



Handelshøyskolen BI i Oslo

MAN 22701

Human Resource Management -
prosjektoppgave

Prosjektoppgave

Navn: Connie Helen Høyum, Celine Strømberg Killi

Utlevering: 30.08.2016 09.00

Innlevering: 06.06.2017 12.00

Innholdsfortegnelse

INNHOLDSFORTEGNELSE	I
SAMMENDRAG	III
INNLEDNING	1
FORMÅL OG TEMA	1
BESKRIVELSE AV BEDRIFTEN	2
FORELØPIG PROBLEMBESKRIVELSE	2
TEORI	3
GENERELT OM MOTIVASJONSTEORIER	3
SELVBESTEMMELSESTEORI	5
<i>Autonomi</i>	6
<i>Kompetanse</i>	6
<i>Tilhørighet</i>	7
OPPSUMMERING	7
PROBLEMSTILLING	8
METODE	9
DESIGN	9
UTVALG	9
INTERVJU	9
GJENNOMFØRING	10
ANALYSE OG FORTOLKNING	10
RESULTAT	11
MOTIVASJON	11
<i>Motivasjon for å søke jobben</i>	11
<i>Beskrivelse av egen motivasjon</i>	11
<i>Stolthet i arbeidet</i>	12
<i>Fremtidsplaner og ambisjoner</i>	13
<i>Oppsummering</i>	14
AUTONOMI	15
<i>Initiativ</i>	15
<i>Selvbestemmelse</i>	16
<i>Beslutningsfrihet</i>	17
<i>Oppsummering</i>	18

KOMPETANSE.....	18
<i>Mestring</i>	18
<i>Arbeidsoppgaver</i>	19
<i>Utfordringer</i>	20
<i>Kompetanseutvikling</i>	21
<i>Oppsummering</i>	22
TILHØRIGHET.....	22
<i>Arbeidsmiljø</i>	22
<i>Samarbeid</i>	23
<i>Omsorg og støtte fra kollegaer</i>	24
<i>Investering fra arbeidsgiver</i>	24
<i>Tillitsforhold på arbeidsplassen</i>	25
<i>Tillit til organisasjonen</i>	26
<i>Tillit fra organisasjonen</i>	27
<i>Oppsummering</i>	27
DISKUSJON.....	28
VEIEN VIDERE.....	36
PRAKTISKE KONSEKVENSER.....	36
EVALUERING, KVALITETSMÅL OG ETIKK.....	37
<i>Styrker og svakheter</i>	37
<i>Kvalitetsmål</i>	38
<i>Etikk</i>	39
AVSLUTNING.....	40
LITTERATURLISTE.....	42
VEDLEGG.....	I
INTERVJUGUIDE.....	I
INVITASJON TIL INTERVJU.....	IV

Sammendrag

I oppgaven forsker vi på hvorvidt selvbestemmelsesteori stemmer overens med arbeidshverdagen slik de ansatte selv opplever den i en kunnskapsbedrift for mat og drikke. Vi har sett på mønstre og individuelle forskjeller hos informantene og har funnet at de fleste opplever god dekning på de tre psykologiske behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, men at det er behov for å gjøre individuelle tilpasninger.

Medarbeiderne i denne virksomheten opplever rimelig god frihet til å styre egen hverdag, godt arbeidsmiljø og gode muligheter for kompetanseutvikling. Derimot fant vi individuelle forskjeller i behovet for en større kompetanseopplevelse. Ikke alle medarbeidere opplever kompetanseheving ved å tilegne seg ny kunnskap hvis de ikke selv opplever at de utvikler seg eller at kompetansen faktisk blir hevet. Å få utfordrende oppgaver for å utvikle seg var heller ikke positivt for hele arbeidsstokken.

Det viste seg også at arbeidsmiljø kunne by på utfordringer ved at ikke alle føler seg like inkludert, samt indikasjoner på en begynnende splittelse mellom ulike fagarbeidere. Videre fremkommer det ulikheter i opplevelsen av tiltak som skal styrke selvbestemmelsen. Noen ønsker mer støtte, oppfølging og ledelse enn andre og det bør virksomheten være bevisst.

Innledning

Formål og tema

Formålet med oppgaven var å få en dypere forståelse av temaet motivasjon i arbeidssammenheng. Etter å ha sett nærmere på ulike motivasjonsteorier, fant vi at fellesnevnerne er kilder til indre motivasjon. Mennesker som er høyt indre motiverte presterer generelt på et høyere nivå rett og slett fordi deres drivkraft er gleden de får fra arbeidsoppgavene sine. Den viktigste av disse er autonomi eller selvbestemmelse (Kuvaas & Dysvik, 2016). Vi ønsket derfor å ha hovedfokus på selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 1985) og da spesielt de psykologiske behovene som mennesker har for autonomi, kompetanse og tilhørighet.

Det er ikke mangel på kvantitative studier og meta-analyser på området, men det var ikke like lett å finne kvalitative studier. Dermed tenkte vi at vårt bidrag blir å se på hvorvidt teorien stemmer overens med arbeidshverdagen slik de ansatte selv opplever den i en utvalgt bedrift. God forståelse vil vi kunne få om vi klarer å avdekke hensikten eller meningen med en observert handling, noe vi vil forsøke å oppnå gjennom intervjuer og deltagende observasjon (Grenness, 2012). Slik kan vi kanskje avdekke individuelle forskjeller blant medarbeiderne.

Interessen for temaet fikk vi under forelesninger av professor Bård Kuvaas, hvor han presenterte solid forskning av hvor mye spesielt autonomi har å si for indre motivasjon, og den positive effekten det har på de ansattes prestasjoner og videre de organisatoriske resultatene. Personlige interesse spilte også en rolle i valg av tema, da forfatterne har erfaring fra arbeidsplasser med både høy og lav grad selvbestemmelse.

Vi vet fra før av at selvbestemmelse er viktig for motivasjonen til medarbeidere, men vi vet mindre om det er slik at alle ansatte opplever autonomi på den samme måten, med samme effekt. Vi vil tro at det også her kan være individuelle forskjeller. Det er uklart for oss om det kan ha noen negative konsekvenser ved selvbestemmelse og dette ville vi finne ut mer om, ved å intervjuer ansatte ved en av forfatternes arbeidsssted.

Beskrivelse av bedriften

Virksomheten er en kunnskapsbedrift for mat og drikke. Her foregår kursing og rådgivning, samt utdanning som er relevant for restaurantnæringen. Det er en liten organisasjon bestående av kokker, vinkelnerer, matkonsulenter og mennesker med administrative stillinger. Virksomheten bygger sin organisasjon på verdiene gjestfrihet, kompetanse, kvalitet og offensiv. Ledelsen i virksomheten er opptatt av man skal få ting gjort, men akkurat *hvordan*, det løser de ansatte selv. Ledelsen legger opp til at en kan styre sin egen hverdag. Noen oppgaver har derimot tidsfrist og dermed innehar ledelsen en overordnet kontroll på disse oppgavene, samt at man har en kjernetid på jobb. Alt utover dette kan man selv bestemme og man står relativt fritt til å legge opp egen uke, så lenge man jobber timene som står i arbeidskontrakten. Det måles i en egen tidsbank online. Det jobbes en del i team, både kokker seg i mellom, men også med servitører, vinansvarlig og booking. Det er også mye interaksjon med kunder, for alle deler av virksomheten.

Foreløpig problembeskrivelse

Hva er det denne kunnskapsbedriften gjør spesifikt for å fremme selvbestemmelse blant medarbeiderne? Blir hensikten med ulike tiltak som er ment for å fremme selvbestemmelse oppfattet likt av alle de ansatte?

Teori

Med utgangspunkt i valgt tema fant vi det naturlig å innlede dette kapitlet generelt om motivasjonsteorier, før vi basert på den foreløpige problembeskrivelsen, konsentrerer den videre litteraturgjennomgangen om selvbestemmelsesteorien. Den tar for seg et bredt spekter av teorier og forskningsfunn, og vi avgrensner oss til de psykologiske behovene for selvbestemmelse; autonomi, kompetanse og tilhørighet. Videre gir vi en oppsummering og ser på sammenhenger, før vi avslutter med endelig problemstilling.

Generelt om motivasjonsteorier

Motivasjon kan defineres som en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd for å nå et bestemt mål (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Ordet «motivasjon» stammer fra det latinske ordet *movere* som betyr å *bevege, noe* som impliserer at motivasjon handler om hvilke drivkrefter mennesker innehar som får oss til å handle og som driver oss fremover. Hvilken retning vi tar vil kunne si noe om motivasjonen som ligger til grunn for nettopp dette valget. Hvis vi ser på motivasjon innenfor arbeidslivet er også innsats et interessant begrep. Forskjeller i innsatsen er nemlig det som skiller to individer med samme utgangspunkt (lønn, stillingsbeskrivelse og kompetanse) til å velge og yte så ulikt i sine arbeidsoppgaver. Dette kan blant annet komme av høyere grad av innsats hos den ene, som igjen kan forklares med høyere grad av indre motivasjon (ibid).

Det finnes flere ulike former for motivasjon. Indre motivasjon refererer til atferd utført med bakgrunn i indre belønninger som tilfredshet, glede eller mening knyttet til de oppgavene vi utfører (Kuvaas & Dysvik, 2016). Mens ytre motivasjon refererer til atferd hvor drivkraften for atferden kommer fra ytre belønninger, altså utenfor det å utføre jobbaktiviteten, og er i stedet knyttet til resultatet som følger av den (ibid). Forskning viser at indre motivasjon i de fleste tilfeller er mer verdifull enn ytre motivasjon ved å være selve drivkraften til menneske. Man gjør en bedre jobb når drivkraften kommer innenfra enn hvis man er avhengig av for eksempel en bonus for å oppnå gode jobberesultater (Kuvaas & Dysvik, 2016). Formålet med høy indre motivasjon er at det fremmer kompetanse og selvregulering i tilpasning til omgivelsene rundt (Kaufmann & Kaufmann,

2009). Høy indre motivasjon fører også til at en del andre faktorer trer i kraft, deriblant bedre arbeidsprestasjoner, mer ekstrarolleatferd, affektiv organisasjonsforpliktelse og lavere turnoverintensjon (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Jobbengasjement og psykologisk “empowerment” kan også sees i sammenheng med indre motivasjon. Jobbengasjement defineres som en tilstand hvor medarbeideren bruker selvet sitt i utførelsen av arbeidet, investerer energi i og opplever en emosjonell tilknytning til arbeidet (Kahn 1990 i Kuvaas og Dysvik 2016). Måleinstrumentene for indre motivasjon kunne liksom godt brukes for å måle jobbengasjement. Mye handler om hvilken tilstand medarbeideren er i. Forskning viser sterke, positive sammenhenger mellom jobbengasjement, ekstrarolleatferd og arbeidsprestasjoner (Christian et al. 2011 i Kuvaas og Dysvik 2016).

Psykologisk empowerment er viktig for en rekke positive fordeler i jobbsammenheng (Seibert, Wang og Courtright 2011 i Kuvaas og Dysvik 2016) . Psykologisk empowerment er definert som “indre motivasjon som reflekterer en opplevelse av kontroll over arbeidssituasjonen og en aktiv orientering mot arbeidet som manifesteres i fire kognisjoner: mening, selvbestemmelse, kompetanse og påvirkning” (Spreitzer 1995 i Kuvaas og Dysvik 2016). Empowerment betyr at hver enkelt medarbeider blir ansvarliggjort og at beslutninger ikke kun tas av leder, men at en gir fra seg en del av ansvaret til medarbeiderne. Dette vil da kunne føre til at en føler mer autonomi og dermed kanskje øke den indre motivasjonen. Fordelen med empowerment er å trigge nye ideer og entusiasmen og frihetsfølelsen som følger med vil igjen bidra til økt læring og kompetanseutvikling/personlig vekst Rune Assmann i (Hillestad, 2008). Med psykologisk empowerment følger også en rekke andre fordeler, blant annet jobbtilfredshet, affektiv organisasjonsforpliktelse og ekstrarolleatferd (Seibert, Wang og Courtright 2011 i Kuvaas og Dysvik 2016). Dette ser vi spiller en rolle i funnene våre i denne kunnskapsbedriften.

En modell som er velkjent i forhold til autonomi og indre motivasjon er jobbkarakteristikamodellen (Hackman & Oldham, 1976). Den sier noe om hva som skal til for å øke den indre motivasjonen, arbeidsprestasjonen, jobbtilfredsheten og en lavere turnoverintensjon. Modellen hevder at jobber som

tilbyr variasjon, frihet og meningsfull tilbakemelding vil øke den indre motivasjonen til medarbeiderne. SDT-teorien mener i tillegg til dette, at det er viktig at lederne er autonomisk støttende for at medarbeiderne skal være høyt indre motivert (Gagné & Deci, 2005).

