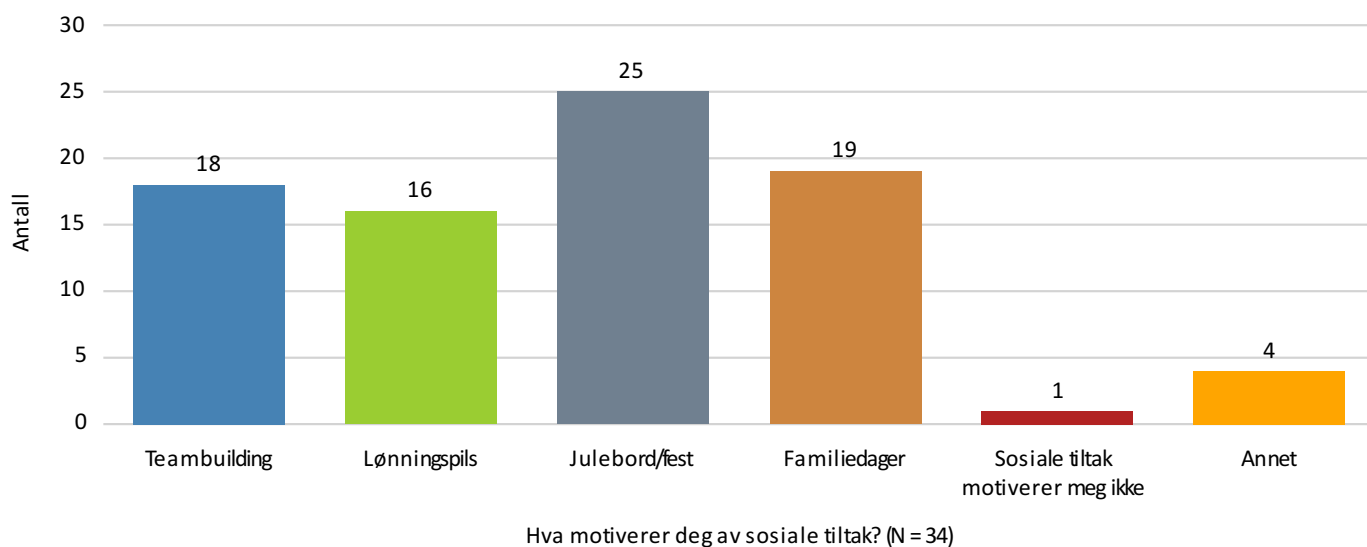
27. Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander:

Sosialt miljø



	Svært uenig	Delvis uenig	Delvis enig	Svært enig	N
Mine kollegaer ser/anerkjenner meg	8	9	7	10	34
Sosialt miljø er viktig på arbeidsplassen	16	2	1	15	34
På min arbeidsplass er det godt sosialt samhold	11	8	3	12	34

28. Hva motiverer deg av sosiale tiltak?



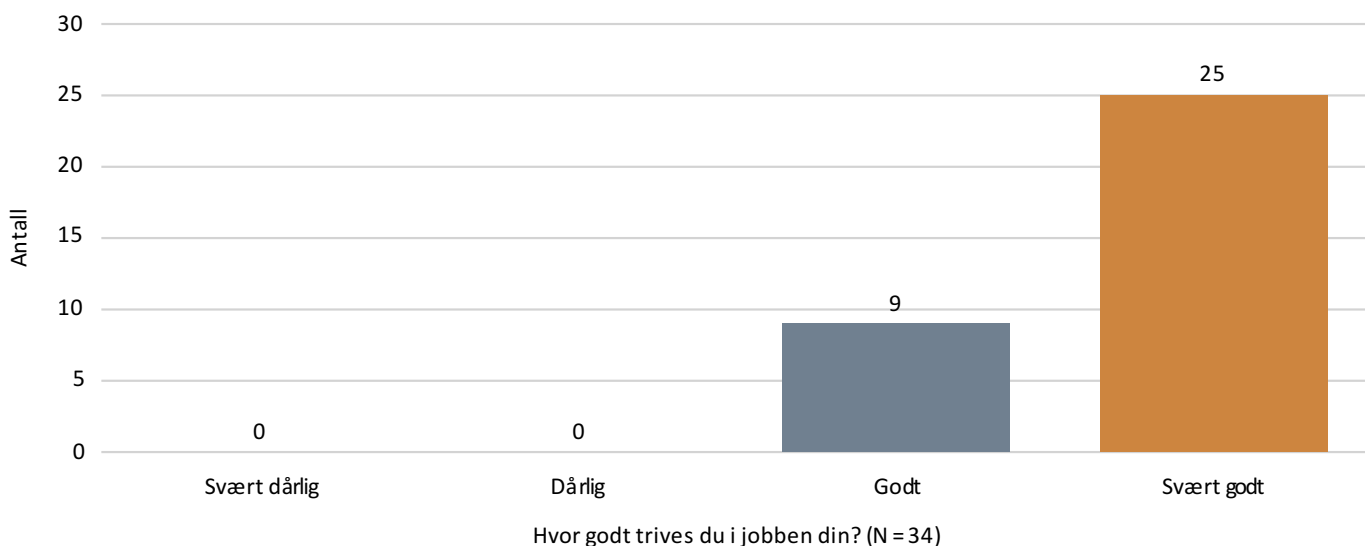
Navn	Antall
Teambuilding	18
Lønningspils	16
Julebord/fest	25
Familiedager	19
Sosiale tiltak motiverer meg ikke	1
Annet	4
N	34

