

Forside

Bacheloroppgave

Studieprogram: Sosiologi

Opptaksår: 2021

Er oppgaven konfidensiell? (skriv X) NEI:___ JA: _X_

Kan oppgaven benyttes til undervisningsformål (anonymt)? JA: _X_ NEI:_____

Forfatter(e)

Studentnr (6 siffre)	Kandidatnr (4 siffre)	Navn:
250791	4123	Rune Hammersmark

Oppgavens tittel:

Motivasjon i arbeidslivet

Veileder: Kristin Engh

Motivasjon i arbeidslivet

Viktigheten av medbestemmelse



Universitetet
i Stavanger

Navn: Rune Hammersmark
Studentnummer: 250791
Kandidatnummer: 4123

Bacheloroppgave i sosiologi
innenfor retningen personalledelse
2021

Sammendrag

Motivasjon kan deles inn i tre kategorier: indre, ytre og prosisal motivasjon. Innenfor de ulike kategoriene har man forskjellige virkemidler for å fremme den aktuelle motivasjonsformen. Hvilken metode som er best avhenger av hvem du er og hvilke preferanser du har, men på generelt plan kan man trekke ut konklusjoner på hva som fungerer for flesteparten.

Oppgaven tar for seg hvilke metoder som blir brukt, hvilke metoder som burde bli brukt og hvorfor de burde brukes. Hvordan man i dag jobber med motivasjon stemmer ikke overens med hva forskningen sier fungerer best for de ansatte.

Jeg har selv gjennomført en undersøkelse for å finne noen egne svar på rollen medbestemmelse spiller inn på motivasjon. Funnene blir gjennomgått i et eget kapittel og du kan finne rådata under vedlegg helt til slutten.

I tillegg har jeg belyst et annet aspekt, nemlig lederens rolle. Lederen er en viktig brikke for å få skapt autonome ansatte. De er avhengig av en lederskikkelig som benytter en viss ledelsesstrategi, hvilken strategi det er snakk om hører til under analysekapitlet.

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	1
Innledning 1.0	2
Problemstilling 1.1	3
Oppbygging 1.2	3
2.0 Teori	4
2.1 Motivasjon	4
2.1.1 Forventningsteori	5
2.2.0 Behovsteori og motivasjon	5
2.3.0 Ytre og indre motivasjon	7
2.4.0 Prososial motivasjon	8
2.5 Lederteorier	9
2.5.1 Lederen påvirker direkte	10
2.5.2 Lederen påvirker indirekte	10
2.5.3 Karismatiske ledere	11
3.0 Metode	12
3.1 undersøkelsesopplegg	12
3.2 Respondenter	14
3.3 Drøfting av metode	15
4.0 Empiri	16
5.0 Analyse	18
5.1 Motivasjonstiltak	18
5.1.1 Tiltak for ytre motivasjon	18
5.1.2 Lønn som belønning til alle eller til den enkelte	19
5.2.0 Tiltak for indre motivasjon	19
5.2.1 Utforming av arbeidsoppgaver	20
5.3.0 Skandinavia – Sosioteknisk teori	21
5.4.0 Utvikling og endring	23
5.5.0 Transformasjonsledelse	24
5.6.0 Ledelse fra et sosiologisk perspektiv	26
6.0 Konklusjon	27
7.0 Litteraturliste	28
Bibliografi	28
8.0 vedlegg	29

Innledning 1.0

Helt siden jeg satt min fot i et klasserom for første gang har jeg følt på mestring i form av at jeg følte at jeg fikk ting til på egenhånd. I motsetning til mange andre rundt meg som tydelig ikke var motiverte for å lære så trivdes jeg godt med å få lekser som skulle gjøres innen en viss tidsfrist. Mestringsfølelsen av å få oppgaven gjort i innen tidsfristen gang på gang motiverte meg bare enda mer til å jobbe hardere.

Når jeg ble litt eldre så fikk jeg lov å gi innspill til hvordan lekseplanen skulle utformes for meg selv og mine medelever. Noen ganger fikk jeg forslag gjennom mens andre ganger ble det ignorert, men den følelsen av å være med å bestemme hvordan vi skulle jobbe førte til en motivasjons-boost som var helt uvurderlig for meg. Dersom man eier en bil fremfor å leie den så er man mer motivert for å holde den ren og pen da den tilhører deg. På samme måte følte jeg det med leksene.

Senere når jeg kom ut i arbeidslivet for første gang så dro jeg med meg denne tankegangen. Min første jobb som butikkmedarbeider var en positiv opplevelse selv om mange hadde omtalt en slik jobb som kjedelig og ensidig. Tidlig knyttet jeg god kontakt med min nærmeste leder og presenterte mine ideer som ble tatt godt imot. Ønskene mine gikk på å få tillitt og ansvar veldig tidlig slik at jeg kunne bestemme en del selv uten å måtte høre med nærmeste leder hver gang det oppstod et problem eller situasjon. Arbeidsoppgavene var slett ikke ensidige og kjedelige da jeg fikk lov å bestemme hvordan jeg skulle komme i mål med en oppgave. Mine handlinger ble ikke begrenset til konkrete løsninger som lederen min hadde bestemt. I mitt hodet hadde en slik lederstrategi fått meg til å føle meg som en robot uten påvirkning på det jeg selv holdt på med og dermed blitt veldig demotivert. En leder har ofte en annerledes arbeidshverdag, den vet ofte ikke hva som konkret fungerer best i den ansattes arbeidshverdag. Det å få den tilliten samt å se hvilke resultater det fikk ga med en utrolig mestringsfølelse og økt motivasjon for å møte opp på jobb hver dag for å se resultatene av mitt eget arbeid.

Hensikten med oppgaven er å kaste lys over noe som jeg personlig anser som veldig interessant, men også viktig. Majoriteten av årene vi har her på jorden bruker vi i arbeidslivet. Jobben vår gjenspeiler ofte hvem i er som person, vår identitet og personlighet. For å få et godt liv må jobben være et sted man trives og føler seg hjemme i. Motivasjonen er selve nøkkelen til dette slik jeg ser det.

Problemstilling 1.1

Åpenbart er dette med medbestemmelse på arbeidsplassen et element som jeg har interessert meg veldig for. Med dette i bakhodet ønsker jeg å finne ut mer om medbestemmelse og hvordan det virker inn på motivasjonen man har i arbeidslivet. Problemstillingen min blir som følger:

Hvordan bidrar medbestemmelse i arbeidslivet til økt motivasjon?

For å besvare dette spørsmålet på en god måte ønsker jeg å stille to tilleggsspørsmål for å ha et grunnlag for å jobbe med problemstillingen.

Mitt første delspørsmål er:

Hvilken ledelsesstrategi fremmer medbestemmelse?

Mitt andre delspørsmål er:

Hvilken sammenheng er det mellom medbestemmelse og indre motivasjon?

Oppbygging 1.2

I tillegg til å benytte meg av pensumlitteraturen har jeg foretatt en kvalitativ spørreundersøkelse av kolleger som jeg presenterer i empiridelen av oppgaven. Denne undersøkelsen blir kommentert og arbeidet med i analysekapittelet. Grunnlaget for denne undersøkelsen er at jeg også ønsker å innhente data selv for å sjekke hvordan dette samsvarer med teorien jeg presenterer i neste kapittel.

2.0 Teori

Dette kapitlet inneholder teorien som underbygger oppgaven min. Her tar jeg for meg motivasjonsbegrepet samt teorier knyttet til dette. Kjernen av oppgaven min handler om medbestemmelse og hvordan det virker inn på motivasjonen. Derfor skal jeg først presentere teorier knyttet til motivasjon. Det inkluderer både indre, ytre og prososiale faktorer. Jeg har også et delspørsmål som går på ledelse. Derfor vil jeg i dette kapitlet også gå inn på ledelse og hvilke teorier som finnes der, begrenset til hva dette studiet går gjennom av ledelsesteorier

2.1 Motivasjon

Til å begynne med ser jeg på det mest grunnleggende om motivasjon. Hva betyr det som begrep?

Man tar mange valg i løpet av en dag. Noen valg er helt uviktige sett i det lange løp, men noen valg er med på å forme oss som individer. Hva vi studerer på skolen, hvilken jobb vi søker på eller hvilken partner vi går for er alle eksempler på store valg som gir store konsekvenser. Motivasjon kan sies å være grunnlaget man har for å gjøre en bestemt handling eller velge noe bestemt. Av og til tenker man ikke gjennom hva man velger, men handler på impuls. I de tilfellene man veier argumentene for om man skal velge det ene eller andre så blir det tydelig hva man verdsetter mest. Der noen velger omsorgsykker fordi de ønsker å arbeide med mennesker på en bestemt måte så velger andre yrker med høyere lønn ettersom de verdsetter dette mer. De motiveres av ytre faktorer mer enn indre. Disse begrepene kommer jeg tilbake til.

2.1.1 Forventningsteori

Denne type teori sier at man får motivasjon for å gjøre noe når man har en forventning om at man skal få noe igjen som man verdsetter. Hva man ønsker å få igjen er som nevnt forskjellig. I forventningsteori er det tre punkter som ligger til grunn for at motivasjon oppnås. Dette er kun en generell modell som ikke svarer på hva som motiverer enkeltindivider, men gir oss bedre forståelse av motivasjonsbegrepet.