Fordelene med selvbestemmelse er mange. Pfeffer og Veiga konkluderte i 1999 med at jo høyere involvering, forpliktelse og engasjement som kommer av egenkontroll og medbestemmelse, jo hardere arbeidet medarbeideren. De fant også ut at desto mer medarbeiderne ble oppfordret til å utvikle og anvende ferdighetene og kompetansen sin(e), jo smartere jobbet de. Sist, men ikke minst fant de også at jo mer ansvar hver enkelt medarbeider fikk, desto mer ansvarsfullt jobbet de også (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Selvbestemmelsesteori

Det har vært forsket på motivasjon i en årrekke og mange ulike teorier har blitt presentert. En av dem er selvbestemmelsesteorien (heretter forkortet til SDT for det originale engelske uttrykket Self-Determination Theory) som ble publisert av Deci og Ryan i 1985. Teorien er omfattende så vi avgrensner oss til den delen som handler om de psykologiske behovene som vi mennesker har for autonomi, kompetanse og tilhørighet. Teorien skiller mellom ulike former for motivasjon, deriblant indre og ytre motivasjon. Hvorpå den ytre motivasjonen henviser til for eksempel mottakelsen av materielle goder ved gjennomførelsen av en handling, men den indre motivasjonen gjenspeiler den indre drivkraften menneske har til å utføre handlinger. Den ytre motivasjonen er ikke særlig verdifull da den er kortvarig og en trenger stadig nye stimuli for å opprettholde en atferd (R. M. Ryan & Deci, 2000). Selvbestemmelsesteorien fokuserer på tilstedeværelsen av de tre grunnleggende psykologiske behovene; autonomi, kompetanse og tilhørighet. Disse tre behovene har vist seg å være de viktigste å tilfredsstillende når det kommer til å kunne oppnå indre motivasjon av svært høy kvalitet. Å imøtekomme disse psykologiske behovene vil også kunne øke kreativiteten, føre til mer ekstrarolleatferd, bedre tilfredshet med kollegaer og ledelse samt forbedre prestasjonen, noe som for enhver arbeidsgiver vil være forlokkende (R. Ryan, Deci, & Robertson Hoefen, 2017). Faktorer som blir redusert ved høy grad av

opplevd selvbestemmelse er blant annet stress, sykefravær, angst og utbrenthet (Humphrey, Nahrgang, Morgeson, & Zedeck, 2007).

Autonomi

Selvbestemmelse vil si at en føler at muligheten til å velge er avgjørende for ens handlinger. I motsetning til når en blir utsatt for ytre belønninger, for eksempel bonuser eller press. I lang tid trodde man at ytre påvirkning, som for eksempel belønning vil være med på å høyne den indre motivasjonen. Det har derimot vist seg at i de fleste tilfeller reduserer belønning den indre motivasjon. Grunnen til dette er at når man i utgangspunktet gjør en handling på grunnlag av indre motivasjon så vil belønningen føles ut som om den kontrollerer situasjonen. Det føles dermed ut som om du ikke lenger har like fri vilje (R. M. Ryan & Deci, 2000). Samme mønster pekte en meta-analyse (Deci, Koestner, Ryan, & Eisenberg, 1999) på. Dette sier noe om hvor viktig den indre motivasjonen vi føler er og at den heller bør dyrkes gjennom autonomi, kompetanse og tilhørighet. Deci og Ryan klassifiserer selvbestemmelse som et behov mennesket har, så sterkt er det. Det handler like mye om å ha kontroll på omgivelsene, som det er å velge å gi fra seg kontroll (Deci & Ryan, 1985). Hovedpoenget er følelsen av å selv kunne bestemme og velge. Måten å oppfordre til selvbestemmelse på er mange. Aktiv lytting og å invitere medarbeiderne til å komme med sine synspunkter vedrørende viktige avgjørelser er én viktig faktor. En annen kan være å gi ekte og gode tilbakemeldinger og oppfordre til initiativ samt begrense behovet for kontroll på arbeidsplassen, som for eksempel instrumentelle belønningssystemer. En annen måte å oppfordre til selvbestemmelse kan være å utvide stillingsbeskrivelsen slik at medarbeideren opplever nye utfordringer, kompetanseheving og engasjement (Stone, Deci, & Ryan, 2009).

Kompetanse

Positiv tilbakemelding er knyttet til en økt indre motivasjon og negativ tilbakemelding vil redusere den sammenlignet med å ikke få noe tilbakemelding i det hele tatt (Boggiano & Ruble, 1979; Deci, 1971 og Deci & Cascio 1972 i Deci & Ryan 2000). Deci og Ryan trakk paralleller mellom disse funnene og knyttet det til et behov for å føle kompetanse (1980) som en del av selvbestemmelsesteorien. Ved å få positive tilbakemeldinger vil en føle en økning

i egen kompetanse, som igjen vil styrke den indre motivasjonen (R. M. Ryan & Deci, 2000). Viktigheten av å få behovet for kompetanse tilfredsstilt innebærer også at et individ opplever at ens kompetanse blir anerkjent og at en stadig blir utfordret gjennom oppgaver på arbeidsplassen. Det å bli utfordret gjennom adekvate komplekse arbeidsoppgaver gjør at en stadig føler mestring, som igjen vil bidra til økt prestasjon (Gagné & Deci, 2005). På denne måten utvikler man seg og hever stadig kompetansenivået sitt. Det er også viktig at arbeidsplassen tilrettelegger for at en får utviklet egne ferdigheter samtidig som man får tilbakemeldinger (ibid).

Tilhørighet

Tilhørighet er det siste av de totalt tre behovene, og kanskje det som har blitt ansett som minst viktig, sammenlignet med kompetanse og autonomi, i følge tidligere forskning (R. M. Ryan & Deci, 2000). Behovet for tilhørighet peker på i hvilken grad en føler seg som en del av fellesskapet på arbeidsplassen og i den sammenheng kjenner trygghet (Gagné & Deci, 2005). En studie gjort på studenter i et klasserom viste at de elevene som følte seg respektert av læreren og opplevde en viss tilhørighet i klassen lettere klarte å tilpasse seg skolereglementet og hvordan man skulle oppføre seg (Ryan, Stiller og Lynch 1994 i Ryan og Deci 2000). Det samme kan en tenke seg i et arbeidsmiljø. Opplever en å bli lyttet til og respektert på arbeidsplassen kan det være enklere å passe inn i det sosiale miljøet. I hvilken grad en føler at de psykologiske behovene i SDT er oppfylt vil også kunne henge sammen med følelsen av tillit til arbeidsplassen, kollegaer og leder. Det å oppleve høy grad av tillit på arbeidsplassen vil også føre til bedre prestasjoner, mer ekstrarolleatferd og høyere affektiv organisasjonsforpliktelse. Årsaken til dette er at når en medarbeider føler at de har tillit fra organisasjonen og ledelsen vil de kjenne på et større ansvar for å nå virksomhetens mål, noe som igjen vil resultere i høyere kundetilfredshet og større omsetning eller produksjon (Salamon, Robinson, & Zedeck, 2008).

Oppsummering

Vi har til nå gjengitt hovedtrekkene ved selvbestemmelsesteorien som omhandler behovene for autonomi, kompetanse og tilhørighet, og at det fremmer indre motivasjon som igjen fører til ønskede prestasjoner og videre organisatoriske

resultater for bedriften. Vi ser videre en sammenheng med jobbengasjement og psykologisk empowerment for å kunne forklare årsaker til opplevd selvbestemmelse. Vi kan se positive sammenhenger mellom selvbestemmelse og jobbengasjement ved at med jobbengasjement har man en emosjonell tilknytning til arbeidet som igjen kan føre til ekstrarolleatferd og bedre arbeidsprestasjoner. Likeledes ser vi at psykologisk empowerment handler om selvbestemmelse og utvikling av kompetanse, så vel som ansvarliggjøring av medarbeidere. Likhetsstrekkene mellom psykologisk empowerment og jobbengasjement er en økning i motivasjonen og arbeidsprestasjonen for å nevne noe. Måten en virksomhet er ledet på vil også kunne ha en innvirkning på om disse faktorene kan spille inn for medarbeiderne.

Problemstilling

Basert på litteraturgjennomgangen vil vi gjennom egen forskning forsøke å svare på følgende problemstilling:

“Hvordan oppleves deknningen av de ansattes grunnleggende psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet i en kunnskapsbedrift?”

Det vil vi gjøre ved å se på mønstre og ulikheter i svarene som informantene gir oss, og se på om vi kan få forståelse for nyanser og individuelle forskjeller. Det vil bli interessant å se på hvor godt svarene informantene gir passer overens med teori og forskningsresultater presentert i litteraturgjennomgangen.

Metode

I tillegg til forelesning og råd fra veileder og professor Bård Kuvaas om prosjektoppgaven, har vi brukt to metodebøker som utgangspunkt for forskningen vår på (Grenness, 2012) og (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2016).

Design

Siden SDT er grundig forsket på og allerede har god evidens, ønsket vi å se hvor godt teorien stemmer overens med arbeidstakernes arbeidshverdag slik de selv opplever den. Vi ønsket å se om det blant annet fantes individuelle forskjeller blant medarbeiderne i deres oppfattelse av tiltak som er innført for å styrke autonomi, kompetanse og tilhørighet. Det ble da naturlig å velge kvalitativ metode, og vi valgte å intervju ansatte ved den ene forfatterens arbeidssted.

Utvalg

Da forfatteren som jobber i bedriften kjenner alle som jobber der, kunne vi gjøre strategiske valg av informanter for å sikre god bredde i empirien. Vi inviterte seks informanter som alle har ulik ansiennitet, alder, bakgrunn og stillingstittel, men også ulike grader av motivasjon, slik hun oppfatter de basert på observasjoner i arbeidshverdagen. Den ene informanten trakk seg grunnet for travel arbeidshverdag, dermed endte vi opp med fem intervjuer. Etersom arbeidsstokken i denne organisasjonen er på kun 21 ansatte, så utgjør de 5 informantene nærmere 24% av alle medarbeiderne. Vi vurderer dette som tilstrekkelig for å få forstå hva som rører seg i denne organisasjonen.

Intervju

Vi utarbeidet en semi-strukturert intervjuguide med spørsmål som vi har laget selv basert på teorien som vil undersøke. Vi har forsøkt å ta hensyn til forhold som enkelt språk slik at informantene forstår hva vi spør om, og å sikre de full anonymitet for økt åpenhet og ærlige svar. Like før intervjuene startet spurte vi informantene om tillatelse til å ta opp intervjuene på mobilen mot at vi slettet de raskt etter transkribering. Videre så oppfordret vi informantene til å gi ærlige og ekte svar, og ikke tenke på hva de trodde vi eller lederne deres ville forventet at de skulle svare. Intervjuguiden, ble strukturert i tre hovedinndelinger. I innledningen ønsket vi å bli bedre kjent med informantene ved å spørre de om alder, bakgrunn og litt om nåværende arbeidsforhold. Dette for å få inntrykk av

arbeidsmotivasjonen deres på generelt grunnlag. I hoveddelen ønsket vi utfyllende informasjon basert på de tre psykologiske behovene som SDT handler om.

Avslutningsvis spurte vi litt mer om motivasjon på generelt grunnlag, hvordan de ser på fremtiden i bedriften, og om de hadde ønsker om hva bedriften burde endre på eller tilrettelegge bedre for fremtiden før de helt til slutt fikk anledning til å tilføye noe, om de mente at det var noe vi ikke hadde vært innom.

Gjennomføring

Alle intervjuene ble gjennomført av forfatteren som jobber i bedriften. Hvert intervju tok mellom 30-60 minutter i trygge og kjente omgivelser for informantene på arbeidsstedet. Vi opplevde informantene som svært åpne og tillitsfulle, men naturlig nok så var noen litt mer snakkesalige enn andre. Dette kan forklare den store tidsforskjellen på 30 minutter mellom det korteste og lengste intervjuet. Vi la også til noen spørsmål underveis, som medførte at de påfølgende intervjuene ble lengre. En informant hadde ikke jobbet der så lenge, og virket litt ukomfortabel når h*n oppfattet seg selv som en svakere bidragsyter, men det gikk seg greit til underveis, med litt oppmuntring, oppklarende forklaringer eller oppfølgingsspørsmål fra intervjuer.

Analyse og fortolkning

Intervjuene ble transkribert av den andre forfatteren. Deretter har begge gått grundig gjennom og analysert empirien, og systematisert den etter samme temainndeling som intervjuguiden. Analysedelen gikk ut på å se etter mønstre, ulikheter og individuelle forskjeller blant informantene, ved å se på meningen bak atferden i de ulike situasjonene og kontekstene de beskriver. I resultatdelen gjengir vi sammendrag av informasjonen vi fikk, og har forsøkt å gi så rike beskrivelser som mulig. Der informantene snakket på generelt grunnlag har naturligvis vi også gjort det, ellers har vi forsøkt å gi så rike beskrivelser som mulig ved å inkludere eksempler på det de snakker om. I diskusjonsdelen kobler vi noen av de mest relevante/interessante funnene opp mot teori, og diskuterer tolkninger der det er aktuelt å se de fra flere perspektiv. Videre gir vi utfyllende eller oppklarende informasjon til noen av funnene med deltagende observasjoner fra forfatteren som jobber i bedriften. Disse har vi tydelig merket med deltagende observasjon og kursiv tekst.

Resultat

I resultatdelen gjengir vi empiri fra forskningen vår. Enkelte utsagn blir uthevet i såkalte «power quotes» for å understreke viktigheten av funnene de omhandler. For å sikre informantenes anonymitet har vi valgt å ikke skille de fra hverandre, men å presentere svarene samlet og kjønnsnøytrale ved å bruke h*n eller h*n. Vi har brukt samme inndeling som i intervjuguiden.

