



Handelshøyskolen BI - campus Oslo

BTH 14111

Bacheloroppgave - Human Resource
Management

Bacheloroppgave

Relasjoners påvirkning på indre motivasjon

Navn: Elisabeth Ruud Alvern

Utlevering: 06.01.2020 09.00

Innlevering: 03.06.2020 12.00

FORORD

Denne bacheloroppgaven er avslutningen i min fordypning i kurset Human Resource Management ved Handelshøyskolen BI. Arbeidet har vært meget lærerikt og lært meg enda mer om hva det vil si å sette teori i praksis. På tross av at det har vært krevende har det vært svært interessant å utarbeide en slik prosess fra start til slutt. Jeg valgte et tema som står meg selv nært og som jeg selv anser som viktig i et samfunn i stadig forandring. Bytterelasjoner og motivasjon er temaer som i stor grad har blitt forsket på tidligere. På tross av dette mener jeg det må rettes oppmerksomhet mot midlertidig ansatte, da dette ofte er unges inngang i arbeidslivet. En arbeidsplass som investerer i sine ansatte, bygger motivasjon og skaper gode holdninger, selv med gjennomtrekk av ansatte, vil kunne bidra positivt til samfunnets yrkesliv generelt.

Jeg ønsker å rette en stor takk til veilederen min som har veiledet meg gjennom hele prosessen. Hun har fungert som en god rådgiver og kommet med gode og konstruktive tilbakemeldinger. Hennes engasjement og forpliktelse overfor hver enkelt av sine veilednings-elever, har vært inspirerende og motiverende for meg i mitt arbeid. Det har alltid vært mulighet for å ta kontakt, noe jeg har satt stor pris på. Jeg ønsker også å takke alle ansatte og leder i skobutikken som stilte opp til intervju, som har lagt grunnlaget for at studien skulle lykkes.

Oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de anvendte metoder, resultatene som er fremkommet eller konklusjonene som er trukket.

Forskningsdesign og metode er godkjent av Norsk senter for forsikringsdata.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	4
INNLEDNING	5
<i>FORMÅL</i>	6
<i>PROBLEMSTILLING</i>	6
<i>OPPGAVENS OPPBYGNING</i>	6
TEORI	7
<i>MOTIVASJON</i>	7
<i>SOSIAL BYTTETEORI</i>	9
Gjensidighet, Tillit og Fokus.....	10
Prestasjon og holdning.....	11
HR-Praksis.....	12
<i>LEDER-MEDARBEIDER-RELASJON</i>	13
SLMR og ØLMR.....	14
METODE	16
<i>BEDRIFTEN</i>	16
<i>BEGRENSNINGER</i>	17
<i>UTVALG</i>	18
<i>GJENNOMFØRING</i>	18
<i>ANALYSE AV KVALITATIV DATA</i>	19
<i>VALIDITET OG RELIABILITET</i>	19
RESULTAT	20
<i>MOTIVASJON</i>	21
<i>SELVBESTEMMELSESTEORIEN</i>	23
<i>KOMPETANSE</i>	23
<i>AUTONOMI</i>	25
<i>TILHØRIGHET</i>	26
<i>SOSIAL BYTTETEORI</i>	27
Tillit og forventning.....	28
Gjensidighet.....	28
Fokus.....	30
Prestasjon og holdning.....	32
HR-Praksis.....	32
Sosiale og økonomiske Leder-medarbeider-relasjoner.....	34
DISKUSJON	37
<i>KOMPETANSE</i>	37
<i>AUTONOMI</i>	39
<i>TILHØRIGHET</i>	41
KONKLUSJON	44
LITTERATURLISTE	45
VEDLEGG	51

<i>Vedlegg- Intervjuguide medarbeidere</i>	<i>51</i>
<i>Vedlegg- Intervjuguide leder.....</i>	<i>53</i>
<i>Vedlegg – Godkjenning NSD</i>	<i>54</i>

SAMMENDRAG

Oppgavens tema er relasjoner og indre motivasjon blant deltidsansatte studenter. Relasjonene som blir undersøkt er både sosiale og økonomiske relasjoner mellom leder og medarbeider, samt relasjonen medarbeiderne seg imellom. Oppgaven setter fokus på hvordan relasjoner påvirker kompetanse, autonomi og tilhørighet. Opplevelsen av disse faktorene er det, som ifølge selvbestemmelsesteorien, skaper indre motivasjon. Problemstillingen oppgaven følger er dermed; «Hvordan påvirker medarbeiderens relasjoner i organisasjonen deres indre motivasjon?».

Teorien og forskning oppgaven benytter til å besvare problemstillingen er i hovedsak Deci og Ryan (2000) sin selvbestemmelsesteori (Deci og Ryan, 2000), Blau (1964) sin sosiale bytteteori (Buch, Dysvik og Kuvaas, 2019) og Kuvaas, Buch, Dysvik og Haerem (2012a) sin studie om sosiale og økonomiske leder-medarbeiderrelasjoner (Kuvaas, Buch, Dysvik og Haerem, 2012a). Videre benyttet jeg meg av en kvalitativ metodetilnærming, hvor jeg gjennomførte 6 dybdeintervjuer med informanter fra en skobutikk i Oslo. Dette for å få en forståelse og innsikt i hva som motiverer medarbeiderne og hvordan relasjoner kan ha en påvirkning på dette. Dybdeintervjuene ga ulike funn knyttet til relasjoner hvorav dette i stor grad påvirker de ulike faktorene for indre motivasjon. Medarbeiderne er i hovedsak økonomisk motivert og opplever i utgangspunktet en økonomisk bytterelasjon til organisasjonen. Interessante funn viste at sosiale bytterelasjoner var det som i stor grad skapte en tilknytning til organisasjonen. En god sosial relasjon er skapt ved en opplevelse av investering, tillit og gjensidighet, hvorav medarbeiderne opplevde at disse faktorene i ulik grad var innfridd. Sterkere sosiale relasjoner i organisasjonen er viktig da det bidrar til økt åpenhet, villighet og kompromissløst til å dele kompetanse. Ettersom kompetanse og opplæring fremmer autonomi styrkes dette parallelt. Ved at disse faktorene øker vil også opplevelsen av tilhørighet i organisasjonen styrkes. Dette er også driverne for økt indre motivasjon hos medarbeiderne.

Videre peker oppgaven på hvordan organisasjonen bør skape og styrke sosiale relasjoner ved å prioritere sosialisering, både i og utenfor arbeidstid. Dette på grunnlag av relasjoner som en stor påvirkning til medarbeidernes indre motivasjon.

INNLEDNING

Min motivasjon for å skrive denne oppgaven lå i interessen av hvordan ulike bytterelasjoner i organisasjonen kan påvirke den indre motivasjonen til deltidsansatte. Hvor bytterelasjoner opprettes i samspill med ulike parter av organisasjonen og i hvilken grad det blir en sosial eller økonomisk bytterelasjon avhenger av forventninger, tillit og goder partene har seg imellom. For hvordan vil det påvirke motivasjonen for denne gruppen dersom man ser på den som en verdifull ressurs, i stedet for et gjennomtrekk av betalte arbeidere? Hvilke motivasjonsfaktorer er allerede til stede, og hvilke faktorer kan endres i en positiv retning for organisasjonen?

I undersøkelser av Statistisk Sentralbyrå (2020) viser til at hele 35,8% av 19-24 åringer var i høyere utdanning i 2019, dette utgjorde 296 182 individer (SSB, 2020). Videre viser annen statistikk fra SSB (2017a) at 1 av 3 heltidsstudenter hadde betalt arbeid gjennom hele semesteret (SSB, 2017a). Videre sier forskning fra Statistisk Sentralbyrå (2017b) at midlertidig ansettelse er vanligst blant ungdom (SSB, 2017b). Dette var ikke bare i sammenheng med at de er nye i arbeidsmarkedet, men også at flere tar seg en deltidsstilling under utdanning. 4 av 10 ungdom i alderen 15-24 år anså utdanning som deres hovedaktivitet og prioritert. For disse er den midlertidige jobben aktuell så lenge utdanningen varer og er dermed en ønsket tilpasning (SSB, 2017a). Videre viser forskning fra Statistisk Sentralbyrå (2017a) at heltidsstudenter som jobber mer enn ti timer i uken i gjennomsnitt bruker mindre tid på studiene. Det er 1 av 5 heltidsstudenter som jobber mer enn ti timer (SSB, 2017a). Disse statistikkene og funnene viser at mange unge fulltidsstudenter velger å jobbe ved siden av studiene og dermed utgjør en betydelig del av jobbmarkedet.

Funnene gir grunnlag for å tro at denne arbeidsgruppen også kan være preget av lavere nivåer av indre motivasjon, da flere anser studier som deres hovedaktivitet og arbeidet kun er for å skape inntekt. Dermed vil det være logisk at studenter som har hovedfokuset på studiene ikke ønsker å jobbe mer enn 10 timer, ettersom det går utover kvaliteten på studiet. Men kan man, ved hjelp av relasjoner, øke nivåene av indre motivasjonen hos en slik arbeidsgruppe i noe som ikke er deres hovedfokus?

FORMÅL

Formålet med oppgaven er å belyse temaene bytterelasjoner i organisasjoner og indre motivasjon. Disse temaene ble valgt for å belyse tanker om studenter som deltidsansatte og hvilke motivasjonsfaktorer som driver de. Oppgaven vil se nærmere på hva medarbeiderne selv opplever påvirker deres relasjon, motivasjon og arbeidsprestasjoner, med vinkling fra hvordan lederens synspunkt på motivasjon og relasjon fremstår. Videre vil oppgaven diskutere hvorvidt forskjellige ansatte kan ha ulike bytterelasjoner til leder og andre medarbeidere. Oppgaven legger også til grunn hvordan indre motivasjon består av ulike faktorer og er individuell i grad av oppnåelse. Oppgaven vil ikke være en fasit, men kan gi et innblikk i hvordan denne spesifikke arbeidsplassen omfavner motivasjon og relasjoner overfor sine medarbeidere.

PROBLEMSTILLING

Formålet med oppgaven er å avdekke hvordan medarbeidernes motivasjon preges av de interne bytterelasjonene de opplever i organisasjoner. Basert på forskning og formål vil oppgaven bygges på denne problemstillingen:

Hvordan påvirker medarbeiderens relasjoner i organisasjonen deres indre motivasjon?

I oppgavens vinkling av organisasjonens bytterelasjoner legges det fokus på leder- medarbeider relasjoner og medarbeider- medarbeider relasjoner innad i organisasjonen. Denne problemstillingen er viktig, da den undersøker bytterelasjoners betydningen for motivasjon i arbeidslivet. Spesielt vil oppgaven være rettet mot bytterelasjoner til studenter i deltidsstillinger, som er en betydelig del av butikk- og tjenestenæringene i de større byene i Norge. Dette er ansatte med kortere arbeidsforhold og som gjerne har et større fokus på studiet enn arbeidet. I oppgaven vil deltidsansatte bli henviset til som medarbeidere, da dette er den gruppen oppgaven vil sette fokus på.

OPPGAVENS OPPBYGNING

Jeg gjennomførte en kvalitativ undersøkelse ved å intervju 6 informanter fra en skobutikk oppgaven tar utgangspunkt i. Informantene består av lederen og fem deltidsansatte, hvorav disse er studenter. Skobutikken er del av en større

butikkjede og butikken har en stor kapasitet med flere ansatte, hvor flertallet er studenter. Gjennom undersøkelsen vil jeg knytte ulike funn opp mot teorier, samt drøfte funnene opp mot problemstillingen. Oppgavens hensikt er å undersøke hvordan sosiale og økonomiske relasjonene skaper ulike utgangspunkt for indre motivasjon. Indre motivasjon er karakterisert, ifølge selvbestemmelsesteorien, ved oppfyllelse av kompetanse, autonomi og tilhørighet. Jeg ønsker å knytte dette opp til hvordan medarbeidernes relasjoner er med på å skape og endre disse ulike faktorene.

TEORI

Mitt valg av tema og problemstilling bygger på tidligere tanker og holdninger jeg selv har hatt i arbeidslivet. Jeg har på grunnlag av interesse, erfaring og aktualitet valgt problemstilling og teori. Først vil jeg legge frem selvbestemmelsesteorien av Deci og Ryan (2000) som grunnlag for ulike perspektiver på ansattes indre motivasjon (Deci og Ryan, 2000). I denne teorien tar utgangspunkt i at indre motivasjon er skapt av tre faktorer; autonomi, kompetanse og tilhørighet. Videre vil oppgaven legge fokus på relasjoner som grunnlag for opplevelsen av tilhørighet. Det er Peter M. Blau (1964) sine rammer for sosial bytteteori som vil være det teoretiske grunnlaget for relasjoner, samt vinklinger fra andre studier (Buch, Kuvaas og Dysvik., 2019). Leder-medarbeider-relasjonsteorien gir en forståelse for hvorfor ulike bytter finner sted, og gir fylde til bytteteorien. Da spesielt Kuvaas og kolleger (2012a) studie om sosiale- og økonomiske leder-medarbeider relasjoner (Kuvaas, Buch, Dysvik og Haerem, 2012a). I korte trekk vil oppgaven undersøke ansattes opplevelse av økonomiske og sosiale relasjoner til organisasjonen og hvordan dette dekker ulike behov for indre motivasjon. Jeg anser dermed disse teoriene som et godt grunnlag for å kunne besvare problemstillingen.

MOTIVASJON

Ifølge Buch med kolleger (2019) er det vanlig blant praktikanter å betrakte motivasjon som et endimensjonalt fenomen som varierer i mengde eller styrke (Buch et al., 2019). Motivasjon ifølge store norske leksikon (2020) er et samlebegrep for de faktorene som setter i gang og som styrer menneskers atferd (Snl, 2020). Motivasjon er subjektivt og vil være preget av forskjellig grad av mengde og styrke. Dermed er heller ikke motivasjon sammenlignbart mellom

ulike individer. Vi har alle ulike utgangspunkt for hva som driver oss til å utføre en handling.

