



Høgskulen på Vestlandet

Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190 Bacheloroppgave

Predefinert informasjon

Startdato:	07-05-2019 09:00	Termin:	2019 VÅR
Slutt dato:	15-05-2019 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave		
SIS-kode:	203 ØMF190 1 MA1 2019 VÅR		
Intern sensor:	Tina Åsgård		

Deltaker

Navn: Åge Øyberg Halvorsen
Kandidatnr.: 130
HVL-id: 152023@hvl.no

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn: **Gruppenummer:** 38
Andre medlemmer i gruppen: Henrik Stokken Hjelset, Victoria Elisabeth Ommundsen, Benedikte Flem Pettersen

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Ja, Høgskulen på Vestlandet



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

«Over skyene er himmelen alltid blå»?

Motivasjon blant piloter i Norwegian ASA

«Every cloud has a silver lining»?

Motivation among pilots in Norwegian ASA

Åge Øyberg Halvorsen

Henrik Stokken Hjelset

Benedikte Flem Pettersen

Victoria Elisabeth Ommundsen

Økonomi og administrasjon

Fakultet for økonomi og samfunnsfag

15.05.2019

Vi bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 10.

Bacheloroppgave referanseside
Institutt for økonomi og administrasjon
Campus Bergen

<i>Rapportens tittel:</i> «Over skyene er himmelen alltid blå»? <i>Motivasjon blant piloter i Norwegian</i>	<i>Dato:</i> 15.05.2019
<i>Forfatter(e):</i> Åge Øyberg Halvorsen Henrik Stokken Hjelset Benedikte Flem Pettersen Victoria Elisabeth Ommundsen	<i>Antall sider u/vedlegg:</i> 53 tellende Totalt 57 (uten vedlegg)
	<i>Antall sider vedlegg:</i> 3
<i>Fordypning:</i> Administrasjon og ledelse	
<i>Veileder ved avdeling:</i> Tina Åsgård	
<i>Merknader:</i>	

Kontaktvirksomhet:
Norwegian ASA

Sammendrag:

Norwegian Air Shuttle er et norsk flyselskap som driver med kommersielle ruteflyvninger. Selskapet har de siste årene satset stort på ekspansjon og vekst, noe som har medført stor etterspørsel etter piloter. For å realisere sine ekspansjoner, er selskapet avhengig av å behandle sine piloter på en fremtidsrettet måte. Men med dårlige utdanningsmuligheter, skyhøye personlige kostnader og stadig svakere arbeidsvilkår frykter bransjen pilotunderskudd i årene som kommer.

Formålet med denne oppgaven er å få innsikt i hvordan arbeidsforholdene styrker eller svekker motivasjonen til Norwegian piloter. Dette vil kunne gi oss svar på om de behandler pilotene på en måte som tjener selskapets langsiktige interesser eller ikke. For å få innsikt i motivasjonsfaktorene har vi benyttet kvalitative dybdeintervjuer av et utvalg piloter i Norwegian. Vårt teoretiske utgangspunkt var ulike motivasjonsteorier som skulle belyse ulike aspekter som påvirker motivasjon. Her tok vi utgangspunkt i fire fortolkningsrammer som så på behovsteori, situasjonsteori, sosialmotivasjonsteori og kognitiv teori. Innenfor disse igjen valgte vi ulike teorier.

I hovedtrekk er våre funn strukturert rundt i hvilken grad pilotenes grunnleggende behov, sosiale behov og behov personlige vekst er tilfredsstillt ved arbeidsforholdene i Norwegian. Våre funn avdekker god ivaretagelse av pilotenes grunnleggende behov, men frykt for omdiskuterte tendenser ved selskapets operasjon i utlandet, gjør at enkelte piloter føler seg utrygge. Videre legges det godt tilrette for sosiale relasjoner på arbeidsplassen, men noen av pilotene ytrer mangel på anerkjennelse, noe som hemmer graden av tilhørighet til selskapet. Til slutt ser vi at pilotenes behov for personlig vekst tilfredsstilles i nokså stor grad, men at Norwegian burde se nærmere på hvordan de kan sikre mer rettferdige belønninger.

Stikkord:

Motivasjon	Norwegian ASA	Piloter
------------	---------------	---------

Abstract:

Norwegian Air Shuttle is a Norwegian commercial airline. In recent years, the company has invested heavily in expansion and growth, which has led to a great demand for pilots. In order to expand, the company needs to treat their pilots in a sustainable way. However, poor education possibilities, high personal costs, and reduced working conditions may result in a higher demand for pilots in the years to come.

The purpose of this paper is to gain insight in what motivates pilots in Norwegian ASA, and to research how satisfied they are with their current working conditions. This could give us an indication of whether Norwegian ASA is treating their pilots in a sustainable manner or not. To gain information about relevant motivational factors, we used qualitative interviews with a selection of pilots in Norwegian ASA. Our theoretical starting point was different motivational theories that should clarify various aspects that influence motivation. We focused on four categories; theory of needs, situation theory, social motivational theory and cognitive theory. Within these we chose different theories.

In general, our findings are structured around the extent to which the pilots' basic needs, social needs and the need for personal growth, are satisfied by the working conditions in Norwegian ASA. Our findings reveal that Norwegian ASA preserve the pilots' basic needs. But fear of controversial tendencies at the company's operations abroad, make certain pilots feel unsafe. Furthermore, social relations in the workplace are well organised, but some of the pilots express a lack of recognition, which weakens their affiliation to the company. Finally, we see that pilots' need for personal growth is fairly satisfied, but Norwegian should look more closely at how they can ensure more fair rewards.

Keywords:

Motivation	Norwegian ASA	Pilots
------------	---------------	--------

Forord

Denne oppgaven er skrevet våren 2019, og inngår i det avsluttende semesteret av vår treårige bachelorgrad i økonomi og administrasjon. Å skrive bacheloroppgaven har vært en svært lærerik prosess. Vi har fått dypere innsikt i relevante teorier og fått muligheten til å anvende kunnskapen vår i en veldig dagsaktuell case.

Temaet for oppgaven ble valgt på bakgrunn av nysgjerrighet etter å ha lest ulike artikler i media som omhandlet Norwegian og deres piloter. På den ene siden leste vi at selskapet var avhengige av flere piloter, mens på den andre siden fikk vi inntrykk av at pilotene ikke var helt fornøyd med arbeidsforholdene i selskapet. Vi oppfattet dette som en mismatch, og undret på hvorfor det eventuelt ikke var samsvar mellom behovet for piloter og hvordan pilotene ble behandlet. Vi ønsket derfor å få dypere innsikt i hvilken grad arbeidsforholdene i selskapet påvirker motivasjonen. På bakgrunn av dette oppfattet vi temaet som dagsaktuelt, relevant og spennende.

Vi vil med dette rette en stor takk til vår veileder Tina Åsgård, som har gjort en fantastisk jobb med å veilede oss. Tina har i rollen som veileder bidratt med innspill og tilbakemeldinger som har vært avgjørende for oppgavens utforming. Til slutt ønsker vi også å gi en stor takk til våre informanter, som satte av tid til å snakke med oss. Dere har gitt oss unik innsikt i deres arbeidshverdag og i flybransjen.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
1.0 Innledning	4
1.1 <i>Problemstilling og delproblemstillinger</i>	6
1.2 <i>Avgrensninger</i>	6
1.3 <i>Introduksjon til Norwegian</i>	6
1.3.1 <i>Interne konflikter</i>	7
2.0 Teori	8
2.1 <i>Behovsteori</i>	8
2.1.1 <i>Maslows behovsteori</i>	8
2.1.2 <i>Selvbestemmelsesteori</i>	11
2.2 <i>Situasjonsteori</i>	13
2.2.1 <i>Herzbergs tofaktorteori</i>	13
2.2.2 <i>Jobbkarakteristikamodellen</i>	15
2.3 <i>Sosialmotivasjonsteori</i>	17
2.3.1 <i>Likeverdsteori</i>	17
2.4 <i>Kognitiv teori</i>	18
2.4.1 <i>Forventningsteori</i>	19
2.5 <i>Oppsummering</i>	20
3.0 Metode	21
3.1 <i>Forskningsmetode</i>	21
3.2 <i>Primær- og sekundærdata</i>	22
3.3 <i>Datainnsamlingsprosessen</i>	22
3.4 <i>Våre informanter</i>	23
3.5 <i>Refleksivitet</i>	24
3.6 <i>Reliabilitet og validitet</i>	25
3.7 <i>Etikk og personvern</i>	27

4.0 Analyse	28
4.1 <i>I hvilken grad tilfredsstilltes pilotenes grunnleggende behov?</i>	29
4.1.1 Helse og sikkerhet	29
4.1.2 Jobbsikkerhet	31
4.1.3 Minstelønn	32
4.1.4 Fritid og privatliv	33
4.1.5 Personalpolitikk	33
4.1.6 Oppsummering av grunnleggende behov.....	34
4.2 <i>I hvilken grad tilfredsstilltes pilotenes relasjonsbehov?</i>	35
4.2.1 Sosiale relasjoner	35
4.2.2 Tilhørighet.....	36
4.2.3 Oppsummering av relasjonsbehov	37
4.3 <i>I hvilken grad tilfredsstilltes pilotenes vekstbehov?</i>	37
4.3.1 Kompetanse og mestring	37
4.3.2 Autonomi	40
4.3.3 Anerkjennelse og tilbakemelding.....	42
4.3.4 Selvrealisering.....	48
4.3.5 Oppsummering av vekstbehov	50
5.0 Hovedkonklusjon	51
5.1 <i>Overføringsverdi</i>	52
5.2 <i>Forslag til videre forskning.....</i>	53
6.0 Litteraturliste	54

1.0 Innledning

Etter finanskrisen i 2008 har det vært et lokalt pilotoverskudd i Europa (Gjendem og Visjø, 2016). Dette har gitt arbeidsgiverne på markedet mye spillerom til å bestemme betingelsene i bransjen, samt rekruttere de mest erfarne pilotene. Overskuddet er derimot nå i ferd med å snu, og det vil i de kommende årene bli svært hard konkurranse om pilotene, hevder Yngve Carlsen i Norsk Flygerforbund (Ibid).

Globalisering og bedre økonomi har ført til en beregnet årlig vekst i flybransjen på over 5 prosent (Ibid). Flyselskap over hele verden ekspanderer stort for å møte den økende etterspørselen etter flyreiser, og det er estimert et behov for 95.000 nye piloter i Europa de neste 16 årene (Ibid). Norwegian Air Shuttle, et norsk lavprisflyselskap, gikk i 2012 til bestilling av 222 nye fly, og virker dermed å satse tungt på vekst og ekspansjon i årene fremover (E24, 2012). Ettersom teknologien for førerløse fly ikke eksisterer enda, er det rimelig å anta at Norwegian har stor interesse av å beholde, samt rekruttere nye piloter i de kommende årene for å realisere sin ekspansjon.

I sine tidligere dager var markedet for flyreiser preget av tradisjonelle flyselskaper med høyere kostnader og følgelig priser, men gjennom deregulering av flybransjen har vi de siste tiårene sett en fremvekst av såkalte lavprisflyselskaper (Steiner og Vidović, 2006, s. 2). Slike selskaper har en business-modell preget av å kutte kostnadene mest mulig for å kunne tilby billigere reiser slik at de kaprer større markedsandeler. For å være konkurransedyktig må man kunne tilby relevante ruter billigst mulig, noe som vil bety at selskapene ønsker å holde personalkostnader lave og ha en fleksibel personellplanlegging. Dette vil kunne legge føringer på pilotenes arbeidsvilkår.

“Det trengs folk. Det er behov for å utdanne flere, og at flere skal ønske å utdanne seg til å bli pilot. Det har vært utfordringer med dårlige arbeidskontrakter i enkelte lavprisselskaper. Det gjør at det er færre som ønsker dette yrket.” – Yngve Carlsen i Norsk Flygerforbund (Gjendem og Visjø, 2016).

Kostnadsfokuset i den kommersielle flybransjen har resultert i fremvekst av kreative løsninger og strukturer, slik som datterselskaper og rekruttering via bemanningsbyrå. Dette er særlig kjennetegnet i lavprisbransjen, hvor pilotene ofte jobber som kontraktspiloter med til tider svært ugunstige arbeidsvilkår (Mortensen, 2016a). Selv om etterspørselen er ventet å øke kraftig i fremtiden, er bransjen per i dag i et stadige mellom overskudd og underskudd på piloter hvor det fortsatt er nokså god tilgang på piloter. Dette medfører at selskapene per i dag først og fremst rekrutterer piloter med mer erfaring fremfor helt nyutdannede. Pilot Flight Academy, en privat norsk

flyskole, opplyser at en toårig utdanning hos dem koster i overkant av 970.000kr (Pilot flight academy, 2019). Til tross for at pilotene ofrer store økonomiske summer for utdannelsen, er de per i dag altså ikke garantert jobb etter ferdig utdanning. De overnevnte arbeidsbetingelsene i bransjen kan føre til at det utdannes færre piloter enn markedet har behov for, skal vi tro visepresident Jack Netskar i den internasjonale pilot organisasjonen IFALPA (Gjendem og Visjø, 2016).

Ettersom overskuddet av piloter er antatt å snu til underskudd i fremtiden, er det sannsynlig at bransjen vil kunne oppleve et maktskifte hvor arbeidsgiver får mindre makt, mens arbeidstaker får mer makt. For pilotene vil dette innebære en økt maktposisjon, noe som har mye å si for hva de er villig til å finne seg i og godta av arbeidsvilkår. I tillegg er organiseringsgraden blant piloter allerede svært høy. Ifølge Utdanning.no (2019), er det rundt 2000 sysselsatte flygere i Norge. 1600 av disse pilotene er medlemmer i fagorganisasjonen Norsk Pilotforbund, noe som utgjør en organisasjonsgrad på hele 80% (Parat, 2019). Fagforeningene er robuste, moderne og slagkraftige, noe som gir pilotene en sterk posisjon ved forhandlinger eller når selskapet ønsker å ta beslutninger som påvirker pilotene (ibid).

Med tanke på Norwegians ønske om ekspansjon, samt den fremtidige konkurransen om pilotene i markedet, vil man kunne anta at selskapet ønsker å strekke seg langt for å beholde og i tillegg rekruttere nye piloter. Derimot har flere interne konflikter og streiker antydnet spenninger mellom pilotene og ledelsen i selskapet. Med det enorme kostnadspresset i bransjen har Norwegian gjort omdiskuterte endringer, noe som er dårlig mottatt av pilotene (De Rosa, 2017). Det kan med andre ord se ut til å være en mismatch mellom Norwegians behov for piloter og hvordan pilotene behandles i selskapet. Dette får oss til å undre; "Er himmelen alltid blå over skyene?"

Dette leder oss til oppgavens tema; Med tanke på fremtidige behov, behandler Norwegian pilotene på en måte som tjener selskapets langsiktige interesser? For å undersøke dette ønsker vi å få innsikt i motivasjonen til pilotene, hvor fornøyd de er med arbeidsforholdene i selskapet og derav hvorvidt Norwegian behandler sine piloter på en måte som tjener selskapets langsiktige interesser eller ikke.

1.1 Problemstilling og delproblemstillinger

Vi vil undersøke temaet ved å se nærmere på problemstillingen;

I hvilken grad bidrar arbeidsforholdene i Norwegian til å styrke eller svekke pilotenes motivasjon?

Med bakgrunn i valgt teori har vi hentet ut tre fokusområder innen motivasjonsteori, basert på Clayton Alderfers ERG-teori om tre-steps-inndeling av Maslows behovspyramide. De tre inndelingsområdene er grunnleggende behov, relasjonsbehov, og vekstbehov. Videre har vi benyttet de tre fokusområdene til å utlede tre delproblemstillinger som skal belyse hovedproblemstillingen:

- *I hvilken grad tilfredsstilltes pilotenes grunnleggende behov?*
- *I hvilken grad tilfredsstilltes pilotenes relasjonsbehov?*
- *I hvilken grad tilfredsstilltes pilotenes vekstbehov?*

1.2 Avgrensninger

Vi ønsker å belyse problemstillingen sett fra pilotenes ståsted. Det innebærer at vi ikke fokuserer på årsaker til hvorfor ledelsen behandler pilotene som de gjør, men kun hvordan pilotene opplever å jobbe i selskapet. Videre tar denne oppgaven kun for seg arbeidsforholdene til Norwegian piloter med base i Norge. Informantene har nevnt at arbeidsforholdene i Norge står i stor kontrast med flere av selskapets baser i utlandet. Resultatene fra denne oppgaven må derfor sees i lys av norske arbeidsforhold, og er nødvendigvis ikke representative for hvordan selskapet opererer i utlandet. Vi har valgt å fokusere på fire teoretiske hovedområder for motivasjon; behovsteori, sosialmotivasjonsteori, kognitiv teori og situasjonsteori. Resultatene fra denne oppgaven er analysert på bakgrunn av disse fire hovedområdene, og tar ikke hensyn til andre perspektiver.

Nå som vi har introdusert tema og bakgrunn for problemstillingen, skal vi videre se nærmere på Norwegian gjennom en kort introduksjon av selskapet.

1.3 Introduksjon til Norwegian

Norwegian ble opprettet i 1993 som en delvis videreføring av det konkursslåtte selskapet Busy Bee of Norway. I samarbeid med Braatens tilbydde de flyvninger på Vestlandet frem til 2002. Etter samarbeidet ble brutt ønsket Norwegian å nå et større marked. For å oppnå dette ble selskapet notert på Oslo Børs i 2003 under navnet Norwegian Air Shuttle ASA (Jarslett, 2018). Dette var starten på det som skulle vise seg å bli et luftfarts eventyr uten like. Med administrerende direktør og største eier i spissen, Bjørn Kjos, var Norwegian klar for å kjempe på det globale markedet. Ekspansjonen startet med å etablere baser i flere Europeiske land, samt opprettelsen av sitt første

utenlandske datterselskap. Videre ble tilbudet jevnlig utvidet innenfor Europa, frem til selskapet i 2015 begynte å tilby langdistanseturer til verdensomspennende reisemål (Norwegian, 2019a).

Norwegian har i dag rundt 11.000 medarbeidere på global basis, og er verdens femte største lavprisselskap (Norwegian, 2019b). I 2017 fraktet selskapet mer enn 33 millioner mennesker med over 500 ruter til 150 reisemål over hele verden. Siden børsnoteringen har selskapet hatt enorm vekst. Flyflåten består av 170 fly med ytterligere 200 fly i bestilling, og er en av de yngste og grønneste flyflåtene i bransjen (ibid).

Norwegian ønsker å gi alle muligheten til å fly, noe som gjenspeiles i deres visjon; *"Alle skal ha råd til å fly"* (Norwegian, 2019c). For å realisere visjonen påstår selskapet å ha et sterkt fokus på å være bærekraftig, samt å ha konkurransedyktige og lave priser. Norwegian hevder å ha til hensikt å være det foretrukne flyselskapet, samt å skape lønnsomhet og utbytte for deres aksjonærer. Dette mener de å gjøre gjennom å holde fast ved verdier som innovasjon, teamwork og simplicity (Ibid).

1.3.1 Interne konflikter

De siste årene har det vært flere store konfliktsaker mellom pilotene og ledelsen i Norwegian. Konfliktene har i hovedsak omhandlet arbeidsgiverforholdet og arbeids- og lønnsvilkårene til pilotene. Selskapet har tatt kreative grep for å kutte ned på personalkostnadene, ifølge Halvor Vatnar i NPU (De Rosa, 2017). Norwegian har flyttet alle pilotene over fra moderselskapet NAS (Norwegian Air Shuttle), til datterselskapet NAN (Norwegian Air Norway) som leier dem ut til moderselskapet. Pilotene er med andre ord ansatt i et utleieselskap som kun betjener én arbeidsgiver. Når Norwegian ikke lenger har behov for selskapet pilotene er ansatt i, vil pilotene ikke lenger ha noen jobb (Ibid). Vatnar hevder at Norwegian bevisst jobber for å svekke arbeidsrettighetene til skandinaviske piloter ved å flytte ansettelsene lengre ned i konsernet (Ibid). Dette mener pilotene skaper stor usikkerhet for jobb i fremtiden, og det har resultert i mye uenighet internt i selskapet og flere streiker (Øberg, 2015).

Vi har nå fått et lite innblikk i Norwegian, noe som kan være nyttig for å belyse hvordan arbeidsforholdene i selskapet påvirker pilotenes motivasjon. Videre skal vi se nærmere på hvilke teorier vi har valgt for å belyse problemstillingen.