Motivasjon

Motivasjon for å søke jobben

Mange oppgir tilfeldighet som grunnen til at de søkte jobb i virksomheten, og at det stort sett var på oppfordring fra bekjente, som enten jobbet her selv, eller som kjente til at det var ledig stilling, og anbefalte de å søke. En informant bestemte seg for å søke etter at h*n hadde vært med en, som h*n tidligere var lærling sammen med, på jobb. h*n hjalp til på et av de siste kursene h*n hadde, før h*n skulle slutte. Det ga mersmak. Dette er h*(n)es første jobb etter endt læretid.

En annen informant var ikke fornøyd med forrige arbeidsgiver, og ønsket å jobbe med utdanning som var relevant til h*(n)es kokkefaglige bakgrunn. h*n ble kjent med virksomheten som student gjennom utdanningen h*n tok ved arbeidsstedet og hjalp til da de slet med å få fatt i folk. H*n kjente derfor litt til hvordan organisasjonen var, menneskene som jobbet der, og anså jobben som en spennende mulighet da h*n synes alt passet perfekt til det vedkommende ønsket å jobbe med.

En informant oppgir også at det var tilfeldighet som førte h*n til denne virksomheten, men at h*n følte det var et ”must” å søke da stillingen først kom. Stillingen og arbeidsoppgavene var veldig rettet mot det vedkommende ønsket å jobbe med, samt at h*n kjente mange av de som jobbet der fra før.

Beskrivelse av egen motivasjon

Motivasjonen kan svinge med arbeidsoppgavene, men det kommer ikke frem eksempler på dårlig motivasjon på generelt grunnlag. En informant forteller at ikke alle arbeidsoppgaver er like givende, som for eksempel rengjøring, men det må gjøres ellers får det alvorlige konsekvenser. Dermed opplever h*n oppgaven

som meningsfull og da er det ikke så ille likevel. Det samme mener en annen informant, men tenker da på det å bestille og sortere vin. Det er jo en viktig del av det hele at det skal være riktig, så det øker motivasjonen. H*n finner da motivasjon i å gjøre det så raskt som mulig, og at riktig system er viktig for å kunne gjøre jobben så godt som mulig. Vedkommende motiveres av godt resultat og gode tilbakemeldinger, og forteller at det er derfor h*n tar så mye utdanning. Videre utdyper informanten at h*n er en dårlig taper, så h*n har ikke tenkt å gi seg på noen måte, selv om mange andre som har måttet gjøre det, fordi det er veldig utfordrende. Det skulle ha vært noe virkelig livsendrende for at h*n skulle gitt seg. Informanten forteller at h*n er drevet av et prestasjonsjag. H*n er ikke redd for hva andre synes, men blir sur på seg selv om h*n ikke gjør sitt beste. Informanten vil prestere og da er motivasjonen å gjøre det best mulig. Ellers motiveres vedkommende av gode tilbakemeldinger fra gjester, og ønsker så langt det lar seg gjøre å tilpasse kurs slik at tilbakevendende gjester blir fornøyde. Videre motiveres h*n av at flest mulig studenter består eksamen.

En informant forteller om variert og spennende hverdag, og opplevelse av å være med å forme bedriften. H*n trekker frem forskjellen fra restaurantbransjen hvor en serverer samme meny i noen måneder, mens det her er nye ting hele tiden, nye kunder, variasjon, og selv om arbeidsoppgavene gradvis har gått over til mer kontorfunksjoner, som gjør at en litt mer noenlunde vet hva en går til, så ligger det alltid noe spennende bak.

Stolthet i arbeidet

En føler stolthet ved å jobbe for en arbeidsplass som har et godt rykte og renommé. Det er viktig for vedkommende å være stolt av arbeidsplassen sin og produktene de leverer. På spørsmål om vedkommende kan tenke på en spesiell episode hvor h*n kjente litt ekstra på stolthet i arbeidet, så ler h*n og sier at h*n på grunn av lang erfaring opplever at toppene er lengre og lengre fra hverandre. Som kokk er det ikke rom for å ikke få til noe, det må jo være bra hver gang. H*n oppgir at h*n føler seg trygg fordi h*n føler jo at h*n har kontroll på det h*n holder på med, grunnet sin lange fartstid i bransjen.

En annen med lang erfaring har også litt problemer med å svare på dette. H*n kjenner seg stolt når h*n får gode tilbakemeldinger fra kunder, men de kommer sjelden til h*(n) direkte, men via en av lederne som videresender mailene som kommer inn. Dermed er det også vanskelig å tenke på en spesiell episode. De aller fleste av informantene husker ikke hvilke verdier virksomheten har. Verdiane til virksomheten har blitt endret mange ganger. Selv om man ikke husker de ordrett, så vet man jo hva det skal fokuseres på, og er noe som gjøres gjennom det som leveres, prising og slike type ting. Men kanskje de burde ligge på nettsidene, slik at kundene lettere får de med seg. En annen informant føler ikke personlig tilknytning til de, mer det at h*n vet at de leverer. Informanten vet at de har ledende kompetanse på mat og drikke. Det er få i landet som har så mange flinke kokker samlet på ett sted, og det er få som er like god på vin og utdanning. I hverdagen vet man jo for eksempel at kokkene er så kreative som mulig for å levere kvalitet og at h*n har kompetansen til det. Man bygger opp under de verdiane selv om man ikke nødvendigvis sier de ordene. Dersom en skal stå på en stand og selge bedriften på en messe, så er det jo fint å kunne peke på de ordene og si at det er det vi er.

Fremtidsplaner og ambisjoner

Ingen har konkrete planer om å slutte, men flere sier at de ikke ser for seg at de blir værende her resten av livet. En snakker om å muligens starte noe selv. H*n er ikke typen til å være 20 år på et sted, h*n har behov for variasjon, og mener at det er nødvendig med ny hverdag og inspirasjon for å utvikle seg som kokk.

En annen forteller at h*n har stilt seg mange spørsmålet om å skifte jobb mange ganger. Informanten synes det er skremmende å tenke på en annen hverdag fordi h*n ikke vet hva annet h*n kan jobbe med.

“Det er jo trygt og godt med fast jobb og sikker inntekt, spesielt nå når samboeren er delvis uten jobb, skal man tørre å tulle med det?”

Men så lurer h*n på hvor lenge h*n skal gro her. Vedkommende har jobbet her i mange år. Videre mener vedkommende at h*n har mye frihet og muligheten for å påvirke egen jobbhverdag og funderer på hvordan mulighetene for det vil være et annet sted.

Videre forteller en om bindingstid på grunn av utdanning, og at lederne pleier å tulle med at vedkommende har livstidskontrakt, men h*n understreker at det har h*n absolutt ikke. Informanten har ingen planer om å slutte og det var derfor veldig enkelt å signere kontrakt om binding. Videre ser h*n for seg at h*n kommer til å ta over stillingen til en som skal pensjoneres innen få år. Det vil være et opprykk. Det er ikke noe mål for henne å være sjef, og det å ha personalansvar er noe h*n har hatt for mye av tidligere, og anser seg helt ferdig med. H*n ønsker å fortsette med de arbeidsoppgavene h*n har nå, bare med mer kompetanse. Vedkommende har også et ønske om å utvikle stillingen sin til å gjøre mest mulig av det h*n er god på, til glede for gjestene, og samtidig tjene penger på det for virksomheten. H*n føler virkelig at h*n har landet på et sted hvor h*n trives og kan gjøre det h*n føler h*n er god på og føler derfor at h*n egentlig har det veldig fint.

En synes det er vanskelig å si noe om hva som skjer frem i tid. Det er noe h*n aldri har kunnet svare på. Men vedkommende anser de første årene etter læretiden som de viktigste for å kunne tilegne seg mest mulig kunnskap. Det er nå h*n er åpen for å utvikle seg, før h*n er ferdig utformet, noe h*n tror vil være rundt 30-åra. Da mener vedkommende at man sitter litt mer på fasiten på hva som er best å gjøre og er ikke like åpen for endringer. Videre mener informanten at h*n lærer mye av å videreformidle noe til en gjest, når man holder kurs for eksempel. Da må man ofte sette seg godt inn i ting og på den måten lærer man gjerne noe nytt også. Informanten synes resten av hverdagen stort sett går på autopilot, men ved å ha flere ulike arbeidsoppgaver å veksle mellom så gjør det at en får utviklet seg. Sistemann forteller at h*n synes fremtiden her ser veldig lys ut. Det er ikke så lenge siden h*n begynte, og vedkommende trives veldig godt med både arbeidsoppgaver og menneskene h*n jobber med. Informanten ser frem til en foreløpig veldig god og lang arbeidstid her.

Oppsummering

Flere av informantene var innom temaet om hva som var det viktigste på jobb. Her var de fleste enige om at det er kunden som står i fokus. Så lenge kunden er fornøyd så har de gjort en god jobb og ledelsen legger seg ikke opp i hvordan det blir gjort. Flere av informantene trekker frem yrkesstolthet som en vesentlig grunn

til at de faktisk jobber i denne organisasjonen. De kunne ikke tenke seg å jobbe et sted hvor de ikke kunne være stolt av produktene de leverer. Flere av informantene fremhever også andre, dyktige, kollegaer som årsak til at de vil fortsette å jobbe på denne arbeidsplassen. Fordi de andre innehar så mye kompetanse og dyktighet så ønsker de å lære mer av disse kollegaene.

Autonomi

Initiativ

En informant funderer litt på det med å ta initiativ, h*n gjør jo det hver dag, men det er jo ting så må gjøres, så sann sett er det ikke akkurat h*ns initiativ da, mer et resultat av en bred arbeidsbeskrivelse. H*n utdyper videre at det er mye erfaring som styrer hva h*n gjør, og at erfaringen kan medføre gjennomslag for initiativ, men mener også at det alltid er noen som sitter over deg, som har en annen mening, og da blir det jo ofte den som gjelder. Det er ikke ofte h*n spør om gjennomslag for ting, men de gangene h*n gjør det så føler h*n at h*n får det, til en viss grad.

En annen informant forteller at h*n opplever å bli hørt av ledelsen, at initiativ blir verdsatt og at det er lett å få gjennomslag for de. Noen ganger oppfordres det til å bare sette i gang, eller til videre undersøkelse om det er noe som skal gjøres videre, andre ganger blir det felles avstemning og kollektiv avgjørelse. Videre fortelles det om tett samarbeid og diskusjoner i forkant av eksempelvis bookinger. Det er viktig med enighet om hvordan ting skal gjøres.

En annen informant forteller om flere initiativ h*n har tatt til endringer som har gitt store utslag for bedriften. Første eksempel er å flytte kursene fra dagtid til kveldstid, noe som har økt påmeldingene betraktelig. Dette fordi tidligere ansatt ikke var villig til å jobbe på kveldstid, men det er jo da folk har anledning til å gå på kurs. Man kan ikke forvente at deltakerne skal ta tre dager fri fra jobb for å delta på kurs i noe de ikke skal jobbe med. Dermed ble det en selvfølge for h*n å flytte kursene, noe som har vært virkningsfullt. H*n ser potensiale for enda mer, men dette sees på som en seier i første omgang. Videre har h*n gradvis gjort en del grep i utdanningene siden h*n begynte, som h*n føler har gjort utdanningen bedre, og de har aldri hatt et så høyt antall studenter som de har hatt i år.

Ellers mener h*n at det å få jobbe så selvstendig må jo bunne i tillit, som er blitt opparbeidet over tid, og at når h*n foreslår noe for lederne, så vet de at det er noe h*n på forhånd har tenkt nøye gjennom, og ikke bare er et innfall. Noen ganger er forslagene litt utenfor satsingsområdet eller prissettingen som man ønsker, men ledelsen er likevel åpen for å forsøke, så ser man hvordan det går. Et eksempel som blir nevnt er et kursopplegg som de har kopiert litt fra et sted i Bergen. Det er veldig billig for kundene og ikke noe de tjener så veldig mye på, men det kan jo være en fin ting å gjøre for å få opp aktiviteten litt i stille perioder, og for å få folk til å få øynene opp for bedriften.

Det fortelles også om svært stor takhøyde for å bare si hva man har lyst til å gjøre, og det å ta initiativ til nye ting. Dersom noen andre har et bedre innspill, så er det ikke slik at en prøver å presse frem sitt eget. Da gjør man bare det som er best. Det er veldig sjeldent at man ikke blir hørt når man sier fra om noe.

Det å ta initiativ til noe trenger ikke bare å være forslag til nye ideer, det kan også være å ta i et tak der det trengs, og eksempel på dette kan være å gå sammen om å rydde og vaske uten at det egentlig var planlagt den dagen.

Videre er det en som mener at når man blir tildelt ansvaret for et kurs/selskap så er det jo litt gitt at man må ta initiativ. Man får jo da et ansvar for at resultatet så bra som overhodet mulig for deltakerne, og da må man jo gjøre det som skal til. H*n synes det er viktigere med gode tilbakemeldinger fra gjestene, enn lederne, på om noe, eller endringer i kursene, er bra. Det er ikke noe som er bedre enn det.

