



---

Universitetet  
i Stavanger

**Motivasjon og tillit etter en virksomhetsoverdragelse**

**En kvalitativ studie om hvordan ledelsen kan oppnå økt motivasjon og tillit**

**Andreas Haukli**

**7102**

Universitetet i Stavanger

Bacheloroppgave i hotelledelse

Norsk hotellhøgskole

## **Forord**

Det er med glede og stolthet jeg presenterer denne bacheloroppgaven som utforsker et spennede og relevant evne. Arbeidet med denne oppgaven har vært en reise fylt med utfordringer og jeg har fått tilegnet meg mye mer kunnskap. Det er en glede å få dele mine funn og refleksjoner med leserne. Oppgaven representerer avslutningen på en epoke i mitt akademiske liv. Jeg har gjennom en krevende tid, spesielt under pandemien, fått muligheten til å fordype meg i mitt fagfelt.

I denne anledning vil jeg takke min veileder for god tilbakemelding og innsikt. Jeg vil også takke min kjære kone for ubetinget støtte og tålmodighet til meg i en tid hvor jeg har måtte sjonglere studie, jobb og å bli pappa for første gang. Videre vil jeg rette en takk til venner og øvrig familie for innspill og motivasjon.

Til slutt vil jeg takke alle som tar seg tid til å lese denne oppgaven. Jeg håper at dette kan tilføre noe nytt til fagfeltet og være til nytte for alle som er interessert i emnet.

Stavanger, 12. Mai 2023

# Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag av oppgaven</b> .....	4
<b>1.0 Innledning</b> .....	5
<b>1.1 Avgrensing av oppgaven</b> .....	7
<b>1.2 Oppgavens bakgrunn:</b> .....	7
<b>2.0 Bedriften og utvalget</b> .....	9
<b>3.0 Metode</b> .....	10
<b>3.1 Hermeneutikk</b> .....	10
<b>3.2 Oppgavens forskningsdesign</b> .....	12
<b>3.3 Valg av metode</b> .....	12
<b>3.4 Intervju som metode</b> .....	13
<b>3.5 Gjennomføring av intervjuene</b> .....	14
<b>3.6 Validitet</b> .....	15
<b>4.0 Teori</b> .....	16
<b>4.1 Motivasjon og motivasjonsteorier</b> .....	16
<b>4.1.1 Behovsteorier</b> .....	17
<b>4.1.2 Sosiale motivasjonsteorier</b> .....	18
<b>4.2 Kommunikasjon</b> .....	20
<b>4.3 Oppsummering av oppgavens teoretiske aspekter</b> .....	22
<b>5.0 Oppgavens empiriske grunnlag</b> .....	23
<b>5.1 Intervju med informant A</b> .....	23
<b>5.2 Intervju med informant B og C</b> .....	25
<b>6.0 Drøfting</b> .....	29
<b>6.1 Motivasjon</b> .....	29
<b>6.2 Kommunikasjon</b> .....	32
<b>7.0 Avslutning og konklusjon</b> .....	34
<b>Kilder</b> .....	36
<b>Vedlegg</b> .....	37

## Sammendrag av oppgaven

*Formål:* Denne oppgaven tar for seg temaet virksomhetsoverdragelse og hvordan man som ny leder kan øke motivasjonen hos sine ansatte, samt økt tilliten til ledelsen. Oppgaven ser på ulike motivasjonsteorier og hvordan man sett i lys av disse kan øke motivasjonen og tilliten. Oppgaven tar også for seg bruken av kommunikasjon og hvordan beviste valg innenfor kommunikasjon bidrar til å skape tillit.

*Metode:* Denne oppgaven baserer seg på en bedrift, og det er hentet informasjon fra i alt tre informanter ved denne bedriften. Disse informantene er henholdsvis daglig leder og to ansatte ved bedriften. Oppgaven er kvalitativ, og det er brukt forskningsintervju som datainnsamlingsmetode.

*Konklusjon:* For at man som ny leder i en bedrift, etter en virksomhetsoverdragelse, skal lykkes i å motivere de ansatte samt skape en god tillit, bør man ha kunnskap om motivasjonsteorier. Man bør være bevisste i valg av kommunikasjon og lytte til de ansatte. Ved at man er bevist på dette og man er interessert i å finne ut hva som motiverer den enkelte, vil man øke tilliten de ansatte har til deg som leder.

## 1.0 Innledning

Flere arbeidstakere vil i løpet av et arbeidsliv oppleve at bedriften de jobber i skifter eier. For mange betyr ikke dette mer enn at bedriften de jobber i bytter navn og logo, men det kan også ha større betydning for den enkelte ansatte. En virksomhetsoverdragelse betyr at en bedrift eller selskap blir kjøpt opp av nye eier/driver (Altinn, 2021) Det er vanskelig å finne nøyaktige tall på hvor mange bedrifter som blir overdratt i Norge årlig, men det fremstår som et relativt vanlig fenomen.

En virksomhetsoverdragelse fører med seg et visst vern for de ansatte i bedriften og dette er regulert etter arbeidsmiljøloven §16-1 til §16-7 om virksomhetsoverdragelse. Loven forteller om hvilke rettigheter de ansatte har ved en virksomhetsoverdragelse og definerer hva som menes med en virksomhetsoverdragelse:

*«Når foreligger det en virksomhetsoverdragelse?*

*For at reglene om virksomhetsoverdragelse skal komme til anvendelse, stilles det etter EU-domstolens praksis for det første et krav om at overførselen gjelder en selvstendig økonomisk enhet. Reglene i arbeidsmiljølovens kapittel 16 kommer altså ikke til anvendelse ved overføringer av enkeltaktiva i en virksomhet.*

*For det andre stilles det krav om at virksomheten er overført til ny innehaver på grunnlag av kontrakt eller ved sammenslåing av virksomheter («fusjon»). Det er imidlertid ikke noe vilkår at det foreligger noe direkte kontraktsforhold mellom den tidligere og nye virksomhetsinnehaver. I arbeidsmiljøloven er sammenslåingsalternativet ikke uttrykkelig nevnt, da slike transaksjoner er antatt alltid å måtte ha grunnlag i en avtalemessig disposisjon, se Ot.prp.nr.71 (1991–1992), side 33.*

*For det tredje må den virksomhet som blir videreført av den nye virksomhetsinnehaver, i det vesentlige være den samme som ble drevet av den tidligere innehaver. Dette er blitt uttrykt på den måte at virksomheten må ha bevart sin identitet etter overføringen.» (Arbeidsmiljøloven, 2005, §16)*

Denne oppgaven skal omhandle hva som er viktig å tenke på under en virksomhetsoverdragelse for den nye ledelsen og hvilke utfordringer som man kan møte på underveis i en slik prosess. Oppgaven vil være basert på kvalitativ forskningsdesign og vil basere seg rundt intervjuer med ledelse og ansatte ved et hotell i Stavanger.

Siden det er hotelledelse jeg studerer og det er ledelse jeg ønsker å fordype meg innen, har jeg valgt å se på hvordan ledelsen bør opptre under og etter en virksomhetsoverdragelse, for at de ansatte skal bli motivert i arbeidet, samt sørge for at de ansatte får en høy tillit til den nye ledelsen. På bakgrunn av dette blir problemstillingen til oppgaven:

***Hvordan skape motiverte ansatte, samt øke tilliten de ansatte har til ledelsen etter en virksomhetsoverdragelse.***

Oppgaven vil videre prøve å gi svar på noen konkrete forskningsspørsmål knyttet til problemstillingen. Forskningsspørsmål vil være spørsmål som bør besvares for å kunne frem til en konklusjon på oppgavens problemstilling.

Forskningsspørsmålene for denne oppgaven er:

- Hvilken informasjon er viktig å gi til de ansatte ved en virksomhetsoverdragelse?
- Hvorfor er god kommunikasjon viktig for å skape trygghet og tillit til leder?

## 1.1 Avgrensing av oppgaven

Oppgaven tar for seg hvilke utfordringer den nye ledelsen ved et hotell kan møte på ved en virksomhetsoverdragelse. For å kunne skrive en konkret oppgave som ikke blir for vid er det derfor blitt gjort noen avgrensninger i oppgavens omfang. Oppgaven er sett ut ifra et lederperspektiv og hvilke utfordringer den nye ledelsen kan møte på. Oppgaven baserer seg på intervju og data hentet fra et hotell, det har ikke vært mulig på bakgrunn av oppgavens omfang, å ta for seg flere hoteller under oppgaven. Ved at oppgaven kun baserer seg på et hotell og ikke tar for seg flere, kan jeg gå grundigere inn i dataen jeg kommer frem til. Hvis jeg hadde brukt flere hoteller eller bedrifter i denne oppgaven hadde jeg ikke hatt anledning til å gå like dypt inn i intervjuene og dataen jeg får og kunne på bakgrunn av dette risikert og fått en overfladisk oppgave.