2.0 Teori

Motivasjon defineres som psykologiske prosesser som igangsetter, styrer og opprettholder atferd (Einarsen og Skogstad, 2011. s. 69). Deci & Ryan skiller mellom to former for motivasjon; indre og ytre. *Indre motivasjon* defineres som atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører (Buch m.fl. 2016, s. 22). Motivet for innsatsen ligger i å oppdage eller mestre noe nytt. *Ytre motivasjon* er knyttet til konsekvensen av jobbaktiviteten. Motivasjonsfaktorer kan være å oppnå fordeler som lønn, eller unngå ulemper som for eksempel oppsigelse (Ibid). Forskjellen på indre og ytre motivasjon ligger med andre ord ikke i hva vi gjør, men i begrunnelsen for det vi gjør.

Vi skal nå ta for oss ulike teorier innen motivasjonspsykologi, og se på hvordan teoriene belyser ulike aspekter som kan påvirke motivasjon. I moderne psykologi skiller vi mellom fire tolkningsrammer for å forklare motivert atferd i arbeidslivet; behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier (Kaufmann og Kaufmann, 2015. s. 113). Til tross for at vi har satt oss inn i flere teorier, har vi valgt å begrense oss til to ulike teorier innenfor behovsteori og situasjonsteori, én sosialmotivasjonsteori og én kognitiv teori. Grunnen til dette er at vi så store forskjeller i fokusområdene innenfor behov- og situasjonsteori, og ønsket å få et bredere utgangspunkt ved å se på to ulike teorier innenfor hver av disse rammene. Vi har valgt disse teoriene fordi de belyser ulike sider ved problemstillingen, og utfyller hverandre med tanke på styrker og svakheter.

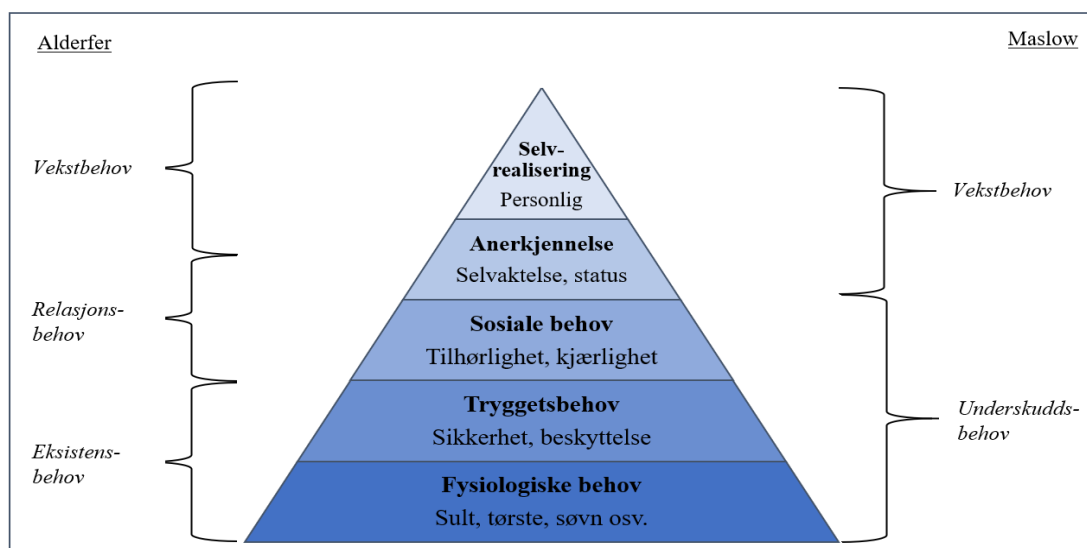
2.1 Behovsteori

Behovsteori forsøker å forklare hva de viktigste menneskelige behovene er. Behov er et omstridt begrep, i alle fall i visse akademiske miljøer. Enkelte hevder at begrepet kan være for vagt, mens andre kan mene at menneskelige behov er så forskjellige og miljøpåvirket at begrepet er lite til hjelp for å forklare menneskelig atferd. Til tross for denne akademiske skepsisen står tanken om menneskelige behov sentralt innen psykologi. Sunn fornuft sier oss at behov er viktige ettersom alle har dem. Men å fastslå hva behovene våre består av, på lang sikt eller på et gitt tidspunkt, er mye vanskeligere (Bolman og Deal, 2014, s. 147).

2.1.1 Maslows behovsteori

Den første teorien som siktet mot å klassifisere og ordne alle menneskelige behov i et system, ble utviklet av psykologen Abraham Maslow. Han mente at vi kunne dele menneskers behov inn i fem hovedkategorier. Disse kategoriene sorteres i to hovedtyper; *behov for underskuddsdekning* og *behov for vekstmuligheter*. Videre organiserte Maslow behovene i et behovshierarki, noe som betyr

at det er en systematisk rangorden mellom behovene. Strukturen i teorien er illustrert i figur 2.2.1 (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 114).



Figur 2.1.1: Maslows behovspyramide og Clayton Alderfers ERG-teori

Maslow argumenterte for at alle mennesker har fem grunnleggende behov:

- 1) I bunnen av hierarkiet finner vi *fysiologiske behov*. Dette er individets grunnleggende biologiske drifter for overlevelse og tilpasning, slik som behov for næring, luft, vann og husly. I arbeidslivssammenheng tenker vi gjerne på lønnsbetingelser, altså en minimumslønn som gjør det mulig for oss å dekke våre grunnleggende behov.
- 2) Det neste nivået er *trygghetsbehov*. De aktiveres etter at et minimum av tilfredsstillelse av fysiologiske behov er sikret. Hovedsakelig tenker vi på trygge omgivelser som beskytter mot fysisk og psykisk skade. Dette kan oppnås gjennom sikkerhetstiltak i det fysiske arbeidsmiljøet. I tillegg er trygghet for å få beholde jobben viktig, samt at sikkerhetsbehov i jobbsammenheng også kan dreie seg om en viss grad av forutsigbarhet i arbeidssituasjonen.
- 3) *Sosiale behov* er det tredje og høyeste nivået av underskuddsbehovene. Dette nivået blir aktualisert etter at de to foregående typer behov er tilfredsstilt. Her dreier det seg om behov for sosiale tilknytninger i form av venner, kolleger, partnere osv. Bedrifter kan hjelpe til å dekke slike behov ved å tilrettelegge for gode samarbeidsforhold på jobben, for eksempel ved å arrangere sosiale samvær og aktiviteter på fritiden. Det er også viktig å fokusere på hvordan arbeidet organiseres, og at dette gir grunnlag for å knytte sosiale bånd til kolleger.
- 4) Når vi kommer til det fjerde nivået, *behov for anerkjennelse*, er vi over i gruppen vekstbehov. Her handler det om individets mulighet for personlig vekst, som å videreutvikle kompetanse og personlige egenskaper. Sentrale behov på dette nivået er ønske om å prestere, ha

prestisje, nyte suksess i livet og nyte andres aktelse. Dette kan handle om å få større ansvar på jobben, stige i gradene og gjøre karriere, at en blir sett og får tilbakemelding på eget arbeid osv.

- 5) *Selvrealisering* er det høyeste nivået i behovshierarkiet. Det innebærer hvorvidt den enkelte får utnyttet evnene sine og realisert sitt potensial. Ved å gi medarbeidere muligheter for dette i jobben, kan vi utløse sterke motiverende krefter. Folk yter som regel sitt aller beste under disse betingelsene, noe som kommer både individet og bedriften til gode (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 115-116).

En grunntanke i teorien er at de laveste behovene, underskuddsbehov, må tilfredsstilles før høyere ordens vekstbehov blir aktivisert. For eksempel vil trangen til mat dominere livet til den som går kronisk sulten, men straks en har nok å spise, kommer andre behov i forgrunnen. Logikken med hierarkiet er at behov på et høyere nivå ikke vil påvirke atferden før behov på lavere nivå er tilfredsstilt. For enkelte mennesker kan behovenes rekkefølge variere, for eksempel kan enkelte ha så høyt behov for status og prestisje at det går ut over både fysiologiske og sosiale behov. Maslow antar at de fleste mennesker vil være delvis tilfredsstilt og samtidig delvis ikke-tilfredsstilt på alle behovene, men at graden av tilfredsstillelse vil være mindre hos den enkelte når vi går oppover i behovshierarkiet (Bolman og Deal, 2014, s. 151).

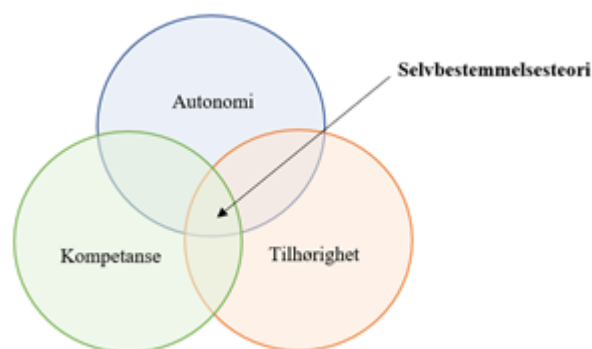
Den empiriske forskningen som har vært gjort for å teste denne teorien, gir et nokså blandet bilde. En viktig positiv konklusjon er at skillet mellom underskuddsbehov og vekstbehov synes å bli bekreftet. Folk som jobber på et lavt nivå i en organisasjon, opplever i større grad fare for at de bare får tilfredsstilt sine underskuddsbehov i jobben. Derimot har de som jobber i høyere stillinger, langt større sjanse til å også få tilfredsstilt sine vekstbehov. Slike resultater støtter Maslows teori. De mer spesifikke antakelsene om antall behov, typer behov og behovenes rekkefølge, får imidlertid mindre støtte. Forskningen tyder på at vi er mer fleksible enn antatt (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 117).

En videre forskning av Maslows behovspyramide er ERG-teorien av psykologen Clayton Paul Alderfer. Han forenkler Maslows teori til tre nivåer; eksistensielle behov, relasjonsbehov og vekstbehov (Mulder, P. 2013). Eksistensielle behov omhandler fysiologiske behov og trygghetsbehov. Relasjonsbehov omfatter sosiale behov, samt enkelte områder innen anerkjennelse slik som tilhørighet. Vekstbehov relaterer til selvrealisering og resterende deler av anerkjennelse. Nivåene er illustrert i figur 2.1.1. Vi har valgt å bruke Alderfers inndeling som grunnlag for vår analyse struktur, men skal ikke gå dypere inn på teoriens tolkninger.

Vi har valgt å inkludere Maslows behovsteori for å vurdere i hvilken grad de menneskelige behovene er dekket. Når vi får innsikt i hvilke behov som eventuelt ikke blir dekket, sitter vi på data som vil hjelpe oss å finne svar på om Norwegians arbeidsforhold styrker eller svekker pilotenes motivasjon.

2.1.2 Selvbestemmelsesteori

De amerikanske forskerne Edward Deci og Richard Ryan utviklet en behovsteori som sier at vår atferd er styrt av et ønske om å dekke udekte behov. Behov er her definert som universale nødvendigheter som er essensielle for optimal utvikling og integritet (Einarsen og Skogstad, 2011. s. 105). Til forskjell fra Maslows behovshierarki bygger denne teorien kun på indre psykologiske behov: behov for tilhørighet, autonomi og kompetanse. Teorien hevder at dersom disse behovene tilfredsstilles, vil det gi positivt utslag for individet; god helse, engasjement på jobben og økt læring. Om behovene trues, kan det derimot medføre en rekke negative konsekvenser for helse og utvikling hos den enkelte (Ibid). Vi skal nå se på hva de psykologiske behovene innebærer.



Figur 2.1.2: Selvbestemmelsesteori

Tilhørighetsbehovet omhandler viktigheten av å danne og opprettholde gode relasjoner til andre mennesker. Behov for tilhørighet deler mange likhetstrekk med Maslows behov for sosiale relasjoner. I begge teoriene fremheves viktigheten av at arbeiderne opplever å motta sosial støtte fra ledere og kollegaer. Sosial støtte ble i denne sammenhengen definert som nivået av hjelpende spesial interaksjon (Buch m.fl., 2016, s. 242).

Tilhørighet handler også om følelsen av å være en del av et fellesskap. Alle mennesker har et behov for å samhandle med og være tilknyttet andre mennesker. Det er derfor viktig at ledere tilrettelegger for lagånd og teamarbeid på arbeidsplassen. Medarbeiderne blir mer motivert til å jobbe når de opplever at de er en del av noe større, og at deres arbeid er essensielt for å nå et felles mål. Videre

kan fokus på fellesskap og samarbeid medføre positive konsekvenser for arbeidernes helse, velvære og kreativitet.

Autonomi handler om friheten til å styre egen arbeidshverdag. Vi er autonome når vi ikke opplever at ytre krefter presser oss til å tenke, føle eller oppføre oss på en bestemt måte. I autonomi ligger tre subjektive kvaliteter; indre kontrollplassering, fri vilje og opplevelse av valgmuligheter. Vi opplever indre kontrollplassering når vi plasserer årsaken til det vi gjør hos oss selv fremfor hos andre eller i situasjonen vi befinner oss. Opplevelse av fri vilje innebærer at vi kan utforme jobben og arbeidsoppgavene ut fra våre egne ønsker. Videre handler valgmuligheter om at vi kan velge ulike alternativer i arbeidet, for eksempel *når* arbeidet skal utføres.

Det er helt avgjørende for mennesker å kunne bestemme over sin egen arbeidssituasjon og ha mulighet til å ta egne valg. Likevel er vi på jobben underlagt andre med rett til å styre og lede oss. I tilfeller der andre styrer oss eller forsøker å styre oss i for stor grad, kan de ansatte oppleve stress, ubehag og sinne. Det er derfor viktig å la arbeidstakerne få delaktighet, medvirkning og medbestemmelse på jobben. Å legge til rette for valg kan bety å anerkjenne de indre opplevelsene folk har, styrke den indre motivasjonen deres og gi folk økt tro på prestasjonene sine (Einarsen og Skogstad, 2011. s. 107). Autonomi er på denne måten svært viktig for å opprettholde den indre motivasjonen til medarbeiderne.

Kompetansebehovet defineres av Deci & Ryan som behovet for å oppleve mestring i interaksjon med miljøet og ønsket om å bruke egne evner og ferdigheter. Kompetanse innebærer at de ansatte har kunnskap til, så vel som troen på at de klarer å utføre arbeidsoppgavene sine på en god og tilfredsstillende måte. Å få oppfylt kompetansebehovet innebærer derfor en opplevelse av frihet til å takle utfordringer, til å lære, til å utvikle seg og til å mestre (Einarsen og Skogstad, 2011. s. 108). Her kan vi se likheter med Maslows behov for selvrealisering, ved at den ansatte får realisert sitt potensiale. Det er med andre ord svært viktig at medarbeiderne hele tiden føler at de mestrer og utvikler seg i det de gjør. Slik mestringsfølelse bidrar til at medarbeiderne blir mer investert i arbeidet og presterer bedre på jobb.

Behovstilfredstillelse anses som et naturlig mål i menneskers liv og er avgjørende for menneskers handlinger. Deci & Ryan hevder at autonomi, kompetanse og tilhørighet er de viktigste faktorene for å motivere mennesker, og at tilfredsstillelse av disse behovene har betydning for menneskets

psykologiske vekst, integritet, vitalitet og ikke minst velvære (Buch m.fl., 2016), s. 244). Teorien er derfor sentral når vi skal undersøke hvordan arbeidsforholdene påvirker motivasjonen.

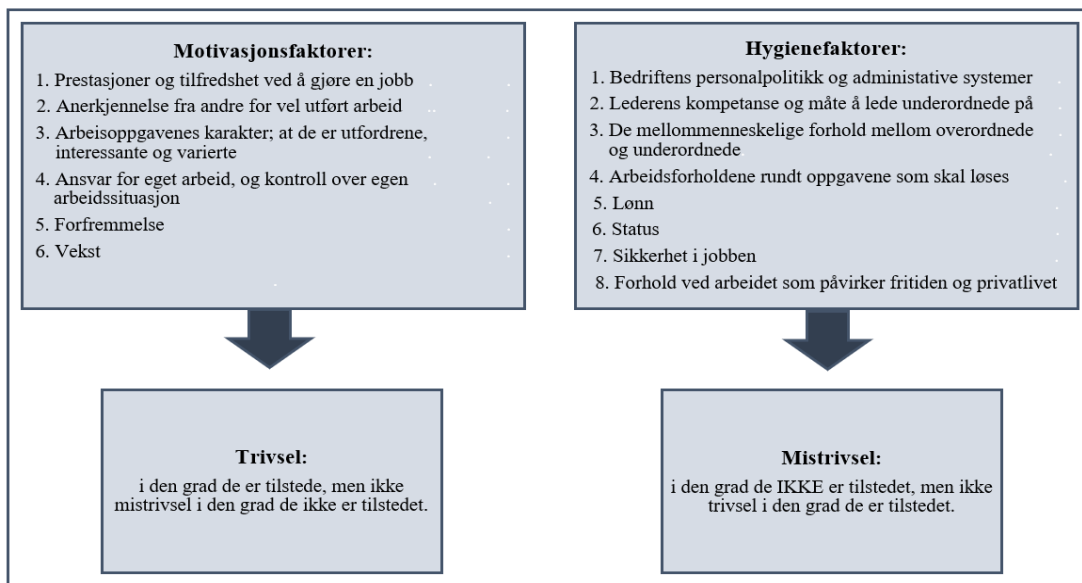
2.2 Situasjonsteori

Situasjonsteorier hevder at egenskaper ved selve arbeidssituasjonen kan være avgjørende for arbeidstakernes motivasjon og jobbprestasjoner (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 138). Vi skal her ta for oss to situasjonsteorier; Herzbergs tofaktormodell og jobbkarakteristikamodellen til Hackman & Oldham.

2.2.1 Herzbergs tofaktorteori

Den første fullstendige teorien om jobbtilfredshet finner vi i Herzbergs tofaktorteori. På 60-tallet utførte Frederick Herzberg forskning på trivsel på arbeidsplassen. I forkant av denne forskningen var den generelle oppfatningen at så lenge man endret på forholdene som gjorde arbeiderne misfornøyde, ville dette føre til økt trivsel. Konklusjonen av Herzbergs studie var imidlertid at tilfredshet og mistrivsel var relatert til ulike sett av forhold. Det vil si at dersom man bare endrer forhold som gjorde medarbeiderne utilfredse, var ikke det ensbetydende med at de ville bli tilfredse og motiverte (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 138).

Ansattes tilfredshet i arbeidet viste seg å være sterkt knyttet til arbeidsoppgavenes karakter, mens mistrivsel var knyttet til arbeidsmiljøet. Herzberg kalte forhold som fremmer tilfredshet i arbeidet, for *motivasjonsfaktorer*, ettersom de motiverer de ansatte til bedre ytelse. Faktorer relatert til mistrivsel ble beskrevet som *hygienefaktorer*, fordi de dreier seg om arbeidsmiljøet. Det betyr at motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er tilstede. Hygienefaktorene kan skape mistrivsel dersom de ikke er til stede, men skaper ikke nødvendigvis trivsel dersom de er til stede. For eksempel skaper ikke nødvendigvis gode arbeidsforhold trivsel, men dårlige arbeidsforhold skaper mistrivsel (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 139).



Figur 2.2.1: Herzbergs motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer

Figuren ovenfor viser hvilke forhold som fremmer trivsel (motivasjonsfaktorer) og mistrivsel (hygienefaktorer) i arbeidssituasjoner. Det kan være interessant å merke seg at motivasjonsfaktorer hovedsakelig ligger i den øvre del av Maslows behovspyramide, mens hygienefaktorer overveiende ligger i det nedre området.

Herzbergs teori har vært utgangspunkt for en rekke motivasjonsstudier i flere land. Til tross for kulturelle forskjeller er det en klar tendens til at ansatte kobler tilfredshet til trekk ved selve arbeidsoppgavene, og mistrivsel til forhold omkring løsningen av arbeidsoppgavene. Likevel har Herzbergs teori og forskningsopplegg blitt inngående diskutert i organisasjonslitteraturen, hvor flere har stilt seg kritiske til metoden han har brukt i studien. Her ble respondentene bedt om å rapportere erfaringer når de har følt seg tilfreds eller misfornøyd i arbeidet. Det viser seg at mennesker har en lei tendens til å legge skylden på andre/omgivelsene dersom de ikke lykkes, og selv ta æren for gode resultater. Dette kan synes å stride mot konseptet om indre kontrollplassering, som ble nevnt i selvbestemmelsesteorien.