Selvbestemmelse

En informant forteller om fleksibilitet i forhold til selv å kunne styre sin egen hverdag. Selv om h*n har arbeidstid 8-16, så kan h*n selv velge når arbeidsoppgavene skal gjøres, enten om det er å jobbe hjemmefra på kveld, helg eller når det måtte være. Ingen stiller spørsmål så lenge det blir gjort, og h*n har aldri opplevd å få tilbakemeldinger om ting som ikke har blitt gjort, eller som burde vært gjort før h*n gikk hjem eller lignende.

En annen informant forteller at h*n synes det er veldig deilig å kunne styre sin egen hverdag ganske mye, spesielt når h*n studerer. Da er det veldig fint å ha forståelsesfulle arbeidsgivere som vet at h*n gjør jobben sin, og at de ikke nødvendigvis trenger å se h*n hver dag på huset for å vite at h*n gjør det h*n skal.

Også en annen informant fremhever at det er ekstremt fleksibelt på jobb, og gir eksempler på det å kunne styre sin egen hverdag. H*n synes det er veldig deilig å selv kunne bestemme om h*n skal gjøre klart kurset dagen i forveien, eller vente til samme dag. H*n har jo ingen telefoner å måtte ta eller noe, og så lenge alt er klart til gjestene kommer, så er jo saken grei. Videre synes h*n det er helt magisk å selv kunne bestemme menyen på de kursene som h*n er ansvarlig for, uten at noen legger seg opp i det, og mener h*n utvikler seg mye mer av det, enn fastsatte menyer som en kanskje ikke bytter mer enn to ganger i året. Man får prøvd ut nye ting. Er man usikker på hvordan ting er i kombinasjon så kan man bare prøve, og heller justere til neste gang. Videre fortelles det om selvbestemmelse i forhold til hvordan mat skal tilberedes. Kjøkkenet gjør det enklere for seg selv ved å gi handlingsrom i menyen som sendes ut på forhånd. Hvis menyen sendes ut så er det uten detaljer slik at kokkene har mulighet for å gjøre endringer i siste liten om det skulle være nødvendig, eksempelvis om en leverandør går tom for en vare el.

En annen informant ønsker å gå tilbake til sånn man jobba før, i forhold til å styre sin egen hverdag. Det har blitt mer sånn timebasert nå, og det binder jo litt. Før logget vi ikke inn, det var bare et spørsmål om å få gjort de jobbene vi hadde. Om vi brukte 12 timer eller 6 timer, det ble opp til en selv. Det ble en mer effektiv og god måte å jobbe på. Dersom en vet at en må være på jobb i 8 timer, så kan man jo bruke 8 timer på å skrelle de 6 sekkene med potetene, i stedet for å bruke 2,5 timer og så stikke å gjøre noe annet etterpå. *“Dette er en avgjørelse som er tatt på et høyere nivå...”* sier h*n uten å fullføre setningen, og gir nok en gang uttrykk for å ikke være helt fornøyd med det.

Beslutningsfrihet

En informant forteller at det er opp til hver enkelt å styre, at det er ingen som går og sjekker etter de, og at det blir opp til en selv om en gjør en god jobb, og sørge for at ting er som de er og utdyper med at man raskt merker om noe ikke som det

skal. H*n opplever at jobben kan styres til en viss grad. Om man gjør ting en dag eller neste, det kommer an på om en har tid til det, og hvilke andre prosjekter en har gående. En må gjøre prioriteringer hele veien.

En informant forteller om ganske stor grad av beslutningsfrihet, men påpeker også at det kommer litt an på hva det gjelder. Enkelte avgjørelser kan tas direkte. Dersom det er noe som kommer inn og h*n føler seg sikker på at det ikke er noe bedriften skal drive med, så avviser h*n de. Andre ganger tenker man kanskje at det kunne være lurt, og da henviser h*n videre til de andre. Enten så tenker de det samme eller så stopper det der.

Selv om det er høy beslutningsfrihet i jobben, ønsker en informant å involvere ledelsen eller kollegaer i valg som blir tatt. H*n ønsker jo ikke at det skal være noe sånn one-man-show på den biten, h*n ønsker jo at alle skal være enige.

Oppsummering

Det later til at det er en relativt fleksibel arbeidsplass hvor det er rimelig enkelt å ta initiativ og beslutninger. De aller fleste gir uttrykk for at de kan styre sin egen hverdag og at de er fornøyd med det. En av de opplyser i tillegg om en stor gevinst for virksomheten når h*n tok initiativ til å endre kursene fra dagtid til kveldstid. En oppgir også at det er frihet til å kunne bestemme hva som skal være på menyen også og det er h*n fornøyd med. De aller fleste informantene gir uttrykk for at de ofte tar initiativ, men én mener at det på en måte er en del av jobben siden h*n har så bred arbeidsbeskrivelse. H*n forteller videre at det alltid er noen på toppen som tar de endelige avgjørelsene uansett. H*n forteller også om tidsbanken, hvor de logger timer, som et system som gjør at en styrer hverdagen sin litt mindre enn hva man gjorde tidligere. Det var mer effektiv jobbing tidligere synes vedkommende.

Kompetanse

Mestring

Det er ulik oppfatning av hva man legger i mestring, og noen er mer opptatt av felles mestring enn bare sin egen. Flere oppgir god følelse av mestring når gjestene uttrykker at de er fornøyd med kursene og ønsker å melde seg på flere.

En trekker frem det å lære seg nye ting, og at det er noe av målene som gjør jobben interessant. H*n føler mestring i det å gjennomføre selskap, men det er jo på en måte forventet også, forklarer vedkommende. Når en har såpass lang fartstid i bransjen så er det ikke så mye følelse av mestring lenger, men heller at en lærer seg noen triks og at en føler en får utbytte av jobben en gjør.

En informant jobber med salg og markedsføring, og kan føle god mestring når gjester melder seg på flere kurs, og får da en følelse av å ha klart å overbevise på en god måte. Samtidig er h*n ydmyk for at det er et resultat av samarbeid, at det er hele gjengen som har klart å gjøre gjestene fornøyd på første kurs.

En annen informant forteller om eksempler på god mestringsfølelse når gjester gir gode tilbakemeldinger direkte, spesielt når det er ting h*n har strevet med, og enda sterkere når halvparten av studentene kjøper boken og melder seg på til neste kurs allerede før et kurs er gjennomført. Det samme gjelder når lederne gir positive tilbakemeldinger, og sier at de er glad for at h*n jobber her.

Videre kommer det frem eksempel på at mestring kan være avhengig av at andre blir fornøyd. Det hjelper ikke å være fornøyd med en perfekt stekt biff, dersom gjesten ikke er det. Ellers kan det ligge mye god mestringsfølelse i å lykkes med noe man forsøker for første gang, enten det gjelder det rent praktiske, nye råvarer eller uvanlige mat- og vinkombinasjoner.

En informant uttrykker lettelse over å ikke stå ansvarlig for å utvikle nye menyer alene. Ikke for folk som betaler 2000 kroner for å lære om mat og vin. Maten hadde vært greit, men ikke vin. Der har andre bedre kompetanse, noe som understreker behovet for godt samarbeid.

En trekker paralleller til yrkesstolthet, og føler stor mestring når h*n har lykkes i å gjøre kunden/gjestene fornøyd med det de kom dit for, at helhetsopplevelsen er god.

Arbeidsoppgaver

En informant finner arbeidsoppgavene sine meningsfulle i forhold til at det gjør andres jobb lettere, at det er hele poenget med stillingen, at det skal samkjøres.

Videre utdyper h*n at det er et formål med alt de gjør, at alt henger sammen, og at det ikke er noe de kan la være å gjøre, for det vil jo bare ødelegge hele pyramiden de bygger på, og nevner rengjøring som et eksempel og hvilke konsekvenser det får om en ikke utfører det.

En annen mener at dersom en ikke har noe å gjøre, så finner man bare på noe. Det finnes alltid noe å gjøre. Så skaper man jo mer jobb for seg selv. Hvis en trives og brenner for det en gjør da, slik som h*n gjør.

Flere liker at det er stor variasjon i arbeidsoppgavene, at det stadig skjer noe nytt, at de har mulighet til påvirkning gjennom å være med å utforme og bestemme det som skal gjøres. Dersom noe oppleves som monotont og litt kjedelig, så har de frihet til å endre, og dermed blir det jo en ny drivkraft da, er det en som mener.

Videre er det en som forteller at en treffer hele spekteret da, fra det å gjøre ting som er kjempegøy, og som man ønsker å gjøre hver eneste dag, og helt ned til det som er kjedelig, men som må gjøres. Det er absolutt mest av de som er morsomme å gjøre, og legger til at slik er det jo de fleste steder. Man kommer ikke foruten kjedelige oppgaver. De hører liksom med uansett.

Utfordringer

En informant synes det er utfordrende å ringe kunder for mersalg. Dette er leder klar over og hjelper til ved å lage ringelister, ellers ville det nok bare blitt utsatt. Videre opplever h*n utfordringer med grammatikk da h*n ikke er norsk, og mangel på faglig kompetanse utover sin lange erfaring i enkelte av arbeidsoppgavene. Dette løser h*n med å be andre om hjelp. Videre utdyper h*n at h*n noen ganger er litt rask med å si nei til ting, og kan angre på det etter litt betenkningstid, mens andre ganger kan det være motsatt. At ting blir satt i gang, så får man ta konsekvensene etterpå. Det kan også være utfordrende å måtte vente på at ting tar tid, at det er mange hensyn å ta, og mener selv at h*n kanskje er litt dårlig på det, og har fått tilbakemeldinger på det også.

Flere oppgir at det kan være utfordrende å ha “bedrevitere” på kurs, som ønsker å sette de litt på plass og lære de hvordan det skal gjøres, noe de etter hvert har god

erfaring med å løse på en god måte. Det setter de ikke like lett ut lenger, slik det kunne gjøre før. Videre kan det være utfordrende å finne erstattere eller å steppe inn selv som stand-in dersom kursledere må melde forfall. Også dette løses med god erfaring, og det å jobbe innen sitt fagfelt som man føler seg trygg på. Det løses med å gjøre det beste ut av det.

Det fortelles om mestring i form av tilbakemeldinger fra kunder. Én forteller om at h*n ikke føler så mye mestring lenger fordi h*n har vært i bransjen så lenge.

Kompetanseutvikling

Flere av informantene forteller om gode muligheter for kompetanseutvikling, og gir eksempler på kurs eller utdanning som de allerede har tatt, tar nå eller ønsker å ta i fremtiden. Det dreier seg mest om fagkurs innen mat og vin, men også kurs innen pedagogikk og presentasjonsteknikker og lignende.

Ikke alle har like stort ønske om eller mulighet for å ta kurs som andre. Kurs og utdanning kan oppleves som krevende. En begrunner at det kan være utfordrende å få til når man har to barn, og i landet h*n kommer fra er det ikke vanlig å utdanne seg videre etter at man er ferdig på skole. Videre mener h*n at det er mange år siden h*n satt på skolebenken og h*n er ikke akademiker heller, så h*n foretrekker “learning-by-doing” eller å først gjøre noe og så eventuelt endre det basert på tilbakemeldinger. Videre ønsker h*n medarbeidersamtale litt oftere enn en gang i året. Man vil jo utvikle seg, ikke sant, og da må man jo få vite hva en bør utvikle, og hvordan man er.

Videre er det en som forbinder utvikling med medarbeidersamtaler, og forteller at det var lettere da h*n var “commis” for da hadde de mer jevnlig samtaler enn de har nå, og at det da var bedre systematikk i hva en ønsket eller hadde behov for å utvikle seg på. H*n mener også at medarbeidersamtalene bidro til bedre innblikk i og forståelse for hverandres arbeidshverdag. H*n har ikke hatt slik samtale etter at h*n ble kokk. Det er ikke noe problem å gå til ledelsen, så sann sett trenger h*n ikke noen formell ramme rundt det, men før ble det litt mer tilrettelagt og skreddersydd etter kalenderen. En annen forbinder også utvikling med å lære av alle menneskene som jobber her som har veldig mye faglig kompetanse.

Oppsummering

Flere av informantene opplever arbeidsoppgavene sine som meningsfulle og varierte. Én synes noe av arbeidsoppgavene er svært utfordrende og h*n liker ikke når h*n må ringe tidligere kunder for mersalg. Dette er en oppgave h*n har blitt gitt av leder. Flere oppgir gode muligheter for kompetanseutvikling i virksomheten. Det er muligheter for å ta utdanning eller kurs for å utvikle seg.

Tilhørighet

Arbeidsmiljø

Samtlige av informantene forteller om et godt arbeidsmiljø, og flere av dem oppgir at de har mye kontakt på fritiden også. En informant sier til og med *“Veldig godt arbeidsmiljø, en veldig god, liten familie”*.

H*n utdyper utdyper med at h*n har kjent mange av de lenge, og at h*n har de som venner utenom jobb. Flere forteller at de anser noen av kollegaene som sine kamerater, og nevner aktiviteter som fotballspilling, hockey og det å treffes på byen for en øl. Videre pleier de å ta en øl sammen etter vellykkede arrangement og gjennomføring av kurs og lignende.

En av informantene opplever at h*n har falt litt utenfor det gode arbeidsmiljøet etter at h*n var ute i permisjon og samtidig gikk over til dagjobbing i stedet for kveldsjobbing. H*n nevner også sin direkte væremåte som et potensielt hinder i forhold til samarbeid med andre, men sier samtidig at samarbeidet ikke har blitt påvirket nevneverdig av dette.

