



Handelshøyskolen BI i Oslo

BTH 14111

Bacheloroppgave - Human Resource
Management

Bacheloroppgave

° 'O 'o 'k 'U

Utlevering: 04.01.2016 09.00

Innlevering: 01.06.2016 12.00

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI

Hvordan kan innflytelsestaktikker påvirke motivasjonen til deltidsansatte i detaljhandelen?

Eksamenskode og navn:

BHT 1411 – Bacheloroppgave i Human Resource Management

Utleveringsdato:
04.01.2016

Innleveringsdato:
01.06.2016

Stuedsted:
BI Oslo

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de ressurser som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

INNHALDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	iii
1.0 INNLEDNING	1
1.1 FORMÅLET MED OPPGAVEN.....	1
1.2 OPPBYGGING AV OPPGAVEN.....	1
1.3 PROBLEMSTILLING.....	1
2.0 TEORI	2
2.1 DETALJHANDEL.....	2
2.2 LEDELSE.....	2
2.3 MAKT.....	2
2.4 PROAKTIVE INNFLYTELSESTAKTIKKER.....	3
2.4.1 Rasjonell overtalelse.....	3
2.4.2 Bytte.....	3
2.4.3 Informere.....	4
2.4.4 Inspirerende appell.....	4
2.4.5 Rådslagning.....	4
2.4.6 Samarbeid.....	5
2.4.7 Innsmigrende oppførsel.....	5
2.4.8 Personlig appell.....	5
2.4.9 Legitimerende taktikker.....	6
2.4.10 Press.....	6
2.4.11 Koalisjonstaktikk.....	6
2.5 MOTIVASJON.....	7
2.5.1 Herzbergs to-faktorteori.....	8
2.5.2 Indre motivasjon.....	9
2.5.3 Kognitiv evalueringsteori.....	10
2.5.4 Ytre motivasjon.....	10
2.5.5 Selvbestemmelsesteori.....	11
2.5.6 Organisk integrasjonsteori.....	11
2.5.7 Jobbkarakteristikamodellen.....	13
2.5.8 Autonomi og Tillit.....	13
3.0 METODE	14
3.1 UNDERSØKELSESDSIGN.....	14
3.2 DATAINNSAMLING.....	14

3.2.1 Utvalget.....	14
3.2.2 Design av måleinstrument.....	15
3.2.3 Gjennomføring av dybdeintervjuene.....	16
3.2.4 Tolkning.....	17
3.3 VALIDITET OG RELIABILITET.....	18
4.0 RESULTAT OG DISKUSJON.....	19
4.1 LEDELSE.....	19
4.2 MOTIVASJON.....	22
4.3 AUTONOMI.....	23
4.4 INNFLYTELSESTAKTIKKER.....	25
4.4.1 Rasjonell overtalelse.....	26
4.4.2 Bytte.....	27
4.4.3 Informere.....	29
4.4.4 Inspirerende appell.....	30
4.4.5 Rådslagning.....	33
4.4.6 Samarbeid.....	34
4.4.7 Innsmigrende oppførsel.....	34
4.4.8 Legitimerende taktikk.....	36
4.4.9 Press.....	37
5.0 KONKLUSJON.....	39
6.0 LITTERATURLISTE.....	42
7.0 VEDLEGG.....	43
7.1 INTERVJUGUIDE.....	43
7.2 INFORMANT 1, SAMMENDRAG.....	46
7.3 INFORMANT 2, SAMMENDRAG.....	49
7.4 INFORMANT 3, SAMMENDRAG.....	52
7.5 INFORMANT 4, SAMMENDRAG.....	55
7.6 INFORMANT 5, SAMMENDRAG.....	59
7.7 INFORMANT 6, SAMMENDRAG.....	62
7.8 INFORMANT 7, SAMMENDRAG.....	65
7.9 INFORMANT 8, SAMMENDRAG.....	68
7.10 OPPSUMMERING, INFORMANTER.....	72

SAMMENDRAG

I denne oppgaven har vi sett på hvordan innflytelsestaktikker kan virke på motivasjonen. Studiet er gjennomført med utgangspunkt i Gary Yukls elleve generelle innflytelsestaktikker, og belyser hvordan en leders bruk av disse kan påvirke motivasjonen til de deltidsansatte i detaljhandelen.

Det er forsket mye på motivasjon, både kvantitativt og kvalitativt. Det blir stadig mer forskning også på innflytelsestaktikker, men sekundærdata på dette området er definitivt ikke like utbredt. Da motivasjon er svært vesentlig for at en organisasjon skal lykkes (og bør anses som en kjernekompetanse til ledelse), fant vi det interessant å se nærmere på en eventuell sammenheng mellom nettopp dette og innflytelsestaktikkene. Sistnevnte er et forholdsvis sensitivt tema – som vi i tillegg besitter relativt lite kunnskap om, følgelig valgte vi et eksplorativt design og kvalitative dybdeintervjuer ved innhenting av primærdata. For å angripe problemstillingen etter beste evne har vi tatt utgangspunkt i de to hovedtemaene, inkludert noe teori rundt ledelse, makt og tillit. Dette var hensiktsmessig for en bedre forståelse og tolkning av de ulike taktikkene, men grunnet oppgavens begrensninger valgte vi å holde det kortfattet. Intervjuguiden ble formet etter de elleve innflytelsestaktikkene, samt autonomi og andre faktorer som viser til motivasjon. For en større forståelse for omfanget av innflytelsestaktikker og mulighet til å belyse temaet fra flere sider, ønsket vi å intervjuer underordnede av ulike ledere med ulike ledestiler. Valget av utvalgsmetode falt dermed på et vurderingsutvalg, under kategorien ikke-sannsynlighetsutvalg. Vi fikk totalt gjennomført åtte individuelle dybdeintervjuer, fra ulike butikker ved samme bedrift. Bedriften holdes forøvrig anonym på lik linje med respondentene, grunnet et relativt sensitivt tema.

Funnene ved vår analyse viser at innflytelsestaktikker bidrar til en sterkere oppfatning av utøveren (lederen), som kan gå både i negativ og positiv retning. Det finnes flere taktikker som alene ikke har stor effekt på den utsattes motivasjon, men som i kombinasjon med andre taktikker kan bidra til å øke motivasjonen. Innflytelsestaktikkene som virker best, både alene og i kombinasjon med andre, er *informere* og *innsmigrende oppførsel*. Disse to taktikkene viser seg å bidra til økt tilfredshet både med jobben og lederen, som

også øker motivasjonen. Dette har utgangspunkt i taktikkens evne til å dekke de ansattes behov for kompetanse, tilhørighet og tilbakemeldinger, som igjen bidrar til å øke graden av autonomi og mulighet for indre motivasjon. Utøver lederen disse to taktikkene og gjør det vellykket, kan også andre taktikker brukes med positiv effekt på de ansattes motivasjon. *Rasjonell overtalelse* er et eksempel på dette – en innflytelsestaktikk som alene ikke virker på motivasjonen, men med økt tillit og tilfredshet fra *informere* og *innsmigrende oppførsel* plutselig har positiv effekt.

Graden av tillit er gjengående når vi ser på effekten av de ulike innflytelsestaktikkene. Det er nok også derfor *informere* og *innsmigrende oppførsel* har så mye å si. Dersom en leder ønsker å benytte seg av *innsmigrende oppførsel*, men ikke gjennomfører det på en troverdig måte, dannes det istedenfor mistillit. Dermed blir plutselig denne taktikken av de minst attraktive, og svekker både jobbtilfredsheten, ytelsen og effekten av alle de andre taktikkene. En bør med andre ord være sikker på at man gjennomfører *innsmigrende oppførsel* på en troverdig og vellykket måte. Er man i tvil, bør man unngå å bruke taktikken. I tillegg til dette bør man styre unna innflytelsestaktikken *press*. Denne svekker også tilliten hos den utsatte, som viser seg å være et gjentakende problem hos de minst motiverte respondentene.

Det har vist seg å være sammenheng mellom kombinasjonen av de ulike taktikkene og de ansattes oppfatning av lederen. En leder som ikke benytter seg av innflytelsestaktikker i noen grad er vanskeligere å definere som leder. Hvorvidt innflytelsestaktikken skaper tillit og i hvilken kombinasjon den blir brukt med andre taktikker sier altså noe om hvordan lederen oppfattes som person, samt hvordan den ansattes motivasjon påvirkes.

1.0 INNLEDNING

1.1 FORMÅLET MED OPPGAVEN

Formålet med denne oppgaven er å belyse temaene innflytelsestaktikker og motivasjon. Vi vil se på hvordan en leders bruk av innflytelsestaktikker kan påvirke motivasjonen til deltidsansatte i detaljhandelen – hvilke taktikker som har positiv effekt på motivasjonen, og tvert imot. Innflytelsestaktikker var først og fremst noe vi fant tidsriktig og interessant, og ønsket å lære mer om. I dagens samfunn ser det ut til å være stadig mer fokus på påvirkning. Det er også mye fokus på hvordan en leder kan motivere sine ansatte til å yte bedre på jobben og samtidig ha stor grad av jobbtilfredshet. En av lederens roller er å kunne påvirke sine ansatte, følgelig er innflytelse en viktig del av lederskap (Northouse 2013). Dels kan påvirkning oppnås ved å bruke ulike former for makt, men også med ulike innflytelsestaktikker som kan kombineres med hverandre eller brukes alene.

1.2 OPPBYGGING AV OPPGAVEN

Oppgaven vil fokusere på Gary Yukls elleve proaktive innflytelsestaktikker, samt ulike teorier ved motivasjon. Vi vil også kort gå inn på temaene ledelse, makt, autoritet og tillit, da det vil gi oss bedre innsikt i den eventuelle sammenhengen mellom hovedtemaene. Grunnet et relativt sensitivt tema som vi i utgangspunktet vet lite om, har vi valgt eksplorativt design (utforskende) med kvalitative dybdeintervjuer. I metodedelen vil vi forklare den systematiske utformingen av intervjuguiden, samt valg av respondenter og utvalgsmetode. Det skal allerede nå nevnes at bedriften vi har tatt utgangspunkt i holdes anonym. Videre vil vi presentere og diskutere resultatet av de ulike dybdeintervjuene, før vi til slutt kommer med en konklusjon og svarer på problemstillingen.

1.3 PROBLEMSTILLING

”Hvordan kan innflytelsestaktikker påvirke motivasjonen til deltidsansatte i detaljhandelen?” Vi har valgt å ta utgangspunkt i detaljhandelens deltidsansatte, da vi antar at motivasjonsutfordringen her er annerledes enn ved heltidsansatte. De deltidsansatte blir gjerne behandlet mer som utenforstående, har en høyere turnover og ofte andre, store mål utenfor arbeidet (studier, hobbyer og lignende). Vi finner det derfor interessant å se på hvordan en leder kan og bør opptre når det er ønskelig å påvirke, samtidig motivere, nettopp denne gruppen underordnede.

2.0 TEORI

2.1 DETALJHANDEL

Detaljhandelen kan defineres som *”de kommersielle distribusjonskanalenes ansikt ovenfor forbrukerne”* (Gipsrud 1984, 53). Herunder kan vi finne frittstående butikker som består av en, eventuelt svært få butikker under ett eierskap, men majoriteten innen norsk detaljhandel er større kjeder (Fredriksen 2010).

2.2 LEDELSE

Det finnes mange sentrale komponenter innen ledelse, eksempler på dette er lederens oppførsel, personlighet og stil (Northouse 2013). Lederens styringsform må tilpasses etter situasjonen. En av de største grunnene til at en ansatt trives og vil bli i organisasjonen, handler gjerne om relasjonen mellom leder og medarbeider (Kuvaas og Dysvik 2012). Det er viktig at det finnes gode ledere som kan påvirke organisasjonen økonomisk, effektivitetsmessig og ikke minst for å skape og opprettholde trivsel blant de ansatte. En av mange definisjoner på ledelse får vi presentert av Peter G. Northouse:

”Lederskap er en prosess der et individ påvirker en gruppe av individer til å nå et felles mål.” (Northouse 2013, 5)

En av lederens oppgaver er å kunne motivere sine ansatte. Det er i tillegg viktig å kunne inspirere sine medarbeidere til å jobbe og streve etter å nå de samme målene – noe som eksempelvis kan gjøres gjennom lojalitet, forpliktelse og inspirasjon fra medarbeiderne (Northouse 2013). Man ser også på lederens kapasitet til å kunne påvirke, støtte og gjøre det mulig for sine ansatte å bidra i organisasjonen (Arnold og Randall et al. 2010).

2.3 MAKT

Makt handler om en persons evne/mulighet til å påvirke et annet individ eller en gruppe, og derigjennom få individet eller gruppen til å utføre en handling, endre atferd eller holdning (Huges, Ginette og Curphy 2012). Det er med andre ord ønskelig å forstå hvordan man i organisasjoner kan påvirke hverandre ved hjelp av makt. Vi ser det i størst grad som en funksjon hos lederen, da han eller hun har

potensiell innflytelse over sine ansatte. De ansatte kan imidlertid påvirke lederen sin på samme måte.

2.4 PROAKTIVE INNFLYTELSESTAKTIKKER

De proaktive innflytelsestaktikkene har som direkte mål å få et annet individ til å utføre en arbeidsoppgave, endre prosedyren ved en aktuell oppgave, hjelpe til ved et prosjekt eller innføre en forandring. Vi vil nå se nærmere på de elleve taktikkene, presentert av Gary Yukl i boken *Leadership in Organizations* (2013).

2.4.1 Rasjonell overtalelse

Rasjonell overtalelse er en taktikk som kan benyttes ved de fleste forsøk på å få innflytelse over et annet menneske. Man benytter seg her av logiske argumenter, faktiske bevis og forklaringer til hvorfor et forslag eller en oppgave vil være til fordel for en organisasjon eller gruppe. Taktikken kan i tillegg være til støtte for en person – for å oppnå et personlig mål knyttet til en oppgave. Det er lettere å få andre med hvis en kan få de til å forstå nettopp hvorfor oppgaven er viktig og nødvendig. Følgelig er det ved denne taktikken vesentlig å forklare hvordan en ny aktivitet kan løse eventuelle problemer, hvordan det nye forslaget kan øke effektiviteten eller liknende. Et forslag på en forandring eller en ny tilnærming er lettere å akseptere dersom man har forutsett eventuelle hindre som kan oppstå. Dersom en person uttrykker noen form for uro over forslaget er det altså bedre å kunne diskutere dette med en gang. Taktikken er brukbar når både brukeren og den utsatte deler samme mål, men den utsatte ikke har innsett det fra begynnelsen av (Yukl 2013).

2.4.2 Bytte

Ved denne taktikken tilbys det en form for belønning for å utføre en arbeidsoppgave som kan medføre økt arbeidsbelastning. Fordelen kan eksempelvis være en materiell belønning eller en bonus. Det skal være lokkende nok til at det vil motivere en person til å utføre den gitte arbeidsoppgaven. Taktikken er kun effektiv dersom personen som utfører arbeidet virkelig tror at brukeren av taktikken kan innfri sitt løfte om belønning. Den brukes stort sett i nedgående retning, fra leder til ansatt, da kontrollen over de ulike belønninger som finnes er større denne retningen enn motsatt (Yukl 2013).

2.4.3 Informere

Her forklarer man hvordan en forespørsel eller et forslag kan være til gode for mottakeren av budskapet. Det kan eksempelvis handle om en karriereforfremmelse, økt jobbtilfredshet eller kompensasjon. Fordelene er knyttet til den individuelle personen og ikke til organisasjonen. I forskjell fra innflytelsestaktikken ”Bytte”, så er godene som kan oppnås ikke noe brukeren av taktikken selv vil forsyne den utsatte med, snarere noe som vil skje etter at oppgaven er gjennomført. Taktikken brukes også her mest av personer med arbeidsledende funksjon, da det kreves god kunnskap om de personlige fordelene som henger sammen med utførelsen av arbeidet - noe det er mindre sannsynlig at underordnede har. Et unntak kan være dersom en mellomleder har mer erfaring enn en nyansatt leder (Yukl 2013).

2.4.4 Inspirerende appell

Denne taktikken handler om en emosjonell eller verdibasert påvirkning. Engasjement og entusiasme skapes gjennom å utvikle sterke følelser hos den utsatte. Eksempler på verdier og idealer som inkluderes ved denne taktikken er lojalitet, frihet, selvstendighet, rettferdighet og likestilling. De fleste lengter etter å føle delaktighet og å gjøre verden til et bedre sted. Man benytter seg av denne taktikken når man ønsker mer støtte i å implementere en forandring som involverer verdier og idealer. Da tillit og optimisme er smittsomt er det positivt om prosjektlederen benytter seg av inspirerende appell for å få andre med i prosessen. Dette gjelder spesielt dersom oppgavene er vanskelige og utfordrende. Taktikken kan benyttes av hvem som helst i organisasjonen (Yukl 2013).