Først må belønningen som ligger ved målet være noe man ønsker å oppnå. Alle kan ikke oppnå motivasjon der belønningen er den samme fordi folk ønsker forskjellige belønninger. Andre punkt sier at man små ha en tro på at det foreligger en kausalitet mellom innsatsen man legger ned og resultatet man skal oppnå. Her er det forventningsaspektet kommer inn. Man må ha troen på at man skal klare å oppnå resultatet som kreves. Utfordringen rundt denne delen er at man ikke alltid har kapasitet til å nå det målet som ligger fremme der, selv om man vet hva som skal til for å oppnå riktig resultat.

Til slutt så er det sånn at man må være overbevist om at resultatet gir den belønningen man faktisk ønsker seg. Arbeiderne må være sikre på at innsats lønner seg. Altså at belønning ikke bare skjer vilkårlig. En enkel og grei formel som forventningsteori bygger seg ut fra er:

Valens x instrumentalitet = motivasjon

Forklaringen på denne formelen er belønningsverdi multiplisert med forventning resulteres i motivasjon. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, pp. 230-231)

2.2.0 Behovsteori og motivasjon

De ulike nivåene i Maslows behovspyramide har ulike motivasjonsfaktorer. På nederste nivå om fysiologiske behov så motiveres man av lønn og arbeidstid. For å få et tak over hodet, mat og vann så trenger man lønn for å kjøpe disse grunnleggende behovene. Når lønnen er stor nok til å dekke de livsviktige behovene så er det mange som jager etter høyere og høyere lønn. Innsatsen som legges ned her motiveres av penger, altså ytre motivasjon. Denne type motivasjon blir gjennomgått grundigere videre i oppgaven.

På sikkerhetsnivået motiveres man av sikker inntekt, gjerne fast ansettelse. Med fast ansettelse er man sikret å alltid ha tilgang på midler. Da blir det enklere å få lån til bolig, alltid vite at man kan skaffe seg mat og klær osv. Man ønsker ikke usikkerhet rundt disse faktorene i livet.

Rundt behovet om sosial tilhørighet motiveres man av det som er mitt interessedrama i denne oppgaven, nemlig medbestemmelse og mulighet for å være med å påvirke eller lede. Dette skaper tilhørighet og følelsen av eierskap i det man driver med. Denne motivasjonen er grunnlaget for min undersøkelse som jeg legger frem senere i oppgaven.

Anerkjennelse som behov blir tilfredsstilt gjennom tilbakemeldinger på det du leverer på jobben. Jobber du hardt mot et mål og resultatene du kan vise til er respektable så oppnår du gjerne prestisje i form av opprykk eller en ny tittel som ofte fører med seg høyere lønn og flere goder.

Øverste nivå om selvrealisering handler om det behovet man har for å utfordre seg selv. Man ønsker å få brukt de evnene man har og å gjøre det man trives med. Derfor motiveres man av utfordring der man må bruke evnene sine for å løse et problem, gjerne på dine egne premisser. Blir man detaljstyrt av sjefen når oppgaver skal gjøres så blir dagen veldig mekanisk med lite rom for tolkning. Får man mulighet til å løse en oppgave sin egen måte så får man også en større personlig mestringsfølelse. Slik følelse skaper glede og motivasjon til å fortsette å finne ut av nye løsninger selv og den følelsen er gull verdt i arbeidslivet.

(Jacobsen & Thorsvik, 2019, p. 233)

Som nevnt er ikke alle like, alle mennesker på en arbeidsplass blir ikke motivert av det samme. Noen jager etter høyere lønn, mens andre heller nøyer seg med lavere lønn og en jobb de trives i. Er man leder for en gruppe ansatte og ønsker bedre resultater så vil ikke motivasjonstiltak slå like bra ut for alle ansatte. I noen tilfeller kan det som i utgangspunktet skulle være motiverende ha helt motsatt effekt hos andre. For å komme med et raskt eksempel i farten, så er det vanlig for særlig selgere at den som selger mest får en belønning i form av en premie eller høyere lønn og anerkjennelse hos de andre. Men de som aldri er i nærheten av å vinne prisen for mestselgende medarbeider vil ikke motiveres av denne konkurransen. Snarere tvert imot så vil viten om at du aldri vinner være ødeleggende for mange sin motivasjon, særlig hvis man ser at det er de samme som vinner igjen og igjen.

2.3.0 Ytre og indre motivasjon

Som jeg har presentert så inneholder Maslows behovspyramide en blanding av både indre og ytre motivasjonsfaktorer. I disse to neste delkapitlene går jeg mer i dybden av disse begrepene med tanke på hvordan man fremmer motivasjon. Da vil forskjellen på indre, ytre og prososial motivasjon spille en vesentlig rolle.

En ytre motivasjonsfaktor forklares ved at belønningen man motiveres av er noe som ikke er innenfor arbeidsoppgaven "per se". Det handler om konkrete belønninger som penger, frynsegoder, positive tilbakemeldinger eller ekstra feriedager. Et eksempel fra egen barne- og ungdomstid så var det slik at dersom jeg gjorde skolearbeidet mitt helt ferdig som det første jeg gjorde etter skoledagen var ferdig så var belønningen min at jeg fikk spille dataspill resten av kvelden. På den tiden i livet mitt var det den største belønningen jeg kunne få. Eksempelet viser at den belønningen jeg fikk ikke har noen sammenheng med selve arbeidsoppgaven jeg gjorde, derfor kalles dette en ytre motivasjonsfaktor.

Ledelsens oppgave er å skape motiverte arbeidere slik at folkene trives men også for at de skal kunne levere. Hvordan man gjør dette er ikke enkelt og det er forskjellige tiltak som fremmer indre og ytre motivasjon. Å fremme ytre motivasjon handler om å lage belønningssystemer som treffer. De som skal motiveres må ha en belønning som de selv ønsker, dersom belønningen ikke er attraktiv for arbeiderne så vil ikke tiltaket fungere. Når man skal fremme indre motivasjon hos den enkelte så må man lage et opplegg som gir tilfredsstillende utfordringer i oppgavene som skal gjøres. Om oppgaven blir for enkel så vil den ansatte kjede seg, den enkelte vil da ikke kunne ta i bruk evnene sine for å utvikle seg selv og arbeidsplassen. På den andre siden så vil for vanskelige oppgaver skape frustrasjon og følelsen av å mislykkes vil være svært skadelig for motivasjon og egen tilfredshet på arbeidsplassen.

Forskningen på indre og ytre motivasjon er samstemt om at indre motivasjon gir en markant bedre motiverende driv enn ytre. Faktisk så gjør den indre motivasjonen at vi får lyst til å fortsette i jobben, den gjør også at vi yter og produserer mer effektivt. I dag er det en veldig utbredt bruk av belønningssystemer som stimulerer ytre motivasjon. En slik metode fører til at den indre motivasjonen bremses og i verste fall elimineres. Dette fenomenet har fått tilnavnet

''motivation crowding''. Denne effekten forklarer at ytre motivasjon kan ødelegge for den indre motivasjonen. De som benytter seg av et belønningssystem som er bygget på ytre motivasjon kan ende opp med ansatte som blir så vant med belønninger at de føler at de skal ha belønninger hver gang de gjør noe. Belønninger kan oppleve inflasjon, noe som fjerner hele poenget med belønning, nemlig å premieres ekstra for ekstra innsats. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, p. 234)

2.4.0 Prososial motivasjon

Til nå har jeg snakket en del om motivasjonstyper som har til felles at de dekker egoistiske behov. Hvordan kan du som individ bli motivert for å få en bedre arbeidshverdag. Hvilke mekanismer trenger du for å yte det lille ekstra. Prososial handler om noe mer enn individet, nemlig felleskapet. Forskere har funnet ut at vi også motiveres av å gjøre noe for andre. Å kunne hjelpe andre og glede dem rundt oss selv om man ikke får noe igjen for det er essensen i prososial motivasjon.

Paradoksalt ser man at selv om de aller fleste i verden lever i kollektivistiske kulturer, så er det individuelle og ytre motivasjonstiltakene som dominerer. Setter man disse perspektivene inn i arbeidslivet så er det en markant forskjell i offentlig og privat sektor. Offentlig sektor er preget av det altruistiske motiv i motsetning til det privat som er preget av økonomi. Ettersom det er det offentlig som tar seg av de oppgavene som handler om å sikre befolkningen som helhet er det mer naturlig at folk som er drevet av prososial motivasjon søker mot disse jobbene.

(Jacobsen & Thorsvik, 2019, pp. 235-236)

2.5 Lederteorier

Hvordan man ønsker å utøve sin rolle som leder er svært forskjellig. Jeg kommer til å nevne noen ulike ledelsesstrategier i avsnittene under. Først er det greit å presentere hva en leder gjør for å forstå hvilke muligheter lederen har for å styrke motivasjon hos de ansatte. Lederen har som oppgave å spre informasjon til sine ansatte. Hvem som skal vite hva er viktig for at alle skal inneha et godt nok kunnskapsgrunnlag for å gjøre jobben sin riktig.