Det finnes studier som har anvendt en annen metodisk tilnærming, som rapporterer at forhold knyttet til arbeidssituasjoner kan fremme både trivsel og mistrivsel blant ansatte. Men den aller mest omdiskuterte antakelsen, er at lønn ikke påvirker innsatsen og motivasjonen. Her hevder noen at penger kan ha en sterk symbolverdi for enkelte. For det første kan pengebelønning være en anerkjennelse for at man har gjort en god jobb. For det andre er lønn knyttet til sosial status, og for det tredje er penger det eneste konkrete beviset den enkelte har for å ha utført en tilfredsstillende

jobb. Penger kan altså ses på som et sterkt symbol. Nyere forskning viser likevel at de aller sterkeste motivasjonsfaktorene ikke er knyttet til lønn og karriere, men til hvordan jobben er utformet (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 262).

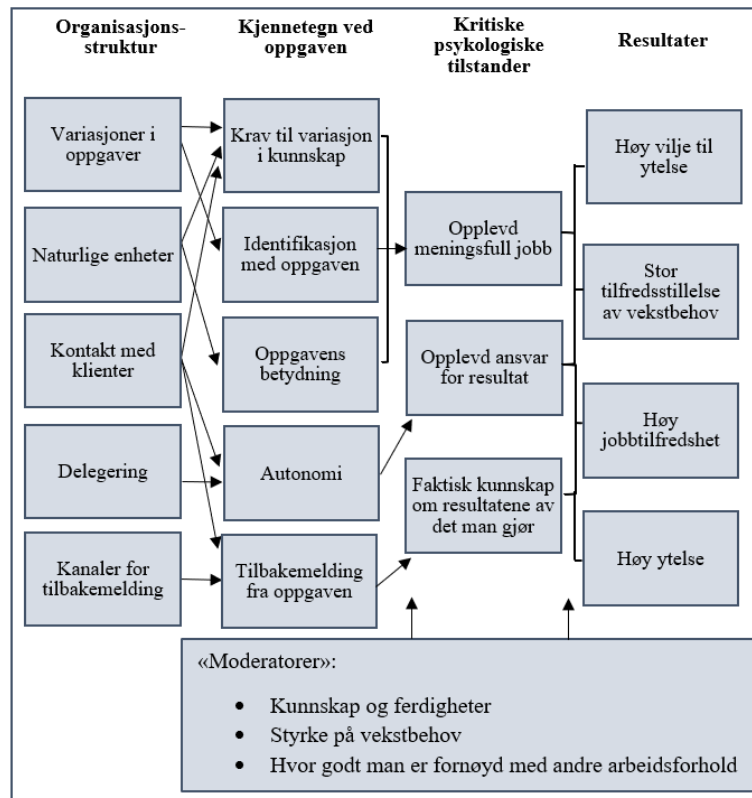
Vi valgte å inkludere Herzbergs tofaktorteori fordi vi mener at teorien belyser et tema som er relevant for vår oppgave. Når vi skal analysere dataene vil vi ha et teoretisk utgangspunkt for å bedømme hvilke forhold som styrker eller svekker pilotenes motivasjon.

2.2.2 Jobbkarakteristikamodellen

Jobbkarakteristikamodellen er en motivasjonsmodell utviklet av Hackman & Oldham. Den er bygget på antakelsen om at økt jobberikelse kan øke motivasjon og jobbtilfredsheten hos den enkelte medarbeider slik at produktivitet og ytelse i organisasjonen øker. Hackman & Oldham hevder at alle jobber kan beskrives med fem kjernedimensjoner (Mikkelsen og Laudal, 2014, s. 82).

1. *Variasjon i kunnskap.* Dette innebærer i hvilken grad jobben krever ulike aktiviteter slik at medarbeideren får bruke talent, evner og ulike ferdigheter. Her ser vi likheter til kompetansebehovet i selvbestemmelsesteorien, som fremhever viktigheten av å få utvikle egne evner og ferdigheter på jobben.
2. *Identifikasjon med oppgaven.* I hvilken grad oppgavene utgjør et meningsfullt hele, og om den enkelte kan delta i gjennomføringen fra begynnelse til slutt med et synlig resultat.
3. *Oppgavens betydning.* I hvilken grad jobben har en betydning for individet, virksomheten eller forbrukerne. Arbeidsoppgavens betydning virker å samsvare godt med de to øverste trinnene i Maslow; anerkjennelse og selvrealisering. Opplevs oppgaven som meningsfull for andre mottar man gjerne anerkjennelse for dette, samt at individet kan oppnå selvrealisering dersom oppgaven har stor betydning for en selv. Vi ser også likhetstrekk til en meningsfull arbeidsoppgave i Herzbergs motivasjonsteori.
4. *Autonomi.* Hvilken frihet det er i stillingen til å planlegge eller bestemme hvordan arbeidet skal utføres. Viktigheten av selvbestemmelse over arbeidssituasjonen ser vi også i selvbestemmelsesteorien, samtidig som Herzberg også nevner dette som en klar motivasjonsfaktor.
5. *Tilbakemelding fra oppgaven i seg selv.* I hvilken grad utførelsen av arbeidsoppgavene som kreves for å få et godt resultat, gir medarbeideren direkte og klar informasjon om hvor effektiv medarbeideren har vært. Her kan det også trekkes paralleller til behov for anerkjennelse i Maslows teori.

Disse fem jobbkaraktistikkene vil være avgjørende for å oppnå tre kritiske psykologiske tilstander; Opplevd meningsfull jobb, opplevd ansvar for resultat, og faktisk kunnskap om resultatene av det man gjør. Dersom disse tre psykologiske tilstandene er tilfredsstillende, hevder Hackman & Oldham at den ansatte vil ha høy vilje til ytelse, stor tilfredsstillelse av vekstbehov, høy jobbtilfredshet og høy indre motivasjon (Broch-Haukedal, 2010, s. 127).



Figur 2.2.2: Hackman & Oldhams motivasjonsmodell

I tillegg har modellen flere moderatorer som kan forklare eventuelle avvik i modellen. Disse er kunnskap og ferdigheter, styrke på vekstbehov, og hvor fornøyd man er med andre arbeidsforhold.

En kritikkverdig faktor med denne modellen er at den fokuserer på individet, og ikke den sosiale samhandlingen på arbeidsplassen, som også er viktig for folk. Hackman & Oldham har i senere tid også påpekt denne svakheten med modellen. De påpekte i en publikasjon fra 2010 at arbeidets karakter er svært annerledes nå, enn da modellen ble utviklet. Tidligere var arbeidet vanligvis organisert slik at det skulle utføres av individer som for det meste arbeidet uavhengig av hverandre i frittstående organisasjoner (Mikkelsen og Laudal, 2014. s. 83). I dagens jobber er derimot den sosiale samhandlingen et tydeligere og viktigere kjennetegn (Ibid). Grant viser i sin forskning hvordan oppgavens betydning og de ansattes *kontakt* med de som drar nytte av at oppgaven utføres, kan øke

de ansattes motivasjon og prestasjon (Ibid, s. 84). Det sosiale behovet ser vi tydelig vektlegges i flere av de øvrige motivasjonsteoriene. I Maslow finner vi dette som et sentralt behov midt i behovshierarkiet, mens selvbestemmelsesteorien presiserer at tilhørighet på arbeidsplassen er én av tre kritiske motivasjonsfaktorer. Dette styrker tanken om at det sosiale aspektet på jobben har stor innvirkning på motivasjon.

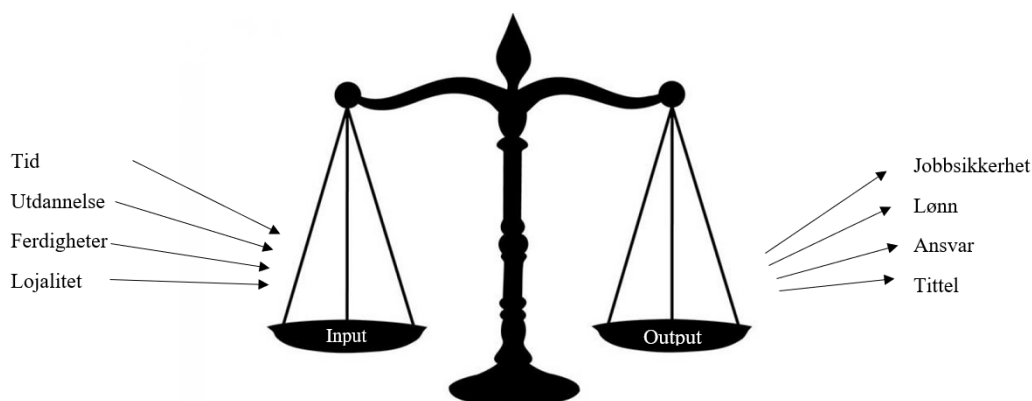
Jobbkarakteristikamodellen er utviklet med baktanke om at arbeidsoppgaven i seg selv er nøkkelen til motivasjon i arbeidet. Ved å analysere fem jobbkarakteristikker mener Hackman & Oldham at man kan anslå hvor tilfreds folk er i jobben sin, og dermed hvor motivert de er. Teorien er derfor svært aktuell når vi skal undersøke hvilken effekt arbeidsforholdene har på motivasjon.

2.3 Sosialmotivasjonsteori

Sosial motivasjonsteori er opptatt av hvordan individets opplevelse av sitt forhold til sine kollegaer kan virke motiverende eller demotiverende. Her blir spesielt rettferdighet betraktet som en viktig faktor for motivasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 132). Vi skal nå ta for oss Adams likeverdsteori.

2.3.1 Likeverdsteori

J. Stacy Adams utviklet en likeverdsteori som behandler likeverd (equity) som motivasjonsfaktor på arbeidsplassen. Likeverd blir betraktet som et prinsipp som har forutsigbare, og til dels sterke motiverende og demotiverende effekter, på folk innsatsvilje og generelle motivasjon i arbeidslivet (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 132). Teorien tar utgangspunkt i at mennesker ønsker en bidrags- og belønningsbalanse som er i samsvar med det andre får. I praksis vil mennesker sammenligne sin jobbinnsats og sitt jobbutbytte med det andre får.



Figur 2.3.1: Adams likeverdsteori modell

Dersom vi opplever vår innskudds- og uttaksbrøk som likeverdig med brøken til andre relevante personer, sier teorien at det eksisterer en likeverdstilstand. Dette oppleves som tilfredsstillende og rettferdig. Dersom vi derimot opplever at innskudds- og uttaksbrøkene ikke er i likevekt, opplever vi likeverdsspenning. Denne tilstanden skaper misnøye og kan lett føre til konflikter (Ibid). En ansatt som føler seg urettferdig behandlet vil forsøke å gjenopprette balansen. Likeverdsteorien spesifiserer seks ulike fremgangsmåter som er aktuelle for å rette opp ubalansen:

1. Forandre innskuddet (for eksempel yte mindre)
2. Forandre uttaket (for eksempel ved å øke produksjonsmengden)
3. Fordreie selvopplevelse (forandre fra å oppleve seg som liktarbeidende til merarbeidende)
4. Fordreie opplevelsen av andre (ved å se på referansepersoners jobbsituasjon som mindre attraktiv)
5. Velge et annet referanseobjekt
6. Slutte

Mye av forskningen omkring likeverdsteori har vært knyttet til lønnsforhold. Imidlertid gjelder teorien også for andre former for belønning. Forskning viser at også status og andre kompensasjoner kan godtgjøre for ulikt lønnsgrunnlag (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 133).

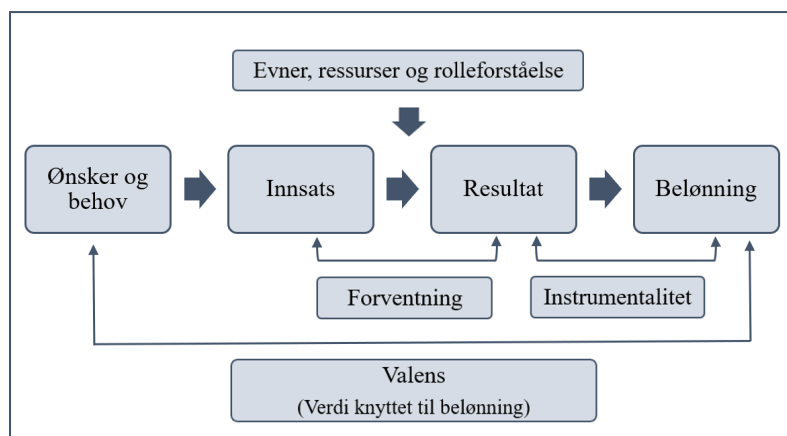
Likeverdsteori behandler rettferdighet som den viktigste motivasjonsfaktoren på arbeidsplassen. Teorien hevder at det må være en likevektsbalanse mellom arbeidsinnsatsen og utbyttet den ansatte får tilbake. Dersom arbeiderne opplever likeverdsspenning vil dette kunne skape misnøye og konflikter på arbeidsplassen. Teorien oppleves som aktuell fordi den bidrar til å belyse problemstillingen på en ulik måte enn de andre behovsteoriene. Mens teoriene i de øvrige avsnittene fokuserer på *hvilke* forhold som er avgjørende for motivasjon, fokuserer likeverdsteorien på *hvordan* arbeidsforholdene kan bidra til å fremme eller hemme motivasjon.

2.4 Kognitiv teori

I tradisjonell kognitiv teori blir det understreket at handlinger ofte er et resultat av rasjonelle, bevisste valg. Kognitiv motivasjonsteori argumenterer for at rasjonelle valg også er den mest sentrale driveren av menneskelig atferd (Kaufmann og Kaufmann, 2015, s. 120). Vi skal her ta for oss forventningsteori, og undersøke om ytre motivasjon kan være en viktig drivkraft for handlingene våre på arbeidsplassen.

2.4.1 Forventningsteori

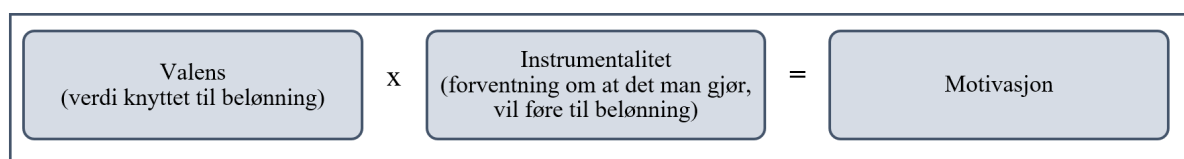
Når en person forventer at det er mulig å oppnå noe, som for eksempel en belønning eller noe en ønsker seg, så skapes det vilje og motivasjon til å yte for å oppnå dette. Dette kalles forventningsteori (Jacobsen og Thorsvik, 2013).



Figur 2.4.1.1: De sentrale elementer i forventningsteori

Det er tre hovedpoeng i modellen. For det første må det være en belønning som er av verdi for vedkommende. Begrepet «valens» brukes her for å beskrive hvor stor verdi belønningen har, samt styrken i personens ønske om belønningen. For det andre må det være en troverdig sammenheng mellom innsats og resultat, noe som innebærer at resultatet oppleves som oppnåelig. Denne sammenhengen kan være problematisk da dette påvirkes av den enkeltes evne, ressurs og rolleforståelse. Eksempelvis kan en person ha et sterkt ønske om en spesifikk belønning, men innser at han/hun mangler evner, ferdigheter og ressurser til å oppnå det nødvendige resultatet. Dette er noe modellen tar hensyn til (Ibid). Det tredje hovedpoenget kalles «instrumentalitet», og innebærer en forventning om at det man gjør vil føre til belønning (Ibid).

Forventningsteorien er bygget på en motivasjonsformel, hvor valens multipliseres med instrumentalitet. Dette viser til at hvis valens er lik null så er det ingen nytte at forventningen er høy, eller omvendt. Da vil uansett motivasjonen komme ut lik null (Ibid).



Figur 2.4.1.2: Motivasjonsformelen i forventningsteori

I forventningsteorien kan en se en likhet med likeverdsteorien ved at den også har et fokus på å få belønning for den arbeidsinnsatsen som legges inn. Forventningsteorien fokuserer i større grad på sammenhengen mellom ønsket om belønning og forventning om at det man gjør vil føre til oppnåelse av denne belønningen. Disse elementene må være tilstede for at det skal gi motivasjon. Grunnen til at vi valgte å ta med forventningsteorien er fordi den ser på de ytre motivasjonsfaktorene, slik som for eksempel lønn, som vil være interessant å sette opp mot problemstillingen vår.

2.5 Oppsummering

Som en ser dekker de forskjellige teoriene ulike aspekter innenfor fortolkningsrammene. Samtidig er det noen gjengangere på tvers av teoriene. Herzbergs hygienefaktorer har likhetstrekk med Maslows underskuddsbehov, da dette er faktorer som spiller inn på om en får sine grunnleggende behov dekket. Under hygienefaktorene kan dette være faktorer som ledelse, personalpolitikk og lønn, som skal dekke grunnleggende behov og sikkerhet i jobben. Hvis disse uteblir så vil det skape mistrivsel på arbeidsplassen, som kan kjennes igjen hos Maslow ved at grunnleggende behov som helse og sikkerhet må være tilfredsstilt før vekstbehov blir aktivisert.

Sosiale behov, i Maslows underskuddsbehov, er også noe som går igjen i flere av teoriene vi har vært innom. For eksempel så ser vi i selvbestemmelsesteorien at tilhørighet er en viktig motivasjonsfaktor, da det er viktig for å kjenne seg som en del av et fellesskap. Det kan man også se i Herzbergs hygienefaktorer, at dersom ikke mellommenneskelige forhold er til stede, så vil det skape mistrivsel på arbeidsplassen. Å få tilfredsstilt relasjonsbehov og kjenne på tilhørighet, er noe som er essensielt når det kommer til motivasjon på arbeidsplassen.

Videre ser vi flere teorier med likhetstrekk til Maslows vekstbehov. Selvbestemmelsesteorien, Herzbergs motivasjonsfaktorer og jobbkarakteristikamodellen har flere like koblinger innen kompetanse, mestring, autonomi og anerkjennelse, som kan ha innvirkning på personlig vekst.

Til slutt har vi sett på likeverdsteori og forventningsteori. Begge har fokus på at dersom man legger inn en innsats, så ønsker en få noe igjen for det, og trekker frem lønn som en motiverende faktor. Forskjellen vil være at i forventningsteorien vil en også se på i hvilken grad det er mulig å oppnå den belønningen man ønsker for den innsatsen som legges ned. I likeverdsteorien vil en derimot se på likeverdsspenningen som oppstår hvis en ikke får rettferdig belønningen for den innsatsen som legges ned.

Nå som vi har bestemt teorier og skaffet oss oversikt over motivasjons-feltet, skal vi i neste oppgavedel se nærmere på hvilken forskningsmetode og datagrunnlag vi mener er best for å belyse problemstillingen.

3.0 Metode

I dette kapittelet skal vi beskrive vårt valg av metode som er brukt for å belyse problemstillingen. Vi vil nå presentere valg og begrunnelse for oppgavens forskningsmetode, samt vårt syn på oppgavens reliabilitet og validitet. Til slutt beskriver vi hvilke etiske hensyn vi har tatt og hvordan vi har sikret informantenes personvern.

Begrepet metode er definert som en planmessig fremgangsmåte for opplegg og gjennomføring av spesifikke vitenskapelige studier (Gripsrud mfl., 2017, s. 15). Når man skal bestemme seg for forskningsmetode er det viktig å avklare hva som er formålet med prosjektet. Det er viktig at metodevalget er nøye gjennomtenkt og setter videre føringer for hvordan dataene samles inn (Ibid). I denne oppgaven ønsket vi å få dypere innsikt i forhold som er av betydning for piloters motivasjon. Det har vært gjort mye forskning på hva motivasjon er og det har blitt utviklet en rekke motivasjonsteorier som forsøker å forklare dette fenomenet. Disse teoriene har likevel i liten grad blitt knyttet opp mot lavprisselskaper i flybransjen i andre studier. Dette hadde stor innvirkning på vårt valg av fremgangsmåte for oppgaven.

I oppgaveprosessen begynte vi med å velge relevante motivasjonsteorier, og utarbeidet så en intervjuguide på bakgrunn av teorigrunnet, altså en deduktiv strategi. Videre drøftet vi de empiriske dataene fra intervjuene opp mot teorien, noe som tilsvarer en induktiv strategi. Vi har derfor ikke konsekvent benyttet én strategi, men heller brukt en hybrid tilnærming.