## 1.2 Oppgavens bakgrunn:

Jeg har gjennom mitt studium, hotelledelse, tilnærmet meg mye kunnskap om ulike aspekter ved hotelledelse og om hvordan man kan drive et hotell. Det er selve leder aspektet som interesserer meg mest. Når jeg skulle velge temaet for min bacheloroppgave, tenkte jeg på flere ulike tema, og synes det var vanskelig å komme frem til det temaet som engasjerte meg mest. Jeg jobber for tiden som resepsjonist på et hotell som nylig ble kjøpt opp og fikk nye eiere. En såkalt virksomhetsoverdragelse. I mitt tilfelle fikk vi som ansatte lite og dårlig informasjon av den nye ledelsen og vi som ansatte slet med å forstå hva som skjedde med driften av hotellet. Det var i denne prosessen at jeg fant et tema for bacheloroppgaven min som virkelig engasjerer meg. Jeg ønsker å se hvordan denne prosessen kunne blitt gjort bedre fra ledelsen, slik at vi som ansatte fikk en større forståelse av hva som skjedde til enhver tid. Jeg jobber på et lite hotell, hvor vi hadde en veldig god relasjon til vår tidligere leder som, for

øvrig, sa opp undere den nye ledelsen av hotellet. Når den nye eieren da tok over følte vi ansatte en liten tilknytning og vi følte heller ikke at den nye ledelsen var interessert i å bli kjent verken med hotelldriften eller dens ansatte.



## 2.0 Bedriften og utvalget

Bedriften som jeg skal basere denne oppgaven på er et mindre hotell som ligger i Stavanger. Hotellet ble i løpet av 2022 kjøpt opp av nye eiere og det ble dermed gjennomført en virksomhetsoverdragelse. Hotellet har vært drevet lenge og har tidligere kun hatt en eier før det nå ble kjøpt opp. Hotellet har i dag 11 ansatte, samt en daglig leder.

Siden denne oppgaven skal vinkles ut ifra et lederperspektiv var det ønskelig å snakke med den nye ledelsen av hotellet. Jeg fikk et intervju med den nye lederen for hotellet og han vil videre i oppgaven bli omtalt som informant A. Videre har det også vært ønskelig å få snakket med noen av de ansatte på hotellet for å se på hvordan de opplever prosessen ved overtagelsen, samt hvilke utfordringer de mener at den nye ledelse har støtt på underveis. Av de 11 ansatte på hotellet intervjuet vi to av de ansatte. Det var viktig for meg å ikke kun intervju ledelsen på hotellet, da man i et slikt tilfelle kan risikere å få en «glorifisert» gjenfortelling av virkeligheten. Hvis man derimot også tar med informanter som er ordinært ansatte ved hotellet, vil man få muligheten til å se fenomenet man undersøker fra «begge» sider og vil dermed kunne få en oppgave som står nærmere «virkeligheten» dette vil jeg skrive mer om under oppgavens validitet.

## 3.0 Metode

I denne oppgaven ønsker jeg å komme frem til hvordan man som ansatt kan oppleve en bedriftsoverdragelse og hva som kan bli gjort fra et lederperspektiv for at denne prosessen skal gå best mulig. I denne oppgaven ønsker jeg å komme tett på informantene og har med bakgrunn i dette valgt å bruke kvalitativ metode for innhenting av data. Jeg har kommet frem til at jeg ved bruk av intervju som datainnsamlingsmetode, vil komme nærmest mulig informantene, og har derfor valgt å bruke intervju i oppgaven. Ved å komme nærmest mulig informantene, menes i denne sammenhengen at jeg ved bruk av intervju får se hvordan informantene reagerer på spørsmål, får muligheten til å utdype, samt stille oppfølgingsspørsmål underveis. Når man arbeider med en oppgave av et slik omfang er det viktig at man kommer frem til svar som samsvarer med virkeligheten. Når man skal utarbeide en slik oppgave må man tenke på oppgavens form og oppbygging. Hva man ønsker å komme frem til i oppgaven må være tydelig, hva betyr den informasjonene som man kommer frem til gjennom intervjuene og hvordan skal denne informasjonene tolkes. Det er også viktig at man velger det oppgavedesignet som passer best med den empirien som blir lagt frem i oppgaven, og hvordan man skal tolke de svarene som kommer frem.

### 3.1 Hermeneutikk

Hermeneutikk er et gresk ord og betyr *utleggingskunst* eller *forklaringskunst*. Slik hermeneutikken blir bruk i dag skal man forsøke å skape en metodelære for å kunne forstå meningsfulle fenomener, samt forklare hvilke vilkår det er for at forståelsen skal kunne være mulig. Innenfor Hermeneutikken skal man prøve å forklare meningsfulle fenomener, dette vil for eksempel være normer, verdier, atferdsmønstre og regler. Siden denne oppgaven baserer seg på slike meningsfulle fenomener, vil hermeneutikk være svært relevant å bruke.

Innenfor hermeneutikken er det vanlig å tenke at forskere ofte må fortolke, det som andre tidligere har fortolket, dette blir kalt for dobbel-hermeneutikk. For å forklare dette bedre kan man si at hver av informantene som man snakker med har sin egen oppfatning av hvordan verden er, denne oppfatningen er basert på hvordan de opplever seg selv og verden rundt dem. Dette er noe som man må være klar over når man skal tolke dataen som man kommer frem til under intervjuer, og man må være observant på at det hver informant forteller ikke nødvendigvis vil være det samme som hvordan andre tolker de situasjonene det spørres om.

En viktig tanke i hermeneutikken er at alle forstår fenomener på bakgrunn av gitte forutsetninger, ingen møter verden uten slike gitte forutsetninger. De forutsetningene som vi har selv, bestemmer hva vi opplever som forståelig og hva vi opplever som uforståelig. Det finnes en rekke ulike navn på dette fenomenet, men de kanskje mest kjente begrepene kommer fra Hans-Georg Gadamer, han kalte dette for forforståelse eller for-dommer. Slike for-dommer er viktige for at forståelse skal være mulig. For at man skal forstå ulike situasjoner må man begynne med visse ideer om hva man skal se etter. Uten slike ideer vil man ikke få en hensikt med undersøkelsen, og man vil ikke ha noen ide om hva man skal se etter for å finne svar (Larsen og Wittusen, 2014, side 310-317).

Når man skal tolke og lese denne oppgaven er det viktig at man forstår hvem svarene, denne oppgaven baserer seg på, kommer fra. Siden denne oppgaven er basert på et hermeneutisk ståsted, vil de svarene som jeg kommer frem til i oppgaven være informantenes tolkninger, og hvordan de har tolket spørsmålene og situasjonene som spørsmålene baserer seg på (Aase og Fossåskaret (2014), side 74.) Det er også viktig å tenke over at alt som står i denne oppgaven er mine tolkingen av det informantene beskriver, den informasjonen som fremkommer i oppgaven vil derfor nødvendigvis ikke være en korrekt gjengivelse av virkeligheten, men min tolkning av informantenes virkelighet. Det er også sentralt i hermeneutikken at også leseren vil danne sine egne tolkninger og meninger underveis i oppgaven. Dette er viktig å forstå når

man skriver slike oppgaver, da teksten skal gi minst mulig rom for individuelle tolkninger.

Det er her viktig å legge til at man enkelte plasser kan ønske at den som leser teksten danner sine egne meninger, og at man slike plasser gir rom for tolkning.

### 3.2 Oppgavens forskningsdesign

I arbeid med oppgaver av en slik størrelse som en bacheloroppgave, er det viktig at man bestemmer hvilket forskningsdesign man skal ha i oppgaven. Det er flere forskningsdesign som man kan buke, noen eksempler på forskningsdesign er: abduktiv, deduktiv, induktiv og eksplorativt forskningsdesign. Jeg har valgt abduktivt forskningsdesign for denne oppgaven. Det at man bruker abduktivt forskningsdesign for en oppgave betyr at man ser på teori som nødvendig for at man skal kunne forstå teorien og empirien som blir lagt frem i oppgaven. Abduktivt forskningsdesign baserer seg på at teorien blir utviklet på bakgrunn av data og skal brukes til å forstå hvordan situasjoner bør og skal løses. I denne oppgaven har jeg valgt å behandle den empirien som jeg kommer frem til i lys av de forskjellige teoriene som blir brukt i oppgaven, og abduktivt forskningsdesign passer derfor bra i denne oppgaven.