2.4.5 Rådslagning

Her inviterer man en person til å delta i planleggingsprosessen ved eksempelvis en endring i organisasjonen. Den inviterte er tilstede kun for å hjelpe til med å bestemme hvordan et mål skal oppnås, han eller hun kan ikke påvirke hva selve målet skal være. Slik muliggjøres oppdagelsen av eventuelle problem som kan oppstå. Det kan være lurt å forklare hvorfor målet er viktig før personen blir spurt om å hjelpe til. Taktikken er for det meste brukt av en overordnet til en underordnet, og fungerer best dersom de/den utsatte er engasjert og opplever at deres forslag og meninger blir tatt på alvor (Yukl 2013).

2.4.6 Samarbeid

Her tilbys en person nødvendige ressurser og/eller assistanse for å kunne gjennomføre en arbeidsoppgave. Det kan handle om å utføre en ny oppgave der personen ikke kjenner seg sikker nok på utfordringen. Gjennom å vise personen hvordan en skal utføre oppgaven, kan det lede til økt engasjement.

Denne innflytelsestaktikken kan oppfattes som noe lik taktikken *bytte*, da man ved begge tilfeller tilbys noe til gjengjeld for å utføre en arbeidsoppgave. Forskjellen ligger i at samarbeidstaktikken handler om å redusere vanskeligheter eventuelt kostnader for å gjennomføre en oppgave. Taktikken fungerer ved alle retninger i organisasjonen, både fra over- til underordnet, motsatt og mellom likestilte (Yukl 2013).

2.4.7 Innsmigrende oppførsel

Denne taktikken handler om at man benytter seg av en viss form for atferd (som leder) – for å oppfattes bedre. Det kan være å gi komplimenter, eller å opptre respektfullt og hensynsfullt. Det kan også omhandle det å opptre ekstra vennlig før man ber om en tjeneste. Når atferden oppleves som genuin og oppriktig, leder det ofte til at personen som blir spurt/utsatt er mer enn villig til å hjelpe.

Taktikken kan ses på som noe manipulativ og mindre ærlig dersom den brukes som en forsøk på å få innflytelse over en annen person. Ros og komplimenter kan benyttes av hvem som helst, men det er mer meningsfullt når det kommer fra en person med høyere status. Derfor anses denne taktikken gjerne som del av en langsiktig strategi for å bygge samarbeidskontakter (Yukl 2013).

2.4.8 Personlig appell

Ved personlig appell ber man en person om å gjøre en tjeneste, basert på vennskap og/eller lojalitet. Innflytelsestaktikken vil ikke fungere dersom den spurte personen misliker, eller er likegyldig til hva som skjer med personen som spør. En personlig appell er mest brukbar når det handler om å få hjelp eller informasjon, men også når man ønsker og ber om en personlig tjeneste urelatert til jobben.

Denne taktikken er mer sosialt akseptert når den brukes mellom to likestilte kolleger. For en leder anses det upassende å be en underordnet om en personlig tjeneste. Dersom en ansatt benytter seg av personlig appell mot sin leder kan det oppstå spørsmål om rettferdighet og oppfattes som favorisering (Yukl 2013).

2.4.9 Legitimerende taktikker

Her vil en person fastslå sin autoritet eller sin rett til å stille visse krav. Det er ikke trolig at det blir satt spørsmål ved legitimiteten når det gjelder de vanlige rutinene, derimot ved mer uvanlige krav eller når en forespørsel går noe utenfor personens ansvarsområde og autoritet. Det kan også bli satt spørsmål ved legitimiteten dersom personen som kravet rettes mot ikke kjenner til eller vet hvilken autoritet personen som benytter seg av taktikken har.

Legitimeringstaktikken er som regel da mest relevant når rollerelasjonene er noe tvetydige og personens autoritet noe mindre definert. Når man forsøker å få innflytelse over en med høyere posisjon enn en selv, handler det gjerne om ulike typer personalspørsmål. Dette gjelder dog oftest dersom lederen er ny og ikke helt innsatt i alle systemer ennå (Yukl 2013).

2.4.10 Press

Denne innflytelsestaktikken innebærer at trusler og advarsler rettes mot den ansatte. Arbeidsgiveren stiller gjentatte krav og gjør tette kontroller for å se om personalet utfører jobben sin riktig. Taktikken leder som regel ikke til at personalet oppnår noe større engasjement, de harde formene påvirker gjerne arbeidsrelasjonen mer negativt. Denne formen for ledelse kan innebære at personalet unnviker og får mistillit til lederen sin. Taktikken benyttes for det meste av en leder, da autoriteten og makten er viktig for nettopp å kunne komme med trusler og advarsler (Yukl 2013)

2.4.11 Koalisjonstaktikk

Koalisjonstaktikk går ut på at man får hjelp av ulike personer til å kunne påvirke et enkeltindivid. Medhjelperne kan aktivt delta i prosessen med å få innflytelse over en person, og benytter seg da ofte av andre innflytelsestaktikker – eksempelvis rasjonell overtalelse, bytte eller press. Dette kan på mange måter sammenliknes med lobbyvirksomhet, da en forsøker å påvirke andre for å få flere med på sitt lag og følgelig stå sterkere. Koalisjonstaktikken benyttes sjeldent mot en underordnet. Det er større sannsynlighet for at denne taktikken benyttes mot en likestilt eller overordnet (Yukl 2013).

2.5 MOTIVASJON

Motivasjon defineres gjerne som *”de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål”*. (Kaufmann og Kaufmann 2009, 93). For at en menneskelig organisasjon skal lykkes, er motivasjon vesentlig. Som leder er det dermed viktig å hele tiden klare å opprettholde motivasjonen, både hos seg selv og sine ansatte – for å yte best mulig og oppnå de beste resultater. Vi kan følgelig se på motivasjon som en kjernekompetanse ved ledelse.

Gjennom historien har det vært forsket mye på hvordan en leder skal styre sine ansatte, men motivasjon som et psykologisk konsept har ikke alltid vært grunnsteinen. På begynnelsen av 1900-tallet regjerte Behaviorismen, en psykologisk tilnærming og filosofi grunnlagt av John B. Watson (Latham 2012). Watson mente systematisk måling var svaret på hvordan en kunne effektivisere på en arbeidsplass, og fokuserte mer på læring enn motivasjon.

Først i neste kvartal av 1900-tallet ble fokuset skiftet og holdninger blant de ansatte kunne måles ved hjelp av Rensis Likert sin utviklede målemetode, såkalt likert-skala. Dette resulterte i spørsmål ved validiteten av Behaviorismens kjerneprinsipper. De gjennomførte holdningsundersøkelsene kunne vise til andre og viktigere motiver enn penger som motivasjonsfaktorer på arbeidsplassen. Et eksempel på dette var Robert Hoppock sitt studie på jobbtilfredshet i 1935. Han fant her en rekke påvirkende faktorer, blant annet sosial status, variasjon, frihet, sikkerhet, verdsettelse og mulighet for utvikling (Latham 2012). Dette var en av flere funn som ble ansett som forstadiet til senere behovsteorier, som viser til psykologiske behov som ligger til grunn for menneskelig atferd (Arnold og Randall et al. 2010). En av de største teoriene innenfor dette området ble utviklet av psykologen Abraham Maslow i 1943. Hans teori tar utgangspunkt i menneskets motivasjon ved å se på de ulike behovene som etter hans mening er primære hos alle mennesker. Disse primærbehovene blir listet opp i et hierarki, hvor det blir forklart at mennesket vil strebe etter å oppnå tilfredshet ved de ulike behovene i prioritert rekkefølge. Det første behovet må være tilfredsstilt for at man kan bevege seg over til det neste i hierarkiet (Latham 2012).

2.5.1 Herzbergs to-faktorteori

I likhet med Abraham Maslow, mente også Frederick Herzberg at en hver organisasjon sin hovedfunksjon burde være å avdekke behov hos de ansatte, som bidrar til å skape en meningsfull tilværelse (Latham 2012). Et par tiår etter Maslow studerte også Herzberg jobbmotivasjon, hvor han ville finne hva som virket motiverende, og hva som virket demotiverende hos de ansatte. Han så på ingeniører og regnskapsførere sine arbeidsforhold for å finne måter å bedre dette på, samt øke produktiviteten og redusere turnoveren. Etter hva de ansatte rapporterte, fant Herzberg at de primære faktorene som bidro til motivasjon og tilfredshet på arbeidsplassen fantes ved selve innholdet i jobben – og ikke i arbeidsforholdene (Latham 2012). Herzberg deler da de ansattes behov opp i to hovedkategorier; motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer.

Motivasjonsfaktorer

Herzbergs teori sier at det er motivasjonsfaktorene som påvirker jobbtilfredsheten. Ved å avdekke behov som faller inn under denne kategorien, vil man kunne øke både tilfredsheten og motivasjonen hos de ansatte. Dette kan omtales som selve innholdet i jobben og består blant annet av anerkjennelse, prestasjon, jobbutfordringer, ansvar og mulighet til å avansere (Latham 2012). Arnold og Randall (2010) kaller det egenskaper som appellerer til behov for utvikling. Vi finner her grunnene til at ansatte trives og er tilfredse på jobb. I følge Herzberg er det derimot ingenting her som viser til mistriksel, da en reduksjon eller fjerning av en motivasjonsfaktor ikke automatisk vil føre til det. Han påpeker at en motivasjonsfaktor kan føre til tilfredshet ved å være til stede, men ikke utilfredshet ved å ikke være tilstede. Det samme gjelder trivsel og mistriksel. Du kan trives bedre og være mer tilfreds hvis du eksempelvis har muligheter til å avansere i organisasjonen, men hvis du ikke har muligheten til dette vil du ikke av den grunn mistrikses eller være utilfreds. Herzbergs konklusjon var med andre ord at jobbtilfredshet og jobbutilfredshet er to forskjellige ting, og ikke noe som bør ses i sammenheng (Latham 2012).

Hygienefaktorer

Hva som derimot kan bidra til mistriksel og utilfredshet, er i følge Herzberg hygienefaktorene. Her finner vi faktorer som bør ivaretas for å minimere

utilfredsheten og mistrivselen på jobb, men ikke noe som bidrar til å påvirke tilfredsheten og trivselen i positiv retning. Dette gjelder blant annet arbeidsforhold og -miljø, selskapets policy, lønn og andre ytre faktorer som hører til arbeidsaktivitetene (Arnold og Randall et al. 2010). Med andre ord; for å unngå mistrivsel hos de ansatte på jobb, er det viktig å ivareta gode arbeidsforhold. Fjerner du eksempelvis sikkerheten på arbeidsplassen, vil de ansatte mistrives. Derimot bidrar ikke sikkerheten på jobb til at de ansatte trives bedre. Hygienefaktorene må være mer eller mindre usynlige tilstede, og blir synlige først når de ikke er tilstede. Å fokusere på hygienefaktorene vil ha liten eller ingen effekt på den ansattes ytelse, i følge Herzberg (Latham 2012). Dog må de være tilstede for å unngå mistrivsel og utilfredshet. Herzbergs konklusjoner kan på flere grunnlag bli kritisert, men hans tolkning om at man kan bedre både motivasjon og tilfredshet ved økt bruk av evne, jobbutfordringer og andre motivasjonsfaktorer – er konsistent med mye senere forskning. Når en spør hva som motiverer på arbeidsplassen, har studier vist at majoriteten gir svar som jobbutfordringer, variasjon, ansvar og anerkjennelse – heller enn lønn og generelle arbeidsforhold (Arnold og Randall et al. 2010). Herzbergs arbeid har følgelig vært svært innflytelsesrikt i utviklingen av ledelse, hvor lederne nå styres mer mot å fokusere på selve arbeidet istedenfor det tidligere fokuset på lønninger og belønninger. Dette skillet kan relateres til skillet mellom indre og ytre motivasjon.

2.5.2 Indre motivasjon

Indre motivasjon kan enkeltforklares ved det å gjøre noe fordi det er interessant, hyggelig eller trivelig. Det gagnar gjerne egen trivsel. Richard M. Ryan og Edward L. Deci definerer indre motivasjon som *”det å gjøre noe for indre tilfredshet, og ikke for en delbar konsekvens”* (Ryan og Deci 2000, 56). Når en er indre motivert, drives han eller hun til å handle fordi det er gøy eller innebærer en (positiv) utfordring, ikke på grunn av press fra overordnede, ytre belønninger eller liknende. Indre motivasjon er en viktig form for motivasjon hos mennesket, da det bidrar til å utvikle kunnskap og ferdigheter. Dette kan vi se i eksempel fra en persons oppvekst. Fra fødsel er man nysgjerrig, leken og aktiv – klar til å utforske verden. Dette krever ingen ytre motivasjon, men er en indre motivasjon som driver oss til å lære, og videre bidrar til økte kunnskaper og ferdigheter. Eksempel på dette kan simpelthen være et barns indre motivasjon om å lære seg å gå.

2.5.3 Kognitiv evalueringsteori

I 1985 presenterte Ryan og Deci en såkalt kognitiv evalueringsteori, med hensikt å spesifisere de faktorene som i sosiale sammenhenger skaper indre motivasjon. Dette blir sett på som en underteori til selvbestemmelsesteorien som også er presentert av Ryan og Deci samme år. Kognitiv evalueringsteori sier at mellommenneskelige strukturer, eksempelvis belønninger og tilbakemeldinger – som gjennom handling er med på å løfte følelsen av kompetanse – kan bidra til å øke den indre motivasjonen. Dette er fordi de mellommenneskelige strukturene tillater tilfredsstillelse av det grunnleggende, psykologiske behovet for kompetanse (Ryan og Deci 2000).

Videre spesifiserer kognitiv evalueringsteori at det må være autonomi tilstede for at følelsen av kompetanse skal kunne øke den indre motivasjonen. Atferden må også oppleves som selvbestemt for at indre motivasjon skal ha mulighet til å øke, eventuelt opprettholdes. For å oppnå stor grad av indre motivasjon sier altså Ryan og Deci (2000) at en må tilfredsstille både behovet for kompetanse og behovet for autonomi.

2.5.4 Ytre motivasjon

I motsetning til indre motivasjon, som handler om det å gjøre noe hovedsakelig fordi det er interessant, handler ytre motivasjon om å gjøre noe fordi det skal lede til et visst, delbart resultat (Ryan og Deci 2000). I eksempelet ved indre motivasjon nevnte vi den medfødte, indre motivasjonen som finnes hos nysgjerrige, lekne og utforskende barn. Etter hvert som et barn vokser, vil også den indre motivasjonen avta – da graden av sosiale krav og ansvar stadig øker.

Selv om vi under Herzbergs hygienefaktorer diskuterte lønninger og belønninger som faktorer uten særlig effekt på den ansattes ytelse, vil vi her kunne se at lønn faktisk kan forbedre den indre motivasjonen – eller i alle fall ikke ødelegge den. Dette gjelder, i følge Ryan og Deci, så sant nivået av lønnen gir informasjon om personens kompetanse. Hvis en person derimot får ytre belønning som et forsøk på å kontrollere deres atferd, har det negativ innvirkning på den indre motivasjonen (Arnold og Randall et al. 2010).

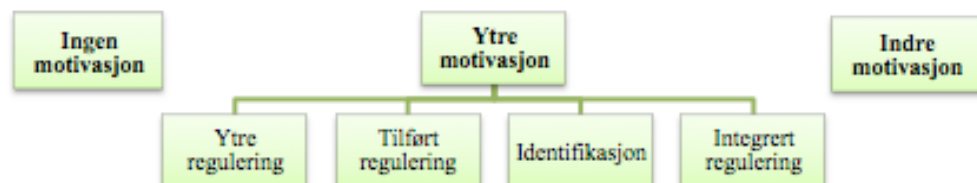
2.5.5 *Selvbestemmelsesteori*

Selvbestemmelsesteorien sier at ytre motivasjon kan variere i graden av autonomi. En student kan for eksempel være ytre motivert til å gjøre leksene sine, i frykt for å få kjeft fra sine foreldre om han ikke gjør dem. En annen student kan være motivert til å gjøre leksene sine fordi han tror det er verdifullt med tanke på sitt karrierevalg. Sistnevnte er også et eksempel på ytre motivasjon, da handlingen – i likhet med det første eksempelet - blir gjort av instrumental verdi og ikke fordi det er interessant. Studenten som gjør sine lekser for å unngå kjeft, handler i stor grad etter ytre kontroll, mens studenten som gjør det for karrieren handler mer etter personlig bekreftelse og føler nok mer at han har et valg. Selvbestemmelsesteorien viser til personens tilegnelse av verdien, og graden av selvfølelse som handlingen vil gi. Graden av motivasjon kan variere i tilegnelse fra (1) ingen motivasjon/uvillighet, til (2) passivt samtykke, til (3) aktiv og personlig forpliktelse (Ryan og Deci 2000). Med økt tilegnelse vil også utholdenheten og kvaliteten på engasjementet øke.