3.1 Forskningsmetode

Forskningsmetode spesifiserer hvilke typer data vi trenger for å besvare problemstillingen, hvordan vi skal gå frem for å skaffe oss disse dataene, og hvordan de skal analyseres (Gripsrud, mfl. 2017. s. 39).

Ettersom vår oppgave var avhengig av å få innsikt i de indre, og til dels ubevisste, motivene som driver norske piloter, valgte vi en kvalitativ tilnærming. Kvalitativ metode bidrar til å få frem nyansert datamateriale, og gir grunnlag for dypere innsikt i tematikken enn numeriske data (kvantitativ

metode) (Ibid). Datamaterialet blir ofte samlet inn ved hjelp av dybdeintervju eller fokusgrupper. For vår oppgave mente vi det var mest hensiktsmessig å benytte dybdeintervjuer, ettersom motivasjon kan være et svært privat tema, og at en gruppediskusjon kunne gjøre informantene reservert fra å svare ærlig.

3.2 Primær- og sekundærdata

Vi skiller mellom to ulike typer data; primærdata og sekundærdata. Primærdata er data som en selv samler inn for å gi svar på en avgrenset problemstilling, mens sekundærdata er tidligere innsamlet datamateriale for andre formål (Sundby, mfl. 2017). Primærdata er fordelaktig ettersom det er spesialtilpasset oppgaven, men det kan være både kostbart og tidkrevende å hente inn. Sekundærdata kan være enklere å få tak i, men vil ikke nødvendigvis gi den informasjonen man trenger. Det vil derfor ofte være hensiktsmessig å starte med et søk i sekundærdata, før man eventuelt gjennomfører en feltundersøkelse (ibid).

I vår oppgave har vi benyttet oss av både primær- og sekundærdata. Vi benyttet oss av sekundærdata i form av publiserte avisartikler og Norwegians egen nettside for å få bredere forståelse rundt markedsforholdene og organisasjonsstrukturen til Norwegian. Videre hentet vi inn primærdata gjennom dybdeintervjuene vi gjennomførte med piloter i Norwegian. Vi forsøkte også å få tak i sekundærdata i form av miljøundersøkelser. Dette viste seg å være vanskelig å få tak i, og vi fikk derfor ikke implementert det i vår oppgave. Svarene fra en eventuell undersøkelse kunne bidratt til å gi oss større innsikt i hva selskapet selv gjør for å tilrettelegge for motivasjon blant pilotene. Denne informasjonen kunne også påvirket utformingen av intervjuguiden i form av mer aktuelle spørsmål om forholdene på arbeidsplassen.

3.3 Datainnsamlingsprosessen

Da vi hadde valgt forskningsmetode utformet vi en intervjuguide som skulle fungere som et manus da vi gjennomførte intervjuene. Intervjuguiden besto av 13 hovedspørsmål som belyste ulike sider av oppgaven (se vedlegg 1). Videre utarbeidet vi underspørsmål for å gi informantene mulighet til å utdype sine svar. Dette sikret oss også at informantene svarte tilstrekkelig på hovedspørsmålene.

Da intervjuguiden var ferdig utformet kontaktet vi potensielle deltakere til intervjuene. Ettersom vi har noen kontakter blant piloter i Norwegian, var det naturlig å begynne forskningsprosessen med å intervju dem. Deretter hjalp noen av informantene oss med å komme i kontakt med andre aktuelle kandidater, en metode kalt snøballutvalg (Gipsrud, mfl. 2017). Dette gjorde at vi kom i kontakt med

informanter som vi ellers ikke ville fått muligheten til å intervju. Likevel ser vi at metoden medførte at vi i noen grad ble introdusert for et bestemt utvalg som delte mye av de samme oppfatningene. Dette kan ha påvirket de konklusjonene vi har trukket av undersøkelsen.

Ettersom informantene er bosatt ulike steder i Norge, ble det raskt avklart at den mest hensiktsmessige måten å gjennomføre intervjuene på var via Skype. Forskningsgruppen møttes i forkant av intervjuene for å klargjøre de tekniske aspektene ved et videointervju. For at informantene skulle se intervjueren, satte vi opp en datamaskin med webkamera. Videre ble maskinen koblet opp til en storskjerm for at hele gruppen skulle se informanten tydelig. Etter at alt det tekniske var i orden, ble én av gruppemedlemmene utnevnt til å føre selve intervjuet. De resterende medlemmene tok seg av transkribering og noterte seg sanseintrykk. Denne fordelingen fungerte veldig godt, noe som gjorde at prosessen var svært effektiv. Vi satte av en time til hver informant for å gjennomføre intervjuet, noe som viste seg å være tilstrekkelig med tid. Informantene fikk også tid til å komme med egne innspill på slutten av intervjuet dersom de hadde mer å tilføye.

Alle informantene aksepterte at samtalen ble tatt opp, noe som bidro til å kvalitetssikre transkriberingsprosessen. Videre fikk vi muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål via e-post dersom dette var nødvendig, noe som ga oss muligheten til å oppklare eventuelle misforståelser eller tvetydigheter.

3.4 Våre informanter

Vi har benyttet oss av fem piloter fra Norwegian som informanter i oppgaven. Pilotene har ulike bakgrunner og erfaringer med selskapet, noe som styrket resultatenes representativitet. Blant informantene var det én kaptein og fire styrmenn. Kapteiner har øverste ansvar ombord og kjennetegnes ved fire striper. Styrmenn er nestkommanderende ombord og har 2-3 striper etter hvilken erfaring de har. Informantene ble kodet med kodenavn P for pilot og et nummer som identifiserer dem i oppgaven.

P1 har jobbet som pilot i Norwegian siden februar 2018, og er styrmann på selskapets kort- og mellomdistanse nettverk.

P2 har jobbet som pilot i Norwegian siden september 2017, og er styrmann på selskapets langdistanse nettverk.

P3 har jobbet som pilot i selskapet siden mars 2012, og er en erfaren styrmann på kort- og mellomdistanse nettverket til Norwegian.

P4 har jobbet som pilot i selskapet i mer enn 11 år, og flyr som erfaren kaptein på kort- og mellomdistanse nettverket til Norwegian.

P5 har jobbet som pilot i Norwegian i ett og et halvt år, og er styrmann på kort- og mellomdistanse nettverket til selskapet.

3.5 Refleksivitet

En kvalitativ forskningsmetode innebærer at forskeren selv tar del i datainnsamlingsprosessen. Det er derfor svært viktig at man redegjør for egen posisjon. Forskerne bærer med seg forhistorier, kunnskaper og holdninger som virker inn på hvordan dataene innhentes, tolkes og bearbeides (Dalland, 2013).

For det første er det viktig å avklare hvilken avstand forskeren har til fagfeltet som skal undersøkes. Ettersom vi har relasjoner til noen norske piloter, og arbeidsforholdene i flybransjen har vært mye diskutert i ulike medier, hadde vi utviklet holdninger til yrkesgruppen og til Norwegian. Likevel hadde vi begrenset med *førforståelse* om hvordan pilotene oppfatter situasjonen. Vi var derfor bevisst på å løsrive oss fra våre eksisterende holdninger, slik at vi kunne imøtekomme forskningsprosessen med et åpent sinn. På denne måten kunne vi møte feltet uten bindinger og med "nye" øyne.

Videre er ofte forskeren i en kvalitativ undersøkelse i direkte kontakt med informantene. Dette påvirker forskerens subjektivitet, da det er vanskelig å unngå å redegjøre for sine egne standpunkter til det som undersøkes. Det er viktig å redegjøre for de utfordringene dette innebærer, og ta hensyn til hvordan dette kan påvirke resultatene (Ibid). For å ta hensyn til dette passet vi på å stille informantene åpne spørsmål. Videre var vi bevisste på å bruke nøytralt språkbruk, og ikke benytte verdiladede ord i spørsmålsformuleringene. På denne måten ledet vi informantene minst mulig.

I løpet av studiet har enkelte emner fått mer interesse enn andre. Vår interesse for personalpolitikk gjorde at vi måtte passe på å ikke la nysgjerrighet for dette temaet gå på bekostning av andre relevante temaer. Vi måtte derfor revidere intervjuguiden flere ganger i forkant av intervjuene ettersom vi så en tendens til å stille spørsmål vi selv var interessert i, fremfor spørsmål som tjente oppgavens problemstilling. Selv om vi gjorde revideringer, ser vi i etterkant at enkelte tema kanskje ble gitt for lite oppmerksomhet.

3.6 Reliabilitet og validitet

Som et resultat av de ressursene vi har hatt tilgjengelig har forskningsprosjektet både styrker og svakheter. Samtidig må vi se på om dataene vi har samlet inn er relevant for problemstillingen og om datamaterialet er pålitelig. Dette er to krav til data som kalles for validitet og reliabilitet (Dalland, 2013). I de neste avsnittene ser vi på hvordan ulike sider ved forskningsopplegget styrker eller svekker dataens reliabilitet og validitet.

Vi utarbeidet en intervjuguide med god variasjon av spørsmål som skulle belyse ulike deler av problemstillingen, noe som styrker oppgavens validitet. Vi har sett i etterkant at vi manglet litt informasjon på enkelte deler, som for eksempel flygernes forhold til arbeidsoppgaven. Informantene fikk ikke vite spørsmålene på forhånd, noe som kan ha ført til at de svarte «top of mind». Dette gjorde at de fikk mindre tid til å reflektere over svarene, men svarte derfor kanskje ærligere. Ærlige svar styrket påliteligheten til innhentet data, og styrket dermed oppgavens reliabilitet. Derimot opplevde vi at noen av informantene misforsto noen av spørsmålene og dermed svarte på noe annet enn hva spørsmålet var intendert til. I tillegg opplevde vi at noen av oppfølgingsspørsmålene ble stilt som ja/nei-spørsmål, og vi kom dermed ikke i dybden på det vi var ute etter på det aktuelle spørsmålet. Dette bidrar til å svekke validiteten til dataene som ble samlet inn.

Etter intervjuguiden var utarbeidet, ønsket vi å gjennomføre et testintervju med en norsk pilot i et annet selskap. Vi hadde planlagt å gjennomføre dette, men dessverre måtte den aktuelle kandidaten uventet på jobb den dagen. Dermed fikk vi ikke tid til å gjennomføre testintervju før de faktiske intervjuene tok sted. Et testintervju ville gitt oss muligheten til å styrke intervjuguiden ytterligere ved å identifisere eksisterende svakheter slik som formulering av uklare spørsmål og ja/nei-spørsmål. Dette kunne styrket datamaterialets reliabilitet ved at spørsmålene var mer presise med tanke på hva vi ønsket å få frem.

Vi intervjuet piloter i Norwegian som hadde base i Norge, ettersom det var nettopp deres motivasjon vi ønsket å få innsikt i. Dette styrket relevansen, validiteten, for dataene som ble samlet inn ettersom vi fikk direkte kontakt med målgruppen til problemstillingen. Vi hadde begrenset med tid til å gjennomføre intervjuene, og hadde dermed ikke tid til å intervju så mange piloter som vi ønsket. Ideelt skulle vi ha gjennomført intervjuer frem til det ikke kom frem ny informasjon. Likevel opplevde vi at vi klarte å innhente informasjon som var svært relevant for problemstillingen og gav et godt grunnlag for oppgaven. Videre så vi at flere av informantene våre var unge og delte lignende erfaringer. Dette ble antakelig et resultat av snøballutvalget og at flere av pilotene tilhørte den

samme sosiale gruppen. Til tross for at vi også intervjuet noen mer erfarne piloter, så vi at det hadde vært en styrke for oppgavens reliabilitet om vi hadde fått en jevnere fordeling av alder og erfaring blant informantene.

I planleggingsfasen ønsket vi i hovedsak å utføre dybdeintervjuene ansikt til ansikt. Én av grunnene til at vi ønsket dette, var fordi vi ønsket å notere oss sanseintrykk og kroppsspråk informantene brukte under intervjuet. Dessverre hadde ingen av informantene anledning til å møte oss personlig, og vi måtte derfor benytte oss av andre metoder. Ettersom det viste seg at alle informantene var i besittelse av en enhet som støttet videosamtale, valgte vi å benytte videointervju. Denne intervjuformen ivaretok også vårt ønske om å notere sanseintrykk, men gav ikke like store muligheter for å skape tillit mellom intervjueren og intervjukandidatene slik et personlig intervju ville gjort.

Det eksisterte en rekke ulike aktører som tilbyr tjenester for videokonferanser. Etter konsultasjon med informantene, ble vi enige om å velge en lett tilgjengelig, gratis og kryptert tjeneste. Vi kom frem til at Microsoft Skype var tilstrekkelig, og ble dermed anvendt i alle våre intervjuer. For å sikre mest mulig korrekt transkribering, tok vi lydopptak av alle intervjuene. Dette styrker dataens reliabilitet ved at opplysningene vi noterte var mest mulig i samsvar med det informantene faktisk sa.

Ettersom informantene fikk utdelt et informasjonsskriv med informasjon om videosamtale og lydopptak, var de på forhånd klar over intervjumetoden og hadde dermed mulighet til å gjennomføre intervjuet på et sted hvor de visste at de hverken ble forstyrret eller overhørt. Dette var viktig for påliteligheten i dataen som ble samlet inn, ettersom det var mulighet for at informantene delte følsom informasjon som kunne sette arbeidsgiver i dårlig lys. Dersom de da hadde blitt overhørt, kunne dette ha påvirket svarene deres.

Vi kan konkludere med at intervjuguiden hadde noen svakhetstrekk, men generelt sett tilførte den validitet til oppgaven ved å legge til rette for å belyse problemstillingen. Videre så vi at flere av informantene var en del av samme sosiale gruppe, noe som begrenset variasjonen på dataene vi samlet inn. Det hadde vært en fordel om vi hadde fått gjennomført et testintervju for å utelukke svakhetene som ble nevnt, og dermed styrket reliabiliteten og validiteten til dataene som ble samlet inn.

3.7 Etikk og personvern

Forskningsetikk er et område av etikken som tar for seg planlegging, gjennomføring og rapportering. En del av det vil være å ivareta personvernet og å sikre troverdighet av forskningsresultatene, uten at dette skal gå utover enkeltpersoners integritet (Dalland, 2013).

Av etiske hensyn ble alle informantene informert om at deltakelse var frivillig, og at det var mulighet for å trekke seg fra forskningsprosjektet når som helst i prosessen. Videre sendte vi ut et informasjonsskriv til alle informantene, hvor vi informerte om omfanget av oppgaven, hvilken type informasjon vi var ute etter, samtidig som vi opplyste omtrent hvor lenge intervjuet ville vare. Deretter sendte pilotene som ønsket å delta, inn et informert og frivillig samtykke (Dalland, 2013).

Det at en har mulighet til å være anonym i en undersøkelse eller i et intervju kan for mange være avgjørende om de ønsker å delta. Det finnes to ulike personidentifiserende opplysninger vi måtte ta hensyn til, direkte og indirekte opplysninger (Ibid). Direkte personidentifiserende opplysninger kan være for eksempel navn, personnummer eller spesielle kjennetegn. Indirekte personidentifiserende opplysninger kan være bosted kombinert med alder, kjønn og yrke. Vi var opptatte av at informantene skulle kjenne seg trygge på at deres identitet ikke skulle kunne bli gjenkjent. Derfor ble navnene til de ulike pilotene erstattet med koder, atskilt fra direkte personopplysninger, slik at de da ble aidentifisert. Samtidig valgte vi å skrive "hen" i teksten for å ikke avsløre kjønn på våre informanter. Ved å gjøre det på denne måten kan ikke opplysninger knyttes til enkeltpersoner (Ibid).

Det er også viktig å ta hensyn til taushetsplikten. Derfor er det viktig at når vi formidler noe om vårt prosjekt så er det viktig at personopplysningene er anonymisert. Det vil være viktig at vi ikke nevner navnet til piloten eller andre direkte personopplysninger som kan føre til identifikasjon. Vi har oppgitt indirekte personopplysninger slik som stilling og ansiennitet på våre informanter. Vi anser likevel ikke dette som en trussel mot deres anonymitet, ettersom det vil være vanskelig å identifisere informantene basert på dette siden er mange piloter i Norwegian som har lik stilling og ansiennitet.

Som tidligere nevnt tok vi lydopptak av intervjuene, men ettersom stemmer er personidentifiserende, var vi pliktig til å søke tillatelse av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) (Dalland, 2013). Før vi gjennomførte intervjuene av pilotene, sendte vi derfor inn en søknad, som ble godkjent bare få dager senere. I tillegg fikk vi muntlig godkjennelse fra informantene før vi tok i bruk lydopptak. Da vi gjennomførte intervjuene benyttet vi den krypterte tjenesten Skype, som også åpnet for mulighet til å ta videoopptak. Vi valgte likevel å kun benytte oss av lydopptak,

Ettersom det var dette vi hadde fått innvilget av NSD. Lydopptaket brukte vi til transkribering av intervjumaterialet. Da vi var ferdig med transkriberingen, ble lydopptaket, som var lagret på en kryptert minnepinne, slettet.

Alle informantene ble tilbudt kopi av sin data slik at de kunne fjerne eventuelle uønskede utsagn. Dette var noe de satte pris på og som flere takket ja til. Ettersom selve opptakene ikke var anonymisert, var vi bevisst på hvordan vi overførte lydfilene. For at den personidentifiserende dataen ikke skal havne på avveie, valgte vi en sikker kryptert tjeneste fra en svært personvernbevisst leverandør, Mozilla. Da vi skulle sende lydopptakene til informantene, måtte vi også konvertere opptakene til et filformat som de kunne spille av. I denne forbindelsen var vi bevisst på å ikke bruke typiske online konverterer, ettersom man da i praksis gir fra seg alle rettighetene for dataen man laster opp. Vi benyttet derfor tjenesten fre:ac - free audio converter. Denne anses å være pålitelig, ettersom tjenesten er ikke-kommersiell, altså har produsenten ingen intensjoner om å tjene penger og derfor liten grunn til å misbruke dataen.

Nå har vi presentert hvilken metode som ligger til grunn for oppgaven. Dette er viktig når vi i neste oppgavedel skal gå til verks med å analysere dataene vi har samlet inn.

4.0 Analyse

Som nevnt innledningsvis er det ventet en stor etterspørsel etter piloter i fremtiden. Det å behandle pilotene på en måte som tjener Norwegians interesser for langsiktig ekspansjon, virker å være avgjørende for at selskap skal klare å beholde pilotene i et marked preget av stor konkurranse. Ved å tilby gode arbeidsforhold, kan Norwegian øke sannsynligheten for motiverte piloter som strekker seg lengre for selskapets interesser. Vi skal videre drøfte våre funn i lys av problemstillingen; *I hvilken grad bidrar arbeidsforholdene i Norwegian til å styrke eller svekke pilotenes motivasjon?*

Til å strukturere analysen har vi tatt utgangspunkt i Clayton Alderfers tre-steps-inndeling av Maslows behovspyramide. Denne inndelingen slår sammen Maslows behov til tre nivåer; Eksistensielle behov, relasjonsbehov og vekstbehov (Mulder. P, 2013). Maslows teori fokuserer på motivasjon i en generell grad, mens flere av de andre motivasjonsteoriene vi bruker fremhever motivasjon i arbeidslivssammenheng. Ettersom vi ønsker å belyse motivasjon ved arbeidsforholdene i Norwegian, har vi valgt å omformulere et av begrepene til Alderfer slik at de passer bedre i en arbeidslivssammenheng.

I vår tre-steps-inndeling har vi benyttet begrepene; grunnleggende behov, relasjonsbehov og vekstbehov. Alderfer samler de to nederste nivåene i Maslow og kaller dem eksistensielle behov. Vi har valgt å benytte Herzbergs hygienefaktorer i samme drøftingsdel, som blant annet vektlegger jobbsikkerhet, minstelønn og personalpolitikk som grunnleggende faktorer. Å benevne disse faktorene som eksistensielle behov virket for oss upresist, og vi vurderte derfor *grunnleggende behov* som et mer dekkende begrep for motivasjon i arbeidslivssammenheng. Videre har vi valgt å beholde de to andre begrepene til Alderfer, relasjonsbehov og vekstbehov, ettersom vi vurderte at begge disse er godt beskrivende for å belyse motivasjon i arbeidslivssammenheng.

