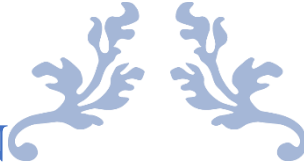


EXECUTIVE MASTER OF BUSINESS

ADMINISTRATION



JOBTRIVSEL I RCN

Hvilke kritiske suksessfaktorer for jobbtrivsel identifiserer vi i henholdsvis en kvantitativ arbeidsmiljøundersøkelse, og hvilke suksessfaktorer blir pekt på i en kvalitativ undersøkelse?



29. MAI 2020

SØLVI FREDSVIK HILLESTAD

Kandidatnummer: 242398



Universitetet
i Stavanger

**HANDELHØGSKOLEN VED UiS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

E-MBA 300
Executive Master of Business Administration

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?
(NB! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave)

Nei

Jobbtrivsel i RCN - Hvilke kritiske suksessfaktorer for jobbtrivsel identifiserer vi i henholdsvis en kvantitativ arbeidsmiljøundersøkelse, og hvilke suksessfaktorer blir pekt på i en kvalitativ undersøkelse?

Job satisfaction in RCN - Which critical factors do we identify for work satisfaction in a quantitative working environment survey and which factors do we identify in a qualitative working environment survey?

FORFATTER(E)		VEILEDER:
Kandidatnummer:	Navn:	Einar Brandsdal
242398	Sølvi Fredsvik Hillestad	

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	4
FORORD.....	5
1.0 INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING.....	6
1.1 Medarbeidertilfredshet er roten til mye godt.....	6
1.2 Kvantitative medarbeiderundersøkelser	8
1.3 Kritikk av kvantitative medarbeiderundersøkelser.....	9
1.4 Kvalitative medarbeiderundersøkelser	10
1.5 Medarbeiderundersøkelser – hvilken skal man velge?.....	12
1.6 En kvalitativ tilnærming til å undersøke arbeidsmiljøet.....	13
1.7 Oppgavens oppbygging.....	14
2.0 STUDIEOBJEKTET: RCN SOM ORGANISASJON	14
2.1 Selskapets indre og ytre omgivelser	15
2.2 Serviceenheten i RCN	17
2.3 Bakgrunn for og historien til medarbeiderundersøkelser i RCN.....	17
3.0 TEORI	18
3.1. Innledning.....	18
3.2 Hva påvirker trivselen i organisasjonen?.....	19
3.3 Motivasjon og selvdetermineringsteori	21
3.4 Stress - begrepsavklaring.....	23
3.5 Herzbergs motivasjons teori	24
3.6 Psykologisk kontrakt	25
3.7 Lønn og belønning.....	28
3.8 Kultur.....	29
3.9 Subkultur	31
3.10 Definisjon av Ledelse.....	32
3.11 Oppsummering og teorirefleksjon	36
4.0 METODE	37
4.1 Innledning.....	37
4.2 Medarbeiderundersøkelser som metode	38
4.3 Kvalitativ forskningsmetode	38
4.3.1 Fenomenologi og hermeneutikk	39
4.3.2 Kvale & Brinkmanns syv stadier i kvalitative intervjuundersøkelser	39
4.4 Kvantitativ forskningsmetode	43
4.4.1 Verifisering.....	44
4.4.2 Pålitelighet.....	44

4.4.3	Gyldighet.....	46
4.4.4	Overførbarhet og etikk	46
4.4.5	Om å forske i egen organisasjon	47
4.5	Oppsummering og metoderefleksjon	48
5.0	RESULTATER - EMPIRI.....	48
5.1	Innledning.....	48
5.2	Resultater fra kvalitativ intervjuundersøkelse	49
5.2.1	Trivsel.....	49
5.3	Motivasjon.....	55
5.4	Ledelse.....	57
5.5	Kultur.....	60
5.5.1	Hva forstår man med kultur?.....	60
5.5.2	Behov for å endre kulturen?	61
5.5.3	Behov for en felles kultur?	63
5.5.4	Subkulturer	64
5.6	Kunnskap og Trygghet	64
5.6.1	Jobbtrygghet	65
5.6.2	Kunnskap og verktøy.....	65
5.6.3	Støtte fra leder og kollegaer	67
5.6.4	Kurs og kompetanseheving	67
5.7	Stresshåndtering	69
5.8	Oppsummering av svarene fra intervjuundersøkelsen.....	73
5.9	Risikovurdering av intervjuobjektene på bakgrunn av intervjuundersøkelsen.....	75
5.10	Resultater av medarbeiderundersøkelsene.....	77
5.10.1	Kultur og verdimålingen fra 2019	78
5.11	Hva forteller medarbeiderundersøkelsene?	79
5.12	Oppsummering av empiri kapittelet	86
6.0	DRØFTING	87
7.0	KONKLUSJON.....	90
7.1	Hva er forskjellen på kvalitative intervjuundersøkelser og kvantitative medarbeiderundersøkelser?	90
7.2	Hvilke kritiske suksessfaktorer er viktigst for trivselen i RCN?	94
	Referanser.....	96
	NETTSIDER	99
Vedlegg 1	samtykkeerklæring for intervju:	100
Vedlegg 2	- intervjuguide:	101

SAMMENDRAG

Formålet med denne studien er primært å avdekke hvilke kritiske suksessfaktorer som bidrar til jobbtrivsel i Reitan Convenience Norway AS, heretter omtalt om RCN. Sekundært søker studien å avdekke og konkretisere mulige ulikheter mellom svarene i en kvalitativ intervjuundersøkelse og en kvantitativ medarbeiderundersøkelse: Hvor dypt går en kvantitativ medarbeiderundersøkelse i forhold til en kvalitativ undersøkelse?

Kan det tenkes at en kvantitativ medarbeiderundersøkelse har en viss positivitetsforventning, og avdekker slike undersøkelser alle forhold i bedriften, eller unngår den å måle de sidene som kan tenkes å være svake?

Ved hjelp av innsamlet empiri fra kvalitative intervjuer av ansatte på servicekontoret til RCN, undersøker studien hvilke kritiske suksessfaktorer som bidrar til jobbtildfredshet. Organisasjonens egne medarbeiderundersøkelser fra 2017, 2018 og 2019 er analysert, for å se etter likhetstrekk mellom undersøkelsene. Analysen er utført i lys av relevant teori på området. Her er blant annet Herzbergs innflytelsesrike tofaktorteori om motivasjon sentral, sammen med teori om psykologisk kontrakt, som handler om de mange usynlige bånd mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

Studiens funn peker klart i retning av at tilstedeværelsen av motivasjonsfaktorer (indre faktorer) er kritisk viktige for jobbtrivselen, mens hygienefaktorer (ytre faktorer) bidrar til et godt arbeidsmiljø, men kun dersom motivasjonsfaktorene er til stede i tillegg. Det konkluderes med at de kritiske trivselsfaktorene er autonomi og medbestemmelse – at disse er så viktige at de nærmest overskygger alle de andre trivselsfaktorene.

Videre viser studien at det er relativt små forskjeller mellom kvantitative og kvalitative undersøkelser, og at det handler mer om hva man skal bruke undersøkelsene til og hvilke ressurser man har til rådighet. Handler det om informasjon som skal tallfestes, så egner en kvantitativ undersøkelse seg best. Da kan man forske mer i bredden og avdekke hvor stort omfanget er av noe, for eksempel hvor mange som er enige eller uenige i en påstand. Det er også lettere å måle fremgang og tilbakegang over tid.

Ønsker man mer informasjon om et smalere felt, som kan handle om hvorfor folk føler, tenker og handler som de gjør, egner en kvalitativ intervjuundersøkelse seg best, fordi den gir mer

informasjon i dybden. Da fremkommer det en forklaring bak tallene, som kan gi en dypere innsikt i en problemstilling. Det er også fullt mulig å benytte seg av begge typer undersøkelser, hvis organisasjonen for eksempel ønsker å finne ut hva de ansatte mener, og hvor mange som mener det.

Avslutningsvis fremgår det av studien at uansett om organisasjonen velger en kvalitativ eller kvantitativ undersøkelse, er det viktig at funnene behandles på en god måte i etterkant, og ikke blir arkivert i en skuff. Da har ingen av dem en større verdi eller hensikt.

FORORD

Denne studien er et avsluttende ledd i min 3-årige masterstudie ved Universitetet i Stavanger. Det har vært tre utfordrende år, der jeg har hatt mulighet for å studere deltid ved siden av full jobb som Distriktssjef i Reitan Convenience Norway AS. Det har vært travelt og krevende, men mest av alt spennende, sosialt og utrolig lærerikt.

Jeg vil rette en takk til HR-direktør, Marit Sælid Johannessen, som har vist støtte og velvilje, ved å bidra med informasjon fra medarbeiderundersøkelsene fra de siste 3 årene. Dette har vært utrolig nyttig, da jeg har kunnet sammenligne undersøkelsene med min egen intervjuundersøkelse som ble foretatt i forbindelse med oppgaven. Sammen med relevant teori på området, har dette bidratt til at jeg har fått informasjonen jeg trengte for å fullføre min masteroppgave.

Stor takk til min veileder, Einar Brandsdal, for viktige innspill, kommentarer og diskusjoner underveis.

Haugesund 29/05 -2020

Selvi Fredsvik Hillestad

1.0 INNLEDNING OG PROBLEMSTILLING

1.1 Medarbeidertilfredshet er roten til mye godt

Hva skal til for at folk skal trives i en jobb, og hvordan kan vi egentlig måle trivsel? Kan trivsel ha en betydning for selskapets produktivitet og turnoverintensjon? Har jobbtrivsel en sammenheng med resultatene som skapes, og hvor går grensen mellom trivsel og «koseklubb»? Hvis det motsatte av jobbtrivsel er jobbstress, hvilke konsekvenser kan dette ha for selskapet?

Forskning viser at arbeid ikke bare er en kilde til inntekt, men også en kilde til mening (Cassar & Meier, 2018). Videre viser litteraturen oss at denne meningen er viktig med hensyn til trivsel på arbeidsplassen. Mening vil også føre til høyere deltagelse, større produksjon og bedre kvalitet (Chandler & Kapelner, 2013). Dersom man ikke finner en sammenheng mellom arbeid og mening, og jobben ikke ser ut til å ha en hensikt, kan den oppleves som absurd, fremmedgjort, og til og med nedverdiggende (Fehr, Gacher & Kirchsteiger, 1997). Denne studien kan vise til lignende funn. Mening kan sammenlignes med trivsel, og flere av intervjuobjektene fra servicekontoret til RCN fremhever trivsel som det viktigste av alt.

Samtidig konkluderer Sundstrøm & Sundstrøm (1986) med at tilfredse medarbeidere presterer best på jobb. Målet for enhver organisasjon må derfor være å ha mest mulig tilfredse medarbeidere, og temaet kan ha stor betydning for både arbeidstaker og arbeidsgiver. For RCN sin suksess er dette avgjørende. Tilfredse medarbeidere bidrar blant annet til lavere kostnader og høyere produktivitet, fordi lav turnover og høy motivasjon fører til stor grad av stabilitet i organisasjonen.

Litteraturen innenfor arbeidslivsforskning viser oss mange eksempler på at trivsel bidrar til høyere produktivitet, bedre velferd, større arbeidsinnsats og lavere turnover (Kaufmann & Kaufmann, 2014; Virarski et al. 2011). I motsatt ende av skalaen finner vi jobbstress, som gir økte kostnader i form av blant annet sykefravær, tapt produktivitet, høy turnover og medisinske utgifter (Arnold et al. 2005).

Når jobbtrivsel viser seg å være selve fasiten for alle de positive faktorene i et arbeidsforhold, er det viktig å kartlegge hva de ulike medarbeiderne legger i nettopp jobbtrivsel, for det nytter ikke å sitte med svaret uten å vite hvordan man kommer frem til det. Ord og fagre løfter bidrar lite til trivsel i hverdagen. Faktorer må konkretiseres og koder må knekkes for å få ut kjernen i selve spørsmålet. Hva er jobbtrivsel, og hvordan går man frem for å oppnå det?

Det er viktig at enhver arbeidsgiver kjenner sine ansatte for å avdekke hva som bidrar mest til nettopp deres trivsel på jobb.

Trivselsfaktorene kan gjerne vektas ulikt fra medarbeider til medarbeider, men forskning viser at autonomi og medbestemmelse i beslutningsprosesser scorer høyt på trivselsskalaen, og da kan dette være et godt utgangspunkt for videre undersøkelser. Samtidig som man skal trives og ha det greit på arbeidsplassen, er det viktig å tenke på at hovedgrunnen til at man går på jobb i utgangspunktet, er å produsere resultater, og ikke bare å ha det sosialt og morsomt. Da kan man ende opp med såkalt «koseklubbedelse», der det eneste som står i fokus er at alle trives og har det fint. Balansen her kan være hårfin, og ulikheter mellom medarbeiderne kan gjøre at det som preller av på en, kan føre til at en annen kvier seg for å gå på jobb. Det vil alltid være et spørsmål om hvor mye man skal tåle.

En liten sak som ikke blir tatt tak i, kan eskalere og ende opp som en personkonflikt. Det som i utgangspunktet handlet om sak, kan fort ende opp med å handle om personlig atferd. Dette er uheldig for alle parter, og det er et lederansvar å ta tak i dette før det går for langt.

I Norge har vi en arbeidsmiljølov som stiller krav til et trygt og forsvarlig arbeidsmiljø. Som et rammeverk har loven til hensikt å sikre at dette arbeidsmiljøet er meningsfylt og gir trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger. Videre skal loven sikre likebehandling og legge til rette for nødvendige tilpasninger for den enkelte arbeidstaker. Det er også krav om at arbeidsgivere skal gjennomføre ulike typer kartlegging av hvordan medarbeiderne opplever ulike sider ved sitt fysiske og psykososiale arbeidsmiljø.

Denne loven er et godt og viktig verktøy for å fremme de ansattes helse og velferd, men går nok likevel ikke så langt som til å fremme jobbtrivsel. Det er heller ikke mulig å nedfelle alle mulige scenarier i et lovverk. Det at lover og regler følges, har nærmest blitt en selvfølge i dagens samfunn, der stadig mer kravstore ansatte vil ha meningsfylte arbeidsoppgaver og delta i beslutningsprosesser. Hvis de ikke føler at kravene blir oppfylt, og de følelsesmessige båndene til arbeidsgiver ikke er sterke nok, snur de seg raskt rundt og søker nye utfordringer et annet sted, i motsetning til generasjonene før dem, som gjerne beholdt sin arbeidsplass gjennom et helt liv.

De siste årene har vi også sett nye tilknytningsformer for arbeid, som blant annet outsourcing, freelancing og midlertidig ansatte. Det kan tenkes at trivsel ikke er så nøye under slike vilkår, hvis man i enkelte tilfeller ikke har jobbtrygghet, og i stedet opplever å være gjenstand for bruk og kast.

Uansett, så legger de fleste virksomheter vekt på trivsel og et godt arbeidsmiljø, og har systemer for tilbakemeldinger fra sine medarbeidere gjennom medarbeiderundersøkelser, selv om metodene de bruker kan være ulike.

1.2 Kvantitative medarbeiderundersøkelser

Kvantitative medarbeiderundersøkelser er noe de fleste arbeidsaktive på tvers av sektorer har hatt et forhold til i løpet av karrieren. Det er stor enighet innad i organisasjonslivet at slike HR-verktøy har stor verdi, og Hoff & Lone (2014) forklarer at disse undersøkelsene benyttes fordi det er juridisk forankret i arbeidsmiljøloven, og at arbeidsmiljøet i organisasjoner skal kartlegges.

Det som kjennetegner kvantitative undersøkelser, er at disse metodene forholder seg til et kvantifiserbart tallmateriale, som blir systematisert ved hjelp av ulike former for statistisk metode. Likevel kan det, i likhet med kvalitativ metode, inngå fortolkning også her, da et tallmateriale ikke alltid er selvforklarende.

Kvantitativ metode egner seg bra når man ønsker å stadfeste hvor mange som er enige eller uenige i en påstand, eller forekomsten av et spesielt fenomen eller tilstand. Det handler om å forske i bredden og å samle inn informasjon som kan tallfestes. Ved å benytte seg av relativt få variabler og mange informanter, kan undersøkelsene fortelle noe om utbredelsen av et fenomen. Det vanligste ved denne type undersøkelse, er å sende ute et spørreskjema, gjerne elektronisk, som de ansatte skal svare på.

Man har gjerne tilgang til et stort antall informanter, enten man sender undersøkelsen ut til en bestemt gruppe, eller til samtlige ansatte. De blir bedt om å svare på et utvalg identiske spørsmål, der de må velge mellom relativt få svaralternativer som er gitt på forhånd. Deretter blir det innhenting og fortolkning av dataene som kommer frem i undersøkelsen. Hensikten med slike undersøkelser er at de skal måle tilstanden på det fysiske og psykiske arbeidsmiljøet, samtidig som de kan brukes til å kartlegge kompetanse, motivasjon, samarbeid og trivsel.

Så enkelt, men likevel så vanskelig, for hvis en medarbeider ønsker å fortelle om et ømtålig tema, kan det være at enkelte ikke våger å si det de mener. Uansett hvor anonym man kan være i en slik undersøkelse, kan det være lett å fange opp hvem som har svart hva, hvis man kjenner de spurte godt, og vet hva de er opptatt av. Den ansatte har kanskje krysset av for kjønn, og antall år i bedriften, og da kan det være lett å finne ut resten.

Det må likevel tas utgangspunkt i at anonymiteten er ivaretatt, i tillegg til andre etiske og moralske faktorer. Da kan slike undersøkelser bidra positivt til at organisasjonen kan nå sine mål, ved å stille konkrete spørsmål og fange opp ulike synspunkter.

En arbeidsgiver kan ved å bruke denne type undersøkelser kartlegge hvordan ulike sider ved organisasjonen fungerer, slik som kultur, verdier, samarbeid på tvers, og produktivitetshemmende faktorer. Man spør ikke bare hvordan medarbeiderne har det, men også hvordan de gjør det.

1.3 Kritikk av kvantitative medarbeiderundersøkelser

Det verserer mange negative rykter knyttet til kvantitative medarbeiderundersøkelser, og de har jevnlig vært gjenstand for kritikk. Hoff & Lone (2014) hevder at mange bedrifter kun gjennomfører slike undersøkelser for syns skyld. I en artikkel i Dagens Næringsliv i 2013, sammenligner organisasjonspsykolog Christer Mortensen medarbeiderundersøkelser med en håndgranat, og sier at «*når du har dradd ut splinten, bør du vite hva du skal gjøre med den*». Det dårlige omdømmet til undersøkelsene skyldes i hovedsak at de ofte ikke følges opp i etterkant, og at det finnes få etablerte prosesser og tiltak for oppfølging.

Kuvaas & Dysvik (2016), hevder at flere av arbeidsmiljøkartleggingene som benyttes, ofte er meningsløse og heller ikke i samsvar med empiri. Videre hevder de at kritikken mot dem ofte handler om at de bare er såkalte «temperaturmålinger», som bare vil være ett grunnlag for videre diskusjon. Dette er uheldig, da det medfører at mange organisasjoner kaster bort dyrebar tid og ressurser på målinger som ikke har en verdi. Det rapporteres da for rapporteringen sin skyld, og ikke for å oppnå resultater eller læring.

Det har også kommet kritikk i forhold til at det kanskje unngås å stille spørsmål om tema som kan tenkes å være svake. Da blir det litt som ordtaket sier, at «som man roper i skogen får man svar». Dette henspilles til at man får svar på det man spør om, men at det kan tenkes at enkelte spørsmål ikke blir stilt, fordi man er redd for at svarene kan gi merarbeid i etterkant som man ikke har tid, anledning eller kompetanse til å følge opp. Da kan det være enklest å stille uproblematisk spørsmål, som ikke avdekker dypereliggende problemer. En utfordring kan da være at de heller ikke engasjerer så mye, for dersom ikke spørsmålene oppfattes som relevante, kan det i ytterste konsekvens være at enkelte ikke tar seg bryet med å svare på dem.

Hoff & Lone, (2014); Kuvaas & Dysvik, (2016); Nordrik, (2012), hevder at det kan være vanskelig for HR ledere å finne gode undersøkelser som både er forankret i forskning, og samsvarer med de ulike virksomhetenes behov, fordi ledere ofte mangler forskningsbasert kunnskap. De hevder videre at resultatet da kan bli at ledere velger medarbeiderundersøkelser med lav forskningsevidens, og kan risikere å kartlegge arbeidsmiljøfaktorer som ikke har sammenheng med de ansattes holdninger, motivasjon og prestasjoner.

Dersom det mangles ressurser i organisasjonen, er det likevel mulig å leie inn denne kompetansen i form av eksterne konsulenter. Fordelene med dette er at de gjerne har jobbet med mange forskjellige virksomheter gjennom tid, og har god erfaring med slike undersøkelser. Når de jobber med dette til daglig, vil de også være oppdatert på nyeste forskningsevidens på området. Det kan likevel være en utfordring at de ikke kjenner kulturen, og heller ikke miljøet de skal forske i. De kjenner kanskje heller ikke til hvilke mål som er satt, eller hvordan organisasjonen er strukturert.

En mulighet kan da være å lete etter ressurser internt, ved å tilby kurs og opplæring til ansatte som allerede jobber i organisasjonen, og som kjenner til forholdene på innsiden.

Det er mange meninger om kvantitative medarbeiderundersøkelser, og mange av dem er negative. Hoff & Lone (2014) påpeker likevel at det innen forskningen finnes eksempler på at gode undersøkelser kan være positive og bidra både til bedre helse og god lønnsomhet. Det er også en fordel at de kan være enkle å gjennomføre, og at det som regel ikke kreves store ressurser for å gjennomføre dem.

1.4 Kvalitative medarbeiderundersøkelser

Man kan ikke regne på en holdning eller en mening, og kvalitativ metode brukes når man ønsker å finne ut mer om et intervjuobjekts opplevelse eller oppfatning av et tema. Denne metoden egner seg best når man søker ny informasjon, gjerne på områder der det finnes lite kunnskap fra før, og man beveger seg mer i ukjent farvann og søker en tilnærming mot ny kunnskap.

På samme måte som i kvantitative undersøkelser, vil man i kvalitative intervjuundersøkelser kunne avdekke hvordan det står til i organisasjonen. Uansett hva bedriften ønsker å finne svar på, kan de spørre om, men i stedet for å bruke et spørreskjema, benyttes det her primært intervjuer til innsamling av informasjon.

Kvalitativ metode handler om teorier om hermeneutikk (fortolkning) og fenomenologi (menneskelig erfaring). Ved en fenomenologisk hermeneutisk tilnærming, er hovedpoenget at forskeren stiller seg åpen og sanselig stemt, lar objektet få prate uten å bli avbrutt av forskerens perspektiv, og blir møtt med utdypende og oppfølgende spørsmål (Drageset & Ellingsen, 2010).

Kvalitative metoder omfatter ulike former for innsamling, bearbeiding og analysering av data som er hentet fra samtaler, observasjon eller skriftlig materiale. Målet er å forske på innholdet av samtalene, slik det oppfattes av intervjuobjektene. Dette innholdet krever deretter kvalifisert og reflektert fortolkning, for å kunne utvikles videre til vitenskapelig kunnskap.

Ved kvalitative forskningsintervjuer benyttes langt færre informanter enn i kvantitative undersøkelser. Man velger et intervjuutvalg som skal være representativt for den gruppen det skal representere. Dette må velges med omhu, og krever nøye planlegging i forkant.

Denne type undersøkelser er også tidkrevende, både i planleggingsfasen, under intervjuene, og i etterkant. Når intervjuene er ferdige, gjenstår et møysommelig arbeid med tanke på å fortolke og forklare, og så benytte den informasjonen som har kommet frem på en god og nyttig måte.

Selv om kvalitative intervjuer både er ressurskrevende og tidkrevende, får man til gjengjeld en del informasjon som man ikke kan forvente å få i kvantitative undersøkelser. Hvis kjemien mellom partene er god, og rammene rundt oppleves trygge, kan forskeren her få intervjuobjektene til å fortelle sin historie på en grundig og utfyllende måte. Slik kan man avdekke ting man ellers ikke hadde klart å fange opp.

Det er også mulig å endre strategi og problemstilling underveis, etter hvert som man erverver ny kunnskap eller det kommer frem ny informasjon. Dette er et fortrinn i kvalitativ metode, fordi den gir rom for å være fleksibel, og bidrar til å finne ny og uventet kunnskap underveis i prosessen som kan belyse problemstillingen eller gi ny innsikt.

Hvis det for eksempel er en konflikt som blir avdekket, eller bare manglende motivasjon, kan man her få tak i all den informasjonen man trenger. Her kan forskeren be intervjuobjektene om mer utfyllende forklaringer og stille oppfølgings spørsmål underveis, helt til man klarer å tegne et godt bilde av situasjonen. Dersom et intervjuobjekt forteller om manglende trivsel og motivasjon, kan det ved at de riktige spørsmålene stilles, både avdekkes hva som er årsaken, hvordan det har oppstått og hvordan man tenker at det kan løses.

Det å sitte sammen i en intervjusituasjon gir også mer informasjon enn kun det rent muntlige. Kvale & Brinkmann (2019) forklarer at et intervju er en arena der det konstrueres kunnskap i samspill eller interaksjon mellom intervjueren og den intervjuede.

En dyktig intervjuer kan fange opp stemninger og følelser, og få et godt innblikk i hvordan intervjuobjektet har det, på godt og vondt. Når det settes av tid til et intervju, er man også i en modus der man forventer en god samtale. Mange kan ha mye på hjertet, og får da mulighet til å fortelle dette i en trygg og god setting. På denne måten kan en kvalitativ intervjuundersøkelse være en god arena for å ta opp ømtålige saker.

Kvalitativ forskning har likevel en del etiske utfordringer som man må ta i betraktning. Det kan være at intervjuobjektene er i en sårbar situasjon, og at dette må tas hensyn til i intervjuprosessen. Det kan også være en ubalanse eller nivåforskjell mellom intervjuer og intervjuobjekt, som kan slå uheldig ut i forhold til opplevd mindreverdighetskompleks eller underlegenhet.

Drageset & Ellingsen (2010) forklarer viktigheten av at forskeren har en åpen tilnærming, nøyaktighet, refleksjon, og evne til å møte dynamiske utfordringer i intervjusituasjonen. Det å stille gode oppfølgingsspørsmål, som for eksempel «forstår jeg deg riktig når du sier ...?» eller «kan du gi noen eksempler på det du sier?» Forskerens kunnskap, verdi og ståsted kan også ha stor betydning for den verdien som skapes. I etterkant må også forskningsprosessen tydeliggjøres, da den har stor betydning for troverdigheten.

En kvalitativ intervjuundersøkelse kan gi god og nyttig kunnskap, og gjerne ny kunnskap man ikke hadde fra før. Man kan gå dypt inn i materien og få ting frem i lyset ved å forske i dybden på et smalere felt.

1.5 Medarbeiderundersøkelser – hvilken skal man velge?

Hvis man ønsker informasjon om hva som bidrar til trivsel og motivasjon på arbeidsplassen, kan det være nyttig å spørre de som jobber der. I en liten organisasjon kan det være mulig å spørre medarbeiderne direkte, men i større organisasjoner er dette både tidkrevende og lite hensiktsmessig. Det kan også være at enkelte kvier seg for å si det de mener direkte, i frykt for at det blir tatt ille opp, og at de da svarer noe annet enn de ville ha gjort om de fikk svare anonymt.

Da kan man velge å benytte seg av en medarbeiderundersøkelse. Som vi har sett, finnes det både kvantitative og kvalitative medarbeiderundersøkelser, og vi har sett på likheter og forskjeller, samt fordeler og ulemper ved begge typer undersøkelser. Mens kvantitative undersøkelser gir mest informasjon som kan tallfestes, får man ved kvalitative intervjuundersøkelser informasjon som går mer i dybden.

For å avdekke hva som fører til jobbtrivsel i RCN, blir det videre i denne studien hovedsakelig benyttet kvalitative forskningsintervjuer av ansatte. I tillegg blir det sett på variablene for jobbtrivsel som er gjennomført i de kvantitative medarbeiderundersøkelsene i selskapet i 2017, 2018 og 2019. Disse blir sammenlignet i den grad det lar seg gjøre, for å se på hvilke likheter og ulikheter man finner mellom kvalitative og kvantitative undersøkelser. I tillegg vil relevant teori på området belyses, og knyttes opp mot funnene som blir gjort.

Studiens formål er å se på hvilke kritiske suksessfaktorer som bidrar til jobbtrivsel i RCN, samt likheter og ulikheter mellom kvalitative og kvantitative arbeidsmiljøundersøkelser.

Problemstillingen for denne studien er som følger:

Hvilke kritiske suksessfaktorer for jobbtrivsel identifiserer vi i henholdsvis en kvantitativ arbeidsmiljøundersøkelse, og hvilke suksessfaktorer blir pekt på i en kvalitativ undersøkelse?