Informasjonsdistribusjonen går begge veier, både til de ansatte, men også fra de ansatte til eksterne parter. I tillegg skal lederen overvåke det som skjer på arbeidsplassen. Med overvåke mener jeg at lederen skal ha en generell oversikt over hva som skjer uten å følge med på hva de ansatte gjør til enhver tid. Beslutninger som er så omfattende at det påvirker hele arbeidsplassen er det lederen som skal ta. Om han ønsker å benytte en strategi som gir rom for innspill fra ansatte velger han selv. Skulle det oppstå konflikter hos de ansatte skal lederen være den som ordner opp slik at situasjonen ikke eskalerer. Saken bør oppklares raskt slik at medarbeiderne ikke bærer nag til noen i tiden etter. Lederen er kapteinen på skuta som forteller hvilken retning man skal i, men ikke nødvendigvis den som faktisk styrer mot destinasjonen. Han skal legge til rette for at de ansatte skal kunne gjøre sin jobb uansett hva det er de trenger av utstyr eller tilretteleggelse. Oppgaven som jeg mener er den viktigste er at lederen skal motivere og engasjere de som jobber for ham. For å klare dette finnes det ulike strategier som jeg skal gå gjennom nå.

(Kaufmann & Kaufmann, 2015, pp. 454-455)

2.5.1 Lederen påvirker direkte

Trekkteorier

Historisk er dette den eldste måte å se på lederen. Her trekker man frem ulike egenskaper som avgjør om man på en generelt plan er en lederskikkelse eller ikke. Selvtillit var noe som pleide å bli vektlagt høyt som en egenskap lederen måtte ha. Han måtte også takle å arbeide med mye stress samt være en energisk person. Stabile emosjoner var også et viktig trekk tenkte man.

I nyere tid bruker man heller fem-faktorteorien for å undersøke egenskaper som er viktig for en god leder. Innenfor denne teorien blir det dratt frem fem egenskaper som er ekstroversjon, nevrotisisme, omgjengelighet, samvittighet og åpenhet. Bortsett fra nevrotisisme så ønsker man å skåre høyt i disse kategoriene.

(Kaufmann & Kaufmann, 2015, pp. 152-154)

Atferdsteori

Istedenfor å fokusere på egenskaper så er det en annen tilnærming som noen vektlegger mer. Atferdsledelse handler om hvilke handlinger som gjør lederen til en vellykket leder. Tanken er at det er enklere å observere atferd istedenfor egenskaper. På denne måten kan man ta lærdom av dette når man skal lære opp nye ledere. Man ser hva som fungerer og forkaster det man ser ikke fungerer.

2.5.2 Lederen påvirker indirekte

Innenfor indirekte påvirkning ser man større på lederens rolle. Man stiller spørsmål omkring situasjonen lederen handler innenfor. Noen ganger vil lederens rolle fungere utmerket, men i andre situasjoner vil han mislyktes. For å finne noen svar på dette så har Fred Fiedler som er en forsker innenfor ledelse kommet med begrepet lederstil. Han introduserte to stiler der den ene handlet om relasjoner og den andre om oppgaver. Relasjonsbasert ledelse prøver å fremme medarbeidere med gode relasjoner seg imellom. Dette er et mål som ikke bare fører til glade medarbeidere. Fornøyde medarbeidere fører igjen til høyere ytelse på jobb.

Oppgavebasert ledelse handler på sin side om å få resultater. Særlig relasjonen mellom lederen og medarbeider trekkes frem. Lederen må ha anerkjennelse slik som en fotballtrener må ha garderoben for at samspillet skal fungere. Motsatt vei må også den ansatte få tillit fra sin leder for å fremme autonomi hos den enkelte.

(Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 460)

2.5.3 Karismatiske ledere

En karismatisk leder er en figur man ser opp til i lys av å ha en helt egen utstråling. Slike ledere er det ikke mange av fordi en slik egenskap er tilnærmet umulig å trene opp. De største eksemplene i verden på karismatiske ledere er Martin Luther King jr, Barack Obama, Adolf Hitler. Som eksemplene viser er det ikke alltid at karismatiske ledere er en positiv ting, men de klarer å få tilhengere på en helt spesiell måte.

Det som er viktig å passe på er slike eksempler som Hitler. Man må ikke bli fortapt i lederens utstråling, men være påpasselig med hvilke målsettinger som det jobbes mot. Karismatiske mennesker jobber ikke alltid med en god agenda.

(Kaufmann & Kaufmann, 2015, pp. 464-465)

3.0 Metode

Hensikten med oppgaven er å få sett grundigere på temaet motivasjon. Jeg har prøvd å lagd min egen vri på den ved å introdusere medbestemmelse når jeg skal forklare hva som ligger bak en motivert ansatt. Temaet har jeg alltid vært interessert i, men aldri gått så i dybden som nå.

3.1 undersøkelsesopplegg

Temaet i oppgaven er av så kompleks karakter at det mest hensiktsmessige var å velge en kvalitativ tilnærming. Dette begrunner jeg med at det jeg ser på ikke har ett svar, men det er et stort sammensatt bilde som kan belyses fra flere vinkler. Mennesker står i sentrum og når det kommer til mennesker så er det ikke ett svar som passer for alle. Vi drives av ulike faktorer fordi vi unike individer med forskjellige bakgrunner, historie og ressurser.

Først måtte jeg gå gjennom de grunnleggende begrepene for å skape et fundament for videre tenking. Her brukte jeg pensumbøkene som jeg allerede hadde lest i faget som omhandlet temaet jeg har valgt. Da jeg leste litteraturen for første gang for omtrent et år siden lagde jeg meg allerede tanker og ideer om hva jeg ville skrive om. I tillegg har jeg jo en jobb ved siden av studiene som gjorde at jeg kunne bruke de kollegene jeg hadde som respondenter i min spørreundersøkelse. Når jeg går gjennom de svarene som de har gitt meg så kan jeg enkelt relatere meg til hva de mener ettersom vi gjør samme jobben. Eksemplene de kommer med blir krystallklare for meg som kanskje også har opplevd de samme problemene.

Når det kommer til hvorfor jeg akkurat valgte begrepet medbestemmelse som min inngang var på bakgrunn av det jeg har opplevd på arbeidsplassen min. Jeg finner det svært fascinerende hvilke faktorer som driver mennesker spesielt hos dem jeg jobber side om side med. Ofte har spørsmål kommet opp underveis på jobb. Eksempler på slike spørsmål er: hvorfor vil ikke hun skynde seg for å bli ferdig med oppgaven bare fordi det er litt tid igjen? Hva er det som gjør at jeg er mer motivert enn han til å bli ferdig? Eller hvorfor prøver noen å gjøre minst mulig når de er på jobb? Når jeg sammenligner meg selv med de andre kollegene så kommer jeg stadig frem til det samme svaret. Jeg har fått mer tillit enn de fleste andre og dermed også større frihet til å bestemme mer over egne arbeidsoppgaver. Sammenligner man dagens jobbsituasjon med hvordan jeg hadde det da jeg først startet i

jobben for åtte år siden så er endringen markant. Starten var preget av lite spillerom for egen ideer og løsninger. Da fikk jeg oppgaver som var svært konkrete og begrenset. Disse så jeg på som veldig kjedelige oppgaver som ikke fikk meg til å utvikle meg noe særlig. Ettersom tiden gikk ble oppgavene større, morsommere og mer varierte. Først når jeg begynte å komme opp med egen ideer fikk jeg følelsen av å være en del av hele prosjektet. Tilhørighet, samhold, eierskap og anerkjennelse var ord som beskrev hvordan jeg så på jobben.

Tidlig i prosessen ønsket jeg å foreta en kvalitativ undersøkelse der jeg skulle finne et stort antall respondenter for så å gi dem et skjema med utsagn der de skulle svare fra en til ti hvor enig eller uenig de var. Metoden ble raskt forkastet da veileder pekte hva jeg burde lese av litteratur for å forstå denne metoden bedre. Etter å ha lest hvordan metoden skulle brukes forstod jeg at den kom til å bli altfor omfattende og ressurskrevende. Det mest hensiktsmessige var altså å foreta en kvalitativ undersøkelse der jeg skulle sammenligne svarene jeg fikk med mine egne hypoteser for å se om de støttet opp under dem.

Tilnæringsmetoden jeg brukte var en såkalt induktiv måte. Begrunnelsen jeg bruker for dette er at jeg ser på en sak jeg ikke kjenner så godt fra før uten å ha en tydelig hypotese. Ønsket utfall var å forlenge den kunnskapen jeg hadde fra før ved å belyse begreper nærmere, derfor ble ikke problemstilling altfor konkret, men heller et litt mer åpent spørsmål slik at jeg ikke begrenset meg til å kun akseptere noen få svar. Helheten ble viktigere for meg (Halvorsen, 2018, p. 128)

3.2 Respondenter

Når det kom til det punkt å velge ut hvem jeg skulle bruke som respondenter så hadde jeg litt flere alternativer. Ettersom jeg har flere år bak meg i butikkbransjen har jeg blitt kjent med flere som har jobbet hos oss, men som nå har gått videre til andre jobber. Siden jeg også ønsker å få med en leders vinkling i oppgaven så kunne jeg gått til min nærmeste leder, men jeg valgte en annen. Den lederen jeg valgte som respondent var en tidligere kollega som den gang bare innehadde samme stilling som meg, altså ikke en lederrolle. Denne personen hadde jeg fått veldig god kontakt med før hun gikk videre til å bli butikksjef et annet sted. Hun har alltid vært en positiv og offensiv person som jeg visste ville være med å svare på de spørsmålene jeg hadde. Min nåværende leder har jeg såpass tett kontakt med og har hatt det i mange år så jeg ønsket heller å få inn perspektivet til noen utenfor min egen arbeidsplass. De øvrige respondentene er mine nåværende kolleger. Noe som er positiv med å velge dem er at vi har et bredt spekter av ansatte med forskjellig bakgrunn. Ikke alle kommer fra Norge og alder samt kjønn er representert relativt omfattende. På denne måten får jeg perspektiv fra forskjellige mennesker med forskjellig bakgrunn som kan bidra til større mangfold i svarene jeg får. Det må sies at det var ikke alle jeg kontakten som ønsket eller hadde anledning til å besvare min undersøkelse. Til slutt endte jeg med å benytte fire kolleger og en leder.