Kognitiv evalueringsteori er allerede beskrevet over som en underteori av selvbestemmelsesteorien. Den forteller oss om behovet for kompetanse og autonomi og hvordan tilfredsstillelse av dette skaper indre motivasjon. Behovet for tilhørighet er også sentralt. Ryan og Decis selvbestemmelsesteori kan altså fortelle oss at indre motivasjon er et resultat av i hvilken grad disse tre grunnleggende behovene blir tilfredsstilt - kompetanse, autonomi og tilhørighet (Kuvaas og Dysvik 2012).

2.5.6 *Organisk integrasjonsteori*

En annen underteori ved selvbestemmelsesteorien, organisk integrasjonsteori, viser oss de ulike formene for ytre motivasjon og faktorene som enten fremmer eller hemmer den nevnte tilegnelsen og graden av selvfølelse.



(Ryan og Deci 2000, 61)

Helt til venstre finner vi *ingen motivasjon*, hvor det mangler intensjon til å handle. En verdsetter ikke handlingen, føler seg ikke kompetent til å gjennomføre den, eller tror den ikke vil føre til ønsket resultat (Ryan og Deci 2000). Istedenfor å se på motivasjon som enhetlig (motivert eller ikke-motivert), viser denne teorien til flere typer motivasjon med ulik grad av autonomi og selvbestemmelse, som vi kan se til høyre for *ingen motivasjon*. Ryan og Deci identifiserer her ytre motivasjon i fire ulike former, beskrevet i Arnold og Randall sin bok *Work Psychology* (2010):

1. *Ytre regulering*, hvor atferden viser til tilfredsstillelse av ytre krav som oppleves kontrollert, og ikke noe man selv ville gjort ved eget valg. Denne kategorien representerer den minst autonome formen for ytre motivasjon (Ryan og Deci 2000). Med lønn som eksempel kan vi si at en person ved ytre regulering kun gjør jobben som kreves fordi lønna trengs for å leve.
2. *Tilført (introjected) regulering*, som også viser til atferd for å tilfredsstille ytre krav. Her har man derimot internalisert kravene så det gir en viss betydning for selvfølelsen. Man handler eksempelvis etter ytre press for å unngå skyldfølelse, eller for å oppnå stolthet og da bedre selvfølelsen. Ser vi igjen på lønn som eksempel, kan vi si at en person i denne kategorien kanskje føler lønnen reflekterer deres verdi i organisasjonen.
3. *Identifikasjon*, hvor man identifiserer seg selv med det ytre kravet eller belønningen. Denne kategorien er en mer autonom og selvbestemmende form for ytre motivasjon. Ved å betrakte det ytre kravet som personlig viktig, vil en også bruke selvregulering ved ytelsen av den krevde atferden. Denne formen for motivasjon, viser (med lønn som eksempel) til en person som bryr seg svært mye om penger – og da jobber for det.
4. *Integrert regulering*, som i likhet med identifikasjon aksepterer ytre krav som viktige, men i tillegg anser belønningen eller kravet som et uttrykk av en selv. Dette er den mest autonome formen for ytre motivasjon, og deler flere kvaliteter med indre motivasjon. Likevel kategoriseres det under ytre, da motivasjonen styres av en antatt instrumentell verdi ved handlingens resultat. Eksempelet lønn vil her vise til en person som ser på tjente penger

som en absolutt nødvendighet for å kunne leve på en viss måte, samt beholde selvbildet (Ryan og Deci 2000).

Helt til høyre finner vi *indre motivasjon*. Dette betyr ikke at ytre motivasjon blir til indre motivasjon desto mer det internaliseres, men er ment til å understreke at indre motivasjon er en slags prototype av selvbestemt handling (Ryan og Deci 2000). Behovet for kompetanse, tilhørighet og autonomi må altså tilfredsstilles for å oppnå høy grad av indre motivasjon, men som selvbestemmelsesteorien viser, kan det finnes grader av autonomi også ved ytre motivasjon.

2.5.7 Jobbkarakteristikamodellen

Rickard Hackman og Gregory Oldham formulerte i 1976 (raffinert i 1980) en jobbkarakteristikamodell for å se på de ansattes motivasjonspotensiale på jobb (Latham 2012). Denne modellen viser til det samme som selvbestemmelsesteorien, at indre motivasjon øker med opplevelsen av ansvar, mening og kunnskap – som igjen kommer av faktorer som oppgaveidentitet, oppgavebetydning, variasjon, tilbakemeldinger og nettopp autonomi. Empirisk forskning på modellen viser også at jo høyere grad av følt jobba autonomi, desto mer er de ansatte tilfreds med både jobben, lederen, kollegene og til og med lønnen. De presterer bedre, har høyere organisasjonsforpliktelse, og da også høyere indre motivasjon (Kuvaas og Dysvik 2012).

2.5.8 Autonomi og Tillit

I tillegg til at opplevd autonomi synes å være effektivt for både effektivitet, produktivitet og jobbtilfredshet, er også tillit nevneverdig. Det å kunne stole på andre og selv bli stolt på er viktig i jobbsammenheng, og forskning viser at en ansatt med tillit til sin leder både vil prestere bedre på jobben og ha høyere organisasjonsforpliktelse (Kuvaas og Dysvik 2012). Andre veien er det selvsagt viktig at også ansatte føler at de blir stolt på. Dette henger sammen med autonomi, da en leder som stoler på sine ansatte gjerne også gir mer frihet og uavhengighet i arbeidet. Lederen kan skape tillit hos sine ansatte gjennom å etablere delte mål og visjoner, samt tydeliggjøre deres identiteter. Gjennom dette kan de ansatte få en større forståelse, og det blir følgelig lettere å danne bånd (Filstad 2010).

3.0 METODE

3.1 UNDERSØKELSESDSIGN

For å kunne gi svar på vår problemstilling, må også primærdata samles inn. Etter å ha samlet inn sekundærdata og fått et godt innsikt i både motivasjon og innflytelsestaktikker, ønsker vi å forstå sammenhengen – følgelig presentere en kvalitativ metode, og et eksplorativt design (utforskende). Denne metoden hjelper oss å forstå og tolke dagens situasjon, og bidrar til å utvikle hypoteser som senere kan testes i eksempelvis et deskriptivt design, som er mer beskrivende (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2010). Grunnet tidsbegrensingen ved denne oppgaven valgte vi å ikke gå videre med dette, men bruke vår disponible tid til å gjennomføre den utforskende undersøkelsen best mulig. Deskriptiv undersøkelse består også av spørreundersøkelser, og selv om det oftest er den mest valide måten å finne informasjon på – gjelder ikke dette alltid (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2010). Da vi vurderte hvorvidt vi skulle ta oss tid til å gjennomføre en deskriptiv undersøkelse, kom vi fram til at respondentene trolig ikke ville gitt den informasjonen vi trengte.

3.2 DATAINNSAMLING

Da formålet med oppgaven krever at vi klarer å identifisere innflytelsestaktikker, falt valget av metode på individuelle dybdeintervjuer. Informantenes meninger og personlige erfaringer var av interesse, og vi anså temaet som såpass sensitivt at en til en-situasjonen vi finner ved dybdeintervjuer ville gi oss de mest valide svarene. Fordelen ved dette var også at vi som moderator kunne styre samtalen, formulere spørsmålene enklest mulig for informanten, ha mulighet til å rette opp i eventuelle misforståelser og kunne stille relevante oppfølgingsspørsmål. Ulempene ved individuelle dybdeintervjuer er først og fremst at det er et svært tidskrevende arbeid, og at moderatoren bør ha noe spesialkompetanse hvis underbevisste forhold skal avdekkes og analyseres (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2010). Viktigst er det å nevne at resultater fra individuelle dybdeintervjuer ikke kan generaliseres til populasjonen, uansett utvalgsmetode (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2010).

3.2.1 Utvalget

Populasjonen vi ønsker å si noe om, er underordnede deltidsansatte i detaljhandelen. Det er disse vi ønsker å forstå motivasjonen til, ut fra deres

nærmeste leders bruk av innflytelsestaktikker. Ergo er undersøkelsen også i stor grad rettet mot butikkledere i detaljhandelen. Vi tok først kontakt med en kjede i hotellbransjen, men fikk avslag på å få gjennomføre undersøkelsen blant deres ansatte. Vi gikk over til detaljhandelen, men fikk avslag også hos neste kjede vi tok kontakt med, og skjønnte vi at vårt valg av tema kanskje kunne virke litt skremmende for bedrifter. Innflytelsestaktikker kan anses som forholdsvis sensitivt, da det ikke bare er positive assosiasjoner til emnet. Vi omformulerte forespørselen noe, og tydeliggjorde at også bedriften kunne holdes anonym. Ved å påpeke anonymiteten til både informantene og bedriften fikk vi endelig positiv respons, og kunne begynne den kvalitative undersøkelsen ved et detaljhandelskonsept i Norge. Utvalgsrammen for hvilke respondenter vi skulle intervjuer falt dermed på et ikke-sannsynlighetsutvalg, da butikkene er spredt over hele landet og vi ville gjennomføre dybdeintervjuer.

Under det vi kaller ikke-sannsynlighetsutvalg finner vi tre utvalgsmetoder: bekvemmelighetsutvalg, vurderingsutvalg og kvoteutvalg (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2010). For å få større forståelse for omfanget av innflytelsestaktikker holdt det ikke med at vi kun intervjuet ansatte fra en eller to butikker. Vi trengte ulike ledere med ulike ledestiler for å kunne forstå og se en eventuell sammenheng, og valgte derfor ut respondenter fra ulike butikker, med forskjellige ledere – men i samme bedrift. Vi påså at respondentene var jevnaldrende, og hadde jobbet med lederen sin cirka like lenge. Det ble med andre ord gjort et vurderingsutvalg, hvor man intervjuer representanter fra forskjellige kategorier i populasjonen, i håp om å kunne belyse saken fra ulike sider (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2010). Vi fikk totalt tak i åtte stykker, alle jevnaldrende og med en leder de har jobbet under i cirka et år. Her ble det imidlertid noe slingringsmonn, da en av respondentene kun hadde jobbet med sin leder i tre måneder, en annen i cirka to år. På grunn av begrenset med tid ble det vanskeligere enn først antatt å skaffe nok og riktige respondenter. Vi er fornøyd med utvelgelsen, men skulle gjerne hatt et større antall.

3.2.2 Design av måleinstrument

Som måleinstrument fremstillet vi en intervjuguide til gjennomførelsen av dybdeintervjuene. Vi gikk systematisk gjennom hver enkelt innflytelsestaktikk, og

diskuterte hvordan vi best mulig kunne identifisere om respondenten ble utsatt for dem. Vi passet på å ha så mange åpne spørsmål som mulig, da det gir større mulighet til utfyllende svar og en respondent som får uttrykket seg mer med egne ord. Dog valgte vi også å la vær visse steder. Dette for å enklere kunne sammenlikne respondentenes svar, og slippe unødvendige misforståelser og avhandlinger utenom temaet. Her måtte vi være ekstra påpasselige så spørsmålene ikke ble ledende. Vi klarte dette i noen grad, men så i ettertid at det ble noen feilkilder. Et godt eksempel på et ledende (imidlertid også åpent) spørsmål vi oppdaget først i ettertid, var helt i begynnelsen av intervjuet da vi spurte informanten hva hun anså som den viktigste jobben til en leder. Like før dette hadde vi introdusert oppgaven, hvor vi nevnte temaet *motivasjon*. Fem av åtte svarte da motivasjon som et viktig punkt ved ledelse, noe vi kanskje ikke hadde fått til svar hvis vi ikke hadde nevnt ordet selv, rett før. Ellers passet vi på å bruke enkle og klare ord, unngå implisitte alternativ og antakelser, og selvsagt unngå doble spørsmål, som kan gjøre det vanskeligere både for respondenten å svare og oss å analysere i ettertid. I forsøk på en glidende sammenheng gjennom hele intervjuprosessen, ble spørsmål for å identifisere autonomi, indre og ytre motivasjon flettet inn mellom innflytelsestaktikkene der det passet seg best. Vi gjennomførte to pretester med venner før vi fant den mest naturlige rekkefølgen på spørsmålene. Intervjuene ble estimert til å vare i cirka en time, noe som stemte bra. Alle intervjuene ble gjennomført på cirka halvannen time. Den ferdigstilte intervjuguiden ble sendt inn til NSD (norsk senter for forskningsdata), og da vi fikk godkjenning herifra kunne vi endelig begynne med de individuelle dybdeintervjuene.

3.2.3 Gjennomføring av dybdeintervjuene

Alle intervjuer ble gjennomført på et nøytralt sted, med mål for øye å få respondenten til å føle seg komfortabel og trygg. Som nevnt begynte vi med en introduksjon av oss selv, kort om oppgaven og hvordan selve intervjuet skulle gjennomføres. Vi sørget for å få tillatelse til å gjøre taleopptak av hele dybdeintervjuet, og gav klar opplysning om både bedriften-, butikken- og respondentens anonymitet. Respondenten fikk så mulighet til å stille eventuelle spørsmål, for å unngå uklarheter ved intervjuets start. Videre snakket vi litt løst rundt temaet innflytelsestaktikker, og prøvde å bli bedre kjent med respondenten.

Vi gjorde stemningen løs og uformell etter beste evne, før vi begynte med de konkrete spørsmålene. Her passet vi på å begynne med relativt positive, enkle og generelle spørsmål – for ikke å ”angripe” respondenten. Før vi stilte spørsmål rundt den første innflytelsestaktikken, stilte vi generelle spørsmål som hvordan de trives i bedriften, og hva de anså som den viktigste jobben til en leder. Her benyttet vi oss bevisst av traktmetoden, hvor man følger opp generelle spørsmål med mer spesifikke (Gipsrud, Olsson og Silkoset 2010). Neste spørsmål ble da hvordan deres leder opptrer i forhold til dette. Vi passet også på å ha de mest negativt assosierte innflytelsestaktikkene til slutt i intervjuguiden, både for å bevare en positiv stemning under dybdeintervjuet, og for å få respondenten så trygg som mulig før det kom spørsmål som kunne virke angripende på lederen. Intervjuguiden ble fulgt nøye, med noen oppfølgingsspørsmål som ikke var skrevet ned på forhånd. Noe relevant, noe ikke like relevant – men likevel viktig for å bevare flyten i samtalen. Det ble påsett at alle respondentene fikk god tid til både å tenke seg om og svare utfyllende ved hvert tema. Vi satte derfor av to timer til hvert intervju – noe som passet bra, da ingen oversteg halvannen.

3.2.4 Tolkning

Etter gjennomføring av alle intervjuene, måtte de kvalitative dataene analyseres. Her skal man gjøre seg bedre kjent med materialet, og fange opp alt av vesentlig informasjon. Vi valgte å gå igjennom alle taleopptakene og ordrett skrive ned hvert eneste intervju. Slik sikret vi at ingenting ble oversett, samtidig som vi virkelig fikk med oss alle svar. Det var en langsom prosess som gav oss tid til å analysere svarene underveis og danne oss et mer nøyaktig bilde av respondenten og hennes leder. Videre leste vi gjennom alle intervjuene igjen, og laget et sammendrag for hver respondent. Her kategoriserte vi svarene etter ulike temaer. Ledelse, autonomi, indre motivasjon, ytre motivasjon og belønninger ble noen av grupperingene, i tillegg til hver innflytelsestaktikk. Til slutt laget vi oppsummert oppfatning av lederen, etter respondentens nøye forklaringer. Nå kunne vi begynne å se på sammenhenger. Med alle åtte sammendrag foran oss, laget vi et nytt, overordnet sammendrag – hvor vi tok svarene ved de ulike grupperingene, og delte dem inn i naturlige undergrupper. Et eksempel på dette er taktikken *press*. Med dette som overskrift, laget vi to undergrupper: *de som blir utsatt for press* og *de som ikke blir utsatt for press*. Under her kunne vi igjen dele opp i *de som*

motiveres, de som ikke motiveres og så videre. Slik ble det lett å danne seg et helhetlig bilde ved hvert tema, og enklere å identifisere eventuelle sammenhenger.