1.6 En kvalitativ tilnærming til å undersøke arbeidsmiljøet

Denne studien har utført kvalitative forskningsintervjuer av ansatte i RCN, og er avgrenset til å gjelde ansatte ved servicekontoret.

Denne tilnærmingen har gitt det enkelte intervjuobjektet mulighet til å fortelle sin historie, og til å adressere alle forhold som har vært relevante for den enkeltes jobbtrivsel. I motsetning til kvantitative undersøkelser, har denne metoden gitt objektene en bredere plattform med tanke på å kunne belyse alle forhold ved arbeidsmiljøet, også de som det ikke blir spesifikt spurt om. I form av åpne spørsmål har det vært mulig å ta opp det som har vært oppfattet som viktig, og som har vært det enkelte intervjuobjekts subjektive mening og oppfatning.

Resultatene vil bli sammenlignet med kvantitative medarbeiderundersøkelser som har vært gjennomført i selskapet de siste årene. Dette er foreliggende materiale som det metodisk bare vil redegjøres kort for. Mitt helt selvstendige bidrag er altså den kvalitative undersøkelsen.

1.7 Oppgavens oppbygging

Det første kapittelet i denne oppgaven tar for seg innledning og oppgavens problemstilling. Kapittel 2 handler om empirisk kontekst med en gjennomgang av RCN som organisasjon, og selskapets indre og ytre omgivelser.

I kapittel 3 bli det gjort rede for teori som kan belyse oppgavens problemstilling. Her vil aktuelle teoretiske perspektiver samt tidligere forskning bli gjennomgått.

Kapittel 4 er metodekapittelet. Her blir det redegjort for metodevalg, og hvordan data er samlet inn og behandlet.

Kapittel 5 tar for seg resultatene fra den kvalitative undersøkelsen og her inngår også resultatene fra medarbeiderundersøkelsene til RCN i 2017, 2018 og 2019.

I kapittel 6 drøftes resultatene, og undersøkelsene settes opp mot hverandre, for å se etter lignende funn og deretter drøfte disse.

Kapittel 7 vil konkludere, og samtidig oppsummere de forskningsmessige funnene. Her vil også hovedproblemstillingen bli besvart.

2.0 STUDIEOBJEKTET: RCN SOM ORGANISASJON

Reitan Convenience, i oppgaven kalt RCN, er et av fem selvstendige forretningsområder innenfor Reitangruppen, og omfatter Narvesen, 7-Eleven, YX- 7-eleven og Northland.

RCN er en av Europas største aktører innenfor servicehandel. Selskapet driver kioskvirksomhet i 7 land, og har totalt 2200 utsalgssteder. I 2018 omsatte selskapet for 16,1 milliard NOK. Selskapets kjernevirksomhet og spesialkompetanse er organisering og drift av Franchisebasert virksomhet.

De siste 2 årene har RCN lagt ned flere butikker på grunn av synkende lønnsomhet, og medarbeidere som har sluttet i selskapet, er ikke blitt erstattet. Det er i hovedsak spillekunder som svikter, da digitale plattformer gjør det enklere for kunden å levere sin tippekupong på nett. Yngre generasjoner ser heller ikke ut til å være like opptatt av spill som sine forgjengere, og det tynnes i rekkene. Dette kan se ut til å være en trend i tiden.

I tillegg har volatile oljepriser vært en utfordring, og elbiler har for alvor gjort sitt inntog i samfunnet. Disse forholdene, som heller ikke ser ut til å avta, har ført til at RCN har måttet tenke nytt for å møte morgendagens kunder.

Fokuset har blitt flyttet over på kategorier som mat og drikke. Her er inntjeningen større, og trender i samfunnet viser at folk oftere enn før kjøper mat og drikke på farten.

2.1 Selskapets indre og ytre omgivelser

En organisasjon som forholder seg til en gruppe kjente aktører, kan lett få oversikt over små og store hendelser i sine omgivelser. Jacobsen & Thorsvik (2016) vil betegne slike omgivelser som homogene.

Servicekontoret til RCN har medarbeidere som stort sett er ansatt for å serve butikkene og bensinstasjonene i selskapet. I tillegg forholder selskapet seg i hovedsak til forholdsvise homogene omgivelser, da de har få utskiftninger av samarbeidspartnere og få endringer.

Selv om forholdene er temmelig stabile innad i selskapet, må RCN som alle andre virksomheter også forholde seg til sine ytre omgivelser, og kan bli både direkte og indirekte påvirket av disse.

De ytre omgivelsene forklares ved alle forhold utenfor en organisasjon som kan tenkes å ha en potensiell effekt på organisasjonens effektivitet og legitimitet (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Disse ytre omgivelsene kan innbefatte konkurrenter, leverandører, kunder, politikk og myndigheter. Den siste tiden har vi i tillegg vært vitne til en pandemi, som har bredt om seg og gitt mange utfordringer i store deler av samfunnet. Dette er også en faktor som kan spille inn, og som kan gi ringvirkninger til store deler av næringslivet.

For alle selskap som driver med handel, vil også den generelle økonomiske utviklingen i samfunnet ha en betydning for driften, i tillegg til moter og trender i tiden, og ulike kulturelle faktorer.

Flere av butikkene til RCN er lokalisert på typiske trafikknutepunkt, som buss, T-bane og jernbanestasjoner og flyplasser. Kundegruppene til disse butikkene består i hovedsak av reisende, både turister og pendlere. Disse kundene kjennetegnes gjerne av at de har god økonomi, og at de ofte handler mat, drikke og lesestoff på farten. De er heller ikke så opptatt av pris og tilbud, men heller av god kvalitet og et godt vareutvalg.

Disse butikkene står i sterk kontrast til mange av de små og mellomstore butikkene i RCN, som man gjerne finner på kjøpesenter og handlegater i bysentra. Her er kundene mer prisbevisste, snittalderen er høyere, og mange av dem er også spillere kunder, som leverer inn sine kuponger eller kjøper lodd. Dette er også kunder som er opptatt av god service, og som ofte har en god relasjon til Kjøpmann i sin nærbutikk. Den nære relasjonen mange Kjøpmenn får til sine trofaste kunder gjennom mange år, kan oppleves som en viktig trivselsfaktor.

Utfordringen med disse kundene, er at de sjeldnere kjøper høyprofittvarer som mat og drikke, og at det i tillegg er stort frafall av spillere kunder generelt, enten fordi de dør ut, eller fordi de leverer sine kuponger elektronisk på nett. Det er stor grunn til å frykte at en del av de minste butikkene ikke vil være i drift om få år, fordi de allerede er marginale, og ikke tåler å tape ytterligere omsetning.

Uansett om butikken er liten eller stor, har RCN en franchisemodell, med en Kjøpmann som er franchisetaker i hver butikk, og som driver sitt eget foretak, og dermed eier driften av butikken. Dette kan oppleves som en stor trivselsfaktor, da en franchisetaker har frihet til å forme sin egen arbeidsdag og styre sin egen arbeidstid. Videre er det et visst handlingsrom i forhold til hvordan butikken driftes, og muligheten til å ansette egne medarbeidere.

Franchise er et samarbeid mellom to selvstendige parter, der franchisegiver, som i dette tilfellet er RCN, har utviklet og eier et konsept, og franchisetaker, som i RCN tituleres som Kjøpmann, har rett til å benytte konseptet innenfor de rammene som er gitt. Denne forretningsmodellen, som først ble utviklet i USA, er i dag vanlig i kjededrift over hele verden.

Franchise handler i stor grad om frihet, fordi hver franchisetaker driver sin egen virksomhet innenfor en kjede. Det å ha denne friheten, ser ut til å oppheve noe av byrden med det store ansvaret som hviler på hver Kjøpmann, ikke minst det økonomiske, da inntektene kan variere mye fra måned til måned.

2.2 Serviceenheten i RCN

Denne studien er avgrenset til å gjelde RCN sitt norske hovedkontor, også kalt servicekontoret, som er lokalisert på Ensjø i Oslo. Per 01.02.2020. hadde servicekontoret 135 ansatte.

Servicekontoret er delt opp i forskjellige enheter, som marked og kategori, økonomi, lønn, salg, IT og HR. Hver avdeling har sin teamleder, som rapporterer til Administrerende Direktør.

Formålet til servicekontoret er å serve franchisetakerne, eller Kjøpmennene, med alt fra regnskapsføring, lønnskjøring og markedsføring. HR avdelingen samarbeider også tett med de ulike Kjøpmennene når det gjelder ansettelse eller andre forhold knyttet til de ansatte i de ulike butikkene. De passer på at lover og regler blir fulgt opp, og gir råd og veiledning ved behov. I tillegg arrangerer de kurs og samlinger, og ser til at Kjøpmennene følger konseptet de er en del av.

Når Kjøpmennene er fornøyde, vil dette være en trivselsfaktor for de ansatte på servicekontoret, da fornøyde Kjøpmenn er enklere og hyggeligere å samarbeide med. Alt henger sammen, og selv om ansatte på servicekontoret sjelden har kontakt direkte med kunden, vil de oppleve gjennom Kjøpmennene hvordan det står til ute i butikk. Når kundene er fornøyde og økonomien er bra, kan det bidra til god trivsel for alle i RCN, uansett hvor i systemet de jobber.

Til tross for at alle de ulike avdelingene på servicekontoret holder til i samme hus, ser vi i studien at det eksisterer ulike kulturer, såkalte subkulturer, innad i hver avdeling.

2.3 Bakgrunn for og historien til medarbeiderundersøkelser i RCN

I mange år har RCN målt medarbeidertilfredsheten med den hensikt å kartlegge medarbeidernes motivasjon, samt enkelte faktorer som fremmer motivasjonen. Blant disse er frihet og autonomi, sosial støtte, kurs og opplæring, og gode relasjoner mellom kollegaer og leder.

Undersøkelsene ender opp som en rapport med resultatet for variablene som er målt i organisasjonsmålingen. I tillegg har rapporten oversikt over svarene for hver enkelt påstand.

Hver enkelt leder får tilgang til sin rapport for å gjennomgå den med sitt team, men kun dersom det i teamet er minst 4 som har svart. Dette for å sikre anonymiteten til hver enkelt deltaker. Dersom det er færre enn 4 ansatte i et team, brukes svarene fra hele RCN samlet, i stedet for

svarene fra egen avdeling. Det kan også forekomme at leder ber om tillatelse fra teammedlemmene til å gjennomgå undersøkelsen, til tross for færre enn 4 svar, men da må hver og en gi sin tillatelse til dette.

Det blir benyttet ekstern støtte til utarbeidelsen av medarbeiderundersøkelsene. Tillitsvalgt og verneombud deltar ikke i denne fasen, men er med på gjennomgangen av undersøkelsene i etterkant, sammen med HR og Adm. Direktør.

3.0 TEORI

3.1. Innledning

Dette kapittelet tar for seg ulike teorier som har sammenheng med oppgavens tema. Det er tatt utgangspunkt i relevante teorier fra arbeidsmiljøforskningen fra 1960 tallet og frem til i dag.

Først blir det en avklaring av hva begrepet jobbtrivsel innebærer, og hva som fører til jobbtrivsel. Deretter vil det bli en forklaring på motivasjon og selvdetermineringsteori, som viser hva empirien forteller oss om hva som skaper motivasjon, samt hva som er forskjellen på indre og ytre motivasjon. Denne teorien er tatt med fordi vi ser i denne studien at RCN har autonomirelaterte medarbeidere. Vi skal se på hva dette innebærer, og hvorfor det er så viktig å lede disse medarbeiderne på en måte som gjør at de yter sitt beste.

Da stress er et viktig tema generelt i arbeidslivet, og på bakgrunn av at det også er et av hovedspørsmålene i intervjuundersøkelsen, blir det redegjort for hva begrepet innebærer, og hva som er forskjellen på positivt og negativt stress.

Herzbergs teori som omhandler motivasjonsfaktorer (indre faktorer) og hygienefaktorer (ytre faktorer) viser oss hva som skiller mellom de faktorene som fører til trivsel og de faktorene som ikke gjør det. Vi ser flere eksempler på dette i oppgaven.

Psykologisk kontrakt er en viktig arbeidslivsteori. Den forteller om de mange usynlige båndene som knytter arbeidstaker og arbeidsgiver sammen. Vi ser eksempler på dette i studien, og vi ser også hvorfor det er så viktig at den psykologiske kontrakten mellom partene blir opprettholdt gjennom arbeidsforholdet.

Lønn og belønning handler om hvordan arbeidstaker og arbeidsgiver står på hver sin side av en transaksjon, men at dette handler om mye mer enn økonomiske incentiver. Vi ser i

intervjuundersøkelsen hvordan intervjuobjektene forteller at penger ikke er det viktigste, og at det er mulig å være fornøyd til tross for at man ikke er fornøyd med lønn, fordi det er så mange andre faktorer som også spiller inn og påvirker trivselen.

Kultur er et vidt begrep som blir nøye forklart i dette kapittelet. Det blir gjennomgått hvordan kultur kan virke inn i mange prosesser og hvordan medarbeiderne kan påvirke og bli påvirket av den. Det blir også forklart hva som kjennetegner subkulturer, for vi ser i oppgaven at medarbeiderne i RCN mener at det eksisterer subkulturer i selskapet.

Til slutt er det laget en definisjon av ledelsesbegrepet, og videre forklares ulike former for ledelse som er vanlige i organisasjonslivet i dag.

3.2 Hva påvirker trivselen i organisasjonen?

Jobbtilfredshet er et bredt tema, og defineres her som et samlebegrep på de ulike holdningene vi har til arbeidsplassen vår.

Selv om de fleste intuitivt forstår hva jobbtilfredshet betyr, er det likevel et begrep som kan være utfordrende å forklare. Kopperud (2012) kaller det arbeidsglede, og hevder at denne arbeidsgleden vil øke medarbeidernes prestasjoner.

Videre kan man koble begrepene jobbtrivsel og arbeidsglede sammen med medarbeidernes opplevelse av anerkjennelse, autonomi, meningsfulle arbeidsoppgaver, og et godt organisasjonsklima. Opplevelse av arbeidsmiljøet kalles klima når det er enighet om denne opplevelsen (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Innen forskningen er det rimelig konsensus om at dersom man skal skape et godt organisasjonsklima, må følgende punkter være til stede (Tidd & Besant 2013).

- Tillit og åpenhet mellom medarbeider og leder, og medarbeidere imellom
- Involvering og utfordringer i jobben
- Støtte fra medarbeidere og ledere
- Handlingsrom og frihet

For at disse faktorene skal være til stede, må det være en kultur for dette i selskapet. Tillit og åpenhet innebærer at den enkelte arbeidstaker blir vist tillit og blir møtt med åpenhet fra de andre i sin avdeling. Involvering og utfordring kan bygge på at man får brukt sine kunnskaper og blir utfordret i form av meningsfulle og utviklende arbeidsoppgaver. Dette kan også omhandle medvirkning, og skal en slik medvirkning bli vellykket, må det være samsvar mellom formen på medvirkningen, organisasjonens beredskap og de ansattes modenhet for deltagelse og kompetanse (Pasmore & Fagans, 1992). De har videre delt medvirkning inn i 5 nivåer:

- Conforming (Passiv deltagelse)
- Contributing (Bidra til å forbedre det eksisterende)
- Challenging (Forsøk på å forandre noe i eksisterende system)
- Collaborating (Samarbeide med andre som ønsker å endre systemet)
- Creating (Skape et nytt system)

I et selskap vil de siste 4 nivåene gjøre seg gjeldende ved måten en medarbeider blir møtt på når hun tar initiativ til å lage bedre løsninger, eller dersom ulike arbeidsoppgaver har utspilt sin rolle og nye systemer må skapes.

Støtte fra medarbeider og leder kan blant annet være sosial støtte. Karasek & Theorell (1990) beskriver sosial støtte som særskilt viktig i forhold til forebygging av helseplager og utbrenthet. Sosial forståelse forstås her som et nivå for hjelpsom sosial interaksjon mellom både medarbeidere og overordnede.

House (1981) beskriver på lignende måte det som oppleves som emosjonell støtte, som går ut på at en kollega eller nærmeste leder lytter aktivt og viser interesse, i tillegg til å gi råd ved utfordringer eller vanskelige arbeidssituasjoner. Emosjonell støtte er et sosialt samspill som bidrar til trygghet for den enkelte, og som igjen vil kunne bidra med en høyere grad av jobbtilfredshet.

Det kommer frem i denne studien at flere etterlyser mer støtte fra sin nærmeste leder. Selv om de ansatte i RCN er opptatt av å styre sin egen arbeidshverdag i stor grad, uttrykker de likevel et ønske om støtte og oppfølging fra leder. Samtlige av de som deltok i intervjuundersøkelsen var likevel samstemte i at støtte fra kollegaer også er svært viktig, og at denne støtten er et viktig bidrag til trivsel på jobben.

3.3 Motivasjon og selvdetermineringsteori

Motivasjon kan defineres på følgende måte: de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til, og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse (Kaufmann & Kaufmann, 2014, s 93). Motivasjon i arbeidslivet er nødvendig, enten du skal lede deg selv eller bli ledet av andre (Clegg et al. 2011). I korte trekk kan man si at motivasjon er selve drivkraften bak det man gjør, og hvis ikke denne motivasjonen er til stede, vil man ikke klare å utføre oppgavene på en god måte.

Selvdetermineringsteori deles inn i to hovedgrupper, indre og ytre motivert atferd, eller indre og ytre motivasjon, som kan ha ulik innvirkning i arbeidslivet. Indre motivasjon handler om gleden av arbeidet i seg selv. Dette er en naturlig motivasjon, som kommer av menneskets psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilknytning. Det handler om å føle seg fri og vise viljestyrke i sin handling (Deci & Ryan, 1995).

I tillegg til å føle glede ved selve jobben, kan indre motivasjon også skape utholdenhet i langt større grad (Hardre & Reeve, 2003). Amabile (1983) hevder at indre motivasjon også kan bidra til at arbeidstaker blir mer kreativ, og Van Steenkiste et al. (2005) hevder sågar at det kan forventes en bedre begrepsmessig forståelse og fremme læring.

Deci & Ryan (1995) mener at autonomi er det viktigste kriteriet innenfor indre motivasjon. Autonomi forklares her som frihet og rom for å handle og ta egne beslutninger når man utfører sitt arbeid (Hackman & Oldham, 1976). I arbeidslivet kan man forstå autonomi som frihet til å styre sin egen arbeidstid og egne arbeidsoppgaver, uten at man opplever å bli sett over skulderen, detaljstyrt eller kontrollert.

Ytre motivasjon henger mer sammen med ytre belønningsformer som lønn, bonus og ulike hygienefaktorer, som beskrevet i Herzbergs teori om motivasjon senere i kapitlet. Denne motivasjonen gjenspeiles av at arbeidstaker gjennomfører sine oppgaver på bakgrunn av at det forventes en type belønning i etterkant. Deci & Ryan (2000) hevder at for høyt fokus på ytre belønning vil overskygge den indre motivasjonen og kunne føre til at selve gleden ved jobben helt eller delvis forsvinner.

I selvdetermineringsteorien er det tre personlighetstrekk som skiller seg ut, og som relateres til indre og ytre motivasjon. Disse er autonomiorientering, kontrollorientering og upersonlig orientering (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Dersom de ansatte i en virksomhet er autonomiorienterte, vil de trekkes mot et behov for å styre egne arbeidsaktiviteter, samt å kunne realisere sine egne interesser og ønsker. Dersom det gis rom for dette, vil disse medarbeiderne kunne oppleve en indre motivasjon, mestringsfølelse og glede over å utføre sine arbeidsoppgaver.

Det motsatte ser vi hos kontrollorienterte medarbeidere, som regulerer sin atferd basert på begrensinger og kontroll (Mikkelsen & Laudal, 2016). Denne type medarbeidere vil oppleve at de blir kontrollert og bestemt over, og konsekvensen kan være at de mister motivasjonen og gleden over å utføre arbeidsoppgavene sine.

Upersonlig orienterte ansatte har vanskelig både for å finne indre og ytre motivasjon. De leter etter tegn på at de ikke mester oppgavene sine, og setter søkelys på faktorer som indikerer at de er inkompetente og ikke vil klare å lykkes. Mangelen på denne type motivasjon kan føre til en følelse av hjelpeløshet, depresjon og ikke målrettet atferd (Gangne & Deci, 2005).

Dersom et selskap velger å rekruttere inn autonomirelaterte medarbeidere i stillinger som krever stor grad av beslutningsfrihet, bør dette stå i stil til måten ledelse utøves på. Autonomirelaterte ansatte krever sin dose frihet, og kan miste sin motivasjon av å føle seg kneblet og sett over skulderen. Dette ser vi flere eksempler på i intervjuundersøkelsen, der flere trekker frem utfordringer med å ha en leder som detaljstyrer dem og ser dem over skulderen.

I enhver bedrift er menneskene den viktigste ressursen, og like viktig som å tiltrekke seg og holde på den riktige kompetansen, er det å utnytte denne kompetansen på best mulig måte. Motiverte medarbeidere ønsker å yte noe ekstra og bruke sine ferdigheter til beste for seg selv og organisasjonen de jobber i. Organisasjoner som har motiverte ansatte, vil alltid ha en fordel i forhold til organisasjoner der ansatte bare gjør det som kreves av dem (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Når vi ser i studien at lønn ikke er den viktigste trivselsfaktoren for de ansatte i RCN, men at det er andre faktorer som bidrar mer til å styrke motivasjonen, bør organisasjonen ha stort fokus på disse faktorene. Motiverte ansatte kan vise seg å være et stort konkurransefortrinn, og derfor bør enhver organisasjon undersøke og identifisere det som kan være de viktigste motivasjonsfaktorene for nettopp sine ansatte.

3.4 Stress - begrepsavklaring

Stresshåndtering er et viktig tema i jobbsammenheng. Forskning viser oss at forebygging og håndtering av stress kan virke positivt på helse og trivsel, og dette kan igjen øke medarbeiderens produktivitet. Lazarus & Folkman (1984) beskriver psykisk stress som et forhold mellom en person og omgivelsene, der personens evner og ressurser ikke strekker til i forhold til de krav som blir stilt. Dette kan videre beskrives som en manglende overensstemmelse mellom individets mestringsevne og krav i jobbhverdagen.

Begrepet jobbstress har siden vært gjenstand for mye forskning, men ingen kan konkludere med at det er noen sykdommer eller symptomer som skyldes stress alene. Dette gjør at begrepet stress brukes om ulike belastninger og påkjenninger, reaksjoner og mestringsstrategier og om resultater og konsekvenser (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Mange forskere hevder at stress er den oppsamlede virkningen av dagligdagse små og store problemer, som til slutt bygger seg opp til å bli en belastning (Kaufmann & Kaufmann, 2014).

Moore et al. (2004) fant i sin forskning at gjentakende eksponering av organisasjonsendringer bidro til stress ved å ha en signifikant sammenheng med jobb-usikkerhet, uavklarte roller, turnoverintensjon, depresjon og generelle helseproblemer.

Stress kan likevel både oppleves som positivt og negativt. Positivt stress kan skjerpe oppmerksomheten, motivasjonen og ytelsen (Kaufmann & Kaufmann, 2014). For eksempel det å være skjerpet før en eksamen, eller når man står foran en forsamling og skal holde et innlegg eller foredrag. Denne positive stressfaktoren kan da bidra til at man yter sitt beste.

Trusselen som kjennetegner det negative stresset, oppstår først når belastningen overstiger en viss terskel, og blir uhåndterbar. Dette blir en subjektiv bedømmelse fra individet selv, i forhold til hvorvidt stresset oppleves positivt eller negativt.

Det er den negative virkningen av stress som bør motarbeides i en organisasjon, og forskning har vist at blant annet sosial støtte har stor betydning som en stressdempende faktor. Denne sosiale støtten kan skapes ved sosiale nettverk og en sterk fellesskapsfølelse blant de ansatte. Andre faktorer som kan motvirke stress kan blant annet være desentralisering, økt medvirkning i beslutningsprosesser, opplæring og veiledning, jobbrotasjon og fysisk trening (Kaufmann & Kaufmann, 2014).

3.5 Herzbergs motivasjons teori

Herzbergs tofaktor teori, som er en mye referert behovsteori for motivasjon, kan forklare hvordan man utvikler tiltak som kan øke motivasjonen. Ved å gjennomføre hundrevis av intervjuer av arbeidstakere på 1960 tallet, fant Herzberg ut at de faktorene som var årsak til trivsel hos arbeiderne, var helt andre årsaker enn de som bidro til mistrivsel. Det innebærer at selv om man gjorde noe med forholdene som førte til mistrivsel, så bidro dette likevel ikke til at arbeiderne ble mer tilfredse. Dette impliserer at motivasjons og hygienefaktorer er to uavhengige faktorer, som opererer på ulike områder innenfor individets motivasjonsspektrum og at mistrivsel ikke er det motsatte av trivsel. Herzberg kalte disse to faktorene i teorien sin for Motivasjonsfaktorer, og Hygienefaktorer.

Motivasjonsfaktorene (indre faktorer) handler om gleden av arbeidet i seg selv, om ansvar, prestasjoner og anerkjennelse for jobben man gjør. Andre motivasjonsfaktorer kan være selvutvikling, selvrealisering og frihet til å arbeide selvstendig. Felles for motivasjonsfaktorene er at de kan bidra til jobbtrivsel dersom de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede. Når motivasjonsfaktorene mangler, fører dette til en nøytral tilstand, men dersom de er gunstige, virker de positivt på jobbtilfredshet og produktivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2014).

Hygienefaktorene (ytre faktorer) derimot, bidrar til mistrivsel dersom de ikke er til stede, men de fører likevel ikke til trivsel selv om de er til stede. Det som kjennetegner hygienefaktorene, er at det handler mest om ytre faktorer, som lønn, status, arbeidsforhold og jobbtrygghet. Det at man for eksempel opplever ordnede arbeids og lønnsforhold og følger arbeidsmiljøloven, skaper ikke nødvendigvis trivsel, men dersom dette ikke er på plass, kan det bidra til å skape mistrivsel. Det at en bedrift scorer høyt på hygienefaktorer, kan resultere i et godt arbeidsmiljø, men bidrar ikke til å forklare jobbtilfredshet (Mikkelsen & Laudal, 2016). Hvis en leder oppfattes som styrende, kontrollerende, urettferdig eller faglig svak, kan dette skape misnøye. Da spiller det liten rolle for trivselen om bedriften følger lover og regler, og man har et trygt og sikkert arbeidsmiljø.

Hygienefaktorer kan også innbefatte lys og temperaturforhold eller utstyr man trenger til å utføre arbeidet. Dette alene skaper ikke trivsel, men det kan oppstå mistrivsel dersom dette ikke er i orden. Andre ytre faktorer som kan kjennetegnes som hygienefaktorer, kan være en fin kantine, kunst og utsmykkinger, treningsrom eller et vakkert kontorlandskap. Dette er alene

ikke nok til å skape trivsel, men samlet sett, kan disse faktorene være bidragsytere for et godt arbeidsmiljø.

Dersom de ytre faktorene er til stede, vil det uansett ikke spille så stor rolle for jobbtrivselen dersom ikke motivasjonsfaktorene er til stede i tillegg. Det hjelper altså ikke på jobbtrivselen med et fint kontor og treningsrom, hvis man ikke i tillegg opplever motivasjonsfaktorer som blant annet anerkjennelse, autonomi og selvutvikling i jobben.

I intervjuundersøkelsen som ble foretatt i forbindelse med denne studien, svarte flere at de var fornøyde med mange av hygienefaktorene i selskapet. Blant annet kom det frem at RCN har en god feirekultur, og flere hyggelige sosiale sammenkomster i løpet av et år, blant annet sommerfest og julebord. I tillegg var det flere som svarte at de satte pris på barista, en god kantine og treningsrom. Funnene i undersøkelsen samsvarer godt med det litteraturen forteller oss, da det kom frem at disse hygienefaktorene bidrar til et godt arbeidsmiljø, men at dette alene ikke er nok til å skape jobbtrivsel, dersom motivasjonsfaktorene ikke er til stede i tillegg. Motivasjonsfaktorene som viste seg å være viktigst for de som svarte, var autonomi og medbestemmelse, gode kollegaer og et godt forhold til sin nærmeste leder.

3.6 Psykologisk kontrakt

Folk bytter jobb oftere enn før, og det vil alltid være rift om de beste medarbeiderne. For å holde på de mest verdifulle ansatte, må organisasjonene gjøre ulike tiltak for å få dem til å bli lengre i jobben.

En arbeidskontrakt alene er ikke mye verdt, for hvis den ansatte ikke trives og føler seg godt behandlet, kan veien til neste arbeidsgiver bli kort.

I de senere år har det vært en økende interesse for hvordan man kan knytte medarbeiderne følelsesmessig til en organisasjon ved at det skapes en såkalt psykologisk kontrakt mellom organisasjonen og dens medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Begrepet Psykologisk kontrakt ble først introdusert av Argyris og Levinson på 1960 tallet, og forklarte de gjensidige forventingene mellom ledere og ansatte. Et eksempel var et scenario i fabrikker der formennene skulle ha oppsyn med arbeiderne. Den psykologiske kontrakten gikk ut på at så lenge formennene lot arbeiderne være i fred, jobbet de raskt og effektivt. Innblanding i arbeidernes jobb, ble betraktet som et brudd på denne kontrakten, og førte til at arbeiderne

reduerte sin arbeidsinnsats. Begrepet ble reintrodusert og revitalisert av Rosseau (1995), som vektla forventninger, løfter og forpliktelse mellom partene i sin forskning.