### 3.3 Valg av metode

Det finnes flere ulike typer metoder som man kan benytte for datainnsamling. Når man skal starte arbeidet med en oppgave er det viktig at man tenker gjennom hvilken type svar man ønsker fra informantene. Ønsker man lange og godt utdypete svar, eller ønsker man flere korte svar? Dette er viktige faktorer for valg av metode. For denne oppgaven ønsker jeg lange og godt utdypete svar, jeg ønsker også å ha muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, om dette skulle være nødvendig. Jeg har også et ønske om å møte informantene, samt kunne se

hvordan de reagerer på de ulike spørsmålene som jeg stiller. Ved at jeg får sett informantene mens jeg stille spørsmålene, får jeg sett deres reaksjon, samt vil jeg også bedre kunne se om informanten mener det som blir sagt. På bakgrunn av dette ble valget av metode for datainnsamling for denne oppgaven intervju.

### 3.4 Intervju som metode

Når man benytter kvalitative forskningsintervju som metode er hensikten å komme frem til informantenes tolking av virkeligheten. Når man tar bruk av forskningsintervju er hensikten å komme frem til meningen bak et valgt emne, samt prøve å få en forståelse rundt emnet. Det er viktig å forstå at informanten mest sannsynlig ikke innehar en subjektiv forståelse av virkeligheten, men vil ofte være påvirket av han tolkninger og omgivelser. (Kvale og Brinkmann, side 20). At man er klar over dette er viktig når man skal gjøre en analyse av intervjuene. Det som kommer frem under intervjuene vil mest sannsynlig være i tråd med det som informanten opplever som sant, men det vil mest sannsynlig ikke kunne gi et komplett bilde av situasjonen. Dette er en av grunnene til at det er svært hensiktsmessig å ha flere informanter, da man vil komme frem til flere meninger, og dette vil kunne gi et mer komplett bilde på den faktiske virkeligheten.

Man har flere former for intervju, noen eksempler på ulike former for intervju er: forskningsintervju, journalistiske intervju og terapeutiske samtaler. Det er forskningsintervju som jeg har valgt for denne oppgaven. Forskningsintervju er spørre – lytte orientert, det betyr at man som intervjuer stiller åpne spørsmål til informantene og lytter på hva de har å fortelle (Kvale og Brinkmann, side 21 – 22). Det finnes flere fordeler med å velge forskningsintervju som metode, en viktig fordel er at man for muligheten til å observere hvordan informanten reagerer til de ulike spørsmålene. Man kan her observere viktige detaljer slik som

ansiktuttrykk og følelser knyttet til de ulike spørsmålene. En annen fordel er at man får muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, eller til å utdype og forklare spørsmålene bedre, skulle det vært behov for det.

Som ved de fleste metodene for datainnsamling finnes det også noen negative sider med å bruke forskningsintervju. Den største faren ved bruk av intervju er at man risikerer å få falske eller usanne svar fordi informanten kanskje er for flau eller ikke tør å komme med det riktige svaret. Det kan oppleves som vanskeligere å fortelle ting du er usikker på eller flau over direkte til en annen person, enn om man for eksempel skulle skrevet det ned helt anonymt. Informanten kan også oppleve stress under et forskningsintervju og føre til at informanten sliter med hukommelsen, eller ikke kommer på alt som skulle blitt sagt. Det er på bakgrunn av dette lurt å gjennomføre intervjuene uformelt, og i rolige omgivelser.

### 3.5 Gjennomføring av intervjuene

I denne delen av oppgaven skal jeg forklare hvordan intervjuene til denne oppgaven ble gjennomført. Jeg valgte å ha tre informanter til denne oppgaven, en daglig leder i bedriften, samt to ansatte i bedriften som har vært med på bedriftsoverdragelsen. Jeg gjennomførte alle intervjuene i bedriften der de arbeider, på denne måten ble det enkelt for hver informant, samt enkelt for meg å gjennomføre alle intervjuene på samme dag. Ved at informantene ikke trengte å reise for å ta del i intervjuet, ble det lettere for dem å gjennomføre, da det ikke tok så lang tid. Jeg gjennomførte alle intervjuene individuelt, slik at informantene ikke ble påvirket av hverandres svar, og slik at de fritt skulle tørre å svare oppriktig på spørsmålene. På forhånd hadde jeg utarbeidet en god og tydelig intervjuguide, slik at jeg ikke skulle glemme noen av spørsmålene mine.

### 3.6 Validitet

Validitet forteller om oppgavens troverdighet, man skal herunder se på hver av informantenes troverdighet og vurdere hva som er rett transkripsjon. Når man ser på oppgavens validitet skal, men vurdere om informantenes opplevelse av virkeligheten stemmer overens med den faktiske virkeligheten, samt i hvilken grad den informasjonen man innhenter er påvirket av dem som opplever den. Det med tanke på dette at jeg har valgt å intervjuer både ansatte i bedriften og ledelsen. For denne oppgaven ønsket jeg et innblikk i begge «verdener», altså både fra de ansattes perspektiv og ledelsens. Dette for å kunne veie svarene opp mot hverandre, og på den måten komme nærmere den faktiske virkeligheten. Jeg har også valgt å intervjuer to ansatte i bedriften, istedenfor én. Dette for å bedre kunne sammenligne svarene jeg kommer frem til og måle disse opp mot hverandre. Hvis man kun hadde basert oppgaven på svarene fra en enkelt informant, vil man kunne få svar langt vekk fra den sanne virkeligheten. Ved at man bruker to informanter kan man se svarene opp mot hverandre, hvis begge to er enige kan man med større sikkerhet vurdere at svarene ligger nærmere virkeligheten.

## 4.0 Teori

I dette kapittelet skal jeg ta for meg og forklare oppgavens teoretiske aspekter. Jeg skal forklare de teoriene som er relevante for oppgaven og som jeg senere vil bruke under drøftingen. Teorier som vil bli lagt frem i dette kapittelet er hovedsakelig ulike motivasjonsteorier, her under behovsteori og sosiale motivasjonsteorier. Disse motivasjonsteoriene gir alle ulike syn på hvordan man kan få til motivasjon og tillit på arbeidsplassen, og vil derfor være relevante for å belyse problemstillingen til oppgaven. Jeg vil også kort fortelle om kommunikasjon og hvorfor kommunikasjon er så viktig. Dette er relevant for oppgaven da nettopp kommunikasjon er viktig for at de ansatte skal føle seg sett og hørt under en overdragelsesprosess.

### 4.1 Motivasjon og motivasjonsteorier

Ordet motivasjon stammer fra latinsk movere og betyr å «bevege». I den psykologiske verdenen forklares motivasjon med hva som får oss til å handle, hva er det som gjør at vi tar de valgene vi gjør? Når man bruker ordet motivasjon i jobbsammenheng er vi ute etter å se hva som fører til en økt innsats på jobben. Med andre ord hva er det som høyner lysten til arbeidet? For å finne frem til hva som motiverer kan man i moderne organisasjonspsykologi skille mellom: Behovsteorier, situasjonsteorier, sosiale teorier og kognitive teorier.

I behovsteorier ser man på at motivasjonene blir styrt av ulike grunnleggende behov. Hva som motiverer, er her styrt av hvilket behov som er dekket. Sosiale motivasjonsteorier baserer seg på at motivasjon er styrt av følelsen av rettferdighet og urettferdighet. I kognitive motivasjonsteorier mener man at motivasjon blir styrt av individets forventede måloppnåelse, ytre og indre belønning samt individets egen ytelse. Til slutt vil situasjonsteori se på hvordan



individet finner selve arbeidsoppgaven motiverende eller demotiverende. (Kaufmann og Kaufmann, 2015, side 113 – 114.)

