

“War for talent”

*En kvalitativ tilnærming til hvilke faktorer som kan medvirke til å
beholde ansatte i Det Norske Veritas*



Universitetet
i Stavanger

Aud Eggebø Mork og Torill Teigland Sødal

Mastergradsavhandling i Endringsledelse
Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag

Universitetet i Stavanger

2011/2013

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER:

Våren 2013

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

“**War for talent**”: En kvalitativ tilnærming til hvilke faktorer som kan medvirke til å beholde ansatte i Det Norske Veritas

FORFATTERE:

Aud Eggebø Mork og Torill Teigland Sødal

VEILEDER:

Kristin Engh, organisasjonspsykolog

EMNEORD/STIKKORD:

Retention, turnover, ekspertorganisasjon, transformasjonsledelse, organisasjonsengasjement, krav-kontroll-sosial støtte, trivsel

SIDETALL:

80 (inkludert innholdsfortegnelse og referanseliste)

STAVANGER13.juni 2013.....

DATO/ÅR

Forord

Så er vi ved veis ende, etter to år med masterstudier i Endringsledelse på Universitetet i Stavanger. Endelig kan vi juble over en fullført mastergrad, og nyte sommerferien. Årene her på UiS har vært lærerike, og vi har opparbeidet en god teoretisk kapital til å ta med videre i arbeidslivet. Det siste halvåret har vi dykket dypt ned i fagbøker, artikler og transkribert materiale, for å produsere studien vi nå har i hendene.

I etterkant av en slik prosess er det mange som skal takkes. Først og fremst vil vi takke hverandre for et godt samarbeid, og for at vi kan utfylle hverandre. Masteroppgaven hadde ikke blitt det samme uten begges bidrag. Videre vil vi takke de rause lederne vi møtte i DNV som lot oss få innpass og gjøre denne studien. Dere gjorde prosjektet vårt mulig, og har gitt oss alt vi hadde behov for. Takk! Sola DPS fortjener en takk for å ha vært medvirkende til å inspirere Aud til å begynne på masteren i endringsledelse. Dere har vært rollemodeller og gode eksempler på transformasjonsledere. I løpet av studietiden er det blitt enda tydeligere at grepene man lærer her er nyttige verktøy i hverdagen. Videre vil vi takke Liv Anna for å låne bort en Nespressomaskin til kontor C-128. Kaffekapslene har vært en viktig faktor i skriveprosessen. Takk til hyggelige medstudenter for fruktbare diskusjoner og latterfylte lunsjpauser, dere vet hvem dere er. Til alle våre venner som har hørt oss snakke om oppgaven, og vært mindre tilstede i nuet – vi ser frem til å tilbringe mer tid med dere! Vi er velsignet med tålmodige familier som vi nå ser frem til å ha enda mer kvalitetstid med. Takk til besteforeldre for at dere stiller opp når nøden er stor. En spesiell takk til ektemennene våre som alltid klarer å muntre oss opp i hjemmet. Dere er verdens beste! Til slutt vil vi takke vår veileder Kristin Engh for mange gode innspill og diskusjoner i løpet av hele skriveprosessen. Takk!

Aud Eggebø Mork og Torill Teigland Sødal

Stavanger, 13. juni 2013

Sammen drag

Det er i dag mye fokus på å få tak i de riktige hodene. Det er mange grunner til at folk blir i et arbeidsforhold. Det er store svingninger i arbeidsmarkedet, og det synes i dag relativt enkelt å skifte jobb. Jakten på de gode hodene kan lett overskygge viktigheten av å beholde de erfarne og dyktige ansatte. Studien ønsker å se på hva som skal til for å beholde talentet, og tar utgangspunkt i ansatte i Det Norske Veritas. Selskapet er en privat stiftelse, og er en ekspertorganisasjon med autonome og fagsterke ansatte. De konkurrerer blant annet med oljeselskapene om talentene. Studien har fokus på humankapitalen, på hva slags faktorer som bidrar til at folk blir. Dette med utgangspunkt i hvordan ledere kan bidra til å beholde ansatte, fokuset er på psykologiske faktorer som kan la seg påvirke, mens faktorer bedriften ikke har kontroll over har mindre betydning.

Studien er kvalitativ, og har et abduktivt forskningsdesign. Det er valgt intervju som metode. Dette er valgt for å få et ansattperspektiv, der en søker den ansattes opplevelse av en arbeidshverdag, på hva som bidrar til motivasjon, trivsel, til arbeidsglede og tilhørighet. Hensikten med studien er å undersøke hva slags faktorer som kan bidra til å ansatte blir i sine jobber i DNV.

Studien tar utgangspunkt i teorier om retention og turnover, ekspertorganisasjoner, transformasjonsledelse, organisasjonsengasjement, og jobbkarakteristika-modeller. Utgangspunktet har vært å se på hva slags ledelse en fagekspert trenger. Det er antatt at transformasjonsledelse kan bidra til trivsel og slik bidra til å minske gjennomtrekken. Dette er studiens utgangspunkt. Videre er det sett på hva en fagekspert i DNV trenger for å trives og for å bli motivert.

Verdier og visjoner, trivsel, opplæring av nyansatte, innflytelse på egen arbeidshverdag, økonomiske krav, alder og reisevei er faktorer som nevnes som grunn til å bli i jobben. Balanse mellom jobbkrav og ressurser har vist seg å ha betydning for trivsel og arbeidsglede. Empirien viser at det ikke er kun én faktor som innvirker på valget om å bli i et ansettelsesforhold, men at summen av betydningsfulle faktorer må være positiv. Alle informantene beskriver flere ulike faktorer når de forteller hovedgrunnene til at de vil bli i DNV, men hovedtrekket er at verdier, visjoner og trivsel er viktig.

Innhold

1	Innledning	4
1.1	Begrunnelse for valg av tema	4
1.2	Problemstilling og forskningsspørsmål	6
1.3	Avgrensning.....	7
1.4	Det Norske Veritas	7
1.5	Førforståelse	9
1.6	Oppgavens oppbygning.....	9
2	Teoretisk forankring	11
2.1	Retention og turnover.....	11
2.1.1	Faktorer som har innvirkning på turnover	12
2.1.2	Kostnader ved turnover	13
2.2	Ekspertorganisasjoner.....	14
2.3	Ledelse	16
2.3.1	Transformasjonsledelse	17
2.3.2	Et kritisk blikk på transformasjonsledelse	22
2.3.3	Ledelse i en norsk kontekst.....	23
2.3.4	Verdiorientert ledelse	24
2.4	Organisasjonsengasjement	24
2.4.1	Organisasjonsengasjement og transformasjonsledelse	25
2.4.2	Det å måle trivsel kan gi feilkilder: 85%-syndromet	26
2.5	Jobbkarakteristika-modeller	27
2.5.1	Herzbergs tofaktorteori	27
2.5.2	Krav-kontroll-sosial støtte-modellen	28
2.5.3	Elementene i krav-kontroll-sosial støtte-modellen	29
2.5.4	Balansen mellom krav og ressurser	32
2.5.5	Motivasjon	32
2.5.6	Et kritisk blikk på KKS-modellen.....	33
2.6	Oppsummering	33

3	Forskningsdesign	34
3.1	Abduktiv strategi: hva og hvorfor?	34
3.2	Oppbygning av det teoretiske fundament	37
3.3	Valg av metode	38
3.3.1	Intervju	38
3.3.2	Valg av informanter	39
3.4	Kvalitativ analyse	40
3.5	Datamateriale og undersøkelsens kvalitet	42
3.5.1	Pålitelighet	43
3.5.2	Gyldighet	43
3.5.3	Generalisering	45
3.6	Forskningsetiske aspekt	46
3.6.1	Konfidensialitet og anonymitet	46
4	Analyse	48
4.1	Utfordringene i en ekspertorganisasjon	48
4.2	Visjon og verdier	50
4.2.1	Organisasjonsengasjement	51
4.2.2	Verdiorientert ledelse	54
4.2.3	Forventninger til leder	54
4.2.4	Ulike typer organisasjonstilknytning	56
4.2.5	“Managing Individual Performance”	58
4.3	Trivsel	59
4.3.1	Fagmiljø	60
4.3.2	Arbeidsmiljø	62
4.4	Opplæring av nyansatte	65
4.5	Innflytelse på egen arbeidssituasjon	67
4.5.1	Autonome medarbeidere	67
4.5.2	“Bedrift i bedriften”	68
4.5.3	Fleksitid	69
4.6	Økonomiske krav	70
4.6.1	Lønn som hygienefaktor	71

4.6.2	Høye prestasjonskrav	72
4.7	Samspillseffekter	73
5	Konklusjon og sammendrag	75
5.1	Forskningsspørsmål 1	76
5.2	Forskningsspørsmål 2	76
5.3	Forskningsspørsmål 3	77
5.4	Avslutning	77
	Litteratur	78
	Vedlegg	

Figurer:

Figur A:	Ekspertorganisasjoner	15
Figur B:	Floraen av managementkonsepter	17
Figur C:	Kjennetegn på transaksjonsledere og transformasjonsledere	19
Figur D:	Herzbergs tofaktorteori	28
Figur E:	Krav-kontroll-sosial støtte-modellen	29
Figur F:	Psykologiske jobbkrav	30
Figur G:	Den kvalitative tilnærming som en interaktiv prosess	42

1 Innledning

1.1 Begrunnelse for valg av tema

Det er mange grunner til at mennesker blir i et arbeidsforhold. Man kan tenke seg grunner som lønn, interessante arbeidsoppgaver, hyggelige kollegaer eller kanskje geografisk lokalisering. Er faktorene derimot negative, kan de skape grobunn for turnover. Norge i dag er preget av lav arbeidsledighet, og det synes relativt enkelt å skifte jobb. Svingninger i arbeidsmarkedet kan påvirke hvor mange som endrer arbeidsgiver, og hvor mange som velger å bli der de er. Høykonjunkturer fører med seg større mobilitet i arbeidsmarkedet, og tider med lavkonjunktur vil ha mer stabile arbeidsforhold. Oljebransjen i Stavanger og Bergen preges av bevegelser i arbeidsmarkedet og kampen om kompetent arbeidskraft er merkbar. Ingeniører er etterspurte, og HR-ansatte drar til land med høy arbeidsledighet, eksempelvis Spania og Portugal, for å få tak i nok kompetanse. Organisasjoner må krige for å få tak i de beste talentene, men har ikke alltid en plan for å ta vare på kompetansen de allerede har innad i organisasjonen. HR-litteraturen omtaler denne kampen om de gode hodene som “War for talent.” Talentfulle ansatte kan være et konkurransefortrinn, både i form av kunnskap og innovasjon.

En ansettelsesprosess koster mye for en bedrift, både i form av tid, penger og ressurser. Dette er en viktig faktor for å beholde de gode ansatte man har. Enda mer koster det om man er uheldig og gjør en feilansettelse. I følge Ukeavisen Ledelse innrømmer over halvparten av norske ledere at de en gang har ansatt feil person (ukeavisenledelse.no, 29.5.2013). Snittprisen på en feilansettelse anslås å ligge på mellom 700.000 og 800.000 kroner. Dette inkluderer lønn, kostnader forbundet med ny rekruttering, opplæring og overtidsbetaling av andre ansatte. Et annet moment er den frustrasjonen en feilansettelse kan gi de andre ansatte. Det kan virke som en påkjenning for det sosiale miljøet å få inn nye ansikter, nye relasjoner må bygges. Feilansettelser kan få fatale konsekvenser, og fokuset er stort på å få tak i de riktige personene til ledige stillinger.

Dersom gjennomtrekken på en arbeidsplass er stor, kan en omtale det som usunn turnover. Organisasjonen bruker da mye bortkastet tid på opplæring og rekruttering. Sunn turnover kan bidra til nyskaping i form av ny kunnskap, nye perspektiv og nye ressurser. Alle

organisasjoner har behov for en viss utskiftning av ansatte. På den ene siden vil personer med lav ytelse gjerne få signaler fra ledelsen om å se etter annet arbeid. På den annen side står organisasjoner i fare for å miste attraktive arbeidstakere til andre arbeidsplasser dersom de ikke klarer å ta vare på sine ansatte.

Det fokuseres ofte på det å rekruttere “gode hoder”. Konkurransemessig er det viktig å støtte og beholde talenter. Ved å få tak i de gode talentene kan det gi ringvirkninger, og organisasjonen kan se mer attraktiv ut for andre arbeidssøkende. For hvem vil ikke jobbe i et miljø som er kjent for å ha dyktige folk? Omdømmet styrkes, og ansatte kan sole seg i glansen av at et selskap synes solid og representerer kvalitet. Men bedriftene må føre denne krigen på flere fronter. Jakten på de gode hodene kan lett overskygge viktigheten av å beholde de erfarne og dyktige ansatte.

Vi ønsker å vekke denne ubalansen ved å se på hvilke faktorer som innvirker på at en ansatt blir i jobben sin. Hva gjør at noen organisasjoner klarer å beholde sine ansatte, mens andre har en usunn turnover? Hva gjør at folk blir i sine jobber til tross for mange jobbmuligheter, strevsomme arbeidsdager og stor arbeidsbelastning? Hva gjør at de blir, når gresset kan se grønnere ut på den andre siden?

Noen overordnede forklaringsfaktorer på hvorfor folk blir i en organisasjon kan vi tenke oss er struktur, kultur og ledelse. Organisasjonen kan legge til rette gjennom strukturelle verktøy og rammeverk. Organisasjonskulturen vil påvirke hvordan saker oppfattes og prosesseres. Leder kan utnytte organisasjonens rammeverk og kultur, og samtidig spille på egen kunnskap, for å skape best mulig opplevelser hos ansatte. Ledelsesfunksjonen kan vektes ulikt, avhengig av profesjon, arbeidsmiljø, kompetanse og erfaring. Det vil sannsynligvis være mange komplekse sammenhenger som til sammen bare kan antyde hvorfor noen velger å bli i jobben. Nesten uavhengig av hvilke teoretiske rammeverk og forskningsdesign vi velger, vil vi ikke kunne forklare hele dette spørsmålet, og vi vil sannsynligvis finne samspillseffekter mellom ulike faktorer.

Vi tror at ledelse har betydning for trivsel og dermed påvirker om en vil bli i jobben. Hogan og Kaiser oppsummerer det slik: *“Survey after survey shows that 65%-75% of the employees in any given organization report that the worst aspect of their job is their immediate boss”* (Hogan & Kaiser, 2005, p. 175). Forskning viser at lederatferd er viktig for å klare å beholde

ansatte, og dette skårer høyere enn lønn, bonus og belønninger (Harter & Blacksmith, 2010). Det kan synes som om lønn først blir avgjørende dersom man er i en vippeposisjon i forhold til om man ønsker å bytte jobb. Livssituasjon kan for eksempel være avgjørende på om lønn virker inn eller ikke. Vi vil tro at for nyetablerte har lønn større betydning enn for andre, da det å etablere seg med boliglån, bil og familie er kostnadskrevende. På det jevne er vår forståelse at lønnen ikke alene kan holde ansatte i jobben. I denne studien ønsker vi å finne andre faktorer selskapet selv kan påvirke for å beholde sine arbeidstakere.

En organisasjon kan bli flinkere på å beholde ansatte ved å reflektere over årsakene til turnover. Ved kontinuerlig å vurdere egen turnover, sykefravær, hvordan bedriften omtales og engasjementet folk viser, kan en styrke organisasjonstilknytningen, både blant ansatte og folk flest. Et godt miljø kan føre til et godt omdømme, som igjen kan tiltrekke dyktige mennesker. Har man flinke fagfolk tiltrekker man seg flere av denne typen, noe som kan bli en vinn-vinn situasjon for bedriften og de ansatte. Ansatte får utfolde seg i et godt fagmiljø, og bedriften innehar høy kompetanse. Leder vil være en av mange faktorer for å beholde kunnskapsrike ansatte. En dansk studie viser til at annenhver danske har sluttet på grunn av sin nærmeste leder (ukeavisenledelse.no, 26.2.2013). Dersom dette også er tilfelle i Norge, om så bare i 25% av tilfellene, er det god grunn til å ta en slik undersøkelse alvorlig. Dersom en ikke trives med sin nærmeste sjef, er det vanskelig å oppnå arbeidsglede. En undersøkelse Ennova har gjort for hovedorganisasjonen Virke anslår at 1 av 5 ansatte har sluttet på grunn av mistriivsel i jobben (forskning.no, 4.3.2013). Begge disse undersøkelsene peker på at det kan være nyttig å studere hvordan ulike verktøy og strategier kan hjelpe bedrifter til å beholde den verdifulle kompetansen de har i humankapitalen.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Denne studien ønsker å se på mekanismer som påvirker hvorvidt en ansatt blir i sitt arbeidsforhold, ikke årsakene til at folk slutter. Formålet med undersøkelsen er å finne ut om leder har en påvirkning på om ansatte blir i jobben. Studien ønsker å belyse faktorer som bedriften kan påvirke. Dette har munnet ut i følgende problemstilling:

Hvilke faktorer kan bidra til at ansatte blir værende i en krevende ekspertorganisasjon?

Utgangspunktet er DNV som ekspertorganisasjon. Ut fra en antagelse om at momenter fra transformasjonsledelse bidrar med viktige faktorer i forhold til organisasjonstilknytning, samt at det å ha en god balanse mellom arbeidskrav og ressurser har betydning for gjennomtrekk, har vi følgende forskningsspørsmål:

- *Hvordan påvirker transformasjonsledelse at ansatte blir i DNV?*
- *Hvordan kan organisasjonsengasjement påvirke at ansatte blir i jobben?*
- *Kan krav-kontroll-sosial støtte-modellen forklare hvorfor ansatte blir i jobben?*

1.3 Avgrensning

Innledningsvis er det nevnt flere faktorer som kan påvirke en organisasjons gjennomtrekk, og denne studien rommer ikke alle. Det er for eksempel stor usikkerhet innenfor forskning på sammenhenger mellom atferd og personlighet (Martinsen, 2009). For å gjøre en god studie innen personlighet bør forskerne ha kompetanse innen organisasjonspsykologi, noe som ikke er aktuelt i denne sammenheng. Andre aktuelle ting studien kunne fokusert på, er hvordan internasjonalisering påvirker mobiliteten i arbeidsmarkedet, viktigheten av geografisk lokasjon eller hvordan andre typer ledelse enn transformasjonsledelse har betydning. Dersom et annet teoretisk rammeverk hadde blitt valgt, kunne en funnet andre forklaringer på problemstillingen. Eksempelvis kunne man sett på hvordan kunnskapsledelse utarter seg, eller hvordan lønn kan være en aktuell forklaring på hvorfor folk blir eller slutter i et arbeidsforhold. Studien fokuserer på hvorvidt transformasjonsledelse, tilknytning til organisasjonen og balansen mellom krav og ressurser påvirker trivsel og motivasjon til å fortsette i arbeidsforholdet.

1.4 Det Norske Veritas

Det Norske Veritas (DNV) ble etablert i Norge i 1864 som et skipsklassifikasjonsselskap. Den uavhengige stiftelsen hadde som formål å inspisere og vurdere tilstanden til norske handelsskip. I 1867 begynte selskapet å arbeide internasjonalt, og i dag finnes det over 300 kontorer i 100 ulike land. Hovedkvarteret ligger på Høvik utenfor Oslo. Ekspertisen og kunnskapen fra mer enn 10.000 ansatte fra mer enn 85 nasjoner, er det viktigste verktøyet for

bedriften. Siden mars 2012 har DNV vært fordelt på tre selskaper: DNV Maritime and Oil & Gas, DNV KEMA Energy & Sustainability og DNV Business Assurance. Omorganiseringen til matriseorganisasjon har ført til at de tre områdene er mer spesifikke og fagrettede. En matriseorganisasjon er kjennetegnet av å ha linjeorganisering og prosjektorganisering samtidig (snl.no, 28.2.2013). I linjen finner vi ulike avdelinger med ledere på forskjellige nivå, og prosjektene har varierende varighet. Fordelene med en slik organisering er at det fremmer fleksibilitet i måten å arbeide på, samt at organisasjonen kan favne mye forskjellig kompetanse. Ulemper med en slik organisering er at det kan bli uklart for ansatte hvem som er nærmeste leder og hvem man skal rapportere til (Bratli, 2013).

DNVs kjernekompetanse i dag innebærer å identifisere, vurdere og gi råd om hvordan risiko bør håndteres. Markedsområdene strekker seg fra skipsklassifisering, verifikasjon og rådgivningstjenester til maritim-, olje- og gassindustri, samt innen fornybar energi. Kundene spør om alt fra å sertifisere ledelsessystemer og andre administrative oppgaver, til å gi råd om hvordan gamle oljerigger vedlikeholdes og sikres. Selskapet har opparbeidet seg et godt merkenavn, og en DNV-sertifisering regnes i dag som et kvalitetsstempel. Et viktig konkurransefortrinn er fokuset på forskning og utvikling.

Selv fremmer DNV seg som *“en kunnskapsbasert organisasjon med spisskompetanse innenfor et omfattende tjenestespekter, (...) der målet er å sikre liv, verdier og miljø”* (dnv.no, 2013b). Visjonen er *“global påvirkning for en trygg og bærekraftig fremtid”* (dnv.no, 2013a). Dette viser igjen i verdiene selskapet arbeider ut fra:

- *Vi skaper tillit og er til å stole på.*
- *Vi inngår aldri kompromisser når det gjelder kvalitet eller integritet.*
- *Vi bryr oss om våre kunder og hverandre.*
- *Vi forplikter oss til samarbeid og utvikling.*

Bedriften er teknologisk ledende innen maritim næring, olje, gass og energi, områder som har sterke, norske tradisjoner. Dette er med på å gjøre at DNV tiltrekker seg folk med høy utdanning, for eksempel ingeniører eller naturvitere.

Studien er gjort i DNV Technical Advisory (DNV TA) i Stavanger og Bergen. Her har en samme seksjonsleder, og jobber innen samme avdeling. Det er henholdsvis rundt 50 ansatte i hver by. Arbeidsoppgavene har en spennvidde fra “kran og løft”, teknisk rådgivning til kunder, administrative støtteoppgaver, til arbeid på laboratorium. De ulike avdelingene preges av ulik tilstedeværelse av leder. Noen har hatt den samme leder i flere år, mens andre har fungerende leder, i påvente av ny ansettelse. Flere har ledere som er plassert i en annen by.

Studien fokuserer på hvordan ledere påvirker ansatte til å ville bli i jobben sin. Det å få innpass i DNV gav oss en mulighet til å se på hvilke mekanismer som gjør seg gjeldende i en ekspertorganisasjon.

1.5 Førforståelse

Vi tror at det å få tilbakemelding og bli sett av sin sjef er avgjørende, samt at leder er tilstede i jobbhverdagen. Videre fremheves det å kunne påvirke egen arbeidssituasjon som et element for trivsel. Vi tror at tilhørighet og jobbengasjement vil påvirke positivt i forhold til om ingeniørene lar seg påvirke av andre jobbtilbud eller ikke. Dybden i en slik tilknytning kan være avgjørende på om en slår til på slike jobbtilbud eller ikke. Videre er vår førforståelse at en transformasjonsleder har bedre forutsetninger for å beholde ansatte i en organisasjon. Med dette utgangspunktet gjør vi undersøkelsen i DNV.

1.6 Oppgavens oppbygning

Kapittel 1: Innledende kapittel

Innledningsvis presenteres studiens tema og dette aktualiseres. Temaet snevres inn til én problemstilling og tre forskningsspørsmål, før oppgaven avgrenses. Det er gjort en kort presentasjon av DNV som organisasjon, før førforståelsen blir lagt frem.

Kapittel 2: Teoretisk rammeverk

Dette kapittelet viser teori som synes relevant for å belyse problemstillingen. Først presenteres teorier rundt retention og turnover, før det belyses hva som kjennetegner ekspertorganisasjoner. Innen ledelse vil transformasjonsledelse vektlegges, før det blir gjort

rede for begrepet organisasjonsengasjement. Deretter forklares hvordan krav-kontroll-sosial støtte-modellen kan brukes, og denne kobles sammen med Herzbergs tofaktorteori.

Kapittel 3: Forskningsdesign

Studien har en abduktiv forskningsstrategi. I dette kapitlet beskrives den kvalitative prosessen, og fallgruver og fordeler med denne i studien. Det beskrives hvordan informanter er valgt, hvordan intervjuene er gjennomført, samt metodiske utfordringer.

Kapittel 4: Analyse

I dette kapitlet belyses det empiriske materialet ved hjelp av teori som er beskrevet i kapittel 2. Det empiriske materialet vil bli presentert fortløpende i analysen. Analysen tar utgangspunkt i faktorer informantene fremhevet som viktige for å bli i et arbeidsforhold: visjon og verdier, trivsel, opplæring av nyansatte, innflytelse på egen arbeidssituasjon og økonomiske krav. Avslutningsvis studeres samspillseffekter av aktuelle faktorer.

Kapittel 5: Konklusjon og oppsummering

Dette kapitlet vil presentere en sammenfatning av hovedfunn, med utgangspunkt i problemstilling og forskningsspørsmål.