Spørsmålene måtte jeg lage ut ifra problemstillingen jeg har. Derfor ble det spørsmål om i hvilken grad de føler at de kan være med å bestemme over egen arbeidshverdag. I tillegg ble det spørsmål om motivasjon litt mer generelt, det er tross alt det som er hovedtemaet jeg ser på.

Utførelsen av selve intervjuene ble todelt. Mine kolleger snakket jeg med ansikt til ansikt, men det var de som skrev ned sine egne svar. Rollen min under samtalen var å svare på det de lurte om selve utformingen av spørsmålene. Denne metoden opplevde jeg som en veldig grei måte å gjøre det på. Når jeg skulle snakke med lederen så var det på grunn av geografiske forskjeller veldig vanskelig å få møtt vedkommende. Jeg ønsket å bruke facetime, men på grunn av hennes situasjon med mammapermisjon var dette noe som hun ikke ønsket. Derfor sendte jeg henne spørsmålene via mail og hun sendte svarene tilbake.

3.3 Drøfting av metode

Som nevnt ble kvantitativ metode forkastet veldig tidlig. Istedenfor å bruke harddata så brukte jeg en kvalitative metode som ga meg myk data, dette ga et bedre resultat enn om jeg hadde fått tallfestbare resultater.

Når det kommer til antallet jeg endte opp med så hadde et alternativ vært å ta med flere.

Tidlig tenkte jeg å bruke ti, men etter en rask rådføring med min veileder så fikk jeg beskjed om at det ville blitt for mye. Da hadde jeg sittet igjen med for mange svar og altfor mye å gå gjennom i en oppgave av denne art. I ettertid så ser jeg at jeg undervurderte hvor engasjert respondentene kom til å være. Til tider under samtalene måtte jeg forsøke å dra ut litt lengre svar slik at det ikke skulle virke så kort. Noen spørsmål hadde de rett og slett ikke tenkt over før så der hadde ikke så mye tanker, men jeg ser at jeg traff en nerve på noen av spørsmålene. Noen av svarene ble også jeg følelsesmessig engasjert i, slik som dem. I og med at jeg brukte 11 spørsmål så tenkte jeg at det skulle gi meg mer data enn jeg fikk. Selv om det ble kortere enn jeg trodde så fikk jeg de svarene jeg ønsket og sier meg fornøyd med hvordan det gikk.

Intervjumetoden ble et strukturert intervju med de samme spørsmålene til alle, det som kan tale negativt ved et slikt intervju er at man mister noe av forståelsen for helheten ettersom spørsmålene er laget likt til alle. Da blir samtalen ført inn i et spor som kanskje kan føre til at man kjører forbi en del svar som ellers ville komt med. Friheten til respondenten forsvinner litt med et slikt intervju jeg brukte, men til gjengjeld prøvde jeg å stille så åpne spørsmål som mulig for å forhindre dette.

Feilkilder er alltid noe man må passe seg for. Kontekst under samtalen kan være med å påvirke svarene for eksempel. For at dette ikke skulle skje så foretok vi samtalene på jobb og om jobb. På den måten tenkte jeg at omgivelsene ble naturlige for det som ble snakket om. En annen kritisk feilkilde er noe så paradoksalt som mangel på motivasjon. Dersom respondenten ikke er tilstrekkelig motivert for å svare så vil svarer også bære preg av dette. Tiltaket jeg bestemte meg for å bruke for å motvirke dette var å friste med en liten premie dersom de ble med. Belønningen var en halv liter mineralvann som ikke er en stor belønning i seg selv, men jeg følte heller ikke at det var nødvendig med en større belønning ettersom jeg kjente dem godt nok til å forstå hvor behjelpelige de er. Tanken var mer å bruke det som en gulrot for å glede dem i håp om at det skulle sette dem i en sinnsstemning som gjorde dem ekstra motivert til å gi utfyllende svar. (Halvorsen, 2018, p. 138)

4.0 Empiri

Empirien jeg fikk samlet inn kom etter teorien jeg hadde gått gjennom. Det som var spennende å se var om noen av svarene korrelerte med teoriene om motivasjon. På spørsmål en om hva som motiverer deg så er det mye av det samme som går igjen. Folk ønsker mer tilbakemeldinger fra sjefen sin. Dette har bakgrunn i vårt ønske om anerkjennelse og det å bli sett. Fra lederens perspektiv så var det motiverende å ha ansatte som trivdes på jobb. Dette var et av hennes viktigste mål som leder.

Hva dem ønsket mer av for å bedre sin motivasjon er tydelig, de ønsker mer innsyn. De vil vite mer av hva som foregår for å få et helhetsbilde. En skiller seg ut med å svare mer lønn, men bortsett fra det så går svarene på at man ønsker en tydeligere leder og mer kunnskap. Fra lederens perspektiv ønsket hun mer engasjerte medarbeidere som kom med flere løsninger istedenfor problemer. Hennes oppgave blir da å legge til rette for at de skal kunne gjøre det.

Et ønske som kommer opp er at man ønsker flere kortsiktige mål å jobbe mot. Når man har et mål å jobbe mot er det lettere å finne løsninger og nye metoder. Kortsiktige mål fører til at oppgaven ikke fremstår for stor. Et svar som jeg legger merke til er at den ene respondenten er klar på at når man står fremfor en altfor stor oppgave så faller motivasjon og ytelse ettersom man vet at man ikke blir ferdig uansett. Flere ønsket også flere personalmøter og medarbeidersamtaler som igjen taler for at man ønsker flere tilbakemeldinger.

Medarbeiderne svarer at de er fornøyde med hvordan medbestemmelse blir frontet. Sjefen legger ikke så mange føringer slik at det blir ofte opp til hver enkelt hvordan oppgaven skal løses. Noe man må passe på i slike tilfeller er om sjefen blir altfor fraværende. Både en tydelig leder og høy medbestemmelse er å foretrekke.

Alle svarte at de så på medbestemmelse som en viktig del av jobben sin. Noe de ønsket mer av. Lederen svarte at de ansatte får hver sin avdeling i butikk som de er sjef over. På den måten får alle en eierskapsfølelse i bedriften som gagnar motivasjonen i positiv forstand.

Hva de ulike gjorde for å motivere seg selv skiller seg fra om de er leder eller ikke. Medarbeiderne oppga stort sett bare at de sa positive ting til seg selv, men lederen hadde konkrete metoder som jeg også benytter meg av. Hun satt av kortsiktige mål hver uke og

måned slik at man ofte opplever følelsen av vellykkethet når man kommer i mål. Små seire i hverdagen er viktig for å opprettholde den gode følelsen.

Å motivere andre var et vanskelig spørsmål som de fleste ikke hadde tenkt så mye på. Svarene som til slutt kom frem handlet om gode sosiale bånd. Lek og spøk på arbeidsplassen og samtaler om andre ting enn jobb var noe som var populært.

Siste spørsmål om hva som gjør deg umotivert hadde et overraskende svar som gikk igjen. Krangling mellom ansatte foran en tredje part. Tydeligvis er dette et problem på denne arbeidsplassen ettersom flere svarte akkurat dette. I tillegg kom det frem mangel på lederskap og for stor arbeidsmengde som et svært demotiverende moment. Fra lederen var også urealistiske mål det mest sentrale av demotiverende faktorer. Hun opplevde at de økonomiske målene som ble forventet av hennes butikk var for høye og dermed veldig skuffende når målene ikke blir innfridd.

5.0 Analyse

5.1 Motivasjonstiltak

Det er mange ulikheter rundt om på arbeidsplasser som man må ta hensyn til når man skal fremme tiltak. Det finnes tiltak spesielt rettet mot indre og ytre motivasjon. Slike tiltak skal jeg presentere i de neste avsnittene.

5.1.1 Tiltak for ytre motivasjon

De mest sentrale tiltakene rettet mot ytre motivasjon er innenfor lønn og karrieremuligheter. Man skiller mellom materiell og symbolsk belønning. Mest kjent er nok materielle belønninger som ekstra lønn eller karrierehopp, men symbolsk belønning kan også virke svært motiverende. Eksempler på dette kan være positive tilbakemeldinger fra din nærmeste sjef eller at du får en ekstra premie som en anerkjennelse for god innsats. Forskjellen på symbolsk og materiell belønning er at den symbolske belønningen ikke har en verdi utover å være anerkjennende for den som får den. Vi snakker ikke om gjenstander slik som penger eller en ting, men prestisje og status. Slike belønninger kan være minst like motiverende som materielle goder. Noen som er spesielt for ytre motivasjonselementer er at de strekker seg over et visst tidsrom. Her vil du motiveres av noe som kommer til å skje i fremtiden. Man jobber mot et mål som man må nå for å få noe. Hele tiden er det et jag mot dette spesifikke målet som motiverer fordi man ønsker å få noe man ikke har. Når arbeidet er over og målet er nådd så ender motivasjonsprosessen foreløpig. Man blir ikke motivert av det man allerede har. Som nevnt tidligere så må også belønningen for den enkelte ha høy valens og man må skjønne at det er en sterk korrelasjon mellom innsats og belønning. Innledningsvis i dette avsnittet presenterte jeg lønn som en av de viktigste kildene til ytre motivasjon. Her ligger det store utfordringen med tanke på motivasjonsfremmede lønnstiltak. Det er lett å gå i en felle her som arbeidsgiver når man skal fremme motivasjon gjennom lønn. Mye forskning har blitt gjort på dette tema og videre ser jeg på forskjellen mellom fastlønn og ytelsesbasert lønn. Det er nemlig ikke alltid slik at man får det utfallet man ønsker i form av mer motiverte ansatte. Noen ganger går det motsatt vei.