3.3 VALIDITET OG RELIABILITET

Da vi benyttet intervjuguide som måleinstrument i vår kvantitative undersøkelse, blir vurderingen av undersøkelsens validitet basert på hvorvidt intervjuguiden sitt innhold måler det den skal måle. Reliabilitet ved kvalitativ undersøkelse handler først og fremst om hvorvidt resultatene er pålitelige, om vi kan få et tilsvarende resultat dersom vi gjennomfører undersøkelsen på nytt. Dette påvirkes av antall tilfeldige feil. Det bør være minst mulig tilfeldige feil i undersøkelsen, for at den kan anses reliabel (Grenness 2012). Som nevnt innledningsvis innså vi i ettertid at vi hadde laget et form for ledende spørsmål da vi spurte respondenten hva hun anser som lederens viktigste jobb. Her svarte fem av åtte motivasjon, men dette er et lite reliabelt svar da vi indirekte ledet til det. Det at vi på grunn av tidsbegrensning og kapasitet ikke fikk intervjuet mer enn åtte personer, kan ses på som en begrensning som også svekker oppgavens reliabilitet noe.

Da vi utformet intervjuguiden tok vi utgangspunkt i hvert enkelt tema vi ønsket å belyse, og var nøye i utformingen av spørsmålene knyttet til disse. Dette ble det brukt mye tid (samt et par pretester) på, for å sikre en mest mulig valid undersøkelse. Under selve analysen så vi imidlertid at det var et par temaer vi ikke fikk svart valid på, da utformingen av spørsmålene ble feil. Dette gjelder innflytelsestaktikkene *koalisjonstaktikk* og *samarbeid*. Det skal nevnes at dette ikke har noe å si for validiteten ved de andre temaene. Sistnevnte taktikk valgte vi likevel å ta med videre. Vi fikk identifisert hvilke respondenter som definitivt *ikke* blir utsatt for innflytelsestaktikken, og er klare på at vi ikke kan identifisere de som faktisk *blir* utsatt. Dette beskrives mer nøyaktig senere i oppgaven. Koalisjonstaktikk ble klart lite valid, og vi valgte å ikke ta denne med videre i undersøkelsesprosessen. Det ble vanskelig å stille de rette spørsmålene og finne de rette svarene her, og det resulterte nok i misforståelser mellom moderator og respondent. Vi har også valgt å ikke ta *personlig appell* med videre, ene og alene fordi ingen respondenter så ut til å bli utsatt for denne taktikken.

4.0 RESULTAT OG DISKUSJON

I problemstillingen spør vi hvordan innflytelsestaktikker kan påvirke motivasjon på arbeidsplassen, og vi ønsker å finne ut av hvilke taktikker som bør – og ikke bør benyttes i detaljhandelen, av butikkleder ovenfor sine deltidsansatte.

Informantene vi valgte å intervjuer er alle forholdsvis jevnaldrende, fra begynnelsen til midten av tjueårene. De jobber i ulike butikker med ulike ledere, deres ansettelse i bedriften varierer noe i tid –men deres nåværende leder har hos majoriteten vært lederen deres i cirka ett år. De største avvikene finner vi ved informant 6, hvor lederen har vært den samme gjennom to år, og ved informant 3, der det kun er snakk om tre måneder. Sistnevnte er likevel interessant å ha med i undersøkelsen, hun har jobbet lenger i bedriften og har mange gode innspill. Hun ser ut til å ha lært seg å kjenne lederen sin bedre på sine tre samarbeids måneder enn hva eksempelvis informant 5 har med sin leder (over ett år). Vi kan ikke finne at informant 5 blir utsatt for en eneste taktikk, og da det i tillegg er lite kommunikasjon med lederen, forblir hennes tolkning av lederen som person forholdsvis anonym. Vi velger å beholde, ikke ekskludere informant 3 fra undersøkelsen. Demografi ellers er irrelevant, både for oppgavens del, og da vi ønsker å bevare informantenes anonymitet.

4.1 LEDELSE

Alle informantene bortsett fra informant 7, sier innledningsvis at de trives godt i bedriften. Derimot er det kun informant 6 og 8 som uttrykker stor trivsel med lederen sin. Informant 1, 2 og 4 uttrykker noe misnøye og problemer med sin leder, og informant 3 og 7 er svært klare på at de ikke trives med lederen sin. Kun informant 7 trives altså dårlig på begge punkter, og kun informant 6 og 8 tilsynelatende bra. Da vi spurte informantene hva de mener er den viktigste jobben til en leder, fant vi at de som hadde flere ting å pirke på sin leder (alle unntatt informant 6 og 8), nevner de manglende egenskapene hos lederen sin som ”den viktigste jobben”. De som i størst grad er fornøyd med lederen sin, nevner derimot deres leders iboende egenskaper som ”den viktigste jobben”. Blant de åtte informantene er det noen gjengående punkter på hva som anses som viktig hos en leder. Fem av åtte nevner *motivasjon*. Dette er som nevnt noe vi imidlertid må anta er ytre påvirket av oss, da vi begynte alle intervjuer med en introduksjon av undersøkelsens formål, hvor nettopp motivasjon ble nevnt som et av

hovedtemaene. Utover dette finner vi at *tillit* er gjentakende. Både det å ha tillit til lederen, men også at lederen har tillit til den ansatte. *Kommunikasjon* er også noe som går igjen i ulike former. Informant 3 nevner at lederen må prate med sine ansatte regelmessig. Informant 4 og 5 snakker om viktigheten ved å kunne informere sine ansatte, samt det å kunne kommunisere med andre mennesker generelt.

”Hvis du skal være en god leder så må du ha noen som følger etter deg, og da må du gjøre det (kommunisere) på en bra måte der folk faktisk respekterer deg.”

(Sitat: informant 3)

Informant 3 og 7 nevner tilbakemeldinger, og ønsker en leder som kan gi dette på en konstruktiv og ryddig måte. Informant 8 sier at en leder må kunne tilpasse seg ulike personligheter. Tre av åtte mener en av de viktigste jobbene til en leder er å *veilede*. Fem av åtte sier indirekte at lederen må være *observant* (se alle, god lytter, støttende, kunne forholde seg til andre mennesker og legge til rette så det passer for alle). Til slutt vil vi fremheve *vennskapelig*. Fire av informantene nevner at en god leder er vennskapelig og snill – uten at det skapes en *for* god vennsapsrelasjon. Det er viktig at forholdet er jobbtilpasset, tross alt.

Videre spurte vi informantene hvordan deres nærmeste leder opptrer i forhold til de nevnte egenskapene, og ba om en nærmere beskrivelse av lederen deres som person. Vi deler informantene opp i to grupper: de som ikke trives så godt med lederen sin, og de som trives godt med lederen sin. Informant 5 blir her ekskludert, da hun jobber såpass lite med sin leder at hun ikke klarer å komme med konkret nok informasjon. Flertallet: de som ikke trives så godt med lederen sin, består av informant 1, 2, 3, 4 og 7. De som trives godt med lederen sin blir da informant 6 og 8 (og delvis informant 5). Gjentakende hos de sistnevnte er at lederen deres er positiv, flink med tilbakemeldinger og generelt godt likt. Dette fører igjen til at informantene ønsker å hjelpe og bidra, og da handler etter eget ønske og ikke som følge av press. Dette kommer vi mer tilbake til senere i oppgaven.

”Jeg tror også at jo mer du liker lederen, jo mer har du lyst til å gjøre arbeidsoppgavene – fordi du vil gjøre deres liv lettere, og kollegene sine også.”
(Sitat: informant 6)

”Det er veldig positivt om man liker lederen sin, da stiller man som regel opp fordi hun blir glad og fordi hun fortjener det. Da får man en bra følelse, og man kjenner at man har hjulpet henne, vært snill og flink. Da føler man seg bra.”
(Sitat: informant 8)

Ved informantene som ikke trives like godt med lederen sin (1, 2, 3, 4 og 7) nevner alle unntatt informant 4 direkte at de mangler tillit til lederen. Informant 3 og 4 nevner indirekte at lederen ikke har tillit til de ansatte. Tre av fem anser deres leder for å ha en svært klar lederrolle, være veldig autoritær og dels maktsyk. Informant 2 og 3 kategoriserer deres leder som stresset, og felles for lederen til både informant 2 og 4 er egenskaper som strukturert og typisk ordensmenneske, samt reservert personlighet/vansker med å slippe folk inn på seg.

”Det finnes vel både positive og negative sider ved å være slik (strukturert). Når man har forventninger til strukturen og det plutselig ikke blir sånn som man hadde tenkt eller like mye struktur - så blir det plutselig kjempekjipt. Men jeg tror også at det må litt til, å ha ordenssans, for å være leder her.” (Sitat: informant 2)

Kort oppsummert kan vi vise til følgende egenskaper/væremåte som overordnede og fremtredende ved informantenes nærmeste leder:

- *Informant 1:* Lederen favoriserer og baksnakker, som gir mangel på tillit.
- *Informant 2:* Lederen er svært autoritær og har en klar lederrolle. Hun er strukturert og reservert som person, og mangler dels tillit hos sine ansatte.
- *Informant 3:* Lederen er stresset, maktsyk og veldig kontrollerende. Hun er kravstor og gir ingen frihet til sine ansatte (autonomi).
- *Informant 4:* Lederen ønsker å fremstå som mer autoritær enn nødvendig, og har følgelig en klar lederrolle. Hun er et klart ordensmenneske,

strukturert og dels overvåkende ovenfor sine ansatte.

- *Informant 5:* Lederen er lite tilstede sammen med informanten, det er altså lite kommunikasjon. Hun er ellers en snill person, og en gledesspreder.
- *Informant 6:* Lederen er flink til å gi ansvar og tilbakemeldinger. En god lytter, snill og generelt godt likt.
- *Informant 7:* Lederen favoriserer og baksnakker sine ansatte. Det oppleves ris i mye større grad enn ros. Informanten trives dårlig.
- *Informant 8:* Lederen har kontroll, bidrar til god stemning, er alltid positiv og godt likt av de ansatte.

4.2 MOTIVASJON

For å identifisere hvem som i størst grad kan anses som indre motiverte, spurte vi om informanten føler at hun gjør mer enn hva som forventes av henne, selv om hun vet at det kanskje ikke vil bli lagt merke til, roset eller belønnet. Da dette er et ja/nei-spørsmål ledet vi til et mer utfyllende svar ved å be dem utdype hvorfor. Ut ifra dette ser det ut til at kun informant 6 er klart indre motivert. Hun gjør mer enn hva som forventes, selv om det ikke blir lagt merke til. Hun nevner spesielt at hun rydder og organiserer – fordi hun liker det og synes det er gøy. Dette viser til Ryan og Decis beskrivelse av indre motivasjon: at man drives til å handle fordi det er gøy – ikke på grunn av press, ytre belønninger eller liknende. Hun anses dog ikke for å være indre motivert når det kommer til salg. Det er altså ved administrative oppgaver, organisering og så videre, at vi kan anse informant 6 som indre motivert.

Informant 2 og informant 4 (som begge har en strukturert, reservert leder) kan anses som delvis indre motiverte. De sysselsetter seg selv med diverse arbeidsoppgaver uten å forvente noe for det, mest for egen del – men hovedsakelig for å ha noe å gjøre, ikke fordi det kan klassifiseres som gøy eller interessant. De nevner likevel at de i noen grad drives til å gjøre det for å bidra til generell trivsel og hygge på jobb. Informant 8 kan også anses som delvis indre

motivert. Hun gjør definitivt mer enn hva som forventes, langt over hva stillingsbeskrivelsen tilsier at hun skal. Imidlertid nevnes det ikke at det gjøres fordi det er gøy. Hun påpeker at det i stor grad gjøres da hun ønsker å vise at hun vil utvikles. Hun ønsker at hennes innsats skal legges merke til. Dette gjør at motivasjonen kan klassifiseres som ytre. Handlingen blir gjort av instrumental verdi, da hun tror det er verdifullt med tanke på karrieren. Hun handler etter personlig bekræftelse. Likevel ser det ut til at hun drives til å handle fordi det i tillegg innebærer en positiv utfordring – hun ønsker å utvikles og hun vil lære. Med andre ord vil vi også anta at informant 8 er delvis indre motivert.

To informanter utpeker seg som definitivt *ikke* indre motiverte. Det gjelder informant 7 og 1, med felles oppfatning av at deres leder favoriserer på arbeidsplassen, baksnakker de ansatte og generelt er dårlig på å gi komplimenter. De gjør ikke noe ekstra på arbeidsplassen, utover hva som forventes. Informant 3 gjør mer enn hva som forventes - og kan i første omgang tenkes at er indre motivert, men hun gjør det hovedsakelig for å slippe å høre lederen klage. Med andre ord handler hun ikke fordi hun synes det er gøy eller anser det som en positiv utfordring, men på grunn av press fra overordnede og for å unngå mistriivsel. Hun handler etter ytre kontroll, og er altså ytre motivert. Ved organisk integrasjonsteori faller dette inn under ytre regulering, den minst autonome formen for ytre motivasjon. Dette gjenspeiler seg i informantens beskrivelse av lederen, hvor det gjentatte ganger nevnes at lederen er svært kontrollerende. Ytre regulering handler om kontrollert motivasjon, og sier at atferden viser til tilfredsstillende av ytre krav som oppleves kontrollert (Ryan og Deci 2000). Informant 5 nevner at hun gjør ting hvis hun ser at noe kan gjøres, og hun har lyst til å gjøre det. Dog oppfattes dette som oppgaver som allerede inngår i hva som forventes av henne, og vi vil ikke anse henne som indre motivert.

4.3 AUTONOMI

Vi fant det vesentlig å finne informantenes opplevde autonomi, og spurte dem hvor viktig det var for dem med frihet og uavhengighet i jobben, muligheten til å kunne ta egne avgjørelser (for hvordan gjennomføre en arbeidsoppgave), og i hvilken grad de anser å ha disse mulighetene i dag. Vi vil først presentere informantene som anser at de har middels til stor grad av frihet og uavhengighet:

Informant 1 synes jobben i stor grad er initiativbasert, og liker det godt. Ved spørsmål om hvor viktig dette var for henne, svarte hun at det er ønskelig med litt fri vilje på jobb, men hun setter også pris på å få konkrete arbeidsoppgaver som skal gjøres. Informant 6 synes ikke det er så strengt på jobb, da lederen har tillit til de ansatte. Hun synes det er delvis viktig å kunne gjøre litt som man vil – men ikke veldig. Informant 4 synes det er viktig med frihet og uavhengighet. Hun føler at hun får gjøre delvis som hun vil, men med visse retningslinjer. I følge henne selv er dette trolig fordi hun har jobbet i bedriften mye lenger enn lederen. Lederen har følgelig tillit til henne. Til slutt har vi informant 8, som også føler at lederen har tillit til å la henne styre litt som hun vil – med visse retningslinjer. Det er ikke veldig viktig for henne med frihet og uavhengighet. Hun synes det skal være der, men sier også at det er viktig med konkrete regler og planer for hver dag. Ut fra dette kan vi se at kun informant 4 anser det klart viktig med frihet og uavhengighet i jobben. De andre ønsker retningslinjer og noen som forteller dem hva de skal gjøre, men vil selvsagt ha en viss grad av frihet og uavhengighet også.

Den andre halvparten av informantene anser at de har noe mindre grad av frihet og uavhengighet i jobben. Informant 2 synes det er lite frihet, men synes også at dette går greit – da hun ikke jobber så ofte. Siden hun jobber forholdsvis sjeldent er det altså ikke så viktig for henne med frihet og uavhengighet på arbeidsplassen. Det samme gjelder informant 5, som synes det er liten grad uten at det gjør noe særlig. Informant 3 er derimot tydelig mer negativ, skulle ønske lederen stolte mer på henne, og at hun hadde mer frihet og uavhengighet. Det blir ansett som viktig for å trives i jobben. Informant 7 synes det er strenge regler i bedriften, både fra hovedkontoret og fra lederen, som ikke gir frihet til å kunne tenke selv. Hun anser derfor at hun har liten grad av frihet og uavhengighet, noe hun savner da hun synes det er viktig. Det er med andre ord kun informant 7 og 3 som synes dette. De to andre jobber forholdsvis lite, og har derfor ikke så sterke meninger vedrørende frihet og uavhengighet på arbeidsplassen.

Ser vi videre på deres muligheter til å ta egne avgjørelser ved gjennomføring av arbeidsoppgaver, finner vi at det også her deles opp i to like store grupper. Fire stykker anser at de har stor grad av muligheter her, fire stykker gjør ikke det. Overraskende er det dog ikke de samme gruppene som ved forrige spørsmål.