2 Teoretisk rammeverk

“Everyone eventually leaves; no one stays with an organization forever”

(Hom, Mitchell, Lee, & Griffeth, 2012, p. 833)

2.1 Retention og turnover

Retention og turnover kan sees på som to sider av samme sak. Begrepet turnover benyttes som regel i tilknytning til at folk slutter i sitt arbeidsforhold, mens fagtermen retention brukes om hvordan man får folk til å bli i et arbeidsforhold. Faktorene som påvirker turnover vil være de samme som påvirker retention. Turnover, eller gjennomtrekk, refererer til organisasjonens evne til å beholde medarbeidere (Grimsø, 1988), og en dekkende definisjon er *“frivillig opphør av medlemskap i en organisasjon av en person som mottar monetær kompensasjon for å delta i organisasjonen”* (Hom et al., 2012, p. 833). Det er verken uvanlig eller dramatisk at medarbeidere slutter og søker seg til andre organisasjoner, og en funksjonell turnover er ønskelig for bedriften. Nye mennesker inn i organisasjonen kan bety nye ideer og kan bidra til et mangfold aldersmessig og erfaringsmessig. Dette kan føre til en god dynamikk i arbeidsmiljøet. En for høy gjennomtrekk, dysfunksjonell turnover, får derimot konsekvenser for stabiliteten i humankapitalen, arbeidsmiljøet og økonomien. Man kan også kategorisere turnover som frivillig og ufrivillig. I frivillig turnover antar man at den ansatte selv tar initiativ til å si opp sin stilling. Det er mange tenkelige grunner til at folk slutter i jobben: bedre lønn hos andre organisasjoner, valg om å bli hjemmeværende, personlige årsaker som helse eller flytting, eller rett og slett et ønske om å skifte beite. Det motsatte er ufrivillig turnover, hvor det som regel er arbeidsgivers initiativ som gjør at den ansattes arbeidsforhold opphører (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Oppsigelser eller nedbemanning kan være eksempler på dette. Pensjonering, helsetilstand eller dødsfall kategoriseres også ofte som ufrivillig turnover. Retention fokuserer på å unngå den dysfunksjonelle og frivillige turnoveren.

Det er to hovedretninger innen turnover: den økonomiske og den psykologiske (Marchington, Wilkinson, & Marchington, 2008). Det økonomiske perspektivet fokuserer på eksterne

faktorer som organisasjonen selv ikke kan påvirke. Dette innebærer hvordan arbeidsmarkedet ser ut, lønnsforskjeller, og tilgjengelige alternative jobber i den lokale, nasjonale og globale økonomien. Den psykologiske skolen knytter beslutningen om å slutte opp til commitment og hvordan man trives på arbeidsplassen. Tilhengerne av skolene er begge enige om at ingen av disse retningene alene kan forklare turnover, man trenger en kombinasjon (Marchington et al., 2008). I denne studien er hovedfokuset på de faktorene organisasjonen selv har mulighet til å påvirke, og vil derfor vekke den psykologiske skolen tyngst. Likevel anerkjenner vi viktigheten av å vite hvordan arbeidsmarkedet er i regionen.

2.1.1 Faktorer som har innvirkning på turnover

Vi kan dele årsaker til turnover inn i to grupper: demografiske faktorer og organisasjonsmessige faktorer (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Demografiske faktorer har ikke organisasjonen kontroll over. Eksempler vil være ting som har med den ansattes personlige livssituasjon å gjøre som helsetilstand, dødsfall, at ektefelle får ny jobb og at familien dermed flytter, eller valg om å være hjemme med barn. Fokuset i denne studien er imidlertid faktorer organisasjonen selv har mulighet til å påvirke. Eksisterende forskning bruker trivsel som forklaringsvariabel til hvorfor folk slutter, og konsentrerer seg derfor om å finne elementer som påvirker trivselen (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Denne type forskning baserer seg i stor grad på forventningsteori, hvor trivsel blir sett på som en funksjon av hvorvidt opprinnelige forventninger til jobben har blitt oppfylt. Forskningen finner en sammenheng mellom lav trivsel og turnover, men korrelasjonene er lave (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Dette tyder på at det kan være et samspill av faktorer som innvirker på den endelige avgjørelsen.

Rigmor Grimsø har skrevet mye litteratur innen personalledelse, ofte med en praktisk vinkling. Grimsø hevder interne forhold, enten enkeltvis eller i samspill med hverandre, kan være avgjørende for medarbeiderens endelige beslutning (Grimsø & Engebretsen, 1996). Faktorer Grimsø peker på er for lite utfordringer i arbeidet, dårlig ledelse, få eller ingen karrieremuligheter, dårlig lønn eller belønningsstruktur, mye overtid, dårlige arbeidsforhold og dårlig innføring i arbeidet (Grimsø, 1988; Grimsø & Engebretsen, 1996). Dersom noen av disse elementene ikke oppleves positive for arbeidstaker, er det større sannsynlighet for at vedkommende slutter.

Harter og Blacksmith (2010) peker på at det er større sjanse for at folk slutter i en organisasjon dersom forventningene til jobben ikke sammenfaller med hva jobben i virkeligheten innebærer. Det viktigste arbeidssøkere ser etter er *“interest in the type of job”* (Harter & Blacksmith, 2010, p. 122). Videre trekker Harter og Blacksmith, i likhet med Grimsø, frem belønning og mulighet for å utvikle seg som viktige faktorer. Lønn plasseres først på 4. plass, etter kvaliteten på ledelse. *“People tend to leave jobs where they feel pay and benefits aren't equitable”* (Harter & Blacksmith, 2010, p. 122). Harter og Blacksmith fant at lønn ikke er den viktigste driveren for motivasjon. Denne studien forsøker å fokusere på hvilke andre faktorer enn lønn som er relevante for valget om å bli eller forlate organisasjonen. Lønn kan bli et irritasjonsmoment dersom den ikke er tilfredsstillende. En naturlig drivkraft er å ønske å utvikle egen kompetanse. Mye forskning peker på at det å utfordre ansatte gir gunstige effekter for både bedriften og den ansatte selv. *“In essence, many of the same elements that predict why people have better lives and perform exceptionally well also predict why they stay or leave organizations”* (Harter & Blacksmith, 2010, p. 123). Dette kan for eksempel peke mot trivsel, commitment og gode sosiale relasjoner.

Til slutt stiller Harter og Blacksmith spørsmålet: *“do people leave companies or managers?”* (2010, p. 127). Forskningen deres viste at dersom en var misfornøyd med lederen, og sluttet av denne grunn, var det vanskelig å overbevise uengasjerte ansatte til å gå tilbake til samme leder. Ifølge Harter og Blacksmith kan all frivillig turnover knyttes til lederen. Lønn, det å gi utfordringer og anerkjennelse, samt å gjøre jobben interessant er faktorer en leder har mulighet til å påvirke. En leder kan bidra til retention ved å være tydelig på hva som forventes i jobben og behandle ansatte rettferdig. De lederne som skåret best på retention, var *“managers who accelerate the careers of their people”* (Harter & Blacksmith, 2010, p. 129).

2.1.2 Kostnader ved turnover

Et vesentlig poeng ved å fokusere på retention er at dysfunksjonell turnover fører til store ulemper for organisasjonen. Kostnadene kan være økonomiske, psykososiale eller påvirke kapitalen av kompetanse. *Økonomiske kostnader* innebærer prisen på hele rekrutteringsprosessen, lønn i opplæringsfasen til både nyansatt og de som utfører opplæringen, samt administrative kostnader ved å skrive kontrakter, legge den nyansatte inn i personalsystemet og lignende. Dersom den nyansatte er en såkalt “no show”, det vil si har tatt imot stillingen, men ikke møter opp på jobb, må ofte bedriften kjøre nye runder i

ansettelsesprosessen. Dette medfører økte kostnader for HR-avdelingen. *Psykososiale kostnader* viser til påvirkning på det sosiale miljøet. Når man mister en person påvirker det samhandlingen i den resterende gruppen. Trenger man en ny rollefordeling? Blir det mindre humor på jobb dersom det var “vitsemakeren” som sluttet? En stadig utskiftning i personell vil også føre til et ustabil sosialt miljø. Det tar tid å bygge relasjoner og bli trygg på hverandre. Man kan også snakke om tap av *kompetanse* ved turnover. I ekspertorganisasjoner ligger mye av kunnskapen om hvordan arbeidet utføres i de ansattes kompetanse. Dyktige medarbeidere er attraktive på markedet, og det er viktig for en bedrift å beholde medarbeidere med kjernekompetanse. Kompetente medarbeidere kan også føre til mer intern organisasjonslæring. Taus kunnskap overføres ved samhandling, da det er vanskelig å skrive ned (Einarsen & Skogstad, 2005). Mangler bedriften stabile medarbeidere som blir over lengre perioder, vil bedriften miste kompetansen som er nødvendig for å være konkurransedyktige. For å vite hva en fagekspert trenger, kan det være nyttig å forstå hvordan ekspertorganisasjoner fungerer.

2.2 Ekspertorganisasjoner

I boken *Ledelse, organisasjon og kultur* viser Strand (2007) til fem typer organisasjoner: byråkratier, ekspertorganisasjoner, entreprenørorganisasjoner, gruppeorganisasjoner og nettverksorganisasjoner. Nettverksorganisasjoner er fundamentalt ulik de fire første, og består av et organisert samarbeid mellom to eller flere aktører. Målet er markedsfordeler, intern forenkling (f.eks. ved outsourcing av tjenester), usikkerhetskontroll og læringsmuligheter (Strand, 2007). Nettverksorganisasjoner er blitt mer og mer aktuelt etter at Strand gav ut boka i 2007.

Byråkrati kjennetegnes av spesialisering, skrevne regler og stor grad av kontroll. Man har en formell autoritet i toppen, og arbeidsprosessene styres av skrevne regler. Ledelse utøves gjennom systemet. *Entreprenørorganisasjoner* kan oppleves som motsatt av byråkratiet. Det er lite faste strukturer og regler, og de drives av muligheten for fortjeneste og trusselen om å mislykkes og gå konkurs. Lederen er ofte gründeren, og ledelse utøves uformelt. *Gruppeorganisasjonen* kjennetegnes ved at den består av et lite kollektiv hvor alle har omtrentlig samme status. Gruppemedlemmene er opptatt av konsensus, eventuelt flertallsavgjørelser, for å ta et skritt videre. For å lykkes som medlem i en gruppeorganisasjon

må man være tilpasningsdyktig og lojal, samt følge gruppens normer (Strand, 2007). *Ekspertorganisasjoner* er avhengig av de ansattes kompetanse for å gjøre jobben de skal. Arbeidet styres ved hjelp av faglige normer, og posisjoner er avhengig av yrkesmessig status og erfaring (Strand, 2007). Karakteristiske trekk på ekspertorganisasjoner er at de har et lavt hierarki, de er en arena for fagspesialisering og fagautonomi, og de behandler komplekse problemer. Samtidig er ekspertorganisasjoner orientert mot løsninger for eksterne parter og medlemmene har stor autonomi i sin yrkesutøvelse (Strand, 2007).

EKSPERTORGANISASJONER
<ul style="list-style-type: none"> • Etablere mål for prestasjoner og standard for atferd • Sørge for problemløsning og resultater for klient/kunde <p>“Greier vi å levere løsningene?”</p>
<p>Rolle motiver knyttet til ledelse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Læring og kunnskapstilegnelse • Status i laget • Problemløsning for andre • Forpliktelse på profesjonsverdier

Figur A: Ekspertorganisasjoner (Strand, 2007, p. 261)

Brochs-Haukedal (2010) beskriver ekspertorganisasjoner som kunnskapsbedrifter. Kunnskapsarbeidere er mennesker med spesialkompetanse, og deres verdiskapning i bedriften er avhengig av den kompetansen de innehar. Kunnskapsarbeidere er ikke avhengig av en bestemt lokalisering for å skape verdier. Det er vesentlig at organisasjonen verdsetter kunnskapen medarbeiderne innehar. En måte å gjøre dette på, er å tallfeste humankapitalen i selskapets regnskap (Sandervang, 2006). På denne måten kan man balanseføre kurskostnader på grunn av økt kompetanse, samtidig som man må avskrive humankapitalen dersom en ansatt sier opp. Humankapitalen må stadig fornyes for ikke å tape sin verdi. Dette betyr at opplæring og kontinuerlig kompetanseheving er nødvendig for ekspertorganisasjoner (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010).

2.3 Ledelse

Ledelse er sammensatt, og det fins et mangfold av definisjoner på begrepet. Ledelse handler både om makt og påvirkning, men også om relasjonelle ferdigheter. I følge Hetland omhandler det kjernepunktene i menneskelig samhandling. Leders relasjonelle ferdigheter blir vektlagt. Leder bør være god til å kommunisere både med den enkelte ansatt, samtidig ha evne til å motivere gruppen, for at organisasjonen skal nå sine mål. I dag er makt i større grad enn før relatert til kunnskap. Det å lede kobles opp mot veiledning og rådgiving, detaljstyring er redusert (Hetland, 2008).

For Torodd Strand er konteksten som ledelse utøves i viktig, for han er ledelse som: *“...det å manøvrere i en subjektiv verden av symboler, kulturer og følelser”* (Strand, 2007, p. 4). Ledelse utøves også under usikkerhet, tvetydighet og konflikter. Det er mer enn instrumentell utøvelse av makt (Strand, 2007). Ledelse handler også om å takle forandringer. Det handler om å finne en retning, en visjon, og å jobbe i felleskap mot den. Det vil si å lage endringsstrategier for å nå sine mål (Kotter, 1990; Martinsen, 2009).

Røvik mener det i dag er større fokus på styring enn ledelse (Røvik, 2007). De relasjonelle ledelsesferdighetene vektlegges ulikt. Tom Colbjørnsen tar til ordet for at vi trenger autoritære ledere som tar styring. I en kronikk i “Dagens Næringsliv” foreslår han at lederen tar i bruk styringsretten. Han sier det slik: *“Uten vilje til å bruke styringsretten, vil fremtidens ledere neppe greie å gjennomføre den fornyelse næringslivet trenger”* (Colbjørnsen, 2011). Colbjørnsen sier at ledere skal være tydelige og vise vei, ikke være tjenere og omsorgspersoner for sine ansatte. Ledere som viser vei, som er handlekraftige og uredde, trengs i dagens samfunn.

Tian Sørhaug mener at den konstante endringen som preger organisasjoner og samfunnet forøvrig, tvinger frem en ny type ledelse. Når endringen sees på som konstant, er tiden kommet for å se på nye former for ledelse som omhandler noe mer enn å løse oppgaver. De sentrale oppgavene i en organisasjon omhandler nå i hovedsak relasjoner. Dette gjør at ledelsesfokuset vendes mot verdier, mer enn rent administrativ oppgaveorientering. Tidligere var ledelse koblet opp mot orden, struktur og kontroll, der hierarkiske kommandolinjer var kjent for alle i organisasjonen. Nå har dette mindre fokus. I dag har medvirkning og deltakelse på arbeidsplassen har fått en større betydning. Det å nå organisasjonens mål er blitt noe mer

enn instrumentell måloppnåelse. Tian Sørhaug sier det slik: “Forandringen blir det stabile. Konseptene om transformasjonsledelse møter dette, tilsynelatende akselererende, forandringsbehovet ansikt til ansikt” (Sørhaug, 2004, p. 312). Dette mener han er grunnen til at en nå fokuserer på verdiorientert ledelse.

Det er mange retninger innenfor ledelse. Ledelsesteoriene preges av moter, nye kommer, andre svinner hen, noen ledelsestrender er noe “alle må ha”. Disse ledelseskonseptene har sine store tiår, noen spres i større omfang en andre. Vi har valgt kun én ledelsesretning. Transformasjonsledelse er bare en av mange, se figur B “Floraen av mangementkonsepter”. Her kunne denne studien tatt utgangspunkt i flere teorier, eller helt andre teorier enn den som er valgt. Denne studien har hatt utgangspunkt i hvilken grad transformasjonsledelse kan ha betydning for det å bli i jobb.



Figur B: Floraen av mangementkonsepter (Strand, 2007, p. 99)

2.3.1 Transformasjonsledelse

Teorien om transformasjonsledelse har blitt sett på som et eget paradigme innen ledelsesforskningen. Denne forskningen startet i 1970-årene, og fikk et løft på 1990-tallet. Bass har vært en av grunnleggerne av dette begrepsapparatet, og mener at transformasjonsledelse og transaksjonsledelse utfyller hverandre (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). De er gjensidig avhengig av hverandre. Transaksjon forutsetter at noe har blitt

transformert. Tian Sørhaug sier dette slik: *“Transaksjoner bygger på transformasjoner, og transformasjoner kan ikke nå sine mål uten at de legger grunnlag for transaksjoner”* (Sørhaug, 2004, p. 311). For å få folk til å yte gis det belønning, i betydning av transaksjonsledelse. Dersom man ønsker at det ytes mer enn forventet, kreves det transformasjonsledelse.

Som en motsetning til transformasjonsledelse nevnes laissez-faire ledelse. Denne lederstilen kalles også “la det skure”-ledelse. Dette er en passiv ledelse, der leder kun griper inn dersom rutiner og prosedyrer ikke blir fulgt (Bass, 2009). Denne ledelsesformen preges av fravær av ledelse, mens transformasjonsledelse preges av nærvær. Transaksjonsledelse er noe midt mellom transformasjonsledelse og laissez-faire ledelse.

Mye av ledelsesforskningen i dag, tar utgangspunkt i nettopp transformasjonsledelse (Martinsen, 2009). Endringsledelse er gjerne forbundet med denne lederteorien. Transformasjonen kan assosieres med endring, ved at transformasjonsledelse har noe som transformeres i organisasjonen. I følge Martinsen er dette mer dyptgripende enn endringsledelse, der endringsledelse kan sees på som ledelse av endringsprosesser. Transformasjonsledelse kan innebære dyptgripende forandring, der leder må få med medarbeideren på laget. Leder jobber med medarbeiderens innstilling, motivasjon og videre deres innsats, og slik kan de nå organisasjonens mål.

“Fremragende ledereffektivitet – transformasjonsledelse – oppstår når ledere utvider og stimulerer sine ansattes interesser, når de skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, og når de får ansatte til å se ut over sine egne interesser til beste for gruppen.” (Bass, 2009, p. 75)

Dette blir oppnådd ved hjelp av de fire i'ene: idealisert innflytelse, intellektuell stimulering, individuelle hensyn, inspirerende motivasjon (Hetland, 2008). Se figur C. De fire i'er er transformasjonsledelsens utgangspunkt.

Transformasjonsledere

Idealisert innflytelse: Skaper visjon og følelse av å ha overordnede mål, stolthet, respekt og tillit.

Intellektuell stimulering: Understøtter intelligens, rasjonalitet og grundig problemløsning.

Inspirerende motivasjon: Kommuniserer høye forventninger, bruker symboler for å fokusere på anstrengelser, uttrykker viktige mål på enkle måter.

Individuelle hensyn: Gir folk oppmerksomhet, behandler hver ansatt individuelt, instruerer og gir råd.

Transaksjonsledere

Betinget belønning: Avtaler belønning etter innsats, lover belønning for høy ytelse og gir anerkjennelse for gode resultater.

Ledelse ved unntak (aktivt): Følger med og leter etter avvik fra regler og rutiner, og korrigerer avvik

Ledelse ved unntak (passivt): Griper kun inn i situasjoner dersom regler ikke blir fulgt.

Laissez-faire: Unngår ansvar, unngår å ta avgjørelser.

Figur C: Kjennetegn på transaksjonsledere og transformasjonsledere (fritt etter Bass, 2009, p. 76)

For å beskrive transformasjonsledelse trengs en ytterligere klargjøring av de fire i'ene. I denne studien er det nærliggende å koble de fire i'ene sammen med hva forskning sier om hva slags ledelse en kunnskapsarbeider trenger.

Inspirerende motivasjon

Dette kan oppnås ved at lederen er karismatisk, at de inspirerer den ansatte. Slike ledere ser den enkelte og kan identifisere hva slags intellektuelle stimuli og utfordringer den enkelte trenger. Transformasjonslederen spiller på medarbeiderens indre motivasjon (Hetland, 2008). De får de ansatte til å yte en ekstra innsats, utover det de selv trodde var mulig (Bass & Riggio, 2006). Transformasjonsledelse er å få til endringer ved hjelp av inspirasjon (Hetland, 2008). Ved at leder er karismatisk og utadvendt, kan en få med seg gruppen til å nå felles mål. Bass og Riggio sier dette slik:

“Transformational leadership involves inspiring followers to commit to a shared vision and goal for an organization or unit, challenging them to be innovative problem solvers, and developing followers’ leadership capacity via coaching, mentoring, and provision of both challenge and support.” (Bass & Riggio, 2006, p. 4)

Det som transformeres kan være en visjon, en plan eller et mål. Lederen klarer å omforme ideen slik at medarbeiderne samles mot et felles mål, ved å skape et kollektivt engasjement. Det er dette som er selve transformasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Mange forskere mener transformasjonsledelse inneholder noe mer enn karismatisk ledelse. Skillet mellom karismatiske ledere og transformasjonsledere er ikke alltid lite tydelig. Bass var den første til å skille disse to begrepene, der karisma er ett av elementene i transformasjonsledelse (Martinsen, 2009). Det å ha karisma regnes som en fordel, men ikke som en tilstrekkelig egenskap.

Intellektuell stimulering

I ekspertorganisasjoner ligger makten der kunnskapen er, og i slike organisasjoner ligger kunnskapen hos de ansatte. De ansatte må stimuleres intellektuelt for å yte maksimalt. Lykkes man med selvledelse, blir hierarkiske organisasjonsformer i prinsippet unødvendig (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010).

En ekspertorganisasjon har behov for en fagkyndig leder, og kompetansen skal legitimere lederposisjonen. Høyt utdannede ansatte krever en leder med forståelse for deres kompetanse, og med gode nok ferdigheter til å anerkjenne deres kunnskapsarbeid. Den ansatte trenger intellektuelle stimuli og faglige utfordrende oppgaver for å motiveres.

Tre punkt fremheves som viktige (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010, p. 514):

- Lederen må selv være et godt eksempel på selvledelse
- Ansatte må få god opplæring i hvordan dette gjøres i praksis
- Lederen må veilede og være støttespiller, spesielt for ansatte med vanskelige oppgaver

Strand (2007) påpeker også at i ekspertorganisasjoner er det ikke nødvendigvis samme behov for ledelse som i de andre organisasjonsformene. Kunnskapsarbeidere er i større grad selvgående, og en av de viktigste lederoppgavene Strand trekker frem er distribuering av informasjon. Ansatte er avhengig av å få nyttig informasjon fra sin leder, om hva som skjer i organisasjonen, dette for å prestere best mulig i jobben sin. Enkelte hevder at den viktigste oppgaven en kunnskapsleder har er *“å lede andre til bedre å lede seg selv”* (Manz og Sims, 1987; Manz og Sims, 1989 i Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010, p. 314). Slik kan en transformasjonsleder være en rollemodell.

Idealisert innflytelse

Faglitteraturen fokuserer mye på hvordan fellesskap, felles verdier, felles visjoner og kunnskap kan etablere en stødig organisasjon. Idealisert innflytelse vektlegger at leder fungerer som rollemodell, mentor og coach (Bass & Riggio, 2006). Slik kan leder bidra til håp og stolthet. Ved at leder utøver ledelse med selvsikkerhet, med å takle utfordringer og konflikter vekkes den ansattes tro på leder og gjerne også på organisasjonen. En følelse av å ha overordnede mål skapes. Ved å artikulere mål og visjoner, øker leder sjansen for måloppnåelse (Hetland, 2008).

En god leder i en ekspertorganisasjon lar folk få gjøre hva de mestrer og arbeide der de har gode ferdigheter. En fagekspert motiveres ofte av selve arbeidet, av arbeidsoppgavene. Ved at leder tilrettelegger for at den enkelte kan oppleve mestring, så oppnår de ansatte trivsel. En viktig lederoppgave blir å sørge for at de strukturelle og sosiale elementene ligger til grunn for at den enkelte kan yte best mulig. Videre må leder sørge for at de ansatte jobber i samme retning, mot det samme målet. En leder kan ha gjennomslagskraft i form av faglig autoritet og faglig troverdighet (Strand, 2007).

Individuelle hensyn

For å ivareta individuelle hensyn må leder se den enkelte, ved å gi dem spesiell oppmerksomhet. Ved å se den enkelte, kan en veilede og tilrettelegge etter den ansattes behov (Hetland, 2008). En fagekspert motiveres gjerne av helt andre faktorer enn en som jobber med kreative yrker. For å lede ut fra individuelle hensyn kreves at leder har evnen til å tilpasse den veiledning, krav og støtte som gis, ut fra ulike mennesker og deres behov. For å klare dette kreves empatiske evner hos lederen. Studier viser at dersom leder klarer dette, å vise at en tror

på sine ansatte, øker organisasjonens effektivitet. Hetland (2008) hevder det blir vesentlig å formidle at ansattes innsats har en betydning i en større sammenheng. Hun sier det slik:

“Det å formidle mening i den enkeltes arbeid (...) Funn tilsier at verdien av å føle at nettopp det arbeidet man gjør som enkeltperson, betyr noe, og at man som enkeltindivid kan bidra til organisasjonens videre utvikling, er avgjørende for jobbmotivasjonen.” (Hetland, 2008, p. 9)

Det å ivareta “individuelle hensyn” kan slik bidra til større trivsel hos den enkelte (Hetland, 2008).