4.1 I hvilken grad tilfredsstilles pilotenes grunnleggende behov?

I første del av analysen tar vi for oss de grunnleggende behovene. For å belyse dette har vi valgt å se på de to nederste nivåene av Maslows behovspyramide; fysiologiske behov og trygghetsbehov. Videre har vi også valgt å inkludere deler av det Herzberg beskriver som hygienefaktorer, ettersom disse også kan begrunnes å være grunnleggende forhold i en arbeidslivssammenheng.

4.1.1 Helse og sikkerhet

For å ivareta god helse, er behovet for søvn og hvile helt grunnleggende. Piloter jobber til alle døgnets tider, og turnusen kan by på utfordringer med tanke på å få nok søvn og hvile, skal vi tro informantene. *«Spesielt når man har tidlige vakter er det vanskelig å få nok søvn av og til. Kombinerer man det med lange arbeidsdager og en tett pakket arbeidsuke, så kan det bli veldig slitsomt til tider»*; hevder P3. Fire av fem informanter svarte at de har opplevd utfordringer tilknyttet arbeidsmengden. Derimot virker pilotene stort sett å være godt fornøyd med turnusopplegget sitt. Det kan kanskje bety at krevende og lange arbeidsdager er noe piloter må kunne forvente av yrket, og ikke nødvendigvis noe Norwegian er dårlig til å organisere.

Allikevel opplever P5 at de som lager turnusen til tider gjør den ekstra utfordrende med tanke på nok hviletid og søvn. Her forteller informanten et eksempel fra en arbeidsperiode vedkommende beskriver som *«håpløs»*, hvor det var svært lange arbeidsdager, korte pauser og ukurante endringer i tidssonen. *«Noen av dem bare ser tall og tekst, og blåser i at det er ekte mennesker de sender ut på disse oppdragene»*, og henviser til Norwegianers turnusplanleggere. Piloten hevder at opplegget var uforsvarlig og følte at vedkommende sitt behov for hviletid ble lite ivaretatt. Dette kan kanskje indikere at Norwegian må passe ekstra godt på å lage en turnus som gir tilstrekkelig rom for hvile og søvn.

Luftfartsmyndighetene har regelverk for hviletid som alle er pliktige til å følge. Forskrift om arbeidstid for piloter lovfester en årlig arbeidstid på maksimum 900 flytimer, og 2000 arbeidstimer (Lovdata, 2019). Denne forskriften skal ivareta piloters behov for hviletid og helse. Om dette likevel ikke skulle være tilstrekkelig, har Norwegian opprettet et rapporteringssystem hvor pilotene kan melde fra at de er «*unfit for flight*». Dette betyr at piloten mener det ikke er forsvarlig at man gjennomfører flyvningen på grunn av sin tilstand. Rapporteringssystemet skal sikre at piloter med utmattelse, sykdom eller andre helseforstyrrelser, ikke utgjør en sikkerhetsrisiko.

På oppfølgingsspørsmålet om det er høy terskel for å benytte rapporteringssystemet, svarer tre av informantene at de mener det er lav terskel, og har benyttet seg av systemet flere ganger. To av informantene hevder derimot at terskelen kanskje er litt høy, noe som kan bety at enkelte piloter frykter å ta i bruk systemet. Det kan være flere grunner til dette, men det kan naturligvis tenkes at enkelte frykter arbeidsgiver og er redd for eventuelle konsekvenser av å melde i fra. Inntrykket fra informantene er derimot at de selv ikke nøler med å melde fra dersom man ikke føler seg i god nok form til å gjennomføre arbeidsoppgaven. Det er uvisst hvordan andre selskap praktiserer dette, men pilotene virker å være godt fornøyd med at Norwegian tilbyr muligheten til å melde fra dersom man ikke føler seg egnet til å fly.

Videre kan man argumentere for at piloter har et risikofyllt yrke med tanke på økt helserisiko. «*Vi får mye radiation, siden vi er høyt i atmosfæren. Det er mye helsefarlig med det vi driver med*»; forteller P1. Det er bevist at man utsettes for ekstra mye stråling fra verdensrommet når man flyr, noe som utgjør en helserisiko for alle i flyene. Ettersom pilotenes arbeidsplass hovedsakelig er i flyene utsettes de for mye mer stråling enn folk ellers, og anses dermed for å være en ekstra utsatt yrkesgruppe (Aasen, 2009). Det er imidlertid lite Norwegian kan gjøre med dette, ettersom det er en helserisiko man dessverre ikke kommer utenom når man flyr. Likevel vil man kunne redusere pilotenes påkjenning ved å følge luftfartstilsynets regelverk om hvor mye hver enkelt pilot har lov til å fly, noe Norwegian som flyselskap er lovpålagt å følge.

Maslow og Herzberg hevder i sine teorier at det å føle seg trygg på arbeidsplassen er et grunnleggende behov. I pilotyrket har man noen ganger destinasjoner som krever pauseopphold og overnatting på hotell. I forbindelse med dette forteller P2 om dårlige opplevelser, fra en tidligere arbeidsgiver, som vedkommende mente var en trussel for egen sikkerhet. Dette flyselskapet leide billige overnattingssteder i områder hvor gjestene ble oppfordret til å holde seg innendørs på grunn av mye kriminalitet. Den samme piloten hevder at Norwegian derimot har gått «*above and beyond*»

når det gjelder valg av hotell, noe som gjør at informantene også føler seg tryggere. Imidlertid ytrer P5 noe usikkerhet rundt fremtiden, og frykter at Norwegian skal kutte kostnader på overnattingssteder i forbindelse med planer om å spare midler. Det spekuleres i om at dette vil kunne føre til redusert kvalitet på overnattingsstedene i fremtiden. Men per dags dato hevder samtlige av informantene at de føler seg trygge på jobb, og at Norwegian ivaretar sikkerheten på et høyt nivå.

Den siste, og kanskje mest alvorlige, trusselen mot sikkerhet er ulykker. Det kan selvsagt skje arbeidsulykker i alle jobber, men i flybransjen spesielt kan ulykker få katastrofale følger. Derfor bør et flyselskap være særlig bevisst på dette området. P1 forteller at pilotyrket er en av få yrker der de blir testet kontinuerlig gjennom karrieren for å sjekke om de er fysisk og psykisk egnet til å fly. Dette innebærer både kunnskapsmessige og medisinske tester, samt at prosedyrer og teknisk utstyr blir grundig vedlikeholdt. Videre utdyper P1; *“I simulator går vi gjennom scenario med tidligere eller potensielle ulykker, for å være sikker på at det er mest mulig sikkert.”* P2 forteller også at denne sikkerhetskulturen er grundig støpt inn fra første dag på flyskolen. Våre funn tyder derfor på at Norwegian tar sikkerhet på alvor.

4.1.2 Jobbsikkerhet

Flere av informantene har tidligere jobbet i flyselskaper som har gått konkurs, og sier at det ikke er en selvfølge at Norwegian vil overleve den knallharde bransjen. *«Det er et veldig, veldig sårbart yrke. Det er ikke en selvfølge å gå på jobb i morgen»;* forteller P1. Kostnadspresset i bransjen kveler lønnsomheten til flere flyselskap, og spesielt mindre og mellomstore flyselskap er truet av konkurs (Nettavisen, 2019). Mange lavprisselskaper benytter kreative personalløsninger for å kutte kostnader, påstår en av informantene. Likevel svarer den samme informant at vedkommende føler Norwegian er en trygg arbeidsplass. Poenget er at bransjen som helhet oppfattes som usikker, men at man i Norge foreløpig ikke har opplevd så mye grunn til usikkerhet. Dette er fordi Norge har gode rutiner som ivaretar arbeidsledige og hjelper dem ut i nytt arbeid. Skulle Norwegian dermed gå konkurs og pilotene miste jobben, vil staten kunne bidra til å redusere risiko for personlig konkurs. Det kan også tenkes at pilotene føler seg trygge på at fagforeningene jobber hardt i deres favør for å ivareta jobbsikkerheten.

Norwegian har derimot en struktur som legger til rette for kreative løsninger. Moderselskapet er separert fra datterselskapet hvor pilotene er organisert. Et morselskap kan i teorien lett organisere rundt eller kvitte seg med datterselskap som ikke er lønnsomme eller som skaper utfordringer. P5 forteller; *“Jeg kjenner en som nylig gikk fra Norwegian til SAS bare på grunn av at han vil være ansatt*

under moderselskapet og ikke under et datterselskap slik man er i Norwegian.» Det viser seg altså at noen piloter vektet jobbsikkerhet så høyt at de velger å bytte arbeidsgiver dersom jobbsikkerheten kan garanteres bedre andre steder. Dette kan kanskje komme av frykt for tendenser man har sett ved enkelte flyselskaper i utlandet, hvor moderselskap har slått sine datterselskap konkurs i økonomisk krevende tider, og pilotene har mistet jobben sin på dagen.

Også Norwegian har operert på oppsiktsvekkende måter i utlandet, skal vi tro uttalelser fra P5. I januar 2019 besluttet selskapet å legge ned seks baser i utlandet grunnen lite lønnsomhet (Lorentzen, 2019). Derimot gikk ledelsen ut og gav garantier for jobbsikkerheten til pilotene som var berørt av nedleggelsen (Ibid). P5 forteller i den anledning om en irsk kollega, ved en av de nedlagte basene, som ikke har blitt kontaktet av selskapet etter nedleggelsen. Den irske piloten frykter nå for jobben etter at Norwegian ikke har holdt sine lovnader. Slike historier skremmer piloter i Norge, hevder P5, som nå frykter at disse tendensene skal ramme også norsk flyvirksomhet.

Likevel sier P5; *«Vi er så beskyttet av fagforeninger, den Norske loven, NAV og alt det der, så det er uansett det eneste jeg trenger. Og jeg har en fast kontrakt, så jeg har ikke veid over noe grunnlag for å bytte over til SAS»*. Våre funn tyder på at pilotene vektlegger jobbsikkerhet litt ulikt, men at de alle likevel frykter tendensene som sprer seg blant mange flyselskaper i utlandet, inkludert Norwegian selv.

4.1.3 Minstelønn

I arbeidslivsammenheng beskriver Maslow at en minimumslønn kan anses som å være et grunnleggende behov. Alle informantene var tydelige på at pilotutdannelsen var svært kostbar, og at de sitter igjen med et stort lån etter utdannelsen, noe vi også så i innledningen. Derfor er det viktig at lønnen er på et nivå som gjør det mulig å behandle et så stort studielån. P2 forteller; *«Lønnen tenker jeg fortsatt ikke veldig mye over, men selvfølgelig mer og mer med tanke på lån og sånt, men jeg har det såpass bra at den ikke er like viktig da»*.

Informantene, som folk flest, ville ikke ha takket nei til høyere lønn, men har forståelse for at lønnen styres av markedet. *«Jeg tror nok de fleste heller ville hatt mer fritid enn mer lønn sånn sett. For fritid betyr mer enn lønn rett og slett.»*; påstår P4. Så lenge lønnen er høy nok til å dekke de grunnleggende behovene, som i dette tilfellet også inkluderer et større lån fra pilotutdannelsen, hevder informantene at dette behovet er dekket. Dette stemmer godt overens med Herzbergs teori om at lønn er en hygienefaktor. En av informantene hevder likevel at Norwegian har blant de beste lønnsvilkårene i den norske delen av bransjen, og virker å være godt fornøyd med lønnsnivået. Senere i oppgaven skal vi derfor ta for oss lønn som en motivasjonsfaktor.

4.1.4 Fritid og privatliv

I følge Herzberg vil forhold som negativt påvirker fritiden og privatlivet, virke demotiverende. Dette er et tema som flere av våre informanter belyser. Ettersom mange norske flyselskap ikke har særlig mange baser i Norge, fører det til at pendling kan være et problem. Av personvern hensyn velger vi å ikke avsløre bosted eller arbeidssted for våre informanter, men det kommer tydelig frem at enkelte piloter hevder at pendling spiser mye av fritiden. Dette gjelder da gjerne piloter som bor lengre vekk fra aktuelle baser. Den økte tidsbruken på pendling til jobb kan på denne måten oppfattes som demotiverende ovenfor arbeidsforholdene.

På en annen side hevder flere av informantene at gunstige baser var mye av grunnen til at de valgte Norwegian som arbeidsgiver i utgangspunktet. «*For meg var det uvesentlig hvilke selskap jeg havnet i egentlig. Det handlet mest om å finne den plassen jeg vil bo på*»; uttrykker P1, og legger til; «*Det viktigste var å finne vilkår hvor jeg kan få mest mulig tid hjemme med familie og venner. Der kom Norwegian best ut*». En av de andre informantene forteller også at en forutsigbar turnus legger godt til rette for familieliv, selv om bransjen generelt sett er krevende på dette området. Det kan derimot virke som at Norwegian legger godt til rette for at pilotene skal kunne ha fritid og privatliv utenfor jobben.

4.1.5 Personalpolitikk

En av de største faktorene som påvirker arbeidsmiljøet er bedriftens personalpolitikk og administrative systemer. Personalpolitikk er generelle og prinsipielle retningslinjer for arbeidet med de menneskelige ressursene i en virksomhet (Egerdal, 2017, s. 221). Ansatte forventer at disse retningslinjene er på plass og at de tilrettelegger for gode arbeidsforhold med et positivt menneskesyn. Herzberg hevder at dersom disse grunnleggende systemene ikke er på plass, eller fungerer hensiktsmessig, kan det føre til misnøye og uro.

Som nevnt tidligere, flyttet Norwegian i 2015 alle pilotene i Norge over fra moderselskapet NAS til datterselskapet NAN, som igjen leier dem ut til moderselskapet. Tilsvarende har Norwegian datterselskap til sine piloter i utlandet. Ved å ansette piloter i datterselskap kan moderselskapet spre driftsrisikoen over flere datterselskap (Holdingselskap.no, 2012). Dette betyr kort sagt at moderselskapet kan flytte, endre eller nedlegge datterselskapet, alt etter hva behovet er. Dette skaper stor fleksibilitet, noe som er attraktivt i en flybransje som kjennetegnes av store svingninger og endringer (Andersen, 2012). I en bransje preget av vanvittig press på kostnadsnivået, blir fleksibilitet et nøkkelord for å kunne styre seg gjennom svingningene. Dette kan derimot føre til et lite langsiktig perspektiv på hvordan man håndterer de menneskelige ressursene i selskapet. «*Man*

føler seg da gjerne mer som en kostnad enn en ressurs»; påpeker P3 når hen blir bedt om å kommentere forholdene.

Diskusjon rundt struktureringen av selskapet har ført til mye konflikt og uro. Konflikter kan ta unødvendig tid, energi og ressurser og kan gi dårlig stemning på arbeidsplassen. Den kan bli en belastning for medarbeidere og ledere, og kan true både relasjoner og samarbeid. Konflikten har blant annet påvirket tilliten mellom pilotene og ledelsen, hevder P4; *«Det er vel heller det at ledelsen ikke har så høy tillit blant oss piloter»*. Dette blir begrunnet med hvordan vedkommende opplever at pilotene har blitt behandlet over lang tid. Videre forteller P5 at det virker som at ledelsen forsøker å overkjøre pilotene så fort de har mulighet; *«Det ble litt for mye fokus på at det var én mann som skulle styre hele skuten, mens resten ikke har noe de skulle ha sagt egentlig»*. Informantene med mest erfaring i selskapet hevder at ting har forberedt seg den siste tiden, men at Norwegian fortsatt har en vei å gå på dette området.

Vi ser hvordan personalpolitikken i Norwegian kanskje ikke oppleves som helt tilfredsstillende og at arbeidsforholdene på denne måten bidrar til å kunne hemme pilotenes motivasjon i noe grad. Mye tyder likevel på at personalpolitikken til Norwegian ikke er unik, tvert imot er den nærmest blitt en «standard» for lavprisbransjen (Mortensen, 2016b). Informantene virker å anerkjenne at forholdene er et bransjetrekk, men at utviklingen i personalpolitikken likevel fører til noe demotivasjon.

4.1.6 Oppsummering av grunnleggende behov

Vi har sett at flere av de grunnleggende behovene tilfredstilles i stor grad per dags dato. Norwegian virker å ivareta pilotenes behov for helse og sikkerhet på en tilfredsstillende måte. Pilotenes rapporteringssystem, samt god ivaretagelse av pålagte sikkerhetsrutiner, gjør at informantene føler seg trygg på jobb. Enkelte informanter påpeker derimot forbedringspotensial i turnusplanleggingen for å bedre ta hensyn til søvn og hvile. Når det kommer til jobbsikkerhet fikk vi noe blandede tilbakemeldinger. På den ene siden følte pilotene at Norwegian er en trygg arbeidsplass på grunn av sine faste kontrakter. På den andre siden uttrykket flere av pilotene frykt for jobbsikkerheten etter tendensene de har sett gjennom selskapets operasjoner i utlandet. Bedriftens personalpolitikk har også bidratt til å svekke pilotenes arbeidsrettigheter, noe som har skapt mye usikkerhet og uro internt i selskapet.

På bakgrunn av funnene ovenfor ser vi at selskapet har noe forbedringspotensial på enkelte områder, men at de grunnleggende behovene i all hovedsak virker å være godt tilfredsstillt per dags

dato. De grunnleggende behovene virker ikke å ha noe spesiell motiverende effekt på pilotene, men er med på å forebygge mistriivsel på arbeidsplassen, noe som er en forutsetning for motivasjon.

4.2 I hvilken grad tilfredsstilltes pilotenes relasjonsbehov?

Relasjonsbehov omfatter behov for sosiale tilknytninger og gode relasjoner. Vi skal her ta for oss Maslows tredje nivå; sosiale behov, og Deci & Ryans behov for tilhørighet. Det er viktig for ansatte å føle tilhørighet til organisasjonen de jobber for, påstår Deci & Ryan. For å oppnå dette er det viktig at man klarer å danne og opprettholde gode relasjoner med ledere og kollegaer. Fra organisasjonens side handler det om å tilrettelegge for gode relasjoner og et godt arbeidsmiljø. I den neste delen av analysen skal vi undersøke i hvilken grad pilotene opplever at relasjonsbehovene blir tilfredsstillt av arbeidsforholdene i Norwegian.

4.2.1 Sosiale relasjoner

Samtlige av informantene understreker at de opplever å ha svært gode kollegaer og et godt miljø blant de ansatte i Norwegian. «*Arbeidsmiljøet er veldig, veldig godt*»; påpeker P1. «*Det er greie holdninger blant folk, og de er både dedikerte og interesserte med det de holder på med*»; forteller P4 om sine kollegaer. Som nevnt i innledningen har pilotene ganske sterk posisjon i selskapet, og svært mange er fagorganiserte. Gjennom nedturer og oppturer har pilotene stått sammen. Dette kan ha vært med på å fremme et sterkt samhold blant pilotene, noe som virker å ha en stor positiv innvirkning på motivasjonen deres. «*Motivasjonen for å komme på jobb finner man mer hos kollegaene sine enn man finner for arbeidsgiveren*»; hevder P4. Selv om pilotene stort sett flyr med forskjellige folk, virker identiteten som pilot å bringe dem tettere sammen. Det nære arbeidsforholdet mellom pilotene er en stor driver for motivasjon og trivsel, skal vi tro informantene. «*Vi har enormt gode kollegaer og godt samhold på jobb. Trivsel på jobb betyr veldig mye*»; oppsummerer P3.

Piloter arbeider i team, noe som ifølge Maslows teori gir sterkt grunnlag for å knytte sosiale bånd til kolleger. Norwegian virker å anerkjenne viktigheten av gode team, skal vi tro informantene. «*Vi er opplært i det med teamwork og samarbeid*»; påstår P2. Informanten utdyper at Norwegian tilbyr noe som kalles CRM-trening (Crew Resource management). I denne treningen er det blant annet fokus på teamwork og kommunikasjon. Treningen ble opprinnelig utviklet for å redusere faren for ulykker som kan knyttes til kommunikasjonssvikt mellom mennesker, men som i dag tilsynelatende også gir grunnlag til å knytte sosiale bånd. Opplæringen lærer de ansatte å ha respekt for hverandre, og respekt for samholdet som behøves for å tilby en vellykket passasjeropplevelse. En av Norwegian

kjerneverdier er teamwork, og selv om det er uvisst hvor godt samarbeidet mellom piloter og ledelsen er, virker utvilsomt samarbeidet mellom pilotene i Norwegian å være godt.