Informant 4 synes det er få innvendinger når hun velger å gjøre ting på sin måte. I likhet med forrige spørsmål mener hun også dette er fordi lederen har tilliten, da informanten har jobbet lenger i bedriften. Dette anses også som svært viktig.

Informant 5 mener også at hun kan ta egne avgjørelser, noe hun setter pris på da det er viktig. Informant 6 derimot, synes ikke det er like viktig. Hun anser at hun har det i stor grad, men sier også at hun fint kunne klart seg uten. Til slutt har vi informant 8, som også sier hun har disse mulighetene i dag. I følge henne selv fordi hun jobber så mye og derfor vet hva lederen tenker, derav tillit hos lederen. Det settes pris på, og hun påpeker viktigheten ved å ha dette for å kunne vokse som individ og motiveres. Av informantene som sier at de i stor grad kan ta egne avgjørelser, er det altså kun informant 6 som ikke synes det er særlig viktig.

Informant 1 synes mye er bestemt på forhånd. Hun påpeker at hun ville blitt mer motivert dersom hun kunne tatt flere egne avgjørelser. Informant 2 sier også her at hun har liten grad av frihet, uten at det gjør noe særlig da hun ikke jobber så ofte. Hun bryr seg helt enkelt ikke. Informant 3 synes derimot det er viktig å ha denne muligheten, for å føle at lederen har tillit til deg. Det oppleves ikke, hun blir gjerne pirket på når hun gjør noe på sin måte. Informant 7 opplever heller ikke å ha mulighet til å ta egne avgjørelser ved gjennomføring av arbeidsoppgaver. Hun skulle også ønske muligheten var der, da hun mener det ville gitt en mestringsfølelse og virke motiverende. Informant 1 og 7 nevner altså at de ville vært mer motivert hvis de hadde hatt denne muligheten i større grad. Kun informant 2 anser det som ikke særlig viktig, da hun ikke jobber så mye.

Slår vi sammen de to spørsmålene og funnene, ser vi at det er informant 4, 6 og 8 som anser at de både har stor grad av frihet og uavhengighet og mulighet til å ta egne avgjørelser for hvordan gjennomføre en oppgave. Informant 4 nevner at hun har jobbet mye lenger både i butikken og bedriften enn lederen, og har dermed tilliten derfra. Det interessante er da at informant 6 og 8, som sammen med informant 4 ser ut til å ha høyest grad av autonomi, også er de to som trives med lederen sin, uten misnøye.

4.4 INNFLYTELSESTAKTIKKER

Som nevnt har vi gått bort i fra to av de elleve innflytelsestaktikkene som er beskrevet i teori-delen. *Koalisjonstaktikk* fordi vi ikke kan anse svarene våre her

som valide, da vi ikke formulerte spørsmålene riktig. *Personlig appell* fordi ingen informanter ser ut til å bli utsatt for denne taktikken.

4.4.1 Rasjonell overtalelse

For å identifisere hvilke ledere som i noen grad benytter seg av rasjonell overtalelse, spurte vi om det ble vist til konkret fakta (tall eller annet) for å få informanten til å gjennomføre en oppgave, og hvordan dette i så fall påvirker deres motivasjon og ytelse. Vi kan ut fra svarene vi fikk igjen dele informantene opp i to like store deler. Fire stykker ser ut til å ikke bli utsatt for rasjonell overtalelse i det hele tatt, mens fire stykker gjør nok dette i noen grad.

Veken informant 1 eller informant 6 har noen eksempler å komme med. De har budsjetter og tall å forholde seg til, men det brukes ikke til å forklare eksempelvis *hvorfor* en oppgave er nødvendig. Tallene ”bare er der”. Informant 3 uttrykker det samme. Hennes leder er svært opptatt av å vise til konkrete tall, men ikke som en motivasjonsfaktor. Det blir ikke forklart hvorfor oppgavene er viktige for bedriften, eller hvorfor tallene er som de er. Ei heller hvordan man skal gå fram for å nå målene. De ”skal bare nå”. I følge informanten veileder ikke lederen – men krever. Dette bidrar ikke til at hun motiveres. Hun nevner dog ikke at hun demotiveres, heller. Derimot yter hun bedre, for å unngå kjeft.

”Hvis tallene er bra, så får vi ikke høre noe. Men hvis tallene er dårlige, da får vi høre det”. (Sitat: informant 3)

Ser vi tilbake på organisk integrasjonsteori, kan vi igjen konstatere at informant 3 er ytre motivert, etter ytre regulering. Hun sier at hun ikke motiveres, men gjør oppgavene likevel, da lederen krever det. Det blir et ytre krav som oppleves kontrollert. Hos informant 5 kommuniserer ikke lederen mål med den ansatte annet enn ved å henge opp en lapp på kassepunkt for å informere om dagens mål. Konkrete mål – men ingen dypere forklaring på hvorfor eller hvordan. Med andre ord: ingen rasjonell overtalelse. Informanten synes likevel dette fungerer bra, og hun motiveres litt. Hun sier at hun blir mer observant og skjønner at man må yte litt ekstra hvis det går dårlig. Dette kan vi klassifisere som ytre motivert, og under integrasjonsteorien det vi velger å kalle tilført (introjected) regulering.

Informanten handler for å tilfredsstillte ytre krav, og føler et visst press på å gjøre det bra. Hun sier selv at hun yter ekstra hvis det går dårlig, og ønsker trolig å gjøre det bra for å oppnå stolthet og bedre selvfølelsen. Informant 2 anses også å være ytre motivert, under tilført (introjected) regulering. Dette ved rasjonell overtalelse, som det ser ut til at lederen benytter seg forholdsvis mye av. Overordnede mål blir delt opp i delmål, og nøye forklart og argumentert for. Dette gjelder spesielt med tall, da lederen er veldig tallfokusert. Det er god kommunikasjon med de ansatte om hva som fungerer og ikke fungerer for å nå de ulike målene. Informanten sier at hun motiveres ved oppnåelige mål, og gjerne delmål. Hun ville nok også ha ytet bedre, hvis det ikke hadde vært så stort fokus på det, daglig. Det er rett og slett for ofte til at det har positiv effekt på ytelsen – men negativ effekt har det heller ikke. Hun motiveres altså av oppnåelige mål, men motsatt demotiveres hun hvis målene er alt for høye.

I likhet med informant 2, viser også lederen til informant 4 daglig til rapporter, budsjetter og salgsmål for å få de ansatte til å yte best mulig. De ansatte vet alltid hvor mye omsetning og hvor mange kunder man skal få inn hver time. Informanten anser ikke at hun blir mer motivert av dette, men mer bevisst. Hun blir mer klar over hva som må til og hvorfor. Ytelsen er vanskelig å si noe på, da hun noen ganger yter bedre, andre ganger ikke. Den siste informanten som ser ut til å ha en leder som benytter seg av rasjonell overtalelse, er informant 8. Lederen viser både hva som skal nås, prosessen, hvordan alt går underveis og resultatet. I følge informanten bidrar dette til at alle i teamet både motiveres og yter bedre. Personlig drives hun bra av tall, og synes det er gøy å se hvordan ting man gjør kan påvirke.

”Det synes jeg er viktig også som en bra leder. At man engasjerer gruppen og viser hvordan alt går og viser resultatet. For det er jo ikke så gøy om man får en konkret oppgave, også får man ikke vite hvorfor man skal gjøre det eller hvordan det til slutt gikk. Da mister man jo motivasjonen.” (Sitat: informant 8)

4.4.2 Bytte

Gary Yukl forklarer innflytelsestaktikken *bytte* som en taktikk der det tilbys belønning for å utføre en arbeidsoppgave som kan medføre økt arbeidsbelastning

(Yukl 2013). Den ansatte vil lokkes med en fordel. Vi ønsket derfor å identifisere belønningssystemene ved de ulike butikkene til informantene, og oppfattelsen av disse. Ingen av informantene nevner belønninger som følge av arbeidsoppgaver med økt belastning. Den eneste informanten som ser ut til å ha en leder som lokker sine ansatte med belønninger for å få dem til å gjennomføre diverse oppgaver, er informant 8. Hun mener det definitivt opereres med ”gulrot” for å sikre at ansatte utfører godt nok arbeid. Ved vanskeligsolgte produkter eller lite fristende oppgaver, lokkes det gjerne med en belønning. Dette synes informanten fungerer veldig bra, og hun anser det som motiverende. Informant 2 skulle gjerne sett mer av det, og savner dette hos sin leder. Antakelig er det ikke mange arbeidsoppgaver i bedriften som kan medføre økt arbeidsbelastning – og som kan kreves av de deltidsansatte på gulvet. Med andre ord er det nok sjeldent et behov for denne innflytelsestaktikken. Ved faktoren *belønning* nevner dog 7 av 8 informanter *premie ved konkurranser*. Dette kan ikke anses som noe vi kan kategorisere under innflytelsestaktikken, men er likevel noe vi ønsker å nevne.

Belønning ved konkurranser

Informant 2 synes det er for lite belønninger generelt. Konkurransene i butikk hvor vinneren premieres anser hun som lite rettfærdige, da det som regel gagnar de som jobber mest. Følgelig vil ikke hun som jobber forholdsvis sjeldent motiveres av dette. Informant 7 nevner også urettferdigheten ved konkurransene. Ved spørsmål om hva hun anser som svakheter ved dagens belønninger, sier hun at konkurransene ikke har mye å si for de som jobber lite. Informant 8 opplever konkurransene som rettfærdige, og anser de som jobber mindre å ha like stort utbytte av det som de med større stillingsprosent. Hun selv motiveres veldig av det, men påpeker at det er individuelt hvorvidt det fungerer eller ikke. Noen har ikke like stort konkurranseinstinkt, og det kan ende i å fungere mot sin hensikt (demotiverende). Hun nevner også at du mister motivasjonen dersom du gjør ditt beste over lengre tid, men likevel ikke oppnår de ønskede resultatene.

Både informant 1, 2, 3, 7 og 8 ser ut til å motiveres av ytre belønninger. Informant 4, 5 og 6 sier derimot at de ikke trenger noen fysisk, ytre belønning for å motiveres. Informant 4 anser at hun blir mer motivert hvis hun blir tilbudt en belønning, og synes både konkurranser og premier er motiverende – men det

trenger ikke være en fysisk premie.

”Det må ikke nødvendigvis være at man får en ting, det er jo gøy bare å få en stjerne for eksempel. En anerkjennelse.” (Sitat: informant 4)

Informant 6 blir personlig mer motivert av konkurransen enn belønningen. Hun påpeker det positive ved at premiene under interne konkurranser ikke er så store, så man ikke blir sur og demotivert om man ikke vinner. Det viktige er oppmerksomheten. Informant 5 sier at konkurranse med premie øker ytelsen da man husker på å holde fokuset der det skal være, men bidrar ikke til å øke motivasjonen. Hun også mener det viktige er anerkjennelsen.

”Å få anerkjennelse for høyest tall i løpet av uka og sånt, og ingen fysisk belønning, det er jo på en måte motivasjon nok.” (Sitat: informant 5)

4.4.3 Informere

For å identifisere hvorvidt denne innflytelsestaktikken blir brukt spurte vi informantene om deres muligheter til forfremmelse og karriere i bedriften, hvordan lederen kan hjelpe til med å nå dette, og hvorvidt det blir brukt som en motivasjonsfaktor i forbindelse med en oppgave eller liknende. Forfremmelse og karriere er den mest logiske fordelingen når det skal være knyttet opp mot individet og ikke bedriften. Ut fra dette antar vi at seks av åtte informanter ikke blir utsatt for innflytelsestaktikken i særlig grad. Verken informant 1, 2, 5 eller 7 ønsker forfremmelse, men de ser heller ikke at lederen fremmer de som faktisk ønsker det. Informant 3 ser ingen muligheter til forfremmelse og karriere, da lederen kun tenker på seg selv og ikke hjelper de ansatte på veien. Informant 4 er tydelig på at lederen ikke fremhever det gode man gjør, eller anbefaler videre til hovedkontoret (som kunne ha hjulpet på karrieremulighetene). Det blir heller ikke brukt forfremmelse som motivasjonsfaktor.

”Hvis jeg gjør noe bra tar hun æren selv, gitt. Det er det som for så vidt er hovedgrunnen til at ingen av oss ansatte er særlig begeistret. Hun sitter bare på bakrommet og klekker ut masse tall, også står vi på gulvet og gjør det bra. Og hun tar på seg all æren og får rosen. Hvis jeg kommer med en ide, har jeg sett at det senere blir fremmet som hennes ide. Det irriterer meg.” (Sitat: informant 4)

De resterende to informantene har klart ledere som benytter seg av taktikken. Informant 6 har ingen eksempler på at karrieremulighet brukes som motivasjonsfaktor på henne selv, men det er fordi hun ikke ønsker karriere eller forfremmelse i bedriften. Hun ser derimot at det brukes på andre, og at det har god effekt. Lederen er snill og rettferdig og hjelper de som ønsker å forfremmes. Som nevnt innledningsvis er det også andre fordeler som kan brukes ved taktikken – så lenge det er knyttet til den individuelle personen. Informant 6 forteller at lederen kan gi oppgaver med andre goder som lokkemiddel, eksempelvis bedre arbeidstider. Det fungerer bra, og hun motiveres – fordi hun ”føler seg sett og litt eksklusivt behandlet”. Under selvbestemmelsesteorien og organisk integrasjonsteori vil denne ytre motivasjonen klassifiseres som *identifikasjon*. Den er mer autonom og selvbestemmende, lederen må vise tillit til den ansatte. Informanten betrakter det ytre kravet som personlig viktig, og det er en delvis selvstyrt motivasjon. Også informant 8 sin ytre motivasjon havner her. Hennes leder hjelper til med karriereforfremmelse ved å gi mer ansvar, lære nye ting og så videre - som virker motiverende da man har noe å se fram mot, alltid kan bli bedre. Informanten blir forklart hvordan forespørsler eller oppgaver kommer til å lede til noe senere, hvis hun gjør det bra.

”For å få personer til å bli i en bedrift, så er det veldig viktig at man hele tiden ser personen og hva de kan utvikles og bli bedre på.” (Sitat: informant 8)

Igjen er det informant 6 og 8 som utpeker seg. Det er disse to informantene som klart har ledere som benytter seg av innflytelsestaktikken ”informere”. Det er også disse to informantene som trives best med lederen sin, og i størst grad beskriver lederen som positiv og tillitsfull.

4.4.4 Inspirerende appell

Inspirerende appell er en emosjonell eller verdibasert påvirkning, hvor engasjement og entusiasme skapes gjennom å utvikle sterke følelser. Her ba vi først informantene gjengi bedriftens verdier, for å se hvor mye kunnskap de besatt her. Da bedriften har klare verdier som også formidles ut til kundene, så ikke dette ut til å være det største problemet. Alle informanter kunne til en viss grad identifisere flere av bedriftens verdier, men likevel ble vi noe overrasket over hvor

vanskelig det var for dem å komme på de ulike verdiene. Ingen klarte å gjengi bedriftens verdier på en troverdig og trygg måte, de fleste kom kun på et par grunnleggende verdier, og kun én av åtte kunne fortelle oss hva bedriftens ”nye verdi” er – en storsatsing fra bedriftens side for ikke lenge siden. Videre spurte vi hvorvidt de føler at de deler de samme verdiene, kan identifisere seg med bedriften og hvor engasjert de anser seg selv å være. For å identifisere lederne som eventuelt benytter seg av denne innflytelsestaktikken spurte vi også hvordan lederen jobber for å engasjere.

Ut fra svarene vi fikk, har vi ingen informanter som kan vise til eksempler der deres nærmeste leder benytter seg av inspirerende appell. Dette kan nok ha noe med at taktikken involverer endringer/oppgaver knyttet til verdier og idealer, som gjerne kommer fra et mer overordnet nivå. Alle informantene bortsett fra informant 6 nevner dog tiltak fra et ennå mer overordnet nivå, hvor de viser til aktiviteter og jevnlig samlinger/kurs i regi av hovedkontoret. Det er i hovedsak snakk om større kveldskurs i Oslo-regionen, noe ”kick off” for å engasjere ved større happenings, samt jevnlig frokostmøter for å samles, introduseres for nye kampanjer, varer og liknende. Selv om dette går over deres nærmeste leder, synes vi det er viktig å se nærmere på for å få et større bilde av hva som motiverer og bidrar til økt ytelse.