Man kan altså se for seg at en psykologisk kontrakt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver illustreres av en slags gjensidig forpliktelse mellom partene. Rosseau (1995) forklarer dette som et gjensidig bytteforhold, og at måten vi oppfatter denne kontrakten på, vil bestemme hvordan vi oppfører oss i ansettelsesforholdet. Vi kan også se på dette som en tilstedeværelse av følelsesmessige bånd, til tross for at en arbeidsplass til vanlig ikke er en arena som forventes å bli styrt av følelser.

Psykologiske kontrakter kan binde personer til organisasjoner på ulike måter, både ved normative bånd, der arbeidsgiver har gjort noe som krever gjenyttelse, som blant annet ved å betale for utdanning, at man er bundet ved trivsel, eller fordi kostandene blir for store ved å slutte, fordi man kan gå glipp av bonus eller frynsegoder.

For å beholde den rette kompetansen, kan bedriften lage ulike former for bindinger. Ett eksempel kan være å betale for videreutdanning, mot at den ansatte binder seg for en bestemt periode i etterkant. Denne bindingsformen er vanlig i det militære, men blir også mye brukt i ulike organisasjoner. Et paradoks her kan være at den ansatte kun blir i jobben fordi kostnadene blir for store ved å slutte, og dette bidrar ikke til å bygge opp under indre motivasjon og arbeidsglede. Det kan også være et tankekors at de som er minst villige til å binde seg, gjerne er de med flest muligheter hos andre arbeidsgivere, og bindingstid kan oppleves negativt for en autonomirelatert medarbeider som setter frihet og medbestemmelse høyt.

Forskning på den psykologiske kontrakten i arbeidslivet fokuserer spesielt på hva som skjer når en arbeidstaker opplever brudd på denne kontrakten, slik vi ser det i fabrikk eksempelet. Dette kan ha negative ringvirkninger for den ansattes forhold til organisasjonen eller til sin leder.

Vedøy (2018) forklarer at forventningene i den psykologiske kontrakten både kan være emosjonelle og rasjonelle. Dette kan tolkes dithen at arbeidstaker forventer en viss utbetaling for utført arbeid, men samtidig krever å bli behandlet med respekt. Andre aspekter kan tenkes å være forventninger til autonomi, trygghet og tillit. Hvis man forventer seg noe, kan det få negative konsekvenser dersom disse forventningene ikke blir innfridd. Dette kan da føre til en opplevelse av at den psykologiske kontrakten er brutt. Studier har vist at dette bruddet fører til en økning i turnoverintensjon og negativ atferd (Turnley & Feldman 1998). Andre studier har vist en nedgang i jobbtillfredshet, tillit, engasjement, og ekstrarolleatferd, som betyr å yte det lille ekstra (Zhao et al.2007).

Et funn i forskning er at trivsel på jobben henger tett sammen med det å ha en følelsesmessig tilknytning til sin arbeidsplass (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Dette kalles også engasjert forpliktelse (Mikkelsen & Laudal, 2016). Bedrifter med høy engasjert forpliktelse kjennetegnes ved lav turnover, lavt sykefravær og høyere prestasjoner enn bedrifter som har lav forpliktelse.

Enkelte arbeidsgivere skaper irreversible goder for sine ansatte, som for eksempel ved å tilby gode forsikringsordninger eller barnehageplass, og oppnår på denne måten å knytte sine medarbeidere både kognitivt og emosjonelt sterkere til organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2014). Slike eksempler finner vi blant annet i organisasjoner som driver med Teal-ledelse, der både barnepass og hundepass, sammen med en flat lederstruktur er viktige brikker for å bidra til trivselen til de ansatte (Laloux, 2015).

En god kultur kan tenkes å bygge opp under positive følelser. Glasø et al. (2014) hevder at positive følelser på jobben kan knyttes til høy jobbtrivsel, økt stresstoleranse, lavt sykefravær, lavt konfliktnivå og høynet produktivitet og effektivitet. Dette kan sees på som et tveegget sverd, da forskning også viser at det motsatte er tilfelle, altså at negative hendelser har større effekt enn positive i samspillet mellom mennesker på arbeidsplassen (Einarsen & Skogstad, 2015). Dette kan tolkes videre som at negative hendelser eller opplevelser kan overskygge de positive, fordi de oppleves sterkere og dermed har større effekt.

Dette kan for eksempel illustreres ved at de ansatte opplever mange positive faktorer på sin arbeidsplass, både hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Sammen bidrar disse til at en viss grad av trivsel, men dersom de viktigste trivselsfaktorene er fraværende, vil dette overskygge det meste som er positivt. Hvis arbeidsgiver bruker store ressurser på hygienefaktorer, som et lekkert kontorlandskap, flott kantine og treningsrom, vil ikke dette bidra til trivselen dersom ikke de viktigste trivselsfaktorene er til stede i tillegg. Forskningen viser oss at dersom man da er en autonomirelatert medarbeider, og opplever å bli sett over skulderen og detaljstyrt, vil ikke disse ytre faktorene styrke trivselen i stor grad, fordi de negative aspektene oppleves så mye sterkere.

Det kan derfor være viktigere å bygge opp den psykologiske kontrakten i form av å trigge de ulike trivselsfaktorene til de ansatte. For å få kunnskap om hvilke faktorer som er viktigst for trivselen, kan man da foreta en kvalitativ eller kvantitativ medarbeider undersøkelse.

3.7 Lønn og belønning

Prinsipal - Agent modellen forklarer hvordan en arbeidsgiver og en arbeidstaker representerer hver sin side av en transaksjon, der arbeidstaker leverer arbeidsinnsats og arbeidsgiver betaler ut lønn (Mikkelsen og Laudal, 2016). Altså går man på jobb for å få lønn. Så enkelt er det likevel ikke å forklare alle aspektene ved en jobb.

Det at jobben bidrar til at man får en meningsfylt hverdag, slik Cassar & Meier (2018) tar til orde for, er fordi arbeid ikke bare er en kilde til inntekt, men også en kilde til mening. Videre hevder de at en økt opplevelse av anerkjennelse i noen grad kan kompensere for de lønnsmessige forholdene på en arbeidsplass, og sannsynligvis gi økt opplevelse av mening i arbeidet.

Som vi har sett i motivasjonsteorien, er lønn å betrakte som en ytre motivasjonsfaktor. Lønn ser ikke ut til i stor grad å øke den indre motivasjonen, selv om det naturligvis kan være enkelte unntak. Flere arbeidsgivere benytter seg av prestasjonslønn og individuell eller gruppe bonuser. I slike tilfeller ligger det målinger til grunn, og bonus blir utbetalt om personen, gruppen eller selskapet har nådd sine mål. Dette kan være ment å trigge den ansattes motivasjon, men forskning viser at dette ikke alltid er tilfelle. Det viser seg at indre motivasjon påvirkes negativt av prestasjonslønn i enkelte tilfeller.

Kvaløy (2018) hevder at bonusordninger kan fortrenge indre motivasjon dersom det gir signaler om mistillit, eller at jobben ikke har noen mening eller annen verdi utover det rent økonomiske. Videre hevder han at hvis man derimot klarer å gjøre jobben mer meningsfull, vil den negative signaleffekten forsvinne, og økonomisk bonus likevel ha effekt. Han hevder videre at tilbakemeldinger og prestasjonslønn virker godt sammen, og gir gode resultater, og at motiverende «pep talk» har størst effekt sammen med prestasjonslønn.

Kuvaas (2009) finner i sine studier at høyt indre motiverte medarbeidere leverer bedre arbeidsprestasjoner enn de som er ytre motiverte, og mest opptatt av lønn og prestisje. Han konkluderer videre med at høyt indre motiverte ansatte også presterer best når de har stillinger som ikke i utgangspunktet er veldig spennende, og at en kilde til denne motivasjonen er selvbestemmelse og stor grad av frihet til å styre egen arbeidshverdag. Mer rapportering og kontroll har motsatt effekt, ifølge Kuvaas (2009), og fører altså til lavere motivasjon og dårligere prestasjoner.

For å oppnå best mulig effekt er det derfor viktig at arbeidsgiver både belønner sine medarbeidere og gir tilbakemeldinger i tillegg. Det ene virker ikke positivt uten det andre, for det viser seg at prestasjonslønn alene, kan føre til dårligere prestasjoner, og man får da det mange psykologer referer til som «The hidden cost of reward» (Kvaløy et al. 2015). Dette handler om å gi en belønning med en klart hensikt om å styrke en spesiell holdning eller arbeidsmåte, og man ender opp med å undergrave den ansattes indre motivasjon og kreativitet, fordi man da ikke jobber for selve gleden av arbeidet i seg selv, men for å oppnå et økonomisk gode.

Studier har vist at incitament som lønner ansatte langt frem i tid, ikke vil gi samme effekt som umiddelbar belønning, og at mindre og hyppigere bonusutbetalinger er mer effektive enn en stor bonusutbetaling en gang per år (Rege, 2018). Videre har undersøkelser vist at virkningen av sosial anerkjennelse og økt status, som for eksempel symbolske belønninger, kan være en betydelig motiverende faktor (Kosfeld & Neckermann, 2011). De hevder også at pengeinsentiver kan ha en ulempe ved at de ødelegger for indre motivasjon, og at slike insentiver virker best på jobber hvor man ikke er drevet av indre motivasjon.

Dersom arbeidet i seg selv er meningsfylt, vil ikke den indre motivasjonen økes ved økonomiske insentiver alene. Disse teoriene er sammenfallende med Hawthorne – studien, som konkluderer med at lønn spiller en mindre rolle enn sosial anerkjennelse (Kaufmann & Kaufmann, 2014).

Disse funnene stemmer også godt overens med funnene i denne studien, da flere av intervjuobjektene påpeker at lønn ikke er det viktigste for jobbtrivsel, men at andre faktorer er viktigere.

3.8 Kultur

På 1960 tallet vokste det frem en interesse for å studere organisasjonskultur, for å kartlegge hvordan ansatte i organisasjoner danner seg bestemte mønstre av meninger, og hvordan disse meningsmønstrene påvirker måten organisasjoner fungerer på (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Siden har det vært forsket mye på ulike bedriftskulturer, og hovedgrunnen til dette, er antakelsen om at kultur kan være en viktig faktor for å beskrive bedrifters suksess (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

Det kan likevel være vanskelig å forske på bedriftskultur, fordi den ikke er nedfelt skriftlig. Det handler også mye om følelser, tanker og holdninger, som det kan være utfordrende å gi en konkret vurdering av. Deal & Kennedy (1982) mener at kultur handler om væremåte, holdninger og «slik gjør vi det hos oss», eller «slik oppfører vi oss på denne arbeidsplassen».

Kultur finnes i alle deler av samfunnet, men det spesielle med en bedriftskultur, er at den dannes innenfor en organisasjon. Altså virker denne kulturen som et sett felles «kjøreregler» for flere personer som jobber innenfor samme selskap, og som gir seg uttrykk i en felles oppfattelse av meninger, symboler og verdier.

Schein (1985) blir ofte referert til i forbindelse med definisjoner av organisasjonskultur. Han betegner organisasjonskulturen som den sanne eller rette måten å oppfatte, tenke og føle på. Videre definerer han kultur som grunnleggende og delte antakelser, verdier, normer og artefakter. Artefakter kan defineres som fortellinger, ritualer og symboler, som hver for seg og sammen bidrar til å gi liv til kulturen.

En sterk organisasjonskultur kan bidra positivt til at ansatte trives og at bedrifter går bra, men det er likevel ikke uvanlig at det utvikles kulturer som kan svekke effekten av formelle styringsmekanismer. Jacobsen & Thorsvik (2016) hevder at kultur også er dokumentert å være en vanlig årsak til at forsøk på endring i organisasjoner mislykkes.

I en organisasjon blir kulturen lært bort til nye personer som blir ansatt, og slik kan den holdes levende over tid. Det kan også være et bevisst ønske fra organisasjonen å rekruttere inn mennesker som man føler vil passe inn i den allerede eksisterende kulturen. Ordtaket «krake søker make», eller homososial reproduksjon, gjør seg ofte gjeldende i organisasjonslivet. Det handler om å rekruttere inn personer som tenkes å passe inn, fordi de ligner på en selv.

Likevel hevder Schein at en kultur stadig blir testet mot virkeligheten gjennom praksis, og at den sannsynligvis vil bli endret dersom de grunnleggende antakelsene viser seg å være gale (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

I intervjuundersøkelsen kom det frem at RCN har en god og sterk organisasjonskultur, som de fleste forteller at de trives med. Selskapet legger stor vekt på å feire små og store begivenheter, som skal bidra til å styrke samholdet. Selskapet er privat eid, av Odd Reitan med familie, som alltid er til stede på det årlige Riksmøte, der alle Kjøpmenn og ansatte fra Servicekontoret deltar. Ikke sjelden står de også for en del av underholdningen, og det er populært i salen når eierne står på scenen og byr på seg selv med sang og musikk. I motsetning til andre store selskap, som

gjerning er eid av utenlandske fond eller investorer, som de ansatte ikke har kjennskap til, kan det private eierskapet i RCN bidra til å styrke den psykologiske kontrakten mellom partene, fordi man føler at man kjenner eierne, og at de bryr seg om hvordan det står til med hver enkelt. Odd Reitan holder også kurs for alle nyansatte, der de får innføring i selskapets filosofi, historie, og eierforhold. Dette bidrar også til å styrke kulturen i selskapet.

3.9 Subkultur

Subkulturer kjennetegnes ved det kulturelle mangfoldet innad i organisasjoner, der det kan oppstå uenighet mellom ulike meninger, verdier og måter å gjøre ting på. Det kan være at hver avdeling har sin egen kultur innenfor selskapets kultur, og at de ulike avdelingene jobber ulikt, noe som vil synliggjøre ulikhetene mellom avdelingene.

Sander (2016) betegner en subkultur som en begrenset kulturell gruppe som lever sammen som et identifiserbart segment innenfor et større og mer komplekst samfunn. Hvis vi tenker oss at den kulturelle gruppen kan være en avdeling i et selskap, så kan vi se for oss at selve organisasjonen kan gjenspeile samfunnet der subkulturene eksisterer.

Martin (1992) hevder at de ulike subkulturene innenfor en organisasjon kan være knyttet til yrkesgrupper og utdanning, men at de også kan være til stede på grunn av organisasjonens inndeling av ulike avdelinger og kontorer. Schein (2010) illustrerer dette videre ved å knytte subkulturer til ulike faktorer som aldersgrupper og kjønn.

En utfordring ved å ha flere subkulturer innenfor en organisasjon, er at det kan skapes en «vi og de andre» holdning blant de ansatte (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Dette kan føre til en ubalanse mellom ulike interesser, gruppetenkning og manglende evne til å forstå hvordan de andre subkulturene fungerer. Dette kan igjen skape avstand og styringsproblemer innad i en bedrift dersom alle subkulturene forsvaret sin egen sektor og ikke er opptatt av helheten.

Selv om man tilhører en subkultur, trenger ikke dette nødvendigvis å bety at man ikke følger selskapets mål og strategier. Jacobsen & Thorsvik (2016) hevder at ansatte innenfor en subkultur også kan slutte sterkt opp mot organisasjonens visjon.

Dette innebærer at en organisasjon gjerne kan ha flere subkulturer som lever side om side, uten at dette trenger å være konfliktfylt. Litteraturen er full av eksempler som viser at mange ulike kulturer kan utvikles og eksistere side om side i en organisasjon.

I denne studien kommer det frem at RCN har flere ulike subkulturer, som ser ut til å være dannet på bakgrunn av avdelinger og team. Samtlige intervjuobjekter forteller at dette ikke er ønskelig, da de synes det er trist at de ikke kjenner sine kollegaer i andre avdelinger. Flere har jobbet sammen i mange år uten at de har en relasjon til hverandre.

3.10 Definisjon av Ledelse

Det tradisjonelle ledelsesbegrepet har vært synonymt med lederskap i hierarkiske organisasjoner, med formelle roller og klar fordeling av makt og kontroll. Dette er en type ledelse vi finner blant annet i byråkratiske organisasjoner, stat og kommune og i det militære. I dette kapitlet vil vi se på ulike former for ledelse, som er mer tidsriktige og nødvendige, da høyt kompetente arbeidstakere er opptatt av medbestemmelse og autonomi i større grad enn tidligere.

Ledelse har blitt definert på mange ulike måter i litteraturen, og Stodgill (1974) hevder at det er like mange definisjoner på ledelse som det er personer som har forsket på emnet.

Hemphill & Coons (1957) beskrev ledelse som et individs måte å lede aktivitetene til en gruppe mot et felles mål. Ledelsesforskeren Kotter (1990), definerte lederskap som iverksettelse av endringer i organisasjonen. For å skape endring, skal lederen sørge for å etablere, legge til rette for, og kommunisere en retning inn i fremtiden (Kotter, 1990).

Northouse (2013) definerer ledelse og lederskap som en prosess, der et individ motiverer en gruppe individer til å nå et felles mål, mens den enkleste definisjonen på ledelse er at du leder noen (Grint, 2010).

Burnes et al. (2018) hevder at ledelse og organisasjonsendringer går ut på det samme, og at det ene er ingenting uten det andre. Dette kan illustrere at en levende organisasjon stadig er i endring, og at ledelse også i stor grad handler om å lede endringsprosesser.

Ledelse og motivasjon henger nøye sammen, og i litteraturen finner vi mange eksempler på ulike lederstiler. Gilley et al. (2009) hevder at en av de viktigste lederegenskapene er å ha evnen til å motivere andre. Som vi har sett i definisjonen av motivasjon tidligere i dette kapitlet, blir ansatte gjerne motivert av autonomi og frihet til å styre egen arbeidstid og egne arbeidsoppgaver. Dette kan da forstås slik at autonomirelaterte arbeidstakere bør ledes på en slik måte at dette vektlegges. Dersom denne type medarbeidere ledes på en kontrollerende og

detaljstyrende måte, vil dette kunne hindre motivasjon, læring og kreativitet. Videre har vi sett at dette i tillegg kan hindre arbeidslyst og ekstrarolleatferd.

På bakgrunn av denne kunnskapen kan det være viktig for enhver leder å kjenne de som skal ledes, og stille seg følgende spørsmål: Hva blir de ansatte motivert av, og hva gjør at de trives på jobb?

3.10.1 Verdibasert ledelse

Verdibasert ledelse kjennetegnes av ledelse gjennom verdier (Aadland, 2004). Det handler om ledelse som foregår etter verdier som er integrert og internalisert i organisasjonen, og som gir seg uttrykk i leders handlinger og holdninger. Personlig ansvar, frihet og medbestemmelse ligger til grunn i denne ledelsesmodellen. Målet er at høy konsistens mellom organisasjonens verdier og visjoner, og de ansattes verdier, vil medføre høyt motiverte ansatte (Aadland, 2004).

Tradisjonell ledelse som styring, koordinering og kontroll har nok på mange måter utspilt sin rolle. Som vi tidligere har sett i delen som omhandler motivasjon, mister arbeidstakere sin kreativitet, trivsel og motivasjon når de opplever sin leder som styrende og kontrollerende. Det kreves derfor helt nye ledelsesformer i dag for å kunne rekruttere og holde på dyktige medarbeidere. En slik type ledelse, som gir rom for autonomi, kreativitet og frihet, kalles gjerne «verdibasert ledelse» (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

RCN driver verdibasert ledelse, og har dette nedfelt i sin selskapsstrategi. Årlig kurses flere av medarbeiderne i denne type ledelse.

3.10.2 Transaksjonsledelse og Transformasjonsledelse

Transaksjonsledelse har likhetstrekk med tradisjonell ledelse, og handler om at forholdet mellom leder og ansatt er en slags sosial transaksjon, der arbeidskraft byttes mot belønning. Denne type ledelse appellerer til arbeidstakers selvinteresse, og er økonomisk motivert (Yukl, 2013).

Hovedprinsippet i transaksjonsledelse er en relasjon som opprettholdes så lenge begge parter tjener på det, men som er skjør og svak sammenlignet med en «psykologisk kontrakt» som vi har sett tidligere i kapitlet. I motsetning til «psykologisk kontrakt», vil en arbeidstaker lett bryte

alle bånd hvis et bedre tilbud plutselig skulle dukke opp, og vil ikke føle noen forpliktelse til sin leder eller arbeidsgiver.

Transformasjonsledelse har store likhetstrekk med verdibasert ledelse og Teal ledelse, og innebærer å spille på følelser og arbeidstakers etiske og moralske verdier (Yukl, 2013). Her vil leder bruke belønninger aktivt for å oppnå atferd som er målrettet, og kun gripe inn dersom arbeidet ikke går som planlagt (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Transformasjonsledelse baserer seg på at leder inspirerer og gir støtte til arbeidstaker, og leder andre ved selv å gå foran som et godt eksempel (Yukl, 2013). Ifølge Bass (1997), vil transformasjonsledelse være en effektiv ledelsesform i alle situasjoner og alle typer kulturer.

3.10.3 Evidensbasert ledelse

Evidensbasert ledelse er et relativt nytt begrep, og Baba & HakemZadeh (2012) omtaler dette som en prosess med å overføre forskning til praksis. Når evidensbasert ledelse søker å overføre best tilgjengelig forskningsevidens til å foreta ledelsesbeslutninger og løse organisatoriske problemer, bidrar dette til å lukke gapet mellom forskning og praksis (Rousseau, 2006). Selv om det kanskje ikke er mulig å bruke empiri på samme måte innenfor ledelse som for eksempel i medisin, så er det viktig å benytte seg av den kunnskapen som er tilgjengelig når det er mulig. Spesielt er dette viktig fordi mange ledere mangler tilstrekkelig utdanning og kunnskap i å benytte forskningsevidens, og Rosseau (2006) mener de ofte baserer sine beslutninger på egen dømmekraft og personlig erfaring.

Ledelse skjer gjennom leders væremåte og kommunikasjon, noe som tilsier at leders personlighet spiller en rolle, da atferd bunnar i personlighet (Martinsen & Glasø, 2014).

«The Big Five» eller «Femfaktormodellen» (Yukl, 2013) ser på om det også kan være en sammenheng mellom personlighetstrekk og ledelse. De fem faktorene for personlighet, som igjen består av ulike underordnede deler, er:

- Nevrotisisme
- Ekstroversjon,
- Åpenhet for erfaringer
- Omgjengelighet
- Samvittighetsfullhet

Disse personlighetstrekkene kan vise naturlige anlegg for visse måter å reagere og handle på. For eksempel vil nevrotisisme beskrive en tendens til å oppleve negative følelser mens ekstroversjon viser en tilbøyelighet til å være sosial. Åpenhet for erfaringer beskriver en tendens

til nysgjerrighet og fantasi, og omgjengelighet kjennetegnes ved empati, tillit og altruisme. Samvittighetsfullhet handler om en tendens til å være ordnet, pliktoppfyllende og kompetent (Martinsen & Glasø, 2014).

Det har vært forsket på hvilke personlighetstrekk som kjennetegner dyktige ledere. Bono & Judge (2004) fant at transformasjonsledelse var forbundet med høy score på ekstroversjon og lav score på nevrotisme. I tillegg samsvarte det med trekk som åpenhet, omgjengelighet og samvittighetsfullhet.

Disse funnene kan tyde på at en leders personlighet kan påvirke deres ledervurderinger, og at enkelte personlighetstrekk er gunstigere enn andre i ledelse. Siden ledelse også er et sosialt samspill, vil både leders og medarbeiders personlighet ha en betydning innenfor dette samspillet.

Evidensbasert ledelse handler om skillet mellom forskning og praksis. Rousseau (2006) definerer evidensbasert praksis som evnen til å ta beslutninger med best tilgjengelig forskningsevidens sammen med beslutningstakerens ekspertise og kundens preferanser.

Gode rutiner kan bidra til å redusere antall dårlige beslutninger. En av hovedutfordringene ved evidensbasert ledelse, er at det kreves både psykologisk forberedelse på å måtte endre praksis, og at man kontinuerlig må oppdatere og evaluere ledelsespraksis og HR-systemer (Mikkelsen & Laudal, 2016). Gevinsten kan likevel være stor ved å tilpasse sin virksomhet til evidensbasert ledelse og å vektlegge leders personlighetstrekk.

Når man ser at personlighet er sterkt forbundet med ledelse, bør personlighet tas i betraktning ved fremtidig ansettelse av ledere (Martinsen & Glasø, 2014).

3.11 Oppsummering og teorirefleksjon

Det er flere teorier som handler om trivsel på arbeidsplassen, og vi har sett på de som er valgt ut som mest relevante for temaet i denne studien. Den psykologiske kontrakten viser hva som styrker og svekker de usynlige båndene mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Vi ser hvor viktig det er med en meningsfull jobb når det gjelder å styrke denne kontrakten, og hvor lett den kan brytes når en medarbeider opplever en ubalanse mellom partene i arbeidsforholdet.

I denne studien ser vi på hvilke faktorer som bidrar positivt til et godt arbeidsmiljø, og hvilke som bidrar til å styrke trivselen og motivasjonen. Vi ser også at disse faktorene kan være ulike, og benytter Herzbergs innflytelsesrike teori til å forstå hva som er årsaken til dette.

Videre har vi sett på flere ulike typer ledelse, som blir mer og mer vanlige i arbeidslivet i dag, når folk ikke bare går på jobb for å få lønn, men samtidig krever å ha en jobb med mening. Flere av disse ledelsesformene har mange likhetstrekk, og handler alle om å ha medarbeiderne i fokus. Vi ser også at evidensbasert ledelse handler mye om selve lederskikkelsen i en organisasjon. Det handler om hvordan ulike ledere utfører sin ledelse, og hvordan deres personlighetstrekk kan påvirke måten de utfører ledelse på. Det handler i det store og hele om å bruke tilgjengelig empiri innenfor ledelse.

Det som fungerer i en organisasjon, vil gjerne også fungerer i en annen. Høyt kompetente medarbeidere forventer autonomi og medbestemmelse, og ønsker ikke å utsettes for detaljstyrende ledelse. Evidensbasert ledelse handler om hvilke mekanismer som har vist seg å fungere, og hvilke som ikke har det. Denne forskningen er tilgjengelig for enhver organisasjon, og da trenger man ikke å finne opp hjulet på nytt.

4.0 METODE

4.1 Innledning

Metode handler om å gi et klart bilde på virkeligheten og hvordan man kan samle inn empiri som er troverdig. Jacobsen (2005), forklarer at metode kan defineres som en systematisk måte å samle inn data på. Videre definerer Jacobsen (2005) metode på følgende måte: «Hensikten med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å klare dette må forskeren ha en strategi for hvordan han eller hun skal gå fram. Han sier videre at det handler om å få tak i ny kunnskap om det man forsker på, og svar på spørsmålene man stiller.

Denne studien har til hensikt å identifisere hvilke kritiske suksessfaktorer som er viktigst for at medarbeiderne i RCN skal oppleve trivsel på jobb. Den metodiske tilnærmingen til dette forskningsspørsmålet er både kvalitativt og kvantitativ.

4.2 Medarbeiderundersøkelser som metode

Denne studien har benyttet kvalitative og kvantitative arbeidsmiljøundersøkelser som metode. Det er foretatt kvalitative dybdeintervjuer av 8 ansatte i RCN. Samtlige jobber på mellomledernivå, men i ulike team eller avdelinger.

Etter at intervjuene var gjennomført, ble funnene sammenlignet med de kvantitative medarbeiderundersøkelsene som er foretatt av RCN de siste 3 årene. Hensikten var å avdekke om undersøkelsene forteller det samme, eller om det er en dissonans i svarene i forhold til hvilke kritiske suksessfaktorer som fører til jobbtrivsel i RCN.

De to typene undersøkelser har både forskjeller og likhetstrekk, og kan fortelle mye av det samme. En kvalitativ metode fungerer likevel best når en organisasjon ønsker å gå mer i dybden på en problemstilling. Da forsker man dypere på et smalere felt, ved for eksempel å undersøke hvorfor folk handler slik de gjør, og hva som er den bakenforliggende årsaken til en holdning eller en mening.

En kvantitativ undersøkelse forsker mer på overflaten, og kan fortelle mye om forekomsten av et fenomen, men ikke den bakenforliggende årsaken til det.

Ved å benytte begge typer undersøkelse i denne studien, har det vært mulig å forske enda mer i dybden enn det man hadde klart ved kun å benytte seg av en type undersøkelse.