Motivasjon deles opp i ytre og indre motivasjon, hvorav ytre motivasjon er preget av eksterne motivasjonsfaktorer. Disse eksterne faktorene kan være lønn eller andre goder man oppnår ved handling. Indre motivasjon er preget av interne motivasjonsfaktorer. Dette kan være faktorer som opplevelsen av glede og mestringsfølelse ved å utføre handlingen i seg selv. Dermed kan man ved kjennskap til de ulike motivasjonsmekanismene motivere individer til å handle. Indre motivasjon blir videre definert av Deci og Ryan (1992) som en iboende kraft individer har som handler på bakgrunn av en genuin egeninteresse (Deci og Ryan, 1992). Videre forklares det at for individet er handlingen i seg selv belønnende, gjennom spontane opplevelser av glede og interesse.

Ifølge selvbestemmelsesteorien vil den subjektive opplevelsen av autonomi bygges på tre ulike kvaliteter; kontrollplassering, fri vilje og opplevelsen av valgfrihet. Ved kontrollplassering menes det grunnlaget for hvorfor individet gjennomfører en handling, enten ved indre kontrollplassering, eksempelvis ved eget ønske eller ytre kontrollplassering, eksempelvis hvor man bør/må gjennomføre en handling basert på ytre konsekvenser (Deci og Ryan, 2000). Fri vilje legger vekt på hvorvidt individet engasjerer seg i handlingen av fri vilje. Individets opplevelse av valgfrihet legger grunn for valg basert på ønske og ikke valg mellom ulike alternativer. Eksempelvis om man får velge hva man selv vil gjøre av arbeidsoppgaver, eller om man får velge mellom forskjellige alternativer av oppgaver. Her vil det være en ulikhet i fri vilje, hvorav det første gir full frihet. Mens det andre alternativet kun gir muligheten til å velge mellom alternativer, og ikke vil være av ren fri vilje. Opplevelsen av kompetanse bygger på hvorvidt individet føler seg kompetent og får bruk for sin kompetanse i arbeidet. Følelsen av kompetanse og gjennomførelse av oppgaver knyttet til dette skaper mestringsfølelse hos individet, som igjen skaper indre motivasjon. Indre motivasjon blir sterkere av tilhørighet ettersom mennesker har iboende et grunnleggende emosjonelt behov for å knytte seg til andre mennesker (Ryan og Deci, 2000). Videre kan dermed sosial bytteteori av Blau (1964) være et godt grunnlag for hvorfor mennesker søker ulike relasjoner basert på forskjellige nivå

av indre og ytre motivasjon (Buch et al., 2019). Dette fordi arbeidstakerne vil ha ulike intensjoner og ønsker for arbeidsforholdet.

SOSIAL BYTTETEORI

Sosial bytteteori av Blau (1964) defineres ved at individer skaper sosiale relasjoner på grunnlag av goder. De forventer at relasjonene vil være givende ved at de da mottar materielle og sosiale goder ut av det (Buch et al., 2019, s.88). I følge Cropanzano og Mitchell (2005) kan de ulike godene som en ønsker å motta være kjærlighet, penger, status, informasjon, varer og tjenester. Sosiale bytterelasjoner vil skapes og utvikles gradvis over tid (Cropanzano og Mitchell, 2005. s. 881). Blau (1964) sosial bytteteori setter rammeverket for forståelsen av ansattes atferd og prososial motivasjon i organisasjoner (Buch et al., 2019). Teorien skaper forståelse for relasjonen mellom medarbeiderne og organisasjonen. Samt at medarbeiderne utvikler ulike sosiale bytterelasjoner med organisasjonen de jobber i.

Som presentert av Buch med kolleger (2019) mener Kuvaas med kolleger (2008) at ansatte med en sosial bytterelasjon til organisasjonen vil ha flere muligheter for å dekke behovene for kompetanse, tilhørighet og autonomi (Buch et al., 2019). Ansatte med sterkere økonomisk bytterelasjon til organisasjonen vil derimot oppleve at den upersonlige transaksjonelle relasjonen hindrer dem i opplevelse av kompetanse, tilhørighet og autonomi, som igjen reduserer deres indre motivasjon. Forskning knyttet til bytterelasjoner bygger på gjensidighetsnormen og prososial motivasjon, men en kan også tenkes at ansattes økonomiske og sosiale bytterelasjoner bygger indre og ytre motivasjon. Gjensidighetsnormen tilsier at man bør gjengjelde den fordelaktige behandlingen man får fra andre. Prososial motivasjon viser til ansatte som føler en sterk forpliktelse til å gjengjelde støtten og fordelene de har mottatt fra organisasjonen, dette ved å yte en innsats som går utover minimumskravet i deres stillingsbeskrivelse. Dermed gjøres dette ikke bare for å høste fremtidige goder, men også for å vise takknemlighet overfor organisasjonen.

En studie av Kuvaas og kolleger (2008) viser til at indre motivasjon delvis kan forklare hvorfor sosiale bytterelasjoner ofte fører til positive utfall for organisasjonen. Disse utfallene er arbeidskvalitet, arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd

og ønske om å bli værende i organisasjonen. Det ligger med andre ord flere motivasjonsmekanismer enn kun gjensidighetsnormen (Kuvaas, Arnulf og Dysvik, 2008). De fant også ut at en økonomisk bytterelasjon gir negativ effekt på de samme utfallene. Dette kan delvis forklares av mangel på indre motivasjon som underminerer organisasjonsutfallene. Buch og kolleger (2019) legger på bakgrunn av dette frem påstanden om at en sosial bytterelasjon bygges opp ved prososial og indre motivasjon, mens økonomiske relasjoner derimot i hovedsak bygges opp ved ytre motivasjon (Buch et al., 2019, s. 99).

Gjensidighet, Tillit og Fokus

Et av Blau (1964) viktigste bidrag ved sosial bytteteori var å skille mellom sosiale bytterelasjoner og økonomiske bytterelasjoner (Buch et al., 2019). Sosiale bytterelasjoner er diffuse og uspesifiserte forpliktelser, mens økonomiske bytterelasjoner derimot er spesifisert på forhånd. I en sosial bytterelasjon er investering, tillit og gjensidighet viktig for å bygge en god relasjon. Blau trekker også frem gjensidighetsnormen av Gouldner (1960) som et viktig poeng i sosial bytteteori. Videre tilsier Blau at tidspunkt for gjensidighet også kommuniserer relasjonen mellom partene (Buch et al., 2019, s. 89).

I følge Cropanzano og Mitchell (2005) er ikke sosiale bytter mulig å forhandle med i samme grad som ved økonomiske bytter. Økonomiske bytter er også tidsbegrenset, i motsetning til sosiale bytterelasjoner som påløper på ubestemt tid (Cropanzano og Mitchell, 2005. s. 881). Grovt sett er hovedskillene på økonomiske- og sosiale bytterelasjoner tillit, spesifiseringen i bytterelasjonen, gjensidighetsnormen, sosialt emosjonelt vs. finansielt fokus og langtidsperspektivet. Når man anvender sosial bytteteori mellom medarbeider og organisasjonen tilsier det at medarbeidere bytter sin arbeidskraft mot sosiale og økonomiske goder fra organisasjonen, og at det er gjennom slike bytter man skaper økonomiske- eller sosiale bytterelasjoner i organisasjonen.

I følge Deckop og Cirka (1999) kan ansatte som opplever tillit til organisasjonen, sette deres interesser fremfor sine egne. Dette er en tillit basert på hva man gir til og får fra organisasjonen (Deskop og Cirka, 1999, s. 420-428). Blau (1964) mente at ansatte som følte en sterk sosial bytterelasjon til organisasjonen ville være mer prososialt motiverte. Men om den ansatte derimot utvikler en økonomisk bytterelasjon, vil fokuset være rettet mot avgrensede spesifikke bytter med et

kortsiktig finansielt fokus (Buch et al. 2019). Det vil da si at når et bytte er gjennomført, er transaksjonen også over og et eventuelt nytt bytte må spesifiseres i en ny avtale. Tilliten som oppstår i en slik transaksjon, ifølge Scandura og pellegrini (2008), kalles kalkulatativ tillit. Dette er den eneste nødvendige tilliten i en slik transaksjon og handler i stor grad om tillit til at avtalen holdes. (Buch et al., 2019, s. 90). Man kan dermed forvente at en med sterk økonomisk bytterelasjon vil levere tilfredsstillende arbeid i henhold til det som er spesifisert i arbeidskontrakten, men ikke noe utover dette.

Prestasjon og holdning

En studie av Shore og kolleger (2006) viste at desto mer sosial bytterelasjon ansatte hadde til organisasjonen, jo sterkere arbeidsprestasjoner og produktive holdninger hadde de. Studien viste også at desto mer økonomiske relasjoner ansatte hadde, jo svakere var arbeidsprestasjonene og produktive holdninger til organisasjonen. Forskning basert på måleinstrumentene fra denne studien viser også til de samme resultatene. Altså at en sosial bytterelasjon til organisasjonen stadig er positivt for ansatte og for organisasjonen, mens en økonomisk bytterelasjon er knyttet til lavere arbeidsprestasjoner, mindre produktive holdninger, høyere intensjoner om å avslutte arbeidsforholdet og mindre ekstrarolleatferd (Shore, Tetrick, Lynch og Barksdale, 2006, s. 837-867).

I boken *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* av Buch og kolleger (2019) er det henvist til en kommentar av dette fra Harrison et al. (2006) og Kuvaas et al. (2015). De mener at det antakeligvis heller ikke er slik at kortsiktige økonomiske bytter er i stand til å ta innover seg alle betingelsene som inngår i å gjøre en god jobb, ettersom jobber i dagens samfunn er relativt sammensatte og komplekse (Buch et al., 2019, s. 91). Her kan det være interessant å se på hvorvidt det å være butikkmedarbeider er et komplekst og sammensatt yrke.

O'Donnell med kolleger (2012) undersøkte hvorvidt økonomiske og sosiale bytterelasjoner fungerer som virkemekanismer for sammenhengen mellom organisatorisk støtte og forpliktende organisasjonsengasjement (O'Donnell, Jayawardana og Jayakody, 2012, s. 125-142). Denne studien viser at ansattes opplevde organisatorisk støtte har både negative og positive sammenhenger med deres opplevde økonomiske og sosiale bytterelasjon til organisasjonen. Dermed tilsier studien det samme som Shore og kolleger (2006) sin studie. Altså at dersom

organisasjonen viser tillit og investering til de ansatte, øker dette opplevelsen av å være i en sosial bytterelasjon, og reduserer opplevelsen av å være i en økonomisk bytterelasjon (Shore et al., 2006). Videre kan dermed studiene vise hvorfor organisatorisk støtte knyttes sammen med forpliktende organisasjonsengasjement. Altså at sosiale bytterelasjoner forklarer sammenhengen både mellom arbeidsprestasjon og organisatorisk støtte og sammenhengen mellom affektiv organisasjonsforpliktelse og organisatorisk støtte.

Byrne med kolleger (2011) henviser videre til at sosiale bytterelasjoner kan forklare sammenhengen mellom tillit til lederen og affektiv organisasjonsforpliktelse og arbeidsprestasjoner. Sosial tilknytning til organisasjonen skjer dermed både av støtte fra organisasjonen og tillit til leder. Leder kan i mange sammenhenger også ansees av ansatte som en representasjon av organisasjonen, dermed er denne sammenhengen svært logisk (Byrne, Pitts, Chiaburu og Steiner, 2011, s.108-122).

HR-Praksis

Det er flere studier som tyder på at organisasjoners HR-praksis kan ha en stor betydning for ansattes opplevelse av økonomiske og sosiale bytterelasjoner. En studie utført av Redmond (2013) undersøkte hvordan økonomiske og sosiale bytterelasjoner stimuleres av de ansattes oppfatning til organisasjonens kompetansemodell. Kompetansemodellen kan defineres som en organisasjons ønsket atferd, ferdigheter, kunnskap og holdninger som en vil at ansatte skal ha for å støtte organisasjonens strategi. Denne danner, ifølge Redmond, grunnlaget for rekruttering, feedback, motivasjonsfaktorer, opplæring og utvikling. Ansatte er mer tilbøyelige til å oppleve en sosial bytterelasjon til organisasjonen dersom de oppfatter kompetansemodellen som personlig relevant, strategisk og dersom de føler seg rettferdig belønnet (Redmond, 2013, s. 771-792).

Sosiale og økonomiske bytterelasjoner har både positive og negative innvirkninger til utfall for arbeidskvalitet, arbeidsinnsats, ekstrarolleatferd og mer aktiv søken etter utvikling av egen kompetanse for videre karrieremuligheter. Slik som at medarbeidere med en økonomisk bytterelasjon ikke vil yte ekstrarolleatferd eller over det som er forventet av arbeidsinnsats. Mens en medarbeider med sosial bytterelasjon vil være opptatt av å yte mer og prestere

godt. Shore med kolleger (2015) påpeker at det er ansattes tolkning og opplevelse av organisasjonens HR-praksis som indirekte virker på arbeidsprestasjoner (Shore, Coyle-shapiro og Chang, 2015).

I en studie utført av Kuvaas og kolleger (2012b) ønsket de å finne ut av sammenhengen mellom ansattes opplevelse av kunnskapsdeling og læringstrykk (Kuvaas, Buch og Dysvik, 2012b). De undersøkte om denne sammenhengen er avhengig av indre motivasjon og opplevd relasjon til organisasjonen. Studiet viste en positiv sammenheng mellom kunnskapsdeling og læringstrykk for ansatte med lavere opplevd økonomisk bytterelasjon og høyere indre motivasjon. I tillegg var det høye nivåer av opplevd sosial bytterelasjon til organisasjonen. I studien fant de også ulike interessante konsekvenser. Slik som at organisasjonen får mest mulig ut av utviklings- og treningstiltakene, dersom ansattes opplevelse av bytterelasjonen er identifisert. Videre tydet funnene fra studien om at ansattes opplevde læringstrykk kun øker ansattes kunnskapsdeling under særegne motivasjonelle omstendigheter. Ansatte med indre motivasjon deler kunnskap for sin egen skyld, mens mindre indre motiverte ansatte trenger å veiledes for økt opplevelse av læringstrykk. Studien viste også at læringstrykk var negativt relatert til økonomisk bytterelasjon og positivt relatert til sosial bytterelasjon. Dette er gjerne forventet ettersom læringstrykk er en form for investering i organisasjonens ansatte (Kuvaas et al., 2012b).