Halvparten av informantene er positive til hovedkontorets initiativ til kurs og samlinger. Informant 1 anser seg selv som nøytralt engasjert i bedriftens verdier. Hun er stolt av å jobbe med verdiene, men ikke engasjert i det daglige. De ulike samlingene ser hun på som positivt, da det blant annet gir økt produktkunnskap, nyttig informasjon og salgsteknikker. Hun setter i tillegg stor pris på at det er frivillig. På grunn av økt kunnskap og forståelse mener hun at ytelsen blir bedre, samtidig som motivasjonen øker – *”i alle fall når man går derifra”*. Informant 2 er også nøytralt engasjert i bedriftens verdier. Hun synes tiltakene skaper en trygghet, både da hun blir kjent med produktene og med andre ansatte. Hun synes likevel ikke det påvirker ytelsen, og anser kveldsmøtene som mindre motiverende. De burde vært lønnet, da det tar av de ansattes tid på en annen måte enn hva frokostmøtene gjør. Frokostmøtene anser hun nemlig som motiverende. Da det er på morgenen tar det ikke opp like mye tid, og det er helt OK at det ikke er lønnet. En får likevel en belønning i form av frokost og gjerne en fysisk gave. I likhet

med informant 1 og 2 er heller ikke informant 3 overengasjert med tanke på bedriftens verdier. Hun kaller seg selv en skuespiller, da hun er veldig engasjert ovenfor kundene – men ikke personlig. Hun synes bedriften er flink til å formidle hva de står for, og at man lærer mye på kursene. De skulle gjerne vært ennå oftere, da de fungerer veldig bra. At det ikke er lønnet gjør ingenting, da man belønnes med frokost og produkter. Både motivasjonen og ytelsen blir bedre etter kursene, men som også informant 1 nevner: ikke langsiktig. Informant 8 er den eneste av de med positiv innstilling til kursene som sier at hun kjenner seg i et med bedriften med tanke på verdiene. Tiltaket er bra, og man blir trygg. Informanten yter bedre langsiktig, og motiveres – med det samme. Motivasjonen må opprettholdes med påminnelse/nytt kurs eller liknende. Alle som er positive til tiltakene i regi av hovedkontoret sier at de motiveres, men det ser altså ut til at det gjelder mer der og da, og ikke langsiktig. Ytelsen blir bedre som følge av større trygghet.

Informant 5 stiller seg forholdsvis moderat til hovedkontorets initiativ, hun har ingen store innspill da hun sjeldent har vært på disse arrangementene. Det skal nevnes at hun i stor grad deler de samme verdiene som bedriften og anser seg selv som forholdsvis engasjert. Det gjør også informant 4, som sier hun i høy grad er blitt engasjert den siste tiden. Hun har en mer negativ oppfatning av de arrangerte samlingene, og synes ikke bedriften jobber så hardt for å engasjere sine ansatte. Hun nevner at i alle fall kveldskursene burde vært lønnet, og at kursene skulle vært oftere samt mer enn en gang – slik at alle får muligheten til å dra. Eventuelt skulle det blitt sendt ut referat, noe hun selv savner da hun sjeldent har mulighet til å dra på de arrangerte kursene. Hun anser kursene for å være inspirerende, men ikke motiverende. Ytelsen blir heller ikke bedre. Informant 7 deler noe av de samme verdiene som bedriften. Hun har en klar negativ holdning til kursene, da hun mener det ligger skjulte budskaper bak dem, hvor alt handler om profitt. Hun motiveres følgelig ikke, da hun føler ting blir kynisk og ikke genuint. Ytelsen blir også dårligere, da det påvirker hennes syn på bedriften. Informant 6 er den eneste som ikke nevner de arrangerte samlingene og kursene. Hun er derimot generelt skuffet over bedriften, og synes ikke de tar verdiene seriøst. Hun ser ikke at bedriften er flinke til å fremme det, og påpeker at det er mer business en verdier. Dette påvirker ikke arbeidet hennes i seg selv, men det påvirker ønsket om

karriereforfremmelse. Det skal nevnes at hun deler de samme verdiene som bedriften, og anser seg selv som svært engasjert når det kommer til verdiene deres.

Hvis vi da skal se på informantenes engasjement – ikke for bedriften i sin helhet, men for bedriftens grunnleggende verdier, finner vi at de minst engasjerte informantene er de som er positive til bedriftens arrangerte samlinger. De som har en mer negativ innstilling til samlingene og sier de ikke motiveres, er de som anser seg selv som mest engasjerte i bedriftens verdier. Ut fra dette antar vi at jo mer engasjert man er, desto mer krever man av bedriften og stiller seg kritisk. Inspirerende appell er en taktikk som antakelig fungerer best når de ansatte ikke besitter kunnskap, stiller seg kritiske og krever mye - men kommer inn uten store forventninger.

4.4.5 Rådslagning

For å finne ut om noen av informantene blir utsatt for rådslagning, må vi vite om de blir invitert til å delta i planleggingsprosesser, da det er det taktikken går ut på. Informanten skal kun være tilstede for å hjelpe til med å bestemme hvordan et mål skal nås, ikke hva målet skal være. Vi spurte da informantene om det finnes strategiske planer for hvordan de skal nå ulike mål i butikken og hvordan denne planleggingsprosessen fungerer. Videre om informanten involveres. Tre av informantene får ta del i planleggingsprosesser. Informant 2 nevner at de har detaljerte og utfyllende, strategiske planer for hver kampanje, og at disse planene blir satt i fellesskap på personalmøte. Målene er allerede satt, men lederen involverer de ansatte til å finne ut av hvordan de skal nås. Alle føler da at de blir tatt på alvor. Informant 4 har en leder som delegerer planleggingsprosessen, så de som jobber mest får ansvaret å planlegge/legge handlingsplaner for hver kampanje (dette gjelder informanten). Det er også blitt gjort i fellesskap på personalmøte, hvor alle involveres og får komme med innspill. Informant 7 nevner også en leder som er flink til å legge planer for hvordan en konkret skal nå de ulike målene, og i denne prosessen involvere de ansatte. Overraskende ser det ut til at det er informant 2, 4 og 7 som har ledere som i noen grad benytter seg av rådslagning. Dette er informantene med strukturerte, klart autoritære ledere som dels ser ut til å mangle menneskelige ferdigheter, samt informanten som ikke trives på jobben, verken med bedriften eller lederen.

4.4.6 Samarbeid

Samarbeid er en innflytelsestaktikk som viste seg å bli noe vanskelig å identifisere. Vi spurte informantene hvorvidt de anser at de har tilstrekkelig med ressurser til å kunne gjennomføre alle arbeidsoppgaver som kreves, samt om det tilbys assistanse og hjelp til å gjennomføre vanskelige oppgaver. Dessverre ble det kun ja/nei-spørsmål, og vanskeligere enn først antatt å komme med oppfølgingsspørsmål som ledet til mer utdypende svar. Å identifisere hvem som opplever tilstrekkelig med ressurser og assistanse fra lederen sin var gjennomførbart, dette gjeler informant 1, 6, 7 og 8, og delvis informant 4. Selv med utfyllende svar på hva slags ressurser og assistanse, har vi ikke nok informasjon til å vite om dette fra lederen sin side handler om å redusere vanskeligheter/kostnader, eller om det kun er for å være hyggelig, få det gjort på sin egen måte eller annet. Den bakenforliggende årsaken til hvorfor informantene får assistanse og hjelp er vanskelig å identifisere, og vi kan dermed ikke gi et klart svar på om lederen bruker samarbeidstaktikken eller ei.

Vi kan derimot si hvilke ledere som klart *ikke* benytter seg av denne taktikken. Informant 2 sier det er lite hjelp å få fra lederen. Informant 3 sier at lederen hjelper til med oppgaver, men påpeker at det er for å få det gjort på sin egen måte. Følgelig ingen intensjon om å gi assistanse for å øke engasjementet, redusere vanskelighetene eller kostnadene – kun fordi lederen helst vil gjøre det selv. Informant 5 sier hun kan få hjelp med arbeidsoppgaver, men da må hun selv be om det.

4.4.7 Innsmigrende oppførsel

Ved innsmigrende oppførsel benytter lederen seg av en viss form for atferd for å oppfattes bedre. Det skal bidra til at den ansatte blir mer enn villig til å hjelpe, men dette oppnås kun når lederens atferd oppleves genuin og oppriktig. For å identifisere hvilke ledere som benytter seg av denne taktikken, spurte vi informantene hvordan de opplever bruken av komplimenter på jobb, hvordan lederen benytter seg av det, og om komplimenter, ros og vennlighet oppfattes som troverdig. Senere i intervjuet spurte vi også hvordan lederen opptrer når hun ber informanten om å gjøre en oppgave, som gav en god indikator på hvem som blir utsatt for innsmigrende oppførsel.

Ikke overraskende var det kun to informanter som vi kan si blir utsatt for suksessfull, innsmigrende oppførsel. Dette gjelder informant 6 og 8. Informant 6 sier at det blir gitt mye komplimenter, men ikke overdrevet. De er i tillegg både genuine og troverdige. Lederen bruker komplimenter for å få de ansatte til å gjennomføre en oppgave, noe informanten konkluderer med at sikkert er gjennomtenkt. Det gjør for øvrig ingenting, da det kjennes genuint. For informanten fungerer det altså veldig bra. Hun sier også at lederen opptrer svært hyggelig når man blir bedt om å gjøre en oppgave. Lederen gir følelsen av at man har et valg, at man kan si nei. Informant 8 synes også det er bra bruk av komplimenter. Hun påpeker at ingenting virker falskt, men at alt er troverdig. Informanten har inntrykk av at lederen mener alle komplimenter oppriktig når de blir gitt, noe som bidrar til at alle i teamet blir positive og motiverte, og lederen mer troverdig og respektert. Når lederen skal be informanten om å gjøre noe, er hun i følge informanten veldig snill og prøver å fremstå litt ekstra søt. I likhet med informant 6 blir det også her gitt følelsen av at man har et valg, noe informant 8 synes er genuint gjort. Det er tydelig at innsmigrende oppførsel fungerer bra – hvis lederen klarer å gjennomføre det på en troverdig og genuin måte. De ansatte opplever bruken av komplimenter som svært troverdige, og deres ledere fremstår som både hensynsfulle og respektfulle når de ber informanten om å gjennomføre en oppgave. Dette fungerer bra, og informantene motiveres. Begge informantene oppfatter sin leder som positiv og snill – og er de eneste av våre 8 informanter som faktisk liker lederen sin i høy grad.

Vi ser også at flere ledere kanskje prøver, men ikke helt lykkes med innsmigrende oppførsel. Som Yukl påpeker, bør atferden oppleves som genuin og oppriktig. Informant 1 sier at lederen bruker komplimenter, men at disse oppleves som falske, unødvendige og lite troverdige. Hun ser på komplimentene som ”smiskete”. Informant 2 kan fortelle at lederen har gått fra å ikke gi komplimenter i det hele tatt, til å begynne å bruke det i noen grad. Denne overgangen gjør at hun ikke føler det er genuint. Hun er skeptisk, selv om det stadig blir mer troverdig. Informant 4 anser ikke lederen sine komplimenter som troverdige. Hun opplever at lederen prøver å bruke det i forbindelse med oppgaver innimellom, uten stort gjennomslag. Informant 7 opplever komplimentene lederen gir muntlig som falske og lite troverdige. Kommer det derimot skriftlig, kan hun anse det som troverdig.

Muntlige beskjeder blir gitt på en hyggelig måte, men det oppfattes ikke som så hensynsfullt. Komplimenter som ikke oppfattes som genuine eller troverdige, er med andre ord svært ugunstige og burde nok heller ikke bli gitt. Det er gjengående at informantene nevnt over (1, 2, 4 og 7) ikke har tillit til sin leder. Dette har nok sammenheng med den uærlige oppfatningen informantene får av sin leder når ros, komplimenter og tilbakemeldinger ikke blir ansett troverdige.

4.4.8 Legitimerende taktikk

Ved denne taktikken vil man fastslå sin autoritet eller rett til å stille visse krav. Her spurte vi informantene hvordan hierarkiet og autoriteten ser ut på jobb, og hvordan en nyansatt blir tatt imot i bedriften. Det er vanskelig å identifisere legitimerende taktikker, da vi i ettertid ser at vi ikke stilte rett spørsmål. Vi burde gått dypere inn på hvorvidt autoritet og makt brukes i forbindelse med delegering av oppgaver, istedenfor ble det noe overordnet. Vi velger derfor å ikke konkludere med at noen benytter seg av legitimerende taktikker, men vil understreke at det er flere ledere som bruker sin maktposisjon og autoritet:

Informant 2 har en klar autoritær leder, *for* klar i følge informanten. Det blir ingen positiv, klar lederrolle, men *for* mye - som bidrar til at de ansattes tillit til lederen svekkes. Informant 3 sier at det er et klart hierarki med lederen på toppen og de ansatte under. Lederen ønsker å fremstå som klart autoritær, og bruker sin makt ovenfor de ansatte. Hun er lederen – hun bestemmer. Som informanten påpeker gjentatte ganger, er lederen svært kontrollerende og maktsyk, som har en klar negativ innvirkning på trivselen. Til slutt finner vi informant 4, som tror det er viktig for lederen sin å fremstå mye mer autoritær enn nødvendig. Hun anser lederen sin som delvis maktsyk. Lederen er opptatt av å vise hvem som er sjefen, og ikke la noen slippe inn på seg.

”Vi får for eksempel ikke lov til å drikke i butikken. Ikke vann. Vi må gå bak på bakrommet. Samtidig får vi jo ikke lov til å gå bak... Jeg tror motivasjonen blir mye lavere når man blir fratatt en gode uten å ha gjort noen ting. At det blir litt avstraffelsesmetoder (...) Jeg tror at du blir mye mer respektert og folk hører mye mer på deg hvis du stiller krav samtidig som du gir litt og ikke fratar sånne menneskelige goder som å drikke vann.” (Sitat: informant 4)

Informanten mener her at lederen benytter seg av sin maktposisjon i en overdreven grad, ene og alene for å vise hvem som er sjefen. Dette svekker motivasjonen, og fører klart til irritasjon hos informanten. I dette eksemplet, hvor lederen fratar de ansatte muligheten til å drikke vann i butikken, passer det seg å nevne Herzbergs to-faktorteori. For informanten er det viktig å påpeke hvor galt hun synes dette er – å ikke få drikke vann i butikken. Hun påpeker at motivasjonen blir mye lavere, og anser det som en avstraffelsesmetode, selv om de ikke har gjort noe galt for å bli straffet på denne måten. For utenforstående virker dette kanskje noe overdrevet, men for informanten er dette et stort irritasjonsmoment. Å ha tilgang til å drikke vann på arbeidsplassen er en klar hygienefaktor, innen Herzbergs to-faktorteori. Det bidrar ikke til økt trivsel å kunne slukke tørsten på arbeidsplassen, men det er klart at det bidrar til mistriivsel hvis du ikke har denne muligheten.

En leder som bruker sin autoritet i den grad at det blir tydelig for sine ansatte, ser ut til å ha negativ innvirkning på de ansattes motivasjon på arbeidsplassen. Vi vil derfor anta at legitimerende taktikk er av de mindre effektive innflytelsestaktikkene, langsiktig med tanke på de ansattes motivasjon, ytelse og trivsel. Gjentakende hos informantene som anser sin leder som maktsyk og overdrevet autoritær, er mangelen på tillit. Det er verdt å legge merke til at det også er de samme lederne som i minst grad benytter seg av innsmigrende oppførsel.

4.4.9 Press

Innflytelsestaktikken *press* viser til trusler og advarsler rettet mot den ansatte, gjentatte krav og tette kontroller. Her spurte vi informantene hvordan de vil si at deres leder opptrer når de blir bedt om å gjøre en oppgave, hvordan arbeid kontrolleres underveis og etter utførelse, og hvordan det virker inn på motivasjonen og ytelsen. Ut fra dette fant vi tre informanter med kontrollerende ledere. Informant 2 har ikke en klar kontrollerende leder, men til en viss grad. Hun nevner at lederen gjerne kontrollerer arbeidet når hun er på jobb.