4.3 Kvalitativ forskningsmetode

Kvalitativ metode bygger på et fåtall undersøkelsesenheter. Det handler om å forske dypere på et smalere felt, for å mer informasjon om hvordan de ulike medarbeiderne tenker, føler og handler. Ved å forske i dybden, ved relativt få intervjuobjekter, er målet å få frem nyanser ved fenomenet som studeres, samt å få en helhetlig beskrivelse av den enkeltes opplevelser. Kvalitative intervjuer kan få tak i medarbeidernes opplevelser og oppfatninger, ved å stille de riktige spørsmålene og la dem fortelle sin historie.

I den første fasen av studien ble det anvendt kvalitativ metode, i form av dybdeintervjuer. Hensikten med intervjuene var å avdekke hvilke tanker og meninger de ansatte hadde rundt oppgavens problemstilling, og hvilke utfordringer de støter på i sin arbeidshverdag som kan

bidra til å belyse oppgavens tema. I forkant av intervjuene ble objektene kontaktet, og spurt om de ønsket å delta. De ble så presentert for en samtykkeerklæring, og tidspunkt for intervju avtalt. Det ble benyttet en intervjuguide, slik at alle intervjuobjektene ble bedt om å svare på de samme spørsmålene. Samtalene forløp likevel ulikt, da alle fikk mulighet til å fortelle det de ønsket, i tillegg til at det ble stilt oppfølgingsspørsmål underveis. Denne type undersøkelse har sin styrke ved at samtalene forløper fritt, og objektene kan fortelle sin historie slik de selv oppfatter den.

4.3.1 Fenomenologi og hermeneutikk

Under intervjuene ble det benyttet en hermeneutisk – fenomenologisk tilnærming. Fenomenologi kan illustrere menneskers opplevelse og mening med et fenomen. Kvale & Brinkmann (2019) beskriver fenomenologi som antagelser om at realiteten er slik den blir oppfattet av menneskene, og bygger på deres opplevelser og erfaringer. Det handler altså om å få tak i intervjuobjektens menneskelige erfaring, slik de selv oppfatter virkeligheten.

I forkant av intervjuundersøkelsen ble objektene informert om at det ikke finnes noen rette og gale svar i undersøkelsen. Ved å innta en fenomenologisk tilnærming, kan intervjuobjektene selv uttrykke hvordan de opplever sin arbeidshverdag.

En hermeneutisk tilnærming vil vektlegge at fenomener kan tolkes i forskjellig lys og på ulike nivåer, og at det ikke kun finnes en egentlig sannhet, men at det finnes rom for fortolkning. Det handler om å forstå og gi mening til fenomener.

4.3.2 Kvale & Brinkmanns syv stadier i kvalitative intervjuundersøkelser

Kvale & Brinkmann (2019) identifiserer de ulike komponentene i det kvalitative forskningsintervju, og skiller mellom syv ulike faser, som er brukt som utgangspunkt i intervjuundersøkelsen.

Disse fasene er: tematisering, planlegging, intervjuer, transkribering, analysering, verifisering og rapportering.

4.3.2.1 Tematiseringsfasen

Her handler det om å få klarhet i hvilket tema det skal forskes på. Formålet med undersøkelsen må beskrives, og «hvorfor» og «hva» spørsmål bør stilles før intervjuene starter. Det er viktig å planlegge intervjuprosjektet, slik at man har klart for seg hva det skal forskes på, og hvilken metode som skal benyttes (Kvale & Brinkmann, 2019).

Denne studien har som formål å forske på jobbtilfredshet i RCN, og temaet er hvilke kritiske suksessfaktorer som er viktigst, og hvorvidt en kvantitativ og en kvalitativ undersøkelse vil gi de samme svarene.

4.3.2.2 Planleggingsfasen

I denne studien er det benyttet både kvalitative og kvantitative undersøkelser. Dette krever god planlegging i forkant. Først ble det planlagt kvalitative forskningsintervjuer av 8 ansatte i RCN. Det ble planlagt hvem som skulle delta og når intervjuene skulle finne sted. Det ble så utarbeidet en spørsmålsguide med ulike hovedtema og underpunkter. Videre ble HR avdelingen kontaktet for å be om tilgang til medarbeiderundersøkelsene som er foretatt av RCN de tre siste årene.

4.3.2.3 Kriterier for utvelgelse av respondenter til kvalitativ intervjuundersøkelse

I kvalitative forskningsintervjuer er det vanligst å benytte seg av et mindre utvalg respondenter. I litteraturen blir dette referert til som «Purposeful Sampling» (Patton, 2002).

Det kan være en utfordring å se et mønster i små intervju utvalg, men styrken i denne metoden er høy kvalitet ved detaljrik og utfyllende informasjon fra de ulike respondentene. Dette fører igjen til rike og utfyllende data, som igjen reduserer faren for feiltolkninger (Kvale & Brinkmann, 2019). I kvalitative intervjuer er loven om fallende utbytte grunnen til at en ikke ønsker å ha for mange intervjuobjekter. Dette fordi at et økt antall svar utover et visst punkt, vil tilføre stadig mindre kunnskap (Kvale & Brinkmann, 2019).

Dette innebærer at forskeren bestemmer seg for hvilken kunnskap som er viktigst, og velger deltakere til undersøkelsen ut ifra dette. Det ble i forkant av intervjuene utarbeidet en

intervjuguide med et utvalg spørsmål som ville kunne bidra til å belyse problemstillingen, og åtte mellomledere fra ulike avdelinger og team i RCN ble valgt ut som intervjuobjekter.

Dette er å betrakte som et strategisk utvalg informanter, og dette skiller seg klart ut fra et representativt utvalg. Thagaard (2009) definerer dette som informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingens teoretiske perspektiver. Altså er respondentene valgt ut på bakgrunn av sine erfaringer og kunnskap, som ble ansett å være viktig for denne studien.

Faktorer som ble hensyntatt ved utvelgelsen, var at samtlige av de som deltok er på samme stillingsnivå i organisasjonen, og at de innehar viktige funksjoner i sin stilling. Det at de jobber i ulike avdelinger eller team, og med ulike ledere og ulike kollegaer, gir også den nødvendige spredningen innad i organisasjonen.

I og med at intervjuobjektene ble valgt ut fra forskerens egen arbeidsplass, kan dette også beskrives som et tilgjengelighetsutvalg, i tillegg til et strategisk utvalg. Informantene ble altså valgt ut på bakgrunn av at de var tilgjengelige for forskeren. I tillegg til at de også er valgt ut på grunn av at de besitter den kunnskapen det blir forsket på.

Før intervjuene startet, ble det foretatt et pilotintervju. Kvale & Brinkmann (2019) anbefaler at intervju spørsmålene testes ut på forhånd. Pilotintervjuet ble tatt av en kollega i samme bedrift, men som ikke var blant intervjuobjektene. Pilotintervjuet hadde som hensikt å avdekke om spørsmålene ville gi nok grunnlag for å dekke områdene som skulle besvares.

Det ble også testet om spørsmålene var enkle å forstå, og hvor lang tid som skulle brukes på intervjuene. Intervju spørsmålene ble ikke sendt ut til deltakerne på forhånd, og det var heller ingen av dem som etterspurte dette. De ble kun forelagt informasjon om studiens hensikt og forespurt om de kunne tenke seg å stille til intervju.

4.3.2.4 Gjennomføring av intervjuene

Samtlige intervjuer ble foretatt i løpet av november og desember 2019. Intervjuobjektene ble informert om at det ble benyttet taleopptak under intervjuene, i tillegg til utfyllende notater. Disse ble så renskrevet direkte etter at intervjuene var avsluttet, for å sikre at ingen informasjon gikk tapt.

Før intervjuene startet, ble informantene presentert for mer informasjon om studien. I tillegg ble de informert om at det ikke ville være noen rette og gale svar, men at det var deres oppfatning av situasjoner og begreper som skulle gi grunnlag for svarene de ga.

Samtalene ble estimert til å vare i om lag en time, men flere av intervjuene varte i ca. halvannen time. Selv om det ble benyttet intervjuguide og alle spørsmålene var identiske, forløp alle samtalene ulikt, da det ble benyttet oppfølgingsspørsmål underveis. Det ble gitt rom for utdyping og egne tolkninger, og alle fikk mulighet til å fortelle det de ønsket. Intervjuobjektene ble også bedt om å konkretisere eksempler ved behov, med hensyn til å få en dypere forståelse av det som ble sagt.

4.3.2.5 Transkribering

I denne fasen handler det om å omgjøre tale til skriftlig tekst. Opptakene av intervjuene ble spilt av i sakte tempo, for å kunne få med alt som ble sagt. Dette var en omfattende jobb, men likevel en effektiv måte å få med all informasjonen på. Alt ble transkribert ordrett slik det ble sagt av informantene. Det ble i tillegg tatt utfyllende notater underveis, og disse ble renskrevet umiddelbart etter at intervjuene hadde funnet sted.

4.3.2.6 Intervjuanalyser

Kvale & Brinkmann (2019) presenterer flere fortolkningsnivåer, som handler om å dele opp i biter og elementer. Selvførelsesnivået er en sammenfatning av forskeren og informantens forståelse av det som kommer frem i intervjuet. Kritisk forståelse basert på sunn fornuft, handler om en mer allmenn fortolkning, som da gjerne har en bredere forståelsesramme enn informantens egen.

Teoretisk forståelse går gjerne lengre enn informantens selvførelsesnivå og også lengre enn en fortolkelse basert på sunn fornuft. De fleste intervjuanalysene innebærer dekontekstualisering og rekontekstualisering.

Ved dekontekstualisering benyttes deler av materialet, mens ved rekontekstualisering settes delene inn i en ny sammenheng, som likevel er en del av den sammenhengen som datamaterialet

ble hentet fra. I denne prosessen skapes det ny kunnskap, og det er i tillegg viktig at forskerens teoretiske perspektiv, faglige og kulturelle bakgrunn gir forutsetninger for de spørsmål som kan stilles datamaterialet.

4.4 Kvantitativ forskningsmetode

Etter at intervjuene hadde funnet sted, ble funnene sammenlignet med de kvantitative medarbeiderundersøkelsene som er foretatt av RCN.

Den kvantitative metoden baserer seg på data med gitte størrelser og variabler (Johannessen et al, 2004). Her handler det om å forske i bredden for å finne ut hvor mange som er enige eller uenige i en påstand eller forekomsten av noe. Det man lurer på, kan man spørre om, men man får kun svar på det man spør om, og det er vanskelig å få informasjon bak tallene.

For eksempel kan man avdekke hvor mange som er enige eller uenige i en påstand, men ikke hva som er grunnen til at folk tenker og handler slik de gjør. Kvantitativ metode egner seg best når man vil forske bredere, og for eksempel finne svar på hvor mange som er enige eller uenige i et fenomen.

Noen ganger trenger ikke organisasjonen å vite grunnen til at folk mener det de gjør. Det kan være godt nok å vite hvor mange som er for eller imot. Hvis man for eksempel ønsker å vite hvor mange som foretrekker vegetarmat i kantina, så trenger man kun å vite antallet, og ikke grunnen til at det er slik. Da egner en kvantitativ undersøkelse seg best, fordi den kan gjennomføres på en relativt enkel måte, og uten særlig lang planlegging i forkant.

Kvantitative undersøkelser har en rekke fordeler. Hvis man lurer på noe, er det bare å sende ut et spørreskjema. Det er enkelt å nå en stor gruppe, gjerne hele organisasjonen om man ønsker det, og det trenger ikke å være hverken tidkrevende eller kostbart. Undersøkelsene kan sendes ut elektronisk når man organisasjonen lurer på hva medarbeiderne mener i en spesiell sak.

De kvantitative medarbeiderundersøkelsene blir årlig sendt ut elektronisk til alle medarbeiderne på servicekontoret til RCN. Medarbeiderne blir presentert for ulike påstander, som skal scores fra 1-5, der 1 er laveste score, og 5 er høyest. Undersøkelsene fra 2017 og 2018 kan sammenlignes med hverandre, da de inneholder de samme spørsmålene og påstandene.

I 2019 har undersøkelsen endret karakter, og påstandene dreier seg om hvorvidt medarbeiderne følger selskapets 8 ulike verdigrunnlag i sin arbeidshverdag. Denne undersøkelsen kan dermed

ikke sammenlignes med de foregående årene, men funnene er likevel drøftet i denne undersøkelsen.

Etter at medarbeiderne har mottatt undersøkelsen på E-post, blir de gitt en svarfrist, og det blir purret underveis, for å få inn flest mulig svar. Det er frivillig å delta, men svarprosenten er vanligvis høy, så det kan se ut som om medarbeiderne i RCN oppfatter disse undersøkelsene som viktige.

4.4.1 Verifisering

Verifiseringsarbeidet bør være en del av hele forskningsprosessen, og ikke bare et avgrenset studium av undersøkelsen. Det er forskerens ansvar å rapportere studien på en etisk, sikker og verifisert måte (Kvale & Brinkmann, 2019).

Verifisering handler om å vurdere studiens pålitelighet, gyldighet og overførbarhet.

Videre vil det her bli gjort rede for disse begrepene.

4.4.2 Pålitelighet

Pålitelighet, eller reliabilitet i medarbeiderundersøkelser, handler om hvorvidt gjentatte målinger med samme måleinstrument vil gi det samme svaret. Videre går det på i hvilken grad resultatene kan etterprøves. Aadland (2004) forklarer at en undersøkelse har høy grad av pålitelighet når data i undersøkelsen er til å stole på, og ikke er preget av tilfeldighet.

4.4.2.1 Pålitelighet i kvalitative intervjuundersøkelser

Tufte et al. (2010) mener det er lite hensiktsmessig å stille like krav til kvalitative som til kvantitative undersøkelser. I kvalitative intervjuer er det samtaler som styrer innsamlingen av forskningsdata, og dette kan være vanskelig å etterprøve.

Kvale & Brinkmann (2019) hevder at for sterk fokusering på reliabiliteten i kvalitativ metode kan motvirke kreativ tenkning og variasjon hos forskeren.

Det må likevel kunne stilles spørsmål om troverdighet i alle typer forskning, også ved kvalitative undersøkelser. Spørsmål som kan stilles er: Er funnene i oppgaven troverdige? Hvordan er sammenhengen mellom intervjuene og fenomenet som studeres? (Johannesen et al. 2009).

Ved å bruke intervjuobjektens egne ord gjennom bruk av sitater, vil det øke graden av pålitelighet. Samtalene er i etterkant transkribert ordrett, og handler om respondentenes forståelse av forskningsspørsmålene.

Det kan likevel være en viss fare for at intervjuobjektene gir svar som de tror at forskeren ønsker. Det kan også være at enkelte kan være utilpasse med å fortelle om følsomme temaer. Da er det viktig at intervjueren presiserer i forkant av intervjuene, at alle blir anonymisert og at det følges strenge krav i forhold til oppbevaring av sensitive data.

Det er likevel slik at forskeren skal tolke intervjuene i etterkant, og denne fortolkningen kan bære preg av forskerens ståsted og bakgrunn. Da er det viktig å ta et standpunkt om å kun være innsamler av data, og unngå å påvirke intervjuobjektene på noen måte.

4.4.2.2 Pålitelighet i kvantitative medarbeiderundersøkelser

Når det gjelder reliabilitet i de kvantitative medarbeiderundersøkelsene, så handler det også her om at dersom det blir foretatt tilsvarende målinger av samme fenomen, så skal det føre til samme resultat eller konklusjon.

Det er grunn til å tro at medarbeiderundersøkelsene til RCN har høy reliabilitet, da de er utført på en måte som skulle tilsi dette. Det er benyttet strukturerte skjema til innsamling av data, objektene er anonymisert, og de samme skjemaene brukes for alle som svarer på undersøkelsene. Videre er behandling og analyse foretatt ved hjelp av dataprogram som er spesielt utviklet for formålet. Resultatene tolkes deretter av HR, som har trening i denne type arbeid.

De som har besvart undersøkelsene, har selv valgt hvilken score de ønsker å gi de ulike påstandene, i forhold til om de er enige eller uenige. Likevel vil det også her være mulig å svare annerledes enn det man egentlig mener, hvis man for eksempel velger å ikke avdekke misnøye om et forhold, fordi man kan være redd for at det kan få konsekvenser.

Det vil også kunne stilles spørsmål om i hvilken grad den data som er samlet inn, er gyldig eller relevant for problemstillingen. Vi ser i undersøkelsen at medarbeidermålingen fra 2019 er annerledes enn de to foregående årene, og påstandene er dermed ikke sammenlignbare. Når det stilles spørsmål om hvordan den enkelte opplever å følge selskapets egne verdigrunnlag i hverdagen, så kan dette kan være vanskelig å svare på for den enkelte. Både fordi man ikke ønsker å sette seg selv i et dårlig lys ved å gi lave score, og fordi det er enkelte påstander som vanskelig kan sees i sammenheng med forskning, fordi de ikke er målbare. Spesielt går dette på enkelte påstander som handler om hva andre personer enn objektet selv mener om enkelte tema.

4.4.3 Gyldighet

Gyldighet, eller validitet handler om at undersøkelsen virkelig representerer det som er formålet, og i hvilken grad funnene som er gjort er gyldige. Som vi har sett innledningsvis, så er det viktig at validitet er i fokus gjennom hele forskningsprosessen. Målet er å unngå feilkilder. I forkant av intervjuene ble objektene informert om formålet med studien. Under samtalen ble det stilt oppfølgingsspørsmål ved behov, for å sikre at informasjonen ble forstått riktig. Det ble gjort opptak av intervjuene, i tillegg til notater, som deretter ble transkribert i etterkant.

4.4.4 Overførbarhet og etikk

Overførbarhet handler om i hvor stor grad funnene i denne studien er representativt for en større gruppe, og om de er overførbare til andre organisasjoner eller andre sammenhenger.

Det er vanskelig å konkludere med dette, men på bakgrunn av de likhetstrekk som kommer frem i intervjuene, og sammenligning med andre studier med samme tema, vil en kunne anta at funnene i denne studien i stor grad vil være overførbare.

Det er viktig at all forskning følger forskningsetiske retningslinjer. I forkant av denne studien ble alle intervjuobjektene informert om at alt materiale ville anonymiseres og destrueres etter at sensur foreligger. Samtidig ble alle forelagt et samtykkeskjema, der de ble informert om at det var mulig å trekke sin deltagelse når som helst i studien.

Etiske avveininger er gjort underveis i studien, og i de tilfeller der det kunne tenkes å være en teoretisk mulighet for at intervjuobjektene kunne bli gjenkjent, ble denne informasjonen utelatt for å hindre at dette kunne svekke anonymiteten.

4.4.5 Om å forske i egen organisasjon

Intervjuobjektene kommer fra forskerens egen arbeidsplass, og dette kan ha både positive og negative konsekvenser. På den ene siden kjenner forskeren til de som ble intervjuet, og vil kunne ha vanskelig for ikke å bli påvirket av det som kommer frem i samtalene. På den andre siden er det positivt at de ulike respondentene kan ha lettere for å åpne seg når de kjenner intervjueren.

Når man forsker i egen organisasjon, har man fordelen av å kjenne språket og kulturen. Man har en innsikt og kunnskap som forskere utenfra ikke ville hatt like god kjennskap til. I tillegg kjenner man strukturen og målene som er satt. Det kan likevel være en utfordring å balansere rollen som forsker med rollen som kollega, og til å forholde seg nøytral til det som blir sagt, samtidig som man er lojal overfor sin arbeidsgiver.

Det vil alltid kunne reises etiske spørsmål når man forsker fra innsiden. For eksempel kan det tenkes at det er vanskelig å svare nei til en kollega som ønsker hjelp til å skrive sin masteroppgave. Det kan også være en mulighet for at enkelte tema blir utelatt fordi intervjueren kjenner de personene det gjelder. Samtidig kan det være motsatt, at intervjueren får ta del i de innerste tanker, som en slags medsammensvoren, nettopp fordi man er en kollega.

Det har likevel vært viktig gjennom hele undersøkelsen å ikke tillegge intervjuobjektene meninger, og heller ikke å fortolke eller tilpasse materialet til egen forståelse, men å kun være innsamler av informasjon på en objektiv måte. Det har også vært et viktig punkt å unngå alle mulige former for subjektive tolkninger av datamaterialet som ble samlet inn.

Når det gjelder medarbeiderundersøkelsene fra 2017, 2018 og 2019, som er analysert i studien, så har forskeren også besvart disse på samme måte som de andre medarbeiderne i RCN. Dette innebærer god kjennskap til disse undersøkelsene, både som medarbeider i forkant, og som forsker i etterkant.

4.5 Oppsummering og metoderefleksjon

I denne studien er det først benyttet en kvalitativ tilnærming, ved å utføre kvalitative forskningsintervjuer av 8 ansatte i ulike avdelinger og team på mellomledernivå i RCN.

Det ble gjort opptak av alle intervjuene, i tillegg til at det ble tatt utfyllende notater både under intervjuene og i etterkant. Etter at intervjuene hadde funnet sted, ble alle intervjuene transkribert ordrett, slik informantene fortalte sine historier.

Samtlige intervjuobjekter var klar over hva studien handlet om, hvordan intervjuene ville foregå, anonymisering, og mulighet for å trekke seg når som helst dersom de ønsket det. Det ble benyttet et intervjueskjema, slik at alle ble stilt de samme spørsmålene, men med oppfølgingsspørsmål underveis ved behov.

Det kan ikke utelukkes at funnene ville blitt annerledes med et ulikt utvalg intervjuobjekter, eller dersom studien hadde funnet sted på et annet tidspunkt.

Etter at intervjuene var foretatt og ferdig transkribert og analysert, ble de kvantitative medarbeiderundersøkelsene fra de siste 3 årene gjennomgått. Oppgavens formål er å se etter likhetstrekk mellom disse to ulike typer undersøkelser. Forteller de oss det samme når det gjelder hvilke kritiske suksessfaktorer som er viktigst i RCN, eller er det forskjell på en kvalitativ og en kvantitativ undersøkelse?

5.0 RESULTATER - EMPIRI

5.1 Innledning

Denne studien har som hensikt å se på hvilke kritiske suksessfaktorer som bidrar til jobbtrivsel i RCN, og hvorvidt man finner likhetstrekk mellom svarene fra den kvalitative intervjuundersøkelsen og de tradisjonelle kvantitative medarbeiderundersøkelsene.

I dette kapittelet blir først innsamlet empiri fra de kvalitative intervjuene gjennomgått. Det er videre laget en tabell med oppsummering av svarene fra intervjuene, sammen med et risikodiagram, som kan forklare en mulig risiko for turnover, sykefravær og nedsatt produktivitet hos de spurte, på bakgrunn av svarene de har gitt.

Deretter blir de kvantitative arbeidsmiljøundersøkelsene fra 2017 og 2018 gjennomgått, og det blir gitt en forklaring på verdi og kulturmålingen fra 2019. Det blir videre sett etter funn i begge typer undersøkelser som kan forklare oppgavens formål; å finne ut hvilke faktorer som bidrar til jobbtrivsel i RCN.

5.2 Resultater fra kvalitativ intervjuundersøkelse

Det ble i denne studien foretatt 8 kvalitative intervjuer, som innbefatter 6 hovedkategorier, og som er i overensstemmelse med studiens problemstilling.

De ulike kategoriene som blir belyst i intervjuguiden er:

- Trivsel
- Motivasjon
- Ledelse
- Kultur
- Kunnskap og trygghet
- Stresshåndtering

Hver hovedkategori er videre delt opp i 6-9 underkategorier.

Det blir benyttet bokstaver: **A, B, C, D, E, F, G** og **H** for å beskrive de ulike intervjuobjektene. For å illustrere de ulike svarene, er det plukket ut enkelte sitat fra intervjuobjektene. Sitatene er fremhevet i kursiv skriftform. Sitatene er ikke omskrevet, men fremstår ordrett slik de er blitt uttalt, bortsett fra enkelte deler av intervjuene som er omskrevet eller utelatt, for å unngå at de som ble intervjuet kan bli gjenkjent.

5.2.1 Trivsel

Målet for enhver organisasjon må være å ha mest mulig tilfredse medarbeidere. Dette fordi litteraturen viser oss at trivsel hos medarbeidere bidrar til bedre motivasjon i jobben, og at dette igjen fører til bedre produktivitet i arbeidet.

Trivsel er synonymt med arbeidsglede, og flere forskere har funnet at tilfredse medarbeidere er mer motiverte, presterer bedre, og er mer produktive. I tillegg kan vi krydre dette med en lavere turnoverintensjon og friskere ansatte. Hvis jobbtilfredshet er nøkkelen til den generelle

produktiviteten hos de ansatte, så vil det være viktig for enhver organisasjon å knekke denne koden. I tillegg ser vi i litteraturen at friske ansatte som står lengre i jobben kan være svært kostnadsbesparende for ethvert selskap.

Forskning viser at det motsatte også er tilfelle, at jobbstress og lav trivsel ender opp i den motsatte enden av skalaen. Da er de ansatte mindre motiverte, har dårligere helse og tenker oftere på å bytte jobb.

Dersom vi legger til grunn at disse ulike teoriene stemmer, som vi ser i kapitlet om teori, vil spørsmålene rundt trivsel kanskje være de viktigste, og danne selve bakteppet for hele studien. Det kan tyde på at dette samsvarer godt med det de ulike kandidatene svarte på selve hovedspørsmålet, om hvor viktig trivsel er. Samtlige respondenter svarte at trivsel er veldig viktig, eller at det er det viktigste av alt.

Følgende sitat fra objekt G kan brukes for å illustrere dette:

«Det er veldig viktig med trivsel. Det er det viktigste av alt. Om jeg ikke hadde trivdes, så hadde jeg måttet bytte jobb, for jeg kan ikke jobbe et sted jeg ikke trives».

5.2.1.1 Hva fører til trivsel?

Intervjuobjektene svarte ulikt på hvilke faktorer som fører til trivsel på jobb, men de fleste hadde sammenfallende svar når det gjaldt viktigheten av gode kollegaer. Andre faktorer det ble pekt på var å bli vist tillit, føle trygghet og å ha en god kultur som ivaretar den enkelte. Det er likevel klart at autonomi og selvstendighet går igjen i denne studien som de viktigste trivselsfaktorene.

Objekt E svarte følgende på spørsmålet om hva som skal til for å trives i jobben:

«Gode kollegaer som jeg trives sammen med, og de små hygiene faktorene som er veldig viktige, som god kantine, treningsrom, en bra HR avdeling og hyggelige ting som skjer.

Objekt C er også enig i at gode kollegaer er viktig i forhold til trivsel:

«Det er viktig med et godt arbeidsmiljø, og kollegaer som man trives med. Dette er viktigere enn alle andre goder. Det å gjøre noe sammen sosialt, det hadde vært koselig, men det gjør vi nesten aldri. Vi spiser jo lunsj sammen, og vi har barista på jobb, og det er veldig

hyggelig, men det hadde vært hyggelig å være sammen utenfor jobb også. Da hadde man kommunisert bedre, og kanskje samarbeidet bedre også».

Som vi så i teorikapitlet, viser Herzbergs Motivasjonsteori oss forskjellen mellom hygiene faktorer og motivasjonsfaktorer. Flere av intervjuobjektene tok opp ulike hygienefaktorer som de var fornøyde med; blant annet treningsrom, kantine og kaffebar med egen barista.

Andre tok opp sosiale sammenkomster, som julebord, sommerfest og andre tilstelninger som var hyggelige. Det er likevel klart at disse faktorene alene ikke skaper trivsel, da det kom frem at det var andre bakenforliggende årsaker til selve trivselen. Da kom de spurte inn på dypere tema, som her kan tolkes som motivasjonsfaktorer. Disse var blant annet tillit, samarbeid, tilbakemelding, rettferdighet, autonomi og trygghet. Altså kan man tolke dette dithen, at dersom de viktigste motivasjonsfaktorene ikke er til stede i hverdagen til hver enkelt, så spiller det liten rolle at selskapet har treningsrom, kantine og barista.

Hygiene faktorene vil altså ikke alene skape jobbtrivsel, men samlet sett, slik kandidat E tar til orde for, vil de kunne bidra til å legge til rette for et godt arbeidsmiljø. Funnene i studien levner likevel ingen tvil om at det er motivasjonsfaktorene som er viktigst for trivselen.

For å dra dette litt lengre, kan det tenkes at dersom de ulike motivasjonsfaktorene ikke ligger i bunn, vil heller ikke de ulike hygienefaktorene ha en viktig funksjon for trivselen.

Dette illustreres også i utsagnet til objekt C, som synes disse godene er hyggelige, men som likevel savner et bedre samarbeid med sine kollegaer.

5.2.1.2 Lønn og belønning

De ulike intervjuobjektene ble spurt om de følte at de fikk godt nok betalt for jobben de gjør. Her var svarene ganske sprikende. Det var flere som ikke syntes de fikk godt nok betalt for jobben de gjorde, men som likevel scoret trivsel høyere enn lønn, og derfor kan det se ut som om lønn ikke er det viktigste kriteriet for jobbtrivsel.

Svaret fra objekt H kan hjelpe til å illustrere dette:

«Når du først er ansatt, får du bare små lønnsjusteringer hvert år. Det er bare de nyansatte som får noe ekstra. Når det gjelder lønn, så er det de som har vært ansatt lengst, som kommer dårligst ut. Men penger er jo ikke alt. Vi er flinke til å feire i organisasjonen, og har

en god feirekultur. Det skjer mye positivt innimellom som ikke er relatert til penger. Det synes jeg er bra, og det er jo en gode».