29. Hvis annet, spesifiser gjerne her:

Matlaging - Sosial happening uten fyllefest

Nå har vi ikke lønningspils, men det hadde vært kjekt. Sosiale tiltak som LAN party og brygging sammen med de på jobb har vært gøy.

30. Hvor godt trives du i jobben din?



Navn	Antall
Svært dårlig	0
Dårlig	0
Godt	9
Svært godt	25
N	34

31. Er det noe unikt eller usedvanlig ved arbeidsplassen din som gjør den til et godt sted å arbeide? Vennligst gi konkrete eksempler.

Veldig god på sosiale tiltak og arbeidsmiljø. Inkluderer og bryr seg om hele familien til de ansatte.

Frihet (hjemmekontor, flexitid), jeg får mye ansvar

Imøte kommende ledere, som jeg anser å være svært dyktig som ledere. Eksempel: Mulighet for å kunne spørre meg fri på kort tidsfrist. eller hvordan "utfordrende" kollegaer blir håndtert til å gjøre sitt beste.

Vi får det utstyret som vi ber om, og har behov for. Blir hørt med forslag, og det er ok om noe annet blir valgt enn forslaget.

Ungt miljø, fine lokaler,

De ansatte har en god greie og er flinke til å stoppe opp og ta en prat i løpet av dagen eller finne på ting utenom arbeidstiden.

Kort vei om en vil snakke med noen i ledelsen, og man blir alltid hørt.

Kjække kollegaer - ikke unikt, men er alfa og omega

Kunne jobbe uten at noen ser deg over skulderen hele tiden - mye ansvar på den enkelte

Flat struktur

Veldig sosialt miljø + ledere som har tillit til de ansatte.

Arbeidsmiljø. Jo flere som er på jobb jo kjekkere er det. Liker best å jobbe på jobb og ikke hjemmekontor. Kollegaene, ledelsen og arbeidsmiljø er grunnen til at jeg jobber her. Uten det så kunne jeg gjerne ha jobbet en annen plass. Jeg tror også den jordnære/casual holdningen til ledelsen er med på å gjøre oss litt unike. Ledelsen er nærmere kollegaer enn "sjef". Ingen virker å sette seg selv høyere enn andre selv om tittelen gjerne sier sjef/leder.

Stor fleksibilitet, som at jeg kan bestemme stort sett når jeg ønsker å arbeide. Varierte arbeidsoppgaver.

Ansatte-goder er langt bedre enn i de aller fleste andre lignende firmaer - hvem andre arrangerer tur til New York attpåtil MED FØLGE?

En ting som viser at det er et godt sted å arbeide: Lite gjennomtrekk av ansatte - dersom man finner seg godt til rette her, blir man fort værende.

Frihet

Fin og lett tone mellom alle ansatte - familiedager og andre arrangementer gjør at alle kjenner alle.

Humor og mye latter

Flotte lokaler

Ekstremt engasjerte og folkelige ledere/eiere. Ikke ovenfra og ned holdninger.

Eierskap til bedriften

32. Hvis du skulle endre på én ting i denne bedriften for å gjøre den til et bedre sted å arbeide, hva ville det være?

Mye bra som skjer rundt faglig utvikling, men enda større satsing på kompetanseheving.