LEDER-MEDARBEIDER-RELASJON

Ettersom medarbeiderne, som tidligere nevnt, ofte kan anse leder som en representant for organisasjonen, vil leder-medarbeider relasjonen innad i organisasjonen være relevant å undersøke. LMR-teorien tilsier at lederen differensierer mellom sine underordnede og utvikler høykvalitets relasjoner med kun noen få (sosiale bytterelasjoner) og lavkvalitets relasjoner (økonomiske bytterelasjoner) med flere. Oversiktsanalyser støtter LMR-teorien og viser til positive sammenhenger mellom arbeidsprestasjon (Gerstner og Day, 1997), ekstrarolleatferd (Ilies, Nahrgang og Morgeson, 2007) og holdninger som affektiv organisasjonsforpliktelse og jobbtilfredshet (Dulebohn, Bommer, Brouer og Ferris, 2012) til høykvalitets LMR. Videre viser en oversiktsanalyse av Martin og

kolleger (2015) at sammenhengene mellom LMR-teori, ekstrarolleatferd og prestasjon i større grad kan forklares av faktorer som jobbtilfredshet, tillit til lederen og motivasjon. Denne oversiktsanalysen viser en integrasjon av selvbestemmelsesteorien og LMR. Martin og kolleger argumenterer videre at LMR vil øke indre motivasjon ettersom leder i en høykvalitets relasjon med ansatte vil ta ansvar for å dekke behov for autonomi, tilhørighet og kompetanse (Martin, Guillaume, Thomas, Lee og Epitropaki, 2015).

SLMR og ØLMR

Videre i LMR-teori har man begynt å legge et skille mellom sosiale leder-medarbeider-relasjoner (SLMR) og økonomiske/transaksjonelle leder-medarbeider-relasjoner (ØLMR). Hvorav SLMR blir ansett som en høykvalitetsrelasjon og ØLMR blir sett på som en lavkvalitetsrelasjon (Wayne, Coyle-Shapiro, Eisenberger, Liden, Rousseau og Shore, 2009). Sosial bytteteori legger til rette for LMR-forskning. Her representerer sosiale og økonomiske bytterelasjoner derimot ulike kvaliteter og bør behandles deretter. Dette kan eksempelvis forklares ved at en person med lavere sosial bytterelasjon til lederen ikke nødvendigvis har en sterk økonomisk bytterelasjon til lederen. Fravær av sosial bytterelasjon til lederen kan skyldes andre ting, som for eksempel fravær av ledelse.

Buch med kolleger (2019) har ved inspirasjon fra Shore og kolleger (2006) laget et skille mellom og måleinstrument for både sosiale og økonomiske leder-medarbeider-relasjoner (Buch et al., 2019, s.101). Dermed vil SLMR være sammenlignbart med hvordan man tradisjonelt har målt høykvalitets bytterelasjoner, reflekterer ØLMR den økonomiske bytterelasjonen mellom leder og medarbeider. Økonomiske leder-medarbeider-relasjoner er, i likhet med økonomiske bytterelasjoner, ikke nødvendigvis negativt for organisasjonen. Da den ansatte med en sterk økonomisk LMR, vil ifølge sosial bytteteori levere tilfredsstillende arbeidsprestasjoner. På tross av dette viser videre ansatt-organisasjons-relasjons forskning at det konsekvent finnes negative sammenhenger mellom arbeidsprestasjoner og økonomiske bytterelasjoner til organisasjonen (Buch et al., 2019). Song og kolleger (2009) antydte at medarbeidere med høyere økonomiske bytterelasjoner i større grad bekymret seg over belønning for innsats, hadde liten forventning og tålmodighet for fremtidig

avkastning, og dermed tilslutt ville fokusere på egeninteresse framfor kollektive mål (Song, Tsui og Law, 2009). Slik forskning legger grunn for å tro at liknende funn også vil finnes i ØLMR.

I en studie utført av Kuvaas med kolleger (2012a) undersøkte de ØLMR og SLMR sammenheng med arbeidsprestasjoner og ekstrarolleatferd. Studien målte arbeidsprestasjon som både arbeidsinnsats og arbeidskvalitet. I samsvar med tidligere oversiktsanalyser av høykvalitets leder-medarbeider-relasjoner, fant de at en sosial bytterelasjon til nærmeste leder er knyttet til sterkere arbeidsprestasjoner og mer ytelse av ekstrarolleatferd. Videre i studien fant de at en sterkere økonomisk relasjon er knyttet til lavere arbeidsprestasjoner og mindre ytelse av ekstrarolleatferd. Men det viktigste funnet i studien er avdekningen et av en svak til moderat sammenheng mellom ØLMR og SLMR, som dermed tilsier at SLMR og ØLMR er to ulike og uavhengige dimensjoner av leder-medarbeider-relasjonen (Kuvaas, Buch, Dysvik og Haerem, 2012a).

Senere i en ny studie av Buch og kolleger (2014) ønsket man å undersøke sammenhengen mellom kun arbeidsinnsats og SLMR og ØLMR ytterligere. Dette skillet mellom arbeidsinnsats og arbeidskvalitet er viktig ettersom tidligere funn legger fokus mellom ytre insentiver og prestasjonskvantitet, og ikke prestasjonkvalitet. Dermed fant man en sterk positiv sammenheng mellom SLMR og arbeidsinnsats for ansatte med lav indre motivasjon og ingen sammenheng mellom SLMR og arbeidsinnsats hos ansatte med sterk indre motivasjon. På grunnlag av dette kan man tenke seg at en sosial relasjon til leder er spesielt viktig for ansatte med lavere indre motivasjon. En økt rasjonell ledelse kan dermed kompensere for lavere nivåer av indre motivasjon når det gjelder å øke arbeidsinnsatsen til ansatte. En økt økonomisk relasjon til ledelsen henger sammen med lavere arbeidsinnsats, uansett nivå av indre motivasjon (Buch, Kuvaas, Dysvik og Schyns, 2014).

Teoriene representert her viser til motivasjon, med fokus på selvbestemmelsesteorien. Hvorav autonomi og kompetanse vil være grunnleggende faktorer for hvorvidt medarbeiderne føler at lederen og organisasjonen investerer i dem. Tilhørighet er også en viktig del av indre

motivasjon og kan styrkes eller svekkes ved hjelp av å bevisstgjøre investering i en sosial bytterelasjon.

Slik som Inger Kontochristost legger til i en artikkel i Ledernytt; *“En bedrift der man respekterer hverandres ulikheter og utnytter disse som den ressursen de er, vil være en mer produktiv arbeidsplass.”* (Ledernytt, 2019). Medarbeidere som er indre motiverte vil gjerne prestere bedre, og utløser engasjement og glede videre til andre. Disse medarbeiderne vil i større grad bidra til organisasjonen enn medarbeidere som i større grad jobber for å motta ytre goder. Organisasjonen vil dermed kunne tjene på å tilrettelegge for gode relasjoner, som bidrar til opplevelsen av tilhørighet som igjen vil øke deres opplevelse av indre motivasjon.

METODE

En metode legges frem som en planmessig fremgangsmåte (Gripsrud, Olsson og Silkoset, 2016). Jeg har ut fra problemstillingen min valgt å bruke en kvalitativ metode, altså dybdeintervju. Denne metoden har egenskapen til å gå i dybden for å skape forståelse og den vil kunne fange opp erfaringer, opplevelser og beskrivelser fra medarbeidere og leder. Metoden samler opp kvalitativ data, som brukes til analytiske beskrivelser og forståelser av sammenhenger (Gripsrud et al., 2016). Jeg valgte å samle data ved dybdeintervju, da dette er en måte å skape tosidighet mellom intervjuer og respondentene. Dette var også gjort på grunnlag av ønsket om minst mulig påvirkning av informanten fra andre personer og mest mulig individuell informasjon. Informantene kan også oppleve det som ubehagelig å snakke om egne erfaringer, holdninger og atferd på egen arbeidsplass, spesielt i negativ forstand. Individuelle dybdeintervjuer var dermed det som i størst grad ville skape ærlige svar og dermed skape større validitet og kvalitet til studien.

BEDRIFTEN

Bedriften som oppgaven bygger sine funn på er en skobutikk i Oslo. Denne skobutikken har en høy andel studenter som deltidsansatte, hvor de i arbeidskontrakten er satt til å jobbe mellom 4-12 timer i uken. Disse ansatte jobber gjerne fra ansettelse og ut studieløpet, som tilsier en ansiennitet mellom 1-3 år. I løpet av en arbeidsdag i bedriften jobber heltidsansatte dagtid, og deltidsansatte kveldstid. Det er som regel få ganger hvor disse gruppene jobber

blandet. Butikken har som regel 3-4 ansatte på vakt i butikken samtidig. Unntaket av dette er lørdager hvor heltidsansatte og deltidsansatte jobber blandet ettersom man er 6-8 ansatte i butikk. Dette er med andre ord en stor butikk med flere ansatte. Som følger av forskjellige arbeidstider og utskiftning av ansatte i løpet av dagen, vil også relasjonene blant ansatte være ulike. Heltidsansatte tilbringer store deler av dagen, ukene og årene sammen, og vil skape sterke relasjoner seg imellom. Dette utgjør en mindre gruppe av de ansatte. Deltidsansatte som er en større gruppe, jobber færre timer spredt over flere dager, hvor det gjerne varierer mellom hvilke deltidsansatte som er satt opp sammen. På tross av færre timer sammen, bygger disse ansatte relasjoner ved at de er i samme aldersgruppe og livssituasjoner. Butikken har regelmessige personalmøter hvor viktige ting blir tatt opp og eventuelle kurs. Ledelsen har innført ulike tiltak for trivsel i butikk, som en sosial ordning kalt "High Five" og forfriskninger til ansatte på lørdager, hvor det gjerne er høyt trykk i butikken. "High Five" er en ordning hvor en liten andel av salget på spesifikke produkter går til en felles konto for sosiale sammenkomster for de ansatte.

BEGRENSNINGER

Oppgaven ville fra starten av være i stor grad preget av særlig to hovedbegrensninger. Første begrensning er at jeg er nært knyttet til leder og medarbeiderne i bedriften, ved at jeg selv jobber der. Dette kan prege oppgaven ved informantenes formuleringer og svar i intervjuet. Man må dermed ta forbehold om at min posisjon i organisasjonen kan påvirke intervjuets validitet og reliabilitet.

Den andre begrensningen i studien er den nåværende situasjonen rundt Covid-19. Virusets har fått store samfunnskonsekvenser, deriblant isolering, karantener og permisjoner. Dette har påvirket markedet i samfunnet ved lavere kjøpekraft og mindre etterspørsel. Oppgavens kvalitative metode blir direkte begrenset av det faktum av at informantene er i karantene eller har reist til hjemsted som følger av smitte eller permisjon fra jobb. Dermed blir ikke utførelsen av intervjuene slik som planlagt. Intervjuet ville blitt gjennomført ansikt til ansikt i et lukket rom på deres arbeidsplass, men dette ble derimot gjennomført ved telefonsamtaler. Dette vil påvirket budskapet som fremmes av informantene, ettersom mye av kommunikasjon handler om språk og kroppsuttrykk. Forskning tilsier at budskap som kommuniseres uttrykkes hele 55% ved kroppsspråk, 37% ved stemmeleie og

kun 8% ved ord (Paasche, 2017). Dermed kan det ha vært en del av budskapet som falt gjennom og ikke ble synlig i dybdeintervjuene. Deler av dette kunne blitt løst ved å bruke Skype eller Zoom. Disse alternativene reduserte derimot kraftig informantenes ønske om å delta. Dermed ble intervjuene gjennomført på telefon, selv med begrensningene dette medførte.

UTVALG

Ifølge Jacobsen (2000) må det i kvalitative metoder settes en øvre grense for hvor mange respondenter man undersøker. Dette ettersom metoden for datainnsamling er tidkrevende og dataen som samles inn er svært detaljerte og informasjonsrike. Det er dermed vanskelig å analysere store mengder av slik data på en fornuftig måte (Jacobsen, 2000, s.158). Jeg bestemte meg derfor for å begrense antall informanter, og benyttet meg av totalt seks informanter. Gripsrud med kolleger (2016) la til grunn at målet med en kvalitativ undersøkelse er å utvikle forståelse for fenomenet. Det er dermed viktig å identifisere respondenter med gode kunnskaper om fenomenet som skal studeres (Gripsrud et al., 2016). Utvalget av informanter må være analytisk selektivt. Mitt utvalg var analytisk selektivt på bakgrunn av min egen erfaring og kjennskap til skobutikken, og valgte dermed informanter som ville gi det bredeste utvalg av data. Utvalget for oppgaven er basert på fem ansatte i 20% stilling som har 1-3 års arbeidserfaring og en leder i 100% stilling. Dette utvalget representerer de deltidsansatte, som oppgaven legger sitt hovedfokus rundt, og intervju av lederen skaper et innblikk fra en annen vinkel i organisasjonen. Jeg antok i min undersøkelse at dette utvalget har nok innsikt i eget arbeidsforhold til å gi en troverdig skildring av relevante forhold og relasjoner i organisasjonen.

GJENNOMFØRING

Det første jeg gjorde var å melde inn studien til Norsk senter for forskningsdata. Etter godkjenning av prosjektet fra NSD, gikk jeg i gang med dybdeintervjuene. Jeg tok kontakt med ansatte og leder i skobutikken, med trykk på at prosjektet var frivillig å delta i. Leder meldte interesse og ønske i å være med fra start, og videre meldte ansatte ønske om å være med. Jeg informerte alle deltakerne om at studien ville bli anonymisert, samt at alle lydfiler ville bli slettet 06.08.2020. Jeg mente at

slik informasjon ville bidra å skape åpenhet og trygghet blant deltakerne, da sensitiv informasjon ville bli delt under intervjuene. Dybdeintervjuene av medarbeiderne ble gjennomført over telefon, mens leder ble intervjuet på egen arbeidsplass, da hun ikke var permittert og dette var mulig. Intervjuene hadde gjennomsnittlig en varighet på 30 minutter, avhengig av hvor mye informantene ønsket å si. På forhånd av intervjuene spurte jeg informantene om det var greit at jeg tok opptak av intervjuet. Dette for å kunne være mer tilstede i selve intervjuet og for å i større grad kunne få med alt de sa i senere tid. Dette samtykket alle informantene til. Dette er med på å underbygge studiens troverdighet, da direkte sitater fra informantene kunne brukes i oppgaven. Jeg valgte å stille spørsmål hvor hovedfokuset lå i motivasjon basert på autonomi, kompetanse og tilhørighet. I løpet av intervjuet av ansatte vekslet jeg mellom deres forventninger og tillit til leder og andre medarbeidere og hvordan dette påvirket deres relasjoner. I intervjuet av leder ønsket jeg å få et innblikk i hennes opplevelse av de ansattes tillit og forventning, og i hvilken grad hun bidro til at disse ble oppfylt.