Objekt A svarer følgende på spørsmål om lønn:

«Jeg tenker jeg kunne hatt bedre betalt, når jeg sammenligner meg med markedet generelt. De som blir leid inn, har mye høyere lønn, og der ser jeg det er en stor forskjell. Men lønn er ikke det viktigste for meg. Trivsel og gode kollegaer er mye viktigere.

Objekt G er også klar på at trivsel viktigere enn lønn:

«Det er veldig viktig med trivsel. Det er det viktigste av alt. Om jeg ikke hadde trivdes, så hadde jeg måttet bytte jobb, for jeg kan ikke jobbe et sted jeg ikke trives. Lønn er ikke så viktig. Trivsel er viktigere.

Funnene i denne studien viser at lønn alene ikke er den viktigste trivselsfaktoren til respondentene, og dette er sammenfallende med Hawthorne – studiene, som konkluderer med at lønn spiller mindre rolle enn sosial anerkjennelse.

RCN har en bonuskultur, der de ansatte kan oppnå bonus beregnet ut fra selskapets kollektive måloppnåelse. Det er kun en av kandidatene som har sagt noe om bonus i intervjuene:

«Det ser ikke ut som vi får bonus i år heller, og vi fikk ikke bonus i fjor. Det er trist, for det hadde vært noe å glede seg til».

Det ble ikke stilt spørsmål direkte om bonus, men alle fikk fortelle åpent hva de tenkte om lønn, og dersom bonus hadde vært en viktig sak, er det sannsynlig at flere ville ha kommet inn på dette under intervjuene.

Dette kan sammenfalle med det vi så i teoridelen om bonus, at bonus alene ikke ser ut til å bidra til indre motivasjon eller trivsel. Det kan også være grunnlag for å tro at en uteblitt bonus kan virke mer demotiverende enn det å ikke ha et bonussystem i utgangspunktet.

5.2.1.3 Krav og forventninger

Da intervjuobjektene ble spurt om det ble stilt høye krav og forventninger til dem, så svarte alle ja til det, samtidig som det stor var enighet om at kravene ikke er for høye, og at kandidatene forventer å bli stilt krav til. Følgende utsagn fra kandidat E kan illustrere dette:

«Det stilles ikke for høye krav. Det må nesten stilles krav i en slik jobb, så jeg forventer ikke noe annet heller. Det er tøffe målsetninger, og vi må jo forbedre oss hele tiden. Jeg synes det er greit, slik jeg forventer at det skal være».

Når det gjelder å oppleve en samhørighet eller familiefølelse på jobb, så er svarene mer sprikende, men det kan også tenkes at begrepet familiefølelse blir oppfattet ulikt hos de forskjellige respondentene, og at svarene ikke nødvendigvis betyr at de ikke oppfatter et fellesskap på jobb. Noen svarte at den gode familiefølelsen var bedre før, men at den med årene var blitt vannet mer ut.

Samtlige av de spurte kunne svare bekreftende på at de føler at de har en viktig jobb, og svarene på dette kom raskt, noe som kan tyde på at dette ikke var noe de trengte lang betenkningstid for å svare på.

Svaret til objekt F kan illustrere de de fleste var samstemte i:

” Ja, det føler jeg absolutt at jeg har. Jeg føler at jeg har en veldig viktig jobb»

Ikke uventet var svarene mer ulike med hensyn til hva de er mest og minst fornøyde med i jobben. Dette kan være fordi de har mange ulike arbeidsoppgaver, jobber i ulike team og avdelinger og har ulik fartstid i selskapet.

Enkelte svarte at de opplevde mangel på tillit som det de satte minst pris på.

Svaret til objekt D utdyper dette:

«Jeg er veldig glad i selve stillingen min, selve jobben. Den trives jeg veldig godt med. Men det er organisasjonsdelen og av og til mangel på tillit som ikke føles bra. Det kan være strategien til RCN, fordi organisasjonen er slik den er, men det er ikke akkurat det jeg hadde forespeilet meg før jeg startet».

Andre var minst fornøyd med å måtte påta seg oppgaver de ikke følte de mestret godt nok, eller som de ikke trivdes med. Flere var også opptatt av at de brukte for mye tid på kontoret, og ønsket heller å bruke mer tid sammen med medarbeiderne ute i butikk.

Objekt H svarer følgende på dette:

«Det jeg liker minst er at jeg ikke er så operativ som jeg ønsker. Jeg kunne vært mindre på kontoret, og mer ute i felten. Det kan jeg selvsagt styre mye selv, men det er så mye som skal gjøres på kontoret, og det blir forventet at du leverer».

Objekt G svarer følgende på spørsmålet om hva man er mest og minst fornøyd med på jobben:

«Jeg er mest fornøyd med å jobbe med mennesker hver dag. Jeg liker å hjelpe, og være tilgjengelig for de som trenger meg. Det jeg er minst fornøyd med er å bli tildelt arbeidsoppgaver som jeg føler jeg ikke mestrer godt nok.»

5.2.1.4 Autonomi

Et funn er sammenfallende hos de fleste. De opplever å være mest opptatt av autonomi, og muligheten til å styre sin egen arbeidstid og sine egne arbeidsoppgaver.

Objekt D svarer følgende på hva som er viktigst for trivselen:

«Selvstendighet og autonomi, det er det viktigste av alt. Myndighet til å ta de avgjørelsene man må ta i hverdagen.»

Det kan tyde på at RCN i stor grad har autonomirelaterte medarbeidere. Som vi har sett i teorikapitlet, er dette medarbeidere som søker mulighet til å realisere sine personlige interesser og ønsker, og har en følelse av å kunne styre sine aktiviteter selv.

Autonomi vil gi disse medarbeiderne en opplevelse av indre motivasjon og glede ved å utføre sine oppgaver. Det motsatte kan også være tilfelle, der autonomirelaterte ansatte som opplever å bli detaljstyrt og kontrollert, ender opp som kontrollorienterte medarbeidere. De vil da miste sin motivasjon og arbeidsglede, fordi de misliker å bli styrt og sett over skulderen.

Dette vil også kunne tenkes å være negativt for den psykologiske kontrakt mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, som illustrerer de følelsesmessige bånd de har til hverandre, og som må pleies og vedlikeholdes dersom de skal bevares. Denne tilknytningen mellom partene kan være viktig for trivsel, motivasjon og produktivitet.

Det bør derfor være en viktig oppgave for selskapet å se til at den psykologiske kontrakten ikke blir brutt. Som vi har sett fra forskning, har negative hendelser større effekt enn positive, så vektskålen til positive opplevelser på arbeidsplassen bør veie tyngst.

Selv om autonomi kommer frem som en viktig faktor for trivsel, trenger det ikke nødvendigvis være slik at autonomi alene bidrar til trivsel.

Svaret fra objekt C illustrerer dette:

«Jeg er mest fornøyd med autonomi i arbeidet, at jeg kan styre min egen arbeidstid. Jeg er minst fornøyd med min leder. På grunn av at jeg ikke føler min leder lytter til det jeg sier, selv om jeg tar opp ting jeg er misfornøyd med».

Intervjuobjektet er altså godt fornøyd med sin frihet til å styre sin egen arbeidsdag, men ikke fornøyd med tilbakemeldinger fra leder. Det kan tyde på at autonomi, som er en viktig trivselsfaktor, likevel ikke er viktig nok til å bidra til trivsel dersom andre faktorer er negative. Den psykologiske kontrakten kan dermed stå i fare for å bli brutt i dette tilfellet, til tross for at autonomi er til stede.

5.3 Motivasjon

Objektene i denne studien ble stilt spørsmål om hva motivasjon betyr for dem, hva som gir motivasjon, om de gleder seg til å gå på jobb hver dag, og hvorvidt de blir motivert av arbeidsoppgavene sine. De ble også spurt om det er noe de savner for å føle seg mer motivert på jobben, og hva de selv bidrar med for å skape motivasjon.

På spørsmålet om hva motivasjon betyr for dem, svarte de nokså likt, og samtlige var enige i viktigheten av motivasjon.

Svaret fra Objekt E illustrerer dette:

«Det er det viktigste av alt. Trivsel og motivasjon henger tett sammen, og det er vanskelig å gjøre noe uten motivasjon. Må trives for å være motivert og til å yte godt på jobb».

Objekt H mener at indre motivasjon er viktigst:

«Det er selve drivkraften. Den som gjør at ting blir gjort. Den indre motivasjonen er absolutt viktigst. Hvis den mangler, så hjelper det ikke med mer penger. Den blir ikke trigget av høyere lønn eller bonus. Motivasjon blir trigget av det som er gøy».

På spørsmålet om hva som gir motivasjon, er svarene mer ulike. Noen faktorer går likevel igjen, som mestringsfølelse, måloppnåelse og gode kollegaer.

Objekt B svarer følgende på spørsmålet om hva som gir mestringsfølelse:

«Det å oppnå resultater og klare mål som er satt. Det at andre setter pris på det du gjør».

Objekt D svarer slik på samme spørsmål:

«Når man kjenner på mestring og har en god kultur og et godt team man jobber med. Suksess gir mersmak, og man blir motivert av selv og andre hele veien. Det å løse oppgaver og mestre jobben er veldig tilfredsstillende. Det er godt å nå målene og lære av hverandre underveis».

Intervjuobjektene ble spurt om de gleder seg til å gå på jobb hver dag. To av dem svarte at de ikke alltid gledet seg til å gå på jobb. Det var ulike årsaker til dette, der den ene personen var litt bekymret for hvordan dagen ville bli. Den andre svarte negativt på grunn av litt dårlig stemning på avdelingen sin. De andre intervjuobjektene var udelt positive, og gledet seg til å gå på jobb hver dag.

Det kan tenkes at dette spørsmålet ville fått ulike svar dersom det ble stilt på ulike tidspunkt, men denne studien tar stilling til situasjonen slik den oppleves av intervjuobjektene når de blir intervjuet.

Da de ble spurt om de ble motivert av arbeidsoppgavene sine, var svarene ulike, men stort sett positive.

Objekt G svarer følgende:

«Ja, de fleste arbeidsoppgavene mine, men ikke de som jeg ikke føler at jeg behersker godt nok».

Objekt F svarer følgende til dette:

«Nei, jeg må vel si at jeg ikke blir motivert når jeg ser alt jeg er nødt til å gjøre. Mange kjedelige arbeidsoppgaver, og de motiverer meg ikke. Jeg hadde blitt mer motivert av å bruke mer av tiden min på det jeg liker aller best å jobbe med. Hvis en del av disse oppgavene hadde blitt tatt over av andre, eller forsvunnet, så hadde jeg selvsagt blitt mer motivert».

Videre ble det stilt spørsmål om det var noe de savnet for å føle seg mer motivert i jobben sin. Her er det mange ulike svar. En svarer at det å bli sett og vist tillit, hadde bidratt til økt motivasjon. En annen har sammenfallende svar, og ønsker å bli satt mer pris på. Mens enkelte opplever mye autonomi i sin jobb, ønsker objekt D mer av dette, og svarer følgende:

«Mer autonomi, mer frihet og tillit. Jeg ønsker å være mer fristilt til å styre tingene mer selv. Jeg føler det er for mye styrt av andre. Når ting blir pålagt deg, så kjenner du ikke på mestringsfølelsen som du får når du styrer din egen tid. Det blir en negativ spiral på en måte.

Ting du bare må gjøre fordi det må gjøres, og det er ikke utviklende. Mer selvstendighet vil gi mer motivasjon».

Det som trigger motivasjonen hos den enkelte, kan være mange ulike faktorer. Intervjuobjektene ble spurt om hva de selv gjorde for å skape motivasjon i jobben sin. Flere svarte at de motiverte seg selv ved å skape mestringsfølelse når de nådde mål de hadde satt. En svarte at det å gjøre en god jobb og gi veldig god service, bidrar til en følelse av å være til nytte, og at dette er motiverende. Objekt D har mer å gå på, og svarer følgende:

«Jeg gjør en del, men det er sikkert mer jeg kan gjøre. Jeg kan nok bidra mer inn i fellesskapet med å dele mer. Jeg har mye å bidra med, men det har nok med at man ikke har fått så mye støtte, at man blir mer passiv.

Objekt E svarer at dette er mye opp til en selv:

«Jeg jobber med å gjøre noe med det hele tiden. Jeg må jo gjøre noe selv for å trives, for det er lett å skylde på andre. Men hvis jeg for eksempel vil ha flere utfordringer eller kurs for eksempel eller å påta meg nye arbeidsoppgaver, så gir det motivasjon. Man kan stort sett styre dette selv. Utfordringer som må løses, gir mestringsfølelse, som igjen gir motivasjon. Jeg sitter ikke og venter på at det skal komme motivasjon. Man må ta tak i det selv».

Hvordan er så forholdet mellom jobbtilfredshet og motivasjon? Man vil tro at de henger tett sammen. Når man er tilfreds med jobben, vil man ha motivasjon til å utføre den. Dette kan da også virke motsatt, at mangel på motivasjon kan føre til at man ikke yter mer enn man må i jobben.

Det er også vanskelig å forklare hvordan to personer som har lik jobb og lik lønn, og ellers blir behandlet likt, likevel føler på ulik grad av motivasjon i hverdagen og yter forskjellig.

Det kan likevel ikke fastslås at tilfredshet alene bidrar til økt motivasjon, og heller ikke til at man yter det lille ekstra.

5.4 Ledelse

Forskningsspørsmålet som handler om ledelse, er den delen av studien der svarene spriker mest. Intervjuobjektene skal her beskrive hvordan de opplever lederskap i RCN, og de mange ulike meningene kan tyde på at lederskap blir håndtert ulikt fra leder til leder.

Det ble stilt spørsmål om hva god ledelse betyr for dem, om de opplever å få støtte fra nærmeste leder og om de tror nærmeste leder er opptatt av om de trives. De blir også spurt om de føler det blir stilt for høye krav til dem, og hvorvidt de opplever stor grad av autonomi og medbestemmelsesrett i sitt daglige arbeid.

Videre blir de utfordret på om de føler de kan ta opp alle ulike problemstillinger med sin nærmeste leder. De blir også stilt spørsmål om de føler de har frihet til å utføre sine arbeidsoppgaver uten å bli sett over skulderen, og om de opplever å konstruktive tilbakemeldinger fra nærmeste leder. Til slutt blir de spurt om hva de ville endret på med sin nærmeste leder, dersom de hadde muligheten til det.

Intervjuobjektene er stort sett enige i hva som er definisjonen på god ledelse. De fleste svarer at det er viktig med god kommunikasjon, å bli sett og bli vist tillit og respekt. De ønsker også en leder som er flink til å motivere, og som gir mulighet for autonomi, medbestemmelse og medvirkning.

Objekt A definerer god ledelse på følgende måte

«God ledelse betyr å ha tillit til sine medarbeidere, ha klare mål og å veilede. Det betyr å gi trygghet og være et godt eksempel. Å la sine medarbeidere få være seg selv, og gi rom for å feile».

Objekt B legger vekt på åpenhet og ærlighet i god ledelse:

«God ledelse, det er å dra lasset sammen med deg, og som veileder på en god måte. Det må være lov å gjøre feil, og få tillit allikevel. At man vet at alle prøver å gjøre en god jobb. Klare retningslinjer man jobber mot. Åpenhet og ærlighet. Det å kunne si det man mener og få forståelse og støtte».

På spørsmålet om intervjuobjektene opplever å få støtte fra sin nærmeste leder, er det flere som svarer at det får de, mens andre svarer helt motsatt. De som svare negativt her, er likevel klare på at de hadde nok fått støtte fra sin leder dersom de hadde bedt om det. Et lignende spørsmål handler om de opplever at deres nærmeste leder er opptatt av om de trives. Her svarer flere at de ikke tror det er noe leder går rundt og tenker på.

Objekt F svarer følgende på dette spørsmålet:

«Jeg tror ikke min leder tenker så mye over det. Da hadde jeg vel ikke fått så mange oppgaver. Det er vanskelig å svare på, men innerst inne, så tror jeg jo det. Min leder er veldig

opptatt, og ofte lite tilgjengelig, og da kan det glippe litt, det å ta vare på sine ansatte. Det er ikke noe problem for meg egentlig».

På spørsmålet om de føler at det blir stilt høye krav til dem, er det bred enighet blant intervjuobjektene. De fleste synes det stilles høye krav til dem, men samtlige kandidater svarer at det ikke er et problem, og at de forventer at det blir stilt høye krav til dem.

Dette kan illustreres med svaret fra objekt A:

«Nei, selv om kravene er høye, så er de ikke for høye. Jeg forventer at det er så høye krav i min stilling».

Intervjuobjektene ble spurt om de opplever stor grad av autonomi og medbestemmelsesrett i sitt daglige arbeid. Flere steder i studien kommer autonomi frem som en kritisk suksessfaktor til trivsel. Spesielt når medarbeiderne i RCN tydelig viser at de er opptatt av autonomi og medbestemmelsesrett.

Her strekker svarene seg fra å oppleve stor grad av autonomi, til det stikk motsatte.

Objekt E forteller følgende:

«Ja, det føler jeg absolutt. Jeg har stor grad av autonomi og medbestemmelsesrett. Ingen som bryr seg om detaljer egentlig. Jeg får holde på sånn som jeg ønsker. Men jeg må jo levere på målene, og så lenge man gjør det, kan man gjøre mye som man vil.

Svaret fra Objekt D illustrerer at enkelte opplever lite autonomi:

«Nei, jeg ønsker mer autonomi og medbestemmelse. Jeg blir gjerne spurt om hva jeg mener, men ting er ofte forhåndsbestemt, og så blir det en høflighetsfrase bare. At man blir spurt om man er enig, men at det er bestemt allerede hva utfallet skal bli, og da blir man jo egentlig ikke spurt. Da kunne man heller bare informert om at slik og slik blir det, for det er jo allerede bestemt, og så får man finne seg i det. Jeg styrer ikke min egen arbeidstid, og det ønsker jeg i større grad å gjøre. Det mister jo hele sin hensikt å være en del av et team når alt er ovenfra og ned.

Intervjuobjektene har ulike ledere, som utøver ledelse på svært ulike måter. Mens flere ledere gir sine medarbeidere tillit til å kunne utføre sine arbeidsoppgaver i fred, styre tiden sin selv og ha hjemmekontor ved behov, er det andre som kan oppleves som detaljstyrende og kontrollerende.

Når de blir spurt om de føler de har frihet til å utføre sine arbeidsoppgaver uten å bli sett over skulderen, henger dette sammen med autonomi. Tre av dem forteller at de føler de blir sett over skulderen av sin leder. En forteller om å bli passet på og kontrollert. En annen forteller om en leder som blander seg inn i alt, men at dette nok skyldes mer interesse for det som skjer enn detaljstyring.

Fem av de spurte opplever frihet og autonomi, og har ikke noen opplevelse av en leder som ser dem over skulderen. Når de to siste spørsmålene skal besvares, henger dette sammen med de foregående spørsmålene, og svarene er sammenfallende. De som opplever en detaljstyrende leder, ønsket å endre denne atferden hos sin leder dersom de fikk mulighet.

Flere uttrykket et ønske om å kunne jobbe sammen med sin leder på en annen måte enn i dag. Objekt F svarer at måten de jobber sammen på i dag er lite motiverende, og at det kunne blitt levert bedre resultater hvis det var mindre mas og mindre søkelys på detaljer. I litteraturen finner vi mange eksempler på lederstiler, og Gilley et al. (2009) mener at en av de viktigste lederegenskapene er å ha evnen til å motivere andre.

Svarene fra de andre er nokså like, og flere svarer i tillegg at de ønsker flere positive tilbakemeldinger. Det å oppleve tillit og å bli sett fra sin leder er svar som går igjen. Selv om autonomi er høyt verdsatt hos alle de spurte, betyr ikke det at de ikke ønsker at noen bryr seg om det de gjør. Tilbakemeldinger er noe alle svarer at de ønsker, og selv de som er positive til sin leder og den tilliten de blir vist i hverdagen, ønsker likevel å bli sett.

5.5 Kultur

Dette forskningsspørsmålet omhandler kultur, og intervjuobjektene ble bedt om å beskrive hva de legger i begrepet Bedriftskultur. Svarene er for så vidt ganske entydige, men flere brukte tid på å tenke over hva kultur er, noe som tyder på at det kan være vanskelig å sette ord på et såpass vidt begrep.

5.5.1 Hva forstår man med kultur?

Hva de ulike intervjuobjektene legger i kulturbegrepet uttrykkes fra en av dem på følgende måte:

«Måten vi jobber sammen på, snakker med hverandre på og tilliten vi viser hverandre».

En annen gir en enklere definisjon:

«Det er hvordan man har det på jobben og hvordan de ansatte trives sammen».

En av de spurte betegner kultur som «*samspillet mellom mennesker, og føyer til at «en god bedriftskultur handler om at alle får lov til å være seg selv og føle en trygghet for å kunne si det man mener, og ha mulighet til å snakke åpent dersom man er uenig, uten at dette får konsekvenser».*

Enigheten var stor blant de spurte da de fikk spørsmål om hvordan de ville beskrive en god bedriftskultur. Begrep som trygghet, tillit, selvstendighet, respekt og åpenhet går igjen som de viktigste faktorene. En av dem svarte:

«At man kan jobbe under tillit og har respekt for hverandre, slik at alle føler seg trygge og det er rom for å feile».

Flere var samstemte i at tillit var den aller viktigste faktoren i en bedriftskultur. Enkelte svarte i tillegg at når de opplevde å bli vist tillitt, førte dette til en følelse av trygghet og at det var rom for å feile.

5.5.2 Behov for å endre kulturen?

Et annet spørsmål som det ble bedt om å ta stilling til, var hva de ville endret på i kulturen dersom de hadde mulighet til å endre på noe. Her svarte de nokså ulikt, ut ifra sine erfaringer med sin leder i sin avdeling. Objekt E svarte følgende:

«Kulturen er egentlig bra, det eneste vi mangler er litt mer faste rutiner på hvordan vi arbeider. Mer arbeids teknisk. Alle jobber for seg selv på sin egen måte, da blir det vanskelig når noen er syke, for da kan ingen andre gjøre jobben deres».

Flere tar opp problemstillingen med at de ulike avdelingene ikke snakker så mye sammen og at de jobber ulikt. Blant annet kan dette sitatet fra objekt A illustrere dette:

«Kulturen er bra, men de ulike avdelingene burde snakket mer sammen. Vi bør bli flinkere til å kommunisere på tvers av avdelinger. Da ville man fått en bedre forståelse av hverandre og hvordan man jobber. Det hender det er noen irritasjonsmoment som kanskje ikke hadde vært der om vi hadde snakket sammen oftere og kjente hverandre bedre. En del jobb blir

også gjort dobbelt, for det er så mange som skal være med å bestemme. Når alle skal si det de mener, kan det bli tidkrevende og tungrodd og mange endringer.

Videre svarer objekt C følgende:

«Jeg ville det skulle vært mer åpenhet og gehør for de ansatte sine meninger. Det blir ikke alltid hensyntatt. Dette har jeg og andre tatt opp flere ganger, men det blir ikke bedre i forhold til åpenhet. Når man har sagt ifra flere ganger og andre ansatte har sagt ifra om samme sak, og at enkelte har sluttet i jobben uten av det får konsekvenser for den det gjelder. Men jeg vet jo hva mine valg er, og det er å godta det eller å slutte og heller jobbe et annet sted».

Objekt H mener det er for mange endringer i organisasjonen.

«Alt for mye blir endret altfor ofte. Når noe er blitt implementert, og alle har lært det, så blir det nye systemer og nye endringer. Det kan være veldig frustrerende, særlig fordi endringene ikke alltid fører til noe som er bedre. Når man endelig er i en setting, så er det noe nytt på gang. Det enkle er ofte det beste, men det ser ikke ut som alle er enige i det».

Objekt G uttaler at:

«Hvis jeg kunne endre på noe ville jeg fjernet jaget etter raske penger. At liksom hele organisasjonen blir stresset og prøver på raske løsninger når det i en periode ikke går så bra. Klart det er viktig å tjene penger, men det er viktig å tenke langsiktig også, og planlegge godt. Hvis alle plutselig skal prøve noe nytt for å snu en negativ trend, så blir det stressende og masete.

Objekt G svarer videre på spørsmålet om det finnes en felles kultur i alle avdelinger:

«Det eksisterer en felles kultur, men det er noen avdelinger som ikke er så involverte som andre. De holder seg mest for seg selv, og blir ikke så godt kjent med de andre. Men det er nok ikke noen som blir ekskludert, det er nok mer at de ønsker dette selv. Men det er viktig at alle blir godt kjent, så det er uheldig at det er slik. Det er ikke alle som møter på julebordet og andre tilstelninger heller, og da blir de ikke så godt inkludert. Det er ofte slik at det sendes mail mellom avdelingene, mens man heller burde gått bort til vedkommende og slått av en prat. Noen ganger sendes det mail mellom personer som jobber i samme etasje, og det burde vært unødvendig».

5.5.3 Behov for en felles kultur?

Intervjuobjektene er stort sett samstemte i at kulturen er ulik i de ulike avdelingene, selv om de vektlegger dette ulikt. Dette er også sammenfallende med at samtlige svarer at de ønsker en felles kultur, og at flere mener at dette også er bra for selskapet. Spesielt kan det trekkes frem at flere av objektene svarer at de ønsker å bli bedre kjent med sine kollegaer i andre avdelinger, både på grunn av det sosiale, men også for å få en bedre forståelse av hvordan det jobbes på tvers av avdelingene. Objekt C beskriver dette på følgende måte:

«Jeg tror det er ønskelig med en felles kultur, for folk legger jo merke til forskjeller, og folk liker ikke at andre får goder som man ikke får selv i sin avdeling. Alle ønsker vel at det skal være likt. Dette gjelder både økonomiske goder og andre goder. For eksempel å ta utdanning og få det dekket av arbeidsgiver. Alle kan ta etterutdanning, men det er noen som får dette dekket og noen som må betale dette selv».

Objekt E svarer følgende på samme spørsmål:

«Vi har jo verdigrunnlagene i bunn, men det jobbes ulikt i de ulike avdelingene. De brukes forskjellig, men det er vel naturlig også, når vi jobber ulikt. Og så er det jo mange som ikke er så ofte på huset. Jeg kjenner ikke de andre avdelingene så godt. Det er ikke så mange jeg kjenner der. Jeg vet egentlig ikke så mye om hvordan de andre avdelingene jobber. Men alle ønsker vel en felles kultur der alle er bedre kjent og jobber godt sammen».

Objekt H svarer følgende på spørsmålet om det er ønskelig med en felles kultur:

«Ja, det er det. Vi har de ulike verdigrunnlagene våre, men lite samhandling mellom enkelte avdelinger i det daglige. For eksempel de som sitter i 4 etasje, holder seg mest der. Det er ikke alle jeg kjenner, og det er noen som ikke sier hei når de går forbi.

Flere har sammenfallende kommentarer når de svarer at kulturen er ulik i de ulike avdelingene. Noen intervjuobjekter føler at de ikke kjenner sine kollegaer i andre avdelinger, og at de heller ikke vet hvordan de jobber. Det kan se ut som om det er vanlig å holde seg til sin avdeling og sine nærmeste kollegaer. Bare en av de spurte svarte at vedkommende hadde god kontakt med kollegaene i andre avdelinger.

5.5.4 Subkulturer

Svarene fra de ulike kandidatene kan tyde på at det eksisterer ulike subkulturer i RCN. Subkulturer kjennetegnes ved det kulturelle mangfoldet innad i organisasjonen, der det kan oppstå uenighet mellom ulike meninger, verdier og måter å gjøre ting på.

Det kan være at hver avdeling har sin egen kultur innenfor selskapets kultur, og at de ulike avdelingene jobber ulikt, som igjen synliggjør ulikhetene mellom avdelingene. Som vi har sett i teoridelen, kan subkulturer dannes på bakgrunn av kjønn, alder, utdanning eller yrkesgrupper.

I denne studien kom det frem at subkulturene i RCN i hovedsak er dannet på bakgrunn av team eller avdeling, og at det eksisterer ulike kulturer innad i de ulike teamene eller avdelingene.

Forskning har vist at en organisasjon kan ha flere ulike subkulturer som kan leve godt side om side, og som fortsatt kan ha selskapets overordnede mål i sikte. Det er likevel et tankekors at samtlige intervjuobjekter i denne studien svarer at de ønsker en felles kultur, at de ønsker å jobbe mest mulig likt, og at de ønsker å bli bedre kjent med sine kollegaer i andre avdelinger. Dette kan igjen bety at det ikke er ønskelig med subkulturer i selskapet, men at dette kan være vanskelig å endre på når man jobber så ulikt, og heller ikke ser ut til å ha særlig søkelys på at dette kan være en utfordring.