En informant forteller at h*n i en tidligere jobb opplevde dårlig arbeidsmiljø, og at vedkommende derfor verdsetter tilliten alle har til hverandre på nåværende arbeidssted. Her stoler medarbeiderne på hverandre, de vet at de leverer og at de har kompetanse. H*n føler også at de har respekt for hverandre, for hverandres kompetanse, arbeidsdag og gjøremål. Informanten opplyser om at de ikke anser noen stillinger eller funksjoner som viktigere enn andre, og ser ned på hverandre av den grunn. Videre utdyper h*n at det er godt samhold på tvers av alle ledd, og at det er god toleranse for å gi beskjed om at ting må endres underveis.

Videre trekkes det frem et eksempel fra en tid da det ikke var like trivelig på jobb, noe som skyldes at en tidligere ansatt var svært kverulerende. I begynnelsen forsøkte de å inkludere vedkommende så godt de kunne, og å hjelpe h*n inn i rollen sin, men etter hvert kom de til et punkt der de sluttet å si noe. Det nyttet ikke likevel.

Samarbeid

Det fortelles om svært godt samarbeid både med ledelse og kollegaer. Det informeres også om at hvis det skulle være noen utfordringer i forhold til samarbeid så blir dette løst på en god måte. En god måte i dette tilfellet er at h*n opplever å lett kunne si sin mening, bli hørt og respektert. Medarbeidere som sjonglerer mellom to avdelinger får mye hjelp av de andre når de eksempelvis skal forberede arbeidsoppgaver et sted, men jobber det andre stedet hele dagen før.

Videre fortelles det om at man for eksempel på kjøkkenet ikke merker noe skille mellom, eller tenker over, hvem som er kjøkkensjef, kokk eller commis. Alle har samme mål og arbeidsoppgaver, og at dersom man har fått tildelt ansvar for noe, så er det ingen andre som legger seg opp i hva du gjør, så lenge det går fint. Dersom kjøkkensjefen sier at sånn skal det være, så må man jo innrette seg etter det, men det gjør h*n jo aldri, og man trenger aldri be vedkommende om lov til noe.

En av informantene trekker også fram at det at de kan styre sin egen hverdag i så stor grad påvirker arbeidsmiljøet på en positiv måte. Det at de kan være fleksible på egen arbeidstid gjør at de kan få mer tid til å gjøre sosiale ting sammen som å spille ishockey, fotball, lage middager sammen og drikke øl på fritiden. De viser til dette på den måten at de kan bestemme å gå tidligere en dag for å fokusere på det sosiale aspektet ved jobben og heller jobbe inn timene senere.

En av informantene forteller også at nyansatte lett kan falle utenfor det tette arbeidsmiljøet om du ikke passer inn. H*n referer til en tidligere ansatt som ikke passet helt inn og dermed valgte å slutte etter en viss tid fordi samarbeidet ikke fungerte optimalt med de andre på jobben. H*n fremhever også at et velfungerende samarbeid er alfa og omega i denne organisasjonen da alle jobber med alle. Uten et godt samarbeid mener h*n det blir svært vanskelig å gjøre

jobben sin godt. Det var også en av de andre informantene som opplyste om at det av og til kunne være litt mye snakking i gangene, noe som gjør at det kan bli litt utfordrende, men sier i samme setning at sånn vil det vel alltid være og at det ikke byr på noen store problemer.

Omsorg og støtte fra kollegaer

En informant forteller at egen stilling er unik på huset, og at kollegaene dermed ikke alltid forstår omfanget av arbeidsoppgavene i tillegg til utdannelsen som h*n tar. Dermed har de heller ikke alltid forståelse for når h*n har behov for en liten utblåsning eller lignende. De på kjøkkenet står jo ofte å lager mat sammen, og har derfor stor forståelse for hverandres utfordringer. H*n fikk derfor en opplevelse av støtte da noen av kollegaene viste interesse for å sette seg inn i hva h*n faktisk gjør, og da fikk en aha-opplevelse over hvor stort omfanget er, og hvilke utfordringer h*n står ovenfor.

De fleste av informantene opplever også støtte fra ledelsen hvis det er utfordringer på arbeidsplassen. En av informantene opplyser at h*n hadde vanskeligheter med å samarbeide med en tidligere kollega. Da tok ledelsen hensyn til dette og gjorde slik at h*n jobbet mindre med vedkommende i perioder. En annen forteller om en svært utfordrende arbeidsoppgave hvor h*n opplevde mye støtte fra ledelsen. Informanten føler h*n alltid har ledelsen i ryggen.

“Du går til den personen du vet skal støtte deg(...), så går du til en person som du vet kanskje skal oppmuntre deg eller si at det er ikke så farlig”. Her snakker vedkommende om nærmeste leder.

Investering fra arbeidsgiver

Informantene gir uttrykk for å oppleve god investering fra arbeidsgiver, og nevner spesielt faglig utvikling gjennom kurs, utdanning og turer som eksempler på det. En informant forteller om svært god investering fra arbeidsgiver, ettersom h*n får en relativt dyr utdanning dekket mot at h*n signere en kontrakt på at h*n må jobbe i organisasjonen i x antall år. H*n opplever investeringen i denne utdanningen som et tegn på at de har tro på vedkommende og at de føler at denne utdanningen kommer til å styrke både kompetansen til informanten, men også organisasjonen i sin helhet. Informanten utdyper videre at h*n opplever at ledelsen ikke har noe

problem med å investere i de medarbeiderne de mener fortjener det og som de ser en framtid i.

Videre nevnes det en opplevelse av investering i form av å sørge for at alle har det bra på jobb. En av informantene opplever at det har skjedd en positiv utvikling de siste årene i form av at en kan se at folk trives og at flere velger å bli i organisasjonen snarere enn å slutte. De føler at de blir hørt og at de får gode betingelser. Dersom noen trenger fri så får de stort sett ja, og er man syk så er man syk, det blir ikke stilt noen spørsmål om det.

To av informantene forbinder investering med hvor mye penger bedriften bruker på de. De nevner eksempler på innkjøp av kjøkkenutstyr etter deres ønske og ellers alt utstyr som de måtte trenge i hverdagen for at arbeidshverdagen skal bli enklere. Videre utdyper de at sosiale turer med jobben som koster en del er en viktig og god investering. En av informantene nevner den årlige bonusene som kommer hvis bedriften har gjort det bra som en investering fra organisasjonens side og en motivasjonsfaktor for vedkommende. H*n trekker en parallell mellom at ledelsen synes h*n har gjort en god jobb når h*n får bonus og dette setter vedkommende veldig pris på. H*n mener også at dette viser at de har tillit til at de ansatte gjør en god jobb. En annen føler at medarbeiderne absolutt blir prioritert og synes at dette er et pluss. Det er noe som gjør at vedkommende kanskje blir villig til å jobbe litt ekstra.

Tillitsforhold på arbeidsplassen

Informantene har generelt god tillit til kollegaene sine, og utdyper med at når en beskjed er gitt så er det veldig sjeldent det ikke blir gjort, og at man derfor da kan legge ting litt bort. Det blir som oftest tatt hånd om.

Men det fortelles også om at det noen ganger kan det være litt gnisninger mellom eksempelvis booking og kjøkken, som kan oppfattes som mangel på tillit.

Eksempel på dette kan være dersom en kunde sender mail med endringer om antall påmeldte eller allergi i siste liten, og dette skaper merarbeid for kjøkkenet. Booking kan da få spørsmål om hvorfor de ikke har spurt kunden om dette før, eller få beskjed om at dette burde de ha sjekket opp i før eller lignende, noe

informanten som forteller dette mener kan bunne i mangel på forståelse for hverandres arbeidshverdag. H*n skulle likt å sett de holde styr på alt som booking må holde styr på. Det er ikke så lett som kjøkkenet vil ha det til. Og endringene kommer ofte til tross for at det har blitt spurt om i forbindelse med bookingen.

En informant forteller at h*n ønsker at alt skal være perfekt. Dermed kan h*n lett ende opp med å gjøre ting selv fremfor å be noen andre om å gjøre det, og mener selv at det ikke nødvendigvis går på tillit, men behovet for kontroll. H*n har enda til gode å være med på noe stort som har gått galt fordi noen har fått tillit som de ikke burde ha. H*n utdyper videre det som gjelder på dette arbeidsstedet er at man må bevise at man kan levere, og leverer man så får man tillit, og hvis man leverer gang på gang så har man en vedvarende tillit. Blir den brutt så kan det være det tar litt tid før den bygges opp igjen.

Noen nevner også at de opplever tillit fra kunder ved at de kommer tilbake og deltar på nye kurs. Enkelte er så ivrige at de melder seg på nye allerede før kurset er over, noe som gir god arbeidsglede og motivasjon.

Tillit til organisasjonen

En informant forteller at tillitsforholdet er litt opp og ned, og utdyper med at man jo har gode og dårlige dager, at man er enige i visse ting og uenige i andre. Det hører med det å jobbe for andre, at man må godta avgjørelser som man kanskje ikke er enig i. Man må høre på de som styrer, det er jo deres butikk, og det er jo et valg h*n har gjort når h*n valgte å jobbe for de. H*n stoler på at de gjør riktige beslutninger i forhold til at bedriften går bra økonomisk, men så kommer jo en synsing inn i bildet da om man synes det er bra for bedriften i forhold til mange faktorer da, uten å utdype disse nærmere.

H*n påpeker derimot at det som gjør at h*n har tillit til organisasjonen er å se på bedriftens vekst de siste årene, da ser man hvilken vei det går i forhold til da h*n begynte. Det er nå mer ryddigere former og mer innsyn, og h*n mener da at det automatisk blir mer ryddigere, og mener at det er ganske åpenlyst i forhold til effektivisering om det var riktig for bedriften, men hvordan det blir i det lange løp det er ikke h*n(ne)s rolle å se på. Tidligere var det litt rart hierarki med en eier

som ansatt, som da stod både over og under en som tidligere var både daglig leder og sjef. Det var alltid en liten konflikt der da.

Tillit fra organisasjonen

Når lederne tar en beslutning så involveres gjerne flere før det blir konkret. Det har liksom aldri vært slik at jeg er sjef, og du er under meg. Det har vært litt mer flat struktur, og en blir både involvert og hørt i avgjørelser som skal tas.

En forteller at h*n merker at h*n får mer og mer ansvar, og mener at det er et bra tegn på tillit. At arbeidsgiver kanskje ser en utvikling og ikke har noe problem med å sende ansvaret videre. Det er jo en tillitserklæring i informantens øyne da.

Oppsummering

De fleste opplyser om godt arbeidsmiljø hvor flere av de er venner på fritiden også. Én beskriver arbeidsplassen som en liten familie. En annen derimot forteller at h*n har havnet litt utenfor etter permisjon. En forteller om en tid hvor det ikke var like trivelig på jobb, da det var en ansatt som ikke var så godt likt som jobbet der. De fleste synes å oppleve samarbeidet som godt, og er det problemer så løses de på en god måte. De fleste ser ut til å oppleve å enkelt kunne si sin mening, bli hørt og respektert. Flere av informantene forteller også om god investering i medarbeiderne fra ledelsen sin side, det kan være sosiale turer, så vel som utstyr det er behov for. En av informantene trekker fram bonusen som kommer om virksomheten går i pluss ved årets utgang som en motivasjonsfaktor.

Det later til å være god tillit innad i virksomheten. Overordnet kan det virke som de ansatte samarbeider godt, er ydmyke og har tillit til hverandres bidrag i arbeidet mot et felles mål om å gjøre kunden fornøyd. Det er noe som alle virkelig er opptatt av og som ofte gjentas flere steder i intervjuene. Det fremkommer også informasjon som kan tyde på at ikke alt er like harmonisk. Det kan fra tid til annen være noen gnisninger mellom kjøkken og booking. De fleste virker å ha tillit til organisasjonen også, men én trekker fram at h*n er uenig i noen avgjørelser, men at h*n ser på veksten til virksomheten den siste tiden og synes dette er tillitvekkende. Ingen føler for økt behov av tillit til virksomheten.

Diskusjon

Vi mener å ha funnet ulike typer av støtte til vår problemstilling, som favner alle tre behovene i selvbestemmelsesteorien. Vi vil her diskutere noen av funnene og å forsøke å koble de mot teori. Utfyllende informasjon og observasjoner, som er gjort av forfatteren som jobber i bedriften, blir tydelig merket med deltagende observasjon og kursiv tekst.

Informantene svarte relativt likt på en del spørsmål, men de viste også ulikheter på noen. Det var overraskende å høre hvor godt de beskrev sin opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet uten å selv ha kjennskap til teoriene rundt dette. Det dannet seg et mønster hvor det ble relativt tydelig at de opplevde rimelig grad av autonomi og selvbestemmelse. Samtidig var det individuelle ulikheter i opplevelse av tilhørighet og utvikling av egen kompetanse. Samtlige fortalte om å enten kunne styre sin egen hverdag eller at de var sin egen sjef. Dette er i tråd med hva teorien sier rundt opplevd autonomi på arbeidsplassen. Å bli gitt friheten til å styre egen hverdag vil styrke følelsen av selvbestemmelse (Kuvaas & Dysvik, 2016). De fleste opplyste også at de opplever arbeidsmiljøet som godt og at de trives på jobb. Likevel så vi at det var noe misnøye når vi spurte nærmere rundt dette med arbeidsmiljø. Opplevd autonomi henger sammen med trivsel på arbeidsplassen og indre motivasjon, så at flesteparten har en følelse av autonomi i et godt arbeidsmiljø gir mening etter hva teorien hevder (Kuvaas & Dysvik, 2016).