ANALYSE AV KVALITATIV DATA

Det første jeg gjorde etter intervjuene var å transkribere dem. Dette gjorde det enklere i analyseprosessen og økte både kjennskap og kunnskap til datamaterialet. Jeg organiserte og strukturerte svarene under hvert av spørsmålene i intervjuguiden, også med eventuelle oppfølgingsspørsmål. Jeg foretok også enkle redigeringer i noen av respondentenes utsagn for å anonymisere dataene hvor enkelte hendelser eller personer kunne gjenkjennes. Deretter tolket jeg dataen og fikk klargjort hvilke og hva slags informasjon jeg hadde fått på ulike temaer. Dette ved å sammenligne svar, se etter forskjeller og likheter og dermed finne trender som gikk igjen i svarene. Dette gjorde det lettere å luke ut irrelevant informasjon og ga en god oversikt over dataene.

VALIDITET OG RELIABILITET

Gjennom dybdeintervjuene fikk jeg mye data knyttet til problemstilling, samt de ulike temaene jeg ønsket å gå dypere inn på. Funnene var svært relevante, da informantene er deltidsansatte studenter som arbeidsgruppen oppgaven tar utgangspunkt i. Ifølge Store Norske Leksikon (2018) er validitet i hvilken grad man kan trekke gyldige slutninger om det man har som formål å undersøke. Dette basert på hvilke resultater man oppnår i en studie eller forsøk (SnI, 2018).

Informasjonen jeg fikk fra respondentene viste i stor grad til de samme resultatene, og jeg oppfattet at informantene svarte ærlig og snakket fritt. Jeg mener heller ikke at oppgavens begrensninger i noen betydelig grad påvirket informantenes svar. Jacobsen (2000) uttrykker at man i samfunnsvitenskapen ofte heller peker til intervjusubjektivitet enn sannhet. Intervjusubjektivitet forklarer at det nærmeste en kommer sannheten, er at flere personer er enige om at noe er en korrekt beskrivelse (Jacobsen, 2000, s. 206). Oppgaven preges dermed av antagelsen av at hva flere beskriver som riktig, er sannheten. Det var som regel få avvik i informantenes utsagn, opplevelser og tanker.

I følge Store Norske Leksikon (2020) brukes reliabilitet om målingers konsistens eller stabilitet (Snl, 2020). I utformingen av intervjuguiden var jeg oppmerksom på ikke å inkludere ledende spørsmål, da dette kan påvirke hvordan informanten svarer. Om intervjuguiden i større grad hadde stilt ledende spørsmål, ville svarene fra informantene vært påvirket av formuleringen og meg. Dermed ville det også vært vanskeligere for andre forskere å få samme resultat på et senere tidspunkt. Studien ville dermed i mindre grad vært troverdig, stabil og konsistent. Jeg gjennomførte individuelle dybdeintervjuer, da dette tvinger informantene til å svare alene. Dersom man for eksempel hadde benyttet seg av fokusgrupper, ville informantenes svar bli preget av hverandre. Jeg var også opptatt av å skape en intervjusituasjon informantene opplevde som komfortabel, som var hovedargumentet for valget av telefonsamtale fremfor Skype. Dette etter ønske fra informantene selv, da man lett kunne føle seg eksponert ved video og ikke bare lyd. Jeg tydeliggjorde at all data vil bli slettet etter endt studie. Dette kan også ha bidratt til en sterkere troverdighet i informantenes svar. Senere i funn og diskusjon kan man se at svarene til informantene i stor grad kan knyttes opp til teori og forskning. Jeg vil også legge trykk på at min oppgaves funn og undersøkelser ikke er generalisert. Min oppgave gir kun et innblikk i denne spesifikke skobutikkens ansattes tanker og holdninger om egen relasjon og motivasjon.

RESULTAT

I resultatet vil jeg legge frem mine funn fra intervjuene og diskutere disse i lys av teoriene i oppgaven. Først vil jeg legge frem funn relatert til selvbestemmelsesteorien, hvor jeg går inn i den indre motivasjonen hos medarbeiderne i skobutikken. Deretter vil jeg gå inn i hver enkel faktor for indre

motivasjon; Kompetanse, Autonomi og tilhørighet. Oppgaven vil legge vekt på funn knyttet til hvordan medarbeiderne opplever disse ulike motivasjonsfaktorene. Videre vil funnene vise til hvordan relasjoner i organisasjoner kan skape en følelse av tilhørighet. Fokuset vil ligge i stor grad på tilhørighet, ettersom dette er den mest opplevde motivasjonsfaktoren for medarbeiderne i organisasjonen. Funnene vil videre gi grunnlag for å diskutere problemstillingen.

MOTIVASJON

I løpet av intervjuene fikk jeg fort et inntrykk av at de fleste informantene er ytre motivert. Hvor hovedfokuset lå i lønnen man tjente som arbeidstaker. Det som derimot var interessant var at informantene i stor grad opplevde at det sosiale arbeidsmiljøet og relasjonene som følger også var en motiverende faktor. Slik som informantene redegjør;

“Eneste motivasjonen min er enkelt og greit lønnen. Eneste grunnen for at jeg har jobben er for at jeg skal ha litt ekstra penger å leve på i måneden. Finner i tillegg en glede i å vite at jeg skal jobbe med andre studenter på rundt samme alder som meg.”

“Det er jo de jeg jobber med, som gjør at jeg synes det er gøy å komme på jobb. Jeg synes jo også at det er ålreit å selge sko. Også er det jo lønn”.

“Motivasjonen min er å ha en jobb jeg liker å gå til fordi det er noen jeg liker å jobbe med, og selvfølgelig penger til å overleve som student”.

Spesielt det siste funnet er interessant da det gir en mulig forklaring på det statistikken fra SSB viser om studenter og deltidsarbeid, at flere velger å jobbe ved siden av studiene, på grunn av lønn. Selv med konsekvensene dette kan ha på studiekvaliteten. Studenter flest kan jobbe i butikk. Det er mange ulike typer butikker, med ulikt fokus på arbeidsmiljø, konkurransefaktorer og lønn. Men ut fra funnene i intervjuet vises det at relasjoner er en viktig faktor for trivsel i denne skobutikken. Slik som en informant klargjør ved:

“Det er jo ikke en hemmelighet at dette kun er et stoppested før man kommer videre inn i en relevant jobb, men igjen da er det jo mange andre

steder man kunne ha jobbet, men at man er glad for at man er der man er.”

Videre ble også informantene spurt om hvorvidt de opplevde motivasjon gjennom arbeidet og hva som drev de til å yte på jobb. Ettersom arbeidsoppgavene for en deltidsansatt i skobutikken er relativt ensidig, vil fortrinnsvis ikke autonomi være en stor kilde for motivasjon. Funn fra intervjuene tyder på at de fleste liker å være produktive på jobb ettersom det styrker en opplevelse av mestringsfølelse.

“Det er jo kanskje litt av den godfølelsen man får dersom man stått på skikkelig, eks. ryddet en hylle og gjort det skikkelig fint. Følelsen av det å ha mestret noe. Det er jo også en mestringsfølelse i det å selge et riktig produkt. Det å vite at den skoen var helt riktig for deg og den kommer du til å ha skikkelig glede av. En god følelse, det er nok det i seg selv som er motivasjonen til å stå på.”

Videre viste funnene at medarbeiderne var produktive på jobb ettersom det får tiden til å gå og man møter sjefens forventninger om at ting blir gjort. Slik som Blau (1964) fremstilte prososial motivasjon kan man tenke seg at medarbeidernes opplevelse av sosiale relasjoner, styrker forpliktelsen til organisasjonen og dermed gjør at de yter mer (Buch et al., 2019, s.88).

“Ofte så er det jo for å få tiden til å gå. Men også fordi sjefen har en forventning til hva som skal være gjort når hun kommer på jobb dagen etter. Jeg liker jo at disse tingene da er gjort. Også er det jo sånn som å pakke opp varer er det jo for å se hvilke nye sko vi får. En god blanding av begge deler”.

“Gjør jeg en ekstra innsats på jobb er det enten for å imponere sjefen, hvis hun har gitt oss/meg en ekstrajobb, eller så er det for å få tiden til å gå”.
“Det er jo et ønske om å bidra, men også det at på en lørdag så får det tiden til å gå ved å gjøre en god jobb. Tiden går mye raskere dersom man er flinkere til å engasjere seg i kunder osv. Det blir to fluer i en smekk. At man gjør en ekstra innsats for å få tiden til å gå. Men det gir meg noe å selge også, men det er i hovedsak for å få tiden til å gå”.

Disse funnene kan tyde på at medarbeiderne yter på jobb for å overholde og respektere sjefens forventninger, og dermed viser en viss grad av prososial motivasjon. Funnene viste også til medarbeidernes motivasjon om å få tiden til å gå, som derimot refererer til deres egen interesse enn organisasjonens gode. En produktiv medarbeider vil være bra for organisasjonen, uansett om medarbeideren er drevet av egen interesse om å få tiden til å gå eller en interesse i å bidra. Fra forskning kan man tyde at medarbeidere med en økonomisk bytterelasjon vil levere et godt arbeid i henhold til kontrakt, mens medarbeidere med en sosial bytterelasjon vil ønske å levere godt arbeid. Men kan man skape høyere nivåer av indre motivasjon hos medarbeiderne ved å styrke de sosiale relasjonene i organisasjonen?

SELVBESTEMMELSESTEORIEN

Videre vil jeg derfor kartlegge den indre motivasjon blant medarbeiderne i organisasjonen. Dette ved hjelp av selvbestemmelsesteorien, hvor jeg vil gå i dybden på de tre ulike motivasjonsfaktorene. Kompetanse kan være grunnlag for å skape motivasjon og implementeringen av dette kan påvirke medarbeidernes relasjon til organisasjonen. Autonomien i en skobutikk er mangelfull, men vil uansett være viktig å sette lys på da det preger medarbeidernes jobbhverdag. Viktigst er opplevelsen av tilhørighet for medarbeiderne, spesielt i lys av sosiale bytterelasjoner innad i organisasjonen.

KOMPETANSE

Kompetanse fremmer motivasjon ved følelsen av selvsikkerhet og mestring:

“Motivasjon er å gjøre noe jeg føler jeg kan.”

Da medarbeiderne ble spurt om forventning til lederen handlet dette i stor grad om kompetanse;

“Jeg forventer jo for det første at de sørger for at det underviser og lærer oss det vi trenger å vite for å gjøre en god jobb. Jeg forventer også innimellom at de har kurs eller personalmøter, hvor vi snakker om ting som kan være viktige og interessante. At dette blir gjort innimellom, men ikke ofte.”

Medarbeidernes opplevelse av kompetanse handlet om sko og kundeservice. Selv om motivasjonen for selve arbeidet ikke er like høyt for medarbeiderne, fant de fremdeles kunnskapen nyttig. Slik som en av informantene legger til:

“I tillegg lærer man jo en del om føtter og sko, som er noe alle trenger livet ut.”

Det flest la trykk på var kunnskap og kompetanse om mennesker, da spesielt i samtaler med kunder. De ansatte opplever en forståelse og erfaring rundt ulike type mennesker og dermed forskjellige salgsteknikker. Opplevelsen av selvrealisering og mestringsfølelse gjennom å bli mer sosial og sikker på seg selv, er noe de fleste ansatte også følte på. Slik som funnene nedenfor tilsier:

“Er jo en jobb hvor man er mye i direkte kontakt med alle typer mennesker. Det skaper jo en bedre trygghet rundt mennesker, og at man rett og slett blir flinkere på å omgås med forskjellige type mennesker.”

“Man lærer jo mye om mennesker, spesielt i samtaler med kunder, om forskjellige personligheter og salgsteknikker. Man lærer kanskje også å bli mer sosial, fordi man må være sosial og litt på når man skal snakke med folk og sånn. Selvfølgelig så er det alt man lærer om sko, som er en grei faktakunnskap. Men det mest verdifulle er den interaksjonen med kundene, eller mennesker på den måten”.

“Også syns jeg man endrer seg som person. Man blir mer sikker på seg selv og utadvendt fordi man snakker mye med folk”.

En opplevelse av oppnådd kompetanseytelse er en viktig del av medarbeidernes motivasjon. Ikke bare fordi det gir en mestringsfølelse, men også da det skaper en opplevelse av å være investert i som ansatt. Videre vil også autonomi være viktig da dette i bunn og grunn er hver medarbeiders jobbhverdag.

AUTONOMI

Som tidligere nevnt vil ikke autonomi utgjøre en stor del av den indre motivasjonen til medarbeiderne, ettersom arbeidsoppgavene er relativt enkle og standardiserte. Men autonomi kan uansett være betydelig, siden funn om ulikheter kan påvirker ytelse på jobb og relasjonen mellom leder og medarbeiderne.

Autonomi bygger som nevnt på tre ulike kvaliteter; kontrollplassering, fri vilje og opplevelsen av valgfrihet. Kontrollplasseringen til medarbeiderne er i stor grad ytre kontrollert, ettersom de fleste ikke er indre motivert i selve arbeidet i skobutikken. Derfor handler de i stor grad ut fra hva som må og bør gjennomføres i løpet av en arbeidsdag. Medarbeidernes oppfatning av hva deres arbeidsoppgaver innebar var relativt like; selge sko, kundeservice, stå i kassa, pakke opp varer, legge inn varer, rydde, vaske, organisere lager. Det var ingen oppfatning av at man utførte ekstrarolleatferd. De ansatte holdt seg som regel innenfor sine arbeidsoppgaver, men i ulik grad av gjennomførelse og utfoldelse.