#### 4.1.1 Behovsteorier

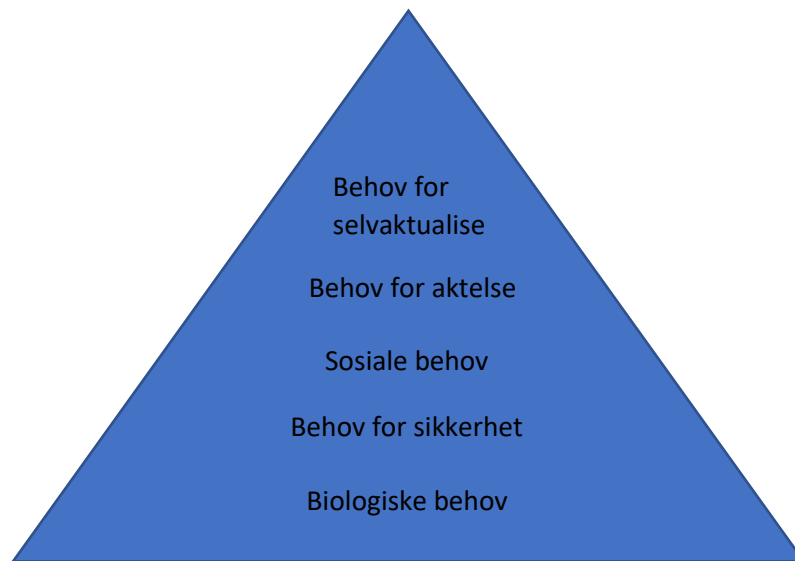
Bruken av motivasjonsteorier har en lang fortid innenfor psykologien og går ut på at alle mennesker har flere grunnleggende behov om man må dekke. Først når man har fått dekket det ene behovet kan man bevege seg videre til neste. Den kanskje mest kjente og omdiskuterte behovsteorien ble utviklet av Abraham Maslow. Teorien hans blir sett på som viktig for å forstå hvilket behov som må dekkes slik at man kan fremme positiv motivasjon på arbeidsplassen.

#### **Maslows behovshierarki**

Maslows behovshierarki baserer seg på at menneskers behov kan deles inn i fem hovedkategorier. Disse fem hovedkategoriene kan videre deles inn i to hovedtyper: *Behov for underskuddsdekning* og *Behov for vekstmulighet*. Teorien går ut på at disse fem behovskategoriene er organisert i et hieratisk system, dette blir kalt for behovshierarki. Her starter man på det laveste nivået med de mest elementære menneskelige behovene, for at man videre beveger seg oppover etter hvert som behovene blir dekket. Det vil ifølge Maslows ikke være noe poeng i å snakke om motiverende arbeid med en person som ikke har fått dekket sine mest elementære grunnbehov, slik som mat og vann. De fem hovedtypene i Maslows behovsteori er:

1. Fysiologiske behov, slik som mat, vann
2. Sikkerhetsbehov, slik som sikkerhet fra faren som krig eller vold.

3. Sosiale behov, slik som et godt psykisk arbeidsmiljø og gode kollegaer
4. Aktelse, her skal man oppnå selvrespekt og annerkjennelse fra andre.
5. Selvaktualisering, dette er det høyeste nivået. Her skal man utvikle sitt sanne potensial. Klarer man som leder gå gi sine ansatte muligheten til å nå dette nivået oppnår man ofte sterkt motiverte ansatte.



Figur 1 illustrasjon av Maslows behovshierarki

#### 4.1.2 Sosiale motivasjonsteorier

Når vi ser på motivasjon under sosiale motivasjonsteorier, er vi opptatt av hvordan hver enkeltes forhold til sine medarbeidere er med på å skape motivasjon eller virke demotiverende. Herunder er det spesielt oppfatningen av rettferdighet og urettferdighet som påvirker motivasjonene til den enkelte medarbeider.

## Likeverdsteori

Likeverdsteorien er en motivasjonsteori utviklet av J. Stacy Adams, og den behandler temaet likeverd som motivasjonsfaktor. Likeverd blir her sett på som et prinsipp som har forutsigbare, og til dels en sterk motiverende eller demotiverende effekt på personers motivasjon. Det er sentralt i denne teorien at ulike former for belønning ikke utelukkende har en absolutt størrelse, men i en veldig høy grad også en relativ størrelse. Med andre ord vil man ifølge likeverdsteorien sammenligne seg med andre i samme situasjon som seg selv, og vurdere om de får de oppnår det samme som seg selv. Opplever man ulike grader av urettferdighet, vil dette virke demotiverende. (Kaufmann og Kaufmann, 2015, side 132) For å beskrive dette bedre kan jeg trekke et eksempel: si at man starter i en ny jobb, og starter der med en grunnlønn på 450 000 kr. Etter en stund finner man ut at en kollega som startet omtrent samtidig, og som har samme bakgrunn og erfaring, har en grunnlønn på 500 000 kr. Dette vil da føles urettferdig og man vil da ifølge likeverdsteorien miste motivasjon i arbeide. Det vil med andre ord ha en demotiverende effekt.

I likeverdsteorien gjør man vurderingen om hva som oppleves som rettferdig basert på det man opplever som rettferdige referansepunkter. Vi skiller her mellom fire ulike referansesammenligninger:

1. Selvintern – Herunder sammenligner man vår nåværende arbeidssituasjon med erfaringer fra en tidligere arbeidssituasjon i samme bedrift.
2. Selvekstern – Herunder vil man sammenligne den arbeidssituasjonene vi har nå med erfaringer fra en annen arbeidsplass.
3. Andreintern – Herunder vil man sammenligne oss selv med en annen person eller en annen yrkesgruppe innenfor samme bedrift.
4. Andreekstern – Herunder vil man sammenligne seg med en annen person eller en annen yrkesgruppe, ved en annen arbeidsplass en sin egen.

(Kaufmann og Kaufmann, 2015, side 133.)

## **Rettferdighetsteori**

Rettferdighetsteori er en sosial motivasjonsteori, og har sin bakgrunn fra likeverdsteori.

Denne teorien baserer seg på at prosedyrene som blir gjort ved tildeling av goder er rettferdige. Ledelsen vil her bruke ulike prosedyrer for å gjøre seg opp en mening om de ansatte sin arbeidsinnsats. Hvis ikke denne prosedyrer oppleves som rettferdig, vil det ha en demotiverende effekt på den ansatte. For å forklare dette litt mer nøyaktig kan man bruke et eksempel: Hvis du som ansatt hele tiden står på og er villig til å ta ekstravakter, men dette ikke blir lagt merke til av ledelsen, og dermed ikke gir noen form for goder. Vil den du som ansatt oppleve det urettferdig, og dette vil igjen ha en demotiverende effekt på deg i arbeidssituasjonen. (Kaufmann og Kaufmann, 2015, side 135 til 137).

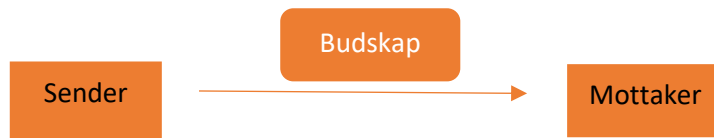
## **4.2 Kommunikasjon**

Ordet kommunikasjon er nok et kjent ord for de aller fleste, og spør man rundt vil nok de aller fleste svare at kommunikasjon er viktig. God kommunikasjon blir ofte sett på som nøkkelen til å lykkes, men hva er egentlig god kommunikasjon og hvordan bør det brukes?

Vi har minst to ulike syn på ordet kommunikasjon. Det første synet ser vi på kommunikasjon som en utveksling av informasjon, mens man i det andre synet ser på kommunikasjon som en prosess hvor vi skaper mening med det som man selv formidler eller blir formidlet.

Kommunikasjon kommer fra det latinske ordet *communicare*, som betyr «meddele», «melde» «gjøre felles» eller «underrette om». En av de enkleste og mest vanlige definisjonene av ordet kommunikasjon er: «overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles

symbolsystem». For å presisere dette kan man si at kommunikasjon er en prosess der en person, gruppe eller organisasjon overfører ett gitt budskap til en annen person, gruppe eller organisasjon. Man har enkelt forklart en sender og en mottaker.



Figur 2: Enkel illustrasjon av kommunikasjon

God kommunikasjon er viktig de fleste plasser. Kommunikasjon er et vanskelig felt å utforske og er i stadig endring. Sosiale medier slik som Facebook, Linked In og Instagram er nyere arenaer for kommunikasjon og er et godt eksempel på at måten man kommuniserer på, både privat og arbeidssammenheng, konstant endrer seg. Mange forskere mener at det å inneha kommunikativ kompetanse er det mest avgjørende for å kunne få til effektiv ledelse, dette gjelder uansett hvilken form organisasjonen har, eller hvilket ledernivå man er på. Med kommunikativ kompetanse menes at man har en evne til å forstå og videreformidle informasjon i spesifikke situasjoner. (Kaufmann og Kaufmann, 2015, side 393).