En annen grunn til at Norwegian virker å lykkes på dette området, kan være fordi den norske kulturen verdsetter sosialt samhold og samarbeid i stor grad. Maktavstanden er lav, noe som gjør kapteinene mer ydmyke enn autoritære overfor sine kollegaer (Strand, 2007, s. 223). P5 trekker sammenligninger med skrekkhistorier fra asiatiske selskap, hvor styrmennene misliker 95% av kapteinene. Hos Norwegian liker man 95%, påstår samme pilot.

4.2.2 Tilhørighet

Deci & Ryan uttrykker også viktigheten av å føle tilhørighet og fellesskap på arbeidsplassen, og nevner det som én av tre kritiske faktorer for motivasjon. Tilhørighet handler om å føle seg som en del av noe større og være en avgjørende faktor for å nå et felles mål. Norwegian ble opprettet ut fra en konkurs, og de ansatte på den tiden følte så sterk tilhørighet til selskapet at de beskriver oppbygningen av Norwegian som en dugnad (Mikaelsen, 2015). Tilhørighet har dermed vært en kjerneverdi i selskapet siden oppstarten, hevder P1. Til tross for at det vektlegges samarbeid og lagånd på jobb i Norwegian, uttrykker pilotene at de opplever noe ulik grad av tilhørighet til selskapet.

P2 opplever at organisasjonen opptrer nærmest som en familie hvor alle gjør sine arbeidsoppgaver for kollektivets beste. Vedkommende føler seg mer motivert til å gjøre en ekstra innsats i Norwegian enn hos noen av sine tidligere arbeidsgivere, og begrunner dette med at vedkommende ønsker seg så lang karriere i selskapet som mulig. P1 føler også god tilhørighet til selskapet og forteller at motivasjonen til å gjøre en ekstra innsats for selskapet er innbakt i kulturen; *«Fra starten av har både piloter, administrasjon og kabinansatte gjort det de kan for å overleve. Da må man gå det ekstra steget. Det har vært der hele veien»*.

P3 opplever tilhørighet til en viss grad, og påpeker at samholdet varierer utfra hvordan ledelsen jobber sammen med pilotene. I tider med konflikter og turbulens internt i selskapet, hevder vedkommende at følelsen av å være en del av et fellesskap, har vært mindre. Samme pilot hevder også at ledelsen kanskje har vært for dårlig til å anerkjenne verdien av arbeidet til pilotene, noe som har gitt vedkommende følelsen av å kanskje ikke være så betydningsfull for selskapet. P3 utdyper; *«Som pilot så kommer man på jobb, flyr flyet og lander trygt og så hjem igjen. Og når man så har gjort jobben sin så blir det på en måte det, og man føler ikke nødvendigvis at man er med og bygger merkevaren»*. Norwegian er avhengige av pilotene i den daglige driften og for å kunne fortsette den

globale satsingen. Selskapet burde kanskje derfor gjøre noen tiltak for at pilotene skal føle seg mer betydningsfulle for selskapet. På denne måten kan de også øke følelsen av tilhørighet og dermed deres motivasjon for å yte mer.

4.2.3 Oppsummering av relasjonsbehov

Vi har sett at Norwegian i stor grad har lyktes med å tilrettelegge for gode sosiale relasjoner på arbeidsplassen. Pilotene skryter av et veldig godt psykososialt arbeidsmiljø og uttrykket at sosialt fellesskap er svært viktig for dem. Det kan derimot virke som at det sterke fellesskapet blant pilotene skyldes sterk yrkesidentitet og deres generelle posisjon i selskapet. På en annen side kan det virke som at ledelsen må jobbe med å anerkjenne hvor viktig arbeidet som pilotene gjør, er for selskapets utvikling og suksess. Dette kan være avgjørende for at pilotene skal føle tilhørighet til selskapet. Til tross for at enkelte uttrykker noe mangel på tilhørighet, konkluderer vi med at relasjonsbehovet er tilfredsstillt i stor grad. Dette skaper trivsel, men virker også å ha en motiverende effekt på atferden til enkelte av informantene som verdsetter sosiale relasjoner ekstra høyt. Videre skal vi se på hvordan pilotenes vekstbehov tilfredsstilles av arbeidsforholdene.

4.3 I hvilken grad tilfredsstilles pilotenes vekstbehov?

Vekstbehov omfatter mulighet for personlig utvikling på arbeidsplassen, samt anledning til å oppnå anerkjennelse og mestringfølelse for arbeidet man utfører. I denne delen tar vi for oss de to øverste nivåene i Maslows pyramide; anerkjennelse og selvrealisering, samt Herzbergs motivasjonsfaktorer, Deci & Ryans behov for autonomi og kompetanse, og jobbkarakteristikamodellen av Hackman & Oldham. I tillegg inkluderer vi likeverds- og forventningsteori, ettersom disse hjelper oss å se intervjumaterialet i lys av rettferdighet og likeverd.

4.3.1 Kompetanse og mestring

Kompetansebehovet handler om behovet for å oppleve mestring ved å bruke evner og ferdigheter på arbeidsplassen, ifølge Deci & Ryan. De hevder at mestringfølelse er avgjørende for at enhver ansatt skal fortsette å være motivert til å gjøre sitt beste på jobb. For en av informantene var det å oppnå mestringfølelse ganske avgjørende for at vedkommende i det hele tatt begynte i bransjen. P2 forteller; *«Jeg tenkte å begynne på det første sertifikatet, privatflysertifikat, og så se hvordan det gikk derfra. Og det gikk jo veldig bra, så da bare fortsatte jeg»*. Dette kan antyde at vedkommende sin opplevelse av mestring var såpass stor at hen valgte å fortsette mot en karriere innen luftfart. En annen informant hevder også at følelsen av mestring og kontroll var avgjørende for motivasjonen for

yrket. «Jeg har mest motivasjon for selve følelsen av kontroll på et så svært beist som det flyet er»; forteller P5. Dette ønsket om følelse av mestring og kontroll peker mot en sterk grad av indre motivasjon.

Hackman & Oldham hevder at den ansattes identifikasjon med arbeidsoppgaven er avgjørende for arbeidstilfredshet og motivasjon. Jobben til en pilot består av å frakte flyet med passasjerer fra A til B på en trygg og effektiv måte. For å best mulig ta hensyn til sikkerhet, er alle arbeidsoppgavene nedskrevet i prosedyrer og sjekklister slik at pilotene vet hvordan de skal løse arbeidsoppgavene og ulike utfordringer som måtte oppstå. På bakgrunn av dette virker oppgavene til en pilot å være nokså standardiserte og rutinebaserte. Dersom pilotene kun gjør en rutine uten å forstå hva som ligger bak den, kan det være grunnlag for å anta en svak oppgaveidentifikasjon. I tillegg har pilotene kun ansvar for én del av produktet Norwegian leverer, selve flyvningen, noe flere av informantene også påpeker. Dette kan også bidra til å svekke oppgaveidentifikasjonen ettersom de ikke har kontroll eller oversikt over hele produktet som leveres.

På den andre siden hevder pilotene å ha god oversikt over oppgavens begynnelse og slutt, samt når oppgaven er utført tilfredsstillende. P2 uttaler følgende; «Så lenge jeg er opp til den standarden som selskapet har satt, så vet jeg at jeg gjør en god jobb. Det å lande og dra hjem uten at det har skjedd noe spesielt, da vet man at vi har gjort en god jobb. Jobben vår er å fly fra A til B, og vi gjør vår del av det store maskineriet.». Her antyder også informanten at hen forstår sin rolle i helheten av produktet som leveres. Dette fremmer en positiv effekt på motivasjonen, hevder Hackman & Oldham.

Videre følger pilotene en roster som sier når de skal dra på jobb, hvor de skal fly den dagen, og når de er ferdig for dagen. Samtidig har pilotene god forståelse for hvordan de ulike komponentene av flyvningen henger sammen og hvorfor de ulike prosedyrene er som de er. Dette gjør arbeidsdagen stort sett forutsigbar, men samtidig kan ulike hendelser by på uforutsette utfordringer. Pilotene er derimot godt orientert på hvordan de skal håndtere dette, skal vi tro informantene. Selv om arbeidsoppgaven er standardisert og rutinepreget, virker pilotene å ha nokså høy grad av oppgaveidentifikasjon. Grunnen til dette kan være god visshet om oppgavens start og slutt, samt god forståelse for hva de ulike prosedyrene gjør og hvilken innvirkning de har på produktet som leveres.

Videre kan standardiserte og rutinebaserte arbeidsoppgaver hemme motivasjonen negativt ved at arbeidsoppgaven ikke er utfordrende eller krevende nok til at den ansatte får benyttet sin

kompetanse. Når man har opparbeidet seg mye kunnskap og erfaring, kan det tenkes at anvendelse av den kompetansen man besitter er avgjørende for å oppleve mestring. P3 bekrefter at oppgavene går på rutine, men legger samtidig til at arbeidet er krevende nok; *«Det er jo på sett og vis et samlebåndarbeid. Du gjør samme jobben dag ut og dag inn og det er veldig rutinebasert og standardisert, men samtidig er det nok variasjon og utfordringer man kan møte og ting som krever mer av oss enn hjernedødt arbeid. Derfor er arbeidsdagen aldri kjedelig»*. Selv om informantene våre stort sett har samme opplevelse av arbeidsoppgaven, er det viktig å påpeke at den individuelle oppfatningen av oppgaven kan oppleves forskjellig. For enkelte vil oppgaven kunne være veldig utfordrende og kreve mye, mens for andre oppleves det lettere å håndtere. Det kan derfor kanskje tenkes at personlighet har en betydning, men også hvor lang erfaring man har som pilot.

Til tross for at oppgavene virker å være standardiserte, kreves det solid forståelse og grundig trening for at de skal kunne håndteres best mulig. Samtidig blir piloter ofte eksponert for nye situasjoner, og ingen flytur er lik en annen, skal vi tro informantene. *«Det er alltid en utfordring å løse, på hver tur»*; hevder P2. Vær og vind kan skape krevende flyforhold, og da må man være skjerpet og vite hva som skal til for å løse arbeidsoppgaven. Selve oppgaven med å navigere og styre flyet krever dyp kunnskap innen aerodynamikk, teknisk kompetanse og værforhold, men det kreves også kunnskap om typografi og destinasjonene man flyr til. Dette bekrefter informantene, og forteller videre at pilotene i Norwegian flyr et stort og variert rutenettverk som innebærer stadig nye utfordringer tilknyttet nye destinasjoner.

I tillegg til selve flyvningen, oppstår det stadig nye utfordringer ombord som må tas hensyn til. Dette kan være alt fra krevende passasjerer, forsinkelser og nødsituasjoner. Ettersom ingen situasjoner er like, må pilotene være skjerpet og dyktige for å ta gode beslutninger. Slike situasjoner krever gjerne bred kompetanse og erfaring for å kunne mestres på en tilfredsstillende måte. En nødsituasjon vil kreve at pilotene har en rask reaksjon, holder hodet kaldt og klarer å prestere godt under svært stort press. Kapteinen har et spesielt ansvar ombord som til tider kan kreve mye variert kunnskap. P1 beskriver kapteinens arbeidsoppgaver følgende; *«Som kaptein har man ansvaret for alle ombord, og man må opptre både som megler, advokat og politi.»* Denne uttalelsen gir oss et innblikk i hvor mange roller en kaptein kan behøve å måtte fylle, og hvor bred kompetanse en kaptein må besitte for å løse oppgaven tilfredsstillende.

Et annet viktig moment innenfor kompetanse er at pilotene får mulighet til å utvikle sine evner og ferdigheter på jobben. P3 forklarer mulighetene deres på følgende måte; *«Når du har blitt kaptein så*

stopper pilotstigen der, men du kan utvide med instruktørkaptein, treningskaptein, simulatorinstruktør». Informantene fortalte videre at de viktigste tilbakemeldingene de får på jobb kommer fra instruktører i forbindelse med simulator testing. Det er derfor svært viktig at instruktørene kan utvikle gode pedagogiske og psykologiske evner. Som kaptein er det også viktig at pilotene har gode lederegenskaper, samt klarer å kommunisere på en god og effektiv måte.

De øvrige avsnittene gir oss et innblikk i at jobben som pilot i Norwegian krever stor variasjon i kunnskap. Denne tanken ser vi støttes av Hackman & Oldham som hevder at arbeidsoppgaven må kreve variasjon i kunnskap for at den ansatte skal oppleve jobbtilfredshet og motivasjon. Herzberg hevder også at utfordrende, interessante og varierte arbeidsoppgaver fremmer motivasjon for arbeidet. Dette virker å være godt tilfredsstilt i Norwegian, skal vi tro informantene.

Pilotenes behov for kompetanse og mestring virker å være ganske bra tilfredsstilt. Til tross for standardisering og prosedyrer uttrykker informantene at jobben inneholder nok utfordringer og variasjon. Dette øker sannsynligheten for trivsel og motivasjon på arbeidsplassen.

4.3.2 Autonomi

Autonomi handler om muligheten til å styre egen arbeidshverdag. Dette kan være i form av når, hvor eller hvordan arbeidsoppgaver skal løses. Herzberg hevder at ansvar for eget arbeid og kontroll over arbeidssituasjonen er kritiske drivere for motivasjon.

Som vi nevnte i avsnittene om kompetanse, er arbeidsoppgavene i flybransjen i stor grad standardiserte og rutinebaserte. Generelt sett vil dette redusere mulighetene som pilotene har til å bestemme hvordan oppgaven skal utføres. Informantene forteller at de har manualer, lister og får tilsendt den informasjonen som trengs for å gjennomføre flyvningen. *«Vi har et rutenett å fly og rutetider å forholde oss til. Oppi dette har man reguleringer i luftrommet, så det er ikke så mye man kan gjøre med det akkurat»;* utdyper P4. Friheten til å gjennomføre oppgaven slik man ønsker virker derfor å være liten, skal vi tro informantene.

Når vi derimot stiller oppfølgingsspørsmål om hvor viktig autonomi er for dem, svarer samtlige at de ikke vektlegger det i stor grad. Pilotene er innstilt på å fly der de trengs, og virker å være innforstått med hvorfor arbeidsoppgaven er så prosedyrepreget som den er. Dette kan kanskje forklares ved deres sterke indre motivasjon for det å bare fly i seg selv. Så lenge de får dette tilfredsstilt, virker de å være nokså likegyldige til hvor de skal fly, eller hvordan oppgaven skal gjennomføres. Både styrken på behovet for autonomi og hvor fornøyd man er med andre arbeidsforhold, nevnes som

moderatorer som kan forklare mulige avvik i jobbkarakteristikamodellen. Dette kan kanskje forklare hvorfor autonomi virker å ha lite innvirkning på motivasjonen til pilotene, selv om modellen i utgangspunktet hevder det motsatte.

I forhold til selvbestemmelse rundt arbeidsturnus, forteller informantene at i Norwegian kan pilotene legge inn ønsker om *hvor* man skal fly og *når* man skal fly. Dette åpner opp for noe mer handlerom og fleksibilitet rundt når og hvor arbeidsoppgaven skal gjennomføres. Enkelte av informantene har gode opplevelser med dette, mens andre opplever at det ikke er så nyttig. «*Opplevelsen er at det ikke tas så mye hensyn til, med mindre man har en legeattest eller slikt. Det hadde nok vært ønsket mer tilretteleggelse, men samtidig så innser man jo at det er en utfordrende kabal som skal legges for de som planlegger*»; forklarer P3. «*Jeg bruker det ikke så mye selv, men synes det er veldig fint at de gir muligheten hvis man har behov for det*»; utdyper P5. Det er altså litt delte meninger om hvor bra dette systemet fungerer, men pilotene virker stort sett å være positive til at Norwegian tilbyr muligheten til å påvirke sin egen arbeidsturnus.

Videre hevder Deci & Ryan at autonomi kan handle om deltagelse og beslutningsmyndighet. Medbestemmelse i viktige beslutninger, spesielt beslutninger som påvirker egen arbeidshverdag, er viktig for å opprettholde motivasjon for arbeidet. Pilotene uttrykker at de opplever å ha lite innvirkning på selskapets avgjørelser, og ofte blir informert om endringer gjennom offentlige informasjonskanaler fremfor fra selskapet selv. «*Det kommer informasjon om avgjørelser i ledelsen. Men samtidig så er det litt sånn at vi finner ut av ting først når det står i media*» sier P1. Dette kan tyde på at pilotene har liten grad av deltagelse og beslutningsmyndighet, noe pilotene også uttrykker at de savner. Mye av konflikten rundt Norwegians personalpolitikk ligger nettopp i at pilotene føler seg overkjørt av ledelsen, uten å få noe innvirkning på beslutninger som tas. Dette diskuterte vi i avsnittet om personalpolitikk under grunnleggende behov, men vi ser her at denne mangelen på medbestemmelse også er relevant når vi diskuterer autonomi. Til tross av at dette har forbedret seg noe den siste tiden, hevder flere av informantene at Norwegian fortsatt har en vei å gå i forhold til pilotenes involvering i beslutninger.

Pilotenes mulighet for selvbestemmelse, eller autonomi, virker altså ikke å være så godt tilfredsstillt. Autonomi rundt når, hvor og hvordan oppgaven utføres virker derimot ikke å være av så stor betydning for pilotene, men de stiller seg positiv til at Norwegian tilbyr mulighet for medvirkning av turnusen. Allikevel får vi inntrykk av at mangel på beslutningsmyndighet rundt personalpolitikken har innvirkning på motivasjonen og skaper uro.

4.3.3 Anerkjennelse og tilbakemelding

Anerkjennelse er et bredt begrep og omfatter flere ulike områder. Vi ser både på anerkjennelse som en sosial prosess, men også på tilbakemeldinger fra oppgaven i seg selv. Derfor benytter vi flere ulike teorier for å belyse tema fra ulike sider.

Tilbakemelding fra oppgaven i seg selv

Hackman & Oldham hevder at konstruktive tilbakemeldinger fra oppgaven i seg selv kan fremme motivasjon på arbeidsplassen. Arbeidsoppgaven til pilotene handler om å frakte fly og passasjerer fra A til B på en trygg og effektiv måte. Informantene hevder at de får bekreftelse på om de har gjennomført flyvningen trygt dersom fly og passasjerer er i god stand etter ankomst. Etter en vellykket nødsituasjon blir dette enda mer synlig ettersom passasjerer sannsynligvis uttrykker lettelse og takknemlighet for at alt gikk fint. Utfører pilotene derimot flyvninger som fører til skade på fly eller passasjerer, vil man raskt kunne få tilbakemeldinger på hvordan oppgaven ble håndtert ved å vurdere flyets tilstand.

I hvilken grad pilotene har gjort en effektiv jobb kan være noe vanskeligere å vurdere. Et flyselskap er sterkt fokusert på kostnader og pilotene sitter gjerne ikke med den store oversikten over hvor effektivt ressursene utnyttes. De kan allikevel måle effektiviteten til en viss grad ved at de flyr på tiden uten forsinkelser, eller ved å benytte mindre drivstoff enn kalkulert. Dette indikerer at pilotene har utført oppgaven på en effektiv måte.

Anerkjennelse fra arbeidsgiver

Herzberg påstår at anerkjennelse i form av positive og konstruktive tilbakemeldinger fra arbeidsgiver er avgjørende for motivasjon. Et vanlig forum for tilbakemeldinger og oppfølging i norsk arbeidsliv, er medarbeidersamtalen. En av informantene forklarer hvordan dette ikke gjennomføres i Norwegian, men at pilotene testes hver sjette måned i simulator for å sjekke om de holder tilfreds standard. Her får de masse input og konstruktive tilbakemeldinger på flyvningen deres. P2 bekrefter dette; *«I simulator får vi tilbakemelding på hver eneste ting vi har gjort. Jeg føler at jeg får ganske gode tilbakemeldinger der»*. Dette hjelper pilotene med utvikling og vekst i selskapet, noe Herzberg påpeker vil kunne fremme motivasjon.

Selv om pilotene tilsynelatende får god oppfølging i simulator, uttrykker samtlige informanter at de får lite tilbakemeldinger fra arbeidsgiver i hverdagen. Enkelte påstår at dette ikke er viktig for dem, ettersom selskapet er så stort og har veldig mange piloter. *«I et såpass stort selskap bruker de ikke tid til å takke på enkeltpersonnivå, det tar for mye tid. Det er ikke så mye anerkjennelse på*

enkeltnivå, vi anerkjenner på gruppenivå»; mener P1 og hevder at selskapet er flinke på å gi kollektivt skryt. «De skryter ofte over at alle gjør en bra innsats og at de er helt avhengige av vår innsats. Skal jeg snevre inn til vår base så har vi fått litt spesifikt skryt på at vi er flinke på å dra i tide og kommer med tilbakemeldinger. Men jeg tror det er litt vanskelig å måle, det er mye lettere å sette fingeren på ting som ikke går så bra»; forteller P3.