2.3.2 Et kritisk blikk på transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse blir kritisert for å ha uklare begreper. Som antydnet tidligere er ledelse i seg selv et tvetydig begrep. Det blir videre antydnet at det har mangelfulle forklaringsprosesser, og at fokuset på situasjonen er svak eller mangler. Med situasjonsvariabler menes omgivelser, posisjonsmakt, underordnedes egenskaper, oppgaver og teknologi, organisasjonskultur og organisasjonsstruktur. Transformasjonsledelse fokuserer på ledelse, hva og hvordan leder påvirker den ansatte, mer enn å se på organisatoriske variabler som forklaring. Slik vi ser det har transformasjonsledelse et fokus på ledelse, ikke administrasjon. Fokuset på person er stort, mens det strukturelle har fått liten oppmerksomhet. I strukturendringer ligger det også ledelse, og slike strukturendringer kan gi nye muligheter, nye rom for endring (Sørhaug, 2004).

Transformasjonsledelse blir også kritisert for å ha et snevert fokus på konstallasjonen leder – medarbeider og utelater relevant lederatferd. Lederen blir lett fremstilt som en helt (Hetland, 2008). Det stilles store krav til lederen, som både skal være empatisk, utadvendt, og som skal kunne motivere gruppen. En leder bør se de den ansatte og kunne gi den ansatte faglig stimuli, ut fra hva den enkelte trenger. De skal kunne ikle seg transformasjonsledelsens 4 i’er. En karismatisk leder med makt og autoritet kan lett misbruke makt. Makt kan kamoufleres, og Sørhaug omtaler dette slik: *“Det er lite ved karismatisk autoritet som i seg selv hindrer makt i å kamuflere seg som tillit og institusjonell makt i å bli redusert til personlig makt”* (2004, p. 306). Det som virker demokratisk, kan være udemokratisk. En karismatisk leder har evnen til å få folk til å tro på sine ideer, og slik kan de ansatte lett bli forført. Det handler om å lede

gjennom gode verdier. Hitler og Stalin ledet gjennom verdier som ansees som onde og umoralske. Samtidig hadde de karismatiske lederegenskaper. I følge Burn er ikke dette det samme som transformasjonsledelse (Burn i Sørhaug, 2004).

2.3.3 Ledelse i en norsk kontekst

Vi står i fare for å ta kulturen for gitt, den er usynlig, vi ser den ikke. Strand sier dette om kulturen: *“Den usynlige veven i samfunnet, kulturen, er imidlertid en forutsetning for at teorier skal være gyldige, og for at atferd, slik som lederatferd skal være virkningsfull”*. Derfor skriver Strand om kultur som *“usynlige betingelser for ledelse”* (Strand, 2007, p. 216). Det kan være nyttig for ledere å ha innsikt i hvordan lederatferd kan virke i ulike kulturer.

Geert Hofstede nevner 4 kulturelle grunndimensjoner:

1. Maktavstand
2. Usikkerhetsunnvikelse
3. Individualitet versus kollektivism
4. Maskulinitet versus femininitet

De nordiske kulturene preges av middels til lav maktavstand, middels til lav usikkerhetsunnvikelse, middels individuell og kollektiv orientering og høy grad av feminisme (Strand, 2007). Ut fra Hofstedes første kulturelle dimensjon, tillates det relativt liten maktavstand i Norden. Det er små forskjeller mellom leder og ansatt, der tillit, samarbeid og det å ha gode kollegiale forhold har betydning. Maktavstand er betydelig mindre nå enn 100 år tilbake i tid. Nå vurderes leders evner til samarbeid og omsorg høyt (Hetland, 2008). Litt av grunnen til denne maktforskyvningen er at kunnskapssamfunnet gir arbeidstakere mer makt i form av å eie sin kunnskap og kompetanse. Medarbeideren vil alltid eie sin egen kompetanse (Brochs-Haukedal, 2011). Den andre dimensjonen om usikkerhetsunnvikelse beskriver hvorvidt en kultur oppmuntrer til å ta risiko eller ikke. I Norden med middels til lav usikkerhetsunnvikelse, har en mindre formelle regler uten at dette medfører angst og uro. I land der en unngår risiko, har en i følge Hofstede større behov for regler. Den tredje dimensjonen måler hvordan kulturen vektlegger enkeltindividene eller det kollektive. I individualistiske kulturer er identiteten sterkt knyttet til det individet gjør. Den enkelte tar vare på seg selv, målet er å være et godt individ. I kollektivistiske kulturer er en medlem av en storfamilie, en tar vare på hverandre og de sosiale båndene er tette. Tilhørigheten er sterk.

Målet er å være et godt medlem. I Norden er denne dimensjonen skåret til middels. Maskuline kulturer preges av prestasjoner, penger og fokus på å være stor, å ha makt, mens feminine kulturer preges av livskvalitet og det å ha et godt forhold til andre (Hofstede, 2005 i Strand, 2007). Den norske ledelseskulturen er basert på feminine verdier, det å ta vare på hverandre og samarbeid, mer enn maskuline verdier som konkurranse og fokus på å løse oppgaver.

2.3.4 Verdiorientert ledelse

Forskere hevder at en kunnskapsbedrift må evne å beskytte, ikke kvele, kollegial kreativitet. *“Siden kunnskap er en flytende og relasjonell kapital, må den også finne sine flytende og relasjonelle organiseringer”* (Sørhaug, 2004, p. 323). Kunnskap må deles for å ha en reell verdi for organisasjonen. Videre hevder Sørhaug (2004) at kunnskapsledere i dag er avhengig av å legge verdier til grunn. Skal ansatte lede seg selv, må de vite hvilket verdigrunnlag de skal ta beslutninger på. Dette peker på at lederens oppgave i større grad blir å lære bort bedriftens grunnleggende verdier, fremfor å delta aktivt i hver minste beslutningsprosess. Tian Sørhaug (2004) fremsetter også at dagens arbeidsliv mangler en verdiintegrasjon. Dersom organisasjoner ikke begynner å ta verdiene sine på alvor, risikerer vi et arbeidsliv dominert av “bruk og kast” i forhold til menneskelige relasjoner, naturressurser og den humankapitalen vi allerede har.

2.4 Organisasjonsengasjement

Commitment kan oversettes med tilknytning, forpliktelse, tilhørighet eller engasjement. Begrepet peker mot hvordan den ansatte identifiserer seg med organisasjonen, hvorvidt en støtter og tror på organisasjonens mål og visjoner. Begrepet kan også defineres slik: *“Organizational commitment is the relative strength of an individual identification with and involvement in a particular organization”* (Dunn, Dastoor, & Sims, 2012). En ansatt med høy tilknytning til sin organisasjon, vil lettere kunne bidra til å yte en ekstra innsats. Denne tilknytningen utvikles over tid, og er ofte koblet opp mot trivsel. Et godt klima på arbeidsplassen, det at de ansatte føler seg verdsatt og ivaretatt, er en forutsetning for å utvikle en sterk tilknytning. Ansatte med høy tilknytning er stolte over sin organisasjon. De er lojale til ledelsen. De tar gjerne ansvar, de trør til om de ser det trengs og yter gjerne en ekstrainsats for organisasjonen. Slike ansatte sees gjerne på som ressurspersoner (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010).

Jobbtilfredshet er definert som: “*a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job-experience*” (Locke, 1976, p. 1300). Engasjerte medarbeidere trives gjerne, de er både kognitivt og emosjonelt knyttet til både arbeidet og arbeidsplass. Tilhørigheten omhandler båndet mellom den ansatte og organisasjonen, det som knytter den ansatte til organisasjonen. Det å føle seg knyttet til kollegaer og organisasjonen i sin helhet, vil ofte gi et positivt forhold til eget arbeid. Slik er det lettere å se for seg at en blir i jobben. Commitment til egen arbeidsplass vil kunne gi positive og entusiastiske medarbeidere (Harter & Blacksmith, 2010). Det er relatert til organisasjoners utbytte, som inkluderer jobbutførelse, arbeidsinnsats, aksept av organisasjonsendringer, og ikke minst frivillig og ufrivillig turnover (Dunn et al., 2012).

I følge Brochs-Haukedal er ansatte med høy utdanning ofte de med lavest tilknytning til arbeidsstedet. De har oftere en sterkere tilknytning til egen profesjon enn til arbeidstedet. Dette gjelder særlig personer med høyere utdanning fra universitet og høyskoler, eks. jurister, økonomer, ingeniører og leger. Deres markedsverdi er høy. De er mindre avhengig av den organisasjonen de jobber i, ved at de er attraktive på arbeidsmarkedet (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010).

2.4.1 Organisasjonsengasjement og transformasjonsledelse

Det har vært et stort fokus på transformasjonsledelse og organisasjonsengasjement, man finner at transformasjonsledelse har en positiv innvirkning på organisasjonens tilknytning. John Barlin, Tom Weber og E. Kevin Kelloway (1996) fant at transformasjonsledelse har innvirkning på underordnedes tilknytning til organisasjonen, og til en viss grad også finansielt utbytte. Slike transformasjonsledere deler visjoner, motiverer og stiller høye krav. En transformasjonsleder ser den enkelte ansatt, og ser hva slags intellektuell stimulering den enkelte trenger. Denne type lederatferd viser seg å ha en positiv innvirkning på den ansattes tilknytning til organisasjonen (Dunn et al., 2012). Elementer av transformasjonsledelse kan ivaretas i kulturen. Bass og Riggio sier dette slik: “*In the organizational transformational culture, there is a sense of purpose and a feeling of family. Commitments are long term. Mutual interests are shared, along with a sense of shared fates and interdependence of leaders and followers*” (Bass & Riggio, 2006, p. 103).

Meyer og Allen (1991) beskriver organisasjonstilhørigheten som forventninger, forpliktelser og tilhørighet til organisasjonen. Denne er bygd opp over flere år. Meyer og Allen utviklet en tre-komponent modell for organisasjonscommitment. De tre dimensjonene er affektiv, continuance og normativ commitment. Disse tre komponentene kan sees på som komplementære.

Affektiv commitment beskriver den ansattes relasjonelle tilknytning til organisasjonen, det å identifisere seg med og det å involvere seg i en organisasjon. “Jeg blir i jobben fordi jeg vil det.” Det handler om å være stolt av organisasjonen sin. Det handler om å ha et emosjonelt bånd til organisasjonen sin. Organisasjonslojalitet overlapper i stor grad begrepet affektiv commitment. *Continuance commitment* er bevissthet til nytten av å bli i jobben eller prisen av det å forlate jobben. “Jeg blir i jobben fordi jeg trenger det.” *Normativ commitment* beskriver en følelse av forpliktelse til å fortsette i jobben. Det er en forpliktelse den ansatte har overfor jobben, og blir derfor i jobben, uavhengig av om jobben verdsetter, eller belønner vedkommende på noen måte. “Jeg blir i jobben fordi jeg bør bli i jobben” (Dunn et al., 2012; Meyer & Allen, 1991).

I studien til Dunn et al. (2012) fant en et betydelig forhold mellom affektiv og normativ commitment og transformasjonsledelse. En transformasjonsleder baserer sin ledelse på å få ansatte til å følge og dele visjoner, verdier og mål. Dette stemmer overens med kategoriene affektiv og normativ, som tar utgangspunkt i verdier. Transformasjonsledelse var ikke funnet relatert til continuance. En mulig forklaring på dette kan sees ut fra den enkelte ansatte sin livssituasjon, med tanke på økonomisk situasjon og den ansattes mulighet til å kunne få seg nytt arbeid. Her har leder liten mulighet til å påvirke. Et effektivt lederskap eller ineffektivt lederskap har her mindre betydning på behovet for å skifte arbeid. Det å ha lite mulighet til å skifte arbeid, påvirkes i liten grad av dårlig ledelse (Dunn et al., 2012). Det er den ansattes personlige situasjon som er styrende for dette valget, enten det er økonomi, reisevei eller karriereplaner som er avgjørende. Ledelse blir da mindre avgjørende for en person som kan kategoriseres innenfor continuance commitment.

2.4.2 Det å måle trivsel kan gi feilkilder: 85%-syndromet

Organisasjonsengasjement og jobbtilfredshet kan være vanskelig å måle (Maertz Jr & Boyar, 2012, p. 73). Studier av trivsel og mistrivsel i arbeidslivet kobles ofte opp mot 85%-

syndromet. I slike trivselstudier vil en ofte få et resultat der 85 % av de som deltar, trives med arbeidet, selv om dette ikke er tilfellet. Dette er knyttet til både metodiske og psykologiske problem. Metodisk ved at kvantitative undersøkelser kan gi feilkilder. Det psykologiske aspektet relateres til følelsen av mislykkethet og det å ikke trives på jobb. En annen forklaring kobles til resignasjon. En tilpasser seg realitetene og tenker at det sikkert ikke er bedre på andre arbeidsplasser. Mennesket tilpasser seg, krav og forventninger til arbeidsplassen som kan justeres. Slik kan en lettere godta sin arbeidssituasjon, og samtidig si at en trives. Spørsmålet rundt trivsel på arbeidsplassen, kan også reflektere en livsinning, de som trives på jobb, er gjerne fornøyd med livet generelt (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010).

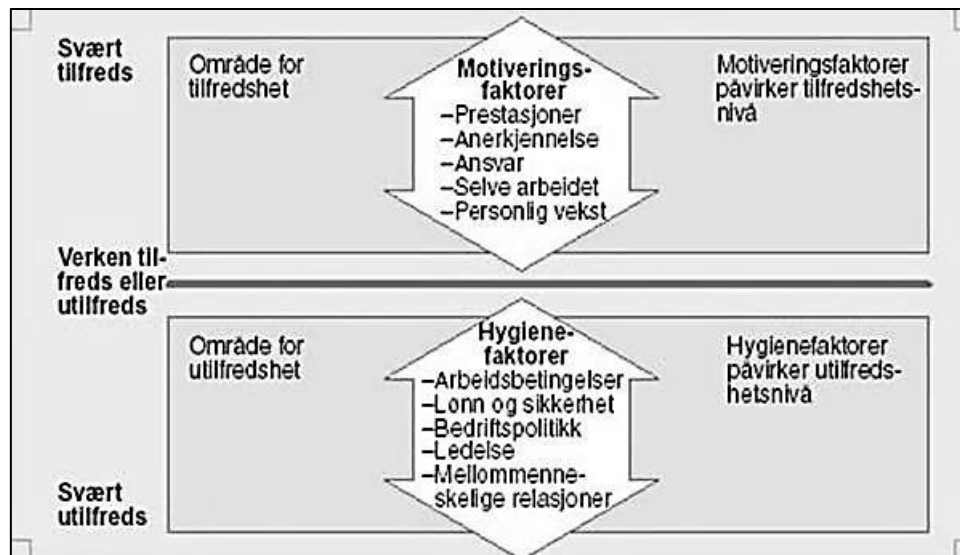
2.5 Jobbkarakteristika-modeller

“Det har lenge vært kjent at egenskaper ved selve jobben påvirker arbeidstakernes motivasjon og prestasjoner” (Kaufmann & Kaufmann, 2009, p. 108). Betegnelsen jobbkarakteristika-modeller brukes av Kaufmann og Kaufmann (2009) om teorier som omhandler dette. I denne studien vil først Herzbergs tofaktorteori presenteres kort. Deretter fokuseres det på hvordan krav-kontroll-sosial støtte-modellen (Karasek & Theorell, 1990) kan påvirke motivasjonen og ønsket om å bli i et arbeidsforhold. Disse modellene vil delvis kobles sammen for å bedre forståelsen for hvilke faktorer som er nødvendige for jobbtilfredshet og trivsel.

2.5.1 Herzbergs tofaktorteori

Frederick Herzberg, en pionér innen motivasjonsfeltet, presenterte tofaktorteorien for første gang i 1959 (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Teorien hevder det er to aspekt ved jobbtilfredshet: hygienefaktorer og vekstfaktorer (Aarø, 2005; Kaufmann & Kaufmann, 2009). Herzberg utledet forholdet mellom trivsel og mistrivsel slik:

- “1. Hygienefaktorene kan skape mistrivsel i den grad de ikke er tilstede, men ikke trivsel om de er tilstede.*
- 2. Motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er tilstede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er tilstede.”* (Kaufmann & Kaufmann, 2009, p. 108)



Figur D: Herzbergs tofaktorteori (Kaufmann & Kaufmann, 2009, p. 109)

Hygienefaktorer innebærer et sunt og trygt arbeidsmiljø, god lønn, en sikker jobb og et positivt forhold til ledere. Dersom bedriften scorer høyt på disse elementene betyr det ikke nødvendigvis at ansatte er svært tilfreds, men disse faktorene må være på plass for å unngå misnøye. *Vekstfaktorer* kalles også for motiveringsfaktorer, og innebærer personlig vekst, utvikling, prestasjoner, anerkjennelse og ansvar. Disse elementene gjør arbeidet mer utfordrende, og gleden av mestring og å motta anerkjennelse øker tilfredsheten, og dermed også produktivitet (Aarø, 2005; Kaufmann & Kaufmann, 2009). For å skape trivsel og fremme prestasjoner må de grunnleggende hygienefaktorene være på plass. En organisasjon kan ikke utelukkende fokusere på motiveringsfaktorene.

Det må nevnes at selv om Herzberg i 1968 mente han hadde god empirisk støtte for tofaktorteorien, har uavhengige forskere senere ikke funnet noe særlig samsvar mellom teori og empiri. Bedrifter har rapportert både gode og dårlige resultater etter en kostbar undersøkelse (Aarø, 2005). Flere stiller spørsmål til gyldigheten for hovedtesen i teorien om at jobbtilfredshet fører til jobbproduktivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Inndelingen har likevel blitt godt kjent i ledelseslitteratur, og viser en enkel kategorisering av menneskelige behov i en arbeidssituasjon.

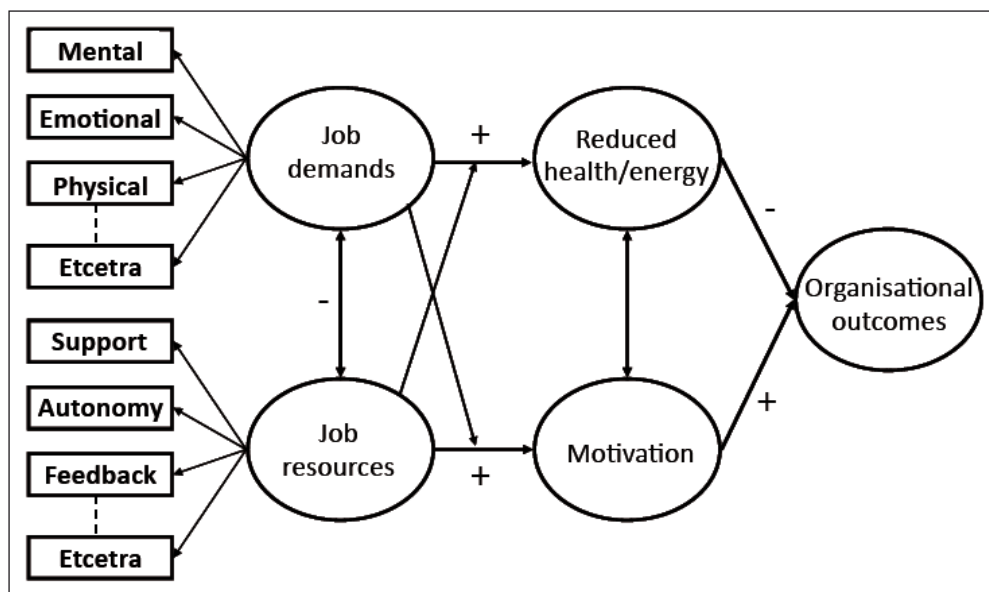
2.5.2 Krav-kontroll-sosial støtte-modellen

Krav-kontroll-sosial støtte-modellen (KKS) er opprinnelig fra 1979 (Karasek & Theorell, 1990). Grunnlaget for modellen er en idé om at alle yrker har spesifikke risikofaktorer knyttet

til jobbrelatert stress. Karasek har valgt to forklaringsvariabler for å vurdere hvordan ansattes helse påvirkes i forhold til stress: hvilke *krav* jobben stiller til deg og i hvilken grad du selv har *kontroll* over hva arbeidet ditt innebærer. Det engelske ordet “resources” brukes også om kontroll (Demerouti & Bakker, 2011), og kan tolkes til hvilke ressurser den enkelte ansatte har tilgjengelig. Modellen ble utvidet i 1988 av Johnson og Hall til også å vise hvordan *sosial støtte* påvirker stressnivået (Van der Doef & Maes, 1999). I 2011 gjennomgikk Demerouti og Bakker (2011) hvordan modellen har vært brukt i forskning frem til i dag, og rettet blikket mot hvordan den kan brukes i fremtidig forskning. Modellen fokuserer på både positive og negative sider ved ansettelsesforhold. Noen av hovedfunnene var at KKS-modellen kan peke på commitment til bedriften og avdekke intensjoner om førtidspensjonering. Tidligere studier har også vist at KKS sier noe om utbrenthet og jobbengasjement (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001; Schaufelt & Bakker, 2004 i Demerouti & Bakker, 2011).

2.5.3 Elementene i krav-kontroll-sosial støtte-modellen

Å skape KKS-modellen kan oppfattes som et forsøk på å integrere forskning på stress og motivasjon (Demerouti & Bakker, 2011). Modellen kan peke på hvordan organisasjoner kan forholde seg til ansattes helse og motivasjon, og samtidig ha fokus på å forbedre organisasjonens prestasjoner. For å få en dypere forståelse av KKS-modellen, vil vi gå nærmere inn på enkeltelementene jobbkra, ressurser og sosial støtte.



Figur E: Krav-kontroll-sosial støtte-modellen. “To ulike underliggende psykologiske prosesser spiller en rolle i utviklingen av jobbrelatert stress og motivasjon” (Demerouti & Bakker, 2011, p. 3, vår oversettelse)

Jobbkrav

Modellen viser mange typer jobbkrav: mentale krav, emosjonelle krav, fysiske krav osv. Disse kan vi se øverst til venstre i modellen. Krav operasjonaliseres vanligvis til arbeidsmengde, tidspress og rollekonflikt (Karasek, 1985 i Van der Doef & Maes, 1999). Fysiske og emosjonelle krav er også ofte analysert som aspekter ved jobbkrav (Häusser, Mojzisch, Niesel, & Schulz-Hardt, 2010). Modellen viser at dersom man har høye krav i jobben, kan dette påvirke helsetilstanden og energinivået for ansatte. Høye jobbkrav kan på den andre siden også lede til bedre motivasjon for å nå organisasjonens mål. I sistnevnte tilfelle er man avhengig av at den ansatte føler det er nok ressurser tilgjengelig for å gjennomføre arbeidsoppgavene.

Det hevdes at seks psykologiske jobbkrav må oppfylles i et arbeidsforhold for å skape trivsel. Psykologiske jobbkrav kan sammenlignes med Herzbergs hygienefaktorer, altså elementer som må være på plass for å unngå mistrivsel.

Psykologiske jobbkrav

- Behov for et innhold i jobben som krever noe utover ren utholdenhet, og som betyr et visst minimum av variasjon selv om det ikke nødvendigvis innebærer noe stadig nytt i jobben.
- Behov for å kunne lære noe i jobben og å fortsette å lære noe.
- Behov for å kunne ta beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget.
- Behov for anseelse, i det minste en viss grad av mellommenneskelig støtte og respekt på arbeidsplassen.
- Behov for å se en sammenheng mellom arbeidet og omverdenen, i det minste slik at en kan se en viss forbindelse mellom det en utfører i arbeidet, og det en regner som nyttig og verdifullt.
- Behov for å se at jobben er forenlig med en ønskverdig fremtid, uten at det nødvendigvis innebærer avansering.

Figur F: Psykologiske jobbkrav (Thorsrud & Emery, 1970, i Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010, p. 367)

De psykologiske jobbkravene ble formulert av Einar Thorsrud og Fred Emery i 1962 i forbindelse med "Samarbeidsprosjektet". Dette var et prosjekt hvor hovedorganisasjonene LO og NAF (nå NHO) samarbeidet med norske myndigheter for å bedre bedriftsdemokratiet i Norge (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010; Matthiesen, 2005). Ved å undersøke hvordan ansattrepresentasjon fungerte i bedriftsstyrer, fant Thorsrud og Emery at man måtte bedre den

enkeltes arbeidssituasjon for å forbedre medvirkning på arbeidsplassen. Disse seks kravene ble trukket frem som et minimum for å skape trivsel (Thorsrud & Emery, 1970 i Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010).

Ressurser

I vår samtid synes det mer korrekt å vurdere tilgangen ansatte har på nødvendige ressurser, enn graden av kontroll arbeidstakerne har over egen arbeidssituasjon. Denne studien vil derfor fokusere på ressurser. Ressurser viser til fysiske, psykiske, sosiale eller organisatoriske aspekter ved jobben som påvirker måloppnåelse, reduserer jobbkrav assosiert med fysiske eller psykiske plager, eller stimulerer personlig utvikling (Demerouti & Bakker, 2011). Modellen peker på støtte, autonomi og tilbakemeldinger som positivt for opplevelsen av ressurser. Opplever den ansatte at ressursene er i orden, vil motivasjonen øke, og resultatene vil bli bedre. Manglende ressurser kan føre til dårligere resultater for organisasjonen, og mistrivsel. Demerouti og Bakker (2011) påpeker at ressursdelen av modellen ikke bare er nødvendig for å utføre arbeidet, men også er viktig i seg selv. Ressursene kan slik sammenlignes med vekstfaktorer i Herzbergs tofaktorteori (Aarø, 2005).