Kommunikasjon omhandler ikke bare evnen til å formidle et budskap, det handler også om hvilken evne man har til å lytte, og ta innover seg informasjonen som andre formidler. Det at ledelsen har evnen til å lytte til de ansatte vil for mange ha en stor betydning. Brist i ledelsens evne til å lytte og kommuniserer vil mange plasser kunne føre til lav produktivitet og dårlig trivsel på arbeidsplassen.

### 4.3 Oppsummering av oppgavens teoretiske aspekter

Denne oppgavens teoretiske aspekter baserer seg på motivasjonsteorier, og da spesielt teorier innfor behovsteorier og sosiale motivasjonsteorier. De teoriene som jeg går nærmere inne i, i dette kapitlet er Maslows behovsteori, likeverdsteorien og rettferdighetsteorien. Jeg tar videre for meg begrepet kommunikasjon og forklarer hvorfor god kommunikasjon er viktig for at de ansatte skal føle seg sett og hørt av ledelsen.

## 5.0 Oppgavens empiriske grunnlag

I denne delen av oppgaven skal jeg legge frem oppgavens datagrunnlag, og presentere hva jeg har funnet ut gjennom de ulike intervjuene. Jeg vil først legge frem oppgavens hovedintervju, nemlig intervjuet med daglig leder i driften. Videre i oppgaven vil jeg kalle han for informant A. Deretter vil jeg legge frem intervjuene med de to ansatte i bedriften, henholdsvis informant B og C.

### 5.1 Intervju med informant A

Daglig leder i bedriften er en mann i slutten av 40 årene og har nå arbeidet i bedriften i et og et halvt år. Informant A kjøpte opp bedriften som denne oppgaven baserer seg på og har arbeidet der som daglig leder siden. Han forteller at de har 11 ansatte der per dags dato, men at de er i prosessen med å ansette flere. Informant A får spørsmål om hvordan de ansatte ble informert om at bedriften deres ble kjøpt opp, til dette svarer han at alle ansatte på det tidspunktet ble kalt inn til et møte med daværende daglig leder. Informant A forteller at også han var til stede på dette møte. De ansatte fikk ifølge informant A god informasjon om hvordan den videre driften kom til å bli. De ansatte fikk også beskjed om at lønnen deres kom til å bestå og at driften av virksomheten skulle gå som normalt.

Til spørsmålet om hvordan han opplevde at de ansatte reagerte på informasjonene svarer han: «Jeg opplevde at de fleste tok informasjonen fint, men det kom også en del spørsmål. Det da ansatte lurte mest på var om arbeidskontrakten deres ble endret ved overdragelsen, eller om de kom til å få mindre i lønn.» Han opplevde også at flere av de ansatte ble bekymret og ikke

likte at han skulle ta over driften. Informant A forteller videre at han i etterkant har fått tilbakemeldinger på at noen av de ansatte følte at han kastet ut deres tidligere daglige leder, men han forklarer at dette aldri var intensjonen hans og at tidligere daglig leder sluttet helt på eget initiativ.

Videre blir informant A spurt om det er noe han ville gjort annerledes i dag dersom han kunne gjennomført dette møtet på nytt. Til dette svarer han: «Jeg hadde nok sikret meg at de ansatte var klare over situasjonen på forhånd. Det var ikke gitt noen informasjon til de ansatte tidligere, og det kom derfor som et sjokk for flere de de fikk informasjonen.» Han legger også til at han tror de ansatte hadde håndtert oppkjøpet bedre dersom de hadde vært forberedte før møtet.

Informant A blir så spurt om hvordan han selv opplevde tiden etter at han overtok bedriften, her svarer han: «Jeg opplevde denne tiden som vanskelig. De ansatte manglet tillit til meg og min lederstil, og jeg opplevde en del dårlig arbeidsmoral.» Videre forteller han at han ønsker å skape tillit hos sine ansatte og vise dem at han er en god leder. Han legger til at han selv føler at de er på rett vei nå, og at han opplever at flere trives i jobben og har en økt tillit til han som leder.

Helt til slutt i intervjuet blir informant A spurt om det har blitt gjort noen tiltak i ettertid som å skape et godt samarbeid mellom han som leder og de øvrige ansatte. Han svarer at han har gjort sitt ytterste for at de ansatte skal trives på jobb. Videre har han gjennomført noen sosiale sammenkomster, slik som teambuilding, dette er noe som han har fått positive tilbakemeldinger på. Til slutt legger han til: «Det er viktig for meg at de ansatte er trygge på meg som leder og



at vi har et godt arbeidsmiljø på jobben. Jeg mener personlig at et godt arbeidsmiljø bidrar til mer motiverte medarbeidere.».

## 5.2 Intervju med informant B og C

Intervjuene med informant B og C ble begge gjennomført hver for seg, slik at ingen av dem skulle bli påvirket av hverandre, eller gi ukorrekte svar fordi andre kollegaer var til stedet. Den første informanten er en kvinne i midten av 30 årene, hun har jobbet i bedriften i fem år. Videre i denne oppgaven vil jeg kalle han for informant B. Den andre informanten er en mann i slutten av 20 årene, han har jobbet i bedriften i to år. Videre i oppgaven vil jeg kalle han for informant C.

Begge informantene forteller at de ble svært overasket da de fikk beskjed om at bedriften ble kjøpt opp. Informant B forteller: «Først fikk jeg sjokk, vi var ikke forberedt på å få denne informasjonen. Den som lyn fra klar himmel. Det ble ikke gitt noe form for beskjed i forkant av møtet og vi visste ikke hva som ville møte oss.» Informant C forteller om den samme opplevelsen. Informant C forteller at han følte han fikk grei informasjon under møtet, han forteller: «Ellers følte jeg at vi fikk greit med informasjon, i hvert fall om det viktigste, nemlig om arbeidsvilkår og lønn.» Videre er begge informantene enige om at de burde fått litt informasjon på forhånd, slik at de kunne forberedt spørsmål til møtet. «Det hadde vært lettere å forberede seg hvis vi hadde fått noen form for beskjed i forkant av møtet. Da kunne vi tenkt ut noen spørsmål på forhånd, slik at vi fikk svar på det vi lurte på. Nå satt vi egentlig igjen med mange ubesvarte spørsmål etter møtet, dette fordi vi ikke kom på eller forstod hva dette innebar på tidspunktet møtet var» (B).

Begge informantene forteller om at de fikk informasjon angående arbeidskontrakt og lønn under møtet, men kan ikke huske å ha fått så mye mer ut av møtet. Informant B forteller: «. Under møtet ble det informert om arbeidskontrakt og lønn, mer en det husker jeg ikke. Men jeg følte ikke at jeg fikk mye informasjon på dette møte» (B). Informant C forteller: «. Ellers følte jeg at vi fikk greit med informasjon, i hvert fall om det viktigste, nemlig om arbeidsvilkår og lønn» (C). På spørsmålet om hva som kunne vært gjort annerledes i forkant og under møtet er begge informantene enige om at de burde fått informasjon i forkant. Begge mener at informasjon på forhånd ville gjort det lettere for alle ansatte å stille forberedte og kunne stille spørsmål. «Jeg ville gjerne visst noe på forhånd, slik at jeg kunne tenkt ut noen spørsmål på forhånd. Når man sitter i et møte med masse folk og plutselig får en slik informasjon, er det vanskelig å komme på de tingene man lurer på. Man kommer liksom ikke på dem før etter møtet, og da er det jo for sent» (B). Informant C forteller herunder: «Vel, vi kunne fått noe informasjon på forhånd. Jeg tror mange ble overasket og ikke visste hvordan de skulle reagere. Jeg har snakket sammen med noen av mine kollegaer og de har forklart at de ble veldig overasket og ikke klarte å stille spørsmål under møtet. Hadde vi fått forberedt oss litt, kunne dette kanskje vært unngått» (C).