Hackman & Oldham hevder at oppgavens betydning for arbeidsgiver er en sentral jobbkaraktistika som kan lede til motivasjon. Denne motivasjonen kan forsterkes dersom arbeidsgiver gir anerkjennelse for jobben. Informantene bekrefter dette og mener at mer anerkjennelse fra arbeidsgiver kunne motivert til ekstra innsats. P3 utdyper; *«Jeg tror både jeg og andre har savnet litt mer konkret anerkjennelse i form av en belønning eller hva det måtte være, for å strekke seg litt lenger og føle at man er en viktig del av det store maskineriet».* Samtidig legger P5 til; *«Jeg kan være villig til å gi en ekstra innsats, men det avhenger nok litt i det at en opplever at en får anerkjennelse for det fra arbeidsgiver. Foreløpig har kanskje ikke det vært helt tilstede.»* Mangelen på anerkjennelse kan på denne måten føre til at pilotene kun gjør den jobben som kreves, og ikke strekker seg lenger for selskapet. Denne mangelen har også bidratt til å svekke instrumentaliteten i motivasjonsmodellen. I henhold til forventningsteorien vil svak valens eller instrumentalitet resultere i lav eller ingen motivasjon for arbeidet. Likeverdsteorien hevder også at dette kan bidra til å skape en likeverdsspenning hos pilotene. Noen velger derfor å tilpasse sin jobbytelse ved å yte mindre, slik at de oppnår en mer rettferdig bidrags- og belønningsbalanse.

Man kan videre stille spørsmål ved at dersom tilbakemeldinger og anerkjennelse er dårlig, oppleves da oppgaven som betydelig? P5 forteller; *«Jeg skulle ønske man fikk litt mer feedback når man gjorde litt ekstra ting. Hvis du gjør en ekstra jobb eller du flyr når du er syk eller noe sånt da for å redde selskapet, så får du liksom ikke noen spesiell takk. [...] de tenker ikke at vi også strekker strikken ganske langt for selskapet også».* Det virker som at Norwegian har forbedringspotensial med tanke på å gi individuell anerkjennelse til pilotene. Tiltak rundt dette kunne kanskje hjulpet pilotene med å føle seg mer betydningsfull for selskapet, noe vi også diskuterte i avsnittet om tilhørighet under relasjonsbehov.

I forhold til motivasjon for ekstra innsats legger en av informantene derimot frem en interessant kommentar; *«Jeg er motivert til en ekstra innsats, mer enn hos tidligere arbeidsgivere, fordi jeg så gjerne vil ha en lang karriere i dette selskapet».* Ettersom ingen er interessert i å miste jobben, virker denne informanten villig til å legge ned en ekstra innsats for å sikre at selskapet er mest mulig

lønnsomt. Dette vil redusere muligheten for konkurs og dermed sikre jobbsikkerheten i høyere grad. Denne påstanden fremmer tanken om at jobbsikkerhet også kan være en motiverende faktor som har positiv innvirkning på atferd. I så fall motsier dette Herzbergs teori om at jobbsikkerhet kun er en hygienefaktor som ikke direkte leder til motivasjon.

Forfremmelse som anerkjennelse

Herzberg mener at forfremmelse i arbeidssituasjonen vil ha en motiverende effekt. Det naturlige steget i en pilots karriere er å bli kaptein, skal vi tro uttalelser fra flere informanter. Kombinasjonen av økt ansvar, et solid lønnslopp og flere striper på uniformen øker statusen og virker å være motiverende for pilotene. Forfremmelsen til kaptein er kanskje den mest konkrete anerkjennelse på at man har gjort en god jobb. Samtlige av våre informanter mener det er en stor anerkjennelse å bli kaptein, men at det er ganske individuelt når man blir klar for det.

På en annen side ser vi at behovet for forfremmelse ikke er like stort blant alle informantene, ettersom forfremmelsen også medfører en god del større ansvar. Én av pilotene uttrykket at det å bli kaptein ikke var så viktig, da det er noe som krever mye ansvar. P2; *«Jeg er ikke så opptatt av å bli kaptein. Det er et stort ansvar, men det kan jo hende jeg blir klar for det en dag»*. Videre nevner piloten at det er mange som blir motivert kun av lønnsøkningen, noe vedkommende mener er feil motivasjon for å bli kaptein. Viktigheten av å være personlig egnet til å bære det store ansvaret må komme først, slik at man forhindrer at feil person havner med et så stort ansvar. I hvilken grad man føler behovet for forfremmelse til kaptein kan med andre ord være avhengig av personlighet og hvordan vedkommende veier større ansvar og risiko mot høyere lønn og status.

En annen pilot uttrykte opplevelsen av ubalanse i form av rettfærdige forfremmelses muligheter; *«Der er det litt utfordring innad i Norwegian som konsern, siden den operative avdelingen er delt opp i forskjellige land og forskjellige underselskaper, så er det store utfordringer med rettfærdig oppgradering per i dag»*. Videre forteller informanten at i andre norske flyselskaper blir man forfremmet etter ansiennitet, altså når det er din tur, mens i Norwegian må man gjennom en søknadsprosess. Det kan med andre ord virke som piloter får mer tilbake for sin innsats og ansiennitet i andre flyselskaper, noe som kan oppleves urettferdig for noen piloter i Norwegian.

Selv om det kan virke betryggende at Norwegian tester sine potensielle kapteiner grundig, forteller informanten at det oppstår urettferdighet som resultat av nettverking. P4 forteller at flere erfarne piloter stryker testingen og dermed ikke blir forfremmet grunnet subjektive holdninger blant de som

vurderer; «Grunnen til at de stryker har ingenting med det de har gjort, men litt synsing og mening blant de som vurderer». Kanskje favoriseres enkelte personligheter fremfor andre, selv om de begge er like kvalifiserte? På denne måten kan unge piloter med mindre erfaring bli forfremmet foran mer erfarne piloter med lang tid i selskapet. Dette kan forståelig nok for mange oppleves som svært urettferdig, og forfremmelses mulighetene kan på denne måten føre til at det dannes en likeverdsspenning, ifølge Adams teori.

Mye tyder på at det å bli kaptein kan bidra til å styrke motivasjonen til pilotene i Norwegian. Ettersom pilotene oppfatter dette som et oppnåelig mål for seg selv, kan det bidra til å styrke motivasjonen til pilotene og føre til endringer i atferd. Likevel uttrykker enkelte av pilotene at mulighetene ikke virker å være like for alle. Hvis en trekker inn forventningsteorien, kan en se at denne ubalansen kan bidra til å svekke instrumentaliteten, altså tro på at det er mulig å oppnå forfremmelsen i selskapet. Dette kan svekke motivasjonen og føre til negativ endring i atferd. «Det er fortsatt en vei for Norwegian å gå der»; oppsummerer P4 om rettferdigheten blant forfremmelses muligheter i selskapet.

Lønn og kompensasjon som anerkjennelse

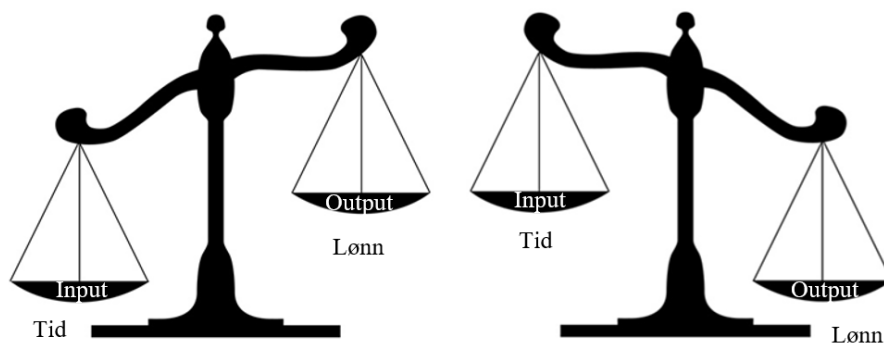
En interessant observasjon er at pilotene også motiveres av lønn når det kommer til forfremmelse. Av våre valgte teorier, er det kun forventningsteori som nevner lønn som en direkte motivasjonsfaktor. Forventningsteorien spiller på ytre motivasjon og påstår at lønn er en materiell belønning som kan fremme motivasjon. Dette bekreftes av P2; «Veldig mange gjør det for lønnen [...]». Derimot hevder Herzberg at lønn kun er en hygienefaktor og ikke en faktor som fremmer motivasjon i seg selv. P3 motsier denne teorien når hen kommenterer sin egen motivasjon for forfremmelse; «Det er jo en lønnsøkning som er motiverende så klart». En annen informant hevder videre at lønnshoppet fra styrmann til kaptein ofte er på flere hundre tusen kroner i året. Det er rimelig å tenke at pilotene finner lønnshoppet veldig lukrativt, noe som kan gi sterk ytre motivasjon for å jobbe mot forfremmelse. Dette styrker ideen om at lønn kan være en motiverende faktor som har innvirkning på atferd.

Lønn kan også argumenteres for å være en anerkjennelse fra arbeidsgiver. Pengebelønning er sånn sett den eneste konkrete anerkjennelse på at man har gjort en jobb for en arbeidsgiver. Det å gå på jobb hver måned for så å motta belønningen i slutten av måneden, kan naturligvis tenkes å ha en motiverende effekt på atferden. Våre funn tyder på at lønn kanskje burde inngå som en driver for motivasjon i enkelte teorier. Flere av informantene nevner lønn som en av de mest motiverende

arbeidsvilkårene de ser etter i en arbeidsgiver. Selv om base og turnus gjerne er enda mer avgjørende, legger ikke informantene skjul på at lønnsbetingelsene i Norwegian er bra. En av informantene hevder at selskapet har et av de høyeste lønnsnivåene i norsk flyvirksomhet. Det er ikke umulig å anta at dette har en motiverende effekt, spesielt blant nye piloter som vurderer Norwegian som sin potensielle arbeidsgiver.

Likeverdsteorien hevder at det ikke er lønnsnivået, men samsvaret mellom lønn og innsats som er avgjørende for motivasjonen. Fordi pilotene vier så mye av sin tid og energi (input) i selskapet er det svært viktig at de mottar rikelig med kompensasjon (output) for dette. P4 forklarer; «Ser man på turnusen, så er i realiteten 7/9 helger berørt.». På bakgrunn av dette, opplever pilotene rettfærdige lønnsordninger?

Informantene forteller at de får relativt god lønn for arbeidet de utfører, men at lønnen ikke alltid tilsvarer arbeidsmengden. P4 forteller; «Vi har fast månedslønn, så det er samme lønn enten man jobber 2 eller 13 timer for dagen». Hvordan opplever pilotene denne ordningen? Ettersom etterspørselen etter flyvninger ikke er lik hele året, er pilotene sin arbeidsturnus ekstra intensiv i enkelte perioder. Slik lønnsordningen er organisert vil pilotene derfor i noen perioder oppleve å jobbe mye og få mindre jobbutbytte enn den innsatsen som er lagt ned. Tilsvarende vil det være perioder der de jobber lite i forhold til jobbutbytte. Det vil dermed være en konsekvent likespenningstilstand - enten den ene eller den andre veien.



Figur 4.3.3: Likeverdsspennning hos piloter i Norwegian.

I henhold til forventningsteori kan det tenkes at en variabel lønnsordning, med større lønninger i perioder med mye jobbing, kan oppleves som motiverende. Det er likevel usikkert om variabel lønn vil være en motivasjonsfaktor i pilotenes tilfelle, ettersom pilotenes turnus påvirkes av sesongsvingninger. Pilotene vil kunne oppleve liten verdi i å få høyere lønn når de jobber mye,

ettersom det også innebærer at de vil få mindre lønn i perioder de jobber lite. Verdien av en variabel lønnsordning ville på denne måten kunne være av mindre betydning for pilotene, og valensen i motivasjonsformelen kan dermed antas å bli svakere enn ved fast lønn.

Informantene understreket også viktigheten av hvordan overtid ble verdsatt av arbeidsgiveren. Pilotene fortalte at selskapet ofte «kjøper» fridagene deres, hvor de får ekstra betalt for å påta seg vakter utover det opprinnelige vaktoppsettet. P1 bekrefter dette; *«Jobber vi ekstra får vi bestandig kompensasjon for det. Det kan være i forhold til halvdagsbetaling, heldagsbetaling, dobbel betaling, eller en ekstra fridag»*. Basert på denne informantens utsagn, kan det tyde på at Norwegian er flinke til å tilby pilotene kompensasjon for deres ekstra arbeid.

Likevel kom det frem at pilotene ofte må forhandle med selskapet for å oppnå det de opplever som rettferdig kompensasjon. P5 utdyper; *«Det er noe jeg oppfatter med Norwegian, at de alltid vil prøve å rewarde deg på minste-rewarden - hva du minst kan få ekstra. Du vil jo helst ha mest mulig ut av det du gir for dem, så du må prute opp den rewarden.»* En av informantene sier at det er slitsomt å bestandig forhandle med selskapet, men at pilotene stort sett får det de vil til slutt. Vi ser med andre ord at piloter som tørr å stå på sitt, opplever belønningen som rettferdig, mens litt mer konfliktsky piloter kanskje vil kunne oppleve belønningen som mindre rettferdig. Her ser vi at enkelte piloter velger å prute opp utbyttet de får av selskapet. Dette kjenner vi som en av de seks fremgangsmåtene Adams beskriver for å gjenopprette inntaks- og uttaksbalansen.

Ifølge forventningsteorien vil instrumentaliteten kunne svekkes ettersom pilotene ikke får tilstrekkelig kompensasjon uten å måtte forhandle med selskapet. Videre kan vi se at mer konfliktsky piloter vil kunne oppnå dårligere kompensasjon enn piloter som er villig til å forhandle. På denne måten opplever noen piloter svakere valens, da belønningen vil være av mindre verdi for dem. Dette vil ifølge motivasjonsformelen gi utslag i redusert motivasjon.

Pilotene uttrykket også at ekstra kompensasjon i forhold til merkedager er et stort savn. De forteller at de må jobbe blant annet 1.juledag, uten å få noe kompensasjon til tross for at dette er en rød dag. P3 spesifiserer; *«Vi har fast månedslønn, så jobber du på en rød dag får du ikke noe mer i lønn annet enn at du får dobbel diett betaling. Så dette utgjør ikke så mye»*. Informanten forteller videre at dersom de kunne fått utbetalt ekstra lønn i perioder når andre vanligvis har fri, ville det vært en fin måte å verdsette pilotene og deres fritid på. Sammenlignet med de fleste andre yrker, er det vanlig å få helligdagstillegg når man jobber på røde dager. For pilotene kan det derfor virke demotiverende å

jobbe røde dager ettersom man ikke får tillegg slik som i andre yrker. Det kan derfor oppstå en likeverdsspenning når man sammenligner med andre yrkesgrupper. Videre kan en også trekke inn forventningsteorien. Flere vil se en verdi i å få ekstra betaling, men pilotene har ingen forventning om at å jobbe på røde dager vil medføre denne belønningen. Dette vil ifølge motivasjonsformelen resultere i lav motivasjon og innsatsvilje fra pilotene.

Pilotenes behov for anerkjennelse virker å være tilfredsstilt til en viss grad. Anerkjennelse fra arbeidsgiver virker å være bra med tanke på konstruktive tilbakemeldinger, men flere av informantene etterlyser større anerkjennelse på individnivå for å yte større innsats. Pilotene virker derimot å få nokså god anerkjennelse fra oppgaven i seg selv. Forfremmelsesmulighetene virker å være oppnåelige i nokså stor grad, men enkelte av pilotene påpeker at systemet kan oppleves noe urettferdig. Videre uttrykker pilotene at de opplever god anerkjennelse i form av lønn fra selskapet, men at bonusordningene i forbindelse med overtid og helligdager ikke oppleves som tilstrekkelig.

4.3.4 Selvrealisering

Selvrealisering er det høyeste nivået i Maslows behovspyramide. Vi definerer selvrealisering som et klimaks hvor individet får realisert sitt potensial, utnyttet sine evner og levd ut sine drømmer.

Hackman & Oldham hevder at arbeidsoppgavens betydning for en selv kan ha en motiverende effekt. Dette bekreftes i stor grad av informantene som forteller at for de aller fleste pilotene har arbeidsoppgaven svært stor betydning for dem selv. Fire av fem informanter forteller at de har hatt en drøm om å fly siden de var små, og opplever naturligvis derfor at utførelsen av selve arbeidsoppgaven har en positiv innvirkning på dem. «*Du føler du får utnyttet interessen din veldig godt når du er på jobb*»; forteller P5. «*Det var bare ett yrke jeg virkelig ønsket, og det var flyger*»; forklarer P4. Flesteparten av våre informanter har hatt en tydelig motivasjon for fly fra da de var små. Det at de får lov til å fly, kan derfor anses som en belønning i seg selv. Arbeidsoppgaven kan på denne måten lede til en selvrealisering hvor jobben realiserer pilotenes største drøm, nemlig å fly. Dette blir godt ivaretatt i Norwegian, skal vi tro informantene.

I tillegg til personlig betydning, hevder Hackman & Oldham at oppgavens betydning for kundene kan fremme motivasjon hos den ansatte. Samtlige informanter opplever at det er givende å frakte folk rundt der de skal. P1 forteller; «*Alle skal få en positiv opplevelse av det dem har kjøpt. Det å gi og gå «the extra mile» for at folk skal komme seg på ferie, eller få med seg alt de trenger, eller passe på at ungene deres har en god opplevelse på ferie eller på vei hjem, eller å prøve å snu en forferdelig opplevelse, er svært givende*». Arbeidsoppgaven til piloter er av stor nytte for kundene ombord, og

oppleves derfor å være betydningsfull. Det å føle at arbeidet er givende og til nytte for andre enn bare seg selv, kan argumenteres å lede til selvrealisering ettersom man føler seg nyttig og ønsket i arbeidssituasjonen. Dette virker å ha en svært motiverende effekt, skal vi tro informantene.

Behov for selvrealisering kan i stor grad knyttes til avsnittet om kompetanse som vi diskuterte tidligere. Ved å benytte sine evner, talenter, interesser og ferdigheter kan pilotene realisere sitt indre potensial og på den måten oppnå selvrealisering. Pilotene bruker flere år på å opparbeide seg kunnskap innen et bredt fagfelt. Følelsen av å få bruke sine erfaringer og kompetanse til å oppnå prestasjon og tilfredshet i arbeidssituasjonen, vil kunne øke graden av selvrealisering ved at vedkommende føler seg dyktig, disiplinert og brukes. Her hevder informantene at de får brukt sin kompetanse godt i jobben, men at dette først og fremst vil være et kjennetegn ved yrket og ikke noe særegent ved arbeidssituasjonen i Norwegian.

Herzberg hevder at status er en motivasjonsfaktor. På mange måter kan behov for status forklares ved et dypere behov for selvrealisering. De fleste ønsker å vise at man er god for noe, og da er gjerne status en av de mest synlige anerkjennelsene på dette. P4 forteller at i «*gamle dager*» var syv av de ti rikeste på skattelisten piloter, mens man i dag ikke finner en eneste pilot på topp 100. Lønnen gjenspeilte før hvilken status pilotene hadde i samfunnet. Lavere reallønn kan tyde på at å være pilot ikke lenger har samme status som det en gang var. Selv om statusen til piloter virker å være lavere enn før, hevder P1 allikevel at enkelte kan motiveres av statusen i yrket; *“Noen velger kanskje å bli pilot på grunn av statusen, fordi at det å være pilot, og det å gå i en uniform, med et helt flyvertinne-crew og sånn som det der er ganske tøft. Det er litt Tom Cruise og Leo DiCaprio”*, og henviser dermed til to populære spillefilmer som presenterer pilotyrket som glamorøst og med stor status.

Det kan også tenkes at forfremmelsen fra styrmann til kaptein medfører en høyere status på flyplassen. Fire striper på skulderen vil kunne være et sterkt symbol på at vedkommende har lyktes med sin valgte karriere som flyger. Én av våre informanter påstår; *«Jeg tenker jo at hvis jeg sitter der som en 40 år gammel styrmann etter 20 år så føler jeg ikke at jeg har utrettet så veldig mye i livet.»* Dette kan tyde på at denne informanten har et nokså sterkt behov for den ekstra statusen denne forfremmelsen gir. Behovet for å føle at man har utrettet noe i livet, gir sterke assosiasjoner til Maslows behov for selvrealisering. Informantens påstand belyses av Herzbergs teori om at forfremmelse og status er motiverende drivere.