Da flere også har kommentert at de ikke kjenner sine kollegaer i andre avdelinger særlig godt, så kan det tenkes at det å bli bedre kjent på tvers av avdelingene kan være nøkkelen til en mer helhetlig kultur i selskapet. Dette kan igjen tenkes å være en trivselsfaktor for de ansatte i selskapet.

5.6 Kunnskap og Trygghet

I forbindelse med forskningsspørsmålet som omhandler kunnskap og trygghet, ble intervjuobjektene utfordret på hvordan det ble reagert hvis de feilet, om de følte jobbtrygghet, støtte fra kollegaer og leder, og om de hadde mye ansvar i jobben sin. Andre tema som ble tatt opp her var hvorvidt de følte at det hadde de verktøyene og den kunnskapen de trengte for å gjøre en god jobb, og om de opplevde å få nok faglig påfyll i form av kurs og kompetanseheving av sin arbeidsgiver. De ble også utfordret på faglig og personlig utvikling gjennom jobben.

Selv om de indre omgivelsene i selskapet altså er forholdsvis stabile og har vært det over tid, vil de ytre omgivelsene i større og større sette sitt preg på selskapet og medarbeiderne i RCN. Dette kan føre til usikkerhet hos den ansatte med hensyn til egen jobbsikkerhet, og dette kan igjen kan være en negativ faktor i forhold til trivsel.

5.6.1 Jobbtrygghet

Intervjuobjektene ble spurt om de følte at de hadde en trygg jobb. Kandidat A sitt svar på dette illustrerer det de fleste kandidatene var samstemte i, at de opplevde usikkerhet knyttet til sin stilling:

«Jeg føler i utgangspunktet at jeg har en trygg jobb, men det skjer jo så mye nå med at vi legger ned butikker og mange har blitt nedbemannet den siste tiden».

Objekt B føler også en utrygghet i forhold til sin jobb:

«Jeg føler ikke jobben min er så trygg som tidligere. Jeg ser jo at folk slutter og ikke blir erstattet. Dette gjør at jeg blir utrygg».

Objekt t D opplever den samme utryggheten, spesielt i forhold til nedbemanningen i selskapet, og svarer følgende:

«Jeg føler ikke egentlig at jobben min er trygg. Ikke det at det preger meg så mye i hverdagen, men med den utviklingen som er generelt i markedet og nedbemanningen som har vært, så er det jo en risiko for å bli nedbemannet.

Svaret fra Objekt H viser en tilsvarende utrygghet.

«Jeg synes ikke jobben min virker så trygg som den virket tidligere. Det har vært mange endringer og mange nedbemanninger, og det blir man jo påvirket av.

5.6.2 Kunnskap og verktøy

Trygghet kan handle om jobbtrygghet, at man er trygg på å ikke miste jobben, men det kan også handle om å være trygg i forhold til at man har de verktøy og den kunnskap som skal til for å

lykkes i jobben. På spørsmål om dette er svarene mer positive, men flere mener det er for mange verktøy å forholde seg til. Objekt D uttaler følgende

«Jeg synes vi har nok verktøy. Vi har vel nesten alt for mange verktøy, og får ikke alltid muligheten til å bruke alle. Vi har jo en vanvittig informasjonsflyt i selskapet blant annet med «Work Place». Det blir nesten litt for mye».

Objekt C er også enig i at det er nok verktøy, men at det er kommunikasjonen mellom avdelingene som svikter:

«Vi har jo nok verktøy. Men vi kunne hatt mer kommunikasjon mellom avdelingene. Vi vet ikke så mye om det som skjer ellers i selskapet, rundt i butikker og i de andre avdelingene. Men vi har jo mange gode systemer og bra utstyr».

Intervjuobjektene ble også spurt om de følte at de hadde mye ansvar i jobben sin. Her er de aller fleste svarene samstemte i at de har et ansvar, men ikke for stort ansvar. Objekt E svarer følgende:

«Jeg har mye ansvar i jobben min. Men jeg trives med mye ansvar, og jeg er veldig glad for det ansvaret jeg har fått. Det er egentlig en passe mengde ansvar. Jeg trives slik jeg jobber nå».

Objekt G er også fornøyd med å ha mye ansvar:

«Jeg føler jeg har mye ansvar. Men jeg har også mye frihet og blir vist tillit. Jeg føler meg selvstendig, men jeg opplever likevel at jeg får mye støtte».

Følelsen av å ha mye ansvar, kan se ut til å bli oppfattet positivt hos de fleste som ble intervjuet. Det å ha ansvar ser ut til å trigge en følelse av å være viktig for selskapet, noe som igjen kan bidra til å øke trivselen.

Trygghet kan også handle om å være redd for å feile. Objektene ble bedt om å svare på hvordan det ble reagert om de feilet. Svarene her er overraskende entydige, da de fleste svarer at det er rom for å feile, og det ikke blir tatt opp negativt. Svaret fra objekt D tar for seg en annen variant; nemlig at det ikke er ofte man feiler, fordi alt blir overvåket og passet på:

«Vi har ikke så mange anledninger til å feile, for alt blir jo passet på og sjekket hele tiden. Men jeg tror nok det er rom for å feile. Man går jo «all in» i pressede situasjoner for at man ikke skal feile, og bruker veldig mye tid og ressurser på ikke å feile.

Objekt F er ikke redd for å feile, og svarer følgende:

«Jeg feiler ikke så ofte. Hvis jeg gjør det, så tar jeg det i så fall med nærmeste leder, og det er absolutt rom for å feile. Det blir tatt på en god måte.»

Det at de spurte føler at det er rom for å feile, kan tenkes å være positivt for jobbtrivselen i selskapet. Det er likevel en dissonans mellom trygghet i forhold til egen stilling og trygghet i forhold til det å feile i jobben.

5.6.3 Støtte fra leder og kollegaer

Et annet spørsmål som ble stilt, var om de opplevde å få støtte fra sin leder og sine kollegaer. Her svarte objektene ulikt med hensyn til støtte fra egen leder, mens de fleste var samstemte i at de opplevde støtte fra sine kollegaer. Objekt B svarer følgende:

«Jeg opplever mer støtte fra kollegaer enn leder. Der handler det mer om å levere, og det blir ikke sagt noe om at jeg har mye å gjøre og at noe burde vært delegert bort. Men det er kanskje min jobb å si fra også.»

Behovet for å få støtte kan variere mellom de ulike objektene, og flere er mer opptatt av autonomi enn støtte fra sin leder. De fleste svarer likevel at de nok får støtte fra leder om de ber om det. Objekt E svarer følgende:

«Når det gjelder støtte, så er det mer fra kollegaer enn fra leder. Min leder har jeg ikke så tett kontakt med i det daglige. Det er kollegaene mine jeg går til hvis det er noe. Lederen min stoler så mye på oss, at vi ikke blir passet på, men vi får heller ikke mye støtte. Men jeg trenger ikke så mye støtte fra leder heller. Jeg vil heller ha friheten til å jobbe slik jeg vil. Så kan jeg nok gå til leder om det er noe spesielt.»

5.6.4 Kurs og kompetanseheving

I forhold til utviklingen i selskapet de siste årene, og for at selskapet skal kunne tilpasse seg endringer i konkurransesituasjonen og omgivelsene, bør RCN stille seg selv spørsmålet om de ansatte har den nødvendige kompetansen til å ta selskapet inn i fremtiden. En kompetansekartlegging vil kunne gi svar på dette. Dette innebærer å dokumentere kompetansen

i virksomheten, og vurdere om denne er tilstrekkelig i forhold til nye kompetansekrav (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Da intervjuobjektene ble spurt om de opplever å få nok faglig påfyll, kurs og kompetanseheving i jobben, svarte flere at de får de kursene de ønsker, men at det sjelden er tid til å gå på kurs.

Dette kan henge sammen med det som er blitt svart på andre spørsmål i studien, at det ikke er noen andre som gjør jobben hvis man er borte, og da kan det bli dobbelt så mye å gjøre når man kommer tilbake. Dette kan da begrense tiden man ønsker å bruke på kompetanseheving, fordi det kan føre til ekstra arbeid for den enkelte. Svaret til objekt C illustrerer også det som flere av intervjuobjektene har svart angående dette:

«Jeg føler ikke jeg får nok kompetanseheving fordi det aldri er tid til å ta kurs. Man har ikke tid til å gjøre mer enn det man skal og må få gjort. Det er aldri tid til noe ekstra, for vi ligger så ofte bakpå. Men jeg hadde nok fått kurs om jeg hadde bedt om å få gå på kurs. Men det hjelper jo ikke når det ikke er tid til det. Ingen som gjør jobben min, så det hadde bare gått ut over meg selv i så fall».

Objekt D ønsker mer kompetanseheving, men føler at dette er et kostnadsspørsmål:

«Når det gjelder faglig påfyll, kurs og kompetanseheving, så er det noe jeg savner. Generelt er det bare kurs på basis nivå. Man ønsker gjerne noe mer utviklende og noe som går mer i dybden. Jeg forstår jo at dette har et kostnadsbilde, og at det ikke er mulig å få det til alltid. Men det er absolutt et ønske».

Objekt F har en litt annen tilnærming i forhold til kompetanseheving, og mener det er mye opp til en selv hva man får av faglig påfyll:

«Når det gjelder faglig påfyll, så er det egentlig bra. Jeg har ikke bedt om så mye, men jeg får nok det jeg trenger om jeg ber om det. Jeg er sikker på at jeg hadde fått ja om jeg hadde bedt eller spurt om hjelp.

Det kan se ut som de ulike avdelingene har nokså ulik praksis når det gjelder kurs og kompetanseheving for den enkelte medarbeider. Dette kan være på bakgrunn av leders ønsker, eller at enkelte avdelinger trenger oftere og mer oppdatering av kunnskap enn andre. Dette kan være noe RCN bør se på som en faktor til jobbtrivsel, da vi ser i undersøkelsen at ulik praksis mellom avdelingene kan oppleves negativt av den enkelte medarbeider.

Spørsmålet som omhandler kompetanseheving, henger nøye sammen med spørsmålet om hvorvidt den enkelte medarbeider opplever å få faglig og personlig utvikling gjennom jobben.

Svaret til objekt B viser denne sammenhengen:

«Jeg får ikke egentlig faglig og personlig utvikling gjennom jobben min. I alle fall ikke så mye som jeg skulle ønske. Faglig utvikling er jo kursing, som man har lite tid til. Da begrenser det seg hvor mye man utvikler seg faglig».

Flere svarte at følte de fikk utvikle seg både personlig og faglig gjennom jobben, mens andre var helt uenige. Igjen kan dette skyldes forhold som at de har ulike ledere og jobber i ulike avdelinger. Det kan også tenkes at det kan ha sammenheng med ulik fartstid i selskapet, men denne studien kan ikke konkludere med dette som årsak.

Studien viser at de fleste opplever jobben sin som utrygg, men samtidig føler de seg trygge i forhold til det å feile. Svarene spriker mer når det gjelder kurs og kompetanseheving, der det kan være ulike forhold i de ulike avdelingene som spiller inn.

5.7 Stresshåndtering

Stresshåndtering betegner de ulike belastningene og påkjenningene en ansatt opplever i sin arbeidshverdag, og intervjuobjektene ble spurt om hvordan de opplever stress på jobb.

Flere av intervjuobjektene forteller at de har vært gjennom mange endringer i RCN, og at endringene har gjort dem usikre på sin egen jobbsituasjon. Som vi har sett i teorikapitlet, kan gjentatte organisasjonsendringer føre til usikkerhet, uavklarte roller og turnoverintensjon. Svarene i denne undersøkelsen kan tyde på en lignende sammenheng.

Når de ulike objektene blir stilt spørsmål angående stress, så er det deres egen oppfatning av begrepet som blir lagt til grunn.

Det ble stilt spørsmål om hva som gjør dem stresset, og om dette skjer ofte i jobbsammenheng. Svarene varierer, men mange nevner mangel på kontroll som en utløsende stressfaktor. Svaret fra objekt D illustrerer dette:

«Mangel på kontroll stresser meg. Og mangel på oversikt. Det å måtte tilpasse meg andre sin agenda i en travel hverdag, når jeg allerede har en stram agenda»

Objekt B opplever å bli stresset når det er mye som skal gjøres og det er press på tid:

«Mange oppgaver som må gjøres, og som jo er viktig, men det kan bli litt mye noen ganger. Negative tilbakemeldinger hvis noe ikke er blitt gjennomført på grunn av press på tid gjør meg stresset».

De ulike intervjuobjektene ble også utfordret på hvordan de løser situasjoner der de opplever stress og hvorvidt stress er noe de kvier seg for å ta opp med leder eller kollegaer. Noen syntes det var helt greit, spesielt å ta det opp med kollegaer, mens enkelte syntes det var vanskelig. De svarte også ulik på spørsmålet om hvordan de løser stressende situasjoner.

Objekt F svarer følgende på spørsmålet om stresshåndtering:

«Jeg har jobbet med meg selv for å takle stresset, så jeg er ikke så stresset som jeg var før. Jeg tenker at det går vel bra, og jeg fraskriver meg litt ansvar for om de andre leverer. Det er blitt mye bedre enn før».

Objekt A tar opp viktigheten av gode kollegaer:

«Jeg har gode kollegaer som kan være mine sparringspartnere. Vi snakker jo mye sammen, og deler hverdagen vår. Det er greit at vi kan snakke sammen, og det hjelper mye. Vi har jo også teammøter, og der tar vi opp en del ting».

Intervjuobjektene ble også stilt direkte spørsmål om de hadde hatt sykefravær knyttet til jobbrelaterte forhold, og kun en svarte ja på dette spørsmålet. Til tross for ulike utfordringer i forhold til stress, arbeidsmengde og andre jobbrelaterte forhold som kan være tidvis utfordrende, ser det ut til at de klarer å jobbe seg gjennom det.

5.7.1 Turnoverintensjon

Enkelte av de som ble intervjuet oppgir samarbeidsproblemer som årsak til sin intensjon om å ønske å bytte jobb, men når dette har løst seg, er de ikke lengre å betrakte som jobbsøkere. Da er det tydelig at situasjoner kan endre seg raskt, og at det kan være viktig for selskapet å følge med.

Objekt B svarte dette på spørsmålet om jobbskifte:

«Ja, jeg har tenkt på det i perioder når det har vært litt tungt. Men jeg har ikke vært aktiv jobbsøker».

Flere svarer at de har vurdert å bytte jobb, spesielt når det i perioder har vært litt vanskelig.

Dersom turnovergraden i selskapet er høy, kan det påløpe høye kostnader for RCN. Disse økte kostnadene beror på at det tar tid å lære opp en ny medarbeider til å fungere tilfredsstillende i sin nye rolle. Ved stor gjennomtrekk av ansatte, kan det også tenkes at dette kan påvirke kulturen negativt når de ulike avdelingene og teamene stadig blir endret av personer som byttes ut. Det kan også ta tid å bli kjent, både for de nyankomne og for de som jobber der fra før.

Turnoverintensjon trenger ikke i utgangspunktet å knyttes til jobbtrivsel, da det kan være andre årsaker til at man ønsker å bytte jobb. Det kan tenkes at man føler behov for nye utfordringer, eller at man ønsker å jobbe med noe helt annet.

Denne studien har likevel lagt vekt på å finne en sammenheng mellom turnoverintensjon og jobbtrivsel, og det er dette som danner bakteppet for objektenes svar på dette spørsmålet.

5.7.2 Hva fører til stress?

Når de ulike intervjuobjektene blir bedt om å forklare hva som gjør dem stresset på jobben, er det mange årsaker som går igjen. Blant fellesnevnerne er tidspress og det å ha så mye å gjøre at man ikke blir ferdig innen fastsatt frist. Andre ting er mangel på kontroll og mangel på oversikt over jobben som skal gjøres.

Objekt D sier følgende om dette:

«Mangel på kontroll stresser meg. Og mangel på oversikt. Det å måtte tilpasse meg andre sin agenda i en hverdag, når jeg allerede har en stram agenda».

Objekt F blir stresset av at andre ikke har god kontroll:

«Jeg er en strukturert person. Hvis du spør mine kollegaer, så vil de svare at jeg blir stresset av at de ikke er like strukturerte som meg. Jeg planlegger alt i god tid, mens de gjerne gjør det ferdig rett før et møte starter. Da blir jeg veldig stresset, for jeg føler de tar veldig lett på det».

Objekt A svarer følgende på spørsmålet om hva som fører til stress:

«Jeg kan blir stresset hvis jeg ikke føler at jeg behersker den kunnskapen jeg trenger for å levere. Også skjer det mye nytt som jeg ikke har fått satt meg skikkelig inn i».

Objekt B svare følgende på samme spørsmål:

«Jeg blir stresset hvis det er mange oppgaver som må gjøres, og som jo er viktig, men det kan bli litt mye noen ganger. Negative tilbakemeldinger hvis noe ikke er blitt gjennomført på grunn av press på tid, gjør meg stresset. Mangel på tillit er også noe som gjør meg stresset. At man stiller spørsmålstejn ved det du har gjort. Man tar kanskje ikke alltid menneskelige hensyn, for alt handler om å nå mål og levere til rett tid, uansett hva som kan være årsaken til at man ikke har klart å levere».

I den grad det er arbeidsmengden til den enkelte medarbeider som er kilde til stress, kan det være en lederoppgave å delegere bort noe av arbeidsbyrden, eller å lage lengre tidsfrister der dette er en mulighet.

Kommunikasjon mellom leder og ansatt er helt klart en viktig faktor for å minimere stress på arbeidsplassen, da en leder aldri kan ha full kontroll over hvordan enkelte ansatte opplever ulike situasjoner, og den ansatte heller ikke fullt og helt kan sette seg inn i sin leders situasjon. Det kan tenkes at et godt samspill mellom partene vil kunne bidra til en bedre forståelse for hverandres hverdag.

Denne studien tar ikke hensyn til kjønn, alder eller andre faktorer i forhold til de svarene som er gitt, og kan derfor ikke konkludere med hvorvidt dette kan ha en sammenheng. Det kan derimot tenkes at ulike personlighetstrekk mestrer stress på ulike måter. God stresshåndtering er viktig, og forskning viser oss at forebygging og håndtering av stress kan virke positivt på både helse og trivsel i tillegg til medarbeiderens produktivitet.

Det kan være et lederansvar å legge til rette for at den enkelte ansatte klarer å mestre forbindelsen mellom jobb og privatliv i den grad det lar seg gjøre, for eksempel ved å vise omsorg og støtte i vanskelige situasjoner.

Det viser seg også å være gjennomgående i denne studien, at gode kollegaer er en viktig faktor til trivsel. Denne sosiale støtten innebærer det å ha noen å gå til når ting blir vanskelige, og som kan bidra til å lette byrden for den enkelte.

5.8 Oppsummering av svarene fra intervjuundersøkelsen

I tabellen under er det laget en oppsummering av svarene fra intervjuundersøkelsen. I den horisontale kolonnen er de ulike intervjuobjektene listet opp, fra A til H. De ulike påstandene er listet opp i den vertikale kolonnen.

Som det kommer frem fra tabell 5.1, var intervjuobjektene samstemte i flere av påstandene de ble stilt overfor.

KANDIDAT	A	B	C	D	E	F	G	H
Behov for å endre kulturen	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Ønsker felles kultur i alle avdelinger	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Føler seg rettferdig behandlet	ja	nei	nei	nei	ja	ja	ja	ja
Føler at man har en viktig jobb	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Føler at det stilles for høye krav i jobben	nei	nei	nei	nei	nei	nei	nei	nei
Føler seg inkludert	ja	ja	nei	ja	ja	ja	ja	nei
Opplever en samhørighet eller familiefølelse på jobb	nei	nei	nei	nei	ja	nei	ja	nei
Føler en får godt nok betalt i jobben	nei	nei	nei	nei	ja	nei	ja	nei
Opplever å ha en trygg jobb	nei	nei	nei	nei	ja	ja	ja	nei
Opplever å ha for mye ansvar i jobben	nei	nei	nei	nei	nei	nei	nei	nei
Opplever støtte fra kollegaer	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja
Har de verktøy som trengs for å gjøre en god jobb	ja	ja	ja	ja	ja	ja	nei	ja
Opplever å få nok faglig påfyll, kompetanseheving ved behov	ja	nei	nei	nei	ja	ja	ja	ja
Opplever å få faglig og personlig utvikling	ja	nei	nei	nei	ja	ja	ja	ja
Opplever ofte stress på jobben	nei	ja	ja	ja	nei	ja	nei	nei
Har hatt sykefravær som kun har vært jobbrelatert	nei	nei	ja	nei	nei	nei	nei	nei
Har vurdert å bytte jobb de siste 12 måneder	nei	ja	ja	ja	nei	nei	ja	ja
Kvier seg for å ta stress opp med leder eller kollegaer	nei	ja	ja	ja	nei	nei	nei	nei
Bli stort sett motivert av arbeidsoppgavene	ja	ja	ja	nei	ja	nei	ja	ja
Opplever stor grad av autonomi /medbestemmelse	ja	nei	ja	nei	ja	ja	ja	ja
Gleder seg stort sett til å gå på jobb hver dag	ja	nei	nei	ja	ja	ja	ja	ja
Bidrar selv til å skape motivasjon i jobbhverdagen	ja	ja	ja	nei	ja	ja	ja	ja
Opplever å få støtte fra nærmeste leder	ja	nei	nei	nei	ja	ja	ja	nei
Opplever at leder er opptatt av at man trives	ja	nei	nei	ja	ja	ja	ja	nei
Kan ta opp alle ulike problemstillinger med leder	ja	nei	nei	nei	ja	ja	ja	nei
Opplever ofte å få konstruktive tilbakemeldinger fra leder	ja	ja	nei	ja	nei	ja	ja	nei
Opplever å bli detaljstyrt / sett over skulderen	nei	ja	nei	ja	nei	ja	nei	nei

Tabell 5.1: Oppsummering av intervjuundersøkelsen

Vi ser at samtlige intervjuobjekter var enige om at det er behov for å endre kulturen i RCN, slik at den oppleves lik, uansett hvilken avdeling den enkelte medarbeider jobber i. Det kom også frem i undersøkelsen at det eksisterer subkulturer i RCN, og at dette ikke er ønskelig sett fra de ansatte sin side. De uttrykker et klart ønske om en felles og samstemt kultur, der det er lettere å bli kjent med sine kollegaer på tvers av type stilling og avdeling. Enkelte tok også opp at en mer helhetlig kultur vil oppleves mer rettferdig, for eksempel ved at fordeling av ulike goder blir praktisert likt.

Det er også en klar samstemthet i at alle føler at de har en viktig jobb. Samtlige intervjuobjekter er i tillegg klare på at de ikke opplever å ha for mye ansvar i jobben. Ingen av de som ble spurt synes heller at det blir stilt for høye krav til dem. Flere sa at det blir stilt høye krav, men ikke for høye, og ikke høyere enn man må kunne forvente i en slik stilling.

Støtte fra kollegaer oppleves som en trivselsfaktor, og samtlige intervjuobjekter opplever å ha denne kollegiale støtten. Samtidig er det kun fire som svarer at de opplever å få støtte fra sin nærmeste leder. Dette kan bety at terskelen er høyere for å ta opp problemstillinger med leder enn med kollegaer. Dette trenger i og for seg ikke å være negativt, da det kan være mer naturlig å ta opp enkelte ting med en god kollega enn en leder.

Tre av de spurte, B, C og D, føler ikke at de blir behandlet rettferdig. De opplever heller ikke en samhørighet eller familiefølelse på jobb. I tillegg svarer de at de ikke opplever å få faglig eller personlig utvikling i jobben, og B og C svarer at de heller ikke gleder seg til å gå på jobb hver dag. Videre er det hos disse tre intervjuobjektene negativ respons på opplevd støtte fra nærmeste leder. De svarer også at de ofte opplever stress på jobben, at de kvier seg for å ta dette opp med sin leder, og at de i tillegg har vurdert å bytte jobb de siste 12 måneder. En av disse tre, objekt C, føler seg heller ikke inkludert, men er den eneste som har svart ja på spørsmålet om jobbrelatert sykemelding.

Av disse tre, er det likevel kun B og D som har svart at de opplever å bli detaljstyrt og sett over skulderen. De svarer at de ikke opplever stor grad av autonomi og medbestemmelse i jobben, mens C både opplever autonomi og medbestemmelse, og ikke opplever å bli detaljstyrt eller sett over skulderen.

Dette kan illustrere at det å oppleve autonomi alene, ikke trenger å være nok til å trives på jobb, hvis det er andre faktorer som oppleves som negative. Det kan likevel tenkes at autonomi er så viktig, at det oppveier noe av det negative, og at det kan være grunnen til at denne kandidaten ikke har valgt å slutte, på tross av de andre negative faktorene. Dersom denne kandidaten ikke

hadde opplevd en stor grad av autonomi og medbestemmelse, er det lite sannsynlig at vedkommende hadde blitt værende i jobben.

Videre ser vi at F opplever å bli detaljstyrt og sett over skulderen, men opplever samtidig å ha stor grad av autonomi og medbestemmelse, støtte fra leder og faglig og personlig utvikling i jobben, men opplever ikke å bli motivert av arbeidsoppgavene. Dette kan tenkes å henge sammen med at man i utgangspunktet opplever autonomi, men at leder deretter detaljstyrer og ser en over skulderen etter at jobben er gjort, slik at dette tar bort motivasjonen.

Intervjuobjekt H opplever å bli rettferdig behandlet, får støtte fra kollegaer og er fornøyd med faglig og personlig utvikling i jobben. I tillegg blir H motivert av sine arbeidsoppgaver, og opplever stor grad av autonomi og medbestemmelse i sin jobbhverdag. Her er det mange positive faktorer, men likevel ser vi en misnøye på grunn av manglende støtte fra nærmeste leder, og en opplevelse av å ikke være inkludert. Videre opplever ikke H at nærmeste leder bryr seg om dennes trivsel og opplever ikke å få konstruktive tilbakemeldinger.

I tillegg til H, er det fire av intervjuobjektene som har vurdert å bytte jobb det siste året. Samtlige opplyser om at dette er på grunn av forhold på jobben, som har gjort at de ikke har trivdes. Flere svarer likevel at når ting har løst seg, er de ikke lengre aktivt på utkikk etter ny jobb.

I intervjuene kommer det klart frem at autonomi og medbestemmelser er det viktigste trivselsfaktorene, i tillegg støtte fra leder og kollegaer.

5.9 Risikovurdering av intervjuobjektene på bakgrunn av intervjuundersøkelsen

Hvis vi ser på risikodiagrammet under, så er det delt opp i høy, nøytral og lav risiko i de vertikale kolonnene. Horisontalt ser vi de tre faktorene som er plukket ut som kritiske for selskapet i form av økte kostnader; som er turnover, sykefravær og lavere produktivitet. De ulike intervjuobjektene er så satt inn i den kolonnen hvor det er mest sannsynlig at de hører til, i forhold til hva de har svart i intervjuundersøkelsen.

INDIKERT RISIKO			
Risikovurdering	Turnover	Sykefravær	Lavere produktivitet
Høy	B - C - D - G - H	C	
Nøytral	F	B - D - H	B - D
Lav	A - E	A - E - F - G	A - C - E - F - G - H

Tabell 5.2: Risikovurdering av intervjuobjektene.

Hvis vi ser på turnover, så er det fem personer som etter intervjuundersøkelsen kan anses å være i høyrisikozonen her. Dette er fordi de har svar at de har vurdert å søke ny jobb det siste året, i tillegg til at det er andre faktorer som kan påvirke denne faktoren. Blant annet kan dette være at de er misfornøyde med lønn, at de ikke opplever autonomi og medbestemmelse, at de er redde for å miste jobben, eller at de har et anstrengt forhold til sin nærmeste leder.

Det samme kan vi si om sykefravær som konsekvens på grunn av de samme forholdene. Det er likevel kun objekt C som kan antas å være i høyrisikozonen her. Både fordi denne ansatte har hatt sykefravær tidligere på grunn av jobbrelaterte forhold, og fordi det fortsatt er en del misnøye å spore her i forhold til nærmeste leder. Dette kan bety at risikoen kan være høy for en ny jobbrelatert sykemelding. Det kan likevel tenkes at det er kort vei til høyrisikozonen for flere av de ansatte, om ikke problemene de opplever løser seg på sikt.

Når det gjelder lavere produktivitet, så er det ingen som er å betrakte som høyrisikokandidater. Dette fordi det kom frem i intervjuundersøkelsen at det ikke ser ut som om noen produserer dårligere resultater på grunn av at de er misfornøyde med ulike faktorer. I stedet ser det heller ut som om de ofte jobber seg gjennom problemene, ved å skape gode planer og rutiner, og at de søker støtte hos sine kollegaer. Kun to av objektene, B og D er å anse som nøytrale her, og de andre anses som lavrisiko i forhold til lavere produktivitet.

Det er likevel en risiko for lavere produktivitet, da alt henger sammen, og ved sykefravær vil det være naturlig at produktiviteten går ned på grunn av dette, men ikke på grunnlag av at enkelte med viten og vilje gjør en dårligere jobb for å sabotere sin arbeidsgiver.