”Det kan noen ganger føles som hun står litt over skulderen og følger med.”
(Sitat: informant 2)

Dette gjelder ikke alltid, og vi vil derfor ikke anse lederen som klart kontrollerende og en hyppig bruker av innflytelsestaktikken *press*. Det er likevel vesentlig å vise til hvordan kontrollen oppfattes av informanten. Informanten anser ikke at hun blir demotivert, men hun motiveres heller ikke. Hun blir redd for å gjøre feil, usikker på om arbeidet blir gjort bra nok og stresser i større grad, noe som følgelig bidrar til dårligere ytelse. Ser vi på selvbestemmelsesteorien og den organiske integrasjonsteorien, vil vi si at informanten her er ytre motivert etter ytre regulering. Det er en lite autonom, sterkt kontrollert motivasjon. Atferden viser til tilfredsstillelse av ytre krav som oppleves kontrollert. Informant 3 har en klar kontrollerende leder, som benytter seg av taktikken i stor grad. Informanten anser lederen som svært maktsyk, og synes hun i liten grad har autonomi i jobben.

”(...) Du får ikke den gleden på jobb. Hun er så kontrollerende, hun skal pushe deg til å gjøre det på hennes måte hele veien. Til tider kan det bli litt slitsomt, og man mister litt motivasjonen. Man har ingen frihet. (...) Jo mer kontrollerende en leder blir, jo mer mister man motivasjonen til å gjøre det bra. Det blir veldig slitsomt å ha en bak ryggen sin hele tiden.” (Sitat: informant 3)

Lederen veileder ikke, men forteller i følge informanten på en streng og ekkel måte hvordan ting skal gjennomføres. Lederen ber deg ikke om å gjøre noe, men forlanger det. Arbeidet blir også videre veldig kontrollert, da lederen må kontrollere og vite alt. Dette har en klar negativ innvirkning på informantens oppfatning av lederen. Som Gary Yukl påpeker, fører dette til både mistillit og svekking av engasjement. Til slutt har vi informant 4, som i likhet med informant 2 ser sin leder som kontrollerende på noen områder, men ikke alle. Det overdrevent kontrollerende oppleves på gulvet i salgssituasjoner. Dette bidrar til at både motivasjonen og ytelsen synker. Det er altså informant 2, 3 og 4 som ser sine ledere som dels kontrollerende – de samme lederne som vi under legitimerende taktikker kan se at buker sin autoritet.

5.0 KONKLUSJON

Av våre åtte informanter kan vi kun vise til to som har stor grad av jobbtilfredshet, med positiv holdning til både bedriften og lederen. Dette gjelder informant 6 og 8. Felles for disse to er generelt at de motiveres mer – også ved innflytelsestaktikker andre informanter ikke anser å motiveres av. Deres innstilling til arbeidet er bedre, og de er av de få som i noen grad kan anses indre motiverte. Autonomi viser seg å være like vesentlig som jobbkarakteristikamodellen tilsier: det er klart at informant 6 og 8, som har størst grad av jobbtilfredshet og indre motivasjon, også har størst grad av jobba autonomi.

Informant 6 og 8 er også de eneste som blir utsatt for innflytelsestaktikkene *informere* og *vellykket, innsmigrende oppførsel* (som føles genuint). Begge disse taktikkene fungerer motiverende på informantene, da de føler seg sett, får muligheten til å utvikles og oppnår tillit. Det interessante er at vi kan finne dette igjen i selvbestemmelsesteorien og jobbkarakteristikamodellen, som sier at indre motivasjon er et resultat av i hvilken grad kompetanse (*informere*), autonomi, tilhørighet og tilbakemeldinger (*innsmigrende oppførsel*) blir tilfredsstillende. Med andre ord: de tilsynelatende mest effektive innflytelsestaktikkene er *informere* og *innsmigrende oppførsel*. Det er dog viktig å bemerke seg at sistnevnte må være vellykket. Dersom man ikke klarer å gjennomføre *innsmigrende oppførsel* på en genuin og troverdig måte, vil taktikken fungere mot sin hensikt, og det oppstår mistillit.

Så sant lederen har tillit hos sine ansatte kan også innflytelsestaktikken *bytte* benyttes, og både motivasjonen og ytelsen øke. Det ser ikke ut til å være noe i veien for å benytte seg av denne taktikken uansett – da den ikke virker demotiverende eller negativt på ytelsen. Dog kan det bli kostbart for bedriften om *bytte* benyttes hyppig av en leder som ikke har tillit hos sine ansatte. I slike tilfeller ser ikke taktikken ut til å ha noen effekt, en blir verken motivert eller demotivert, og ytelsen påvirkes ikke. Det samme gjelder *rasjonell overtalelse*. Denne taktikken kan med fordel brukes, da den fungerer bra på både motivasjonen og ytelsen dersom den blir brukt i kombinasjon med andre, positive taktikker. Den virker ikke demotiverende eller negativt på ytelsen dersom den blir brukt alene,

men har da heller ingen effekt. Du må altså ha tillit for å oppnå effekt av *bytte* og *rasjonell overtalelse*.

Innsmigrende oppførsel kan som nevnt også virke negativt på tilliten og følgelig motivasjonen. Dette ser vi tilfeller av ved både informant 1, 2, 4 og 7, hvor lederen prøver å påvirke sine ansatte ved bruk av denne taktikken. Grunnet mangel på troverdighet oppleves det ikke genuint, og lederen oppnår istedenfor mindre motiverte og tilfredse ansatte. Gjentakende hos informantene som blir utsatt for mislykket, innsmigrende oppførsel er at de også har lav tillit til lederen sin, og liten grad av autonomi. Med unntak av informant 1, er det også disse som blir utsatt for *rådslagning*. Det gjelder altså informanten med den mest negative innstillingen, samt de med strukturerte, klart autoritære ledere som dels ser ut til å mangle sosial kompetanse. Taktikken i seg selv handler om å invitere en person til å delta i planleggingsprosessen, som i og for seg høres positivt ut. Det er det nok også – dersom det gjøres av en leder med tillit. Til tross for at de deltidsansatte setter pris på å få ta del i planleggingsprosessen, er den generelle jobbtilfredsheten og motivasjonen fortsatt ikke optimal. De ser imidlertid ut til å motiveres av taktikken i seg selv, ergo er *rådslagning* en brukbar taktikk kortsiktig. For en mer langsiktig motivasjon er det fortsatt *informere* og *innsmigrende oppførsel* (troverdige) som bør fokuseres på.

Innsmigrende appell er også en taktikk med kortsiktig effekt. Her antar vi at taktikken fungerer positivt på motivasjonen dersom den utsatte ikke besitter kunnskap om temaet, men kommer inn uten store forventninger. Hvis derimot den utsatte allerede besitter kunnskap og er delvis engasjert – virker taktikken snarere negativt på motivasjonen. Da vil den utsatte indirekte stille krav. De som opplever positiv motivasjon opplever dette kortsiktig, dersom den ikke opprettholdes vil den forsvinne etter relativt kort tid.

Selv om vi ikke med sikkerhet kan si hvem som benytter seg av *legitimerende oppførsel*, vil vi anta at denne taktikken ikke er den mest effektive og brukbare, med tanke på de ansattes motivasjon, ytelse og trivsel. Denne antagelsen kommer av å se på reaksjonen til de som klart sier at lederen bruker sin maktposisjon og autoritet (informant 2, 3 og 4). Det har negativ innvirkning på motivasjonen når

det blir tydelig at lederen bruker sin autoritet og makt til å styre de ansatte.

Gjentakende for disse informantene er også deres mangel på tillit til lederen. Det er i tillegg disse tre informantene som blir utsatt for taktikken *press*, følgelig overdrevent kontroll. Informantene yter dårligere når de blir utsatt for dette, og tilliten og engasjementet svekkes. Motivasjonen ser det derimot ikke ut til å ha noen innvirkning på – verken positivt eller negativt.

For et konsist svar på problemstillingen ”*hvordan kan innflytelsestaktikker påvirke motivasjonen til deltidsansatte i detaljhandelen?*” oppsummerer vi med følgende:

En bør unngå innflytelsestaktikken *press* – samt innsmigrende oppførsel dersom det ikke oppleves troverdig. Alle disse taktikkene svekker tilliten, som ser ut til å være et gjentakende problem hos de minst motiverte informantene. For langsiktig motivasjon er det anbefalt å fokusere på *informere* og *innsmigrende oppførsel* på en troverdig måte. Da vil også effekten av andre taktikker virke positivt på motivasjonen – taktikker som alene har liten eller ingen effekt.

Innflytelsestaktikkene som virker positivt alene motiverer mer kortsiktig, men har likevel sin hensikt da det vil få den ansatte til å utføre oppgaven.

6.0 LITTERATURLISTE

- Arnold, John, og Ray Randall et al. 2010. *Work Psychology*. Harlow Essex, England: Pearson Education Limited.
- Filstad, Cathrine. 2010. *Organisasjonslæring: Fra kunnskap til kompetanse*. Bergen, Norge: Fagbokforlaget.
- Fredriksen, Jan Ivar. 2010. *Varehandelsledelse*. Bergen, Norge: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Gipsrud, Geir. 1984. *Distribusjon og detaljhandel: makt, konkurranse og effektivitet*. Oslo, Norge: Universitetsforlaget.
- Gipsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og Dataanalyse: beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. Kristiansand, Norge: Høyskoleforlaget AS, Norwegian Academic Press.
- Grenness, Tor. 2012. *Hvordan kan du vite om noe er sant? Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter*. Latvia. Oslo, Norge: Cappelen Damm AS.
- Hughes, Richard, Robert Ginnett og Gordon Curphy. 2012. *Enchasing the Lessons of experience leadership*. New York, USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen, Norge: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, Bård og Anders Dysvik. 2012. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen, Norge: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjerke AS.
- Latham, Gary P. 2012. *Work Motivation*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Northouse, Peter G. 2013. *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Ryan, Richard M. og Edward L. Deci. 2000. "Intrinsic and extrinsic motivations: Class definitions and new directions" I *Contemporary Educational Psychology*, 54-67. San Diego, United States: Academic Press Inc, Elsevier Science.
- Yukl, Gary. 2013. *Leadership in Organizations*. Harlow Essex, England: Pearson Education Limited.

7.0 VEDLEGG

7.1 INTERVJUGUIDE

Bakgrunn

- Hvor lenge har din nåværende leder vært lederen din?
- Hvordan trives du i jobben?

Ledelse

- Hva mener du er den viktigste jobben til en leder?
 - hvordan vil du si at din nærmeste leder opptrer i forhold til dette?
- Hvordan vil du beskrive din nærmeste leder?

Rasjonell overtalelse (innflytelsestaktikk)

- viser lederen din til konkrete tall eller annen fakta, for å få deg til å gjennomføre en arbeidsoppgave?
 - hvordan fungerer det? (Motiveres du? Yter du bedre?)

Informere (innflytelsestaktikk)

- Hvordan er mulighetene for forfremmelse og karriere i bedriften?
- Hvordan kan lederen din hjelpe deg i å oppnå dette?
 - Føler du at hun gir deg tilstrekkelig med oppgaver og muligheter her?
- Hender det at lederen din gir deg oppgaver med karrieremulighet som motivasjonsfaktor?
 - Kom med eksempler..?
 - Motiveres du av dette?

Inspirerende appell (innflytelsestaktikk)

- Hva er organisasjonens verdier?
- Føler du at du deler samme verdier som bedriften?
 - Kan du identifisere deg med organisasjonen? Utdyp.
- Hvor engasjert vil du selv si at du er, med tanke på bedriften sine verdier?
- Hvordan jobber bedriften for å engasjere sine ansatte?
 - hvordan fungerer dette?
 - leder det til at du kjenner mer motivasjon i de daglige arbeidsoppgavene?
 - hvordan påvirker det din ytelse?
- Hvordan jobber lederen din for å engasjere deg og dine kolleger?
 - hvordan fungerer dette?
 - leder det til at du kjenner mer motivasjon i de daglige arbeidsoppgavene?
 - hvordan påvirker det din ytelse?

Rådslagning (innflytelsestaktikk)

- Finnes det strategiske planer for hvordan dere skal nå ulike mål i butikken?
- Hvordan fungerer denne planleggingsprosessen?
 - føler du deg involvert?
 - får du komme med innspill?
 - føler du da at du blir hørt/tatt på alvor?

Bytte (innflytelsestaktikk)

- Har dere belønninger i dag?
- hvordan oppfatter du disse?
 - (rettferdige?)
 - Kjenner du at du blir mer motivert til å gjøre en oppgave hvis du blir tilbudt en belønning?
 - Hva er det mest positive med dagens belønningssystem?
 - Hva er de største svakhetene?
- I hvilke sammenhenger blir du tilbudt belønning?

Ytre motivasjon

- Forventer du ekstra belønning for arbeid som ikke inngår i dine vanlige arbeidsoppgaver?
- Føler du at det opereres med en såkalt ”gulrot” for å sikre at ansatte utfører et godt nok arbeid?
 - hvis ja: kom med eksempel.

Autonomi

- Er det viktig for deg med frihet og uavhengighet i jobben?
 - i hvilken grad anser du at du har det i dag?
- Hvor viktig er det for deg at du kan ta egne avgjørelser for hvordan du skal gjennomføre arbeidsoppgaver?
 - i hvilken grad anser du at du har disse mulighetene i dag?

Samarbeid (innflytelsestaktikk)

- Anser du at dere har tilstrekkelig med ressurser til å kunne gjennomføre alle arbeidsoppgaver som kreves i dag?
- Ved ekstra utfordrende arbeidsoppgaver, får du assistanse og hjelp til å gjennomføre disse?
- Hender det at du må bidra til å hjelpe andre med vanskelige arbeidsoppgaver?

Innsmigrende oppførsel (innflytelsestaktikk)

- Hvordan opplever du bruken av komplimenter på jobb?
 - i hvilken grad føler du at dette er troverdig?
- Hvordan benytter lederen din seg av komplimenter for å få deg til å yte mer?
 - hvordan fungerer dette?
- Hender det at andre på jobb er ekstra vennlige, gir flere komplimenter eller liknende, med mål om å få deg til å utføre en arbeidsoppgave?
 - hvordan fungerer dette?
- *(Hvordan bli relasjonen mellom deg og din leder påvirket av ros og komplimenter?)*

Personlig appell (innflytelsestaktikk)

- Hvordan er relasjonen mellom deg og dine kolleger på jobb?
 - er dere venner også på fritiden?
- Hvordan er relasjonen mellom deg og din leder?
 - er dere venner også på fritiden?

-
- Utenfor arbeidet (privat): Har det hendt deg at du har blitt spurt om å gjennomføre en tjeneste basert på deres vennskap eller lojalitet?
 - *I hvilken grad føler du at det er favorisering på jobb?*

Indre motivasjon

- Føler du at du gjør mer enn hva som forventes av deg, selv om du vet at det kanskje ikke vil bli lagt merke til, roset eller belønnet?
 - hvis ja: hvorfor?

Legitimerende taktikker (innflytelsestaktikk)

- Hvordan ser hierarkiet/autoriteten ut på jobben?
(eks: om det kommer inn en nyansatt, ender hun nederst på rangstigen?)
- Hvordan møter du en ny butikkleder eller annen ansatt, som aldri har jobbet i bedriften før?

Press (innflytelsestaktikk)

- Hvordan vil du si at lederen din opptrer når hun ber deg om å gjøre en oppgave?
- Hender det at det blir stilt for høye krav?
- Hvordan kontrolleres arbeidet ditt underveis og etter utførelse?
 - *(hvordan virker dette inn på din motivasjon?)*
 - *(får det deg til å yte bedre eller dårligere?)*

Koalisjonstaktikk (innflytelsestaktikk)

- hender det at noen prøver å påvirke deg til å mene det samme som dem
(ansatt eller leder, typ lobbyvirksomhet)?

har du noen gang forsøkt å påvirke andre til å mene det samme som deg?
- har dere gått sammen for å ytre en felles mening eller et ønske?

hender det at andre går sammen for å ytre felles mening eller ønske?
- fungerer det?

- *(Hvor flink vil du anse at din leder er til å lytte – om du kommer aleine med en ytring?)*
- *(Hvor flink vil du anse at din leder er til å lytte – om dere er flere som sammen kommer med en ytring?)*
- Hvordan opplever du teaminnsatsen til de ansatte?

7.2 INFORMANT 1, SAMMENDRAG

Hatt samme leder i snart et år. En annen leder før det, samme butikk.
Trives godt med jobben i seg selv, men ikke helt med lederen.

Leders viktigste jobb:

- **Tillit** er viktig hos en leder! At man kan føle seg trygg.
- Lederen skal se alle, ikke **favorisere**.
- **Trygg**, ærlig og snill.
- **Taushetsplikt**, klar lederrolle, men gjerne også en ”god venn”.

Hvordan er lederen:

- Mangel på **tillit**, stoler ikke på lederen sin.
- Komplimenter er ikke troverdig.
- Klar **favorisering**.
- Ingen **trygg** rolle som er der for deg.
- **Baksnakker** de ansatte.
- **Ikke til å stole på**.