(Jacobsen & Thorsvik, 2019, pp. 237-238)

5.1.2 Lønn som belønning til alle eller til den enkelte

Når man skal belønne de ansatte kan man gjøre det ved å gi hver enkelt mål de skal nå og derfor også individuell belønning eller så kan alle ansatte ha et felles mål der alle mottar felles belønning. I mitt tilfelle på min nåværende arbeidsplass i butikk så kjører ledelsen et felles belønningssystem der salgstall avgjør om alle skal få bonus eller ikke. Bonusen er også tilnærmet lik for alle. Her vil det være litt forskjell med tanke på hvor stor prosent stilling du innehar. Hadde derimot belønningen vært forbeholdt bare noen av oss så kan det dessverre gi negative følger. Dersom man har flere grupper eller teams på en arbeidsplass der alle jobber mot samme mål, men bare en gruppe får belønning så kan det føre til mer konkurranse mellom gruppene og dermed dårligere samarbeid. Et annet problem som kan oppstå er hvis man gir samme belønning til alle i en gruppe så kan det virke demotiverende på de flinkeste i den gruppa. At noen som ikke har gjort en like bra jobb som deg får samme belønning kan føles urettferdig og dermed mister man kanskje litt arbeidsinnsats hos de som presterer best. (Jacobsen & Thorsvik, 2019, pp. 239-240)

5.2.0 Tiltak for indre motivasjon

Til nå har jeg gått gjennom en del av det som ligger lengst borte fra begrepet jeg retter meg inn mot som er medbestemmelse. Medbestemmelse i arbeidslivet vil falle inn under kategorien indre motivasjon som jeg skal se nærmere på nå. Forskjellen er som nevnt at ytre belønning handler om belønninger man får som ikke har en direkte kobling til oppgaven. Indre motivasjon handler på sin side om tilfredshet på jobben. mestringsfølelse, glede og følelsen av meningsfylt arbeid.

En mann som gjorde store fremskritt innenfor forskningen om indre motivasjon er den amerikanske psykologen Frederick Herzberg. Han er mest kjent for å ha kommet opp med tofaktorterion som handler om tilfredshet og mistrivsel på arbeidsplassen. Hvordan man motiverer ansatte på jobb var det han studerte og han kom frem til noen spennende funn. Noen ting skaper mistrivsel og andre ting skaper trivsel. Interessant nok så fant han at selv om man fjernet det som skapte trivsel så er det ikke slik at det automatisk fører til mistrivsel. Faktorer som fremmer motivasjon ble kalt for motivasjonsfaktorer, et begrep som jeg allerede har brukt tidligere i oppgaven. På den andre siden ble faktorer som førte til mistrivsel kalt for hygiene faktorer. Dersom disse faktorene er på plass så fører de enten til trivsel eller mistrivsel, men de gir ikke motsatt effekt om de fjernes.

(Jacobsen & Thorsvik, 2019, pp. 243-244)

5.2.1 Utforming av arbeidsoppgaver

Hvordan arbeidsoppgavene skal organiseres er svært viktig for at de ansatte skal få brukt sine evner på best mulig måte. Oppgavene må ikke være for krevende, men heller ikke for enkle. I den forbindelse har Richard Hackman og Greg Oldham som henholdsvis er amerikansk psykolog og professor i bedriftsøkonomi utarbeidet kriterier som må ligge til rette for at ansatte skal bli motivert og da kunne gi det lille ekstra av innsats. Den første av de tre punkter som må være oppfylt er arbeid som man opplever som meningsfullt. Videre kommer vi til punktet som jeg har interessert meg mest for, nemlig at man kjenner på følelsen av ansvar for jobben man gjør og det utfallet som oppnår. Til slutt må man som ansatt kjenne at man har opparbeidet seg nok kunnskap slik at man kan evaluere om det resultatet man står ansvarlig for er godt nok. Dersom man kjenner at alle disse tre punktene er til stede så vil man oppleve en helhetlig arbeidsutforming der man er med fra start til slutt. Man føler at man tar del i hele prosessen og følelsen av eierskap til produktet kommer frem. Det er jo alltid sånn at man passer best på og er mest stolt av ting man eier selv. Får man denne følelsen inn i arbeidslivet til de ansatte så vil arbeidsmotivasjonen øke i takt med ytelsen man gir. I tillegg vil man bli mer tilfreds på jobb som tross alt er en stor del av livet vårt. Ettersom man tilbringer en tredjedel av dagen vår der så er det viktig at man har det bra. Ikke bare for å ha det bra på jobb, men også for at man skal ha det bra med seg selv når man har fri.

Utformingen av oppgavene bør inneholde variasjon. Gjør man det samme hele tiden som på ved et samleband vil man ikke få noe utvikling. Man blir flink i det man gjør ettersom man gjør det samme konstant dag ut og dag inn, men når man har lært oppgaven godt nok så stopper utviklingen. Oppgaven må også være meningsfull ellers vil man få en følelse av hjelpeløshet. Man ser ikke poenget i en oppgave som man anser som unyttig. Det er også viktig at den ansatte får være en del av hele prosessen. Den må ha et forhold til starten, midten og slutten av produktet. Ellers vil man ikke se helheten. Vet man hva som var forrige skritt og hva som er neste skritt er det mye enklere å komme opp med løsninger på hvordan man gjøre prosessen bedre. I tillegg vil man ha følelsen av eierskap i produktet man lager.

Hackman og Oldham har videre pekt på viktigheten av autonomi i arbeidsoppgavene.

Autonomi handler per definisjon om å bestemme over seg selv. Overført til arbeidslivet betyr dette å kunne være med å utforme arbeidshverdagen sin til en viss grad. Man skal kunne være med å velge hvilken fremgangsmåte man mener er den beste. Dette punktet er særdeles viktig med tanke på å få tilført noe personlig til arbeidet. Jo nærmere vi er til å eie noe desto stoltere

blir vi av det. Til slutt må det være et system for tilbakemeldinger. Selv om man besitter kunnskap som kan brukes til å evaluere den oppgaven man har utført så er det alltid noen man jobber for som må bli fornøyde. Dersom sjefen eller din nærmeste leder ikke gir tilbakemeldinger er det vanskeligere å vite hvordan man ligger an vis-a-vis de andre kollegene for eksempel. Skulle arbeidets utforming inneholde disse punktene i dette avsnittet så vil muligheten for å få motiverte ansatte være veldig stor selv om motivasjon også avhenger av personlige egenskaper.

(Jacobsen & Thorsvik, 2019, pp. 247-248)

5.3.0 Skandinavia – Sosioteknisk teori

Når vi sammenligner oss med land som vi liker å sammenligne oss med så ser vi at vi her i Skandinavia gjør ting på en litt annerledes måte. Vårt arbeidsmarked er i større grad basert på medbestemmelse, læringsmuligheter og tilbakemeldinger. Denne teorien ledet til arbeidet med ulike forsøk her i Norden som handlet om at man hadde grupper som delvis kunne styre seg selv. Metoden banet vei for nye måter å organisere arbeidet på. Nå bruker vi ord som teams og kvalitetssirkler for å beskrive denne medbestemmelsesmetoden. Kvalitetssirkel er et begrep som kanskje trenger større utdyping for å få litt substans. Tanken her er at prosessen skal gå i en sirkel der man starter med en forberedelse, går videre på planlegging og utførelse og til slutt evalueres arbeidet og følges opp. Slik får man en helhetlig prosess som man kan bygge videre på. Dersom sirkelen ikke er sluttet vil utviklingen ikke gå videre, men dessverre stagnerer.



Figur 1, modellen for kvalitetsforbedring, 2015, av konsmo T, de Vibe M, Bakke T, Udness E, Eggesvik S, Norheum G, Brudvik M, Vege A. (<https://www.fhi.no/publ/2015/modell-for-kvalitetsforbedring-utvikling-og-bruk-av-modellen-i-praktisk-fo/>)

Denne metoden har noen veldig positive sider ved seg som jeg setter veldig høyt og som jeg motiveres mest av og derfor velger å skrive om. Her får man brukt sine evner og sin erfaring på den måten som man mener er best. En sjef er ikke alltid like godt kjent med hvordan ting fungerer nedover i hierarkiet og derfor bør man lytte til dem som er der det skjer. Da får man større ansvar og dermed mer tillit. Mer tillit fører med seg høyere grad av anerkjennelse, noe som alle trenger for å motiveres på jobb. I tillegg får man innenfor denne metoden høyere rulleringsgrad. Man bytter på de ulike oppgavene slik at man får dannet et bilde av hele prosessen sett fra alle sin vinkel. Det sies at man blir en bedre fotgjenger av å kjøre bil, samme gjelder for arbeidsrulling, vet man hva som må gjøres i de andre jobbene så kan man i sine oppgaver legge til rette for dem som skal overta produktet videre på en måte som gagnar dem.