Når man lager et risikodiagram, er det viktig å ha en plan for hva som kan endre de ulike faktorene. Et eksempel er hvis en ansatt har et dårlig forhold til sin nærmeste leder, og dette ikke ser ut til å endre seg. Da må man se på hvor store konsekvenser dette kan ha for selskapet på sikt, og søke løsninger som kan endre situasjonen. Det kan være møter sammen med HR, eller i ytterste konsekvens omplassering til en annen avdeling. Det kan også være at problemet blir løst ved at en av partene slutter.

Hvis den ansatte ikke opplever å få nok autonomi i sin jobb, så må enten leder endre sin lederstil, eller så må selskapet rekruttere inn folk som ikke er opptatt av autonomi. Dette blir ikke lett, da slike typer stillinger krever stor grad av selvstendige medarbeidere. Det er heller ikke sannsynlig at folk som er godt kvalifiserte og kompetente, er interessert i en jobb der de blir kontrollert og detaljstyrt.

Hvis en ansatt er fornøyd med sin leder, opplever stor grad av autonomi og medbestemmelse, og trives med sine arbeidsoppgaver og kollegaer, så er det stor sannsynlighet for å komme i lavrisikozonen på alle de kritiske parameterne. Da leter man ikke etter ny jobb, blir ikke sykemeldt på grunn av jobberelaterte forhold, og produserer resultater som er minst som forventet.

5.10 Resultater av medarbeiderundersøkelsene

I forbindelse med denne studien, har vi sett på RCN sine medarbeidermålinger fra 2017, 2018 og 2019. Det er HR avdelingen i RCN som har utført disse undersøkelsene, ved hjelp Christian Winther Farstad på BI, som ekstern samarbeidspartner. Målgruppen er alle ansatte ved servicekontoret.

Det første som er verdt å legge merke til, er at oppslutningen rundt målingen er synkende fra år til år. I 2017 var svarprosenten 91 %. Året etter hadde den sunket til 88 %, mens det i 2019 var 85 % som hadde valgt å svare.

Verken medarbeiderundersøkelsene eller denne studien kan opplyse om en bakenforliggende årsak til dette. Undersøkelsene ble sendt ut på samme måte i alle de tre årene, med like lang svarfrist, og med påminnelser på mail underveis for de som ikke hadde svart innen fristen. Det er heller ingenting åpenbart som har skjedd i organisasjonen som kan forklare den synkende deltagelsen, men selv om oppslutningen er synkende fra år til år, må svarprosenten likevel betraktes som meget høy.

5.10.1 Kultur og verdimålingen fra 2019

Det er en vesentlig forskjell i undersøkelsen fra 2019 i forhold til de to foregående årene. Medarbeiderundersøkelsen dette året dreier seg om hvordan respondenten kjenner seg igjen i de 8 ulike verdigrunnlagene som er nedfelt i selskapets forretningsstrategi. Det er underkategorier til hvert av verdigrunnlagene, slik at undersøkelsen tenker å fange opp ulike problemstillinger som kan ha en betydning for de ansattes trivsel, men som kan synes å legge mer vekt på selskapets mål og verdier enn individets.

Det er også en annen tydelig forskjell på målingen i 2019 i forhold til de foregående årene, da undersøkelsen nå har byttet navn fra medarbeidermåling til kultur og verdimåling. Det er dette året også lagt vekt på hvordan den ansatte selv opplever å følge selskapets verdigrunnlag i hverdagen, og gir dermed inntrykk av å sette søkelys på selskapets verdier heller enn trivselen til den enkelte medarbeider. Ved å endre spørsmålene og påstandene fra de foregående årene, blir det ikke mulig å se en utvikling over tid.

Enkelte av spørsmålene kan også oppleves som lite konkrete, som for eksempel «I min avdeling skaper vi mye for lite». Det kan være at det stemmer, men i forhold til den ansattes trivsel, så er det vanskelig å se for seg at dette kan ha noen relevans. Det å skape mye for lite kan oppleves som både positiv og negativt, alt etter hvordan man forstår påstanden. Dette er i tillegg en påstand som ikke på noen måte er målbar, og som da heller ikke kan tenkes å ha en verdi for selskapet. Det kan også tenkes at det kan være en positivitetsforventning her, for dersom man svarer negativt på en slik påstand, kan det høres ut som om man sløser med ressursene og ikke er opptatt av selskapets beste.

En annen påstand i undersøkelsen fra 2019 er «mine kollegaer liker å få nye utfordringer i jobben sin». Dette er også et eksempel på en påstand som det skal tas stilling til, og som enten ikke har relevans for trivselen til den enkelte, eller som blir en type påstand der man tror og ikke vet. Respondenten kan ikke ha spurt alle sine kollegaer om dette på forhånd, og kan derfor ikke konkludere med et svar.

Et annet eksempel fra 2019 er påstanden om at «Jeg bidrar til å skape rike og lykkelige Kjøpmenn i RCN hver dag». Dette kan oppleves som en litt flåsete påstand som kan forstås som ønsketenkning, fordi dette ikke er målbart, og mange ansatte i RCN har heller ikke oversikt over Franchisetakernes økonomiske resultater. Det er heller ikke gitt at alle er lykkelige selv

om de blir rike, så påstanden kan virke meningsløs, uten relevans og uten samsvar med forskning ellers.

Det kan tenkes at endringen til verdi og kulturmåling i 2019, fra medarbeidermåling de foregående årene kan være en årsak til den dalende oppslutningen om undersøkelsen, og på grunn av ulikhetene i spørsmål og påstander, blir det derfor ikke relevant å sammenligne 2019 med årene før.

5.11 Hva forteller medarbeiderundersøkelsene?

Undersøkelsene fra 2017 og 2018 hadde følgende forskningsspørsmål med tilhørende underkategorier, som er vurdert på en skala fra 1-5, hvor 1= svært uenig og 5= svært enig:

- Medarbeiderinvestering (kurs, kompetanseheving og utvikling)
- Autonomi og medbestemmelse
- Støtte fra kollegaer
- Støtte fra leder
- Indre motivasjon
- Turnoverintensjon
- Arbeidsinnsats
- Organisasjonstilknytning og tilhørighet

Når det gjelder den første påstanden, som omhandler medarbeiderinvestering, så kan det se ut som det er noe misnøye å spore her. Fra en score på 3,9 i 2017, har den falt til 3,7 i 2018 (høyeste score er 5). Flere har altså scoret lavt på påstanden om at RCN investerer i den enkelte medarbeiders kompetanseheving. Dette vises også i intervjuundersøkelsen, da det er flere som tar til orde for at de ulike avdelingene praktiserer kurs og opplæring ulikt. Det kan tenkes at enkelte avdelinger har større behov for jevnlig faglig påfyll enn andre, eller at det kan tenkes at ulik fartstid i selskapet har noe å si. Det er også flere som mener de hadde fått gått på kurs om de hadde spurt om det, men at det ikke er tid til dette i en travel hverdag.

Autonomi og medbestemmelse viser seg å være den største trivselsfaktoren i RCN. Dette er funn som stemmer overens i begge undersøkelsene, i tillegg til empiri ellers. En score som begge årene viser 4,5, forteller at de fleste som ble spurt, er fornøyde, men at det likevel er noen som ikke er det. Undersøkelsen kan ikke forklare årsaken på annen måte enn at det er enkelte som scorer påstandene som omhandler autonomi lavt, fordi de ikke opplever stor grad av autonomi sin jobbhverdag.

I intervjuundersøkelsen ser vi lignende funn, der det er flere som forteller at de ønsker mer autonomi og medbestemmelse, og dette går igjen som den viktigste trivselsfaktoren hos medarbeiderne i RCN.

Videre viser denne undersøkelsen at de fleste opplever å ha støtte fra kollegaer og leder, og at dette er en viktig trivselsfaktor. Det handler om å føle seg inkludert, og føle støtte når man trenger det.

Indre motivasjon er viktig for jobbtrivselen, og spørsmålene som omhandler dette temaet, går på at arbeidsoppgavene i seg selv er så givende, at de motiverer den enkelte i hverdagen. De fleste bekrefter at de trives med jobben og arbeidsoppgavene sine. Det samme ser vi også i intervjuundersøkelsen.

Påstandene som omhandler turnoverintensjon, går på hvorvidt den enkelte har tenkt på å slutte i jobben, og er aktivt på leting etter ny jobb. Det er en marginal forskjell fra 2017 til 2018, der vi ser en økende tendens i 2018.

Denne undersøkelsen kan ikke fortelle noe om årsaken til den enkeltes turnoverintensjon, bare hvor mange som tenker på å se seg om etter ny jobb det neste året. Det er selvsagt mulig at enkelte tenker på å slutte fordi de ønsker å prøve noe annet, og det trenger ikke å være negativt. Denne undersøkelsen forteller ikke noe om årsaken, men intervjuundersøkelsen forteller at mistriksel på grunn av lite autonomi og vanskelige forhold til kollegaer, går igjen som årsaker til medarbeidernes turnoverintensjon.

Når folk blir bedt om å vurdere sin egen arbeidsinnsats, er det vanlig at denne scores høyt. Det gjør den også i denne undersøkelsen, da gjennomsnittscorene for de enkelte påstandene er blant de høyeste. De fleste svarer at de jobber hardt, og legger inn mer arbeidsinnsats enn det som forventes. Det kan nok skimtes en viss positivitetsforventning her, da det ville vært rart om man scoret egen innsats lavt.

Den siste påstanden i undersøkelsen handler om organisasjonstilhørighet, altså hvor knyttet man føler seg til sin arbeidsplass. Det å føle seg inkludert, er viktig for jobbtrivselen, og vi ser i teorikapitlet at psykologisk kontrakt er et begrep som handler om dette. Det forteller om de mange usynlige bånd mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, som gjør at man ikke slutter i jobben, men føler at det blir en slags form for forpliktelse å bli.

Det kan være at man føler seg godt ivaretatt, har fått betalt for kurs og kompetanseheving, eller andre goder, som man føler seg forpliktet til å gjengjelde i form av lojalitet og et langsiktig arbeidsforhold. Det kan også tenkes at den enkelte for eksempel har fått hjelp og støtte i en vanskelig eller sårbar situasjon, eller fått mulighet for hjemmekontor med små barn. Selv om det forventes at man opptrer profesjonelt på en arbeidsplass, så er det ikke til å unngå at man også her til en viss grad blir styrt av følelser. Vi har sett i teoridelen, at det å ha en sterk organisasjonstilknytning, er viktig for jobbtrivselen, og at det samtidig kan bidra til høyere produktivitet og lavere kostnader for selskapet.

5.11.1 Resultater fra medarbeiderundersøkelsene i 2017 og 2018

Tabellene under viser resultatene fra de kvantitative medarbeiderundersøkelsene som ble foretatt av RCN i 2017 og 2018.

Her vises både hva gjennomsnittscorene var på de ulike påstandene, samt totalscore for hver hovedpåstand. Videre blir funnene drøftet opp mot intervjuundersøkelsen, for å se etter likhetstrekk i svarene.

Alle påstandene er vurdert på en skala fra 1-5, hvor 1= svært uenig og 5= svært enig.

5.11.2 Jobbautonomi

<i>Tabell 3.1: Jobbautonomi</i>	Snittscore	Snittscore
JOBBAUTONOMI	2017	2018
Jobben gir meg gode muligheter til å ta personlige initiativ eller vurderinger om hvordan jeg skal utføre arbeidet mitt	4,5	4,5
Jobben tillater meg å ta egne beslutninger	4,6	4,5
Jeg har stor beslutningsfrihet i arbeidet mitt	4,5	4,4
Resultat	4,5	4,4

Her viser svarene på de ulike påstandene at de fleste er godt fornøyde med autonomi og medbestemmelsesrett i sin jobb. Snittet for alle påstandene er høyt, selv om det er en liten nedgang fra 2017 til 2018. Det kommer likevel frem at det er enkelte som ikke er fornøyde, og som har scoret disse påstandene lavt.

Funnene i denne oppgaven viser at dette stemmer overens i begge undersøkelsene. RCN har autonomiorienterte medarbeidere. Jobbautonomi kom klart frem gjennom flere av hovedspørsmålene, for eksempel hva som gir trivsel og motivasjon.

I intervjuundersøkelsen kom flere av objektene inn på autonomi i hovedspørsmålet, som omhandlet ledelse, der god ledelse ble betegnet som synonymt med mulighet for autonomi og medbestemmelse. Der ble det også trukket frem fra flere, at dårlig ledelse var resultat av det motsatte, når man følte seg overvåket, detaljstyrt og sett over skulderen.

5.11.3 Turnoverintensjon

<i>Tabell 3.2: Turnoverintensjon - Påstandene er reversert for at tilkningen skal bli riktig</i>		
	Snittscore	Snittscore
TURNOVERINTENSJON	2017	2018
Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb	4,4	4,2
Jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året	4,5	4,3
Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året	4,5	4,3
Resultat	4,5	4,3

Vi ser her at det er en endring på -0,2 fra 2017 til 2018, noe som viser at det er flere som vurderer å slutte i jobben i 2018. Ved å gå nærmere inn i de ulike påstandene, ser vi at det i 2017 var 4,3% av de spurte som vurderte å lete aktivt etter ny jobb i løpet av året. Denne andelen hadde økt til 7,6% året etter.

Funnene i intervjuundersøkelsen viser at fem av kandidatene har vurdert å bytte jobb på grunn av samarbeidsproblemer med kollega eller leder, men at de ikke er på utkikk etter ny jobb når konflikten er løst. Det er likevel verdt å merke seg at de fleste svarer at de er mer usikre på sin egen stilling nå enn de har vært tidligere. Dette kom frem da de fortalte om at flere ansatte som var byttet ut de siste årene, ikke var blitt erstattet. I tillegg var det flere som tok opp usikkerhet i forhold til markedet generelt, med dårligere resultater og færre butikker, noe som gjorde at de kunne føle seg utrygge på om deres jobb ville være der i fremtiden. Denne usikkerheten kan tenkes å bidra til en høyere turnoverintensjon etter hvert dersom denne trenden fortsetter.

5.11.4 Medarbeiderinvestering

Tabell 3.3: Medarbeiderinvestering		
	Snittscore	Snittscore
MEDARBEIDERINVESTERING	2017	2018
RCN investerer mye ressurser i utvikling av sine medarbeidere	3,9	3,8
RCN fremstår som svært opptatt av kontinuerlig utvikling av sine medarbeideres ferdigheter og evner	3,9	3,7
Gjennom avsetning av tid og penger til medarbeiderutvikling viser RCN at de virkelig investerer i sine medarbeidere	4	3,7
Resultat	3,9	3,7

Medarbeiderinvestering handler om hvilke ressurser intervjuobjektene opplever at RCN bruker på kurs og kompetanseheving. Her ser vi en nedgang på -0,2 fra 2017 til 2018. Når man går nærmere inn i de ulike scorene, er det 10,7% av objektene som gir lavest eller nest lavest score i 2018, mot 7% i 2017.

Funnene fra intervjuundersøkelsen viser at flere opplever at det er ulik praksis fra avdeling til avdeling, hvorvidt det brukes tid og ressurser på videreutdanning. En person mener også at det er flere som får dekket sin videreutdanning, mens andre ikke gjør det, og at det kan oppleves urettferdig.

Det er også flere av kandidatene som svarer at de får sikkert tatt de kursene de ønsker, hvis de ber om det, men at det ikke blir satt av tid til dette i en travel hverdag. Da blir det vanskelig å komme tilbake på jobb og ta igjen arbeid som har hopet seg opp mens man var borte. Det er likevel noen som er godt fornøyde med sine muligheter til å ta kurs ved behov.

5.11.5 Indre Motivasjon

Tabell 3.4: Indre motivasjon		
	Snittscore	Snittscore
INDRE MOTIVASJON	2017	2018
Mine oppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min	4,6	4,5
Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har	4,5	4,3
Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende	4,4	4,3
Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg	4,1	3,9
Resultat	4,4	4,3

Spørsmålene som hører inn under indre motivasjon i medarbeiderundersøkelsene, handler i stor grad om motivasjon ved selve jobben. Her ser man en marginal nedgang fra 2017 til 2018 på -0,1.

I den kvalitative undersøkelsen går man lengre ned i materien, ved å spørre om hva som gir motivasjon, om det er arbeidsoppgavene eller andre faktorer som er viktigst. Det stilles også spørsmål om hva man selv gjør for å skape motivasjon i jobben. Det kom frem mange ulike svar i intervjuene, men autonomi og medbestemmelse skiller seg klart ut som de viktigste faktorene. Andre svarer at det å bli vist tillit er viktig, i tillegg til mestringsfølelse, spennende arbeidsoppgaver og gode kollegaer.

5.11.6 Støtte fra leder

Tabell 3.5: Støtte fra leder		
	Snittscore	Snittscore
STØTTE FRA LEDER	2017	2018
Min nærmeste leder bryr seg virkelig om mine meninger	4,5	4,3
Min nærmeste leder viser interesse for at jeg har det bra på jobben	4,5	4,3
Min nærmeste leder tar hensyn til mine mål og verdier	4,5	4,3
Min nærmeste leder bryr seg egentlig ikke særlig om meg	4,5	4,5
Resultat	4,5	4,4

Støtte fra leder viser en marginal nedgang fra 2017 til 2018 på -0,1. Det viser en relativt høy score begge årene, noe som indikerer at de fleste er fornøyde med sin nærmeste leder.

Nærmere undersøkelser viser likevel at det i 2018 var 4,9% som var misfornøyd eller svært misfornøyd med sin leder, mot 3,9% i 2017. Dette er i og for seg ikke høye tall, men det er likevel viktig at dette blir tatt tak i for de det gjelder. Når man er misfornøyd eller sterkt misfornøyd med sin nærmeste leder, kan dette gå utover den generelle jobbtrivselen, og vi har sett i teoridelen at dette kan være negativt for selskapet i form av nedsatt produktivitet, økt sykefravær og høyere turnover.

Funnene i den kvalitative undersøkelsen viser også at det er enkelte som ikke er fornøyde med sin nærmeste leder. Grunnene som blir oppgitt, er i hovedsak misnøye rundt utøvingen av ledelse. Ved å drive detaljstyrende ledelse og kikke folk over skulderen, kan man ikke forvente å få frem det beste i autonomiorienterte medarbeidere. Det er også flere som savner

tilbakemeldinger fra leder, og noen som mener at det utføres ulik ledelse fra leder til leder, og at de oppfatter det som uheldig.

5.11.7 Støtte fra kollegaer

Tabell 3.6: Støtte fra kollegaer		Snittscore	Snittscore
STØTTE FRA KOLLEGAER		2017	2018
Mine kollegaer bryr seg virkelig om meg som person		4,4	4,5
Jeg møter stor forståelse hos mine kollegaer hvis jeg har problemer		4,5	4,4
Jeg kan stole fullt og helt på mine kollegaer		4,4	4,4
Jeg føler meg nært knyttet til mine kollegaer		4,1	4,1
Resultat		4,3	4,3

Resultatene i denne påstanden viser lik score på 4,3 både i 2017 og 2018. Det indikerer at de fleste er fornøyde med sine kollegaer, og at de har gode relasjoner og bryr seg om hverandre.

Funnene fra intervjuundersøkelsen viser det samme. Det oppfattes som viktig å ha gode kollegaer, og mange svarer også at de oftere går til en kollega med spørsmål enn til sin nærmeste leder. Dette er ikke nødvendigvis negativt, da det kan være at en kollega er mer tilgjengelig enn leder, og det er også ting det kan være mer naturlig å ta opp med en kollega enn sin nærmeste leder.

Videre peker funnene i intervjuene på viktigheten av gode kollegaer, og at dette er en suksessfaktor for trivsel. Det er likevel viktig å ta med at de fleste svarer at det er ulik kultur fra avdeling til avdeling, og at mange ikke kjenner sine kollegaer i andre avdelinger særlig godt. Mange svarer at det er tette bånd mellom kollegaer i samme avdeling, mens det ikke er særlig stor kontakt mellom kollegaer i ulike avdelinger.

Subkulturene som eksisterer i RCN trenger ikke å være negative i seg selv, da vi ser i teoridelen at de gjerne kan leve godt side om side og fortsatt ha virksomhetens øverste mål for øyet. Det er likevel viktig å se på at samtlige av intervjuobjektene ønsker en felles kultur. De ønsker å bli kjent med sine kollegaer i de andre avdelingene, og ikke bare sin egen. Når man kjenner flere kollegaer godt, har man også flere å spille på når man trenger hjelp og støtte, eller ønsker et større sosialt nettverk. Dette kan være en viktig trivselsfaktor å se nærmere på, da det kommer så klart frem i undersøkelsen at dette er viktig for den enkelte.

5.12 Oppsummering av empiri kapittelet

Dette kapittelet har tatt for seg empirien i oppgaven. Først er intervjuundersøkelsen gjennomgått og diskutert. Det ble foretatt 8 kvalitative intervjuer av ansatte på servicekontoret til RCN i Oslo. Intervjuobjektene svarte på spørsmål fra 6 hovedkategorier, som igjen hadde 6-9 underkategorier. Funnene er forklart, og sitater fra de ulike intervjuobjektene som har kunnet belyse problemstillingen, er markert i kursiv skrift. På denne måten står de frem som empiri, ved at de kun er gjengitt ordrett slik de er sagt, og ikke fortolket eller forklart fra forskerens side.

Deretter er funnene fra kultur og verdimålingen i 2019 forklart, men ikke gjennomgått på samme måte som målingene fra 2017 og 2018. Dette fordi spørsmålene dreier seg om hvorvidt medarbeiderne opplever å ha fulgt kjedens verdigrunnlag, i stedet for å bygge videre på de samme spørsmålene og påstandene som tidligere.

Som vi ser i innledningen, er et av hovedpoengene med medarbeidersamtaler at de kan vise en utvikling over tid. Når de samme spørsmål og påstander er sammenfallende år etter år, kan man se en trend som er enten positiv, negativ eller nøytral. Dersom det er store endringer, kan det tyde på at det har skjedd noe i organisasjonen, og dette kan gi grunnlag for videre undersøkelser. Når RCN har valgt en annen vinkling i 2019, har de samtidig valgt å ta bort denne muligheten til å kunne se en trend over tid.

Videre i kapittelet er medarbeiderundersøkelsene fra 2017 og 2018 gjennomgått og sammenlignet, for å kunne se en trend fra det ene året til det andre. Svarene er også sammenlignet med funnene i intervjuundersøkelsen. Det er deretter laget en tabell som oppsummerer svarene i undersøkelsen, for å gi en bedre oversikt over hvor mange som er enige eller uenige i de ulike påstandene.

Det er også laget en tabell som viser en risikovurdering av intervjuobjektene på bakgrunn av hva de har fortalt i intervjuene. Denne tabellen viser hvilken risiko det kan være grunn til å forvente på bakgrunn av de mest kritiske faktorene, som er turnover, sykefravær og lavere produktivitet

6.0 DRØFTING

Det overordnede bildet i denne studien viser at autonomi og medbestemmelse er kritisk viktige som trivselsfaktorer i RCN. Samtlige intervjuobjekter rangerer dette høyest på trivselskalaen, og viser at dette er helt overordnet i forhold til alle de andre suksessfaktorene. Det å kunne styre sin egen arbeidsdag og sine egne arbeidsoppgaver, viser seg å være sterkt trivselsskapende, og bidrar til kreativitet, motivasjon og arbeidsglede. Lignende funn har vi også gjort i medarbeiderundersøkelsene, selv om det der er vanskelig å finne grunnlag for om de mener det er viktigst, men det forteller at det er til stede for de fleste.

Når vi ser begge undersøkelsene opp mot hverandre, kan den ene fortelle noe, og den andre kan fylle inn informasjonen som mangler. På denne måten får vi et bredere bilde av både forekomsten av et fenomen, og grunnen til at det er slik.

Påstandene i medarbeiderundersøkelsene som går på autonomi, er scoret forholdsvis høyt, og det betyr at det fleste er fornøyde, men at det er noen som ikke er det. De som ikke er fornøyde, ser ut til å ha en oppfatning av at de ikke opplever stor grad av autonomi, og viser sin mistrivsel på dette punktet ved å score påstanden lavt. Når undersøkelsen spør om medarbeiderne tenker at de har store muligheter til å ta personlige initiativ i jobben, og har stor beslutningsfrihet, så er det 13% av de spurte som mener at de ikke har det. Bare 54% mener de har stor frihet, og 41% har svart at de har en viss grad av frihet.

Dette kan ha flere årsaker. En kan være at nærmeste leder ikke er opptatt av å gi sine medarbeidere den friheten de ønsker, for å kunne gjøre en best mulig jobb. Vi ser i intervjuundersøkelsen at flere av de som ble spurt opplevde å bli sett over skulderen av sin nærmeste leder.

En annen årsak kan være at det er enkelte oppgaver som må gjøres på en måte som bidrar til at alle lovkrav blir fulgt, eller at det er mest hensiktsmessig å følge beste praksis på området. Det kan også være et spørsmål om hvilke ressurser man har til rådighet. Da er det ikke nødvendigvis negativt at det ikke alltid er stor frihet, bare at det konstateres at slik er det. Enkelte stillinger kan tenkes å være friere stilt enn andre, og det kan være en del av årsaken. Likevel handler autonomi om mer enn lover og regler. Det handler om å ha frihet til å jobbe slik man ønsker, med fleksitid, hjemmekontor ved behov og å bli vist tillit til at man gjør jobben uten å bli detaljstyrt.

Forskning viser oss at medarbeidere som opplever autonomi på jobb, både er friskere og mer produktive enn de som ikke gjør det. Likevel viser intervjuundersøkelsen at de som svarer at de ikke opplever stor grad av autonomi, likevel mener at de jobber mye, og bidrar til produktiviteten til selskapet, og at mangel på autonomi ikke går utover innsatsen de legger ned. Det kan tenkes at dette stemmer, eller så kan de være at det er vanskelig å bedømme eget arbeid.

Vi har sett i studien at RCN har autonomirelaterte medarbeidere. Det er viktig at ledelsen i RCN ser på hvilken type lederstil som skal være gjennomgående i selskapet, og ikke lar det være opp til hver leder hvordan han eller hun velger å utøve sin ledelse. Da vil man oppleve situasjoner der disse autonomirelaterte medarbeiderne føler seg kneblet og sett over skulderen, og dette bidrar ikke til trivsel hos den enkelte. Det er viktig for enhver leder å kjenne sine ansatte, for å kunne bygge opp under det som motiverer og engasjerer.

Påstandene i medarbeiderundersøkelsen som omhandler støtte fra leder, viser at 57% er svært fornøyde med støtten fra sin nærmeste leder. Videre svarer 29% at de er nokså fornøyde, mens 14% svarer at de er misfornøyde. Lignende funn ser vi i intervjuundersøkelsen, der de fleste er fornøyde, men at det er noen som ikke er det, og mangel på autonomi og støtte er hovedgrunnen som oppgis for dette.

Likevel ser vi i intervjuene, at selv om objektene er samstemte i at de ønsket autonomi og medbestemmelse, er ikke dette ensbetydende med at de ikke ønsker å bli sett av sin leder. Flere etterlyser en tettere dialog i hverdagen, med konstruktive tilbakemeldinger og gode diskusjoner. Det å føle at en bidrar til å løse utfordringer, oppleves som positivt, i motsetning til likegyldighet, der man ikke vet om leder er fornøyd eller ikke med jobben man gjør.

Vi ser i begge undersøkelsene at indre motivasjon er viktig for å trives på jobb. Det å oppleve mestringsfølelse bidrar til motivasjon, i tillegg til gode kollegaer og arbeidsoppgaver som man trives med.

I den kvantitative undersøkelsen er det 48% av de spurte som gir høyeste score på påstandene som handler om indre motivasjon. Videre svarer 35% at de er godt fornøyde, mens 18% gir lavt score, noe som tyder på at de opplever at indre motivasjon er fraværende.

Det kom frem i intervjuene at noen av objektene ikke trivdes så godt med arbeidsoppgavene sine, enten fordi de ble oppfattet som kjedelige, eller fordi de ikke syntes at de mestret dem godt nok. Det kan tenkes at dette forandrer seg med jevne mellomrom, ved at de får nye spennende arbeidsoppgaver, eller får delta på et kurs de har behov for. Det kan også være at

private årsaker spiller inn noen ganger og påvirker motivasjonen. Et av intervjuobjektene forteller at alt henger sammen, så hvis det skjer vanskelige ting privat, så vil dette også påvirke jobben.

Turnoverintensjonen i selskapet trenger ikke å henge sammen med faktisk turnover. Det kan være at enkelte tenker på å bytte jobb, uten å gjøre det. Det å være lei av jobben eller arbeidsoppgavene, kan bidra til denne intensjonen, men så kan alt snu når ting endrer seg, og man er ikke lengre på utkikk etter ny jobb. Påstandene i medarbeiderundersøkelsen viser at det er om lag 8 % som er å betrakte som jobbsøkere, både i 2017 og 2018.