Informantene gir uttrykk for å bli hørt, få gjennomslag for sine synspunkter og at eget initiativ blir oppfordret av ledelsen, noe som kan tyde på at de opplever høy grad av autonomi i jobbsammenheng (Kuvaas & Dysvik, 2016). Det lave sykefraværet på 2 % kan også være en indikasjon på dette. Tallene om sykefraværet har vi fått fra ledelsen i denne virksomheten. Som nevnt i teoridelen så er det en del faktorer som kan bli redusert ved høy grad av opplevd selvbestemmelse, deriblant sykefravær (Humphrey et al., 2007).

Følelsen av autonomi kan gjenspeile hvor mye frihet de opplever på jobb. Det virker til at beslutningsfriheten og muligheter for å gjøre egne valg er minst like stor. Tre av de fem intervjuobjektene fremhever at de har stor beslutningsfrihet.

Dette kan sees i lys av autonomien som de tydelig føler (Kuvaas & Dysvik, 2016). Det virker som at dette er noe ledelsen i organisasjonen fremhever og ønsker at de ansatte skal oppleve. Det kan vi anta ettersom at alle svarte at de kunne styre sin egen hverdag i relativt stor grad.

Et godt eksempel er informanten som beskriver at h*n opplever å bli hørt og lyttet til hvis h*n kommer med forslag. H*n sier det er sjelden at nye ideer ikke blir godtatt. *Gjennom deltagende observasjon vet vi at ledelsen er så opptatt av at de ansatte skal oppleve selvbestemmelse og autonomi at de kan la ansatte gjennomføre prosjekter som ledelsen selv egentlig ikke har tro på, fordi de vil oppfordre til initiativ og engasjement. Dette funnet ble gjort i forbindelse med en avtale som skulle gjøres med et konsulentfirma, hvor en av forfatterne stilte spørsmålstegn ved om dette var en god avtale. Da viste det seg at ledelsen var litt i tvil om metodene konsulentselskapet bygget sine teorier på var gode nok, men at de ikke ville svekke engasjementet som en av de ansatte hadde vist i forhold til dette samarbeidet.*

Man kan da stille seg spørsmålet; tillater de for mye autonomi? Eller dreier det seg mer om unnvikende ledelse, at ledelsen ikke griper inn når det er nødvendig? På den ene siden kan en tenke seg at et samarbeid med et konsulentselskap som muligens vil svekke kunders opplevelse av denne virksomheten vil kunne føre til et dårlig rykte for organisasjonen. På den andre siden opplever denne medarbeideren seg sett, hørt og motivert av å kunne ta avgjørelser på vegne av organisasjonen (Gagné & Deci, 2005). Virksomheten vil antakeligvis at medarbeiderne skal få prøve, og noen ganger feile, for å lære av egne feil og deretter bli inspirert til å prøve ut nye ideer med den tillærte kunnskapen fra tidligere forsøk. Å velge medarbeidernes behov fremfor organisasjonens behov gir oss innblikk i hvor stor grad selvbestemmelse spiller på denne arbeidsplassen.

En annen informant som har jobbet der lenge forteller på den ene siden at h*n tar initiativ ofte, men at vedkommende ser på initiativ som en del av jobben grunnet en bred arbeidsbeskrivelse. Samtidig forteller h*n at det alltid er noen som sitter over h*n og tar avgjørelser og at det er ofte deres mening som gjelder. Måten h*n ordlegger seg på kan tolkes som at h*n er misfornøyd med at det er noen over h*n

som bestemmer. Flere steder i intervjuet gir informanten inntrykk av at h*n ikke er helt enig i avgjørelser som har blitt tatt og at h*n kunne tenke seg å drive sitt eget sted. Man kan da undres over hvordan disse avgjørelsene kan ha påvirket motivasjonen h*(ne)s. Kan det tenkes at det er derfor h*n ønsker å være sin egen sjef? Det er en slags opportunistisk følelse ved ordleggingen h*(ne)s, slik vi oppfatter det. Samtidig sier h*n at hvis det er noe som er viktig for h*n så føler h*n at h*n får gjennomslag. Vil dette si at informantene føler en form for kontroll ved at det alltid er noen over h*n som har siste ordet? Dette kan være grunnen til at h*n opplever initiativet som en slags overordnet kontroll som går inn under stillingsbeskrivelsen. Dette kan muligens tyde på en litt lavere indre motivasjon hvis man ser det i sammenheng med andres opplevelse av muligheten for å ta initiativ og beslutningsfrihet.

Ettersom de har såpass stor frihet så forteller en av informantene at h*n gjerne bidrar med å gjøre litt ekstra jobb for andre kollegaer og mener at det også kan lønne seg i form av gjenytelser. En annen forteller at man er flinke til å hjelpe hverandre med arbeidsoppgaver. H*n forteller at andre kollegaer kan uoppfordret ha hjulpet med å forberede mat til et selskap h*n skal styre på kvelden. Dette fører til at h*n gjør det samme for andre kollegaer. Dette er gode eksempler på teorien om at god jobbtilfredshet og høy grad av autonomi og indre motivasjon bidrar til økt ekstrarolleatferd (Kuvaas & Dysvik, 2016). *Gjennom deltagende observasjon vet vi at de ikke har faste samarbeidsmøter på arbeidsplassen, men hvis det er store eller detaljerte bookinger, så samles alle i forkant av denne kunden for en gjennomgang. Medarbeiderne gjør dette på eget initiativ for å optimalisere samarbeidet.*

Belønning for gode arbeidsprestasjoner har vært mye forsket på, blant annet gjengitt i (Kuvaas & Dysvik, 2016). I denne virksomheten har de kollektivt overskuddsdeling om de går i pluss ved årets utgang. Én av informantene nevner denne bonusen i sammenheng med ulike motivasjonsfaktorer.

“De viser jo en del tillit, men også bare det at man får en bonus, arbeidsbonus, for at man har gjort en god jobb, det viser jo også at de har tillit til at vi gjør en god jobb og at det blir gjort”.

H*n trekker en parallell mellom at ledelsen synes h*n har gjort en god jobb når h*n får bonus og dette setter vedkommende veldig pris på. H*n mener også at dette viser at de har tillit til at de ansatte gjør en god jobb. Å trekke paralleller mellom å ha tillit til de ansatte og dermed gi de bonus er en positiv effekt for akkurat denne informanten. Overskuddsdeling vil kunne gi bedre tilhørighet, men det vil også kunne føre til lavere følelse av kompetanse. Dette kommer av at det ikke er en klar parallell mellom individets jobbprestasjon og virksomhetens produktivitet (Magnan og St-Onge 2005 i Gagnè og Forest 2008) . To ulike studier kom fram til at kollektiv overskuddsdeling som et bonussystem hadde en positiv sammenheng med affektiv organisasjonsforpliktelse (Coyle-Shapiro, Morrow, Richardson og Dunn 2002; Kuvaas 2003 i Gagnè og Forest 2008), som igjen henger sammen med en motivasjon som er autonom (Gagnè, Boies, Martens og Donia 2006 i Gagnè og Forest 2008). Kollektiv overskuddsdeling kan også føre til økt samarbeid, selv om noen forskere mener det avhenger av hvilken kontekst det blir satt i, i forhold til virksomheten (Kerr og Slocum 2005 i Gagnè og Forest 2008).

I akkurat dette tilfellet kan en tenke seg at det kan bli svært demotiverende, og oppleves som straff, å ikke skulle få bonus et år fordi organisasjonen ikke har gått i overskudd. Ettersom vedkommende linker bonusen til den tilliten ledelsen har til ansatte, så vil kanskje det bety at å ikke få bonus et år vil gjøre at h*n føler ledelsen har mistet tillit til de ansatte. Her kan en tenke seg at ledelsen ikke har kommunisert tydelig nok at bonus kommer av et økonomisk overskudd og at de ønsker å gi tilbake til medarbeiderne. *Deltagende observasjon: Tidligere ansatte har blitt utrolig skuffet og sinte når det har vært år som ikke har gjort at de har gått i overskudd og dermed at bonusen har uteblitt. Det er hele tiden informert på forhånd at det kun blir bonus om de går i pluss, men dette så ikke ut til å gi noen nevneverdig effekt på deres forventning om at bonus kom uansett.*

Dette er en problemstilling som trolig er aktuell i en rekke organisasjoner. Intensjonen kan være å påvirke motivasjon og samarbeid i positiv retning, men som vi her ser så kan det virke mot sin hensikt om det uteblir et år. Da vil muligens virksomheten oppleve en nedgang i godt samarbeid og den affektive organisasjonsforpliktelsen samt motivasjon (Gagné et al., 2008) som igjen kan svekke følelsen av tilhørighet og kompetanse.

Å nevne bonusen som en motivasjonsfaktor kan tyde på at vedkommende ser på dette som viktig. H*n oppgir, som alle andre, at det er høy grad av autonomi og at h*n tar mye initiativ og har stor beslutningsfrihet. Selv om belønning ofte blir sett i sammenheng med ytre motivasjon så ser vi ingen klare tegn på det i forhold til denne informanten. Samt at vi vet at kollektiv overskuddsdeling ofte ikke har en så sterk direkte incentiveffekt at den svekker den indre motivasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2016). *Deltagende observasjon viser likevel noe interessant.*

*Vedkommende oppgir at sist h*n tok initiativ var til en arbeidsoppgave, som en av forfatterne vet at ikke var h*(ne)s initiativ. Informanten henviser til en rydderunde h*n gjorde den uken som sitt siste initiativ på arbeidsplassen.*

*Grunnet at en av forfatterne jobber i denne virksomheten så vet da vi at denne rydderunden var skrevet opp i en felles kalender, merket med informantens navn en bestemt dag. I utgangspunktet var det satt opp en spesifikk dag til denne arbeidsoppgaven, men h*n valgte å gjøre det en annen dag. Vil dette si at informanten føler h*n tar initiativ fordi vedkommende kan velge når dette skal gjøres, da det ikke får noen konsekvenser om det ikke blir gjort samme dag? Kan dette også være et tegn på unnavikende ledelse? Eller handler det mer om å være tolerant og stole på at medarbeiderne gjør jobben sin før eller senere? Det er klart at det er positivt hvis h*n ser på dette som et eget initiativ, da dette vil si at h*n mest sannsynlig føler h*n tar mye initiativ i jobbsammenheng. Dette vil igjen være med på å styrke følelsen av autonomi og selvbestemmelse, som igjen øker den indre motivasjonen.*

De aller fleste av informantene oppgir at de føler at arbeidsoppgavene i seg selv er det som er drivkraften deres. Flere av de oppgir at det er flere arbeidsoppgaver som er lite givende, men fordi de er meningsfylte så oppleves det ikke som spesielt demotiverende. I denne organisasjonen så er det ikke store muligheter for å vokse vertikalt, da det er en liten virksomhet, men desto større muligheter for å forbedre kompetansen sin og utvikle seg horisontalt. Flere oppgir at det å ha en variabel jobbhverdag, som de har i denne organisasjonen, er med på å motivere de enda mer. Utvikling av nye kurs fører til at de ansatte ofte må tilegne seg ny kunnskap. Er det noe de ønsker å lære mer av så tar de initiativ til å utvikle ferdighetene sine gjennom kunnskapsdeling med andre medarbeidere. Hele dette avsnittet kan vi se i sammenheng med jobbkarakteristikamodellen, som sier at

variasjoner i ferdigheter og autonomi, blant annet fører til opplevd mening og ansvar, som igjen er linket til indre motivasjon, jobbtilfredshet og prestasjoner, for å nevne noe (Hackman & Oldham, 1976). Dette viser seg veldig godt i praksis i denne organisasjonen .

De aller fleste oppgir også dyktige, kompetente kollegaer som en motivasjonsfaktor også. Det virker å være slik at de mesteparten av informantene ønsker å utvikle seg og at det er akkurat derfor de velger å jobbe i denne organisasjonen. Dette kan vi se i sammenheng med teorien om at kompetansedeling blant medarbeidere øker motivasjonen hos den ansatte (Kuvaas & Dysvik, 2016).

En av informantene opplyste om at h*n ble gitt i oppgave av lederen og ringe tidligere kunder for å booke nye avtaler med de. H*n ser på dette som en utfordrende oppgave. Såpass utfordrende at lederen lager listene med hvem h*n skal ringe til istedenfor at h*n gjør dette selv. Vi antar at leder her ønsker å gi vedkommende utfordrende arbeidsoppgaver for at h*n skal vokse i stillingen og utvikle kompetansen sin. Medarbeideren ser ut til å oppfatte dette helt annerledes. H*n virker demotivert av dette og gir klart uttrykk for at h*n ikke liker det. Teorien hevder at adekvat utfordrende arbeidsoppgaver vil styrke kompetansen, som igjen vil øke den indre motivasjonen (Kuvaas & Dysvik, 2016). Ut fra våre funn ser vi at dette ikke alltid trenger å stemme. Det er individuelle forskjeller blant medarbeidere og selv om denne informanten har gjort den samme utfordrende arbeidsoppgaven i lang tid, så opplever h*n ikke at den blir enklere eller at h*n blir mer kompetent eller motivert av den grunn.