(Jacobsen & Thorsvik, 2019, p. 249)

Jeg har nå gått gjennom Hackman og Oldhams modell og den skandinaviske modellen. Noe som skiller dem fra hverandre og som er viktig å påpeke er hvordan den skandinaviske modellen ser på den ansatte som en deltaker i beslutningsprosessen. Derfor har jeg i mitt spørreskjema vektlagt dette med deltakelse på jobb. Det er interessant for meg å finne ut litt selv også hvordan ansatte ser på sin egen rolle når beslutninger skal tas. Mange av disse beslutningene har tross alt stor innvirkning på den enkelte ansatte og dens arbeidshverdag. Deltakelse i indirekte form er veldig vanlig, her vil det være fagforeninger som deltar på vegne av deg som arbeidstaker og kjemper for deg. Den mindre vanlige formen er direkte deltakelse som innebærer at man selv er med å gir innspill i diskusjoner om egen jobbsituasjon. I denne oppgaven er jeg mest nysgjerrig rundt dette med medbestemmelse og deltakelse, dermed støtter jeg denne metoden fremfor de mer tradisjonelle jobbsituasjonene. Det vil forekomme grader av deltakelse fra null til fullt ut å bestemme selv. Dette avhenger av ledelsen med tanke på hvordan de eller den ønsker å styre sine ansatte. I den ene enden har man ledere som helt på egen hånd tar beslutninger uten noen form for innblanding fra de ansatte. En liten utvikling fra dette er at man får beskjed fra ledelsen at en beslutning blir tatt, men uten at man selv får med et ord. Neste steg er at man får sagt sin mening om beslutningen på forhånd, så får man bare se om ledelsen tar det til etterretning eller ikke. Videre begynner man å inkluderes i endelig beslutning i form av at man sammen med lederen finner en beslutning som begge er fornøyd med. Neste steg er å få makt i form av å kunne si nei til en beslutning man ikke støtter og helt til slutt er man selv den som bestemmer. Rundt omkring på de ulike arbeidsplassene så varierer det veldig mye hvor man befinner seg på denne aksen.

Det viktige er om man er fornøyd med å ikke kunne være delaktig i beslutningene eller om man heller motiveres av å ha en stemme i en slik prosess.

Hvor man bør ligge innenfor aksene nevnt ovenfor er et viktig spørsmål. Forskere har funnet ut at der ansatte har høy deltakelse, med mulighet for å gjennomføre beslutninger selv der har organisasjonen høyere innsats og prestasjon. Disse funnene stemmer med det jeg ønsket å finne ut av. Tidligere nevnte jeg følelsen av eierskap til det man drev med, høy deltakelse er blant de viktigste elementene til å fremme denne følelsen og dermed også fremme motivasjon. Skandinavia sammen med Japan skiller seg ut som de landene som har høyest andel ansatte med stor andel deltakelse i arbeidslivet. Bakgrunnen for dette er den høye organisasjonsgraden man finner i Skandinavia og det tette samarbeidet mellom fagforbund og eiere.

(Jacobsen & Thorsvik, 2019, p. 250)

5.4.0 Utvikling og endring

En viktig utvikling verden har gjennomgått de siste tiårene har medført endring i hvordan jobber ser ut. Maskiner blir stadig smartere og smartere, men i dag er de ikke smarte nok til å ta over tenkingen fra oss mennesker. Jobbene i dag blir stadig mer avhengig av mennesket, altså planlegging, innovative løsninger og samarbeid. Slike ting er vanskelig å få en robot til å gjøre. Derfor er det også slik at bedrifter ønsker stadig mer kompetente folk og høyere utdanning blir dermed viktigere. Noen må tross alt vedlikeholde disse maskinene som vi får til å jobbe gratis for oss. Denne massive endringen har gjort at vi nå kan se på andre faktorer for å forklare motivasjon enn før.

En viktig faktor som jeg også har sett på i mitt spørreundersøkelse er tilbakemelding fra andre. Dette har blitt veldig viktig i og med at vi skal fungere som et team, da er det viktig å høre hva andre tenker om vår rolle og den jobben man gjør. Med tanke på at verden har blitt mindre blir det da viktigere å samarbeide med andre man kanskje ellers aldri ville hatt kontakt med. Kanskje trenger man å jobbe sammen med noen i en annen verdensdel fordi hovedkontoret til bedriften befinner seg der, da trenger man ferdigheter til å handle sammen for å nå felles mål. Ellers har dette med trivsel og psykisk trivsel vært veldig i vinden i nyere tid og dermed har man innsett viktigheten av sosial støtte på den arbeidsplassen man jobber på. Kolleger som man skal være sammen med store deler av dagen er nøkkelen til at man

føler at noen har ryggen din om du trenger. Like viktig er det at ledelsen og din nærmeste leder viser at du blir verdsatt og hjulpet om du trenger. Vittigheten av å bli sett ligger i bunn hvis man skal føle at man har den sosiale støtten man trenger. Utenfor bedriften så er det essensielt at man kan ha kontakt med kundene sine eller mottakere av et produkt. Dette elementet er sammen med de nevnte punktene viktige forklaringsfaktorer når man skal se på og forstå indre motivasjon.

Studier har vist at sosiale tiltak på arbeidsplassen hadde like positive utfall på motivasjon som tiltak rettet spesifikt inn mot selve oppgaven man gjorde på jobben. Man kan lære noe ut ifra disse funnene. Kontaktene mellom bedriften og kundene ser ut til å slå ut som positivt utbytte i form av økt indre motivasjon hos den ansatte. En løsning vil da være å ha en tettere dialog med kundene slik at samhandlingen gir maksimalt utbytte med tanke på resultater og motivasjon, dette henger tett sammen.

(Jacobsen & Thorsvik, 2019, p. 251)

En viktig oppgave som ledelsen har er å holde på de ansatte. Hvordan det skal gjøres er ikke så enkelt, det handler om å få folk til å trives, altså øke deres motivasjon. Forskningen på dette området er klar på at folk ikke ønsker å slutte så lenge de har bånd til bedriften. Følelsesmessige bånd gir en sterk tilhørighet til der du er og hindrer deg fra å slutte. Hvordan disse båndene oppstår mellom ansatt og organisasjon handler igjen som sosiale tiltak. Dette vil igjen lage en kultur der ansatte legger mer av sjelen sin igjen på arbeidsplassen. Da blir det snakk om jobben som en del av vår identitet og identiteten vår holder vi sterkt.

(Jacobsen & Thorsvik, 2019, p. 260)

5.5.0 Transformasjonsledelse

Jeg velger å ha fokus på denne type ledelse i dette avsnittet og sammenligner det med transaksjonsledelse. For å presenterer det sistnevnte først så fokuserer jeg på begrepet i ordets rette forstand. I denne aktuelle ledelsesmetoden handler det om transaksjoner. En transaksjon handler om et bytteforhold der begge parter skal gi og få. I en slik ledelse finner man konkrete regler som omhandler leders og medarbeiders prosesser for å fremme egeninteresse og komme til en enighet begge er fornøyde med. Denne metoden fører ikke til store endringer som er med på å skape omfattende resultater, men vedlikeholder heller en situasjon der begge

parter ønsker å få det beste ut av situasjonen. Man jobber ikke sammen som en enhet, men heller ut ifra egennytte.

Transformasjonsledelsen jobber med en tanke om at egeninteressen til individene skal omgjøres til en kollektiv prosess der motivasjon er preget av dette. Planen er å bruke de ansatte til å være med på en endring der deres stemme også blir hørt. En annen amerikansk ledelsesforsker Bernhard Bass arbeidet frem en oversikt over ledelsesmetoder der han hadde tre kategorier. Disse er som nevnt transaksjonsledelse og transformasjonsledelse, men også ikke-ledelse. Den siste type kommer jeg tilbake til i korte trekk. Fire av de syv punktene som fordeler seg innenfor disse tre kategoriene er innenfor transformasjonsledelse. Den første er allerede nevnt i form av karisma.

Neste punkt handler om inspirerende motivasjon. Denne ledelsesmetoden kjennetegnes ved å være effektiv til å inspirere samt motivere de ansatte. Lederen her har stort fokus på at medarbeiderne skal være inkludert i beslutninger og tilbakemeldinger. Tydelighet i forventningene til de ansatte er viktig og det gir den ansatte følelsen av å bli sett istedenfor glemt. Elementet å bli sett på en arbeidsplass er viktig for å føle tilhørighet og eventuelt eierskap til det man driver med.

Det tredje punktet bygger på strategien om at medarbeiderne skal få oppgaver som er med på å utfordre deres evner som er relevant for jobben. Her vil ledelsen at medarbeiderne skal opptre selvstendig i arbeidet og komme opp med nye løsninger på måter å gjøre jobben på. Når det kommer nye tanker og ideer er ikke disse alltid forenelig med lederens egen visjon og da er det spesielt viktig at man oppmuntrer prosessen som lå bak selv om man ikke skal gå for den løsningen. Blir man kritisert for nye løsninger som blir forkastet så blir en slik tilbakemelding et hinder for videre kreative ideer.