Øke kvaliteten på leveransene våre, forståelse for (og rom i prosjektene) for å kunne levere noe som gir kunden en bedre opplevelse istedet for "så lenge det virker"-leveranser.

Lurer litt på hvor det ble av 10 % kompetanseheving, dette er det ikke tid til per dags dato. Når vi først hadde 10 %, ble det til at vi jobbet oss inn litt tid for å få det til. Får bare tid til å lese litt artikler innimellom.

Bedre dokumentasjon av kunde info. Axos fungerer ikke optimalt.

Leveransene våre lider alt for ofte av at vi starter i feil ende. P.d.d. er det kun design og skisser som har fokus og utviklerne ser ofte ikke et prosjekt før det er ferdig "speccet" av designer. Dette fører ofte til at utviklerne må sitte å implementere ting som ikke er gjennomtenkte i forhold til innhold og UX, eller designvalg som vanskelig lar seg gjennomføre på en bra måte. Vi kan ikke kalle oss best når vi saboterer leveransene med dårlige arbeidsmetoder.

På tide med en tur igjen? :-)

Bedre seksjonering av kontorlandskapet, dagens oppsett gjør at jeg føler jeg har folk hengende over meg hele dagen og skaper ubehag

Inneklima er til dels dårlig mot slutten av dagen.

Mer tid, til f.eks kompetanseheving. Kompetanseheving blir prioritert på bunn grunnet mange oppdrag. Det styrer man forsåvidt endel selv, men for å kunne holde kundene tilfreds og kunne yte god service så er det begrenset hvor mye man kan utsette små arbeidsoppgaver/support henvendelser/bugfiksing. Per i dag er det så mye oppdrag at det ofte er vanskelig å setta av tid til selv små oppgaver. Generelt bakkdelen med luksusproblemet å ha mange som vil bruke oss.

Lokalene. Synes ikke de har blitt bedre med tanke på det sosiale og arbeidsmiljø. Fysisk veldig bra, men ellers mindre bra.

Tror de fleste skulle ønske at lønna var høyere.

II. Intervjuguide

1. Kan du fortelle litt om deg selv?
 - hvilken stilling har du i Appex, hvor lenge har du jobbet i Appex, hvilken utdanning har du, hvor mange har du "under deg"/leder du
2. Kan du fortelle litt om firmaet (styring, systemer, osv.) og de ansatte (utdanning, erfaring, osv.)
3. Hva ser du etter når du ansetter - utdanning, erfaring, kompetanse, om de passer inn i kulturen
4. Hvordan er fokuset på å motivere de ansatte?
 - hva tror du bidrar til motiverte ansatte?
5. kontorområde (åpent/lukket), jobbe hjemmefra, autonomi(selvbestemmelse) i jobben, utfordrende oppgaver, osv.
6. I hvilken grad bestemmer ansatte/teamet sine egne arbeidsoppgaver?
7. Kan teamet ta økonomiske avgjørelser uten deg/leder?
8. Hvordan føler du det sosiale samholdet/arbeidsmiljø er på din arbeidsplass?
 - Har dere noen tiltak eller initiativ for å holde en god tone mellom ansatte? f.eks. quizlag, teambuilding etc. Hva gjør du/dere for å motivere ansatte?
 - ansvar, anerkjennelse, utvikling, forfremming, bonus, kurs) utenfor arbeidstiden
9. Blir hver enkelt ansatt individuelt motivert? /Driver dere med individuell motivasjon?
 - Stikkord: ta ansvar, innsats, "klare seg selv", tilbakemeldinger, samtaler
10. Tror du de ansatte er bevisste på motivasjon?
 - Hvilket forhold de har til motivasjon/bli motivert, forventninger, osv.
11. Hvilke belønningssystemer/incentiver jobber du med?
 - Stikkord: tilbakemeldinger, lønn, bonuser, anerkjennelse, forfremmelse
 - Har dere et system for forfremmelse av arbeid?
12. Hvilken ser ut til å virke best på dine ansatte? Når virker de mest motivert?
 - bonuser, lønn, belønninger, tilbakemelding, sosiale tiltak, arbeidsoppgavenes karakter o.l.
13. Føler du at dine ansatte jobber like bra uansett om det er en bonus involvert?

14. Hvordan er prosessen når dere får inn et nytt prosjekt?

- Stikkord: delegering, mest erfaring, tidligere tilknytning til klient, frihet og ansvar