Som vi nevnte i resultatdelen så var det en av informantene som oppga at h*n opplever arbeidsplassen som en liten familie. Dette tyder på sterke bånd. Det ble også nevnt eksempler på ansatte som sluttet etter kort tid, da de ikke passet inn med tanke på samarbeid og væremåte. Vi får inntrykk av at dersom en ikke klarer å innrette seg etter denne malen, så kommer en heller ikke inn i arbeidsmiljøet. Dette kan tyde på at de har en sterk kjerne og at verdier som samarbeid, respekt og tillit står meget sterkt hos de. Det er interessant at både ledelsen og de ansatte på arbeidsplassen generelt forteller om et svært godt arbeidsmiljø, samtidig som vi

ser noen unntak av dette. Deriblant den ene informant som opplevde at h*n ble litt utenfor etter permisjon og skifte fra kveldsjobb til dagjobb. Det virker som det er en sjargong og en kultur på arbeidsplassen som det er viktig at en som ny passer inn i. Det kan være at det er vanskelig å komme inn i denne jobbkulturen, men at de da forsvarer det med at vedkommende ikke passet inn. De oppgir altså at det er et godt arbeidsmiljø, men samtidig så er det ikke alle som passer inn og det er i hvert fall én av informantene som føler seg litt utenfor. Er det virkelig et så godt arbeidsmiljø hvis en har en så sterk organisasjonskultur at det er vanskelig for andre å komme inn i miljøet? Her ser vi igjen at de individuelle forskjellene spiller inn.

Det later til å være slik at den felles oppfattelsen av arbeidsmiljøet er at det er godt, til tross for vedkommende som føler seg litt utenfor. H*n oppgir at det ble mer naturlig å falle litt utenfor ettersom h*n ikke jobber kveldsvakter lengre. De fleste av informantene oppgir at alle sammen har samme fokus, nemlig å gjøre kunden mest mulig fornøyd. Siden dette muligens oppfattes som det overordnede målet så kan det være at det er det som gjør at de føler seg så knyttet til hverandre, faglig sett.

Kan det at det faktisk er ulik oppfatning av arbeidsmiljøet tyde på at det er veldig godt for noen, særlig de som er yngre og jobber på kjøkkenet på kveldstid, men ikke like godt for de som sitter på booking på dagtid? Underveis i intervjuene legger vi merke til at informantene omtaler hverandre som “vi” og “dem”, referert til kjøkkenet og booking. Paralleller kan trekkes til sosial identitetsteori (Tajfel & Turner, 2004) som handler om behov for å sette folk i båser. Da oppstår det gjerne inn- og utgrupper, hvor man favoriserer og omtaler inngruppen som “vi”, og devaluerer og omtaler utgruppen som “de” (ibid). Dette kan vi igjen anta kan føre til samarbeidsproblemer. Hvor godt oppleves arbeidsmiljøet hvis det har dannet seg antydninger til inn- og utgrupper? Kunne ledelsen vært bedre på å sørge for et mer inkluderende miljø?

To av informantene nevner flere medarbeidersamtaler som et ønske for fremtiden. Begge ønsker tilbakemelding på sine prestasjoner oftere enn én gang i året for å kunne utvikle seg selv og kompetansen sin, vil vi anta. *Gjennom deltagende*

observasjon vet vi at det gis tilbakemelding i form av mailer hvor det er listet opp tilbakemeldinger fra kunder, men dette sendes ut felles til alle.

Det kan være at de to informantene vil ha spesifikke, individuelle tilbakemeldinger. I denne organisasjonen er det mye selvbestemmelse, og man bør da være god på selvledelse. Det virker som disse to informantene ønsker seg mer ledelse. Det disse to informerer oss om viser at det her også finnes individuelle forskjeller. Det er ikke alle som føler at de får utviklet seg nok ved å kunne styre egen hverdag. De ønsker kanskje mer styring og tilbakemeldinger fra ledelsen om at det de gjør er riktig. Å kunne gi mere tilbakemeldinger, gjerne individuelle også, hyppigere ville muligens kunne styrke deres følelse av kompetanse og mestring i samråd med at de fortsetter å få utfordrende arbeidsoppgaver som stimulerer til bedre motivasjon også (R. M. Ryan & Deci, 2000). De vil vel muligens at leder er mer tilstede for å kunne gi tilbakemelding spesielt til dem.

Det kan også være behov for mer oppfølging og ledelse, uten at vedkommende selv har ønske om det. Et eksempel på det kan være en informant som gir uttrykk for svært høy indre motivasjon ved at h*n ivrig forteller om arbeidsoppgavene sine, at h*n utdanner seg videre og har ambisjoner om å tre inn i en fremtidig stilling på høyere nivå i bedriften. Samtidig gir h*n uttrykk for å være sliten, at både kollegaer og familie ikke helt forstår påkjenningen, og at selv om mange andre ville ha gitt opp, så skal ikke h*n gjøre det. Man kan da undres over om høy grad av indre motivasjon og selvbestemmelse enkelte ganger kan slå litt negativt ut. Kanskje h*n har satt litt for høye krav til seg selv, og at høy belastning over tid kan føre til utbrenthet. Da kan det være behov for ekstra støtte og avlastning. Noen er flinke til å be om det selv, mens andre trenger tilbud om det.

Vi har her gitt eksempler på individuelle forskjeller og ulike behov for ledelse og oppfølging både med hensyn til kompetanseopplevelse og mestring, men også for å hjelpe de ansatte å sette seg realistiske mål for å unngå overbelastning. Enkelte kan være svært selvgående og regulerer arbeidsbelastningen godt selv. Noen trenger kanskje litt mer støtte og å bli dyttet litt i gang, mens andre kan ha behov for å bremses ned litt, for å unngå fare for å bli utbrent. Det kan tyde på et behov for mer individuell oppfølging og tilstedeværelse av nærmeste leder, ikke for å kontrollere, men for å fange opp signaler om behov for individuell tilpasning, og

gripe inn der det trengs. Dette kan de oppnå ved å selv observere, men også ved å gjennomføre jevnlig utviklingssamtaler, slik noen av informantene selv har oppgitt ønske om.

Veien videre

Videre forskning kan ta sikte på å utforske enda mer rundt individuelle forskjeller blant medarbeidere i en bedrift. Et tiltak trenger ikke nødvendigvis å ha samme effekt på alle medarbeiderne selv om store forskningsfunn antyder tydelige korrelasjoner. Hvordan kan en kunnskapsbedrift best mulig tilrettelegge for at alle medarbeiderne får samme effekt av et tiltak. Det bør kanskje være mulighet for å gjøre individuelle tilpasninger.

I følge Ryan og Deci (2000) henviser de til at det ikke er forsket så mye på hva det er lederen gjør for å fremme selvbestemmelse. Hva er det ved lederes oppførsel som bidrar til selvbestemmelse? Dette kunne være interessant å se på.

Praktiske konsekvenser

Det å få tildelt oppgaver uten å ha riktig utdanning, med begrunnelse om lang erfaring, kan for noen være motiverende i forhold til utvikling, men for andre oppleves som litt belastende. Noen vil være fornøyd med ikke å få mange store utfordringer. Kanskje ledelsen bør ta dette med i betraktningen.

Videre bør en vurdere om det er behov for trenings- og utviklingstiltak. Dersom vedkommende ikke har anledning til å delta på kurs på grunn av familiesituasjon, så bør kanskje noen andre få muligheten til det for så å dele på ansvaret, og samarbeide om oppgavene. Slike tiltak kan være nødvendig for å unngå at de med lang erfaring slutter, samtidig som at de som ønsker det får utvikle seg. Begge deler kan være viktig for god dynamikk og godt resultat.

Underveis i intervjuene kom det frem ønske om flere medarbeidersamtaler. Lederne bør kanskje være bevisst på de alltid vil være individuelle forskjeller hos ulike medarbeidere og at noen kan trenge mer ledelse i form av støtte og regulering av arbeidsbelastning enn andre. Tilbakemeldinger er ferskvare som bør skje på daglig basis og så tett inn på situasjonen som mulig.

Det kunne vært nyttig for ledelsen å se på arbeidsmiljøet på jobb. Er det for vanskelig å passe inn for nyansatte på grunn av den sterke organisasjonskulturen? Er det noe de kan gjøre for at inn- og utgruppene skal forsvinne? Å legge opp til enda mer tverrfaglig samarbeid kunne ha vært en løsning.

Med tanke på tidligere konflikter i forhold til stopp i utbetalingen av bonus, så bør virksomheten være svært oppmerksom på hvilke signaler de sender. Det kan være nyttig å være veldig tydelig i økonomimøter hvor en ansvarliggjør medarbeiderne og tar de med i avgjørelsene om store utgifter. På den måten er de mer med i prosessen rundt en eventuelt uteblitt bonus og det vil ikke føres like urettferdig.

Evaluering, kvalitetsmål og etikk

Vi vil her forsøke å evaluere eget arbeid, ved å diskutere og reflektere over det vi antar kan være styrker og svakheter i forskningen vår, og vurdere kvalitetsmål som pålitelighet, troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Avslutningsvis tar vi med litt om etikk.

Styrker og svakheter

Det kan oppleves som utfordrende å være objektiv når man er kollega med informantene, men det kan også være vanskelig å forstå når man ikke har bransjeerfaring. Dermed utfyller forfatterne hverandre godt, og den ulike bakgrunnen har dannet grunnlag for gode diskusjoner. Vi ser alle verden med de brillene vi har, basert på ulike forhold som personlighet, oppvekst, livserfaring, familiesituasjon og så videre. Dermed har vi ofte ulikt syn på en og samme ting, noe vi ydmykt har hatt i bakhodet når vi har jobbet med analyse og fortolkning av empirien. Her har gode diskusjoner bidratt til flere perspektiver på ting.

Vi ser både fordeler og bakdeler ved å la forfatteren som er ansatt i organisasjonen være den som intervjuet informantene. Fordeler kan være at informantene kan ha mer tillit til en kollega som de kjenner godt fra før, og at hun har god kjennskap til konteksten det snakkes om, og at det på den måten er enklere å stille gode oppfølgingsspørsmål, og fange opp dersom informantene ikke er helt oppriktige. Bakdeler kan være at informantene kan føle at de mister litt av anonymiteten, noe som kan fremme redsel for konsekvenser. Kanskje forklarer de ikke like godt,

dersom de antar at intervjuer vil forstå siden hun jobber der. Informantene svarte åpent og utfyllende, så vi mistenker ikke at dette har vært noen stor begrensning.

Den andre forfatteren tok seg av transkriberingen ved å lytte til opptak av intervjuene. Dermed fikk hun med seg alle “hørbare uttrykk” som tenkepauser, sukk, latter og lignende, men gikk glipp av visuelle observasjoner om ansiktsuttrykk, kroppsholdning, nervøs fikling eller lignende. Dette har vi tatt med i betraktningen under diskusjonene, hvor vi diskuterte eventuelle ulike tolkninger basert på ulikt ståsted og erfaring og til sammen fikk vi et mer helhetlig bilde av de ulike informantene og organisasjonen i sin helhet.

I ettertid ser vi at enkelte spørsmål kanskje kunne vært utformet litt annerledes, eller at vi hadde brukt litt flere oppfølgingsspørsmål. Vi ønsket å ha mest mulig åpne spørsmål med tanke på å få inntrykk av hva de er mest opptatt av selv. Et eksempel er spørsmål om fremtidsplaner i organisasjonen. Da snakket de fleste om å slutte, men vi stilte spørsmålet også med tanke på ambisjoner. Det var det kun en som sa noe om. Der kunne vi ha kommet med et oppfølgingsspørsmål. På den annen side så var ikke dette vårt hovedfokusområde og vi opplever at vi fikk god empiri på temaene som er lenket til problemstillingen vår.

Kvalitetsmål

Når det gjelder kvalitetsmål, så har vi forsøkt å følge vitenskapelig metode så godt som mulig, ved å nøye planlegge og systematisere innsamlingen av data. Videre har vi forsøkt å styrke påliteligheten ved å gi rike beskrivelser av konteksten, og å gi en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen. Med hensyn til troverdighet så analyserte vi først datamaterialet hver for oss, for å se om vi kom frem til samme fortolkning, ellers har vi i diskusjonsdelen belyst hvordan vi ser ulikt på ting. Videre har vi brukt en form for metodetriangulering ved bruk av både observasjon og intervju. Når det gjelder overførbarhet og bekreftbarhet så har vi har begge vært kritiske til hverandres fortolkninger og oppfattelser for å sikre at funnene våre er et resultat av forskningen og ikke våre subjektive holdninger. Videre har vi forsøkt å begrunne alle valg som vi har tatt underveis i prosessen, og å være selvkritiske til hvordan prosjektet er gjennomført og kommentere de forhold som kan påvirke

fortolkningen og tilnærmingen i prosjektet. Der hvor det er relevant har vi også trukket inn annen litteratur som støtter våre fortolkninger i diskusjonsdelen.