Siste av de fire punktene oppmuntrer til individualisert oppmerksomhet. Her kommer anerkjennelse eller å bli sett opp som nøkkelord. Vanligste kritikken som blir gitt i medarbeidernes lederevaluering er at lederen ikke følger opp hver enkelt på god nok måte. Man blir ikke sett eller anerkjent for det man gjør. Flere tilbakemeldinger nevnes som en ønsket endring. Under transformasjonsledelse ser man viktigheten av individene som sosiale vesener som er avhengig av anerkjennelse og samspill. En slik leder er flink til å være interessert i deg som ansatt, men også deg som mennesket. Han husker gjerne detaljer som er

viktige i ditt liv som ikke nødvendigvis er relevant for selve jobbutførelsen. Når han skal belønne gjør skreddersyr han belønningen etter hvert enkelt behov. Tross alt finnes det veldig mange forskjellige typer mennesker på en arbeidsplass og de har ulike behov og bakgrunn. Noen kan få mer fri, mens andre får en lønnsbonus alt ettersom hva de helst ønsker seg. Til slutt er det viktig å si få frem at transformasjonsledelse ser på delegering av oppgaver og ansvar som noe av det viktigste. Lederen her ønsker å fordele ansvar ut til sine ansatte slik at de får være med å utforme en del av jobbhverdagen sin. En følelse av å få den tilliten er erfaringsmessig veldig motivasjonsskapende.

Kort om ikke-ledelse også kalt la-det-skure-ledelse. De to variantene innenfor denne ledelsesstrukturen er mer eller mindre å overlate de ansatte til seg for å løse oppgavene uten innblanding av leder. Negative sider ved denne metoden er at det kan fort bli kaos med tanke på hvilken kurs man ønsker å ta som et kollektiv. Den siste varianten er mer krisesituasjon der lederen ikke bryr seg. Her har man bare formelt sett en leder på papiret, men ikke i praksis. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 471)

5.6.0 Ledelse fra et sosiologisk perspektiv

Utviklingsledelse er en ledelsesmetode som setter medbestemmelse høyt. Denne typen ledelse er særlig brukt her i Skandinavia. Interessant nok svarer vi i Norge at vi er mest fornøyd med jobben vår sammenlignet med resten av verden. Også Sverige og Danmark oppgir at de er fornøyd med jobben sin. Skal man trekke paralleller til hvilken ledelsesstrategi som er utbredt her og hvor fornøyd vi er så er det en plausibel forklaring etter min mening å se på det som en del av forklaringen på hvorfor vi er så fornøyd.

(Karrierestart.no, 2016)

Begrepet medvirkning kan brukes som motiv på tre følgende måter. Det kan brukes med forklaring i demokrati, at fordi demokratiet er noe vi setter aller høyest i vårt samfunn og dermed også av prinsipp ønsker å få inn i arbeidslivet. Eventuelt kan man forklare medvirkning som en metode for å unngå motstand fra de ansatte når man skal foreta en endring. Dersom alle tar del i prosessen blir det vanskeligere å opponere mot endringen ettersom man selv er en del av den. Siste motivet bak medvirkning handler om kunnskap. Skal man foreta en endring kan det være greit at alle får informasjon om hva som skal skje slik at ingen blir tatt på senga når endringen kommer.

(Klemsdal, 2018, pp. 21-22)

6.0 Konklusjon

Målsettingen jeg hadde for oppgaven var å se nærmere på begrepet medbestemmelse og rollen det spiller inn på motivasjon. Jeg har sett på hva teoriene sier om temaet og hvordan det blir benyttet i arbeidslivet. Funnene var at det som preger motivasjonsarbeidet er bygget på ytre motivasjonsfaktorer selv om det beviselig er minst like effektivt å jobbe for indre motivasjon og deriblant medbestemmelse.

For å belyse delspørsmålene så ser jeg på sammenhengen mellom dem. Medbestemmelse er som jeg har sett på et resultat av ansvarsdelegering fra lederen. For at dette skal fungere i praksis må lederen legge seg på en ledelsesstrategi som fremmer dette. Etter å ha gått gjennom ulike teorier for ledelse så er konklusjonen at transformasjonsledelse er strategien å gå for hvis man ønsker aktive og selvstendige medarbeidere, noe man etter min oppfatning bør gjøre.

Jeg mener å ha argumentert for at ansattes mulighet til å påvirke egen hverdag er ikke bare nødvendig, men svært ønskelig fra de ansatte selv. For å ha egne data om temaet så gikk jeg ut å gjorde mine egne studier. Disse funnene bygger opp under påstanden om at medbestemmelse fremmer motivasjon. Til slutt vil jeg oppsummere med at medbestemmelse er det beste virkemiddelet å bruke innenfor indre motivasjon som skaper bedre motivasjon enn ytre virkemidler. Medbestemmelse gir oss en følelse av tillit

I tillegg er det transformasjonsledelse som er den mest effektive formen for ledelse når man skal fremme medbestemmelse.

7.0 Litteraturliste

Bibliografi

Halvorsen, K. (2018). *Å forske på samfunnet* (5. utgave. utg.). Cappelen Damm.

Jacobsen, & Thorsvik. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. Utgave. utg.). Fagbokforlaget.

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

Klemsdal, L. (2018). *Hva trenger vi ledere til?* (1. utgave . utg.). Gyldendal.

Nettsider:

Karrierestart.no. (2016, 1. April). Hentet fra: <https://karrierestart.no/pa-jobben/957-trivsel-pa-arbeidsplassen-na-er-norge-best-i-verden>

Konsmo T, de Vibe M, Bakke T, Udness E, Eggesvik S, Norheim G, Brudvik M, Vege A, 2015, Modellen for kvalitetsforbedring, Hentet fra <https://www.fhi.no/publ/2015/modell-for-kvalitetsforbedring--utvikling-og-bruk-av-modellen-i-praktisk-fo/>

8.0 vedlegg

Undersøkelse om motivasjon og medbestemmelse i arbeidslivet

Respondent 1

Hva er det som motiverer deg i din arbeidshverdag?

Lønn :D

Engasjerte kollegaer og varierte arbeidsoppgaver

Hvordan forstår du begrepet medvirkning på din arbeidsplass?

Jeg forstår det som å kunne være med på å påvirke min egen arbeidsdag. Kunne si min mening om hvordan jeg vil ha det.

Hva skulle du sett mer av for å bedre din motivasjon?

Mer lønn :D

Hvordan legger din nærmeste leder til rette for medbestemmelse?

Personalmøter og spør innimellom.

Hvilke tiltak ønsker du på din arbeidsplass for å fremme medvirkning?

Kanskje ha personalmøter/medarbeidersamtaler litt oftere.

Har du vært i situasjoner der du ønsket at du kunne vært med å bestemme, men fikk ikke mulighet til dette?

Hvis ja, hvordan så situasjonen ut?

Et eksempel er bygging av sommeravdeling i butikken. Vil fra starten av være med å bestemme at det skal gjøres skikkelig og planlegges. Men føler ikke det er noe poeng i å si noe. Hadde ikke fått bestemme det.

Hvor viktig er det for deg at du kan være med å påvirke din arbeidshverdag?

Det er veldig viktig. Bruker mye tid og krefter på arbeidsplassen. Så er viktig å kunne påvirke hvordan dagene ser ut.

Hvordan involverer du deg når en beslutning skal tas?

Sier min mening om det er mulighet for det. Og prøver å komme med gode løsninger.

Hvordan motiverer du deg selv?

Prøver å tenke positivt å tenke at det jeg gjør er bra nok, så det er bare å kjøre på ☺

Hvordan motiverer du andre?

Prøver å gi gode tilbakemeldinger. Ellers vet jeg ikke ☺

Hva gjør deg umotivert i arbeidshverdagen?

Leder som ikke er til stede. Kollegaer som ikke bidrar. For store oppgaver som virker uoverkommelige.

Undersøkelse om motivasjon og medbestemmelse i arbeidslivet

Respondent 2

Hva er det som motiverer deg i din arbeidshverdag?

Godt arbeidsmiljø, dagskort og kritikk på arbeidet mitt

Hvordan forstår du begrepet medvirkning på din arbeidsplass?

At jeg er en part av arbeidsplassen og at det jeg gjør på godt å vondt reflekterer hvordan arbeidsplassen blir sett på.

Hva skulle du sett mer av for å bedre din motivasjon?

Sjefen oftere på jobb.

Hvordan legger din nærmeste leder til rette for medbestemmelse?

Han tar forslag fra arbeiderne og gir de fri ansvar om hvordan jobben kan gjøres. Kan også gi uttrykk om hvordan jeg følger meg både om jobben og privaten

Hvilke tiltak ønsker du på din arbeidsplass for å fremme medvirkning?

Kanskje høre litt mer på hvordan de faste føler om visse ting, men er veldig bra generelt

Har du vært i situasjoner der du ønsket at du kunne vært med å bestemme, men fikk ikke mulighet til dette?

Ja absolutt

Hvis ja, hvordan så situasjonen ut?

Jeg hadde vært litt mer kritisk i arbeids ansettelsen og tatt mer til hjerte hva de faste ansatte har å si om det.

Hvor viktig er det for deg at du kan være med å påvirke din arbeidshverdag?