Videre blir informantene spurt om hvordan de opplevde tiden etter at bedriften fikk ny ledelse. Begge er enige om det det oppstod lite motivasjon på arbeidsplassen i tiden etterpå. Informant B forteller: «Jeg manglet mye motivasjon i denne tiden. Vår tidligere leder sluttet, og vi hadde stor tillit til henne som leder. Vår nye leder opplevdes som irriterende, da han hele tiden ønsket å komme med nye rutiner og måter vi skulle arbeide på. Han forstod ikke hvordan ting hang sammen og skulle hele tiden tenke nytt» (B). Informant C forteller også at opplevde lite motivasjon på jobben, og opplevde at hans kollegaer ikke ønsket å ta vakter. Han forteller videre: «Jeg opplevde a det ble en holdning på jobben som ikke likte den nye ledere, og som ikke likte alle endringene som ble gjort. Jeg personlig hadde blitt mer motivert hvis jeg selv

fikk ta del i nye beslutninger og endringer og jeg tror det gjelder flere her også» (C). Informant B forteller også at hun følte seg oversett av den nye ledelsen, og at hun ikke ble tildelt ekstra vakter eller fikk annerkjennelse for å ta ledige vakter på kort varsel. Informant B forteller: «Jeg følte også at den nye daglige lederen ikke likte meg noe særlig. Selv om jeg stod på som før, og tok ekstravakter når det trengtes, fikk jeg ikke noen form for annerkjennelse. Uansett hva jeg gjorde fikk jeg ikke noe ekstra fra den nye ledelsen, jeg fikk ikke flere faste vakter og jeg følte meg ikke sett. Dette gjorde at jeg mistrikket og vurderte sterkt å slutte» (B).

På spørsmålet om det ble gjort noen tiltak i ettertid for å bedre arbeidsmiljøet og skape et bedre samarbeid mellom daglig leder og de ansatte, forteller begge informantene at det ble gjennomført en del tiltak. De forteller om teambuilding og at det i ettertid har oppstått både bedre arbeidsmiljø og det har blitt etablert en større tillit mellom daglig leder og de ansatte. «Jeg føler det blitt gjort en del ja. Vi har hatt teambuilding og blitt bedre kjent alle sammen. Vi jobber mye alene, og det har vært kjekt å bli bedre kjent med mine kollegaer og leder» (C). Informant B forteller her: «Vel, det har blitt gjort noe. Vi har hatt litt teambuilding og noen sosiale aktiviteter, så jeg føler at vi kjenner han litt bedre nå. Men selv om vi har blitt bedre kjent og jeg føler at vi har et godt arbeidsmiljø, skulle jeg ønske at han som daglig leder hørt litt mer på oss som har arbeidet her lenge og vet hva som fungerer» (B).

På siste spørsmål om hva informantene mener at daglig leder kunne gjort bedre etter at han overtok driften, svarer informant B: «Jeg mener definitivt at han burde hørt mer på oss ansatte. Han burde hatt flere møter sammen med oss, både hele teamet og individuelle møter. Hvor vi kunne diskutert driften og forklart han hvordan vi har pleid å gjøre ting her. Når alt ble endret hele tiden, uten at vi hadde noe å si mistet jeg mye av motivasjonen min i arbeidet. Og det sier

mye da jeg har en jobb som jeg ellers elsker» (B). Informant C er ening i at daglig leder burde involvert de ansatte mer i de endringene som blir gjort i bedriften. «Slik jeg har opplevd det hadde det nok vært greit om han hadde inkludert de ansatte mer i de tiltakene og endringene som har blitt gjort på arbeidsplassen. Det hadde vært enklere å godta denne endringen dersom vi hadde fått tatt del i den fra starten av. Dette kunne han gjort gjennom flere møter sammen med de ansatte. Inkludering er veldig viktig spør du meg». (C)

## 6.0 Drøfting

I dette kapitlet skal jeg prøve å finne sammenhengen mellom de dataene som jeg har kommet frem til under intervjuene og de teoriene som jeg har beskrevet tidligere i oppgaven. Jeg skal her se på hva lederen i bedriften gjorde under og etter bedriftsovertagelsen og sette dette opp mot de svarene jeg fikk fra informant B og C. Videre skal jeg bruke de teoriene som er belyst i oppgaven for å finne en sammenheng mellom disse og hva som ble gjort, eller som kunne blitt gjort annerledes under og etter overdragelsen av hotellet.

### 6.1 Motivasjon

Som beskrevet tidligere i oppgaven er motivasjon hos bedriftens medarbeider viktig, både for bedriften og dens gang, men også for de ansatte. Motiverte ansatte som trives i jobben, blir ofte værende og gjør en langt bedre jobb enn hvis man som bedrift har demotiverte ansatte. Under intervjuene med informant B og C forteller dem at de mistet mye motivasjon etter overdragelsen. Både informant B og C forteller om at den nye ledere gjorde mange endringer etter overtakelsen, som informantene B og C ikke synes var gode. De følte også at den nye lederen ikke tok deres meninger til rette og ikke var interessert i å høre på de ansatte. Hvordan informant B og C føler det i forhold til motivasjon etter overdragelsen kan stemme godt med likeverdsteorien og rettferdighetsteorien. Begge to sammenligner arbeidssituasjonen nå, med slik den var før og baserer opplevelsen av motivasjon på bakgrunn av dette. Under likeverdsteorien sammenligner man blant annet nåværende arbeidssituasjon med tidligere arbeidssituasjon, såkalt selvinterne referansesammenligninger. Ved at informant B og C opplever en stor forskjell i arbeidshverdagen nå etter at ny eier overtok, og denne forskjellen ikke oppleves positiv, vil informantene ifølge likeverdsteorien kunne oppleve den nye

arbeidshverdagen som demotiverende. Hadde informant B og C derimot opplevd en positiv endring i arbeidshverdagen, ville dette kunne gi en motiverende effekt.

Under intervjuene kommer det også frem at informant B opplevde at hun ble oversett av den nye lederen, og følte ikke at hun fikk noen form for annerkjennelse for den ekstra innsatsen hun la inn i arbeidet sitt. Hun beskriver dette som demotiverende og forklarer at hun på dette tidspunktet vurderte å slutte i bedriften. Det som informant B forteller her stemmer godt med rettferdighetsteorien og hvordan følelsen av å ikke bli behandlet rettferdig av ledelsen kan virke demotiverende for de ansatte. På den andre siden forteller informant A at han også opplevde tiden etter overdragelsen som vanskelig. Han beskriver at han opplevde demotiverte medarbeidere som ikke ønsket å yte noe ekstra. Det som her er interessant er at den ansatte på den ene siden opplevde manglende støtte og følelsene av å bli sett av leder, men leder på andre siden opplevde demotiverte ansatte som han opplevde ikke ønsket å bidra mer en nødvendig. Hvis man her tenker at leder i bedriften hadde hatt kunnskap om motivasjon, og da særlig likeverds- og rettferdighetsteorien, kunne han brukt denne kunnskapen til å selv finne ut hvorfor hans ansatte virket så demotivert, og videre arbeidet for å møte sine ansatte på deres ønsker og behov.

Begge ansatte som jeg har snakket med under denne oppgaven, henholdsvis informant B og C, opplevde følelsen av å bli demotivert etter virksomhetsoverdragelsen. Informant C informerer også om at det også var flere av hans kollegaer som følte det samme. Så her blir spørsmålet hva kunne leder gjort for å skape en økt motivasjon hos sine medarbeidere? I sist avsnitt så vi at leder ved bruk av likeverds- og rettferdighetsteorien kunne unngått eller forhindret en del demotivasjon hos de ansatte. Men vi kan også trekke inn Maslows behovshierarki, for å se på

hvordan den nye lederen kunne økt motivasjonen hos sine ansatte. Informant B og C forteller at de generelt fikk lite informasjon rundt virksomhetsoverdragelsen i starten, men at de under første møte fikk informasjon angående lønn og arbeidsavtaler. Siden de ansatte nå var klar over at de fremdeles satt med arbeid og lik lønn, vil Maslows behov for sikkerhet være dekket. Neste steg på Maslows behovshierarki er sosiale behov, her under ligger behovet de ansatte har for et godt arbeidsmiljø og forholdet til leder. Ser man på det informantene forteller ser man tydelig at dette behovet ikke var dekket i starten. Informant A forteller at han er veldig opptatt av et godt arbeidsmiljø og har i tiden etter at han overtok bedriften, gjennomført en del sosiale arrangement for å skape et bedre arbeidsmiljø og en høyere tillit til han som leder blant de ansatte. Informant A forteller videre at han selv føler at disse tiltakene har bidratt til å skape et bedre arbeidsmiljø, samt at de har ført til at de ansatte har en forhøyet tillit til han som daglig leder. Informant B og C forteller mye av det samme. De opplever også et bedre arbeidsmiljø og føler begge at de nå har et bedre forhold til daglig leder.