“Arbeidet skal kunne berikes ved at en gjør hver arbeidstaker ansvarlig for sin egen innsats, ved at hver enkelt skal føle at arbeidet er viktig (betydningsfullt), ved at de ansatte får tilbakemeldinger på sitt eget arbeid, ved at den enkelte skal få bestemme sitt eget arbeidstempo (der dette er mulig), og ved at hver arbeidstaker har kontroll over de ressursene vedkommende gjør bruk av i sitt arbeid.” (Aarø, 2005, p. 131)

Sosial støtte

“Social support in the Karasek model refers to help from, and acceptance by, one’s coworkers and immediate supervisor” (Hammer, Saksvik, Nytrø, Torvatn, & Bayazit, 2004, p. 84). Et godt sosialt miljø, hvor det er lav terskel for å spørre om hjelp, vil bidra positivt til opplevd sosial støtte. Det synes særlig viktig at nærmeste leder gir anerkjennelse og tilbakemeldinger, for å støtte ansatte i deres arbeidshverdag. Sosial støtte kan også oppleves i form av gode relasjoner med kollegaer.

Kaufmann og Kaufmann (2009) viser til fire typer sosial støtte: følelsesmessig støtte, oppgavestøtte, informasjonsstøtte og praktisk støtte. *Følelsesmessig støtte* innebærer å vise

interesse, omsorg og oppmerksomhet, mens *oppgavestøtte* knyttes til å tydeliggjøre ting og systematisere problemer. *Informasjonsstøtte* handler om at ansatte får den informasjon de trenger, eksempelvis at ledelsen informerer godt i endringsprosesser. Den siste typen støtte, *praktisk støtte*, utøves i hverdagen i form av tid, penger, råd og hjelp.

2.5.4 Balansen mellom krav og ressurser

En ubalanse mellom kravene arbeidet stiller og opplevde ressurser arbeidstaker har tilgjengelig, kan påvirke helsetilstand og energi i negativ retning, samt føre til stress og i verste fall sykemelding. For stor arbeidsmengde og høye emosjonelle krav sliter på ansatte (Demerouti & Bakker, 2011). Mangel på kontroll over situasjonen øker sjansen for stress, og troen på at vi kan mestre en oppgave er avgjørende for om resultatet blir positivt (Wormnes & Manger, 2005). Herzbergs hovedtese er at jobbtilfredshet fører til jobbproduktivitet, og det kan synes som om KKS-modellen peker i samme retning. Dette har vi også sett at transformasjonsledelse og commitment kan bidra til.

2.5.5 Motivasjon

KKS-modellen hevdes å være motiverende av natur. *“It is assumed that job resources have motivational potential and lead to high work engagement, low levels of cynicism and excellent performance”* (Demerouti & Bakker, 2011, p. 2). Ressursene som er tilgjengelige kan fungere som indre motivasjon, da det trigger læring og utvikling, men også som ytre motivasjon da ressursene kun er en brikke for bedriftens måloppnåelse (Einarsen & Skogstad, 2005; Ryan & Deci, 2000). Demerouti og Bakker (2011) hevder at tilstedeværelse av ressurser fører til engasjement, mens fravær av ressursene fører til en kynisk holdning til arbeidet. Her kan vi se parallellen til tofaktorteorien hvor vekstfaktorer trigger engasjementet og motivasjon, mens fravær av hygienefaktorer kan føre til mistriivsel og en kynisk holdning til arbeidet. Nyere forskning hevder ressursene særlig påvirker motivasjon og engasjement dersom jobbkravene er høye (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007, i Demerouti & Bakker, 2011). Det kan tenkes at høye krav vil oppleves motiverende for akademiske yrker, mens for ansatte i kreative yrker vil høye krav virke handlingslammende. Man bør ta hensyn til konteksten for å si hvorvidt høye krav virker inn på motivasjonen.

2.5.6 Et kritisk blikk på KKS-modellen

KKS-modellen har vært mye brukt opp gjennom årene, men det kan argumenteres for at modellen begynner å bli utdatert, og ikke inneholder alle relevante elementer.

“Despite its frequent use, however, the model (...) is considered by many to be too narrowly focused on the characteristics of the job itself to the exclusion of other relevant variables that determine workplace experiences, such as individual characteristics, work processes, group or organizational level variables, and social and economic environmental factors.” (Hammer et al., 2004, p. 83)

Den opprinnelige modellen Karasek presenterte i 1979, inneholdt kun forholdet mellom jobbkrav og kontroll. Denne balansen synes å ha vært mer aktuell med tayloristiske arbeidsforhold, enn med dagens nettverksorganisering og ekspertorganisasjoner. Modellen synes å få mer relevans etter at Johnson og Hall la til elementet sosial støtte i 1988. Et allmenngyldig prinsipp sier at sosial støtte demper stressreaksjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2009). I tillegg har Demerouti og Bakker (2011) gjort KKS-modellen mer oppdatert til dagens arbeidsforhold ved å snakke om ressurser man har tilgjengelig, fremfor å snakke om grad av kontroll i arbeidet.

2.6 Oppsummering

Det teoretiske rammeverket består av teorier rundt transformasjonsledelse, organisasjonsengasjement og jobbkarakteristika-modeller. Karaseks KKS-modell og Herzbergs tofaktorteori vil videre brukes for å belyse hvilke forhold som kan påvirke hvorvidt ansatte velger å bli i en bedrift eller si opp arbeidsforholdet. Førforståelsen vår tilsier at ledere som klarer å hjelpe ansatte til å ha en god balanse mellom krav og ressurser, også skårer høyt på å være en transformasjonsleder. En leder som ser ansattes behov, og gir anerkjennelse, er noe som sammenfaller med viktige elementer i transformasjonsledelse. Antagelsen er at det er kjekt å jobbe for en slik leder, og at ansatte blir mer motivert av dette. Sosial støtte fra leder eller kollegaer, i form av anerkjennelse og som et bidrag trivsel, er med på å fylle grunnleggende menneskelige behov. Organisasjonsengasjement bidrar ifølge teoriene også til trivsel og tilknytning til organisasjonen. Studien søker å finne svar på om disse teoriene påvirker retention.

3 Forskningsdesign

Forskningsdesignet kan ses på som “oppskriften” på hvordan studien utføres, samt vise hvilke valg forskeren har tatt. Forskningsdesignet er en handlingsplan som får deg fra A til B (Yin, 2009). Blaikie definerer det slik: “*A research design is an integrated statement of and justification for the technical decisions involved in planning a research project*” (Blaikie, 2009, p. 15). Ved å velge et forskningsdesign, velger man en måte å håndtere teori og empiri på. Blaikie sier at forskningsdesign handler om prosessen som kobler sammen forskningsspørsmål, empiriske data og konklusjonene (Blaikie, 2009). “*In many ways, the formulation of research questions is the real starting-point in the preparation of a research design*” (Blaikie, 2009, p. 17).

Hensikten med studien er å få utdypet problemstillingen: *Hvilke faktorer kan bidra til at ansatte blir værende i en krevende ekspertorganisasjon?* Ved å velge en abduktiv tilnærming for å belyse denne problemstillingen, er målet å få utvidet forståelse om tema ut fra valgt referanseramme. Ny kunnskap kan gi utvidet forståelse. I denne studien er det valgt abduktiv forskningsstrategi, med utgangspunkt i Danermarks forståelse av abduktiv (Danermark, 1997).

3.1 Abduktiv strategi: hva og hvorfor?

Ved å velge en abduktiv strategi i Danermarks betydning av det, vil studien kunne trekke slutninger fra det allmenne til det særegne. Danermark er opptatt av at fenomenet må sees i en større kontekst, og sier det slik:

“Gemenssam for de olika objekt som vi skal inom samhällsvetenskapen riktar vår uppmärksamhet mot, är att vi dels kan beskriva dem som enskilda konkreta företeelser eller objekt, dels samtidigt tolka och betrakta dem som uttryck för – eller delar av – mer övergripande sammanhang, sociala strukturer och generella mönster.”
(Danermark, 1997, p. 142)

Danermark har utgangspunkt i strukturene, mens Blaikies forståelse av abduktiv har utgangspunkt på individnivå. Blaikie opplever for snever for denne studien, da denne studien ønsker å se på hvorfor de ansatte velger å bli i jobben i DNV. Studien ønsker å se på om det er strukturelle forklaringer for hvorfor ansatte blir i jobben. Her er den ansatte utgangspunktet, og studien søker ny kunnskap og forståelse ved å se på hvorvidt ledelse, organisasjonsengasjement og KKS-modellen er avgjørende for at de blir. Abduktiv metode vil gi en utvidet forståelse, og kan være til hjelp for at enkeltbeskrivelser kan ses i lys av en større kontekst. Det påvirker hvordan data blir fortolket. I denne studien blir data fortolket i lys av valgt referanseramme, ved at en søker stadig større forståelse om tema. Videre er empirien katalogisert og analysert ut fra ulike fenomen som har innvirkning på retention.

En abduktiv tilnærming har en grunnleggende struktur som en bevegelse fra det konkrete til det abstrakte, og så tilbake til den konkrete. Habermas i Danermark mener at *“abduktion er den form for slutlending som uvidgar vår kunnskap og och driver forskningsprocessen framåt”* (Danermark, 1997, p. 150). Hvordan kan faktorer som gjør at en vil bli i jobben, sees i en overordnet sammenheng? Studien endres etterhvert som ny kunnskap om fenomenet erverves, dette sees i lys av empiri og teori. Denne pendelen mellom empiri og teori gir en utvidet forståelse. Slik søker studien et abduktivt utgangspunkt, det å se problemstillingen i en overordnet sammenheng. I denne studien vil dette si å se empirien i lys av den konteksten studien gjøres i, for å se den overordnede strukturen i det informantene beskriver. Ut fra tanken om kritisk realisme vil en se etter bakenforliggende forklaringer (Blaikie, 2009).

En abduktiv tilnærming har klare likhetstrekk med den hermeneutiske sirkel (Danermark, 1997). Sirkelen illustrerer hvordan man gjennom en veksling mellom data og teori stadig kan forstå en større del av bildet. Hermeneutikk er fortolkningslære, hvordan man må forstå delene for å forstå helheten, og samtidig forstå helheten for å forstå delene. Hvordan data og teori blir fortolket avhenger av øynene som ser, i dette tilfellet forskeren. Metoden er hermeneutisk forankret, en ser på de ansattes virkelighet, deres opplevelse av hvorfor de blir i jobben, hva som er avgjørende for at de blir i DNV. Studien ønsker å få frem variasjoner og nyanser som ligger i ulike fortolkninger. En begrensning med et abduktivt design, er at det ikke er noen faste kriterier for å avgjøre gyldighet til en slutning (Danermark, 1997).

Dersom man hadde valgt en induktiv metode, der en først finner data for deretter å finne teori, hevder Blaikie at induktiv metode begrenser muligheten for å svare på “hvorfor”-spørsmål.

Induktiv metode er ideell for å beskrive et fenomen. Abduktiv metode har den beskrivende delen av induktiv i seg, men klarer å gå bredere ut ved å også rekontekstualisere fenomenet og dermed gi svar utover en rent deskriptiv besvarelse (Blaikie, 2009). Studien ser på hvorfor ansatte blir ut fra en kontekst med transformasjonsledelse, organisasjonsengasjement og kravkontroll-sosial støtte-modellen. Deduktiv metode, hypotesetesting, brukes til å besvare “hvorfor”-spørsmål, og ikke kan si noe om “hva” (Blaikie, 2009). Danermark peker på at deduktiv metode ikke kan si noe nytt om virkeligheten utover det hypotesene handler om. Habermas i Danermark sier dette slik: *“En avgjørende skillnad mellan deduktion och abduktion är att deduktionen bevisar att något måste vara på ett visst sätt, medan abduktionen visar hur något möjligen skulle kunna vara”* (Danermark, 1997, p. 146). Den abduktive slutningen er ikke absolutt, men kan være en troverdig fortolkning. I denne studien kan man ikke gi absolutte slutninger på hva som holder ansatte i jobben, mer å peke mot hovedtendenser i empirien. Den deduktive slutningen er derimot absolutt, resultatet følger logisk fra premissene. En retroduktiv forskningsstrategi hevder Blaikie går ut på å observere “symptomer” for så å søke den underliggende årsaken (Blaikie, 2009). Det sentrale spørsmålet er hvilke egenskaper som må eksistere for at et fenomen skal være mulig (Danermark, 1997).

Den abduktive forskningsstrategien skiller seg de tre andre, induksjon, deduksjon og retroduksjon, ved at teorier blir sett opp mot hverandre i en kreativ prosess. Denne fortolkende prosessen, vil kunne gi nye ideer, og kan videre stimulere til ny undring og nye svar. Slik kan et fenomen forstås i en ny sammenheng i en ny fortolkningsramme. Dette ved hjelp av aktørens opplevelser og forståelse, samt ved at teori blir utforsket (Danermark, 1997).

Abduksjon krever tre viktige egenskaper hos forskeren: fantasi, kreativitet og evne til å assosiere (Danermark, 1997). Disse egenskapene bør være tilstede slik studien evner å gi nytt innhold i et fenomen som allerede er kjent. Ved å se på teorier om for eksempel trivsel og tilknytning, som sees på som allmenngyldige begrep, kan en gi ny, utvidet og samtidig kanskje overraskende forklaringer på problemstillingen.

3.2 Oppbygning av det teoretiske fundament

I denne studien benyttes en tilnærming som er lite brukt i tidligere forskning. Det har vært viktig å se på hva slags rammeverk som skal til for å få en god diskusjon. Studien tar utgangspunkt i kunnskapsarbeideren. Det å se på i hvilken grad en fagekspert trenger en transformasjonsleder har vært spennende, dette med utgangspunkt i litteratur av Torodd Strand, Tian Sørhaug og William Brochs-Haukedal. Modellen om krav-kontroll-sosial støtte er oftest knyttet til stress og utbrenthet, mens vi velger å se på om balansen mellom jobbkrav, tilgjengelige ressurser og sosial støtte kan være med på å bidra til at ansatte blir i jobben. En annen kobling som ønskes belyst, er å se på organisasjonsengasjement i sammenheng med transformasjonsledelse. I denne studien kobles noen teorier som tradisjonelt ikke er brukt så mye sammen, og blir slik en ny kontekst for å studere retention.

Grunnlaget for å få de funnene vi har gjort, er et resultat av en grundig litteraturgjennomgang. Hart (1998) peker på hvor viktig det er at man undersøker eksisterende litteratur. Ved en grundig litteraturgjennomgang gis det forståelse om emnet, tidligere relevant forskning, hvordan det er forsket på og hva som er hovedutfordringene med temaet. Hart sier det slik:

“Initially, we can say that a review of the literature is important because without it you will not acquire an understanding of your topic, of what has already been done on it, how it has been researched, and what the key issues are.” (Hart, 1998, p. 1)

Gjennom studiens litteratursøk og empiriske funn, dannes grunnlag for pålitelighet og troverdighet. Databasen Ebsco er benyttet med følgende søkeord: knowlegde organization, commitment, transformational leadership og endelig job demand-control model. Dette gav 44 treff, 28. februar 2013. Turnover og retention er også brukt som søkeord. Tidsrammen på søkene er satt til de siste 10 år. Når det også benyttes litteratur av eldre årgang, kommer dette av relevansen til tema, samt at det ansees som hovedbidragsytere til aktuell teori. Dette gjelder blant annet committentbegrepet og modellen om krav-kontroll-sosial støtte med henholdsvis Meyer, John P, & Allen, Natalie J. (1991) og Karasek, Robert, & Theorell, Töres (1990) som forfattere. Det er hovedsakelig brukt vitenskapelige artikler, men noen nettadresser er benyttet innledningsvis for å aktualisere og illustrere studiens tema.

3.3 Valg av metode

En metode er den fremgangsmåte som benyttes for å kartlegge noen aspekter ved virkeligheten (Jacobsen, 2010). Metode henspiller dermed på hvordan samle inn data, og hvordan man bearbeider data (Ellefsen, 1998). I denne studien er intervju valgt som metode for å belyse problemstillingen.

3.3.1 Intervju

Et forskningsintervju er en metode for å samle og produsere kunnskap. Forskningsintervju har form som en samtale. I dette menneskelige samspillet gis innblikk i informantenes livsverden, deres tanker, følelser og holdninger. Et intervju går dypere enn en vanlig samtale, det har en hensikt og en struktur for å få frem spesifikk informasjon rundt et tema (Kvale, Brinkmann, & Anderssen, 2009). Den relasjonelle formen for kunnskapsinnhenting preges av konteksten som omgir fenomenet. Denne studien ønsker å gå i dybden og se på informantenes opplevelse av hva som virker inn på at de velger å bli i jobben. Slik kan intervjuene få frem ulike refleksjoner rundt temaet.

Ved gruppeintervju kunne tema blitt debattert i fellesskap. Slik kan en lettere få frem taus kunnskap. Forhåpentligvis skaper samhandlingen i gruppa kunnskap, mening og høynet refleksjonsnivå. Ulemper med denne intervjuformen er at sterke personligheter kan styre samtalen og meningsutvekslingene. Videre kan det konstrueres meninger, mer enn det formidles meninger (Guldvik, 2002). I studien benyttes enkeltstående intervju for å få informasjon om hvordan deres leders atferd kan påvirke den ansatte og hvorvidt de vil bli eller ikke. Ved å intervju en og en ansatt, håper vi å oppnå dybde. Slik kan studien se på hva som ligger til grunn for deres valg om videre arbeid. Ved individuelle intervju kan motstridende opplysninger testes ut, samt eventuelle uklarheter avklares.

Hvorfor kvalitativ studie med intervju som metode og ikke case? Casestudier har fokus på en spesiell enhet, en spesiell kontekst, gjerne rundt en hendelse. Selve studieobjektet i et case er avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2010). Man kunne ha observert og forsket i DNV Technical Advisory, ved intervjuer, snakket med folk, lest arbeidsdokumenter, sett på strategiplaner, samt deltatt i møter. Slik kunne studien sammenlignet arbeidskontorene i Bergen og Stavanger som har samme ledelse og visjon. Dette ville gitt en utvidet forståelse, og gitt konkrete tall på hvor stort dette fenomenet er. Samtidig ville det gitt bedre kjennskap til hvem

som er leder for hvem. Det kunne vært en begrensning for frie informanter, som nå kunne fortelle relativt uhildet om hvorvidt deres leder motiverer og engasjerer, og hvorvidt ledelse kan påvirke til at de vil bli i jobben. Det at forskerne var ukjente for informantene, var med på å skape en avstand som i denne studien oppfattes som en fordel. Dette for å få frem så mange tanker og beskrivelser om fenomenet som mulig. Det er ikke en spesifikk situasjon som skal studeres, studien fokuserer mer på menneskenes opplevelse av deres livssammenheng, arbeidssammenheng og arbeidskultur.

Studien benytter et semistrukturert intervju. Et semistrukturert intervju har mange paralleller til en strukturert form for dialog (Kvale et al., 2009). Det er forsøkt å legge opp til en uformell samtale, hvor det ble stilt åpne spørsmål. Intervjuguiden ble utformet slik at det var spørsmål fra hvert tema som skulle studeres. Vi stilte åpne spørsmål om hvert tema, og hadde noen underpunkter som hjelpespørsmål (se vedlegg 2). Dette som en sjekklister for at sentrale tema ble belyst av informanten. Dette er gjort for å ivareta kvaliteten på spørsmålene. Gjennom intervjuguiden kan en komme i dybden på tema. Ved å ha en semistrukturert form på intervjuet og ved å ha mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, søker vi å komme i dybden.

Intervjuene ble foretatt i løpet av én måned, i månedsskiftet mars-april 2013. Dette foregikk i DNV sine møterom i henholdsvis Bergen og Stavanger. Et av intervjuene ble foretatt ved hjelp av videokonferanse. Det ble gitt en kort muntlig presentasjon av studien til alle informantene. Den bestod av studiens hensikt, samt hva slags tema det ville bli stilt spørsmål om under intervjuet. Skriftlig informasjon om studien ble gitt i forkant av intervjuet (se vedlegg 1).

3.3.2 Valg av informanter

Målgruppen for valg av informanter var folk som jobbet i DNV. Følgende kriterier hadde betydning for valg av informanter:

- Ansettelse i DNV Technical Advisory
- Ansettelsesforhold i DNV i minst to år
- Har ikke levert oppsigelse
- Representerer miljøet både i Stavanger og Bergen
- Lik fordeling fra Stavanger og Bergen

Seksjonsleder ved DNV TA presenterte en liste over aktuelle kandidater, der vi var ansvarlige for å avklare tid og sted for intervju. Nær halvparten av de spurte, ønsket å delta i kartleggingen. Totalt ti informanter ble med i studien, fordelt likt mellom Bergen og Stavanger. Det å få tak i like mange informanter i fra hvert av arbeidstedene var viktig, dette for å ivareta best mulig representativitet. Utvelging skjedde ut fra randomisering, hvor det ble trukket tilfeldig fra en liste med ansatte. Egenskapene hos informantene var ukjente. Vi opplevde at det var stor forskjell i engasjement i å delta i studien ved de to ulike kontorene.

Det var ulik gjennomtrekk på disse stedene, både blant ledere og ansatte ved de to kontorene. Det å kunne intervju ansatte fra begge steder, kan bidra til større forståelse. Slik kan studien forsøke å avklare om det var forhold i strukturen som kunne forklare dette fenomenet. I Bergen og Stavanger er det er ulik ansattgruppe, forskjellig type arbeidsoppgaver og helt annen lokasjon og bygningsmasse. Vi ønsket å kunne beskrive fakta rundt ulik turnover, men hovedsakelig er hensikten med studien å kunne utdype forståelsen av det retention i DNV TA. Dette er grunnen til at informantene var de som hadde jobbet der i minst to år, og ikke de som har sluttet. Studien forsøker å få forståelse av hva som gjør at folk blir, ikke nødvendigvis hva som gjør at folk slutter.

Informantene kan beskrives som kunnskapsarbeidere med svært høy teknisk kompetanse. De er autonome medarbeidere. Det forutsettes at den ansatte kan jobbe fritt og selvstendig. En samarbeider med andre kollegaer lokalt i prosjekter, men også med andre miljøer eksternt. De ansatte er gjerne selvledende, og trygg på egen faglighet. To av informantene jobbet som noe annet enn ingeniør. De fleste informantene jobbet med prosjekter, med å selge en vare for DNV. Studien har ikke fokus på om de er ledere, eller om de har ledererfaring. De er valgt ut fra en tanke om at alle har en leder, og at denne lederen påvirker den ansatte på en eller annen måte.

3.4 Kvalitativ analyse

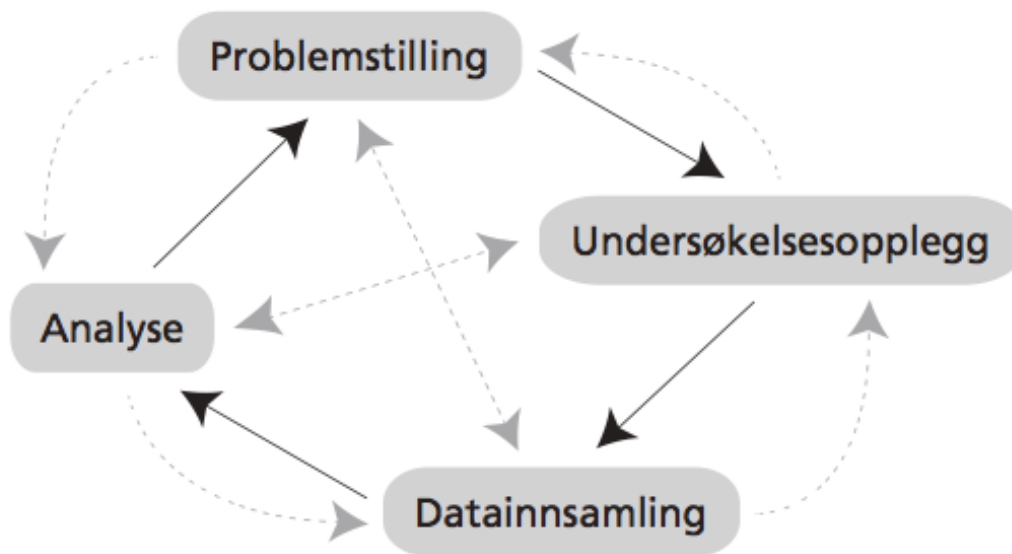
Ved en kvalitativ undersøkelse oppnår en informasjon om noe spesifikt, det spesielle ved et fenomen blir beskrevet. Vi ønsker å gå dybden og søker beskrivelser som kan være med på å forklare problemstillingen. Kvalitative undersøkelser beskrives gjerne som begreps- og teoriutviklende. Sosiale aktører er utgangspunkt og sosiale prosesser er i fokus. Til sammenligning er kvantitative forskere opptatt av begreper og måling av begreper, det å

etablere årsaksforklaringer, generalisering, etterprøving og fokus på individer. Noen av utfordringene med det kvalitative er generaliseringsproblemer, nærhet og fleksibilitet. Data kan bli komplekse og slik vanskelig å analysere (Blaikie, 2009). I dataene går årsakssammenhenger over i hverandre, det er mange samspillmekanismer som trer i kraft. Studien er gjort som en tverrsnittstudie, den ønsker å fange bildet her og nå. Samspillmekanismene, de årsakene til at folk blir i sine jobber, søkes forstått ut fra nåværende situasjon.