Pilotenes behov for selvrealisering virker å være veldig godt ivaretatt ved arbeidsforholdene i Norwegian. Mye tyder på at en sterk indre motivasjon for å fly er den største driveren, men også arbeidsoppgavens betydning virker å fremme selvrealisering på arbeidsplassen. Videre ser vi at behovet for forfremmelse og status gir en sterk anerkjennelse som kan ha sin underliggende forklaring i behov for selvrealisering. Dette fremmer ivaretagelsen av pilotenes behov for personlig vekst.

4.3.5 Oppsummering av vekstbehov

Vi har sett at pilotenes behov for personlig vekst og mestring virker å være nokså bra tilfredsstilt. Til tross for standardisering og prosedyrer uttrykker informantene at jobben inneholder nok av utfordringer og variasjon, slik at pilotene får benyttet sin kompetanse. Dette hevder informantene har en motiverende effekt. Behov for autonomi virker derimot ikke å være like godt tilfredsstilt, men informantene hevder likevel at dette behovet ikke er så viktig. Dette virker å skyldes at pilotene er inneforstått med at arbeidsoppgaven er standardisert og rutinebasert for å ta hensyn til sikkerhet og selskapets interesser. Pilotene setter samtidig pris på noe selvbestemmelse rundt egen turnus. Allikevel får vi inntrykk av at lav beslutningsmyndighet har ført til at pilotene opplever noe redusert eierskap til selskapet. Dette har negativ innvirkning på motivasjonen til å yte ekstra for selskapet. Videre virker pilotenes behov for anerkjennelse å være tilfredsstilt til en viss grad. Anerkjennelse fra arbeidsgiver virker å være bra med tanke på konstruktive tilbakemeldinger, men flere av informantene etterlyser større anerkjennelse på individnivå. Anerkjennelse i form av lønn og forfremmelse kan virke å ha nokså motiverende effekt på pilotene, selv om de opplever noen skjevheter i hvordan ledelsen håndterer dette. Til slutt virker behovet for selvrealisering å være veldig godt ivaretatt. En sterk indre motivasjon for å fly, samt en betydningsfull arbeidsoppgave, fremmer sterk indre motivasjon.

På grunnlag av dette konkluderer vi med at pilotenes vekstbehov er tilfredsstilt i nokså stor grad av arbeidsforholdene i Norwegian. Nå som vi har analysert datamaterialet og anvendt relevant teori, vil vi i neste oppgavedel presentere vår konklusjon på problemstillingen.

5.0 Hovedkonklusjon

Vi har nå undersøkt på problemstillingen; *I hvilken grad bidrar arbeidsforholdene i Norwegian til å styrke eller svekke pilotenes motivasjon?* Videre skal vi gi vår konklusjon på denne problemstillingen.

Det første vi kom frem til er at de grunnleggende behovene virker å være tilfredsstilt i stor grad per i dag, noe som forhindrer mistrivsel og demotivasjon. Derimot ser vi at tendensene i utlandet skaper en del uro og frykt for arbeidsforholdene i fremtiden. Dette virker å ha en negativ effekt på motivasjonen. Videre virker relasjonsbehovene å være tilfredsstilt i stor grad. Informantene var veldig tydelige på at sosialt fellesskap var svært viktig for dem, og at de blir mer motivert av kollegaene enn av arbeidsgiveren. Dette uttrykker hvor viktig et godt psykososialt arbeidsmiljø er for å fremme motivasjon til å dra på jobb. Til slutt så vi at vekstbehovet virker å være tilfredsstilt i nokså stor grad. Pilotene opplever arbeidsoppgaven som svært betydningsfull for dem selv og passasjerene, noe som fremmer sterk indre motivasjon. Derimot savner de noe individuell anerkjennelse fra arbeidsgiver for å være motivert til å yte ekstra.

Kan vi si at behovene er tilfredsstilt? Behovene er tilfredsstilt i ganske stor grad per i dag, men pilotene opplever noe frykt for arbeidsforholdene i fremtiden dersom tendensene i utlandet begynner å prege norsk flyvirksomhet. Basert på data fra vårt utvalg, har Norwegian fortsatt en vei å gå med blant annet personalpolitikk og anerkjennelse, men totalt sett virker arbeidsforholdene i selskapet å styrke pilotenes motivasjon. Vi konkluderer derfor problemstillingen med at arbeidsforholdene i Norwegian i stor grad bidrar til å styrke pilotenes motivasjon.

Vi vender så tilbake til innledningen; Behandler Norwegian pilotene på en måte som tjener selskapets langsiktige interesser?

Den mest fremtredende driveren for pilotenes motivasjon virker å være muligheten til å styre og ha kontroll over flyet. Pilotene har en svært sterk fascinasjon og interesse for luftfart, og jobben som pilot gir dem muligheten til å dyrke sin interesse for området på en veldig god måte. Den sterke indre motivasjonen for å fly virker å drive pilotene langt og gjør at de godtar forholdene i bransjen så lenge de grunnleggende behovene er ivaretatt på en slik måte at de kan leve godt av yrket. Men betyr dette at pilotene finner seg i hva som helst? Som vi har sett fra vår intervjudata har pilotene fortsatt preferanser slik som base og turnus. Dette virker å gjøre dem indifferent for hvilke selskap de flyr for, så lenge deres preferanser er noenlunde godt ivaretatt. Ettersom Norwegian tilbyr et større utvalg av norske baser og en mer forutsigbar turnus enn sine konkurrerende norske

flyselskap, kan det virke som at Norwegian stiller sterkt i konkurransen om fremtidens piloter. Dette gir grunn til å tro at Norwegian per i dag behandler pilotene på en måte som tjener selskapets langsiktige interesser.

Enkelte av informantene frykter for fremtidens arbeidsforhold i selskapet. Som vi nevnte innledningsvis har lavprisselskaper et kostnadsfokus som på lang sikt vil kunne sette sterke føringer for pilotenes arbeidsforhold. Selv om dette har skapt en del uro i Norwegian, virker det ikke som at informantene tenker at gresset nødvendigvis er grønnere i andre selskap. Pilotene virker å være innforstått med hvordan bransjen fungerer og innretter seg i nokså stor grad når endringer kommer. Dette er forståelig med tanke på at det i mange år har vært pilotoverskudd og mye makt hos arbeidsgiver til å prege betingelsene i bransjen. Men nå så som et potensielt fremtidig maktskifte står for tur, kan man stille seg spørsmålet om pilotenes frykt egentlig er reell? Et pilotunderskudd i en bransje med stor vekst vil kunne medføre mer spillerom til pilotene og dermed mer makt til å prege betingelsene i bransjen. Dersom dette skulle skje, vil pilotene kanskje kunne vente seg enda bedre arbeidsforhold i årene fremover. Det blir da viktig at Norwegian opprettholder gode og attraktive arbeidsforhold også i fremtiden, slik at de stiller sterkt i konkurransen om fremtidens piloter.

Med tanke på framtidsutsiktene; Vil himmelen alltid være blå over skyene? Det vil tiden vise.

5.1 Overføringsverdi

Mye tyder på at våre funn har overføringsverdi til andre flyselskaper, også de som ikke anses å være lavprisselskap. Mens vi har skrevet denne oppgaven har vi holdt oss oppdatert på hva som har foregått i flybransjen. I slutten av april 2019 ble en rekke skandinaviske piloter tatt ut i streik i flyselskapet SAS. Streiken gikk hovedsakelig ut på å sikre skandinaviske arbeidsplasser, få høyere lønnsøkning og ha bedre forutsigbarhet i arbeidshverdagen (Jordheim, 2019). Kravet om høyere lønnsøkning begrunnes med at pilotene gikk med på lønnskutt for å redde selskapet i 2012. I dag ønsker de å veie opp for dette nå som selskapet tjener penger igjen. Ser man bort fra denne interne konflikten, ser vi store likhetstrekk på utsagn fra pilotene i SAS og fra våre informanter. Pilotene fra begge selskapene har sterke meninger når det kommer til jobbsikkerhet og ønske om en forutsigbar og rettferdig turnus, noe som kan tyde på at situasjonen ikke er unik for Norwegian.

Om våre funn har overføringsverdi til andre bransjer er vanskelig å si med sikkerhet. Likevel kan det tenkes at det finnes sammenhenger med bransjer som opplever tilsvarende konkurransevilkår som Norwegian. Når et selskap konkurrerer på det internasjonale markedet, vil de også konkurrere med aktører fra land som ikke har like gode arbeidsvilkår som man har i Norge. Dette medfører at disse konkurrentene vil få en konkurransefordel på grunn av lavere personalkostnader. Konsekvensen blir at aktører fra høykostland blir presset til å spare midler på samtlige områder, inkludert arbeidsvilkår. Dette kan oppfattes som et "race to the bottom" hvor aktørene nærmest presser hverandre til å gjøre omdiskuterte tiltak for å kutte kostnader. På bakgrunn av dette kan det tenkes at noen av våre funn kan være aktuelle for andre Norske aktører på det internasjonale markedet, som for eksempel oljebransjen. På dette området har Norsk oljeutvinning blitt kraftig redusert i forhold til tidligere, nettopp fordi oljeprisen ble så lav at det ikke var økonomisk forsvarlig med videre utvinning med norske arbeidsvilkår.

5.2 Forslag til videre forskning

Etter å ha skrevet denne oppgaven har vi merket oss flere områder med potensiale for videre forskning. For det første er denne oppgaven avgrenset til å undersøke motivasjon blant Norwegians piloter med base i Norge. Ettersom informantene selv har påpekt at våre data ikke nødvendigvis er representativ for Norwegian i utlandet, hadde det vært interessant å gjennomføre en studie som undersøkte forholdene blant selskapets piloter i utlandet. Dette kunne gitt dypere innsikt i hvordan selskapet opererer som en helhet. Det vil også kunne gi grunnlag for interessante sammenligninger av motivasjon i ulike deler av selskapet, noe som kan bidra til å belyse om norske piloter har noe å frykte i fremtiden, og eventuelt hva.

Videre mener vi at det kan være interessant å supplere datamaterialet med kvantitativ forskning, slik at man kan avdekke om våre funn også er representative. Vi mener også at det kan være interessant å sammenligne våre funn med en tilsvarende studie for flyselskap som ikke anses å være såkalte lavprisselskap, selv om media har belyst tydelige likheter med våre funn. På den måten vil man finne ut hvilke forhold de ordinære flyselskapene kan være bevisst på i kampen om fremtidens piloter, og hvordan disse er i forhold til Norwegian.

6.0 Litteraturliste

- Aasen, Christer (2009) Sola farlig for piloter. *Forskning* [Internett] Tilgjengelig fra: <<https://forskning.no/universet-luftfart-norsk-romsenter/sola-farlig-for-piloter/878287>> [Lest: 20.04.2019]
- Andersen, E. (2012) SAS og flybransjen forklart. [Internett] Tilgjengelig fra: <<https://tversover.com/2012/11/22/sas-og-flybransjen-forklart/>> [Lest 17.04.2019]
- Bolman, L., Deal, T. (2014) *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Brochs-Haukedal, W. (2010) *Arbeids og lederpsykologi*. Oslo, Cappelen Damm.
- Buch, R., Dysvik, A., Kuvaas, B. (2016) *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm.
- Dalland, O. (2013) *Metode og oppgaveskriving*. 5. utg.: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- De Rosa, M. (2017) Kannibalisme i konsernet. *Dagsavisen* [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://www.dagsavisen.no/innenriks/kannibalisme-i-konsernet-1.917911>> [Lest: 04.02.2019]
- E24 (2012) Norwegian kjøper 222 nye fly. *E24* [Internett] Tilgjengelig fra: <<https://e24.no/boers-og-finans/norwegian-air-shuttle/norwegian-kjoeper-222-nye-fly/20145723>> [Lest 10.03.2019]
- Easy management (2019) *Personalpolitikk* [Internett] Tilgjengelig fra: <<https://easy-management.no/hr-paa-nett/3-personalpolitikk>> [Lest: 15.04.2019]
- Egerdal, Å. (2017) *HR-Boka*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Einarsen, S., Slogstad, A. (2011) *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gipsrud, G., Olsson, U. H., Silkoset, R. (2017) *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Gjendem, C., Visjø, C. (2016) Flyvermangel i Europa: - Svært hard konkurranse om pilotene. E24 [Internett] Tilgjengelig fra: <<https://e24.no/jobbluftfart/flygermangel-i-europa-svaert-hard-konkurranse-om-pilotene/23732526>> [Lest: 10.02.2019]

Holdingselskap.no (2012) Spre risikoen når du eier flere selskaper. *Holdingselskap* [Internett] Tilgjengelig fra: <<https://holdingselskap.no/spre-risikoen-nar-du-eier-flere-selskaper/>> [Lest: 27.02.2019]

Husø, A. (2018) Trenger hundrevis av piloter i årene som kommer. *NRK* [Internett] Tilgjengelig fra: <<https://www.nrk.no/norge/trenger-hundrevis-av-piloter-i-arene-som-kommer-1.14019104>> [Lest: 31.01.2019]

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

Jarslett, Y. (2018) *Norwegian* [Internett] Tilgjengelig fra: <<https://snl.no/Norwegian>> [Lest: 20.10.2018]

Jordheim, H. (2019) - Jeg tjener under 450 000 i året, men det er ikke derfor jeg streiker. E24 [Internett] Tilgjengelig fra: <<https://e24.no/naeringsliv/sas/simen-29-er-fersk-sas-pilot-jeg-tjener-under-450-000-i-aaret-men-det-er-ikke-derfor-jeg-streiker/24612623>> [Lest: 12.05.2019]

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

Lorentzen, M. (2019) Har kommet til et punkt der det må gjøres nødvendige justeringer. E24 [Internett] Tilgjengelig fra: <<https://e24.no/boers-og-finans/norwegian-air-shuttle/norwegian-strammer-til-kostnadskuttene-kutter-ruter-og-legger-ned-seks-baser/24541991>> [Lest: 15.04.2019]

Lovdata.no (2019) *Forskrift om arbeidstid med mer for besetningsmedlemmer i sivile luftfartøyer (BSL D 2-4)* [Internett] Tilgjengelig fra: <<https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2004-12-30-1817>> [Lest: 15.04.2019]

Mikalsen, K.E (2015) Før følte ansatte at de bygde opp Norwegian på dugnad. Nå føler de at Bjørn Kjos snur dem ryggen. *Aftenposten* [Internett] Tilgjengelig fra:

<<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/Vvn3/For-folte-ansatte-at-de-bygde-opp-Norwegian-pa-dugnad-Na-foler-de-at-Bjorn-Kjos-snur-dem-ryggen>> [Lest: 31.01.2019]

Mikkelsen, A., Laudal, T. (2014) *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo, Cappelen Damm akademisk.

Mortensen, Y. (2016a) Lars Magnus måtte betale 3000 kroner for å komme på jobbintervju. *Fagbladet* [Internett] Tilgjengelig fra: <<https://fagbladet.no/seksjon-kontor-og-administrasjon/lars-magnus-matte-betale-3000-kroner-for-a-komme-pa-jobbintervju-6.91.328684.d2466463da>> [Lest: 15.04.2019]

Mortensen, Y. (2016b). *Halvparten av pilotene er ikke fast ansatt*. [Internett]. Tilgjengelig fra: <<https://frifagbevegelse.no/nyheter/halvparten-av-pilotene-er-ikke-fast-ansatt-6.158.320300.de5793e03e>> [Lest 20.02.2019]

Mulder, P. (2013). *ERG Theory* [Internett] Tilgjengelig fra: <<https://www.toolshero.com/psychology/theories-of-motivation/erg-theory/>> [Lest 04.04.2019]

Nettavisen (2019) Islandsk flyselskap konkurs, innstiller alle flyvninger. *Nettavisen* [Internett] Tilgjengelig fra: <<https://www.nettavisen.no/okonomi/islandsk-flyselskap-konkurs-innstiller-alle-flygninger/3423638532.html>> [Lest: 15.04.2019]

Norsk pilotforbund (2019) *Om oss - Norsk pilotforbund* [Internett] Tilgjengelig fra: <<https://www.parat.com/SubOrgArticleList.aspx?m=1738>> [Lest: 15.04.2019]

Norwegian (2019a) *Om oss – År for år* [Internett], Norwegian. Tilgjengelig fra: <<https://www.norwegian.no/om-oss/var-historie/ar-for-ar/>> [Lest: 23.03.2019]

Norwegian (2019b) *Om oss – Vår historie* [Internett], Norwegian. Tilgjengelig fra: <<https://www.norwegian.no/om-oss/var-historie/>> [Lest: 23.03.2019]

Norwegian (2019c) *Om oss – Visjon og verdier* [Internett], Norwegian. Tilgjengelig fra: <<https://www.norwegian.no/om-oss/var-historie/visjon-og-verdier/>> [Lest: 23.03.2019]

Parat (2019) *Norsk Pilotforbund - Om oss* [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.parat.com/SubOrgArticleList.aspx?m=1738> [Lest: 15.04.2019]

Pilot Flight Academy (2019) *Pris og finansiering* [Internett] Tilgjengelig fra: <http://pilot.no/pris-og-finansiering/> [Lest: 15.04.2019]

Steiner, S. & Vidović, A. (2006) *Impact of Low-cost Airlines on the European Air Transport Market*. Faculty of Transport and Traffic Sciences, University of Zagreb.

Strand, T. (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget AS.

Sundbye, L. M. T. m. fl. (2017). *Primære og sekundære datakilder* [Internett]. Sist oppdatert 11.10.2017. Nasjonal digital læringsarena (NDLA). Tilgjengelig fra: <https://ndla.no/subjects/subject:7/topic:1:183191/topic:1:105795/resource:1:93370> [Lest: 30.01.2019]

Teigen, K. (2018) *Motivasjon* [Internett], Store norske leksikon. Tilgjengelig fra: <https://snl.no/motivasjon> [Lest 14.02.2019]

Utdanning.no (2019) *Pilot* [Internett] Tilgjengeig fra: <https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/pilot> [Lest: 15.04.2019]

Øberg, S.P. (2015) Norwegian-Streiken: Hva er det egentlig de krangler om? *Aftenposten* [Internett]. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/4G99/Norwegian-streiken-Hva-er-det-egentlig-de-krangler-om> [Lest: 04.02.2019]

Intervjuguide

1. Hvor lenge har du arbeidet som pilot?
 - a) Hvor lenge har du jobbet hos Norwegian?
2. Hvorfor valgte du å bli pilot?
3. Hvordan har yrkesvalget levd opp til forventningene?
4. Hva er viktig for deg i en potensiell arbeidsgiver?
5. Hvorfor valgte du Norwegian som din arbeidsgiver?
6. Føler du tilhørighet og eierskap til Norwegian? Hvorfor / Hvorfor ikke?
7. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet på arbeidsplassen?
8. Hvordan opplever du at Norwegian tar vare på sine piloter?
 - a) I hvilken grad mottar du tilbakemeldinger og anerkjennelse for arbeidsinnsatsen din?
 - b) Hvordan opplever du tillitsforholdet mellom ledelsen og pilotene?
9. Hvordan opplever du at din arbeidsinnsats verdsettes?
 - a. Hvordan er forfremmelses mulighetene i selskapet?
 - b. Hvilke utfordringer har du opplevd tilknyttet arbeidsmengden?
10. I hvilken grad har du mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon?
 - a) Hvor viktig er dette for deg?
11. Hvor motivert er du til å fortsette å arbeide i Norwegian?
 - a. Hva skal til for at du slutter?
12. Vil du anbefale Norwegian som arbeidsplass til andre? Hvorfor/Hvorfor ikke?
13. Vil du anbefale yrket til andre? Hvorfor/Hvorfor ikke?

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Motivasjonsfaktorer blant piloter i Norwegian

Referansenummer

964433

Registrert

19.02.2019 av Henrik Stokken Hjelset - 181944@stud.hvl.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for økonomi og administrasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Tina Åsgård, tas@hvl.no, tlf: 55587651

Type prosjekt

Studentprosjekt, bachelorstudium

Kontaktinformasjon, student

Henrik Stokken Hjelset, henrik.hjelset@gmail.com, tlf: 98094569

Prosjektperiode

19.03.2019 - 14.06.2019

Status

23.02.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

23.02.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 23.02.2019 samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 14.06.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Karin Lillevold
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)