Selv om både informant B og C opplever at situasjonen på hotellet har bedret seg, legge de begge to til at de skulle ønske at daglig leder hørte mer på de ansatte og involverte dem mer i beslutninger som blir tatt på hotellet. Dette behovet som informant B og C har om å bli hørt og om å få anerkjennelse fra daglig leder, kan tyde på at det sosiale behovet har blitt dekket og at de ansatte nå befinner seg på neste nivå, nemlig behovet for aktelse. I dette trinnet er det de ansattes behov om anerkjennelse og selvrespekt som skal dekkes for å oppnå motivasjon hos de ansatte. For at daglig leder skal klare å holde sine ansatte motiverte når de er på dette behovsnivået, må han gi dem anerkjennelse og muligheten til å bli hørt. Han bør la de ansatte bli mer involvert i beslutninger som tas og høre på deres meninger. Med dette mener jeg ikke at daglig leder kun bør ta avgjørelser basert på hva de ansatte tenker, men at han bør la dem bli en del av prosessen og høre på hvilke forslag de kommer med.

## 6.2 Kommunikasjon

Som jeg forklarete i oppgavenes teori del, er god kommunikasjon sentralt for å kunne utøve god ledelse. Det at man som leder innehar en høy kommunikativ kompetanse er avgjørende for at man skal få tillit blant sine ansatte. Når de ansatte, herunder informant B og C fikk informasjon om virksomhetsoverdragelsen, opplevde de at de i etterkant satt med lite informasjon og at det var dårlig kommunikasjon og formidling av informasjon under møtet de ansatte hadde med ledelsen.

Både informant B og C forteller at de ble svært usikre under møtet, og følte på dårlig informasjon. De forteller også at de fremdeles synes at kommunikasjonen mellom de ansatte og den nye ledelsen er dårlig og dette fører til mindre tillit. Informant A, daglig leder bør med andre ord jobbe med sin kommunikative kompetanse, slik at han letter når ut til sine ansatte med de budskapene han ønsker. Når informant A blir spurt om det er noe han ønsker han gjorde annerledes når han overtok hotellet, svarer han at han skulle ønske at de ansatte hadde fått noe informasjon på forhånd, slik at det ikke kom som et like stort sjokk. Det hadde nok vært lettere for de ansatte å ta inn over seg all informasjonene de fikk under dette møtet hvis de hadde fått forberedt seg litt i forkant.

Kommunikasjon handler ikke bare om å klare å formidle et budskap, det er her også sentralt at man klarer å være en god lytter. Både informant B og C forteller at de ønsker at daglig leder hører mer på de ansatte, og kommer med forslag til at daglig leder bør kalle inn til flere møter for å høre på og drøfte ulike saker med de ansatte. Det at de ansatte føler seg sett og blir hørt på av ledelsen vil bidra til at man får mer motiverte ansatte, som både trives i jobben og med sine



medarbeidere. Kommunikasjon er et viktig verktøy som daglig leder bør tilegne seg kunnskap om og kanskje bruke mer bevisst i arbeidslivet. Ved at daglig leder er mer bevisst på hvordan han bruker kommunikasjon med de ansatte som et virkemiddel til å øke deres motivasjon, vil han ha en økt sannsynlighet for motiverte ansatte, som har en større tillit til han som leder.

## 7.0 Avslutning og konklusjon

Jeg har i denne oppgaven prøvd å komme frem til hvordan man kan skape økt motivasjon hos de ansatte og samtidig øke tilliten de ansatte har til ledelsen etter en virksomhetsoverdragelse. Under en virksomhetsoverdragelse vil det ofte bli etablert en ny ledelse og endringer i driften. Det er derfor viktig at man som ny leder klarer å opprettholde eller øke motivasjonene hos bedriftens ansatte. Man vil også etter en virksomhetsoverdragelse risikere at de ansatte har en lav tillit til deg som leder, da de ikke kjenner den nye ledelsen og dens leder stil. Det har ved en virksomhetsoverdragelse ikke blitt gjort noe på forhånd som tilsier at bedriftens ansatte automatisk vil ha tillit til den nye ledelse. Det er derfor viktig at den nye ledenes er bevist på dette og jobber for å skape en god tillit hos de ansatte.

Motivasjon er et omfattende begrep og hva som motiverer den enkelte kan være vanskelig å forstå. Jeg har tatt frem tre ulike motivasjonsteorier for å forklare hva som motiverer bedriftens ansatte og hvordan den nye ledelsen ved en virksomhetsovertagelse bør gå frem for å oppnå dette. Under drøftelses kapittelet kan man se at de ansatte, informant B og C, opplevde en ulike arbeidssituasjon etter overdragelsen og sammenlignet denne med arbeidssituasjonen før. Dette førte til en lavere motivasjon til arbeid, da endringene i arbeidshverdagen ikke opplevdes som positiv. Informant B satt også igjen med en følelse av å ikke bli sett eller hørt av den nye daglig lederen, dette samtidig som daglig leder opplevde lite motiverte ansatte.

Daglig leder har også prøvd å øke motivasjonene hos sine ansatte, blant annet gjennom sosiale arrangementer. Dette har vist seg å fungere og daglig leder har oppnådd et bedre arbeidsmiljø for sine ansatte. Informant B og C forteller likevel at de ønsker å bli hørt av daglig leder, de

ønsker å bli inkludert i avgjørelser som blir tatt. Hvis man ser dette i lys av behovsteori og da særlig Maslows behovshierarki, ser man at de ansatte mest sannsynlig befinner seg på nest siste nivå, nemlig nivået for aktelse. Når man som leder har ansatte som befinner seg på dette nivået i behovshierarkiet, må man sørge for at de ansatte får anerkjennelse, og får muligheten til å bidra til bedriften. Dette kan leder gjøre ved å inkludere de ansatte i de valg og endringer som blir gjort i bedriften, la deres stemme bli hørt og tatt med i betraktning.

For å konkludere er det viktig at man som ny leder og da kanskje særlig ved en virksomhetsoverdragelse, sitter med kunnskap om motivasjon og ulike motivasjonsteorier. Hvis man sitter med denne kunnskapen vil man enklere kunne finne ut hva som skal til for å motivere den enkelte ansatte. Enten det er gjennom følelsen av rettferdighet eller ved å finne ut hvilket nivå den ansatte er på i behovshierarkiet. Daglig leder i denne bedriften bør inkludere sine ansatte mer når avgjørelser blir tatt og høre mer på meningene og følelsene til de ansatte. Ved at han som leder er dyktig til å kommunisere og bevist på dette vil han oppnå en høyere tillit blant sine ansatte, dette ved at de da vet hva han står for som leder, samt de har tillit til at han vil høre på og ta deres meninger med inn i vurdering.

## Kilder

- Aase og Fossåskaret. (2014). *Skapte virkeligheter – om produksjon og tolkning av kvalitativ data* (2.utgave). Oslo: Universitetsforlaget
- Altinn. (10.12.2021) Virksomhetsoverdragelse. Hentet fra <https://www.altinn.no/starte-og-drive/arbeidsforhold/oppbor-av-arbeidsforhold/virksomhetsoverdragelse/>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62). Lovdata <https://arbeidsmiljolooven.com/paragraf/hva-kapitlet-omfatter-2/>
- Kaufmann og Kaufmann. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5. utgave). Bergen: Fagbokforlaget
- Koren og Lindøe. (2013). *Metoder for bedre arbeidsmiljø – Involvering og gode prosesser* (2. og utvidede utgave). Oslo: Gyldendal arbeidsliv
- Larsen og Wittusen. (Red). (2014). *Innføring i filosofi til EXPHIL* (2. prøveutgave). Oslo: Universitetsforlaget
- Odd Norhaug. (2014). *LMR – målrettet personal- og kompetanseledelse*. Oslo: universitetsforlaget
- Steinar Kvale og Svend Brinkmann, (2018). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utgave.) Oslo: Gyldendal akademisk

## Vedlegg

### **Intervjuguide daglig leder, Informant A**

#### **Hvor lenge har du jobbet i bedriften?**

Nå er det ca. 1 og ½ år siden jeg kjøpte opp bedriften

#### **Hvor mange ansatte er dere i bedriften?**

Per dags dato er vi 11 ansatte, men holder på å ansette flere

#### **Hvordan ble de ansatte informert om at bedriften ble kjøpt opp?**

De ble kalt inn til et møte med tidligere leder, hvor også jeg var til stede. Situasjonen ble forklart for de ansatte og de fikk god informasjon om hvordan den videre driften kom til å bli. De ble forklart at de ville stå med den lønnen de hadde fra før og at driften av bedriften skulle gå som vanlig.