Veldig viktig for meg å ha det gøy på jobb for å trives og med å bestemme arbeidshverdagen så har jeg vanligvis det

Hvordan involverer du deg når en beslutning skal tas?

Jeg sier hvordan jeg føler om situasjonen og gir vanligvis de negative og positive sidene av saken.

Hvordan motiverer du deg selv?

Med å si til meg selv at dette klarer du.

Hvordan motiverer du andre?

Med å oppmuntre dem og spøke så de blir i bedre humør eller å prøve å få de i bedre innstilling at hvis de ikke klarer det så går det faktisk fint.

Hva gjør deg umotivert i arbeidshverdagen?

Dårlig/veldig tregt arbeid av kollegaene, klaging og syting om hvordan utførelser av arbeid har blitt gjort spesielt foran kunder, trakk ned på kollegaene mine/meg av andre foran kundene om det er andre kollegaer eller kunder, mye arbeid pga andre tar seg fri.

Undersøkelse om motivasjon og medbestemmelse i arbeidslivet

Respondent 3

Hva er det som motiverer deg i din arbeidshverdag?

- Resultater og fornøyde medarbeidere. At virksomheten fremstår som profesjonell og ryddig som følge av mitt arbeid. Når det er veldig travelt, så vet jeg at omsetningen øker, og en motivasjonsfaktor er at tallet i slutten av dagen skal være høyt. Lønn motiverer også selvsagt, at de lange timene man har foran seg viser igjen på lønsslippen.

Hvordan forstår du begrepet medvirkning på din arbeidsplass?

- Medvirkning til et positivt arbeidsmiljø, men også medvirkning til at arbeidsplassen fremstår som profesjonell, ryddig og oversiktlig.

Hva skulle du sett mer av for å bedre din motivasjon?

- Innsyn i tall og prognoser på hvordan bedriften gjør det, altså salgstall, antall besøkende, hva vi gjør positivt, og hva vi må gjøre annerledes- altså konstruktiv kritikk.

Hvordan legger din nærmeste leder til rette for medbestemmelse?

- Tar imot forslag til hvordan vi kan løse et problem, hvordan en utstilling kan se ut, og generelt hører på de ansatte.

Hvilke tiltak ønsker du på din arbeidsplass for å fremme medvirkning?

- Være enda klarere på at alle kan komme med forslag, tips og tanker. Det må være tydelig at ledelsen på arbeidsplassen ønsker forslag og medvirkning fra de ansatte, ettersom at det kan være folk som ikke tørr å si hva dem tenker.

Har du vært i situasjoner der du ønsket at du kunne vært med å bestemme, men fikk ikke mulighet til dette?

Hvis ja, hvordan så situasjonen ut?

- Ikke som jeg kommer på.

Hvor viktig er det for deg at du kan være med å påvirke din arbeidshverdag?

- Det vil være ganske viktig. Det fører selvsagt til mer motivasjon, når du har vært med å bestemme/påvirke hvilke oppgaver som skal gjøres. Dersom du bare får tildelt noe du skal gjøre kan det være kjedelig å meningsløst, men dersom du har vært med å bestemme det ville det vært noe helt annet.

Hvordan involverer du deg når en beslutning skal tas?

- Komme med tanker/inspill om hva jeg tenker- eller hvordan jeg ville gjort noe. Jeg er ikke veldig offensiv i å få gjennom mine tanker, men legger bare frem hva jeg tror ville vært best.

Hvordan motiverer du deg selv?

- Tenker på mine medarbeidere som er i samme situasjon som meg, og at vi sammen skal bygge en god arbeidsplass. Jeg motiveres av gode tilbakemeldinger, gjerne noe jeg selv har gjort- eller noe som noen medarbeidere har gjort.

Hvordan motiverer du andre?

- Hjelper dem med det de spør om, er hyggelig og omgjengelig. Kommer med tilbakemeldinger dersom de har gjort noe. Det er også viktig å snakke om ting som ikke kun er relatert til jobb, som f.eks. fotball, etc.

Hva gjør deg umotivert i arbeidshverdagen?

- Når jeg ikke finner ut hva jeg kan arbeide videre med, dersom jeg har utført alle oppgavene jeg kommer på at må utføres, og står igjen uten noe spesielt etterpå så er det demotiverende.

Undersøkelse om motivasjon og medbestemmelse i arbeidslivet

Respondent 4

Hva er det som motiverer deg i din arbeidshverdag?

Tilbakemelding fra kollega og sjef, kundene og de ulike prosjektene, samtidig erfaringen

Hvordan forstår du begrepet medvirkning på din arbeidsplass?

At du kan være med å påvirke din hverdag på jobb, oppgavene du får, hvordan de skal gjennomføres, samtidig som med hvem du kanskje jobber best med

Hva skulle du sett mer av for å bedre din motivasjon?

tilbakemelding og støtte fra jobben, både positivt og negativt

Hvordan legger din nærmeste leder til rette for medbestemmelse?

vi får komme med forslag og jeg føler vi blir hørt, kommer fram til løsning sammen

Hvilke tiltak ønsker du på din arbeidsplass for å fremme medvirkning?

Mål for uken, altså en plakat der vi kan klistre opp ting vi ser må gjøres, ~~asså~~ tas det ned når oppgaven er løst

Har du vært i situasjoner der du ønsket at du kunne vært med å bestemme, men fikk ikke mulighet til dette?

Hvis ja, hvordan så situasjonen ut?

Sesong avdeling, som jeg skulle ønske hang mer sammen, at varene som var like er i nærheten og at det er en rød trå gjennom butikken

Hvor viktig er det for deg at du kan være med å påvirke din arbeidshverdag?

Gir meg følelsen av mestring, når noen vil høre på va jeg sier

Hvordan involverer du deg når en beslutning skal tas?

kommer med forslag og bidrar med enkle løsninger, eller kommer med tips

Hvordan motiverer du deg selv?

tenker på erfaringen og mestringsfølelsen jeg får av å være fornøyd med en oppgave

Hvordan motiverer du andre?

komplimenterer og støtter i vanskelige situasjoner, som tyveri eller ufine kunder

Hva gjør deg umotivert i arbeidshverdagen?

krangling/diskusjon mellom ansatte og at kunder kan være ufine mot oss som prøver å hjelpe, skylden for en feil kommer lett på oss, når det gjerne er de som har lest feil

|

Undersøkelse om motivasjon og medbestemmelse i arbeidslivet

Fra en leders perspektiv

Hva er det som motiverer deg i din arbeidshverdag?

I hverdagen er det å ha ansatte som trives på jobb og føle at jeg mestrer arbeidsoppgavene mine.

Mer langsiktig er det å se mine ansatte utvikle seg og nå de økonomiske målene som er satt for min butikk.

Hvordan forstår du begrepet medvirkning på din arbeidsplass?

Medvirkning på min arbeidsplass forstår jeg slik at mine ansatte har ett ansvar om å selv bidra i egen opplæring /, utvikling. Ved å varsle dersom de trenger mer opplæring eller føler at de ikke får utfordret seg selv nok med arbeidsoppgavene de har. Som leder er det mitt ansvar å legge til rette for at mer opplæring blir gitt når det trengs og at ansatte får muligheten til å utvikle seg.

Hva skulle du sett mer av fra dine ansatte for å bedre din motivasjon?

Mer initiativ til å komme med løsninger og ideer, istedenfor å komme med problemer.

Hvordan legger du som leder til rette for medbestemmelse på din arbeidsplass?

Ansatte som har ansvar for en eller flere avdelinger får alltid være med å diskutere når jeg må ta en avgjørelse som gjelder deres avdeling. Ellers lager jeg i lister som viser noen arbeidsoppgaver den ansatte må få gjort og flere arbeidsoppgaver som burde bli gjort. På den siste delen velger den ansatte selv hvilken oppgave han ønsker å begynne med.

Hvor viktig er det for deg at du kan la dine ansatte være med å bestemme over deres egen arbeidshverdag? (Hvis dette er viktig for deg som leder, hvorfor synes du det er viktig)

Jeg mener det er veldig viktig å la mine ansatte være med å bestemme over egen arbeidsdag i den grad det er mulig. Grunnen til dette er at jeg mener det gir ansatte en form for ansvarsfølelse. At de føler deres mening betyr noe. Dette gir økt trivsel som ofte fører til mindre sykefravær og mer motiverte ansatte.

Hvordan involverer du ansatte når beslutninger skal tas?

Dersom det er ett tema jeg ønsker alle mine ansatte sitt synspunkt på, tar jeg det gjerne opp i fellesskap på personalmøte. Slik at alle får komme med innspill. I det daglige drøfter jeg mest med avdelingsansvarlig. Når det er mulighet for det, lar jeg noen ganger den avdelingsansvarlige ta avgjørelsen selv, med innspill fra meg underveis.

Hvordan motiverer du deg selv?

Jeg setter meg målsettinger for hver uke og hver måned slik at jeg hele tiden jobber mot noe, ikke bare økonomiske mål men også mål som går ut på hva jeg vil klare å gjøre i løpet av uka/måneden.

Hvordan motiverer du andre?

Jeg motiverer andre ved å høre på deres innspill, lager interne konkurranser, informere dem om mine målsettinger både kortsiktige og langsiktige, gir varierte arbeidsoppgaver i den grad det er mulig og gjør gjerne noen mindre populære arbeidsoppgaver selv i stede for å delegere alt til mine ansatte.