Studien krever et intensivt og eksplorerende design. Vår problemstilling er bred, og kan omfatte flere arbeidsforhold. Et intensivt design vil være velegnet til å belyse problemstillinger ved hjelp av dybde, til å få frem sammenhenger mellom kontekst og individ. Ved en uklar problemstilling velges et eksplorerende design, der åpenhet og fleksibilitet er en nødvendig tilnærming for å kunne få svar på problemstillingen (Jacobsen, 2010).

I en abduktiv forskningsstrategi vil analysen bidra til kategorisering og til å lete etter nye perspektiv å sette dataene inn i. Tema er komplekst, og det er flere årsaker til at folk blir. Den totale pakken, summen av flere årsaksfaktorer, det er gjerne den som er avgjørende for at folk blir. Det er sjelden bare en årsak til at folk blir i jobben. I denne studien forsøkes det å katalogisere data i forhold til teoretisk perspektiv og aktuelle funn, og presentere empirien via enkeltstilt som beskriver vesentlige årsaker og årsakssammenhenger, og samtidig relatere dem til aktuell teori. Styrken til en kvalitativ analyse ligger i at man har muligheten til å se på hva som knytter ulike årsakssammenhenger sammen. Samtidig kan det ikke trekkes bastante konklusjoner, men man kan antyde mulige sammenhenger (Jacobsen, 2010).

Studien har endret seg og problemstillingen har skiftet ordlyd opptil flere ganger. Det å samle inn empiri, for så å koble det med teoretisk referanseramme, har endret problemstillingen og forskningsspørsmålene, og slik gitt ny vinkling til teoretisk referanseramme. Den kvalitative tilnærming er som en interaktiv prosess (Jacobsen, 2010, p. 129):



Figur G: Den kvalitative tilnærming som en interaktiv prosess (Jacobsen, 2010, p. 129)

Gjennom en grundig litteraturgjennomgang gis det innsikt i tema. Først gjennom å tilegne seg kunnskap fra gjeldende litteratur, så ved å ha et informasjon- og tilretteleggingsmøte for studien med ledere i DNV, deretter via intervju, for til slutt å søke tilbake til bøkene og referanserammen, og videre se empiriske data i lys av gjeldende litteratur. Endelig gjøres et forsøk på å kategorisere og fortolke data på bakgrunn av den kunnskapen som er ervervet. Slik passer et abduktivt forskningsdesign. En oppnår gradvis utvidet forståelse, og det gis ny innsikt til å besvare studiens problemstilling.

3.5 Datamateriale og undersøkelsens kvalitet

Det er en del feilkilder i et slikt forskningsdesign. Det å være bevisst på å ha et reflektert forhold til egen rolle er viktig. Forskeren kan påvirke informanten på flere ulike måter. En må iakttå at informantene ikke svarer det forskeren ønsker at de skal svare, at en har åpne spørsmål, og at ledende spørsmål unngås. Alle de valg som er tatt i en slik studie, påvirker data og dens troverdighet. En solid prosess vil kunne legge til rette for pålitelige og gyldige funn.

3.5.1 Pålitelighet

Valg av datareduksjon og analyseteknikker har betydning for pålitelighet. Dette for at studiens funn kan forstås i lys av de metoder som blir brukt for analyser og katalogisering. Studien tar utgangspunkt i primærdata, informantenes betraktninger om hva som gjør at de blir i DNV. Informantene reflekterer noe over årsaker til turnover i DNV. Dette oppfattes som sekundærdata, der de formidler sin forståelse av hva som gjør at folk slutter i DNV. Primærdata har størst nærhet til denne studien, og tradisjonelt er det primærdata som gir best pålitelighet (Jacobsen, 2010). Utfordringen har vært å få informantene til å kunne være kritisk til egen arbeidsplass, uten at dette skal kunne få konsekvenser for ettertiden. Dette er ivare tatt etter beste evne ved hjelp av anonymisering.

Informantene tar konteksten som en selvfølge. Kulturen og ledelseskulturen som er i selskapet, er som en “usynlig vev” for de ansatte. Forskerne skal betrakte den informasjonen som gis av informanten for å se den i en større sammenheng. Data sees i lys av teori, og forståelsen endres som følge av ny læring og ny teori. Dette påvirker hvordan informanten forstås. Konteksten belyser dataene, og empirien forstås ut fra teorier om retention, organisasjonsengasjement, ledelse, ekspertorganisasjon, og modellen om krav-kontroll-sosial støtte. Dette farger forskernes ståsted og forståelse av data. Dette kompliseres av mange parallelle årsaksforklaringer til hvorfor folk blir i jobben. Faktorer som reisevei, lønn og lederstil kan alle tre være med på å holde, eller ikke holde, ansatte i DNV. Studien har en teoretisk forankring som er utradisjonell, som ser retention i ett nytt lys. Hvordan kan så referanserammen være pålitelig? Studiens presentasjon kan aldri bli helt objektiv. Det er ikke mulig å innta en åpen og kontekstfri tilnærming. Meninger forstås i den konteksten de blir fremsatt i. Dette gjør at man kunne fått helt andre funn i en annen kontekst enn DNV.

3.5.2 Gyldighet

“Ideelt vil kvaliteten på håndverksarbeidet gi kunnskapsprodukter som i seg selv er så sterke og overbevisende at de faktisk bærer sin gyldighet i seg.” (Kvale et al., 2009, p. 264)

I denne studien var vi to under intervjuene, en som foretok intervjuet, og en som observerte og refererte. Spørsmålene er utformet slik at de ikke var tvetydige, at det ikke var to spørsmål i samme spørsmål. Den som observerte kom med oppfølgingsspørsmål der det var behov. Det ble bestrebet å oppsummere det som ble sagt underveis i intervjuet. Dette for å ivareta

pålitelighet og gyldigheten i det som ble sagt, for å forsikre at forskerne hadde forstått informanten riktig. Dette gav mulighet for å etterspørre inkonsistente svar. Det ble ikke foretatt andregangsintervjuer for å oppklare eventuelle uklarheter. Dette for å ivareta en lik intervjusetting for informantene, der de kunne stille like forberedt og ha like forutsetninger for å være reflektert. Studien søker å fange informantenes spontane reaksjoner på hva som holder de i jobben. Spørsmålene går inn i hverandre, og henger sammen. Et mål på validitet er at det virker rimelig og fornuftig, det som blir sagt i intervjuene, at det er konsistent og ikke inneholder indre motsetninger. Dersom det ikke er indre konsistent, så har man mulighet til å sjekke dette opp via oppfølgingsspørsmål. Det virker rimelig fornuftig det som svares, ut fra slik ting forstås i det daglige og ut fra rammeverket. Dette er et mål på gyldighet. For å ivareta gyldigheten er det bestrebet å ha utvetydige og samtidig åpne spørsmål.

Antall informanter er også en begrensning i forhold til gyldighet. Jacobsen sier det slik: *“Kvalitative tilnærminger vil som regel ha problemer med den eksterne gyldigheten”* (Jacobsen, 2010, p. 130). Det var vanskelig å få tak i nok informanter, det var flere som i en travel jobbhverdag ikke prioriterte å delta i studien. Tid og ressurser hadde betydning med tanke på at vi landet på kun ti informanter.

Studien har fem informanter fra Bergen og fem i Stavanger. Mulig det er for få til å kunne si noe om hva som skiller disse. Studien er ikke en sammenlignende studie, den forsøker å utdype forståelsen rundt fenomenet retention i DNV TA. Fra hver plass er det en informant som ikke jobber som ingeniør. Det at det er kun to som ikke er ingeniører, mot åtte ingeniører, gjør at det er for lite datamateriale til å kunne generalisere. Dette er en svakhet med oppgaven. Det at studien omfatter både ingeniører og personer fra Administrativ Finance, gjør at man kan få frem spennet i hva slags ledelse de ulike ønsker. Individuelle forskjeller kan sees i en større sammenheng, som en mulig struktur ved et fenomen.

Noen av informantene fortalte tilsynelatende uhildet om sine opplevelser med egen leder, om hvordan leder påvirker i en arbeidshverdag, mens andre igjen ikke hadde så mye å fortelle. Dette kan komme av at enkelte har vært i situasjoner der ledelsen oppleves uheldig, og slik har reflektert rundt dette, mens andre kan ha hatt få slike opplevelser, og har heller ikke gjort seg noen tanker om det. Et annet trekk er at jo mer arbeidserfaring informanten hadde, jo mer reflektert kunne de svare på studiens spørsmål. Det kan også tenkes at noen informanter holdt igjen informasjon, at det var hendelser og trekk ved sin egen leder de ikke ville fortelle i

intervjuet. Dette av frykt for å bli gjenkjent i studien og at dette kan få konsekvenser for ettertiden.

På enkelte tema i intervjuguiden har studien oppnådd metning, eksempelvis om organisasjonsengasjement og krav-kontroll-sosial støtte. Det er ikke realistisk å forvente metning på alle tema i denne studien, med tanke på den tid og ressurser som var tilgjengelig. Samtidig er det å stille spørsmål om hva som holder mennesker i en jobb, noe som også kunne blitt benyttet i en kvantitativ studie. Sett i ettertid kunne en muligens benyttet både kvalitative og kvantitative metoder. I tillegg til intervjuene, kunne man hatt et kort spørreskjema, der det ble stilt spørsmål om hvilke faktorer som reduserer gjennomtrekk. Slik kunne en kanskje oppnådd større metning.

For å kategorisere data, jobbet vi oss gjennom det transkriberte materiale hver for oss. Deretter ble kategoriseringene sammenlignet, og nødvendige justeringer ble gjort. Faktorer som kan bidra til å forklare retention er satt som hovedoverskrifter i analysen.

3.5.3 Generalisering

I dagliglivet generaliseres det spontant, det gjøres mer eller mindre hele tiden. Man har tanker ut fra hva som har skjedd i en situasjon, og antar dette også vil gjelde for en lignende situasjon. En kontekstfri generalisering er et mål for mange forskere. Dette er ikke like lett å oppnå for kvalitative studier, og mange kvalitative forskere legger listen lavt med tanke på å nå dette målet. Dette omtales slik av Blaikie:

“The goal is not to produce a standardized set of results that any other careful researcher in the same situation or studying the same issues would have produced. Rather it is to produce a coherent and illuminating description of and perspective on a situation that is based on and consistent with detailed study of that situation.”

(Schofield 1993 i Blaikie, 2009, p. 217)

En kvalitativ studie søker å si noe spesifikt om det spesielle, og ikke nødvendigvis kunne la seg generalisere. Det er ikke like lett å kunne generalisere ut fra en kvalitativ studie som fra en kvantitativ. Dette kan illustreres ved hjelp av commitmentbegrepet. Når ansatte blir intervjuet om deres tilknytning til organisasjonen, fremstår dette som noe særegent, der

tilknytningen er blitt utviklet over lang tid. Denne studien ønsker å se på commitment som et fenomen i DNV, og dette kan ikke nødvendigvis generaliseres til andre organisasjoner. Andre aspekt i studien kan lettere la seg generalisere, slik som funn om hva slags ledelse en kunnskapsarbeider trenger. Det å se på de ansattes ledelsesønsker, å se på hva slags ledelse som motiverer ulike faggrupper, kan la seg generalisere til lignende organisasjoner, som er sammensatt av noenlunde like faggrupper.

3.6 Forskningsetiske aspekt

Ved intervju er forskeren det viktigste redskapet for å tilegne seg ny kunnskap. Derfor er det avgjørende at forskeren er bevisst sin egen rolle. Det er et mål å opptre med moralsk integritet. Dette ved at presentasjon av funn er mest mulig nøyaktig. Det er jobbet for at det skal være åpenhet om de prosessene som er valgt og fulgt.

Som forskere er vi uavhengige av det selskapet vi studerer i. DNV er en organisasjon vi er blitt kjent med gjennom arbeidet med studien. Det er behov for å presisere at dette ikke er en evaluering av lederskap, selv om det kan synes slik. Studien forsøker å belyse kompleksiteten i retention-fenomenet, noe som kan være i selskapets interesse å få kunnskaper om. Forskerne har ingen intensjon om å presentere enkle svar på denne kompleksiteten. Man kan forsøke å presentere noe av denne kompleksiteten, men samtidig forsøke å unngå bastante slutninger som det ikke er grunnlag for. Fortolkningen skal ikke gi uttrykk for større presisjon enn det som det faktisk har. Studien kan se det opp i mot tidligere forskning, og reflektere rundt empirien.

3.6.1 Konfidensialitet og anonymitet

DNV Technical Advisory har omlag 50 ansatte på hver av arbeidstedene i Stavanger og Bergen. Slik sett er det oversiktlig, og de ansatte kan lett kjenne igjen beskrivelser. Det er viktig å ivareta den enkelte informants konfidensialitet. Derfor er det i størst mulig grad gjort om på situasjonsbeskrivelser, slik at det ikke skal la seg kjenne igjen. Relevansen til kjønn er ikke et sentralt moment i denne studien. Når empiri presenteres er det derfor valgt å bruke "han" som form i alle sammenhenger. "Han" sees her på som den mest nøytrale formen. Det vil si at en kvinnelig leder henvises til som "han", og likenes vil en kvinnelig informant

henvises til som “han”. Dette er ikke uttrykk for at det kun er menn med i studien, men er blitt gjort for å sørge for anonymitet.

Alle informanter skrev under på samtykkeerklæring der de samtykket i deltakelse i studien, og på at intervjuene kunne tas opp på bånd og videre transkriberes (se vedlegg 1). Dette materialet vil bli slettet og makulert etter at det er gitt sensur på oppgaven. Det er ingen digitale koblinger mellom datamateriale og en navneliste. Studien har verken sensitive opplysninger eller digitale spor knyttet til navn, av den grunn ble ikke prosjektet meldt til NSD.

4 Analyse

Denne studiens mål er å søke etter faktorer som påvirker hvordan man kan beholde arbeidstakere i ekspertorganisasjoner. Det kan synes som at ansatte i et selskap som DNV har andre preferanser når det kommer til ledelse enn ansatte i eksempelvis byråkrati. Gjennom studien er det forsøkt å finne ut hva slags ledelse ansatte ønsker. Disse ønskene må sees i lys av at ansatte i ekspertorganisasjoner opplever høye arbeidskrav, slik førforståelsen tilsier. Dette kapitlet tar for seg hvordan ledelse, opplevelsen av krav og ressurser samt tilknytning til organisasjonen påvirker retention i DNV. For å bedre denne forståelsen, vil først utfordringer man kan finne i en ekspertorganisasjon presenteres. Deretter vil det komme frem hvordan verdier og visjoner, trivsel, opplæring av nyansatte, innflytelse på egen arbeidshverdag og økonomiske krav kan påvirke ønsket om å bli i sitt arbeidsforhold. Dette er faktorer informantene forteller har betydning for deres retention. Empirien vil presenteres fortløpende i analysen. Alle sitater fra informanter er satt i *kursiv*.

4.1 Utfordringene i en ekspertorganisasjon

Ekspertorganisasjoner, eller kunnskapsbedrifter, er avhengig av ansattes kompetanse for å oppfylle eget formål (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010; Strand, 2007). I dag er DNVs kjernekompetanse å identifisere, vurdere og gi råd om hvordan risiko bør håndteres, hovedsakelig innen olje-, gass- og energisektoren. Dette skal gjøres gjennom å arbeide for å sikre liv, verdier og miljø. For å nå visjonen om å være en global påvirkning for en trygg og bærekraftig fremtid, har bedriften noen overordnede strategier innen teknologiutvikling, kompetanseutvikling og på det kommersielle nivået.

I DNV Technical Advisory finnes ansatte med høy teknisk kompetanse, og konsulentene må holde kunnskapen sin oppdatert for å være attraktive i markedet. Noen av intervjuobjektene var tydelige på at de var godt fornøyd med å få fordype seg i fagfeltet sitt og få *“bruke den spesialkompetansen som man har investert årevis med tid og penger i form av studielån”* i et arbeidsforhold. For noen ansatte er det en attraktiv del av jobben at de fortsatt må være oppdatert på fagfeltet, mens for andre kan dette oppleves som en belastning. For sistnevnte

gruppe kan det være viktig at arbeidsgiver tilrettelegger slik at ansatte opplever at det er ressurser tilgjengelig for å mestre dette.

Alle informantene gir uttrykk for en sterk forpliktelse ovenfor kundene. Merkenavnet er godt kjent, og en DNV-sertifisering blir sett på som et kvalitetsstempel. Kanskje er det selve merkevaren som gjør at ansatte er stolt av arbeidsplassen? Et typisk utsagn er *“vi skal først og fremst tilfredsstillte kunden, ikke DNV.”* Ansatte vurderer kundens behov, tar aktivt del i kundens problemer, for deretter å finne en best mulig løsning på utfordringen. Det er viktig å ivareta omdømmet i prosessen, og dette kan være et tegn på at ansatte har sluttet seg til DNVs hensikt, *“å sikre liv, verdier og miljø”*. Kundeorienteringen kommer til uttrykk gjennom at både ledere og fagpersoner samarbeider og bruker sin unike kompetanse for å finne de gode løsningene for kundene. Enkeltpersoners ekspertise, faglig tyngde og et godt omdømme er vesentlig for at produktene som leveres fremstår som god kvalitet.

Det kan synes som om det er relativt krevende å jobbe i en ekspertorganisasjon. Dersom det stilles for høye krav til en person, kan dette i henhold til KKS-modellen få en rekke negative konsekvenser (Demerouti & Bakker, 2011). Kravene som stilles i DNV er knyttet til teknisk kompetanse, økonomiske krav i henhold til utfakturerings, evne til å jobbe systematisk og strukturert, samt takle uforutsette hendelser. Noen ganger må konsulentene ut til en kunde for å fikse noe på kort varsel, for eksempel slik en av informantene måtte på intervjudagen, der han kom en halv time for sent til intervjuet. *“Vår arbeidssituasjon er veldig flytende, akkurat slik som i dag,”* kommenterer informanten. *“Du har dine egne kunder, din egen krets og dine egne kontakter. Kundene kommer tilbake, og de vet at du stiller opp for dem.”* Det synes som om dette var helt normalt, og hovedinntrykket er at de fleste ingeniørene har en arbeidsdag hvor litt slingringsmann er nødvendig. Sist, men ikke minst, må ansatte være gode på mellommenneskelige relasjoner når de møter kundene. Konsulentene skal presentere kvalitet, og DNV vil tjene på at konsulenten har en god relasjon med kunden samtidig som kunden er trygg på at han får faglig ekspertise.

Det finnes flere mekanismer som kan være en hjelp til å møte høye jobbkra. Det å ha gode og kompetente medarbeidere kan oppfattes som en slik ressurs. Prosjektarbeidene er organisert slik at man sjelden står alene mot en kunde, men gjerne er *“6-8 personer som jobber på prosjektene.”* En slik prosjektorganisering gir ansatte stor medbestemmelse i forhold til hvordan arbeidsdagen legges opp. Informantene beskriver arbeidssituasjonen som

at de er *“selvdreven, og blir nesten som et firma i firmaet.”* Det å få bestemme mye av egen arbeidshverdag oppleves som en ressurs i møte med de kravene jobben fører med seg.

Ut ifra at DNV er avhengig av ansattes kompetanse for å oppfylle sitt formål, samt at de eksisterer for å gi kundene sine gode løsninger, kan selskapet kalles en ekspertorganisasjon. Gruppeledere og ansatte jobber side om side i prosjekter, og alle får spesialisere seg innen sitt fagfelt. Dette sammenfaller med Strands karakteristiske trekk av en ekspertorganisasjon (Strand, 2007).

Kan det tenkes at man må være en spesiell type for å trives i et miljø preget av høye krav til kompetanse? De utfordringene som er presentert ovenfor gir et bakteppe som har betydning for hvordan organisasjonstilhørighet påvirker gjennomtrekk av ansatte, og gir en pekepinn mot at fageksperter kanskje har utradisjonelle behov fra en leder. En organisasjon med så mange og sprikende krav, vil også med stor sannsynlighet ha behov for at kravene møtes av tilfredsstillende ressurser, slik Karaseks KKS-modell tilsier.

4.2 Visjon og verdier

DNVs mål er å sikre liv, verdier og miljø, og kan sees på som selskapets kjerneoppgaver. De ansatte jobber for å tilfredsstille kunden. Deres verdier og visjoner nevnes av samtlige informanter, uten at det blir spurt spesifikt om dette. Dette indikerer at det er samsvar mellom verdiene og selskapets virke. En informant relaterer verdier til hans jobbengasjement på denne måten:

“Det høres litt cheezy ut, med disse verdiene. De er faktisk fornuftige, de ligger litt i bakgrunnen, at det er en grunn til at man går på jobb. Det er ikke bare for å tjene penger, det er fordi man skal verne liv og verdier. Det som jo er et slagord, er også realiteter. Jeg tror DNV sine visjoner er veldig nøye gjennomtenkt. Visjonen er ikke å være en av de topp ledende tjenestetilbydere i markedet eller noe sånt, det er at vi skal verne liv og verdier. Vi gjør faktisk det!”

Det som i DNVs sammenheng transformeres er visjonen, deres verdigrunnlag. Informanten beskriver verdigrunnlaget som en grunn til å gå på jobb. Flere informanter har lignende

beskrivelser. Felles verdier og visjoner er det som ligger til grunn for deres motivasjon. “Idealisert innflytelse” vil si å jobbe for *“felles verdier, visjoner, stolthet og respekt”* (Bass, 2009). Det kan synes som om selskapet har lyktes med å selge inn sine verdier til ansatte.

Tre av informantene poengterte at DNV var en stiftelse, og ikke privateid. En sier det er bra at det ikke sitter noen private og trekker ut overskuddet og putter i egen lomme. I en stiftelse kommer overskuddet tilbake til bedriften, og er slik med på å utvikle både de ansatte og tjenestene. På spørsmål om hva som motiverer, svarer noen som grunn *“at vi gjør det vi gjør, at vi er en stiftelse som ikke bare er ute etter profitt.”* En informant relaterer verdier til det at han blir i jobben. Han sier det slik: *“Arbeidet for å sikre liv og miljø og eiendom. Det er grunnene til at jeg jobber her. Først og fremst liv og sikkerhet.”* Det kan virke som om bedriftens verdier samsvarer med informantenes egne verdier.

Lojaliteten er knyttet til organisasjonen sine kjerneoppgaver og til kunden. Både arbeidsoppgavene og verdigrunnet motiverer ansatte. Samtidig kan det synes som at verdiene er koblet opp til kolleger og ledere: *“Vi bryr oss om våre kunder og hverandre.”* Dette nevner informanter når de blir spurt om lojalitet: *“Lojaliteten er tilknyttet kolleger, nærmeste ledere og de prosjektene man jobber i.”* Lojaliteten synes å være lokalt forankret, i avdelingen og til de nærmeste kollegaene, ikke bare til selskapet som en stor organisasjon.

4.2.1 Organisasjonsengasjement

Det kan virke som om organisasjonsengasjementet er sterkt hos våre informanter. Alle respondentene svarer at de er stolte av arbeidsplassen, og at de er stolte av å jobbe i dette selskapet. En informant fra Bergen sier at det var DNV som var hans mål, det var der han skulle etter endte studier. Han sier det slik: *“Jeg søkte ikke annet enn DNV, det var hit jeg skulle. Det var dette som var målet mitt. Det har alltid hørt spennende ut, og jeg er ikke så fan av privat næringsliv som kun er ute etter profitt.”* Det å søke seg til selskapet på grunnlag av deres gode navn og rykte, kan si noe om hvor godt deres omdømme er. En annen forteller at han ikke kjente så godt til DNV. Han var skremt av hvor store de var og hva de gjorde i Stavanger. Hadde han visst det, ville han nok søkt dit for mange år siden. Det kan virke som om deres omdømme svarer til de forventningene mange har til selskapet. Samme informant sier det slik:

“DNV imponerer som arbeidsplass. Det er et profesjonelt selskap, du føler du har din plass lik alle andre i et system i en organisasjon, alt fungerer. Alle ting som skal være på plass er det.(...) Jeg er imponert over selskapet, synes det er en bra bedrift å jobbe for. Jeg trives veldig.”

Kvalitet er en av deres verdier. Det er et ord som stadig blir nevnt i empirien. En informant forteller at *“kilden til stolthet er den jobben vi som DNV stort sett gjør. At det representerer kvalitet.”* Det å være stolt av arbeidsplassen, virker inn på ønsket om det å bli i jobben. Det å se på sin arbeidsplass som attraktiv, vil etter vårt syn virke positivt på retention. En sterk tilknytning gjør at en identifiserer seg med organisasjonen. Slik kan det bidra til et positivt forhold til eget arbeid. Sterk tilknytning relateres også til god trivsel. Alle informantene nevnte at de trives på jobb. Dette kan sees i sammenheng med 85%-syndromet, men kan også være et resultat av sterk tilknytning. Studien kan ikke trekke absolutte slutninger om dette, men kan belyse det komplekse samspillet i årsaksfaktorer relatert til organisasjonsengasjement og retention.