#### **Hvordan opplevde du at de ansatte reagerte når de fikk denne informasjonen?**

Jeg opplevde at de fleste tok informasjonen fint, men det kom også en del spørsmål. Det da ansatte lurte mest på var om arbeidskontrakten deres ble endret ved overdragelsen, eller om de kom til å få mindre i lønn. Under informasjonsmøtet opplevde jeg at noen av de ansatte ble bekymret og ikke likte at jeg skulle ta over driften av bedriften. Jeg har også fått tilbakemeldinger i etterkant av møtet at det for enkelte opplevdes som at jeg kastet ut deres tidligere daglige leder da jeg kjøpte opp butikken. Men dette var aldri intensjonen, og hun sluttet helt av seg selv.

#### **Er det noe du ville gjort annerledes i dag dersom du skulle gjennomført møtet på nytt?**

Jeg hadde nok sikret meg at de ansatte var klare over situasjonen på forhånd. Det var ikke gitt noen informasjon til de ansatte tidligere, og det kom derfor som et sjokk for flere de de fikk

informasjonen. Jeg tror de hadde håndtert dette bedre dersom de hadde fått noe informasjon før møtet.

### **Hvordan opplevde du som leder tiden rett etter at du overtok bedriften?**

Jeg opplevde denne tiden som vanskelig. De ansatte manglet tillit til meg og min lederstil, og jeg opplevde en del dårlig arbeidsmoral. Jeg har ønsket å skape tillit hos mine ansatte og vise dem at jeg er en god leder. Jeg føler at vi er på rett vei nå, og at flere nå trives på jobben og har tillit til meg som leder.

### **Er det blitt gjort noen tiltak i ettertid for å skape et godt samarbeid mellom deg som leder og de ansatte i bedriften?**

Ja, jeg har gjort mitt ytterste for at de ansatte skal føle seg sett og trives på jobb. Jeg har hatt noen sosiale sammenkomster, slik som teambuilding sammen med de ansatte og har fått positive tilbakemeldinger på dette. Det er viktig for meg at de ansatte er trygge på meg som leder og at vi har et godt arbeidsmiljø på jobben. Jeg mener personlig at et godt arbeidsmiljø bidrar til mer motiverte medarbeidere.

## **Intervjuguide Informant B**

### **Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?**

Jeg har vært ansatt her i 5 år

### **Hvordan opplevde du informasjon om at bedriften ble kjøpt opp?**

Først fikk jeg sjokk, vi var ikke forberedt på å få denne informasjonen. Den som lyn fra klar himmel. Det ble ikke gitt noe form for beskjed i forkant av møtet og vi visste ikke hva som ville møte oss. Det hadde vært lettere å forberede seg hvis vi hadde fått noen form for beskjed i

forkant av møtet. Da kunne vi tenkt ut noen spørsmål på forhånd, slik at vi fikk svar på det vi lurte på. Nå satt vi egentlig igjen med mange ubesvarte spørsmål etter møtet, dette fordi vi ikke kom på eller forstod hva dette innebar på tidspunktet møtet var.

### **Hva føler du kunne blitt gjort bedre i forkant og under møtet?**

Jeg ville gjerne visst noe på forhånd, slik at jeg kunne tenkt ut noen spørsmål på forhånd. Når man sitter i et møte med masse folk og plutselig får en slik informasjon, er det vanskelig å komme på de tingene man lurer på. Man kommer liksom ikke på dem før etter møtet, og da er det jo for sent. Møtet ble også gjennomført på en fredag, husker jeg, så jeg fikk ikke snakket med noen før uken etter. Under møtet ble det informert om arbeidskontrakt og lønn, mer en det husker jeg ikke. Men jeg følte ikke at jeg fikk mye informasjon på dette møte.

### **Hvordan opplevde du tiden etter at bedriften ble kjøpt opp?**

Jeg manglet mye motivasjon i denne tiden. Vår tidligere leder sluttet, og vi hadde stor tillit til henne som leder. Vår nye leder opplevdes som irriterende, da han hele tiden ønsket å komme med nye rutiner og måter vi skulle arbeide på. Han forstod ikke hvordan ting hang sammen og skulle hele tiden tenke nytt. Vi var flere ansatte som synes at han skulle gjøre ting mer komplisert en det trengte, og opplevde at han ville endre alt bare fordi han kunne. Jeg følte også at den nye daglige lederen ikke likte meg noe særlig. Selv om jeg stod på som før, og tok ekstravakter når det trengtes, fikk jeg ikke noen form for annerkjennelse. Uansett hva jeg gjorde fikk jeg ikke noe ekstra fra den nye ledelsen, jeg fikk ikke flere faste vakter og jeg følte meg ikke sett. Dette gjorde at jeg mistroldes og vurderte sterkt å slutte.

### **Har det blitt gjort noen tiltak i ettertid for å bedre arbeidsmiljøet og skape et bedre samarbeid mellom den nye daglig lederen og de ansatte?**

Vel, det har blitt gjort noe. Vi har hatt litt teambuilding og noen sosiale aktiviteter, så jeg føler at vi kjenner han litt bedre nå. Men selv om vi har blitt bedre kjent og jeg føler at vi har et godt

arbeidsmiljø, skulle jeg ønske at han som daglig leder hørt litt mer på oss som har arbeidet her lenge og vet hva som fungerer.

**Hva mener du at daglig leder kunne gjort bedre i tiden etter at han overtok driften?**

Jeg mener definitivt at han burde hørt mer på oss ansatte. Han burde hatt flere møter sammen med oss, både hele teamet og individuelle møter. Hvor vi kunne diskutert driften og forklart han hvordan vi har pleid å gjøre ting her. Når alt ble endret hele tiden, uten at vi hadde noe å si mistet jeg mye av motivasjonen min i arbeidet. Og det sier mye da jeg har en jobb som jeg ellers elsker.

**Intervjuguide informant C**

**Hvor lenge har du vært ansatt i bedriften?**

Jeg har vært ansatt her i to år

**Hvordan opplevde du informasjon om at bedriften ble kjøpt opp?**

For å være ærlig ble jeg overasket. Vi hadde ikke fått noen beskjed om at bedriften kanskje ble kjøpt opp, eller noe. Vi ble kalt inn til et møte, men vi visste ikke hva dette møte kom til å handle om. Ellers følte jeg at vi fikk greit med informasjon, i hvert fall om det viktigste, nemlig om arbeidsvilkår og lønn.

**Hva føler du kunne blitt gjort bedre i forkant og under møtet?**

Vel, vi kunne fått noe informasjon på forhånd. Jeg tror mange ble overasket og ikke visste hvordan de skulle reagere. Jeg har snakket sammen med noen av mine kollegaer og de har



forklart at de ble veldig overasket og ikke klarte å stille spørsmål under møtet. Hadde vi fått forberedt oss litt, kunne dette kanskje vært unngått.

### **Hvordan opplevde du tiden etter at bedriften ble kjøpt opp?**

Jeg opplevde lite motivasjon på jobben, mange av mine kollegaer likte ikke at ting ble endret og gjorde seg vanskelige. Det ble nesten umulig å bytte vakter, da ingen ville jobbe. Det var også noen som sluttet. Etter hvert ble det ansatt nye og da ble det litt lettere å jobbe. Jeg opplevde at det ble en holdning på jobben som ikke likte den nye ledere, og som ikke likte alle endringene som ble gjort. Jeg personlig hadde blitt mer motivert hvis jeg selv fikk ta del i nye beslutninger og endringer og jeg tror det gjelder flere her også.

### **Har det blitt gjort noen tiltak i ettertid for å bedre arbeidsmiljøet og skape et bedre samarbeid mellom den nye daglig lederen og de ansatte?**

Jeg føler det blitt gjort en del, ja. Vi har hatt teambuilding og blitt bedre kjent alle sammen. Vi jobber mye alene, og det har vært kjekt å bli bedre kjent med mine kollegaer og leder.

### **Hva mener du at daglig leder kunne gjort bedre i tiden etter at han overtok driften?**

Slik jeg har opplevd det hadde det nok vært greit om han hadde inkludert de ansatte mer i de tiltakene og endringene som har blitt gjort på arbeidsplassen. Det hadde vært enklere å godta denne endringen dersom vi hadde fått tatt del i den fra starten av. Dette kunne han gjort gjennom flere møter sammen med de ansatte. Inkludering er veldig viktig, spør du meg.