Etikk

Avslutningsvis vil vi beskrive etiske hensyn som vi har forsøkt å ta. En av forfatterne jobber i bedriften som undersøkes, noe informantene naturligvis har vært klar over siden det var hun som intervjuet de. Vi har forsøkt å være så objektive som mulig, og mener selv at det har vi klart godt. Vi har underveis i oppgaven hele tiden lagt vekt på å forholde oss til svarene som informantene ga, istedenfor å la egne holdninger og meninger styre oppfatninger. Forfatteren som jobber i virksomheten har mye informasjon om bedriften utover hva som fremgår av intervjuene. Informasjonen som har vært relevant for oppgaven har blitt diskutert forfatterne i mellom, og vi har forsøkt å holde oss så objektive som mulig og se på den ekstra informasjonen med nysgjerrighet. Vi opplever at kunnskapen om virksomheten som den ene forfatteren besitter utover hva som fremgår av intervjuene beriker resultatdelen og gir nyttig informasjon, og der hvor relevant har utfyllende informasjon og/eller observasjoner blitt merket med deltakende observasjon og kursiv skrift, slik at det tydelig fremkommer hva som er hennes innspill til forskjell fra informantenes. Oppgaven er anonymisert, og intervjuene blir ikke presentert for ledelsen ved bedriften. Ingen av oss har økonomiske utbytte av å utføre studien, som utelukkende er basert på prosjektoppgave gitt av Handelshøyskolen BI.

Avslutning

I denne oppgaven har vi forsøkt å svare på følgende problemstilling:

“Hvordan oppleves deknningen av de ansattes grunnleggende psykologiske behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet i en kunnskapsbedrift?”

Behovet for autonomi ser ut til å bli dekket gjennom at medarbeiderne i stor grad kan styre sin egen hverdag. De opplever å kunne ta initiativ, bli hørt, respektert og å kunne ha beslutningsfrihet. Det har vært interessant å se hvor godt empirien stemmer overens med SDT uten at informantene kjenner til den. De har gitt rike beskrivelser av sine opplevelser av selvbestemmelse på jobb gjennom gode svar på åpne spørsmål. De fleste virker å være høyt indre motiverte selv om en av informantene kan være litt uenig med ledelsen av og til. Likevel oppfatter vi at vedkommende har flere andre tegn på at h*n opplever selvbestemmelse, som for eksempel beslutningsfrihet, variasjoner i arbeidsoppgaver, godt samarbeid med kollegaer og frihet til å styre egen hverdag.

Behovet for kompetanse dekkes gjennom muligheten for selvutvikling ved å enten kunne ta mer utdanning eller kurs, samt at om det er noe de ønsker å lære mer om så er virksomheten åpen for å la de oppsøke dette selv og tilegne seg mer kunnskap. Ettersom en ikke kan vokse så mye oppover i virksomheten så sørger i hvert fall bedriften for at en kan vokse horisontalt utover i egen stilling. Det ser likevel ut til at ikke alle setter pris på å få utfordrende arbeidsoppgaver for selv å kunne utvikle sin kompetanse. Én av informantene opplever enkelte arbeidsoppgaver som for vanskelige og vi får inntrykk av at det hemmer motivasjonen. Her ser vi at hensikten med utfordrende arbeidsoppgaver ikke alltid har samme effekt på alle, nemlig kompetanseheving. Vedkommende som opplever dette som vanskelig blir muligens mer motivert av sine trygge, kjente oppgaver som h*n vet h*n mestrer. Dette er noe virksomheten bør ta hensyn til, for å kunne dekke vedkommendes behov for kompetanse. Et par av informantene ønsker seg flere medarbeidersamtaler. De virker usikre på egen kompetanse med mindre de får den bekreftet fra ledelsen. Dette kan tyde på at for disse informantene så er det ikke bare nok å tilegne seg ny kunnskap, de ønsker også en bedre kompetanseopplevelse. Det er viktig at arbeidsplassen tilrettelegger for at

medarbeiderne har en kompetanseopplevelse tilsvarende formålet med kompetansehevingen. Det ser vi at tilbakemeldinger kan bidra med.

Behovet for tilhørighet kan vi se blir dekket gjennom et godt arbeidsmiljø. Det gode arbeidsmiljøet virker også å komme av at de har mulighet for å være sin egen sjef mesteparten av tiden. Informantene forteller om høy grad av samarbeid for å nå deres felles mål: å gjøre kunden fornøyd. Likevel virker det som at noen føler at de har falt litt utenfor, men lar seg ikke påvirke nevneverdig av dette. For nyansatte kan det virke som at det muligens er vanskelig å komme inn i gruppen, da de er en sterk kjerne, nesten som en liten familie. Det var også noen indikasjoner på at det er tendenser til inn- og utgrupper mellom de ulike yrkesgruppene. Det kan virke som at dette er noe som potensielt kan bli en utfordring i fremtiden om en ignorerer de forsiktige faresignalene en ser ved dannelsen av inn- og utgrupper. For å øke tilhørigheten kunne ledelsen ha lagt opp til mer tverrfaglig samarbeid for å minske graden av “oss” og “dem”.

Vi diskuterte i oppgaven om for høy grad av autonomi kunne oppfattes som unnvikende ledelse. Vi kan ikke se å ha funnet noe dekning for denne påstanden. Vi tolker heller friheten de ansatte har til å velge egne prosjekt og samarbeidspartnere som en motivasjonsfaktor for medarbeiderne. Vi fikk informasjon fra en av informantene om at bonus var en motivasjonsfaktor og et tegn på tillit fra ledelsen. Vi var urolige for hvordan dette kan oppleves demotiverende og lite tillitsvekkende om bonusen uteblir. Det ser derimot ikke ut til at det er noen overhengende fare for at bonusen skal utebli. Med høyt jobbengasjement og indre motivasjon basert på selvbestemmelse så vil vi kunne tro at denne virksomheten har en arbeidsstokk som har ekstrarolleatferd og affektiv organisasjonsforpliktelse som vil bidra til gode arbeidsprestasjoner. Det at fokuset til ledelsen er på medarbeidernes behov framfor virksomhetens behov, når det kommer til samarbeid med for eksempel konsulentselskaper, er en pekepinn på hva denne organisasjonen setter høyest. De fleste medarbeiderne er fornøyd og drar god nytte av kollegaers kompetanse for selv å ha en brattere læringskurve. Sammen med jobbengasjementet og måten de oppfordrer til psykologisk empowerment på, gjennom ansvarliggjøring vil vi tro at virksomheten blir drevet på en måte som øker arbeidsprestasjoner, trivsel og den indre motivasjonen.

Litteraturliste

- Deci, E. L., Koestner, R., Ryan, R. M., & Eisenberg, N. (1999). A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
doi:10.1037/0033-2909.125.6.627
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. doi:10.1002/job.322
- Gagné, M., Forest, J., Hunsley, J., Pelletier, L. G., Vallerand, R. J., & Koestner, R. (2008). The Study of Compensation Systems Through the Lens of Self-Determination Theory: Reconciling 35 Years of Debate. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 225-232.
doi:10.1037/a0012757
- Grenness, T. (2012). *Hvordan kan du vite om noe er sant? : veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister* (2. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. doi:http://dx.doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Hillestad, T. (2008). *Ledelsesutfordringer og dilemmaer i team*. Fagbokforlaget.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Zedeck, S. (2007). Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.
doi:10.1037/0021-9010.92.5.1332
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

-
- Ryan, R., Deci, E. L., & Robertson Hoefen, S. (2017). Self-Determination Theory: An Approach to Human Motivation and Personality. Retrieved from <http://www.selfdeterminationtheory.org/> den: 15.02.2017
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. doi:<http://dx.doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Salamon, S. D., Robinson, S. L., & Zedeck, S. (2008). Trust That Binds: The Impact of Collective Felt Trust on Organizational Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 593-601. doi:10.1037/0021-9010.93.3.593
- Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75-91. doi:10.1177/030630700903400305
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In J. T. J. J. Sidanius (Ed.), *Political psychology: Key readings* (pp. 276-293). New York, NY, US: Psychology Press.

Vedlegg

Intervjuguide

Først vil vi takke for at du stiller opp til intervju. For at vi ikke skal gå glipp av viktig informasjon, håper vi du synes det er greit at vi tar opp intervjuet på mobilen? Opptaket vil bli slettet så snart vi er ferdige med det, og det er kun vi som vil høre på det. Du har allerede fått informasjon om hva studien går ut på og at svarene presenteres anonymt. Har du noen spørsmål i forhold til dette? Før vi begynner vil vi gjerne oppfordre deg til å besvare spørsmålene i tråd med hva du faktisk mener, og ikke fundere på svar som du tror forventes av oss eller av arbeidsplassen. Her er ingen gale svar, bortsett fra de som ikke er ekte.

Introduksjon:

Alder?

Utdannelse?

Hvor har du jobbet før?

Stilling?

Hvor lenge har du jobbet her?

Hva fikk deg til å søke stillingen du har?

Kan du kort fortelle hva arbeidsoppgavene dine går ut på?

Hvordan opplever du jobben din?

Autonomi:

Fortell om en gang du tok initiativ til å gjennomføre noe

Fikk du gjennomslag?

Hvordan opplevde du det?

Glad/skuffet/mestringsfølelse

Støtte/avvisning fra leder/kollega

Hvordan opplever du mulighetene for å ta personlig initiativ?

Blir det verdsatt?

Opplever du at du selv kan vurdere hvordan du skal utføre jobben?

I hvilken grad opplever du beslutningsfrihet?

På hvilken måte føler du at du kan utøve skjønn i arbeidet ditt?

Opplever du at du kan styre din egen jobbhverdag?

Kompetanse:

Da vil vi spørre deg litt om kompetansen din.

Fortell om sist du opplevde du en følelse av mestring i jobb?

Nevn en episode og utbrodere.

Hvordan opplever du arbeidsoppgavene dine?

Meningsfylte? Enkle? Utfordrende? Er de selve drivkraften i jobben din?

Hvordan opplever du at du mestrer utfordringer i jobben?

Hvordan føler du at arbeidsgiver tilrettelegger for at du kan utvikle deg og vokse i stillingen?

Tilhørighet:

Neste tema er tilhørighet.

Hvordan opplever du arbeidsmiljøet her?

Hvordan opplever du samarbeidet med kollegaer i henhold til kurs, selskaper osv?

På hvilken måte fungerer samarbeidet?

Hjelper hverandre? Tar på seg andre oppgaver? etc.

I hvor stor grad opplever du at kollegaene dine bryr seg om deg som person?

I hvor stor grad opplever du støtte fra dine kollegaer hvis du står overfor en utfordrende oppgave?

Hvordan føler du at virksomheten investerer i medarbeiderne?

Tillit:

Da går vi over på temaet tillit.

Hvordan opplever du tillitsforholdet på arbeidsplassen?

Føler du at du har tillit til kollegaene dine?

Føler du at du har tillit til lederen din?

Føler du at de andre har tillit til deg?

Hvordan opplever du tillitsforholdet i organisasjonen?

Hva er det som gjør at du opplever tillit til organisasjonen?

Hva er det som gjør at du ikke opplever tillit til organisasjonen?

Kan du fortelle litt om hvordan organisasjonen viser deg tillit?

Hva skal til for å øke tillitsforholdet mellom deg og kollegaer og deg og arbeidsplassen?

Motivasjon:

Så vil vi høre litt om din motivasjon.

Hvordan vil du beskrive motivasjonen din?

Givende/belastende arbeid?

Fortell om en gang du følte stor glede i arbeidet, at alt gikk på skinner og du kjente på et kick jobben ga deg?

Fortell om en gang du følte stolthet i sammenheng med jobb?

En episode, utbrodere.

Hvordan opplever du din egen innsats på jobb?

Kan du fortelle litt om hva tenker du om egen fremtid her i virksomheten?

Avslutning:

Så vil vi høre litt om du har noen ønsker om endringer fremover.

Hva ønsker du deg mer av i jobbhverdagen?

Hva skulle du ønske kunne vært annerledes?

På hvilken måte kan virksomheten tilrettelegge for at

din arbeidsdag kan bli bedre?

du opplever mer mestring?

Til slutt lurer vi på om det er noe du ønsker å tilføye, som vi ikke har vært innom?

Invitasjon til intervju

Formål: Prosjektoppgave i Executive Master of Management-programmet
HR Management ved Handelshøyskolen BI.

Tema: Arbeidsmotivasjon og selvbestemmelse

Behov: 5 - 6 personer

Tid: ca. 1 time pr. intervju

Dato: _____ Klokkeslett: _____

Sted: (Anonymisert)

Hensikten med intervjuene er å få innsikt i hvordan DU opplever arbeidshverdagen din. For å få et mest mulig ekte bilde er det derfor svært viktig at du svarer ærlig og oppriktig på det du blir spurt om. Det er dine egne opplevelser som vi er på jakt etter, ikke hva du tror vi eller lederen din eller kollegaene dine ville forventet at du svarer. Det er med andre ord ingen gale svar, og det er ikke nødvendig med forberedelser.

Alle svar blir anonymisert, og presentert samlet i prosjektoppgaven, slik at det ikke vil være mulig for identifisering. Opptakene brukes kun for transkribering og analyse, og blir slettet så snart dette arbeidet er utført. Vi lover deg full anonymitet.

Tusen takk for at du stiller opp. Det setter vi stor pris på!

Med vennlig hilsen

Celine S. Killi og Connie Helen Høyum