En sterk tilknytning kan føre til at en ser på seg selv og kolleger som en stor *“familie”*. Studiens funn samsvarer med teorien, der flere forteller at de er en stor sammensveiset gjeng, som hjelper hverandre og som utfyller hverandre. Det *“å yte ut over sine egne interesser til beste for en gruppe”* sees igjen i empirien (Bass, 2009, p. 75). Studiens funn kan til en viss grad sammenlignes med transformasjonsledelse. For å yte det lille ekstra, som en ikke trodde var mulig, viser forskning at dette gjøres best i et arbeidsmiljø hvor en har en sterk tilknytning (Barling et al., 1996).

Organisasjonsengasjement bygges vanligvis over tid. I studiens empiri virker dette mot teorien, der det kan virke som om informantene har en sterk tilknytning til selskapet. Noen beskriver at de har en tilknytning allerede før de har begynt i bedriften. En forklaring kan være at merkevaren ligger til grunn for denne tilknytningen. Deres merkevare har blitt utviklet over mange tiår, kanskje århundre. Forskning viser til at ansatte med profesjonsutdanning har en svakere tilknytning til egen organisasjon, dette fordi de er attraktive på arbeidsmarkedet (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Kanskje dette kan relateres til den sterke merkevaren? Dette finner man ikke igjen i studien.

Alle informantene nevner merkevare eller omdømme når de snakker om deres lojalitet til selskapet. En informant begrunner sin stolthet over arbeidsplassen slik:

“Fordi vi gjør disse tingene som vi gjør. At man har innflytelse på liv og verdier. Og DNV er en veldig anerkjent merkevare. Dersom noe er gjort av oss, er det skikkelig gjort. Jeg vet at noen kunder sier at det er forferdelig dyrt, men kvaliteten er så god at de vil betale for det. Det blir oppfattet som veldig solid og kunnskapsrik, og som leverer.”

Denne informanten relaterer merkenavnet til organisasjonens verdier. Kvalitet er viktig for mange av informantene. Forskerne får et inntrykk av at DNV er kvalitet. En informant sier det slik:

“DNV har et veldig godt navn, du vet du skal opprettholde dette navnet. DNV er ikke noe som står av seg selv, du må vise at kvalitet er kvalitet. Vi må levere et godt produkt til en kunde. (...) Å kunne være ledende, å være fremme og se utviklingen og være med i olje- og gassvirksomhet. Det er der jeg vil være.”

Informanten forteller at de er opptatt av å levere god kvalitet til kunden, fordi det er det DNV står for, og det er dette som er kundens forventninger. Slik han beskriver merkevaren, kan selskapets kobling til kvalitet virke selvforsterkende. Det forventes at det de leverer, skal leveres med kvalitet. Deres verdiforankring baserer seg på nettopp: *“Vi inngår aldri kompromisser når det gjelder kvalitet eller integritet.”* Som denne informanten var inne på, er kvalitet noe det må jobbes for å opprettholdes, det kommer ikke av seg selv.

Mange av studiens informanter er opptatt av at de nye iblant blir “kastet ut til kunden” for tidlig. Dette kan resultere i et dårlig produkt til kunden. Vi stiller spørsmål ved det at DNV her kan gå på bekostning av egne verdier, ved å levere et produkt som kanskje snarere er et resultat av *“kompromiss når det gjelder kvalitet og integritet”*? En konsulent som ikke klarer å levere gode produkt til kunden, vil kunne oppleve manglende mestring. Dette kan bidra til en svakere tilknytning til organisasjonen. Det å identifisere seg med organisasjonen, opplevelsen av å være en del av gjengen, kan svekkes når en selv ikke føler at en bidrar som forventet. Slik kan organisasjonen ha god nytte av et godt opplæringsprogram for nyansatte. Troen på at vi kan mestre oppgaver er i følge Wormnes og Manger (2005) avgjørende for

resultatet. Manglende opplæring er nevnt av flere av studiens informanter som en faktor for turnover, oftest uten at det er blitt stilt spørsmål om dette. Slik kan dette være en faktor for å legge til rette for å beholde ansatte i jobb, det å sørge for gode rutiner for å ivareta nyansatte.

4.2.2 Verdiorientert ledelse

Det er en del av lederjobben å skape engasjement og tilhørighet til organisasjonen. En tilknytning til organisasjonen fungerer som et lim, et bånd i organisasjonen (Harter & Blacksmith, 2010). En informant forteller at et ikke er hans leder som påvirker hans tilknytning: *“Tilknytningen min tror jeg ikke er avhengig av den lederen som jeg har i dag.”* Han relaterer det derimot til selskapets visjon og verdier. Forskere hevder at organisasjonsengasjement har en positiv innvirkning på transformasjonsledelse (Barling et al., 1996). Det at verdigrunnet motiverer, at ansatte gir uttrykk for å være en sammensveiset gjeng, kan oppfattes som en “transformasjonskultur”. Det er tendenser til at organisasjonsengasjement allerede er sterkt, det kan virke som om en ikke trenger å jobbe for å oppnå dette, innsalget er allerede gjort. Ledere kan slik støtte seg på merkenavnet. Merkevarer tar vare på en del av de tingene en leder vanligvis skal gjøre, mens de andre elementene fortsatt er viktige og må vektlegges som for eksempel kvalitetssikring, opplæringstiltak og det å ivareta anerkjennelse og feedback til den ansatte. Det kan se ut som om DNV har lyktes med en verdiorientering som Tian Sørhaug etterlyser (Sørhaug, 2004). Dette bekrefter informantene, som beskriver at verdier bidrar til motivasjon, arbeids glede og tilhørighet.

4.2.3 Forventninger til leder

De informantene som er intervjuet, har ulike roller i organisasjonen. Det kan se ut som at det er en sammenheng mellom arbeidsinnhold, arbeidsoppgaver og forventninger til lederrollen. Ulike forventninger til hva slags leder en trenger, kan avhenge av hva slags type rolle og arbeidsoppgaver en har i organisasjonen. De som har administrative oppgaver har forventninger til at leder ser hva de arbeider med, gir anerkjennelse og som kan motivere til videre arbeid. En informant beskriver en ideell leder slik: *“En god leder er en som vet hva vi jobber med, og kan støtte oss der vi er, og ikke på et helt annet plan.”* De ønsker tett oppfølging av sin leder, der de blir motivert og får ros og ris. Samtidig ønsker de å bli utfordret på å gjøre jobben bedre. Ingeniører oppgir at det har mindre betydning hva slags

leder man har. Det som er avgjørende for de, er at leder er en de kan søke råd hos, som gir dem frihet og som gir dem anerkjennelse. Det at leder skal motivere virker til å ha mindre betydning for ingeniørene. Det kan virke som at det å få innfridd sine lederforventninger, er det som har betydning uavhengig av arbeidsrolle i organisasjonen.

Samtidig er det viktig å ta i betraktning at DNV er en ekspertorganisasjon, og noen forskere hevder ekspertorganisasjoner har andre behov når det kommer til ledelse.

“God ledelse i ekspertorganisasjoner innebærer blant annet å la folk gjøre det de er gode til. Den viktigste drivkraften er de utfordringene fagfolkene selv føler ligger i arbeidet. Ledelsens hovedoppgaver er å legge til rette for de sosiale og organisatoriske forutsetningene for at disse kreftene kan bli utløst og ta en retning som både fagfelleskapet og oppdragsgiverne er tjent med.” (Strand, 2007, p. 272)

Ser man på Strand sin definisjon av hva god ledelse i ekspertorganisasjoner er, er det ikke nødvendigvis en motsetning til transformasjonsledelsen. Det synes ikke som om de trenger en leder som kan appellere til sine ansatte med følelser og store ord, det er viktigere at leder forstår fagfeltet. Samtidig ønsker respondentene å bli sett. Det kan slik virke som om fagekspertene kun har behov for deler av “inspirerende motivasjon” som finnes i transformasjonsledelse.

Det at leder er en fagperson som har kjennskap til de ansattes fagfelt og arbeidsoppgaver oppgis av både ingeniørene og de som jobber innenfor administrative oppgaver. De fleste av informantene ønsker en leder som lytter, som er litt tilbakelent og som er en fagekspert. Med fagekspert menes her en som har overblikk over kundegrunnlag og fagfelt. “Inspirerende motivasjon” blir tydeliggjort ved at informanter sier de blir motivert av selskapets verdier, og at visjonen virker stimulerende. Ingen av informantene beskriver en karismatisk leder. Det bekreftes heller ikke at det er lederens personlige egenskaper som motiverer. Samtidig er effekten av transformasjonsledelse at en slutter seg til en større helhet, og slik er villig til å kjempe ekstra for bedriften. Bedriften blir da noe man er glad i og ens personlige verdier går overens med bedriftens verdier. Dette kan fornemmes ut fra det empiriske materialet. Bass og Riggio (2006) hevder at organisasjonens verdier og visjoner, utfordringer og muligheter kan ligge til grunn for en transformasjonskultur. Slik kan det tenkes at transformasjonskulturen

ivaretar deler av effekten av hva en karismatisk leder kan bidra med. Det kan virke som om det er andre elementer som har betydning enn studiens førforståelse.

4.2.4 Ulike typer organisasjonstilknytning

Kategoriene affektiv, normativ og continuance overlapper hverandre. Det kan være vanskelig å plassere informantene i kun en av disse tilknytningskategoriene. Informantene er kategorisert ut fra hva som virker mest overbevisende, det som synes som har størst betydning med tanke på deres tilknytning.

Affektiv og normativ commitment bygger på verdier. I følge forskning har både affektiv og normativ effekt av transformasjonsledelse (Dunn et al., 2012). Flertallet av studiens informanter kan sies å ha en verdibasert tilknytning. Det at studiens informanter er stolt over at DNV er en stiftelse, at de liker selskapets visjoner, viser at verdiforankringen er sterk. En rangerer sin lojalitet slik: *“1. Verdiene. Jeg er tro mot de, og det er DNV også. 2. Friheten vi blir gitt, det viser tillit. 3. Vi får spennende oppdrag.”* Denne informanten liker at det er en stiftelse.

Kun en informant kan relateres til normativ tilknytning. Denne informanten relaterer sin lojalitet til lederens bidrag overfor vedkommende: *“Dersom leder har tilrettelagt for deg og gjort ting så godt som overhodet mulig fordi de ønsker at du skal gjøre en best mulig jobb, vil jeg si at det er et lojalitetsbrudd å si opp og slutte.”* Hans lojaliteten er lokalt forankret, til nærmeste leder, og nærmeste kollega. Samtidig relaterer han lojalitet til merkenavn, at han er stolt av å jobbe i DNV. Det affektive kommer til uttrykk ved at informanten knytter lojalitet til merkenavn. Mange av informantene har elementer av de ulike kategoriene, både normativ og affektiv.

Continuance commitment baserer seg på andre faktorer enn verdier. Den enkeltes økonomiske situasjon og faglige drivkraft kan være faktorer som ligger til grunn for denne tilknytningen (Dunn et al., 2012). I følge Dunn et al., responderer ikke continuance commitment så godt med transformasjonsledelse. Førforståelsen tilsier at transformasjonsledelse er med på å holde de ansatte i jobben. Fire av informantene i studien kan plasseres i kategorien continuance. Slik er det nærliggende å stille spørsmål om hva slags ledelse en kunnskapsarbeider trenger? Er drivkraften noe annet enn en karismatisk leder, deres visjoner og målsettinger? Egen kost-

nytte av deres tilhørighet til arbeidsplassen er avgjørende. I denne studien sier flere av informantene at fagutvikling og arbeidsoppgavene er drivkraften. Det å oppnå egne karrieremål, oppnås for enkelte av informantene i nettopp DNV. Flere av disse informantene som kan kategoriseres innenfor denne kategorien, har ledere som er fraværende, enten i form av lederbytte, eller at de er lite tilstede. Slik kan kost-nytte effekten av det å jobbe i DNV være avgjørende for om en vil bli eller ikke, ikke nødvendigvis lederens bidrag.

Det å bli i jobben på grunnlag av høy alder, at en ikke lenger er like attraktiv på arbeidsmarkedet, kan knyttes til continuance-kategorien. To av informantene relaterer sin lojalitet til det å ha skrevet under på en arbeidskontrakt, og på det grunnlaget var deres lojalitet lagt. Begge disse informantene nærmet seg slutten av sin aktive jobbkarriere. Mulig denne lojaliteten er forbundet med alder, det at den er formell, det at en har et arbeidsforhold til et selskap gjør at en er lojal. Den ene informanten relaterer sin lojalitet til det å ha et arbeidsforhold. Så lenge en har en tilknytning til en arbeidsplass, så er en lojal. Om en ikke trives så må en i så fall skifte arbeidsplass. Mulig deres livserfaring tilsier at deres lojalitet er annerledes betinget enn unge og nyutdannede.

En erfaren ingeniør sier at han er lojal til det som han har å forholde seg til, fordi han har bestemt seg for det. Dersom han hadde vært yngre hadde han byttet arbeidsplass. Slik kan han plasseres i kategorien continuance, det at alderen er en faktor som holder han i DNV. Det å ha en tilknytning som styres av til en viss grad upåvirkelige faktorer, da har leders påvirkning mindre å si.

Det empiriske materialet kan tyde på at de yngre har en annen tilknytning, den er i svært liten grad preget av at de er forpliktet til å bli. Det kan virke som om de føler seg frie til å forlate arbeidsplassen når de ønsker det. En informant sier: *“Jeg føler meg for ung til å gå inn i en stilling og si: That’s it, her blir jeg til jeg er pensjonist.”* Det ser ikke ut som om denne tilknytningen skal vare hele livet. Er da deres tilknytning mens de er i organisasjonen svakere? Det er tilknytningen her og nå, mens de er i deres arbeidsforhold som er avgjørende. Det å skrive under på en arbeidskontrakt, ligger ikke entydig til grunn for deres lojalitet til selskapet. En forutsetning for lojalitet er at de har akseptable arbeidsforhold, og en er lojal akkurat så lenge en har det. En slutter gjerne dersom arbeidsforholdene ikke er gode nok.

4.2.5 “Managing Individual Performance”

“Managing Individual Performance”, heretter kalt MIP, er et styringsverktøy som brukes for å oppnå blant annet fagutvikling. Hver ansatt har en målsamtale sammen med sin nærmeste leder. Opplegget er lagt opp slik at man primært skal ha en startsamtale, en oppfølgingssamtale og en avslutningssamtale i løpet av ett år. MIP har også et system som purrer på både ansatt og leder dersom samtalen ikke er gjennomført på planlagt tidspunkt. I samtalen skal den ansatte sammen med sin leder sette personlige utviklingsmål. Disse strukturerte målsamtalene er med på at både selskapet og den ansatte kan nå sine mål. En informant sier at: *“Formålet med disse MIP-målene er at de skal harmonere med det daglige arbeidet, og de skal være integrert med det du jobber med i det daglige.”* Noen av informantene forklarer at det kan være utfordrende å få disse målene til å samsvare med avdelingens mål, eller selskapets overordnede mål. Slik kan MIP være både ledelse av en kunnskapsarbeider, samkjøre kunnskapsarbeidernes utfordringer, samtidig som det er et felles verktøy for å nå organisasjonsmål. Slik jobber de mot et felles mål, samt at det bidrar til organisasjonsengasjement.

Vi kjenner igjen transformasjonsledelsens “idealisert innflytelse” i MIP, ved at det er et verktøy for å jobbe mot samme mål, det at egen målsetning skal samsvare og virke opp under DNVs mål. Ikke nødvendigvis ved å ha en karismatisk leder, men ved at leder og den ansatte jobber i fellesskap. “Individuelle hensyn” blir ivaretatt via dette verktøyet, det samme med “intellektuell stimulering.” Ved jevne mellomrom skal den ansatte og dens leder sette seg ned for å ivareta den ansattes behov for fagutvikling og se på hva som må til for at vedkommende skal nå sine mål. Lederen kan også bruke “inspirerende motivasjon” for å utfordre medarbeidere til å strekke seg litt lenger. Eksempelvis forteller en informant at *“leder motiverer meg fordi han pusher meg (...) Han gir meg nye utfordringer, du får brynt deg og utviklet deg.”* Dersom dette utsagnet er representativt for hvordan ledere trigger ansatte til å yte ekstra, kan dette tyde på at mange av elementene i transformasjonsledelse er ivaretatt.

Organisasjonsengasjement kan oppnås ved at den ansatte mestrer, utvikles og stimuleres. Dette vil være elementer som bidrar til trivsel og motivasjon. Mange av studiens informanter relaterer trivsel og motivasjon til det å utvikles faglig. Ved at den ansatte kan bidra til produkter av god kvalitet, og ved at en verner om liv og verdier, så bidrar den ansatte til å jobbe opp mot virksomhetens verdier og målsetting. Slik jobber en mot det samme, en mestrer og kan slik være en del av “DNV-familien”. Her kjenner man igjen trekk fra Bass og Riggios

(2006) beskrivelse av en transformasjonskultur. Det er lettere å identifisere seg med organisasjonen, ved at en selv bidrar og mestrer.

Oppsummert kan det synes som om merkevaren står sterkt hos informantene, og den oppgis som grunnlag for tilknytning. Verdier og visjonene synes å være integrert med ansattes personlige verdier, samtidig som det kan være en motivasjonsfaktor. Mestring og trivsel kan bidra til organisasjonsengasjement.

4.3 Trivsel

Forskning viser at det finnes en rekke faktorer selskapet selv kan påvirke for å redusere turnover (Marchington et al., 2008). Gjennom organisatoriske tiltak kan en tilfredsstillende Thorsrud og Emerys psykologiske jobbkrav. Slik kan resultatet være et bedre arbeidsmiljø og ansatte som trives. Alle våre informanter sier at de trives i jobben, og har ikke planer om å slutte: *“Jeg er her så lenge jeg trives.”* Et slikt utsagn kan tolkes i mange ulike retninger, og illustrerer at det er vanskelig å finne en god definisjon på trivsel. Informantene trekker frem flere ulike grunner til at de trives: arbeidsmiljøet, gode kollegaer, faglige utfordringer, kjekke arbeidsoppgaver og variert arbeidsdag er noen eksempler. Mange av informantene oppgir at de ikke er villige til å gi slipp på de gode jobbene. En informant sier det slik: *“Det å forlate en bedrift hvor det er grønne haker på nesten alt, for å søke i en bedrift hvor alle disse hakene er blanke (...) det er et stort skritt.”* Dette kan tyde på at den helhetlige pakken man får på en arbeidsplass er viktigere enn tallet på lønns slippen. En god del av informantene gir uttrykk for at lønna må være *tilfredsstillende*, men de er alle klar over at utbetalingen kunne vært høyere dersom de hadde skiftet til et av oljeselskapene. I tillegg vet ingeniørene selv at deres kompetanse er ettertraktet i regionen.

Fire av ti informanter relaterer valget om det å bli i jobben til trivsel, enten med selve arbeidsoppgavene eller til arbeidsmiljøet. Videre kobler seks av ti valget om å bli opp mot et faglig aspekt, som at de trives med arbeidsoppgavene, har faglige utfordringer og variasjon i arbeidsoppgaver. Trivsel kan operasjonaliseres til å handle om hvorvidt opprinnelige forventninger til arbeidet er blitt oppfylt. En ingeniør visste på søkertidspunktet at han skulle jobbe på “lab”, men peker på at det var utydelig at arbeidet innebar både å være prosjektleder og gjøre mekanisk arbeid på laboratoriet. Dette kan ha ført til mistrivsel, og informanten

hevder dette kan være en grunn til turnover. Forskning viser at det er større sjanse for å slutte i jobben dersom forventningene til arbeidsplassen ikke innfris (Harter & Blacksmith, 2010). DNV i Bergen har et mål om å flytte til nye lokasjoner innen 2016, *“og da håper jeg virkelig de tar vare på laben og gir oss plass og ressurser til det vi trenger. Dette har vi ikke så godt nå. Jeg tenker at dersom de nedprioriterer dette, er det ikke sikkert jeg blir.”* Det kan føles belastende å leve med en usikkerhet om arbeidsgiver vil prioritere dine ressursbehov i fremtiden, og kan medvirke til mistrivsel.

Trivselsbegrepet deles i to kategorier: De som trives på grunn av arbeidsmiljøet, herunder sosiale faktorer, og de som trives på grunn av fagmiljøet og muligheten for faglig utvikling. *“For meg betyr det mest at arbeidet er interessant, at jeg har lyst til å gå på jobb, og gleder meg faktisk til å gå på jobb. De arbeidsoppgavene jeg har er så relevante, og det er stort sett veldig interessante ting vi holder på med.”* Kategoriseringen kan være delvis overlappende, da man ikke kan relatere trivsel til kun én faktor.

4.3.1 Fagmiljø

To informanter forklarer at den gode fagkompetansen som finnes i arbeidsmiljøet er unik og gir karrieremuligheter. De har et ønske om å utvikle seg til å bli fagekspert, og den drømmen får de følge i DNV. Dette kan være et uttrykk for at fagekspertenes lojalitet er tettere knyttet til fagfeltet enn til organisasjonen de jobber i. Med tanke på at organisasjonsengasjement er noe som bygges opp over tid, er dette overraskende. Studien indikerer at flere av de ansatte har en sterk tilknytning til selskapet allerede før de begynner. Dette er med grunnlag i at merkenavnet har et godt omdømme. Samtidig kan det synes logisk at eksperter føler en positiv forpliktelse til fagfeltet, da denne spesialkompetansen er noe de har brukt år for å opparbeide. Flere av informantene oppgir at en viktig grunn til at de velger å bli er at DNV er en arena hvor de aktivt får bruke den spisskompetansen de har tilegnet seg, og at de *“visste om at dette var en arbeidsplass som passet for slike som meg.”*

Det er mulig at noen ansatte hadde valgt å bytte jobb dersom de hadde fått større faglige utfordringer et annet sted. Flere følger med i markedet og er åpne for at *“mye interessant kan skje,”* men ingen av de spurte har konkrete planer på intervjuetidspunktet om å søke seg til nye steder. Dersom ansatte ser at det fortsatt er utviklingsmuligheter innad i DNV, kan dette føre til sterkere bånd til organisasjonen. I en slik situasjon er det også viktig at fagekspertene har

en leder som registrerer deres ønske om å få flere utfordringer. I bedriften ivaretas dette blant annet gjennom MIP. De aller fleste informantene uttrykker at MIP er et velfungerende verktøy, mens noen peker på at systemet fortsatt har et forbedringspotensial. *“Flere av målene jeg har hatt, har jeg ikke fått tid til. Og det er jo min feil. Hvis gruppeleder hadde vært aktiv og presset på underveis kunne det fungert bedre.”* Denne informanten etterspør en tettere oppfølging fra leder på måloppnåelse. Samtidig erkjenner han at *“det er mulig jeg forlanger det umulige.”* En transformasjonsleder skal veilede, utfordre og anerkjenne den ansatte. Utfra teorien om transformasjonsledelse er det ikke urealistiske krav informanten stiller.

“Hvis MIP fungerer slik at ansatte synes at dette er viktig og gøy, da har du noe som bidrar enormt til trivselsfaktoren. Hvis MIP er et åk, og noe du helst ikke vil... da tror jeg det er det motsatte.” Dette utsagnet illustrerer hvordan MIP har flere sider. MIP kan virke motiverende og føre til en tydeligere følelse av mestring når man når sine mål. Dette oppfyller flere av de psykologiske jobbkravene, og tilknytningen til organisasjonen vil sannsynligvis styrkes når man mestrer oppgaver. Å takle de kravene jobben stiller til deg fører til trivsel og mestringsfølelse (Demerouti & Bakker, 2011). På den andre siden, dersom MIP-målene alltid synes uoppnåelige, kan dette føre til stress og mistrivsel.

De ansatte trives med å få bygge opp fagkompetansen sin, og en informant oppsummerte det slik: *“Jeg lærer noe nytt på jobben hver dag.”* Samtidig er arbeidet variert, noe som mange informanter uttrykker at de setter pris på: *“det er så mye forskjellig. Blir ikke monotont, ingen prosjekt er like. Det kommer en ny skadeundersøkelse rett etter den du fullførte, og den ligner ikke i det hele tatt. Det er alltid noe nytt.”* Varierte arbeidsoppgaver er også et av Thorsrud og Emerys psykologiske jobbkraav (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010; Matthiesen, 2005).

Samtlige informanter uttrykker at det er en fordel om leder har samme faglige bakgrunn som dem selv. Noen går så langt som å si at de forventer at leder har faglig kompetanse. Ingeniørene ønsker en leder som forstår utfordringene de møter i hverdagen. Dersom leder selv ikke kan gi en løsning, ønsker den ansatte veiledning til hvem de kan henvende seg til. En av informantene har opplevd å gå fra en leder med ulik faglig kompetanse til å ha en leder som jobber innen samme felt.

“Jeg var jo ikke direkte misfornøyd med den lederen jeg hadde før, men den lederen hadde egentlig ikke så god tid til det jeg drev med, men forventet derimot at jeg skulle bidra med mer enn jeg kunne. Denne lederen hadde egentlig ikke tid til meg. Han var god på det medmenneskelige, men når det kom til det rent faglige, var det et stort gap. Slik det er nå er det en god leder som vet hva vi jobber mer, kan støtte oss der vi er, og ikke på et helt annet plan.”