En interessant observasjon var at visse arbeidsoppgaver var det en uklart oppfatning på om man kunne gjøre eller ikke. Dette var å legge inn varer på lager. Dette er en arbeidsoppgave som krever mer opplæring og kompetanse. Noen anså det som en vanlig arbeidsoppgave, mens andre oppfattet det som en oppgave de ikke kunne gjennomføre. Rett og slett fordi de ikke vet hvordan. Informantene ønsket også å lære mer av de grunnleggende tingene i skobutikken som mange følte de ikke hadde fått med seg fra starten. Spesielt ettersom man følte at arbeidsoppgavene i skobutikken ble basert på hvilken kompetanse og kunnskap man har. Det ble også uttrykt en opplevelse av at man ikke investerte tid i å lære alle de ulike arbeidsoppgaver, men kun noen og at ledelsen valgte å kontinuerlig bruke disse medarbeiderne til denne type oppgaver. Slik som en informant sier:

“Det er jo andre som har sagt også, at dersom du ikke får med deg den ene biten fra starten av, så mister man det. Det gjør jo at det blir lagt litt vekt på at noen skal lære en ting, og da blir man gående å bruke kun disse, i stede for at alle får muligheten”.

Dette tyder på at visse medarbeiderne føler en mindre valgfrihet i arbeidsoppgaver, som igjen svekker deres opplevelse av autonomi. Derimot vil en

større valgfrihet i arbeidsoppgaver bidrar til økte nivåer av indre motivasjon hos medarbeiderne.

“Sånne ting motiverer. Det å få arbeidsoppgaver som man ikke gjør hver dag, det å bli bedt om å gjøre ting som man ikke hele tiden gjør.”

I intervjuet av lederen kom det fram at hun jobber for å etablere opplevelsen av valgfrihet blant medarbeiderne. Leder kommenterte “Jeg prøver å motivere ansatte ved å gi dem friheten av å kunne velge arbeidsoppgaver”. Videre la lederen til at hun skaper en opplevelse av valgfrihet ved fremlegging av arbeidsoppgaver og bevissthet i ordvalg. Slik som for eksempel bruken av “dere kan gjerne gjøre følgende ...” i stedet for “Dette må dere gjøre ...”. Men i henhold til teori vil ikke dette tilsi valgfrihet ettersom medarbeiderne da kun vil ha valg mellom ulike alternativer, og ikke en handling som de selv ønsker å gjennomføre av fri vilje. Men ettersom arbeidsoppgavene i skobutikken er relativt standardisert og enkle, vil medarbeiderne oppleve at friheten til å kunne velge mellom ulike arbeidsoppgaver kan skape en motivasjon til handling.

Autonomi vil påvirke hvordan medarbeiderne opplever deres relasjon til organisasjonen. Dersom de har et bredt spekter av arbeidsoppgaver og mye frihet, vil man føle en sterkere relasjon ved at man føler seg investert i som ansatt og at det er verdifullt å yte og prestere tilbake til organisasjonen. Dermed vil medarbeiderne i større grad oppleve en tilhørighet i organisasjonen. Dette er hva oppgaven vil videre fokusere på.

TILHØRIGHET

Tidligere i resultatet ble det nevnt at trivsel og relasjon er svært viktig for å etablere en følelse av tilhørighet blant medarbeiderne. Mennesker har et iboende grunnleggende emosjonelt behov for å knytte seg til andre mennesker (Ryan og Deci, 2000). Dette behovet fant man i stor grad var tilstede.

“Jeg tror og håper jo at det er litt motivasjon i det sosiale på jobb. at det er en hyggelig atmosfære og at man kommer godt overens”

Informantene ble videre spurt om deres grad av tilhørighet i organisasjonen. De ansatte svarte at de ønsker å jobbe i skobutikken da det er morsomt med sko. Videre kommenterte de at det er et godt samhold på jobben ettersom flertallet er i samme aldersgruppe og samme sted i livet. Det ble også kommentert av informantene:

“Jeg er veldig glad i slik vi har det her hos oss, hvor man er mange som jobber sammen samtidig. Det blir mye mer samhold av det. Man føler at man kommer på jobb ikke bare for å jobbe, men også for å være sosial”.

“Det er mye pga. man har satt seg godt inn i jobben og man trives med de andre ansatte. Jeg trives jo veldig godt med de jeg jobber med”.

“Det som skiller den fra andre deltidsjobber etter min mening er at vi er mange studenter, at det er godt samhold”.

Den grad av tilhørighet medarbeiderne opplever i organisasjoner er i stor grad preget av hvilke bytterelasjoner de har, både til leder og andre medarbeidere. I dette tilfelle er lederen en representant for organisasjonen, og legger grunnlag for hvilke relasjoner medarbeiderne opplever. Derfor vil jeg ta for meg sosial bytteteori som grunnlag for videre funn av tilhørighet.

SOSIAL BYTTETEORI

Som tidligere presentert i oppgaven er medarbeiderne i hovedsak er økonomisk motivert. Medarbeidere med sterk økonomisk bytterelasjon til organisasjonen kan oppleve at den upersonlige transaksjonelle relasjonen hindrer dem i opplevelse av kompetanse, tilhørighet og autonomi, som videre reduserer deres indre motivasjon. Men interessante funn fra intervjuene tyder på at relasjoner i organisasjonen påvirker den indre motivasjonen til medarbeiderne. Videre vil jeg derfor undersøke hvilke bytterelasjoner medarbeiderne opplever. Er det forskjell på medarbeidernes relasjon seg imellom og leder- medarbeider relasjonen? Og hvordan påvirker disse relasjonene medarbeidernes opplevelse av tilhørighet og dermed deres indre motivasjon?

Tillit og forventning

I sosial bytteteori legger forskningen spesielt fokus på tillit og gjensidighet. Da medarbeiderne ble spurt om deres opplevelse av tillit til andre medarbeidere var svarene at man hadde en forventning og tillit til at man fikk hjelp dersom man trengte det.

“Jeg har en god tillit til mine medarbeidere. Det er jo den teamfølelsen av at man, at alle har det samme målet. Det vil aldri være slik at alle legger inn like mye innsats, men alle gjør noe. Det er ingen som må dra lasset”.

Disse funnene tyder på at det er en gjensidig tillit medarbeiderne imellom, som er med på å styrke relasjon og dyrke følelsen av tilhørighet.

I intervjuene spurte jeg informantene hvilke forventninger og tillit de hadde til lederen, som også for mange representerer organisasjonen. Hvor svarene i stor grad var positive.

“Jeg føler jeg har en god tillit til lederen og jeg føler meg ivaretatt”.

Videre var svarene relativt like med at de ønsket å bli likestilt, uansett stilling. De ønsket en forståelse for at de som deltidsansatte har studier og at dette er av høyest prioritet. Det var en forventning til en struktur rundt arbeidsforholdet i forhold til vaktlister, slik at man har bedre mulighet til å planlegge rundt studiene. Medarbeiderne hadde en tillit fra lederen til å bli sett på jobb, men også en forståelse for at ting ble oversett. Videre mente de at tildeling av andre eller mer krevende oppgaver viste en form av tillit fra ledelsen. Men svaret flest utdypet og la til grunn var forventningen om å lære det som trengs for å gjøre en god jobb, som opplæring, kompetanseutvikling og kursing.

Gjensidighet

Funnene tydet videre på at det er ulikt mellom medarbeiderne for hva de ville vært villig til å gi og ta mellom leder og andre medarbeidere ved vakter. I hovedsak dreide det seg om hvilke konsekvenser det ville gi dersom man sa ja eller nei. De økonomiske konsekvensene er at man øker inntekt ved å si ja. De sosiale konsekvensene er derimot mer komplekse. Siden medarbeiderne har en sterkere økonomisk bytterelasjon til lederen vil det å si nei kun resultere i mulig tap av

inntekt. Medarbeidernes sosiale relasjon til lederen kan også svekkes ved å gjentatte ganger si nei, ettersom det vil gi en dårligere tillit til medarbeideren. Hvor dette kan være negativt for medarbeideren ettersom leder som arbeidsgiver kan være fordelaktig å gi et godt inntrykk til. Den sosiale relasjonen mellom medarbeiderne vil i større grad påvirkes av hvorvidt gjensidighetsnormen følges, spesielt da den relasjonen kun er en sosial relasjon. Dersom man sier mye nei til en annen medarbeider kan det svekke tillit og forventningene de har seg imellom om å hjelpe hverandre. Derimot om man hjelper hverandre med vakter og opplever en innfrielse av gjensidighetsnormen, vil dette styrke den sosiale bytterelasjoner. Medarbeidernes felles utgangspunkt med lik alder og livssituasjon, skaper en arena hvor sterke sosiale bytterelasjoner kan oppstå. Slik som sosial bytteteori tilsier er sosiale relasjoner diffuse og uspesifiserte, og dermed vil det være uklare konsekvenser ved handling.

“Men om det hadde vært en leder som hadde spurt hei kan du ta en vakt, og en medarbeider som spør hei kan du ta en ekstra vakt, jeg har billetter til en konsert som jeg gleder meg masse til og som jeg vil på, så ville jeg heller hjulpet medarbeideren. Grunnlaget bak har litt å si, man vil jo hjelpe noen om det er slike tilfeller.”

“Føler det er en liten forskjell i bytterelasjonen mellom kollegaer og ledere. Det kan være at vi som deltidsansatte jobber mest sammen, snakker mest sammen og generelt kjenner hverandre bedre. Det fører i alle fall til at jeg vil strekke meg lenger for de jeg jobber mest med fremfor lederne som jeg ikke ser like mye til.”

“Spesielt det med å bytte vakter at dersom det er noen jeg har sagt mye ja til så forventer jeg at det gjør det samme tilbake. At det blir en greie hvor alle er villig til å bytte vakter med hverandre. At man ikke er gniene på det, slik at alle kan bytte vakter med alle”.

“I utgangspunktet tror jeg det er veldig likt. Om jeg blir spurt om å bytte en vakt, og det er mulig, men det er veldig ugunstig, ville jeg nok sagt nei både til leder og andre ansatte. Men det er kanskje lettere om en ansatt spør om å bytte vakt og tenke at «å nei den kvelden vil jeg egentlig bare ha

fri» og man dermed kanskje sier nei. Men i forhold til når sjefen spør føler man at man må ha en god grunn til ikke å ta vekten”.

Forskningen fra statistisk sentralbyrå (2017a) om at økt arbeidsmengde påvirker kvaliteten på studiet, kan være en forklaring for hvorfor man ikke ønsker å ta flere vakter uansett hvem som spør (SSB, 2017a). Her er forståelse for prioritering av studier fremfor jobb viktig, spesielt i ulike perioder.

“At de har forståelse for at jeg er student, og at det kommer før jobben. Spesielt med tanke på eksamen og at jeg ikke vil ha muligheten til å stille like mye opp i eksamenstiden”.

“Jeg forventer at ledelsen respekterer at det jeg er fulltidsstudent, at de respekterer at jeg har undervisning og eksamener. Jeg forventer at de forholder seg til arbeidskontrakten angående antall timer i uka.”

Gjensidigheten mellom medarbeider-medarbeider og medarbeider-leder kan dermed være påvirket av ulike faktorer, som gjør at man i større eller mindre grad er villig til å ta ekstravakter. Medarbeidernes relasjon dem imellom vil være mer preget av sosiale forpliktelser og gjensidigheter, mens det derimot ikke vil være samme konsekvenser for mindre gjensidighet mot leder. Videre vil oppgaven se på fokuset de ulike partene har i sine bytterelasjoner.

Fokus

Bytterelasjon vil være rettet mot bytter med et fokus på goder, både finansielle goder og sosiale goder. Når medarbeiderne ble spurt om belønninger eller goder for godt arbeid var de innforstått med hva som er realistisk. Medarbeiderne i skobutikken er i en økonomisk bytterelasjon til organisasjonen, men er klar over at ekstra finansielle goder ikke er aktuelt og har dermed heller ikke en forventning til det.

“Man kunne jo spurt om ekstra utbetalinger osv, men dette er uaktuelt”.

Derimot viser videre funn at de godene medarbeiderne anser som realistisk og som de ønsker å oppnå er en god respons, gjerne takknemlighet og anerkjennelse for godt utført arbeid. Denne gode responsen opplever medarbeiderne at de ofte

oppnår og at det er med på å styrke relasjonene i organisasjonen og øke medarbeidernes motivasjon.

“Positive kommentarer, men bekreftelse på at det jeg har gjort er bra. Om man har fikset og ordnet er det hyggelig med en kommentar på at noen ser det og at det var bra utført”.

De ulike gradene av respons var ofte preget av et tidsperspektiv, i og med at det kunne gå lengre tid før den ansatte kom tilbake på jobb etter utført arbeid.

“Hvis man gir litt ekstra, altså gjør den tingen kanskje ikke alle andre tenkte på, så blir det sett. Det er bare ulike grader av hvor mye sett det blir”.

Videre får også goder og belønninger i form av sosialisering fokus hos medarbeiderne, hvor også “High Five” ordningen nevnes.

“Det måtte jo vært å finne på noe alle sammen på jobb”.

“Jeg synes High Five er fint sånn sett, men det får man jo når man selger ting som en felles innsamling til alle. Det er kjempegøy.”

“Det er litt motiverende fordi man får de pengene. Men vi gjør jo ikke noe ut av det, det er jo noe av det som er litt greia. Man ser ikke noe resultat. Det blir samlet inn, men man ser ikke progresjonen i det. Dersom man hadde sagt hver måned hvor mye som ble fått inn, kunne det vært motiverende å se om man hadde greid og fått det høyere eller lignende”.

Dette funnet tyder på at High Five ikke er like godt implementert som det kunne vært. En progresjon i hvor mye penger man har fått inn til sosiale sammenkomster, vil være viktig for medarbeiderne da dette er en del av salgssinnsatsen som kommer tilbake til dem. Hvor mye butikken selger generelt vil ikke være en belønning medarbeiderne får, ettersom butikken ikke har bonuser eller er provisjonsbasert. Dette vil bli belyst i neste avsnitt hvor vi ser på hvordan dette påvirker deres prestasjon og holdning.

Prestasjon og holdning

Ifølge teoriene ble det lagt frem at medarbeidere med et sosialt bytteforhold vil ha sterkere arbeidsprestasjoner, holdninger og ekstrarolleatferd, hvorav disse faktorene ville være svakere hos medarbeidere med økonomiske byttehold. Medarbeidernes prestasjon og holdning virker inn på deres relasjoner, fordi man påvirker hverandre. Medarbeiderne ga ikke spesielt inntrykk av at man utførte ekstrarolleatferd i noen stor grad. Dette er gjerne forventet ved at medarbeidere med økonomiske bytterelasjon til organisasjonen ikke ønsker å utføre mer enn hva som er avklart og forventet i henhold til arbeidskontrakten.