I den kvalitative undersøkelsen er det 5 av 8 intervjuobjekter som har tenkt på å søke ny jobb det siste året. Årsakene som ble oppgitt, var konfliktfylte forhold til kollegaer, lite autonomi, eller lite opplevd støtte fra leder. De samme svarte at de likevel ikke var på jakt etter ny jobb når disse sakene løste seg. Dette kan tyde på at det er normalt å ha et ønske om å bytte jobb av og til, når noe oppleves som vanskelig. Det kommer likevel frem i begge undersøkelsene, at støtte fra leder og kollegaer er en viktig trivselsfaktor, og når denne støtten oppleves som sterk, vil det kunne bidra til at folk blir lengre i jobben.

Når medarbeiderne skal vurdere sin egen innsats, er det vanlig at denne scores høyt. Både i den kvantitative og kvalitative undersøkelsen ser vi at kvaliteten på eget arbeid får høy score.

I medarbeiderundersøkelsen er det ingen som har gitt egen arbeidsinnsats laveste eller nest laveste score. Et gjennomsnitt av alle påstandene som omhandler egen innsats, viser at 94% scorer seg selv høyest eller nest høyest, og bare 6% gir seg selv forholdsvis lav score. Det er uansett ikke lett å sammenligne egen innsats opp mot andres, fordi man ikke har kjennskap til resultatene som produseres av andre. Da har man heller ikke mulighet til å se det store bildet på hele organisasjonen og innsatsen til hver enkelt medarbeider. Det blir derfor litt synsing og gjetting når man svarer på spørsmål rundt egen arbeidsinnsats, men dette er uansett den enkelte medarbeiders subjektive virkelighetsoppfatning, og den er reell for den det gjelder.

Flere tar opp at det eksisterer subkulturer i RCN, og tar til orde for å de ønsker at dette blir endret. Samtlige objekter svarte i intervjuene at de ønsker en mer helhetlig kultur i selskapet. Flere svarte at det var slik før, da organisasjonen var mindre og de ansatte var færre. Da var også familiefølelsen sterkere, det var mer sosialt, og folk kjente hverandre bedre.

Det er flere som forteller at de ikke kjenner sine kollegaer som jobber i andre avdelinger, selv om de har jobbet der i mange år. De går forbi hverandre uten å hilse, og sitter oftest avdelingsvis

i kantina når de spiser lunsj. En god kultur er selve bærebjelken i et selskap. Jo sterkere den er, dess sterkere vil den også kunne bidra til en god trivsel for de ansatte. Hospitering på tvers av avdelinger eller tverrfaglige arbeidsgrupper kan bidra til at medarbeiderne blir bedre kjent med hverandre. Dette kan føre til en sterkere fellesskapsfølelse og enda bedre trivsel.

Tilhørighet til organisasjonen henger sammen med psykologisk kontrakt, som vi har sett i teorikapitlet. Det handler om de mange usynlige bånd mellom partene, som styres mest av følelser og som det ofte er vanskelig å forklare. I medarbeiderundersøkelsen ser vi at scoren er veldig høy, hele 72% har svart at de føler en sterk tilknytning til selskapet. Bare 6% svarer at de ikke føler en tilhørighet til RCN. Det er ikke mulig å se ut av svarene hva som er årsaken til dette, men det kan være generell misnøye, at man er nyansatte, jobber i et vikariat, eller av andre naturlige årsaker ikke opplever å høre til og være inkludert. En høy score på organisasjonstilhørighet, viser likevel at de fleste av de spurte er glade i arbeidsplassen sin.

7.0 KONKLUSJON

7.1 Hva er forskjellen på kvalitative intervjuundersøkelser og kvantitative medarbeiderundersøkelser?

Er det hipp som happ hvilken type undersøkelser man velger, eller kan en type undersøkelse gi mer informasjon enn en annen? Får man de samme svarene, og gir begge typer undersøkelser oss like mye informasjon?

Denne studien kan konkludere med at ulikhetene mellom kvantitative medarbeiderundersøkelser og kvalitative forskningsintervjuer er relativt små, og at det avhenger mest av problemstillingen, hva man ønsker svar på, og hvilke ressurser man har til rådighet.

Skal det samles inn informasjon som kan tallfestes, er kvantitativ metode best egnet. Da forskes det i bredden med mange informanter, identiske spørsmål og relativt få svaralternativer. Da kan det tallfestes hvor mange som er enige eller uenige i en påstand, eller forekomsten av en tilstand.

Trenger man dyptgående kunnskap på et smalt felt, for eksempel hva ansatte tenker og føler og hvorfor man handler som man gjør, kan det være mer hensiktsmessig å velge en kvalitativ

undersøkelse. Da kan man finne ut mer om hvilke holdninger, meninger og standpunkt den enkelte har.

Kort fortalt kan man si at kvalitativ metode viser hvilke holdninger, meninger og standpunkt folk har, mens kvantitativ metode forteller hvor utbredt de er. Altså hva folk mener og hvor mange som mener det.

Både kvalitative og kvantitative undersøkelser har som formål å erverve ny kunnskap, samtidig som de baserer seg på kjennskap til empiri på området. Det er likevel noen vesentlige forskjeller.

For eksempel når man i en medarbeiderundersøkelse måler selskapets turnoverintensjon, vil man kunne avdekke hvor stor prosentandel av de ansatte som går i svanger med å bytte jobb. Den vil likevel ikke fortelle hvor skoen trykker, eller hva som er årsaken til denne intensjonen.

En høy turnoverintensjon trenger ikke nødvendigvis å henge sammen med misnøye, men kan være et ønske om å prøve noe annet eller å søke nye utfordringer. Dette kan man da ikke vite sikkert, selv om det selvsagt kan være andre svar i undersøkelsen som kan bidra til å belyse situasjonen ytterligere. På samme måte kan organisasjonen heller ikke konkludere med at et høyt sykefravær alene skyldes mistriivsel, da det er fullt mulig å være sykemeldt selv om man trives på jobb.

Informasjonen som kommer frem i en medarbeiderundersøkelse bidrar likevel til at organisasjonen får kjennskap til at det kan være noe å ta tak i, og dette kan være et godt utgangspunkt for videre undersøkelser. Ved å spørre om det samme gjentatte ganger over tid, vil man også kunne se en utvikling der en tilstand kan ha forbedret seg eller forverret seg. Dette kan være nyttig kunnskap, for store avvik viser at det har skjedd noe i organisasjonen, og man vil da ha mulighet til å undersøke dette nærmere

Ulikhetene mellom kvantitative og kvalitative undersøkelser viser seg først når man vil ha litt mer kjøtt på beinet, og få tak i flere detaljer rundt de ulike påstandene.

Det å kun få et tallmateriale å forholde seg til, vil ikke alltid bidra til å gi det fulle og hele bildet av en situasjon. Da vil en kvalitativ undersøkelse lettere kunne avdekke hva som ligger bak svarene som er gitt, og bedriften kan gå dypere inn i materien, ved å få mer informasjon om ansattes tanker, meninger eller holdninger. Et intervju kan få frem flere ulike aspekter, ved

å fange opp følelser og stemninger, og på denne måten bidra til at organisasjonen erverver ny kunnskap og læring.

Både kvantitative og kvalitative undersøkelser har sine styrker og svakheter. Der kvantitative undersøkelser kjapt kan få tak i store mengder informasjon fra alle ansatte, må bedriften i en kvalitativ undersøkelse nøye seg med langt færre respondenter og større tidsbruk.

Feilmarginen kan nok være til stede i begge typer undersøkelser, fordi man aldri kan være garantert at hver enkelt medarbeider svarer det de oppfatter som riktig. Man må likevel gå ut ifra at svarene stemmer overens med situasjonen slik den subjektivt oppfattes av den enkelte.

Det er heller ikke slik at organisasjonen må velge det ene eller det andre alternativet, men kan bruke begge typer undersøkelser ved behov, alt etter hva som skal måles og hvor dypt den tenker å gå. Hvis det for eksempel skal måles hvor mange ansatte som ønsker å gå på julekonsert i stedet for julebord, blir en kvantitativ undersøkelse det riktige valget. Hvis alle ansatte svarer, får man klar melding om hva flertallet ønsker. Da trenger ikke organisasjonen å vite hvorfor det er slik, men bare konstatere at slik er det.

Hvis spørsmålene handler mer om dypere tema som for eksempel arbeidsmiljø, trivsel, eller mobbing på arbeidsplassen, kan det være mer hensiktsmessig å finne et representativt utvalg som kan gå dypere inn i problemstillingen.

Spørsmålene som stilles eller påstandene den enkelte skal ta stilling til, kan ellers være like i begge typer undersøkelser. Svarene kan også bli noenlunde like, men med mer informasjon i en kvalitativ undersøkelse.

En organisasjon kan også velge å bruke begge typer undersøkelser hver for seg eller sammen, alt etter hva den søker svar på, og hvilke ressurser den har til rådighet. Hvis den velger begge typer undersøkelser, kan den for eksempel velge å intervju et begrenset utvalg av ansatte, og bruke informasjonen som kommer frem i intervjuene videre i en kvantitativ undersøkelse.

Et eksempel kan være at man har avdekket i intervjuundersøkelsen at det er misnøye mot endringer som er utført i organisasjonen. Da kan dette følges opp ved å lage en kvantitativ undersøkelse i form av et spørreskjema, der man spør alle involverte om de oppfatter det på samme måte. Dette kan gi svar på om intervjuutvalget var representativt for flertallet eller ikke. På denne måten kan det avdekkes om misnøyen er stor hos de fleste, eller om dette kun gjelder noen få.

Motsatt kan også en kvantitativ undersøkelse avdekke misnøye eller vise dårlig score på enkelte påstander, og man kan undersøke dette nøyere ved å spørre et representativt utvalg om hva misnøyen bunner i.

I en kvantitativ undersøkelse kan man for eksempel se at enkelte er misfornøyde med sin leder, men uten å kunne avdekke mer informasjon rundt dette. Hva er årsaken til misnøyen, og er dette noe som enkelt kan løses før misnøyen vokser seg større? Ved å vite litt, men ikke nok til å løse selve problemet, kan man risikere å famle i blinde, fordi man ikke vet om dette er et overordnet problem eller ikke. Det man ikke vet, er det vanskelig å gjøre noe med. Da vil en kvalitativ undersøkelse kunne bidra til å belyse situasjonen mer, selv om det likevel kan tenkes at det for noen oppleves vanskelig å ta problemene opp direkte med en leder, og foretrekker å heller krysse av i et spørreskjema.

Foruten kvantitative og kvalitative medarbeiderundersøkelser, er det også andre verktøy som kan benyttes, for eksempel til vurdering av ledere. En 360-graders vurdering er et hjelpemiddel som blir mye brukt. Dette går ut på at man får en tilbakemelding fra personer som har ulike relasjoner til de som blir vurdert. Dette kan bidra til en bedre forventningsavklaring og rolleforståelse enn om denne informasjonen kun kommer fra en kilde (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Når bedriften skal velge hvilken metode som egner seg best i en gitt situasjon, vil det alltid være en del praktiske forhold som det er viktig å ta hensyn til. Dersom organisasjonen velger en kvalitativ undersøkelse, må det tenkes nøye gjennom hvem som skal foreta intervjuene, hvem som skal intervjues, og når og hvor disse intervjuene skal gjennomføres. Dette krever en god del planlegging og kan være sløsing med organisasjonens ressurser dersom det går ut over andre viktige oppgaver.

Det kan være en løsning å leie inn konsulenter til formålet, men dette kan være en kostbar affære, og det kan i tillegg være utfordrende å ivareta anonymiteten til intervjuobjektene. En konsulent vil heller ikke kjenne organisasjonen og kulturen godt, og kan ende med å trække oppi ulike fallgruver på grunn av forhold man ikke kjenner til.

En kvantitativ undersøkelse vil i dette henseende være mer kostnadsbesparende, enklere å gjennomføre, og trenger ikke alltid å planlegges like nøye. Når det er noe man lurer på, er det bare å sende ut et spørreskjema.

Hvis organisasjonen benytter seg av interne ressurser, vil denne løsningen være rimelig, lett tilgjengelig og relativt enkel å gjennomføre. Det er likevel viktig å tenke gjennom hva som skal måles, og at dette har en verdi, slik at man ikke bare undersøker for undersøkelsen sin skyld. Spørsmålene som stilles må ha en relevans, slik at den enkelte medarbeider ønsker å svare på dem.

Mye av kritikken mot medarbeiderundersøkelser fra forskere, handler om at de ikke klarer å finne årsaken til et fenomen. Det som virker i praksis, lar seg ikke alltid forklare gjennom forskning. Praksis kan bestå av å luke vekk trivselshemmende faktorer, og føye til mer av det som virker trivselsskapende. En kvalitativ eller kvantitativ undersøkelse vil kunne gi svarene man søker, uten at det alltid er nødvendig å forstå den vitenskapelige årsaken til at folk mener det de gjør. Det kan enkelte ganger være godt nok å finne ut at det er slik.

Uansett hvilken løsning bedriften velger, er det viktig at funnene fra undersøkelsene blir nøye gjennomgått i etterkant, og at de som deltar ser at deres bidrar fører til konkrete resultater. Ellers vil ikke slike undersøkelser ha noen hensikt.

7.2 Hvilke kritiske suksessfaktorer er viktigst for trivselen i RCN?

Alle objektene i intervjuundersøkelsen svarte at trivsel er det viktigste av alt. Hvis de ikke opplever trivsel, vil heller ikke andre ting ha særlig stor betydning. Da vil ikke lønn eller bonus spille noen større rolle, og heller ikke barista, treningsrom eller en god kantine. Hvis ikke trivselen er på plass, blir alt vanskeligere, motivasjonen daler og det blir tungt å gå på jobb. Som vi har sett i teorikapitlet kan mistrivsel til og med føre til høyt sykefravær og lavere produksjon, som sammen med høy turnover kan gi store kostnader for en organisasjon.

Funnene i denne studien viser at autonomi og medbestemmelse er de viktigste faktorene for jobbtrivselen til de ansatte på servicekontoret til RCN. Selskapet har autonomirelaterte medarbeidere, og det kan gå utover trivselen dersom de føler at de blir sett over skulderen og ikke opplever å ha den friheten de ønsker.

Når autonomi og medbestemmelse pekes på som de største trivselsfaktorene, er det viktig at ikke lederstilen i enkelte situasjoner virker trivselshemmende. Flere av intervjuobjektene svarte at deres leder har en detaljstyrende lederstil, med opplevd unødvendig innblanding, som bidrar til å legge bånd på deres følelse av autonomi. RCN har rekruttert inn autonomirelaterte medarbeidere, og da nytter det ikke å utsette dem for detaljstyrende ledelse.

Evidensbasert ledelse og gode ledertreningsprogram vil kunne bidra til at alle ledere drar i samme retning og utøver beste praksis ledelse med bakgrunn i empiri. Det handler om å sørge for at arbeid blir en kilde til mening, ved å opprettholde et høyest mulig trivselsnivå for alle ansatte

På samme måte som vi ser at hygiene faktorene fra Herzbergs motivasjonsteori ikke har stor verdi uten at også motivasjonsfaktorene er til stede i tillegg, kan vi sammenligne dette med at dersom de viktigste trivselsfaktorene ikke blir hensyntatt, spiller det liten rolle om de andre trivselsfaktorene er til stede. Når autonomi og medbestemmelse ikke oppleves å være til stede i jobbhverdagen, betyr det lite om de andre faktorene helt eller delvis er det, fordi autonomi og medbestemmelse alene har så stor verdi for trivselen.

Videre ser vi i undersøkelsen at RCN har en sterk og god kultur, som er skapt over tid, og som bærer med seg mye som er positivt og verdt å bygge videre på. Blant annet blir det i studien nevnt at selskapet ofte feirer små og store begivenheter i hverdagen, i tillegg til å arrangere spennende samlinger, julebord, sommerfest og riksmøter. Andre faktorer, som kjennetegnes som hygiene faktorer, er treningsrom, barista og en god kantine som mange skryter av. Disse elementene er viktige bidragsytere for trivselen i selskapet, men ikke alene.

Trivsel står frem som det viktigste av alt i denne studien, og selv om vi ser at det er flere faktorer som fører til trivsel, er det autonomi og medbestemmelse som er aller viktigst.

Referanser

- Amabile, T. M. *The social psychology of creativity*. New York: Springer-Verlag; 1983.
- Arnold, J., Patterson, F., Silvester, J., Cooper, C., Burnes, B. & Robertson, I. *Work Psychology: Understanding human behavior in the workplace*. Harlow: Pearson; 2005.
- Aadland, E. *Den truverdige leiaren*. Oslo: Samlaget; 2004.
- Baba, V.V. & HakemZadeh, F. Toward a theory of evidence-based decision making. *Management Decision*; 2012;50 (5): 832-867.
- Bass, B.M. Does the Transactional – Transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*. 1997; 52: 130-139.
- Bono, J.E. & Judge, T.A. Personality, and transformational and transactional leadership. A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 2004;89: 901-910.
- Burnes, B., Hughes, M., By, R.T. *Reimagining Organizational Leadership*. *Leadership*. 2018; vol 14 (2): 141-158.
- Cassar, L., Meier, S. Nonmonetary incentives, and the implications of work as a source of meaning. *Journal of Economic Perspectives*, Volume 32, number 2: 2018; 215-238.
- Chander, D. Kapelner, A. Breaking Monotony with meaning: Motivation in Crowdsourcing Markets. *Journal of Economic Behavior*. 2013; Vol 90: 2013; 123-133.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. *Managing & Organizations: An introduction to theory & practice*. London: SAGE Publications Ltd; 2011.
- Deal, T.E. & Kennedy, A. *Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: Addison Wesley Publishing Company; 1982.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. Human Autonomy, I.M.H Kernis, Efficacy, Agency, and Self-Esteem. New York: Plenum Press: 1995; 31-49.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*: 2000; 11(4), 227-268.
- Drageset, S. & Ellingsen, S. Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju. *Sykepleien Forskning*. 2010; 5 (4): 332-335.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. *Ledelse på godt og vondt*. 2 utg. Bergen: Fagbokforlaget; 2015.
- Fehr, E., Gächter, S. & Kirchsteiger, G. Reciprocity as a Contract Enforcement Device: Experimental Evidence, *Econometrica*, 1997; Vol 65, NO.4: 833-860.
- Gagne, M. & Deci, E. L. Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational Behavior*. 2005; 26 (4): 331- 362.
- Gilley, A. Gilley, J.W. & McMillan, H.S. *Organizational Change: Motivation, Communication and Leadership Effectiveness: Performance Improvement Quarterly*. 2009; 21(4): 75-94.

- Glasø, L., Richardsen, A. M. & Burke, R. How to promote positive emotions and adaptation at work. *Psychology of emotions, motivations, and actions*. 2014; 57-82.
- Grint, K. *Leadership: A very short introduction*. Oxford, UK; Oxford University Press; 2010.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*: 1976;16: 250-279.
- Hardre, P. L. & Reeve, J. A motivational model of rural students' intentions to persist in, versus drop out of, high school, *Journal of Educational Psychology*. 2003; 95 (2): 347- 356.
- Hemphill, J.K & Coons, A.E. 1957. Kapittel 1 i: Yukl. G. *Leadership in Organizations*, 8th edition. New York: Pearson; 2013.
- Hoff, T. & Lone, J.A. *Medarbeiderundersøkelser. En praktisk håndbok*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag; 2014.
- House, J.S. *Work stress and social support*. Reading Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company; 1981.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget; 2016.
- Jacobsen, D.I. *Hvordan gjøre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* 2 utg. Oslo: Gyldendal Akademiske; 2005.
- Johannessen, A. Tufte, P.A. & Kristoffersen, L. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utg. Oslo: Abstrakt; 2009.
- Karasek, R. & Theorell, T. *Healthy Work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: New York Basic Books; 1990.
- Kaufmann, G & Kaufmann, A. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4 utg. Bergen: Fagbokforlaget; 2014.
- Kopperud, K. *Ledere må ha selvinnsikt*. *Forskning.no*. 29 januar 2012.
- Kosfeld, M. & Neckermann, S. Getting more work for nothing? Symbolic Awards and Worker Performance. *American Economic Journal*. 2011; August: 86-99.
- Kotter J. P. What Leaders really do. *Harvard Business Review*. 1990; May-June: 68(3):101-111.
- Kuvaas, B. A Test of Hypothesis derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*. 2009; Volume 31, issue 1.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 3 utg. Bergen: Fagbokforlaget; 2016.
- Kvale, S & Brinkmann, S. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3 utg. Oslo: Gyldendal Akademiske; 2019.
- Kvaløy, O. (20. og 21. 09.2018). Forelesningsnotat. *Atferdsøkonomi*, HHUiS.

Kvaløy, O., Nieken, P. & Schottner, A. Hidden benefits of reward: A field experiment on motivation and monetary incentives. *European Economic Review*. 2015; 76, 188:199.

Lazarus, R. S & Folkman, S. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer; 1984.

Laloux, F. *The Future of Management is Teal*. *Strategy + Business*. Issue. 2015; 80: autumn.

Lazarus, R. S & Folkman, S. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer; 1984.

Martin, J. *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press; 1992.

Martinsen, Ø.L. & Glasø, L. Leders personlighet: Hva sier forskningen? *Magma*. 2014; 5: 26-34.

Moore, S. Grunberg, L. & Greenberg, E. Repeated downsizing contact: The effects of similar and dissimilar layoff experiences on work and well-being outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2004; 9(3): 247-257.

Martin, J. *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press; 1992.

Mikkelsen, A. & Laudal, T. *Strategisk HRM*. 2 utg. Oslo: Cappelen Damm AS; 2016.

Mortensen, C. (2013). Dagsperspektiv. *Dagens Næringsliv*. 2013; 22 april.

Nordrik B. *Psykososialt Arbeidsmiljø – en trojansk hest?* (2 utg.) Oslo: Gyldendal Norsk Forlag; 2012.

Northouse P. *Leadership, Theory and Practice*. 6 th edition. London, England: Sage Publications; 2013.

Pasmore, W.A. & Fagens, M.R. (1992). Participation, individual development, and organizational change: A review and Synthesis. *Journal of Management*. 1992: 18: 375-397.

Patton, M.Q. *Qualitative research, and evaluation methods*. (3rd ed). California: Sage Publications; 2002.

Rosseau, D.M. *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage; 1995.

Rosseau, D.M. Is there such a thing as “Evidence-Based Management”? *Academy of Management Review*. 2006; Vol 31: No 2.

Rege, M. (25. og 26. 10.2018). Forelesningsnotat. Atferds økonomi, HHUiS.

Sander K. *Subkultur*. 2016; <https://estudie.no/sub-kultur/6/2>. (side besøkt 18.01.2020).

Schein, E. *Organization Culture and Leadership*. NJ: John Wiley & Sons Inc; 2010.

Schein, E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass; 1985.

Stodgill, R.M. *Handbook of Leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press; 1974.

Sundstrøm, E. & Sundstrøm, A.G. Workplaces: The Psychology of the physical environment in offices and factories: CUP Archive; 1986.

Tidd, J. & Bessant, J.R. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Wiley; 2013.

Thagaard, T. Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. Bergen: Fagbokforlaget; 2009.

Tufte, P.A. Johannesen, A. & Kristoffersen, L. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode, 4 utg. Oslo: Abstrakt Forlag; 2010.

Turnley, W.H. & Feldman, D.C. Psychological contract violations during corporate restructuring. Human Resource Management. 1998; 6 December.

Vedøy, K.A. Hr-ledelse.blogspot.com/2018/01/hvorfor-er-psykologiske-kontrakter.sa.html. Hentet 22 januar 2020.

Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Soenens, B. & Matos, L. Examining the motivational impact of intrinsic versus extrinsic goal framing and autonomy- supportive achievement, Child Development. 2005; 76 (2): 483- 501.

Virarski, P., Peretz, H- & Carmell, A. Linking care felt to engagement in innovative behaviors in the workplace. The mediating role of Psychological conditions. Psychology of Aesthetics, creativity, and the Arts. 2011; 5(1): 43-53.

Yukl, G. Leadership in Organizations. 8 ed. New York: Pearson: 2013.

Zhao, It., Wayne, S.J., Glibkowski, B, C. & Bravo, J. The impact of psychological contract, breach on work related outcomes – A metaanalysis. Personell Psychology. 2001; 60 (3): 647-680.

NETTSIDER

Reitangruppens nettsider: www.reitangruppen.no

www.lovdatab.no – Arbeidsmiljøloven

SAMTYKKEERKLÆRING FOR INTERVJU

Tema for studien:

Jobbtilfredshet i Reitan Convenience Norway AS –

Hvilke kritiske suksessfaktorer påvirker jobbtilfredsheten hos medarbeiderne i selskapet?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt som er et ledd i min Masterstudie – EMBA ved Universitetet i Stavanger.

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke ditt samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Studien ønsker å se nærmere på hvilke suksessfaktorer som bidrar til trivsel hos medarbeiderne i selskapet. Videre vil studien se på om jobbtrivsel kan tenkes å bidra positivt til en lavere turnover, lavere sykefravær og bedre resultater for selskapet. Stemmer funnene med resultatene av medarbeiderundersøkelser, og er det ulikheter innenfor de ulike avdelingene, eller er funnene de samme på tvers i organisasjonen?

Gjennomføring av intervju:

Det blir brukt opptaker under intervjuene, og opptakene blir lagret frem til sensur har falt. All data vil da bli slettet. Alle som lar seg intervjuet blir fullstendig anonymisert. Informasjon, opplysninger, meninger og personlige ytringer som kommer frem under intervjuene, vil ikke bli personifisert eller gjenkjennbare i rapporten. Informasjon som kommer frem under intervjuene vil ikke på noe tidspunkt bli delt med andre, hverken eksterne eller ansatte i selskapet.

Samtykke:

Før intervjuet er det fint om du signerer på at du har samtykket til deltagelse i studien.

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

Sted og dato:

Underskrift:

Med vennlig hilsen: Sølvi Fredsvik Hillestad

INTERVJU GUIDE kandidat:

Hvor lenge har du jobbet i selskapet?

__0-5 år __5-10 år __mer enn 10 år.

1. Kultur

- a) Hva legger du i begrepet bedriftskultur?
- b) Hvordan vil du beskrive en god bedriftskultur?
- c) Hva er viktigst for deg i en god kultur?
- d) Hvis du kunne endret på noe i kulturen, hva ville du endret?
- e) Eksisterer det en felles kultur i alle avdelinger?
- f) Er det ønskelig med en felles kultur?

2. Trivsel

- a) Hva skal til for at du skal trives i jobben? Kan du gi noen eksempler?
- b) Hvor viktig er trivsel for deg?
- c) Føler du at du får godt nok betalt for den jobben du gjør?
- d) Føler du at du blir behandlet rettferdig?
- e) Hva er du mest fornøyd med og minst fornøyd med i jobben din?
- f) Føler du at du har en viktig jobb?
- g) Stilles det høye krav og forventinger til deg i jobben?
- h) Føler du deg inkludert?
- i) Opplever du samhørighet eller en familiefølelse på jobb?

3. Kunnskap og trygghet

- a) Hvordan opplever du det blir reagert om du feiler?
- b) Føler du at du har en trygg jobb?
- c) Føler du at du har mye ansvar i jobben din?
- d) Opplever du støtte fra din leder og dine kolleger?
- e) Føler du at du har de verktøyene og den kunnskapen som trengs for å gjøre en god jobb?
- f) Opplever du å få nok faglig påfyll, kurs og kompetanseheving i jobben din?
- g) Føler du at du får faglig og personlig utvikling gjennom jobben din?

4. Stresshåndtering

- a) Hva gjør deg stresset?
- b) Opplever du ofte stress i din jobbsituasjon?
- c) Hvis du opplever stress, hva gjør du? Hvordan løser du det?
- d) Har du hatt sykefravær knyttet til jobbrelaterte forhold?
- e) Har du vurdert å bytte jobb de siste 12 måneder?
- f) Er stress noe du kvier deg for å ta opp med din leder eller dine kollegaer?

5. Motivasjon

- a) Hva betyr motivasjon for deg?
- b) Hva gir deg motivasjon?
- c) Gleder du deg stort sett til å gå på jobb hver dag?
- d) Blir du motivert av arbeidsoppgavene dine?
- e) Er det noe du savner for å føle deg mer motivert i jobben din?
- f) Hva gjør du selv for å skape motivasjon i jobben din?

6. Ledelse

- a) Hva betyr god ledelse for deg?
- b) Opplever du å få støtte fra din nærmeste leder?
- c) Tror du at din nærmeste leder er opptatt av at du trives?
- d) Føler du at det blir stilt for høye krav til deg?
- e) Opplever du stor grad av autonomi og medbestemmelsesrett i ditt daglige arbeid?
- f) Føler du at du kan ta opp alle ulike problemstillinger med din leder?
- g) Føler du at du har frihet til å utføre dine oppgaver uten å bli sett over skulderen?
- h) Får du konstruktive tilbakemeldinger fra din leder?
- i) Hvis du kunne endret noe med din leder, hva ville du endret?

Er det noe mer du ønsker å tilføye som du synes er viktig for deg?

Avslutning: Takk for at du tok deg tid til å stille på intervjuet.