Det kan synes som om leder for denne informanten har gått fra å være en hygienefaktor, en faktor som må være på plass for å unngå mistrivsel, til å bli en motivasjonsfaktor. Informanten sier at nåværende leder i større grad kan støtte på fagfeltet, og dermed kan stille mer realistiske krav til arbeidsmengden. Leder vil vanligvis være en hygienefaktor, spesielt dersom man aldri har opplevd en dårlig leder. Herzberg understreker at motivasjonsfaktorene er de som kan få ansatte til å prestere bedre, og på sikt kan forbedre bedriftens resultat. KKS-modellen viser oss at en god balanse mellom krav og ressurser, samt sosial støtte, også kan påvirke resultatet i en positiv retning. Dersom flere ansatte opplever at leder blir en motivasjonsfaktor, en som kan utfordre, og samtidig støtte der de har behov, kan dette føre til enda bedre resultater for selskapet og mestringsfølelse. Man kan tenke seg at det oppleves som en ubalanse mellom jobbkrav og ressurser når leder forventer at den ansatte skal bidra med mer enn han har kapasitet til. En slik ubalanse hevder KKS-modellen kan føre til stress og mistrivsel (Demerouti & Bakker, 2011; Van der Doef & Maes, 1999). Det kan virke som at det å ha en leder med kompetanse på den ansattes fagfelt kan være motiverende, da lederen selv vet hvordan det er å stå i slike oppgaver. Slik blir leder en rollemodell, veileder og coach (Bass & Riggio, 2006). Det at leder tar utfordringer på alvor og møter den ansatte med forståelse kan ha stor betydning for trivsel.

4.3.2 Arbeidsmiljø

De ansatte omtaler det sosiale miljøet som “*steinbra*”, noe som tyder på at de har det bra på jobb. Det fortelles om kaffe i fellesarealet hver morgen, og at kollegaene er en sammensveiset gjeng som kjenner hverandre godt. Noen beskriver fellesskapet som en stor familie, noe som kan tolkes som en positiv tilhørighet til kollegafellesskapet og til arbeidsmiljøet. Arbeidsfellesskapet synes å være preget av at folk er behjelpelige, “*det er alltid hjelp å få i DNV når man trenger det.*” Noen av informantene nevner at selskapet tar initiativ til å skape sosiale arenaer, for eksempel med barneforestillinger på teater, eller bedriftsidrettslag. Det

presiseres at dette er hyggelig, men ikke avgjørende for om informantene velger å bli i jobben. Mange sier også at venner kan de få hvor som helst, og et godt sosialt miljø på arbeidsplassen vil være en bonus. I henhold til KKS-modellen vil sosial støtte bidra som en ressurs til å møte kravene arbeidet stiller deg (Demerouti & Bakker, 2011). Informantene gir inntrykk av at dette punktet er godt oppfylt i DNV, både med tanke på hjelp til arbeidsoppgaver og i form av gode relasjoner med kollegaer.

Det sosiale miljøet kan oppleves både som en ressurs og som en støttfunksjon. Dette kan relateres til følelsesmessig og praktisk støtte (Kaufmann & Kaufmann, 2009). I følge KKS-modellen hjelper ressursene deg til å møte de kravene arbeidet stiller. Et godt sosialt miljø kan gjøre det enklere å fullføre arbeidsoppgavene sine med kvalitet. Miljøet er en ressurs når folk er behjelpelige med både tips og informasjon, og det er en støtte når man trenger tilbakemeldinger eller man har gjort noe galt. *“Jeg blir i DNV fordi jeg trives så godt her.”* Bak et slikt utsagn kan det være at man er fornøyd med hele “pakken” bedriften kan tilby. Det kan også tenkes at man har en livsinnstilling hvor man er fornøyd med livet generelt, og ikke har noe å klage på i forhold til jobben (Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Mange mennesker fungerer også slik at en positiv innstilling gjør at man takler ting bedre.

Alle informantene svarer at de har en god balanse mellom jobbkrav og ressursene de har tilgjengelige, noe som i følge KKS-modellen skaper trivsel. At alle sier det er en god balanse kan være farget av at studien søkte informanter som hadde jobbet i selskapet i minst to år og ikke hadde en oppsigelse på bordet. Man kan tenke seg at ansatte som opplever en ubalanse mellom krav og ressurser ville sagt opp før det var gått to år, eventuelt ha en oppsigelse inne på dette tidspunkt. Det at folk sier de har en balanse mellom krav og ressurser kan også knyttes til 85%-syndromet. I dagens samfunn kan det å ikke trives relateres til å være mislykket, særlig dersom alle rundt en synes å ha det fint. Det er menneskelig å ønske å lykkes, og dersom man ikke føler man takler arbeidshverdagen, kan det oppleves som å være mislykket. Studien kan ikke gi et entydig svar på om 85%-syndromet har slått ut her, men peker på muligheten for å tolke det i denne retningen.

Forskningen og informantene er samstemte i at tilbakemeldinger virker motiverende. Motivasjon fører til bedre trivsel. Informantene sier de får noen tilbakemeldinger fra ledere gjennom MIP, men etterlyser det i hverdagen. En sier det slik at hans leder faktisk ikke bidrar så mye, han ser ikke så mye til sin leder i en arbeidshverdag. Han får lite tilbakemelding fra

sin leder, og gir uttrykk for at han får anerkjennelse av kunden. Kunden virker oftest fornøyd, og han får tilbakemeldinger av kunden på den jobben som er blitt gjort i ett prosjekt. Kunden skal gi en evaluering etter endt oppdrag. *“Jeg er ikke avhengig av leder, jeg er avhengig av gode kunder. Og gode kunder og gode tilbakemeldinger fra kundene er som en slags “leder” for meg i mitt system.”* Man kan fornemme at fagekspertene ikke har så stort behov for lederen i det daglige, og at lederen blir som en kollega. Dette er i følge Hofstede typisk nordisk, at maktavstanden er lav (Strand, 2007). Det kan virke som om kunden er viktig for konsulentene, og tilbakemeldinger fra kunden er svært motiverende. Ingeniørene peker på kunden som inspirator, og det virker som om tilbakemeldingene fra kunden fungerer som en støttefunksjon i henhold til KKS-modellen. De ansatte drives til å levere kvalitetsprodukt, og så lenge kravene samsvarer med kompetanse og gode tilbakemeldinger, kommer opplevelsen av mestring og det psykologiske behovet for anseelse kan oppfylles, om enn på en noe utradisjonell måte.

Den trygge, fagkompetente medarbeideren gir uttrykk for at han ønsker å bli sett, og etterspør å få tilbakemeldinger. Disse grunnleggende menneskelige psykologiske behovene bør være tilstede for å kunne yte en ekstra innsats (Thorsrud & Emery, 1970 i Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010). Slik kan informantenes beskrivelser relateres til transformasjonsledelsens “individuelle hensyn”, til viktigheten av å se den enkelte, være veileder og gi den ansatte konstruktive tilbakemeldinger. Det å se ansatte og gi anerkjennelse, kan være enkle grep for å bedre yteevnen. Forskning rundt transformasjonsledelse kan dokumentere effekter av dette (Hetland, 2008).

Oppsummert kan trivsel begrunnes med både faglige utfordringer og det sosiale miljøet. Faglig utvikling, tilbakemelding og det å trives med arbeidsoppgavene er faktorer som en leder har mulighet til å påvirke. Demerouti og Bakker (2011) antyder at høye krav fungerer motiverende for akademiske yrker, spesielt dersom ansatte opplever at ressursene er på plass. Studiens data peker i samme retning. Det kan virke som om de faktorene som har betydning for trivsel er motiverende arbeidsoppgaver, hyggelige kollegaer og stor grad av fleksibilitet.

4.4 Opplæring av nyansatte

Ansatte utfører komplekse arbeidsoppgaver og har et stort ansvar. Det å være en fagperson i selskapet stiller høye krav til kompetanse og evne til å benytte det faglige nettverket som fins i organisasjonen, dette for å få utført arbeidsoppgavene. For at nyansatte tidlig skal kunne ta ansvar og raskt komme inn i produktivt arbeid, har selskapet innført en seks måneders lang fadderordning. Bedriftskulturen er slik at det er naturlig å bruke den kompetansen som fins i nettverket, det er lett å be andre om tips. Dette er ofte en konsekvens av at en har en fadderordning. Nyansatte bruker eldre og mer erfarne kollegaer dersom de er usikre på løsninger eller hvordan DNV skal presenteres utad. Ansatte er god på ulike ting, og kan slik utfylle hverandre. Det kan virke som om ivaretagelse av hverandre og det å sette faget i fokus er gjengs for de fleste av studiens informanter. Dette stemmer overens med et miljø preget av transformasjonsledelse og organisasjonstilknytning.

Ved at en blir tatt i hånden, og geleidet rundt i organisasjonen av en person, er det lettere å gå tilbake å spørre ved senere anledninger. Terskelen for å utnytte nettverket er lavere når en har blitt introdusert i nettverket, enn når en må begynne å spinne selv. Betydningen av at en har en mentor som hjelper deg rundt har stor betydning. Det å bli introdusert i et nettverk, og bli en del av dette, kan fungere som et lim i en organisasjon, det er det som kan gi tilhørighetsfølelse. Slik ser vi betydningen av å jobbe for tilhørighet, men også det å gi kollegial støtte. Dette samsvarer med “verdien” om å ta vare på hverandre og kunden. Det å få nyansatte raskt inn i produktivt arbeid, kan være lønnsomt for DNV. Dersom de nyansatte har en utilstrekkelig opplæring, kan det ta lenger tid før de blir produktive. Slik kan opplæringssystemer sees på som en hygienefaktor (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det å legge til rette for mestring gjøres via fadderordning, slik kan en bidra til større trivsel og motivasjon for videre arbeid. Demerouti og Bakker (2011) sier at tilstedeværelse av ressurser fører til engasjement, mens fravær av ressurser fører til en kynisk holdning til arbeidet.

Fadderen skal guide dem til hvor de finner informasjon, og hjelpe den nye inn i det praktiske arbeidet. Noen av informantene oppgir at de selv har vært fadder for nyansatte.

“I utgangspunktet skal fadderordningen vare i et halvt år. Så går det offisielle fadderskapet ut. En nybegynner er ikke utlært i det vi holder på med etter et halvt år.

Han kan masse teori, men når det kommer til lover og forskrifter, og den praktiske biten, har han ikke lært det på et halvt år.”

Dette fører til at ansatte som har vært fadder gjerne stiller opp over en lengre periode. Flere av informantene nevner at de har noen nyansatte i avdelingen som kan bli en hjelp på sikt, når de får litt mer erfaring. Dette tyder også på at det tar tid å bygge opp den praktiske erfaringen slik at man bidrar til verdiskaping. Det blir også flere arbeidsoppgaver ved det å være mentor. Samtidig er mentoren en ressurs i sin avdeling, og får anerkjennelse og blir mye spurt til råds. KKS-modellen belyser dilemmaet rundt det å finne balanse mellom krav og ressurser. En informant forteller at de nyutdannede og de med lenger praksiserfaring utfyller hverandre. De unge kan mye teori han ikke kan, mens han har kjennskap til praksisfeltet.

Det kan se ut som om fadderordningen fungerer ulikt, og det kan virke som om det fungerer bedre i Stavanger enn Bergen. Dette er det ikke stilt spørsmål om i intervjuguiden, men det har kommet frem i flere av intervjuene som er gjort. I Stavanger forteller informanter om en fadderordning, hvor erfarne ansatte fungerer som fadder for nyansatte. I Bergen er det ingen som nevner noe om en fadderordning, men noen utsagn gir oss en mistanke om at den ikke er velfungerende dersom den eksisterer:

“Det skal være et system, men det er egentlig ikke fungerende. Av og til blir de presset for tidlig ut på oppdrag uten å ha grunnlaget for å gjennomføre. (...) Vi har kun en liten A4-side der det står hva man skal gjennom som nyansatt, egentlig bare for den første uken. Etter det er det mer fritt vilt.”

Slik informanten beskriver det, kan det virke som om opplæringen ikke samsvarer med de høye jobbkravene som stilles (Demerouti & Bakker, 2011). Det kan virke som om opplæringen ikke er tilstrekkelig for at de nyansatte kan møte krav fra kunden og selskapet for øvrig. Dette kan ha innvirkning på gjennomtrekken av ansatte. I empirien kommer dette frem i form av sekundærdata, da ved at informantene reflekterer over faktorer som kan ha innvirkning på gjennomtrekk av ansatte. *“DNV er flinke til å ta inn nyutdannede”* sier en informant i Bergen, men det kan synes som om innføring i organisasjonen ikke blir tatt så alvorlig som det burde. *“Mange blir her et år eller to, og tar dette som en god startpakke for å komme seg videre.”* Denne tendensen synes i studiens materiale å være sterkere i Bergen enn i Stavanger. En informant sier det slik: *“DNV vil ha de beste, men vil ikke ta vare på de*

beste.” Han relaterer dette til at mange forsvinner raskt ut av systemet. Dette kan ha mange årsaker, enten det er lønn, utilfredsstillende opplæring, lite samsvar mellom forventninger og reell arbeidssituasjon eller at en via jobb i DNV er blitt attraktiv på arbeidsmarkedet. Her kan studien kun peke på trekk som kan være med på å forklare dette fenomenet.

Oppsummert ser det ut som om det er forskjell på opplæringen i Stavanger og Bergen. Det kan synes som om Stavangeransatte får tettere oppfølging i startfasen enn ansatte i Bergen. Dette kan være en forklaringsvariabel dersom det er forskjeller i turnover mellom Bergen og Stavanger.

4.5 Innflytelse på egen arbeidssituasjon

Selvbestemmelse på jobb, i form av fleksitid og hvordan oppgaver skal prioriteres, er en faktor som mange unge i dagens samfunn ønsker seg. Alle informantene har fleksitid, og det er tydelig at dette er både attraktivt og viktig for informantene. *“Grunnlaget for å bli i DNV er fleksibilitet, egenkontroll, og at jeg styrer min egen hverdag.”* Fleksitiden gjør at det er enklere for ansatte å planlegge livet utenfor jobb, for eksempel i forhold til helsesituasjon, familie, henting i barnehage eller lignende. På denne måten kan man argumentere for at fleksibilitet kan være et viktig element for trivsel og motivasjon. Det er flere ting som påvirker frihetsfølelsen de ansatte har. Dette blir belyst ut fra autonome medarbeidere, *“bedrift i bedriften”* og fleksitid.

4.5.1 Autonome medarbeidere

I ekspertorganisasjoner er det humankapitalen som fører til verdiskapning (Sandervang, 2006). Dette synes å være tilfelle i DNV også. Uten den kunnskapen ansatte har med seg fra utdanning og erfaring, vil det være vanskelig for selskapet å nå sine mål. Ansatte er eksperter innen sitt fagfelt, og det synes som om DNV har en struktur som lar fagekspertene få bruke sin kunnskap på selvvalgt måte. Det kan være taktisk å gi ansatte mulighet for selvbestemmelse. Strand (2007) sier også at medlemmer i ekspertorganisasjoner har stor autonomi i sin yrkesutførelse. Det å få være med på å bestemme hvordan arbeidsdagen legges opp og hvordan oppgaver skal løses, er i følge Thorsrud og Emery (1970, i Brochs-Haukedal & Bjørvik, 2010) et viktig psykologisk jobbkrav som må fylles for å skape trivsel. Man kan

også se for seg at selvstyring av arbeidsdagen er et gode som er viktig for ansatte for å bli i jobben.

Det å la ansatte styre sin egen hverdag, kan synes som en form for ledelse som fungerer godt i ekspertorganisasjoner. Man kan koble selvbestemmelse opp til noen av transformasjonsledelsens fire i'er. Fageksperten trenger kanskje ikke en leder som gir ham "intellektuell stimulering", det er viktigere med frihet til å bruke fagkunnskapen slik at den ansatte kan presentere kvalitetsløsninger til kunder. Denne friheten kan i seg selv være en "inspirerende motivasjon" både til å fortsette i jobben, men også til å kunne yte i arbeidsoppgavene. Lederen bør vise "individuelle hensyn", da kanskje ikke alle ansatte er like selvgående. I noen intervjuer spurte vi om det var en forutsetning å være selvgående for å jobbe i DNV, og responsen tyder på at det er helt klart en fordel. Informantene understreker likevel at det viktigste er at man involverer andre når man er usikker, slik at løsningene er "*avskikkelig kvalitet*." Dette kan tyde på at de har tatt til seg DNVs verdier: "*Vi inngår aldri kompromisser når det gjelder kvalitet eller integritet.*"

Det å få muligheten til selvbestemmelse kan også sees på som frihet under ansvar. Det å la informantene prioritere egen tidsbruk, kan bidra til at ansatte knytter sterkere bånd til organisasjonen. Mange mennesker liker å få styre egen hverdag, og det at organisasjonen legger til rette på en slik måte, kan føre til at man som ansatt tenker at denne faktoren er for god til å gi slipp på. Det er ikke sikkert at ansatte kan være like selvregulerende i en annen bedrift.

4.5.2 "Bedrift i bedriften"

Ansatte opplever denne autonomien på mange måter. Noen av informantene gir uttrykk for at de er "*en bedrift i bedriften*." Samtidig må de sørge for å opprettholde kvaliteten som forbindes med merkenavnet DNV slik at kundene blir fornøyd. Det virker som om noen ansatte oppfatter seg løsrevet fra bedriften som helhet, og motivasjonen deres synes å være å tilfredsstille kundene: "*Jeg er selvdreven, og blir nesten som et firma i firmaet. Du har dine egne kunder, din egen krets og dine egne kontakter. Kundene kommer tilbake, og de vet at du stiller opp for dem.*" Disse utsagnene synes å være representative særlig for de som aktivt jobber med konsulenttjenester ut mot kundene, både i Bergen og i Stavanger. Flere

rapporterer om at leder gir dem lite tilbakemeldinger, og at gode tilbakemeldinger fra kundene er det som driver dem videre i jobben.

Ifølge Hofstede er maktavstanden i de nordiske landene lav (Strand, 2007). Hetland (2008) hevder at i Norge er samarbeid og omsorg kvaliteter som settes høyt hos en leder. Som tidligere antydnet synes informantene å verdsette en leder med lik fagkompetanse, og de fleste samarbeider med nærmeste leder i ulike prosjekter. Leder blir da lik en kollega "*med noen sånne lederoppgaver.*" De fleste av Hofstedes karakteristikker av nordisk arbeidsliv synes å passe godt med miljøet i DNV. Usikkerhetsunnvikelse kan karakteriseres som å være middels til lav, da det er viktig å levere kvalitetsløsninger som skal sikre liv, verdier og miljø. Ansatte motiverer seg selv, trolig ut fra gleden av å jobbe innen sitt eget fagfelt.

Når de ansatte ser på seg selv som et firma i firmaet, kan dette potensielt være en utfordring for organisasjonstilknytningen. Commitment skal fungere som et "lim" til selskapet, og dersom ansatte ser på seg selv som selvstendige, risikerer man at dette "limet" ikke er så sterkt som det kunne vært. På den andre siden kan det se ut som om informantene har en sterk tilhørighet knyttet til DNVs verdier og de vet at "*DNV sitt navn står ikke av seg selv, du må vise at kvalitet er kvalitet.*" Slik kan det tenkes at selv om ansatte føler at de er alene som bedrift, har de knyttet merkenavnet og verdiene tett til seg. På denne måten arbeider de opp mot selskapets målsetninger, selve transformasjonen. Dersom dette er tilfelle i DNV, er mange av de psykologiske jobbkravene oppfylt ved å la ansatte få være selvstendige.

4.5.3 Fleksitid

"Når man er i en småbarnsfamilie er det veldig greit å være fri, det å kunne tilpasse arbeidsdagen litt etter familien." Dette utsagnet representerer en overordnet holdning blant informantene, og det stemmer overens med trender i samfunnet. For mange arbeidstakere er fleksitid en av de viktigste godene som kom da den digitale kulturen tok over, og en gode få er villige til å gi slipp på.

Det å være "*bedrift i bedriften*" kan svekke tilknytningen til organisasjonen. En motvirkende effekt kan være ordningen med fleksitid som kan forsterke en slik tilhørighet. Brochs-Haukedal (2010) hevder at kunnskapsarbeidere ikke er avhengig av en bestemt lokasjon for å skape verdier. Fleksitid kan slik være ekstra gunstig i en ekspertorganisasjon. Det viktigste er

at kundene får kvalitetsløsninger innen tidsfristen. Noen kundebesøk krever at konsulentene møter opp på kveldstid, og i slike tilfeller kan det være godt å vite at man senere kan avspasere denne tiden. Informantene forteller at de fører timer under eget ansvar. Dette kan tyde på at bedriften viser tillit til sine ansatte. De kan stole på at jobben de er betalt for å gjøre blir gjort, og ansatte kan slik oppleve en fristilling fra strenge rutiner. Dette stemmer overens med verdigrunnlaget: *“Vi skaper tillit og er til å stole på.”* Det kan tenkes at man må ha noen særegne karaktertrekk for å trives i en så fristilt og faglig stilling. Alle informantene er motivert til stadig å utvikle seg faglig, og det kan synes som om dette er en forutsetning for å trives.

Mennesker er produktive på forskjellige tider på døgnet. En av informantene sier at *“for meg er den beste tiden å jobbe på mellom 6.30 og 8.00. For da er det rolig.”* Fleksitid gir muligheten til å komme på jobb tidlig, og dermed kunne avslutte arbeidsdagen før rushtiden. En ingeniør sier: *“det blir ikke så mye overtid, det gjelder bare å disponere tiden godt når man er på jobb. Iblant kan det bli helgearbeid fordi kunden egentlig ville hatt dette gjort i går.”* Ut fra dette kan det synes som om det stort sett er en balanse mellom jobbkrav og tidsressurser, men til tider blir det i overkant. Så lenge dette holdes på et minimum, samt at ansatte opplever støtte fra selskapet og ledere når overtid må til, bør ikke dette være et problem. Støtten kan komme i form av sosialisering med andre kollegaer, at man er flere på samme prosjekt, eller gjennom tilbakemeldinger fra leder eller kunder.

Oppsummert synes det som om innflytelse på egen arbeidssituasjon er svært viktig for ansatte. Dette gjør at ansatte opplever frihet under ansvar, og fleksibiliteten trekkes frem som en viktig gode, og en faktor for å bli i arbeidsforholdet.

4.6 Økonomiske krav

Den økonomiske skolen innen turnover ser på faktorer som ligger utenfor selskapets handlingsrom (Marchington et al., 2008). Markedsfaktorer er et eksempel på dette. *“I arbeidsmarkedet er det lett å få tilbud, og man kan shoppe litt rundt. I Bergen og Stavanger er det rift om den kompetansen ingeniører har, og det er mange som benytter seg av det.”* Det finnes mange muligheter for ingeniører i forhold til valg av arbeidsplass. DNV har ikke mulighet til å gjøre noe med hvilket lønnsnivå andre bedrifter legger seg på. Likevel har de,

slik den psykologiske skolen tilsier, mulighet til å gjøre seg selv ekstra attraktive gjennom andre goder. Dette kan komme til uttrykk som fleksitid eller i form av sosiale arrangement.

4.6.1 Lønn som hygienefaktor

I forskning er lønn en av de begrunnelsene som oftest kommer frem i forhold til å bli eller å forlate en organisasjon (Harter & Blacksmith, 2010). Studiens mål var i utgangspunktet å finne hvilke andre faktorer som påvirket valget om å bli, og dermed ble ikke informantene spurt spørsmål relatert til lønn. Likevel tar nesten samtlige av intervjuobjektene opp temaet frivillig, noe som kan tyde på at lønn er en så viktig faktor at det er vanskelig å gjøre en studie innen retention hvor lønn ikke er en del av undersøkelsen. Forskerne vil presisere at informantens lønnsnivå er ukjent, og følgende diskusjon er basert på informantenes tanker rundt dette.

Informanter i begge byer sier at de vet at DNV ikke er lønnsledende innen feltet. Dette kan henge sammen med at det er en stiftelse. Ansatte uttrykker at de er fornøyd med at overskuddet går tilbake til bedriften, og er med på å utvikle tjenestene og ansattes kompetanse.

“Jeg har blitt oppringt av headhuntere som har en jobb til meg, men jeg har takket nei. Det er fordi jeg trives så godt her. Jeg tjener nok penger, jeg har nok utfordringer og interessante arbeidsoppgaver. Et godt kollegialt samarbeid, et sosialt liv og røre. Det er i grunnen ganske bra.”

Sitatet antyder at trivselen henger sammen med å være fornøyd med det man har, selv om man kunne tjent mer penger et annet sted. Det synes som om “totalpakken” er en svært viktig faktor for ansatte. En ansatt sier han tidligere har vurdert å bytte arbeidsplass på grunn av lønn. “Årsaken til at jeg valgte å bli, ble en totalvurdering opp mot det vi har, totalpakken med det arbeidsmiljøet, de kollegene, de prosjektene, den individuelle friheten og ikke minst arbeidsveien.” Flere av informantene fortalte at “totalpakken” de får i DNV er så god, at de ikke er villige til å gi slipp på det for litt høyere lønn. Harter og Blacksmith (2010) understreker at det er viktig at ansatte opplever at både lønn og andre goder står til det arbeidet som blir gjort.