“På en måte kan man nesten si at dersom det går dårlig for butikken går det bedre for oss. I løpet av sommeren i fjor så synes jeg at jeg fikk enda mer tid til å faktisk snakke med de som var på jobb fordi det ikke var noe annet å gjøre. Men også de gangene vi har hatt ansattefester og slikt. Det gjør at man blir godt kjent på kort tid”.

Dette er et veldig interessant funn da det setter relasjon i sammenheng med prestasjon og holdning. Medarbeiderne som i utgangspunktet har en økonomisk bytterelasjon til organisasjonen, vil få lavere arbeidsprestasjoner og produktivitet i søken om å skape en sosial relasjon med andre ansatte. Videre vil oppgaven fokusere på organisasjonens HR-praksis, da dette legger grunnlag for medarbeidernes opplevelse av bytterelasjoner.

HR-Praksis

I studie til Redmond (2013) legges det vekt på hvordan organisasjonens HR-praksis kan ha stor innvirkning på ansattes opplevelse av sosiale og økonomiske bytterelasjoner (Redmond, 2013). HR-praksiser som kompetansemodell og opplæring er viktig i skobutikken, spesielt med tanke på medarbeidernes allerede satte forventning om kompetanse og opplæring. Dersom organisasjonen ønsker å etablere sosiale bytterelasjoner med sine medarbeidere kan det dermed være gunstig å skape en kompetansemodell og opplæring som medarbeiderne til en viss grad selv synes er givende. I intervjuene fikk man i stor grad inntrykk av at kompetansen flest synes var givende og motiverende var kompetansen og erfaringen med mennesker, og er dermed noe organisasjonen i større grad bør fokusere på. Videre kommenterte de ansatte at kunnskaper og kompetanse knyttet

til selve salget, altså sko, også var givende i den grad det skapte trygghet. Denne kompetansen kan være givende både for medarbeidere som har en økonomisk bytterelasjon, ettersom de vil ønske å gi tilfredsstillende arbeid, og en med en sosial bytterelasjon da de vil bedre sin kompetanse i et ønske om å levere bedre arbeid. Dermed viser studien av Kuvaas og kolleger (2012a) at læringstrykk var negativt relatert til økonomisk bytterelasjon og positivt relatert til sosial bytterelasjon. Dette er gjerne forventet ettersom læringstrykk er en form for investering i organisasjonens ansatte (Kuvaas et al., 2012a). De ansatte hadde en forventning til lederen om at de skulle få en god opplæring. Den generelle opplevelsen av opplæringen var at den var kort og at man raskt ble satt i arbeid. Dette førte dermed til et brudd på forventning for mange.

“Den generelle oppfatningen er at man blir kastet veldig ut i det. man fikk en perm før man kom første dagen, som man skulle lese igjennom. Opplæringen er mye opp til en selv eller læres av de man jobber med. Dermed lærer deltiden av hverandre”.

Dette bruddet på forventning kan skade medarbeidernes opplevelse av en sosial bytterelasjon. Bruddet kan også hemme opplevelsen av å være i en sosial bytterelasjon ved at medarbeiderne ikke lenger har like stor tillit til organisasjonen.

Videre ser man at deltidsansatte som regel jobber med andre deltidsansatte, og sjeldent heltidsansatte eller leder. Man lærer som regel mest av de man jobber mye med. Noen av de deltidsansattes vakter kan overlappe vaktene med heltidsansatte eller deltidsansatte tar på seg ekstra vakter på dagtid. Dette fører ulikhet i kompetanse fordi noen medarbeidere er i større kontakt med de mer kompetente heltidsansatte eller lederen. Dette vil føre til at medarbeiderne får en opplevelse av å være ulikt investert i av organisasjonen. Medarbeiderne viste til at opplæringen er dårlig og at visse kunnskaper faller gjennom hos enkelte. Dette resulterer i ulike kompetanse blant ansatte som igjen påvirker deres arbeidsoppgaver. Ansatte med mye kompetanse får et bredere spekter av arbeidsoppgaver, mens de med mindre kompetanse derimot ikke får det.

“Man blir jo satt i gang med én gang, man måtte lære litt av seg selv og andre medarbeidere, i stedet for en person. Man lærte mens man jobber, og det er mange ting man ikke kan ordentlig nå som man fortsetter å lære. Jeg synes det er ulikt hva man lærer av leder og de andre medarbeiderne, men lærer på ulike måter også. Man har ulike måter å se ting på. Lederne er litt mer seriøse, mens vi er mer useriøse og snakker med om erfaringene våre. Jeg føler at jeg lærer mye av vi som jobber deltid fordi vi ikke er redde for å spørre hverandre og si ting til hverandre eller snakke om det, selv om det er negativt. Det kan hende at dersom jeg hadde jobbet mer med lederne at jeg hadde lært mye av henne”.

“Det er jo definitivt området jeg ikke føler meg trygg nok på og som er veldig lett at dersom du ikke lærer alt med engang så faller du litt av og så kommer du på en måte aldri inn i det igjen”.

En kommentar til dette fra Harrison mfl. (2006) og Kuvaas mfl. (2015) er at det antakeligvis heller ikke er slik at kortsiktige økonomiske bytter er i stand til å ta innover seg alle betingelsene som inngår i å gjøre en god jobb, ettersom jobber i dagens samfunn er relativt sammensatte og komplekse (Buch et al., 2019, s. 91). I skobutikken er arbeidsoppgavene ensidig, så er dermed ikke vanskelig å lære ved god og gjennomført opplæring. Men ettersom det er gjennomtrekk kan det oppfattes som unødvendig å lære alle de mer komplekse arbeidsoppgavene, som igjen tilsier noe om verdi, investering og tilhørighet.

Funnene fra intervjuene tyder på at medarbeidernes sosiale relasjon til hverandre styrkes, da de opplever en større grad av kunnskapsdeling og læringstrykk seg imellom. Derimot vil den sosiale relasjonen til lederen svekkes når medarbeiderne opplever å ha en svakere kompetanse enn andre, som følger av en opplevelse av å ikke bli investert i. Dermed vil oppgaven videre se på hva som skiller medarbeidernes opplevelse av en økonomisk leder-medarbeider relasjon og en sosial leder-medarbeider relasjon.

Sosiale og økonomiske Leder-medarbeider-relasjoner

Den største forskjellen mellom en SLMR og en ØLMR er at en ØLMR alltid vil være tilstede, ettersom leder er en arbeidsgiver og medarbeiderne er arbeidstaker.

Det store spørsmålet er hvorvidt man i tillegg kan opprette og opprettholde en SLMR. Medarbeiderne fortalte at de i større grad opplevde en god sosial relasjon med leder, ettersom leder bevisst tar seg tid til å snakke med hver enkelt medarbeider.

“Det er jo veldig viktig den delen hvor man faktisk er sammen med lederen i butikk. Dersom lederen kun hadde sittet inne på kontoret sitt og vært veldig isolert, så ville dette gått utover relasjonen og motivasjonen, fordi man mangler autoriteten tett på deg. Det har nok mye å si, den fem minutter før vaktbytte hvor lederen snakker med medarbeideren”.

“Jeg synes jeg har et godt forhold til ledelsen, at det verken er for mye eller for lite. Det er jo en grense mellom at lederen isolerer seg helt og på en måte kun er en leder, men også om lederen synker litt ned og blir for mye kompis. Altså at det er en fin balanse mellom at man kan tulle og tøyse og at det er en liten autoritet i bildet også.”

Disse funnene tyder på at medarbeiderne opplever høyere grad av sosial relasjon til leder, da spesielt i forhold til hvordan leder ikke isolerer seg og at dermed skapes muligheter for å bygge relasjoner.

Medarbeiderne, enten deltid eller heltid, vil også ha en sterkere relasjon til hverandre, da de jobber mer sammen. Et funn fra intervjuet tydet på at LMR vil være annerledes for heltid enn for deltid, da relasjonen mellom heltidsansatte vil være en høykvalitets relasjon og ikke en lavkvalitets relasjon:

“Det er veldig skille mellom deltid og heltid. Jeg føler det kan være en forskjell på hva man oppfatter av hva som skjer på jobb. For eksempel det å prate på jobb blir litt hardere slått ned på til de som er deltid. Og det kan være pga. Vi jobber mindre og ikke tar like mange vakter, mens de jobber oftere. Man blir prate til på en annen måte. heltidene er jo litt tettere. Jeg føler også at dersom man gjør feil, sånn som å glemme at man skal på jobb osv., blir dette mer akseptert blant heltidene. Lederne er mer akseptable med hverandre enn deltidene. Dette er sikkert fordi de kjenner hverandre så godt og er mye tettere”.

Det oppstår også en opplevelse av relasjon ettersom medarbeiderne lærer opp hverandre når de jobber sammen og at de jobber mot et felles mål. Relasjonen styrkes ved en felles alder og livssituasjon. Denne relasjonen gjør at de ofrer mer og i større grad hjelper hverandre.

“Det må være litt sånn at man jobber sammen og har felles interesser. Man er på samme sted i livet og man kan snakke mye sammen”

“Føler det er en liten forskjell i bytterelasjonen mellom kollegaer og leder. Det kan være at vi som deltidsansatte jobber mest sammen, snakker mest sammen og generelt kjenner hverandre bedre. Det fører i alle fall til at jeg vil strekke meg lenger for de jeg jobber mest med fremfor lederne som jeg ikke ser like mye til”.

Begge funnene viser også en forståelse fra medarbeiderne om at relasjonene dem imellom og SLMR er ulikt rett og slett fordi man er i mindre kontakt med hverandre. Lederen kommenterer i sitt intervju at planen var å sette opp vaktene annerledes slik at det ville blitt en større variasjon av hvem som jobbet sammen, og at hun da ville jobbet mer med deltidsansatte. Men som følge av samfunnskonsekvensene rundt Covid-19, har enda ikke dette vært mulig å gjennomføre. Lederen snakket også om bevisste valg rundt vaktlistene, hvorav disse avgjør hvem som jobber mer eller mindre sammen. Dermed hvem som har mer mulighet til å knytte sterke relasjoner.

“Også prøver jeg å sette opp vaktlistene slik at de som jeg vet kommer overens jobber sammen. Jeg jobber også med vaktlistene ut fra hvordan de ulike personlighetene til de ansatte er. Slik som at jeg ikke setter de som er veldig stille sammen, men heller setter de opp med andre som er mer utadvendt slik at man får en balanse”.

Leder kommenterer også at selv om man ikke får jobbet like mye sammen er det flere faktorer som kunne spilt inn for en bedre relasjon mellom henne selv og de andre medarbeiderne.

“Jeg kunne vært flinkere til å gi respons eller legge det ut på gruppa eller si det til vedkommende når de kommer på jobb. Men noen ganger så er det en uke imellom vakter, men da kunne jeg jo vært flinkere til å skrive det. Jeg prøver å være litt igjen etter vekten min for å kunne snakke med de ansatte, prøve å se folk”.

Relasjonene mellom leder og medarbeider og relasjonene mellom medarbeiderne vil alltid være ulik, ettersom de har forskjellige utgangspunkter og formaliteter ovenfor hverandre. Dermed vil oppgaven starte diskusjonen om hvordan disse relasjonene påvirker medarbeidernes indre motivasjon.

DISKUSJON

I resultatet ble det lagt frem ulike funn for å belyse problemstillingen. Der ble hvert enkelt tema for indre motivasjon ble belyst, med et større fokus på tilhørighet. Relasjoner i organisasjonen ligger bak hva mange av medarbeiderne beskrev som deres motivasjon. Medarbeiderne la frem at de jobbet for lønn, men at relasjonene var det som gjorde at de ble i jobben.

KOMPETANSE

I resultatet viste funnene at medarbeiderne har ulik kompetanse og at dette påvirker deres arbeidsoppgaver. Det påvirker medarbeiderne ved forskjellen i å være en kompetent arbeider som har stor kunnskap i forhold til en medarbeider som ikke kan like mye. Et eksempel på dette kan være så enkelt som en medarbeider som taper et salg, fordi man ikke vet nok om kjennetegn til enkelte produkter og mister troverdigheten overfor kunden. Funnene fra intervjuet viser det samme som Redmond (2013) påsto i sin studie om hvordan økonomiske og sosiale bytterelasjoner stimuleres av ansattes oppfatning til organisasjonens kompetansemodell (Redmond, 2013). Medarbeiderne opplevde i stor grad en mangel på ordentlig opplæring og inntrykk av kompetansemodellen er at man gradvis lærer av hverandre. Dette førte til ulik kunnskap og erfaring mellom medarbeiderne.

I intervjuene fikk man inntrykk av at medarbeidernes relasjon seg imellom skapes og styrkes i stor grad av kunnskapsdeling. Siden deltidsansatte, referert til som medarbeiderne, i stor grad kun jobber med andre medarbeidere i samme

stillingsprosent vil de lære mest av hverandre og i mindre grad av heltidsansatte eller lederen. Dette fører til en sterkere sosial bytterelasjon mellom medarbeiderne og en svakere og mer distansert SLMR. Opplevelsen av en SLMR påvirkes også av at den svake kompetansemodell trosser forventningene og tilliten medarbeiderne hadde til leder. Kompetansemodellen viser videre til lav interesse av å investere i sine ansatte. I følge Shore med kolleger (2015) vil denne opplevelsen påvirke arbeidsprestasjoner (Shore et al., 2015). For hvorfor skal medarbeiderne stå på når organisasjonen ikke investerer i dem?

Videre kan man diskutere hvem som kunne drevet opplæring for å best fremme organisasjons ønsket atferd, ferdigheter, kunnskap og holdninger som de ønsker at ansatte skal ha for å støtte organisasjonens strategi. Ville det vært et bedre læringsutbytte med en lengre opplæringsperiode med nær oppfølging? Eller er det mest effektivt å bruke den nåværende kompetansemodellen? Og hvilken forskjell hadde det gjort om det var leder eller en annen medarbeider? Potensialet for en SLMR kan ligge i at lederen tar tak i den nye medarbeideren og bygger opp relasjonen ved opplæring. En grundigere opplæring vil trolig være givende for organisasjonen, ettersom investering i medarbeidere vil resultere i flere positive organisasjonsutfall.

I henhold til Kuvaas med kolleger (2012b) avhenger kunnskapsdeling og læringstrykk av relasjon og indre motivasjon, som i stor grad samstemmer med funn fra intervjuene (Kuvaas et al., 2012b). Medarbeiderne ønsker å øke sin kompetanse i noe som er givende og som bidrar til en mestringsfølelse. Det viktigste for organisasjonen er å identifisere bytterelasjonen og gi best mulig læringstrykk deretter. Ifølge sosial bytteteori er en vellykket implementering av kompetanse avhengig av kjennskap og forståelse til de individuelle forskjellene til medarbeiderne. Lederen må identifisere hvilke bytterelasjoner som er mer økonomiske og hvilke som mer er sosiale, og deretter legge et viss kompetansetrykk deretter. Om en medarbeider med økonomisk bytterelasjon blir presset på kompetanse som vedkommende selv ikke finner nyttig, vil det forsterke opplevelsen av å være i en økonomisk bytterelasjon. Men dersom en medarbeider med sosial bytterelasjon føler mangel på kompetanse og oppfølging vil det svekke opplevelsen av å være i en sosial bytterelasjon. Det som dermed kan være viktig er at lederen identifiserer hva slags kompetanse som kan være nyttig. Det vil,

ifølge funn fra intervjuene, være kompetanse innenfor sosialisering og kundeservice. Fra funnene vises det at slik kompetanse øker individets selvrealisering og skaper mestringsfølelse. Dette vil igjen styrke opplevelsen av å være i en sosial bytterelasjon og øke nivåene av indre motivasjon.

AUTONOMI

Innenfor autonomi er det også i hovedsak en ulik fordeling, dette ettersom opplæring og kompetanse fremmer autonomi. Arbeidsoppgavene påvirkes indirekte av hvor mye kunnskap man har. For eksempel vil en medarbeider med større kompetanse ha mer overblikk og i høyere grad vite hva som kan og bør gjøres. En medarbeider med lavere kompetanse vil bli passiv og vil ikke i like stor grad kunne ta tak i ulike arbeidsoppgaver. Dermed vil medarbeidere med høyere kompetanse også i større grad oppleve tilfredsstillende av valgfrihet, fri vilje og kontrollplassering. Funn fra medarbeiderne tyder på at ulikheten i kompetanse påvirker den individuelle autonomien. Ved at noen har et bredt spekter av arbeidsoppgaver og andre har et lite spekter, vil medarbeiderne oppleve en ulikhet i investering. Denne ulikheten i investering påvirker relasjoner ved at medarbeiderne i større eller mindre grad vil oppleve å være i en sosial bytterelasjon med organisasjonen. Dette vil videre føre til et forventningsbrudd da man ikke lenger er likestilt som ansatt, slik som mange forventet av leder. Videre vil dette skade den sosiale leder-medarbeider relasjonen.

I henhold til Buch med kolleger (2019) vil ikke medarbeidere med kortsiktige økonomiske bytterelasjoner være i stand til å ta innover seg alle betingelsene som inngår i å gjøre en god jobb (Buch et al., 2019). Dette kan være et argument fra organisasjonens side for hvorfor de har valgt den kompetansemodellen de har. Men da kan man også stille seg spørsmålet om hva et kortsiktig arbeidsforhold er, ettersom gjennomsnittsansieniteten er 1-3 år blant den typen medarbeidere det gjelder. I henhold til funn og forskning kan det derimot være lurt å investere i ansatte, spesielt da dette bygger en sosial bytterelasjon. Kuvaas og kolleger (2012a) viser til at medarbeidere med en SLMR vil ha sterkere arbeidsprestasjoner og mer ytelse av ekstrarolleatferd, slik som funnene fra intervjuene tilsier om at flere ønsker å yte mer for å innfri lederens forventninger og opprettholde en god relasjon (Kuvaas et al., 2012a). En mer økonomisk

relasjon er derimot knyttet til lavere arbeidsprestasjoner og mindre ytelse av ekstrarolleatferd, derfor kan det være gunstig å legge fokus på å skape og styrke sosiale relasjoner. Medarbeidernes indre motivasjon og relasjon påvirker også deres arbeidsinnsats. Slik som Buch og kolleger (2019) legger frem hvor SLMR henger positivt sammen med arbeidsinnsats for medarbeidere med lav indre motivasjon (Buch et al., 2019). En økt økonomisk relasjon til ledelsen henger sammen med lavere arbeidsinnsats, uansett nivå av indre motivasjon. Ettersom flere av medarbeiderne har lave nivåer av indre motivasjon og alltid vil ha en økonomisk relasjon til lederen, vil det da være spesielt viktig med en økt sosial relasjon for bedre arbeidsinnsats. Shore og kolleger (2006) legger frem viktigheten av en sosial relasjon da det fremmer produktive holdninger, arbeidsprestasjon og ekstrarolleatferd (Shore et al., 2006). Siden SLMR og ØLMR er uavhengige dimensjoner, vil medarbeiderne ha mulighet til å oppleve begge slik som mange av medarbeiderne i intervjuet viser. Ved å tilrettelegge for en SLMR bidrar organisasjonen til medarbeidernes opplevelse av en økt indre motivasjon.

Organisatorisk støtte viser tillit og investering til medarbeidere. Organisasjonen viser til tillit til sine medarbeidere, men i mindre grad investering. Dette bidrar til å redusere opplevelsen av å være i en sosial bytterelasjon. Dette kan dermed redusere forpliktende organisasjonsengasjement, altså sammenhenger mellom arbeidsprestasjon og organisatorisk støtte, hvor man ønsker å selge godt for å støtte organisasjonen. Videre ved affektiv organisasjonsforpliktelse og organisatorisk støtte, hvor man føler seg knyttet til organisasjonen fordi man har gode relasjoner og føler seg investert i som fører til støtte for organisasjonen (O'Donnell et al., 2012). Leder representerte i dette tilfellet organisasjonen og derfor henger tillit til leder, affektiv organisasjonsforpliktelse og arbeidsprestasjoner sammen (Byrne et al., 2011). Dette underbygger hvor viktig det er å skape en god sosial relasjon, da alle disse faktorene vil øke som følger av det.

TILHØRIGHET

Et av Blaus (1964) viktigste bidrag ved sosial bytteteori var å skille mellom sosiale bytterelasjoner og økonomiske bytterelasjoner (Buch et al., 2019). Sosiale bytterelasjoner er diffuse og uspesifiserte forpliktelser, mens økonomiske bytterelasjoner er spesifisert på forhånd. SLMR blir ansett som en høykvalitetsrelasjon og ØLMR blir sett på som en lavkvalitetsrelasjon (Shore et al., 2009). En person med lavere sosial bytterelasjon vil ikke nødvendigvis ha en sterk økonomisk bytterelasjon til lederen. Utgangspunktet for leder-medarbeiderrelasjon og medarbeider-medarbeiderrelasjon vil alltid være forskjellig, ettersom LMR vil være preget av økonomiske goder MMR ikke inneholder. LMR vil være preget av både ØLMR og SLMR, hvorav disse også vil være i ulike skalaer uavhengig av hverandre. Det vil dermed være mulig for medarbeiderne å oppleve ulik styrke av begge.

I arbeidsforholdet vil det alltid være en økonomisk leder-medarbeiderrelasjon. Dette ved at det mellom leder og medarbeider er en konkret spesifikk relasjon ved en arbeidskontrakt. Leder er også ansvarlig for å skrive medarbeidernes attester og referanser som vil bli brukt i fremtidig yrkeskarriere. Dermed vil det alltid være et mer seriøst aspekt rundt relasjonen til leder enn medarbeidere. Den sosiale relasjonen til leder er derimot opp til både leder og medarbeider å skape. Lederen i skobutikken prøver aktivt å skape en god SLMR ved å snakke med medarbeiderne og være synlig for dem i butikken. Dette er handlinger som utgjør en forskjell for medarbeiderne, da de vil føle seg sett.

På en annen side vil relasjonene medarbeiderne seg imellom alltid være på en skala fra svak til sterk sosial relasjon. Begge disse sosiale relasjonene vil være avhengig av investering, tillit og gjensidighet for å bygge en god relasjon og styrke indre motivasjon. Gode sosiale relasjoner både til leder og medarbeider vil være med på styrke medarbeidernes opplevelse av tilhørighet i organisasjonen, som vil påvirke deres ønske om å fortsette arbeidsforholdet, lære mer, ytre mer og styrke indre motivasjon. Medarbeiderne som opplever en svakere sosial relasjon både til leder og andre medarbeidere vil være i en sterkere økonomisk bytterelasjon til organisasjonen generelt, og vil dermed også miste motivasjonsfaktorene rundt tilhørighet, autonomi og kompetanse.

I henhold til Blau (1964) vil tillit, gjensidighet og investering være viktig for å bygge en sosial bytterelasjon (Buch et al., 2019). Opplevelse av tillit mellom medarbeiderne er gjengitt ved at de hjelper hverandre og skaper en teamfølelse. Medarbeiderne opplevde tillit til leder ved at de ble tatt hensyn til som studenter. Videre viser medarbeiderne en opplevelse av tillitsbrudd i form av dårlig investering i opplæring, som videre påvirker autonomi og kompetanse fører til at medarbeiderne lettere opplever en økonomisk relasjon til organisasjonen, og dermed leder. På en annen side er det ved opplevelsen av tillit, medarbeidere arbeider i organisasjonens interesser og ikke ens egne (Deckop og Cirka, 1999). Disse faktorene kan forklare hvorfor medarbeiderne kan ha dårlige arbeidsprestasjoner og holdninger.

Opplevelsen av gjensidigheten i organisasjonen har også innvirkning på medarbeidernes bytterelasjon. Medarbeiderne vil i større grad bytte vakter med hverandre på grunn av forståelse og gjenkjennelse i hverandres liv. Det kan også oppfattes lettere å kommunisere åpent og mindre seriøst seg imellom versus til en leder. Medarbeiderne hadde en mindre gjensidighet til lederen på grunn av en svakere sosial relasjon. Derimot kan formaliteter også være en del av det som øker gjensidighet, ved å føle at man må stille opp.

Generelt handlet gjensidigheten i stor grad av konsekvensene som lå bak. For medarbeiderne ville det også vært større sosiale konsekvenser ved å si nei dem imellom enn det ville vært for en leder, ettersom de har sterkere sosiale relasjoner. De økonomiske relasjons konsekvensene ved å si nei til lederen, er tapt inntekt. Men det kan også være at medarbeiderne, som i hovedsak er i en økonomisk relasjon til organisasjonen, vil ta vakter uansett hvem som spør, for å øke inntekt. På en annen side, som forskning fra SSB viser, kan økt arbeidsmengde skade studiene, og dette kan dermed også være en grunn til medarbeiderne å ikke yte gjensidighet som er uavhengig av relasjoner.

Fokuset for bytterelasjonen til medarbeiderne lå både bevist og ubevist i hvilke goder de vil få ut av relasjonen. Ulikheter i hvilke type goder viser også til studien fra Cropanzano og Mitchell (2005) ved at fokuset ligger finansielt og/eller sosialt emosjonelt. Interessant nok viser funn fra intervjuene at alle på ulike nivåer anser relasjoner som en gode i skobutikken, uansett om de hadde en økonomisk eller sosial relasjon (Cropanzano og Mitchell, 2005). For dersom man hadde hatt et

rent finansielt fokus, kan med grunn tro at en ville rettet seg mot en mer provisjons eller bonusbasert jobb, hvor det kan være lettere å oppnå større økonomiske goder. Slik som Song og kolleger (2009) antydte at medarbeidere med sterkere økonomiske bytterelasjoner i større grad bekymret seg over belønning for innsats, hadde liten forventning og tålmodighet for fremtidig avkasting, og dermed til slutt ville fokusere på egeninteresse i stedet for kollektive mål (Song et al., 2009). Fokuset ville dermed i større grad være i deres egeninteresse og hva de selv kan oppnå. I skobutikken vil medarbeidere med økonomiske bytterelasjoner anse goder som den lønningen de får hver måned. Da det ikke er realistisk med flere økonomiske goder, søker disse medarbeiderne også sosiale goder, i form av god respons på godt utført arbeid. Medarbeidere med sterkere sosiale bytterelasjoner ønsker goder i form av den samme positive responsen, som de ikke alltid oppnår da man gjerne jobber med store mellomrom, på ulike dager. Funn fra intervjuene tydet på at ansatte hadde en forståelse for at man ikke alltid fikk til respons, og leder selv så forbedringspotensialet. Videre er den finansierte sosialordningen "High Five" et ønsket gode. Ordningen gir muligheter for å styrke fellesskap og tilhørighet, og bør implementeres mer synlig i medarbeidernes jobbhverdag. Eksempelvis ved at progresjonen i oppsparing synliggjøres hver måned. Spesielt ettersom det skaper økt indre motivasjon hos medarbeidere med både et økonomisk og sosialt fokus da dette er penger man får igjen i sosialisering.

Ulike sosiale relasjoner vil oppstå som følger av hvem medarbeiderne jobber mye med. Sosialisering utenfor jobb, hvor alle er samlet kan være med på å vanne ut forskjellene. Det kunne også vært fordelaktig å i større grad blande medarbeiderne sine vaktplaner, da dette ville skapt en jevnere kompetanse og autonomi. Samt at man i større grad ville sosialisert seg med et bredere utvalg av de ansatte. Slik som Martin og kolleger (2015) legger frem at sammenheng mellom LMR-teori, ekstrarolleatferd og prestasjon forklares av jobbtilfredshet, tillit til lederen og motivasjon (Martin et al., 2015). Leder- medarbeiderrelasjonen vil øke indre motivasjon om flere av medarbeiderne får en høykvalitetsrelasjon til leder, da lederen i slik relasjon tar større ansvar for å dekke behov rundt tilhørighet, autonomi og kompetanse.

KONKLUSJON

I denne oppgaven har jeg sett at relasjoner er en viktig pådriver for indre motivasjon hos medarbeiderne i skobutikken jeg undersøkte. Medarbeiderne vil ha en økonomisk bytterelasjon til leder og sosiale bytterelasjoner i ulik grad til både leder og andre medarbeidere, hvor man i større eller mindre grad søker tillit, gjensidighet og kunnskap fra hverandre. Relasjonen mellom leder og medarbeider vil alltid være økonomisk preget, da de har en formalitet seg imellom. Men det kan også skapes en sosial leder-medarbeider relasjon ved opplevelsen av tillit og gjensidighet, samt det å føle seg investert i. Disse faktorene blir innfridd ved å fremme kompetanse og autonomi gjennom god opplæring.