Det å ha DNV på CVen oppleves som *“en startpakke.”* Dersom man har kjennskap til måten DNV arbeider på, vil kandidaten være attraktiv på arbeidsmarkedet. I slike tilfeller kan kandidaten jobbe direkte opp mot DNV fra kundens side. Harter og Blacksmith (2010) hevder at mennesker ofte tror lønn betyr mer for andre enn for seg selv. Dette kan forklare hvorfor nesten samtlige informanter kommer inn på temaet lønn. Informantene synes å hevde at bedre lønn kan få andre til å bli, men for dem selv er det pakken som består av fleksibilitet, trivsel på arbeidsplassen og arbeidsoppgavene som er drivkraften. Lønn kan slik sees på som en hygienefaktor, den må være god nok til at det ikke blir et irritasjonsmoment (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Lønn kan også være en måte å vise anerkjennelse på. En av informantene våre poengterer at *“dersom man som leder ikke er så dyktig til å følge opp andre ting, så er lønn det siste.”* Slike beskrivelser kan peke mot at ansatte får for lite anerkjennelse.

4.6.2 Høye prestasjonskrav

Det er høye krav til prestasjoner i ekspertorganisasjoner. En måte dette kommer til uttrykk på er informantenes beskrivelse av en forventet utfakturering på mellom 60 og 70 %. Det er ikke uvanlig at ingeniørene har flere prosjekt å forholde seg til parallelt. Slik kan det synes som om *tidspress* er et av de kravene som har størst betydning for ansattes hverdag. Tidspress er en av faktorene Karasek viser til for å operasjonalisere jobbkrav (Van der Doef & Maes, 1999). Høyt tidspress over tid kan være nedbrytende, og føre til stress og utbrenthet. For at tidspresset skal kunne takles, må ressursene være på plass. DNV legger til rette for sine ansatte ved at de gir dem autonomi, og frihet til å organisere arbeidsdagen slik det passer. Fleksitid er noe de fleste informantene beskriver som viktig, og det kan argumenteres for at dette også er en ressurs slik at kunnskapsarbeiderne bedre skal takle en stressende jobbhverdag. Det kan synes som om tidspresset ansatte opplever er akseptabelt på grunn av gode tilbakemeldinger fra kunden, samt at ledelsen legger opp til medbestemmelse.

Flesteparten av informantene forteller at arbeidsmengden i det daglige er håndterbar. Unntaket er ansatte som har manglet en leder den siste tiden før intervjuet ble foretatt. De fleste sier at arbeidsmengden er helt ok, men noen sier *“akkurat nå er det for mye. Det har litt med å gjøre at min sjef har sluttet, og at jeg har fått mye av det han har gjort i tillegg til det jeg hadde før.”* Dette kan tolkes til at kravene for øyeblikket overgår de tilgjengelige ressursene, og arbeidet er litt slitsomt. Informanten uttrykker likevel ikke at dette er nok til at han vurderer å bytte arbeidssted. *“Totalpakken”* synes fortsatt å være god, samtidig som

informanten presiserer at dette er en midlertidig situasjon, og at han ser en løsning på problemet. Nyansatte i teamet vil være en bedre ressurs etter hvert som de blir tryggere i egen jobb. På denne måten kan mennesker takle en ubalanse mellom krav og ressurser, så lenge man ser at det er for en midlertidig periode.

En ingeniør beskriver at fokuset i selskapet er endret i løpet av de siste fem årene. Han synes jaget etter profitt og penger er blitt for stort, kravene til utfakturering er blitt stadig større. Dilemmaet hans står mellom stadig økende krav, kontra det å være en ressursperson. Han får anerkjennelse ved å bli brukt som mentor og kan gi nyutdannede svar på spørsmål. Når leder er borte er det han som tar tak i hastesaker og tar ansvar i saker som egentlig er hans leders. Slik kan han få travle arbeidsdager, og det kan bli en ubalanse mellom krav og ressurser.

Økonomi og fortjeneste er viktig for ledelsen, og det oppfattes som et stadig press på å ha høyere fortjeneste og utfakturerte timer. *“Du får tilbakemeldinger på at du skal ha 15 % fortjeneste på prosjekter, det er litt lite, du skal helst ha 20 %. (...) Slik var det ikke før.”* Samtidig øker stadig kravene om hvor stor prosentandel som skal være utfakturerte timer. Dette kan være krav som presser ansatte til å gjøre mer og mer arbeid. De som har vært en stund i DNV forklarer at tidspresset har blitt tydeligere i løpet av de siste fem årene. Et arbeidsmiljø som ikke bremser ansatte, kan på sikt føre til forverret helsetilstand. Når ansatte i tillegg føler en sterk forpliktelse til enten organisasjonen eller fagfeltet, kan dette skape grobunn for stress og ubalanse mellom jobb og fritid.

Oppsummert virker det som om informantene er fortrolige med at lønn ikke er markedets beste, men “totalpakken” må være tilfredsstillende. De som beskriver høye krav, synes å være de samme som har en fraværende leder. Informantene beskriver økende krav med tanke på utfakturerte timer, men nevner ikke dette som en grunn for oppsigelse.

4.7 Samspillseffekter

Det finnes flere samspillseffekter mellom faktorene som påvirker hvorvidt ansatte blir i jobben. Mange av informantene hevder at det er summen av flere faktorer som er tiltalende: *“Grunnen til at jeg blir er rett og slett en kombinasjon av fleksibilitet, arbeidsmiljø og oppgavene i seg selv. Enten-eller hadde ikke vært nok for meg, selv om jobben hadde vært*

spennende.” Dette er en tendens som synes å ha gjenklang hos mange informanter. Alle sier at de trives, men de blir i jobben på grunn av flere faktorer som trivsel, fagmiljø, selskapets verdier, arbeidsoppgaver, eller kanskje reisevei.

Alder er også en faktor som kan virke supplerende. Tre av informantene svarer at alderen er en av grunnene til at det blir, de føler seg ikke lenger like attraktive på arbeidsmarkedet. Samtidig er de erfarne fagpersoner som oppleves som ressurspersoner gjennom eksempelvis fadderordninger. Det kan synes som om erfarne arbeidstakere har en annen form for lojalitet til selskapet, kanskje de ikke er like kravstore? I dagens samfunn virker det som om yngre arbeidstakere har en holdning hvor de spør hva bedriften kan gi dem, fremfor hva man som arbeidstaker kan tilføre bedriften. En ingeniør sier at han er for gammel til at han kan skifte arbeid, men at han samtidig ikke vil skifte, han trives og er fornøyd. En annen sier at han trives, at det er et godt selskap, men at det til syvende og sist er alderen som holder han i bedriften.

For noen ansatte er lokasjon en viktig faktor. Dersom de ikke hadde trivdes på arbeidsplassen, ville kanskje reisevei måtte vike for å finne en bedre arbeidsgiver. Få mennesker synes det er verdt å være i et arbeidsforhold hvor man ikke har det greit med kollegaer eller arbeidsoppgaver. En av informantene kombinerer alder, kort reisevei og trivsel som hovedgrunner til at han blir. Kort reisevei kan knyttes til et økonomisk perspektiv på turnover, da dette er en faktor bedriften ikke har kontroll over (Marchington et al., 2008).

Det varierer litt hvilke faktorer ansatte trekker frem. En av informantene hevder at arbeidsoppgavene kan han finne mange steder, og lønn er ikke nok til å holde ham i jobben: *“hadde det bare vært lønna, holder det ikke nei. Man må ha friheten i tillegg.”* Svært mange presenterer fleksibilitet som en viktig faktor. Dette er gjerne i kombinasjon med trivsel og en lønn som må være *“god nok.”* Noen informanter ser ut til at de har integrert sitt personlige verdigrunnlag med DNVs verdier. De sier de trives fordi selskapet eksisterer for å sikre liv, verdier og miljø. Samtidig setter de pris på kaffepauser og særlig det gode fagmiljøet. En informant sier han tjener nok penger, har nok utfordringer og har interessante arbeidsoppgaver. Dette kombinert med et godt kollegialt samarbeid og *“sosialt liv og røre”*, gjør at han kan si at han trives i jobben.

5 Konklusjon og sammendrag

Undersøkelsen tar utgangspunkt i problemstillingen: *Hvilke faktorer kan bidra til at ansatte blir værende i en krevende ekspertorganisasjon?* Gjennom analysen pekes det på hvordan transformasjonsledelse, organisasjonsengasjement og en balanse mellom krav og ressurser kan ha effekt på gjennomtrekken i en ekspertorganisasjon. Å identifisere seg med selskapets verdier og visjoner, samt trivsel i form av arbeidsmiljø og et godt fagmiljø, synes å være hovedgrunner. Disse faktorene opptrer imidlertid i et samspill med flere andre, eksempelvis alder, opplæring av nyansatte, økonomiske krav, geografisk lokasjon og innflytelse på egen arbeidssituasjon.

Andre mulige forklaringer på hvordan man kan redusere gjennomtrekken i en organisasjon, kan kanskje knyttes til kommunikasjonsprosesser i organisasjonen eller at det ikke er samsvar mellom forventninger til jobben og faktisk innhold. Slike forhold kan føre til mistriivsel, og være avgjørende for at folk velger å fratre en stilling. Noen kan bruke en stilling i DNV som et springbrett for videre karriere i oljebransjen. Kanskje dette er mest aktuelt dersom man ikke ser muligheter for å utvikle seg i nåværende stilling? I noen faser av livet kan lønn ha større betydning, og kan slik være en drivkraft for et jobbskifte. Denne studien har ikke belyst kulturforskjeller, men man antar at dette kan ha innvirkning på turnover. Empirien er ikke dekkende på dette området. DNV har et internasjonalt miljø, men dette har ikke studien klart å fange. Noen ganger kan kulturelle forskjeller være utfordrende. Hofstede har vært opptatt av hvordan organisasjoner påvirkes av nasjonal kultur (Strand, 2007). Dette temaet kan være aktuelt for fremtidige undersøkelser

Denne studien har utgangspunkt i psykologiske faktorer organisasjonen har mulighet til å påvirke for å beholde sine ansatte. Forskerne var spent på hvorvidt transformasjonslederens hadde bedre forutsetninger for å beholde ansatte. Det kan virke som om betydningen av organisasjonsform var større enn forventet. Empirien tilsa at fageksperter har andre forutsetninger for å trives, i motsetning til studiens førforståelse. Videre vil studiens funn sammenfattes med utgangspunkt i forskningsspørsmålene.

5.1 Forskningsspørsmål 1

Hvordan påvirker transformasjonsledelse at ansatte blir i DNV?

Analysen viser at ansatte ønsker flere tilbakemeldinger. Selv fagekspertene som framstår som trygge og kompetente overfor kundene, ønsker å få anerkjennelse for utført arbeid. Flere sier de mottar gode tilbakemeldinger fra kundene, men etterlyser dette fra leder. Det kan virke som om det å ha en karismatisk leder har mindre betydning. “Inspirerende motivasjon” oppnås ved å jobbe ut fra selskapets verdier, ikke nødvendigvis gjennom en motiverende leder. Det som transformeres synes å være bedriftens verdier og visjoner. Informantene motiveres i stor grad av faglige utfordringer, og dette ser ut til å være et viktig grunnlag for tilknytningen til virksomheten. Faglig utvikling og krav til leveranser tydeliggjøres gjennom MIP, hvor den enkelte får mulighet til å medvirke i utforming av personlige mål. Samtidig skal målene samsvare med organisasjonens mål, og er slik et verktøy for å ivareta transformasjonsledelse.

5.2 Forskningsspørsmål 2

Hvordan kan organisasjonsengasjement påvirke at ansatte blir i jobben?

Ut fra det empiriske materialet virker det som at ansatte har selskapets verdier godt integrert, og det kan synes som om DNV har lyktes med en verdiorientering. Informantene har en positiv tilknytning til organisasjonen, og relaterer dette til merkenavn. Merkenavnet har en sterk assosiasjon til kvalitet, som igjen er en av bedriftens verdier. Affektiv og normativ tilknytning er forankret i verdier. Samtidig tyder studien på at noen informanter kan sies å ha en “continuance commitment”. Relatert til vår forforståelse om at transformasjonsledere har lettere for å beholde ansatte, ser vi at det er andre faktorer enn ledelse som er viktig for disse informantene. Forskning peker på at det er et positivt forhold mellom transformasjonsledelse og organisasjonsengasjement (Dunn et al., 2012). Denne studien viser at verdigrunnlaget motiverer og at ansatte gir uttrykk for å være en sammensveiset gjeng. Slik kjenner man igjen trekk fra en “transformasjonskultur”. I en slik kultur er tilknytningen sterk, noe man kan kjenne igjen i studiens materiale. Fadderordningen synes å ha en positiv effekt på tilknytning for ansatte i DNV, men det kan virke som om det er ulik praksis i Stavanger og Bergen. Det kan derfor ha betydning for både trivsel og tilknytning til arbeidsmiljøet at ledelsen ved Bergenskontoret legger til rette for gode fadderordninger for nyansatte, for å bidra til de positive organisasjonseffektene en fadderordning gir.

5.3 Forskningsspørsmål 3

Kan krav-kontroll-sosial støtte-modellen forklare hvorfor ansatte blir i jobben?

Analysen peker på at de fleste informantene opplever en balanse mellom jobbkrav og ressurser. For noen er det en ubalanse på intervjuetidspunktet, dette tilskrives mest av alt at kontoret i skrivende stund mangler en viktig lederfunksjon. Ubalansen ser ut til å være kortvarig, og informantene ser en løsning på utfordringen når en ny leder er på plass. Alle informantene oppgir å trives i jobben sin, og knytter dette til både arbeidsmiljø og fagmiljø. Dette kan relateres til en positiv tilknytning til organisasjonen, balanse i jobbkrav, men også til 85%-syndromet. Innflytelse på egen arbeidssituasjon synes å være svært viktig for ansatte. Dette gjør at ansatte opplever frihet under ansvar, og fleksibiliteten trekkes frem som en viktig faktor for retention.

5.4 Avslutning

Hensikten med studien var å identifisere faktorer som bidrar til retention i en ekspertorganisasjon. Hovedtendensen synes å være at verdiene og visjonen er godt integrert i DNV, samt at de ansatte trives i jobben. Det synes som om forventningen om at transformasjonsledere hadde bedre forutsetninger for å beholde ansatte, ikke stemmer. Transformasjonsledelsens fire i'er kan det virke som om har effekt for retention, men det å være karismatisk synes å ha mindre betydning. Det å motiveres av visjon og verdier har større betydning enn forventet. Det kan virke som om selskapet lykkes med å få tak i de gode hodene, men at de ikke alltid klarer å ta vare på de beste. Studien viser tendenser mot at faktorer som høye krav, manglende opplæring og lønn har innvirkning på dette. Denne studien har bidratt til å belyse viktige faktorer som bidrar til retention, og antyder at det er et komplekst samspill mellom disse.

Litteratur

- Aarø, L. E. (2005). Motivasjon i arbeidslivet: Et behovsteoretisk perspektiv. In S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Den dyktige medarbeider: behov og forventninger* (pp. 121-144). Bergen: Fagbokforl.
- Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of applied psychology, 81*(6), 827.
- Bass, B. M. (2009). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: å lære å dele en visjon (Ø. L. Martinsen, Trans.). In Ø. L. Martinsen (Ed.), *Persektiver på ledelse* (3utgave ed.). Oslo: Gyldendal.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Blaikie, N. (2009). *Designing social research: the logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press.
- Bratli, C. H. (2013). Matriseorganisasjon. Retrieved 2. juni, 2013, from <http://ndla.no/nb/node/97728>
- Brochs-Haukedal, W. (2011). Ledelse og kunnskapsarbeid: motivering av autonome medarbeidere. In S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Det gode arbeidsmiljø* (2 ed., pp. 65-86). Bergen: Fagbokforl.
- Brochs-Haukedal, W., & Bjørvik, K. I. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi*. [Oslo]: Cappelen akademisk.
- Colbjørnsen, T. (2011, 7.februar 2011). LEDERSKAP ELLER TJENERSKAP?, *Kronikk, Dagens Næringsliv*.
- Danermark, e. a. (1997). Generalisering, vetenskapeliga slutledningar och modeller for forklarande samhallsvetenskap. *Att forklara samhället* (pp. 50). Lund: Studentlitteratur.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The job demands–resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology, 37*(2), 01-09.
- dnv.no. (2013a). Formål Visjon Verdier. Retrieved 16. april, 2013, from http://www.dnv.no/mer_om_dnv/selskapsprofil/formaal_visjon_verdier/
- dnv.no. (2013b). Om oss: Sikring av liv, verdier og miljø. Retrieved 16. april, 2013, from http://www.dnv.no/mer_om_dnv/selskapsprofil/om_oss/
- Dunn, M. W., Dastoor, B., & Sims, R. L. (2012). Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Cross-Cultural Perspective. *Journal of Multidisciplinary Research (1947-2900), 4*(1), 45-60.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2005). *Den dyktige medarbeider : behov og forventninger*. Bergen: Fagbokforl.

- Ellefsen, B. (1998). Triangulering- eller hvorfor og hvordan kombinere metoder? In M. Lorensen (Ed.), *Spørsmålet bestemmer metoden. Forskningsmetoder i sykepleie og andre helsefag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- forskning.no. (4.3.2013). Mistrives: sier opp jobben. Retrieved 18. april, 2013, from <http://www.forskning.no/kortnytt/350170>
- Grimsø, R. E. (1988). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere: strategier-metoder-teknikker*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grimsø, R. E., & Engebretsen, E. (1996). *Personaladministrasjon: teori og praksis*. Oslo: Universitetsforl.
- Guldvik, I. (2002). Troverdighet på prøve. Om gruppeintervju som metode for å produsere valide data om politiske diskurser. *Tidsskrift for samfunnsforskning, Nr.1, 20*.
- Hammer, T. H., Saksvik, P. O., Nytrø, K., Torvatn, H., & Bayazit, M. (2004). Expanding the psychosocial work environment: Workplace norms and work-family conflict as correlates of stress and health. *Journal of Occupational Health Psychology, 9(1)*, 83-97.
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review*. London: Sage Publications.
- Harter, J. K., & Blacksmith, N. (2010). Employee Engagement and the Psychology of Joining, Staying in, and Leaving Organizations. In P. A. Linley & S. Harrington (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work*.
- Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening, 45*, 265-271.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology, 9(2)*, 169.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological bulletin, 138(5)*, 831-858.
- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the Job Demand–Control (-Support) model and psychological well-being. *Work & Stress, 24(1)*, 1-35.
- Jacobsen, D. I. (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring : innføring i metode for helse- og sosialfagene*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. [New York]: Basic Books.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change : how leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Kvale, S., Brinkmann, S., & Anderssen, T. M. A. R. J. f. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction¹.

- Maertz Jr, C. P., & Boyar, S. L. (2012). Theory - driven development of a comprehensive turnover - attachment motive survey. *Human Resource Management, 51*(1), 71-98.
- Marchington, M., Wilkinson, A., & Marchington, L. (2008). *Human resource management at work: people management and development*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Martinsen, Ø. L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Matthiesen, S. B. (2005). Hvorfor trives vi så godt? Om jobbtilfredshet i det moderne. In S. Einarsen & A. Skogstad (Eds.), *Den dyktige medarbeider: behov og forventninger* (pp. 165-189). Bergen: Fagbokforl.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review, 1*(1), 61-89.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology, 25*(1), 54-67.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforl.
- Sandervang, A. (2006). *Humankapital & HMS-økonomi: strategiske perspektiver og praktisk veiledning*. Oslo: Kommuneforl.
- snl.no. (28.2.2013). Matriseorganisasjon. Retrieved 2. juni, 2013, from <http://snl.no/matriseorganisasjon>
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforl.
- Sørhaug, H. C. (2004). *Managementalitet og autoritetens forvandling*. Bergen: Fagbokforl.
- ukeavisenledelse.no. (26.2.2013). Annenhver danske har sluttet på grunn av sjefen. Retrieved 31. mai, 2013, from <http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/ledelse/annenhver-danske-har-sluttet-pa-grunn-av-sjefen/>
- ukeavisenledelse.no. (29.5.2013). Mange ledere ansetter feil folk. Retrieved 31. mai, 2013, from <http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/ledelse/mange-ledere-ansetter-feil-folk/>
- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress, 13*(2), 87-114. doi: 10.1080/026783799296084
- Wormnes, B., & Manger, T. (2005). *Motivasjon og mestring: veier til effektiv bruk av egne ressurser*. Bergen: Fagbokforl.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med vår masteroppgave

Vi er to studenter, Torill Teigland Sødal og Aud Eggebø Mork, som tar master i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. I vår oppgave ønsker vi å se på mekanismer som påvirker hvorvidt en ansatt blir i sitt arbeidsforhold. En foreløpig problemstilling er «*Hvordan kan lederatferd påvirke ansatte til å bli i jobben?*»

Det fokuseres ofte på det å rekruttere “gode hoder”. Vårt fokus er å se på hvordan man beholder ansatte. Vi har en tanke om at det fokuseres mer på å rekruttere nye, enn å jobbe for å beholde kompetente medarbeidere.

Dette er en forespørsel til deg om å stille til intervju. Du som informant er ekspert, og vi ønsker å få din opplevelse av hva som gjør at du vil bli, evt. ikke bli, i DNV. Det er mange grunner til å velge å bli i jobben. Vårt fokus blir å se på hvordan arbeidskrav, støtte, lojalitet, og tilhørighet kan påvirkes og blir påvirket av lederatferd. Vi er spent på hvordan dette utspiller seg i en kunnskapsorganisasjon som DNV.

Vi skal i løpet av mars foreta intervjuer i DNV. Dette vil bli brukt som empiri til vår masteroppgave. Det er ønskelig med 10 informanter. Sannsynligvis vil et intervju vare i underkant av en time. Du som informant vil bli anonymisert. Vår kontaktperson i DNV er Lars A. Kverneland. Øystein Huglen og Lars A. Kverneland har gitt oss mulighet til å gjøre denne studien i DNV Technical Advisory Services i Stavanger og Bergen.

For å ha mulighet til å få med viktig informasjon, benyttes diktafon under intervjuene. Vi vil også ta notater. Alle data vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil bli identifisert i den endelige oppgaven. Opplysningene vil bli slettet når sensur på oppgaven er gitt. Resultatene vil bli analysert og diskutert i lys av relevant teori.

Deltakelse som informant er frivillig. Vi vil levere ut skjema for samtykkeerklæring på at du vil la deg intervjuet. Intervjuet vil foregå i løpet av mars 2013. Vi tar kontakt i begynnelsen av neste uke for å avtale tid og sted.

Vår veileder er organisasjonspsykolog Kristin Engh. Hun kan kontaktes på mail: kristin.engh@me.com. Har du noe du lurer på vedrørende studien, ta gjerne kontakt med oss på mail: Torill T. Sødal: tt.sodal@stud.uis.no eller Aud E. Mork: aud.e.mork@online.no.

Med vennlig hilsen Torill Teigland Sødal og Aud Eggebø Mork.

Samtykkeerklæring:

Jeg har lest og forstått innholdet i dette skrevet, og godkjenner bruk av opplysninger gitt i intervju til gjeldende masteroppgave.

.....
Sted, dato

.....
Signatur

Hva kjennetegner din arbeidssituasjon ?

- Hvilke forhold/hvem har størst innflytelse på din arbeidshverdag i pos./neg. forstand?
- Hvordan opplever du din egen mulighet til å påvirke din arbeidssituasjon?
- Hvordan opplever du forholdet mellom jobbkrav og dine forutsetninger for å møte disse? (tid, ressurser, kompetanse, støtte)
- På hvilken måte påvirker disse forholdene din motivasjon til å jobbe i DNV?

Hvilke faktorer er det som holder deg i denne jobben? (i dag)

- Hva vil du si er den/de viktigste begrunnelsene for å jobbe i DNV i dag?
- Hvilke faktorer hadde størst betydning for at du valgte denne jobben i DNV?
- Dersom prioriteringene dine har endret seg, hva har hatt innvirkning på dette?

En del forskning tyder på at lederrollen påvirker ansattes jobbengasjement.

- Kan du si noe om hva din leder gjør (eller ikke gjør) som kan påvirke ditt engasjement og tilhørighet til DNV?
- Hvilke egenskaper/attferd verdsetter du mest med din leder?
- Hvilke egenskaper/attferd anser du om minst attraktive i lederrollen?
- På hvilken måte påvirker din leder din motivasjon eller ønske om å fortsette i jobben i DNV?
- På hvilke måte kan din leder bidra til å øke ditt engasjement og tilknytning til selskapet?

Kan du fortelle litt om det sosiale miljøet her i DNV?

- Hvilken betydning har det for din framtid i selskapet?

Hva oppfatter du som den viktigste kilden til motivasjon?

Kan du si at du er stolt av å jobbe i DNV?

- Hva er din kilde til stolthet/ikke stolthet?
- Hvilke forhold i DNV påvirker din lojalitet overfor selskapet i pos./neg. retning?
- Hvilke innvirkning har dette på dine framtidsutsikter i selskapet?

Har du noen gang vurdert å bytte arbeidsgiver?

- Hvorfor/hvorfor ikke?
- Vurderer du å bytte arbeidsgiver i nærmeste fremtid?

Er det noe du tenker er viktig i forhold til ditt valg om å blir/ikke bli i jobben som ikke er kommet frem i intervjuet?