Ansatte med en sosial bytterelasjon vil ha flere muligheter for å dekke behov for kompetanse, autonomi og tilhørighet. Dette finner vi i stor grad igjen i funn fra resultatet, der det vises at medarbeiderne med sterkere sosiale relasjoner vil ha en større åpenhet, villighet og kompromissløshet, til å dele kompetanse. Dermed fremmer kompetanse medarbeidernes autonomi, og dette skaper en opplevelse av å være investert i. Som igjen fører til en opplevelse av tilhørighet. En sosial bytterelasjon til både leder og medarbeider styrker faktorene for det som øker indre motivasjon.

Endringene organisasjonen kan gjennomføre for å aktivere disse faktorene er å tilrettelegge for en grundigere opplæring, hvor kundeservice og skosalg er i fokus. Videre kan det være fordelaktig å utnytte potensialet i "High Five" ordningen, da dette innfrir ønsket om goder rundt sosialisering og styrker relasjoner innad i organisasjonen. Dette kan også styrke medarbeidernes arbeidsprestasjon ved at deres investering, ytelse og engasjement på jobb vil komme dem i retur. Dette vil igjen styrke kunnskapsdeling, kompetanse og autonomi. Dermed vil alle faktorer for indre motivasjon øke.

Denne oppgaven viser at relasjoner kan ha en betydelig påvirkning på indre motivasjon i denne skobutikken, og bør tilrettelegges for best mulig utfall i organisasjonen. Videre forskning kunne vært interessant å undersøke hvorvidt relasjoner i like stor grad påvirker indre motivasjon ved et større utvalg, hos ansatte i andre bransjer, forskjellen på deltid- og heltidsansatte eller hvorvidt individuelle forskjeller spiller inn.

LITTERATURLISTE

Buch, R., Dysvik, A., Kuvaas, B. (2019)

Produktiv motivasjon i arbeidslivet. 3. opplag. Oslo: Cappelen damm.

Buch, R., Kuvaas, B., Dysvik, A og Schyns, B. (2014).

If and when social and economic leader-member exchange relationships predict follower work effort. The moderating role of work motivation, Leadership og Organisation Development Journal 35 (8): 725-739. Hentet fra: <https://search-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/docview/1634006476/fulltextPDF/5DD357523E98411APQ/1?accountid=142923>

Byrne, Z., Pitts, V., Chiaburu, D. og Steiner, Z. (2011).

Managerial Trustworthiness and social exchange with the organization.

Journal of managerial Psychology 26 (2): 108-122. Hentet fra:

<https://www-emerald-com.ezproxy.library.bi.no/insight/content/doi/10.1108/02683941111102155/full/pdf?title=managerial-trustworthiness-and-social-exchange-with-the-organization>

Cropanzano, R. og Mitchell, M.S. (2005).

Social exchange theory. An interdisciplinary review, Journal of management 31 (6): 874-900. Hentet fra:

<https://journals-sagepub-com.ezproxy.library.bi.no/doi/pdf/10.1177/0149206305279602>

Deci, E.L og Ryan, R.M. (1985).

Intrinsic motivation and self-determination in humanbehavior. New York: Plenum.

Deci, E.L og Ryan, R.M. (1992).

The initiation and regulation of intrinsically motivated learning and achievement. I A.K Boggiano og T.S Pitt (red.) Achievement and motivation. A Social-developmental perspective. Cambridge, Massachusetts: Cambridge University Press.

Deckop, J.R og Cirka, C.C. (1999).

Getting more than you pay for. Organizational Citizenship behavior and pay-for-performance plans. Academy of Management Journal 42 (4): 420-428. Hentet fra: https://www-jstor-org.ezproxy.library.bi.no/stable/257012?seq=3#metadata_info_tab_contents

Dulebohn, J.H., Boomer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L og Ferris, G.R (2012).

A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange. Integrating the past with an eye toward the future. Journal of management 38 (6): 1715-1759. Hentet fra: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.library.bi.no/doi/pdf/10.1177/0149206311415280>

Gerstner, C.R og Day, D.V (1997).

Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues, Journal of Applied Psychology 82 (6):827-844. Hentet fra: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.library.bi.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=01e33fe0-f897-4f46-93e5-c9483a7763c4%40pdc-v-sessmgr01>

Gripsrud, G., Olsson, U., H. og Silkoset, R. (2016).

Metode og dataanalyse. Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS. 3.utg. Cappelen Damm AS.

Harrison, D.A., Newman, D.A og Roth, P.A. (2006).

How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences, Academy of Management journal 49 (2): 305-325. Hentet fra:

https://www-jstor-org.ezproxy.library.bi.no/stable/20159765?seq=1#metadata_info_tab_contents

Ilies, R., Nahrgang, J.D og Morgeson, F.P (2007).

Lead-member exchange and citizenship behaviors. A meta-analysis, Journal of Applied Psychology 92 (1):269-277. Hentet fra:

<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.library.bi.no/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=3f35fe4c-7fc1-4ebc-ba49-a35bcfa5546e%40sdc-v-sessmgr03>

Jacobsen, D. I. (2000).

Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Høyskoleforlaget AS.

Kuvaas, B., Arnulf, J.K og Dysvik, A. (2008).

Social and economic exchange perceptions and intrinsic motivation among knowledge workers. Paper presentert på the Academy of Management conference, Anaheim, California.

Kuvaas, B., Buch, R., Dysvik, A og Haerem, T. (2012a).

Economic and social leader-member exchange relationships and followers performance, The leadership Quarterly 23 (5): 756-765. Hentet fra:

<https://www-sciencedirect-com.ezproxy.library.bi.no/science/article/pii/S1048984312000021>

- Kuvaas, B., Buch, R. Og Dysvik, A. (2012b).
Perceived training intensity and knowledge sharing. Sharing for intrinsic and prosocial reasons, *Human resource management* 51 (2): 167-187.
Hentet fra: <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.library.bi.no/doi/epdf/10.1002/hrm.21464>
- Kuvaas, B., Buch, R. og Dysvik, A. (2015).
Relasjonsledelse og produktivitet, I S. Einarsen, A. Skogstad (red.).
Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel. Vol. 2. Bergen:
Fagbokforlaget.
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A. og Epitropaki, O. (2015).
Leader-member exchange (LMX) and performance. A meta-analytic review, *Personnel Psychology* 69 (1): 67-121. Hentet fra:
<https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.library.bi.no/doi/epdf/10.1111/peps.12100>
- O'Donnell, M., Jayawardana, A.K.L. og Jayakody, J.A.S.K. (2012).
Organizational Support and employee commitment in Sri Lanka, *The economic and Labour Relations Review* 23 (1): 125-142. Hentet fra:
<https://journals-sagepub-com.ezproxy.library.bi.no/doi/pdf/10.1177/103530461202300108>
- Paasche, M (2017).
Tydelig kommunikasjon - en forutsetning for god ledelse! Ledernytt.
Hentet fra: <https://www.ledernytt.no/tydelig-kommunikasjon-en-forutsetning-for-god-ledelse.4665133-419970.html>
- Redmond, E. (2013).
Competency models at work. The value of perceived relevance and fair rewards for employee outcomes, *Human resource management* 52 (5): 771-792. Hentet fra: <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.library.bi.no/doi/epdf/10.1002/hrm.21560>

Richard M. Ryan and Edward L. Deci (2000)

Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. American Psychologist. *University of Rochester.* Hentet fra:

https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf

Shore, L.M, Coyle-Shapiro, J. og Chang, C. (2015).

Exchange in the employee-organization relationship, I N.Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil og C. Viswesvaran (red.) *Handbook of industrial, Work & Organizational Psychology.* 2.utgave. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Shore, L.M, Tetrick, L.E, Lynch, P. og Barksdale, K. (2006).

Social and economic exchange. Construct development and validation, *Journal of applied social psychology* 36 (4): 837-867. Hentet fra:

<https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.library.bi.no/doi/full/10.1111/j.0021-9029.2006.00046.x>

Song, L.J., Tsui, A.S og Law, K.S (2009).

Unpacking employee responses to organizational exchange mechanisms. The role of social and economic exchange perceptions, *Journal of management* 35(1): 56-93. Hentet fra: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.library.bi.no/doi/pdf/10.1177/0149206308321544>

Store Norske leksikon. (2018).

Validitet. Hentet fra: <https://snl.no/validitet>

Store Norske leksikon. (2020).

Motivasjon. Hentet fra: <https://snl.no/motivasjon>

Statistisk sentralbyrå. (2017a).

For mye betalt arbeid går på bekostning av studiene. Hentet fra:

<https://www.ssb.no/utdanning/artikler-og-publikasjoner/for-mye-betalt-arbeid-gar-pa-bekostning-av-studietiden>

Statistisk sentralbyrå. (2017b).

Over 200 000 midlertidige ansatte . Hentet fra: [https://www.ssb.no/arbeid-](https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/over-200-000-midlertidig-ansatte)

[og-lonn/artikler-og-publikasjoner/over-200-000-midlertidig-ansatte](https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/over-200-000-midlertidig-ansatte)

Statistisk sentralbyrå. (2020). *Studenter i høyere utdanning.* Hentet fra:

<https://www.ssb.no/utuvh>

Wayne, S.J., Coyle-Shapiro, J., Eisenberger, R., Liden, R.C., Rousseau, D.M og Shore, L.M (2009).

Social Influences, i H.J.Klein, T.E. Becker og J.P. Meyer (red.)

Commitment in organizations. Accumulated wisdom and new directions.

New York: Routledge.

VEDLEGG

Vedlegg- Intervjuguide medarbeidere

Varighet: 30-45 minutter

Intervjuguide leder – individuelt, semistrukturert intervju

Tema

Relasjon og motivasjon

Problemstilling

Hvordan påvirker medarbeiderens relasjoner i organisasjonen deres indre motivasjon?

Bytterelasjoner:

1. Hvilke forventninger har du til ledelsen?
2. Hvilke forventninger har du til dine medarbeidere?
3. Hvilken tillit har du til lederen din?
4. Hvilken tillit har du til dine medarbeidere til det samme?
5. Opplever du at det er en forskjell i bytterelasjonen din, hva du er villig til å gi og ta, mellom leder og de andre ansatte?
6. Kan du huske en dag på jobb hvor du følte deg skuffet over en annen ansatt eller leder handling eller holdning?
7. hva er motivasjon for deg i din jobb?
8. Hva opplever du motiverer de andre ansatte på jobb?

Kompetanse:

9. Hva føler du at du har lært på jobben som er nyttig og som du kan ta med deg videre?
10. Hvordan syns du opplæringen i selskapet er?
11. Hvordan føler du at organisasjonen investerer i deg som ansatt?

Autonomi:

12. Hva ønsker du å lære i denne jobben?
13. Hva er dine arbeidsoppgaver?
14. Hvilke oppgaver utfører du som er utenfor dine arbeidsoppgaver?
15. Hvilke faktorer kan påvirke dine tanker rundt det å gjøre en god jobb når man er på jobb?

16. Føler du at dersom du gjør noe utenfor din arbeidsoppgave at det blir lagt merke til?
17. Hvilke typer belønning ønsker du fra arbeidet du utfører?

Tilhørighet:

18. Hva skiller denne jobben fra andre jobber? Hvorfor velger du å jobbe her?
19. Hva føler du at skaper gode arbeidsrelasjoner mellom deg og dine kolleger?
20. Hva føler du at skaper gode arbeidsrelasjoner mellom deg og din leder?
21. Føler du at ledelsen tar hensyn til deg på et individuelt nivå?
22. Hvilke forhold har du til ledelsen?

Vedlegg- Intervjuguide leder

Varighet: 30 minutter – 45 time

Intervjuguide leder – individuelt, semistrukturert intervju

Tema

Relasjon og motivasjon

Problemstilling

Hvordan påvirker medarbeiderens relasjoner i organisasjonen deres indre motivasjon?

1. Hvilke forventninger har du til de ansatte?
2. Hvilken tillit har du til de ansatte?
3. Kan du huske en dag på jobb hvor du følte deg skuffet over en ansatts handling eller holdning?
4. hva er motivasjon for deg i din jobb?

Kompetanse:

5. I hvilken grad viderefører du dine kunnskaper, kompetanse og erfaringer til dine ansatte?
6. Hvilke tiltak gjør dere for opplæring av nyansatte?

Autonomi:

7. Hva ønsker du at de ansatte skal lære av denne jobb?
8. Hvilke oppgaver opplever du at ligger (eller burde ligge) i hovedfokus hos de ansatte?
9. Hvilke faktorer tror du kan påvirke de ansattes tanker rundt det å gjøre en god jobb når man er på jobb?
10. Hvordan går du frem for å motivere ansatte?
11. Hvilke respons gir du dersom ansatte gjør en ekstra innsats?
12. Hvilke respons gir du dersom ansatte ikke gjør det de skal? Og hvordan jobber du for å korrigere dette?

Tilhørighet:

13. Hva skiller denne jobben fra andre jobber? Hvorfor velger du å jobbe her?
14. Hva føler du at skaper gode arbeidsrelasjoner mellom deg og de ansatte?
15. Hva føler du at skaper gode arbeidsrelasjoner mellom deg og de ansatte?
16. På hvilke måter tar du hensyn til ansatte på et individuelt nivå?

Vedlegg – Godkjenning NSD

31.5.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Hvordan ledelse påvirker indre og ytre motivasjon

Referansenummer

783583

Registrert

07.02.2020 av Eli Alv - elisabeth.alvern@hotmail.com

Behandlingsansvarlig institusjon

Handelshøyskolen BI / BI Oslo / Institutt for ledelse og organisasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Elin Akre Trønnes, elin.a.tronnes@bi.no, tlf: 4746410238

Type prosjekt

Studentprosjekt, bachelorstudium

Kontaktinformasjon, student

Elisabeth Ruud Alvern, elisabeth.alvern@hotmail.com, tlf: 99508082

Prosjektperiode

07.02.2020 - 03.06.2020

Status

13.02.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

13.02.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 13.02.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

31.5.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 03.06.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)