- **Lite motiverende**. Blir ikke demotivert, men ikke motivert heller.

- **Blid person!**

- Mye på kontoret når informanten er på jobb. De jobber ikke så mye sammen.

Informanten:

- Trives godt likevel (jobber lite med lederen, kolleger er ålreite, fine arbeidstider).
- Ingen interesse av å ta opp problemene med lederen. Siden hun likevel trives i jobben, ignorerer hun lederen og hever seg over det.

Motiveres av:

- Flinke **kolleger**
- Store **kampanjer**
- **Events**
- **Nye produkter**
- Ting *utenom* lederen

- Jobbe mer enn en gang i uka. Må **jobbe mer** for å holde motivasjonen oppe.
”Når man ikke er på jobb så ofte, får man ikke med seg hva som skjer på jobb heller, hvordan det har gått med tallene, hvordan ting har solgt osv.”

Trenger mao oppdatering utenom jobbtidene! **Oppdaterer, informerer**.
Evt oppdatering når en kommer på jobb – hvis en ikke ønsker oppdateringer utenom jobbtidene.

Autonomi:

Både viktig og ikke viktig med frihet til å kunne gjøre litt selv på jobb. Vil ha **litt fri vilje**, men setter også pris på å få konkrete arbeidsoppgaver som skal gjøres.

Synes jobben i stor grad er **initiativbasert**. Liker det godt.

Mye er bestemt – hvordan du skal gjennomføre, men kan også bestemme noe selv.

Middels grad av muligheter til å ta egne avgjørelser på hvordan ting skal gjennomføres.

Blir **mer motivert** når hun kan ta egne avgjørelser.

Indre motivasjon:

Liten grad av indre motivasjon.. Ingen eksempler på egne initiativ om ting. Gjør det i så fall i håp om at det skal bli lagt merke til.

RASJONELL OVERTALELSE

Ingen/verken eller

INFORMERE

Ingen ønsker om forfremmelse, men ser at det er mulig i bedriften.

Føler ikke at de ansatte fremmes av lederen på jobb:

”Selv om jeg kanskje hadde hatt kompetansen til å være butikkleder, så hadde jeg følt at hun – eller referansene hun hadde gitt meg – ikke var solide nok”

INSPIRERENDE APPELL

Ikke helt innforstått med verdiene. Allmenn kunnskap: dyretesting og rettferdig handel.

Nøytralt engasjert. Står for bedriftens verdier, stolt av å jobbe med slike verdier, men ikke engasjert i det daglige.

Aktiviteter/jevnlige samlinger i regi av organisasjonen (frokostmøter, kurs)

- Liker at det er *frivillig*.
De som vil kan dra, men de som ikke vil må ikke.
Har selv vært på flere møter, andre ganger vil hun ikke – og da går hun ikke.
- Gir produktkunnskap, nyttig informasjon, lærer deg salgsteknikker.
Da blir **ytelsen bedre**.
- **Litt motivert**, i alle fall når man går derifra.

Engasjement fra lederen:

Lederen jobber ikke med å engasjere de ansatte mtp verdiene.

Prøver å engasjere med **internkonkurranser**, selge flest produkter osv.

- konkurranser fungerer **bra**, informanten har konkurranseinstinkt = **yter bedre, motiveres** / jobber ekstra hardt.
-

RÅDSLAGNING

Nei. De **setter målene sammen**, men diskuterer ikke hvordan de skal nås. Konkurransene lages av lederen. Men de føler seg likevel **involvert**.

BYTTE

Belønningene består av:

- premier ved konkurranser
- frokostmøter
- events

Motiveres av fysiske belønninger ved gode salg/konkurranser osv. Ser **ingen svakheter**. Evt:

”Det skal være en selvfølge at man skal selge og yte sitt beste uansett, ikke bare pga en belønning”

Forventer ikke ekstra belønning for ekstraarbeid.

Gulrot for at de ansatte skal utføre et godt nok arbeid? Nei!

SAMARBEID

Ja, bra med ressurser, en får hjelp av kolleger til arbeidsoppgaver.

INNSMIGRENDE OPPFØRSEL

Opplever komplimenter som **falske**. Smiskete, unødvendige, **lite troverdig**.

Lederen bruker det i **middels grad** for å få de ansatte til å yte mer.

Troverdige komplimenter fungerer! Anerkjennes det at du er flink til noe, yter du bedre.

PERSONLIG APPELL

Venn med kollegene på fritiden.

Ikke lederen.

Jobber mest effektivt med kollega som hun kjenner minst. *”Da blir det liksom bare jobb, og da blir det litt mer effektivt, ikke så mye skravling”.*

Ingen personlig appell erfart utenfor arbeidet – gjennomføre tjeneste basert på vennskap.

Stor grad av favorisering på jobb.

LEGITIMERENDE TAKTIKKER

Ingen tydelig hierarki og utnyttelse av maktposisjon, i alle fall ikke blant de ansatte.

Lederen bruker litt sin autoritet. Gir de ansatte ”drittoppgaver”.

PRESS

Lederen bruker litt sin autoritet, men presser eller truer ikke.

Får drittoppgaver.

Stilles *ikke* for høye krav.

Føler seg **ikke overvåket**.

7.3 INFORMANT 2, SAMMENDRAG

Hatt samme leder i cirka et år. Jobbet i to forskjellige butikker, så annen leder før dette.

Trives godt. Fin jobb å ha ved siden av studiet – ønsker å fortsette så lenge hun er student. Ikke så godt med lederen.

Leders viktigste jobb:

- **Å motivere**
- Legge til rette så det passer for alle.
- **Tillit**

Hvordan er lederen:

- Blitt bedre. Dårlig på alle punkter i starten.
- Mangel på **tillit**: har en brå væremåte, ansatte tør ikke si ifra/kvier seg pga tilbakemeld
- **Reservert!** Vanskelig å bli kjent med personlig.
- Klart **autoritær**. *For klar.*
- **Strukturert**, veldig ordensmenneske.

”Det finnes vel positive og negative sider ved det. Når man har forventninger til strukturen, og det plutselig ikke blir sånn som man hadde tenkt eller like mye struktur, så blir det plutselig kjempekjipt... Men jeg tror også at det må litt til å ha ordenssans for å være leder her.”

Ytre motivasjon:

Forventer lønn for å komme på personalmøte, ville ikke kommet hvis det var ulønnet.

Ellers forventer hun ikke ekstra belønning for ting som ikke inngår i vanlige arbeidsoppgaver.

Synes det er **for lite belønninger**. Ønsker mer.

Indre motivasjon:

Gjør ting uten å forvente belønning – sysselsetter seg selv med rydding etc. Som ikke kreves. Mest for egen skyld, for å ha noe å gjøre. **Liker** å rydde, gjør det gjerne uoppfordret. Men også for kollegenes del, generell trivsel og hygge på jobb og forenkle prosessen med varemottak etc.

Autonomi:

Ikke veldig opptatt av frihet og uavhengighet i jobben. Til en viss grad.

Lite frihet i jobben – men det går helt greit. Siden hun ikke jobber så ofte.

Ikke viktig med å kunne ta egne avgjørelser, fordi hun **jobber lite**. Hadde hun jobbet mer, ville det vært veldig viktig.

Liten grad med muligheter til å ta egne avgjørelser i dag. Men det går bra.

RASJONELL OVERTALELSE

Mye! Lederen er veldig tallfokuserert (/resultatorientert).

Blir litt for mye noen ganger.

Motiveres ved oppnåelige mål, og gjerne delmål.

Demotiveres ved alt for høye mål, noe det hender at det er.

INFORMERE

Tror ikke det er karrieremuligheter i hennes butikk, men ser at forfremmelser skjer rund om.

Stor konkurranse, da det er mange som er interessert.

Leder har kontakt med regionleder – kan hjelpe til ved å ” snakke ferm folk”.

Får ingen muligheter pr i dag til å kunne forfremmes. Ikke de som virkelig ønsker det heller..

INSPIRERENDE APPELL

Ikke helt innforstått med verdiene. Husker deler av de gamle, ikke de nye.

Dyretesting, indre skjønnhet, miljø.

Nøytralt engasjert. Kanskje noe over gjennomsnittet, føler hun selv. Men ikke overengasjert.

Godt med **aktiviteter** i Oslo (frokostmøter)

- liker godt frokostmøtene, **motiverende**
- frokostmøtene skaper en **trygghet**, blir kjent med andre og produktene osv
- helt ok at de ikke er lønnet. Man får jo noe, og det er tidlig på dagen.
- Synes ikke det påvirker **ytelsen** noe særlig
- **Mindre motiverende** med kveldskursene.
- Kveldskursene burde vært lønnet...

Engasjement fra lederen:

Lite når det gjelder verdier.

Personalmøter hvor nyheter og produkter og salg blir diskutert.

- det **motiverer** (får være med å diskutere)
- fungerer veldig bra
- får lønn for det, og det er tidlig på morgenen
- **yter bedre**, blir mer bevisst hva man skal selge, hvilke mål man har osv.

RÅDSLAGNING

Ja – detaljert og utfyllende, strategiske planer for hver kampanje.

Blir satt på **personalmøtene**.

Involverer de ansatte. Som blir tatt på alvor/hørt.

BYTTE

Lite belønning, men noe ved konkurranser som er innimellom- premier.

Ikke rettferdig, ofte gagner det de som jobber oftere.

Informanten **motiveres** ved tilbudt belønning – med mindre det gjelder noe som ikke er gøy å selge.

Synes det er **for lite belønninger**.

Gulrot for at de ansatte skal utføre et godt nok arbeid? Nei. Skulle gjerne sett mer av det.

SAMARBEID

OK med ressurser på jobb.

Lite hjelp fra lederen, da de nesten ikke jobber sammen. Hun har kontorarbeid.

Godt med hjelp fra kolleger. Hjelper hverandre!

INNSMIGRENDE OPPFØRSEL

Lite komplimenter i begynnelsen. Dårlig.

Begynner å bli **mer komplimenter** nå.

Da det ikke var noen først: følte **ikke genuint** når det plutselig kom komplimenter. Føles litt mer **troverdige** nå, men er fortsatt **skeptisk**.

Blir **ikke brukt** komplimenter for å få deg til å yte mer.

Savnes av informanten. Komplimenter **kommer først i ettertid**. Da er det for sent for ytelsen.

Kolleger gir genuine komplimenter.

PERSONLIG APPELL

Trives med de fleste kolleger. Venn med noen på fritiden.

Leder: **klar lederrolle**, slipper ingen inn på seg. Ikke vennskapelig.

Kollega har brukt personlig appell, vennskapelig. Informanten følte seg ikke brukt.

Favorisering: noen blir likt litt mindre enn andre, men ellers lite favorisering.

LEGITIMERENDE TAKTIKKER

Klart hierarki, **autoritet hos lederen**. Størst stillingsprosent under, resterende kolleger stiller likt under det. Litt etter hvor lenge man har jobbet der. Ikke mye maktbruk, mer tiltro til de som har jobbet lenger. Vanskelig å ta imot for eksempel julehjelp best mulig, pga mye å gjøre.

PRESS

Stilles ikke for høye krav.

Kontrollerende leder.

"Det kan noen ganger føles som hun står litt over skulderen og følger med"

- redd for å gjøre feil
- skaper ikke motivasjon
- **yter dårligere**, redd for å gjøre feil

KOALISJONSTAKTIKK

Noe lobbyvirksomhet. Vanskelig å påvirke hverandre pga sterke meninger, men ei blir nok litt **brukt** – mye av **lederen**. Lett påvirket.

Prates mye mellom ansatte for å bekrefte at andre mener det samme som deg.

Lederen ikke flink til å lytte, går i forsvarsmodus. Kommer feil ut når hun svarer. Har hent at alle har gått sammen om å konfrontere lederen med en urettferdig handling. **Ble ikke hørt**. Hun bestemmer, så det hjalp ikke å si ifra.

7.4 INFORMANT 3, SAMMENDRAG

Hatt samme leder i cirka tre måneder. Jobbet i annen butikk før det, så annen leder.

Trives bra i bedriften, ikke så godt i butikken og med lederen.

Leders viktigste jobb:

- Prate med sine ansatte regelmessig
- **Rose** sine ansatte. Ros og ris!
- **Støttende**. Mindre kontrollerende, mer støttende.
- **Veiledende**. Veilede istedenfor kontrollere.
- **Coach**.

”Jo mer kontrollerende en leder blir, jo mer mister man motivasjonen til å gjøre det bra. Det blir veldig slitsomt å ha en bak ryggen din hele tiden.”

”Hvis du skal være en leder så må du ha noen som følger etter deg, og da må du gjøre det (kommunisere) på en bra måte der folk faktisk respekterer deg.”

Hvordan er lederen:

- Veldig **kontrollerende**, har alltid noe å si og pirke på.
- Veldig **maktsyk**. Alt skal gjøres på hennes måte.
- Gir **ingen frihet**.
- Snill.
- Hennes holdninger og meninger blir regler i butikken (ikke pelsjakke etc.)
- **Stressa** hele tiden.
- Pushete
- Frekk
- Skremmende
- Tenker kun på seg selv
- Har for mye å gjøre (trenger en høyre hånd, må kunne delegerer oppgaver)
- **Kravstor**.

- Har ikke **tillit** til lederen.
- ”En-veis-kjøring”: informasjon (laveste formen for medvirkning i medvirkningstrappa/deltakertrappen), byr ikke til dialog).

”Du får ikke den gleden på jobb. Hun er så kontrollerende, hun skal pushe deg til å gjøre det på hennes måte hele veien... Til tider kan det bli litt slitsomt, og man mister litt motivasjonen. Man har ingen frihet”

Ytre motivasjon:

Forventer ikke noe av lederen.

Indre motivasjon:

Ja, føler at hun gjør mye som ikke legges merke til – rydder etter lederen. Fordi hun ønsker å gjøre det, liker å ha orden. Og slipper å høre lederen klage... Gjør det mest for egen del, men også litt fordi hun ønsker det beste for bedriften.

RASJONELL OVERTALELSE

Lederen er veldig opptatt av tall. Men pusher istedenfor veileder. Det *skal* være bra tall, men hun viser ikke hvordan man skal gå fram for å nå tallene. De skal bare nås.

Motiveres ikke når hun viser til konkrete tall. Fordi: hun veileder ikke. Hun krever.

Yter bedre for å unngå å få kjeft.

"Hvis tallene er bra, så får vi ikke høre noe. Men hvis tallene er dårlige, da får vi høre det!"

INFORMERE

Ikke store muligheter for forfremmelse og karriere.

Lederen tenker kun på seg selv, hjelper ikke de ansatte til å oppnå forfremmelse.

INSPIRERENDE APPELL

Kjenner til verdiene!

Veldig engasjert mtp verdiene ovenfor kundene! Ikke personlig.

Kurs (i regi av bedriften):

- Fungerer veldig bra
- Kunne vært ennå oftere
- Bedriften flinke til å formidle hva de står for
- **Lært mye** fra kursene
- OK at det ikke er lønnet: får belønning (frokost, gave/produkt)

- **Motiveres** veldig: ikke langsiktig, men der og da og i kanskje en uke framover.

- **Yter bedre**: der og da, og i noe tid etter møte. Ikke langsiktig.

Lederen tenker kun på seg selv, jobber ikke med å engasjere sine ansatte.

RÅDSLAGNING

Nei. Ingen strategiske planer. Får presentert et mål, ikke veiledning til hvordan oppnå det.

Ingen mulighet til inspill.

Føler **ikke** at hun blir hørt eller tatt på alvor.

BELØNNINGER

Ingen belønninger.

Tror hun ville blitt **mer motivert** hvis hun ble tilbudt en belønning.

Gulrot for at de ansatte skal utføre et godt nok arbeid? Nei.

AUTONOMI

Veldig **viktig** med frihet og uavhengighet i jobben.

Har ingen autonomi her i dag. Skulle ønske lederen stolte på de ansatte, til å kunne jobbe litt fritt/ta litt ansvar og initiativet til å gjøre noe annerledes med butikken.

”Jeg skulle ønske jeg hadde den at lederen stolte på meg – at man kan gjøre det litt som man vil. Sånn hadde jeg det på mitt gamle sted... Typ ”gjør det, utforsk” Hvis det ikke er bra så endrer vi det tilbake”.

Viktig å kunne ta egne avgjørelser for hvordan gjennomføre en oppgave. Ønsker anerkjennelsen og tilliten, at lederen stoler på en.
Føler hun har det til **middels grad** i dag.

SAMARBEID

Ressurser: skulle gjerne hatt en nestleder/høyre hånd som lederen kunne overrekke arbeidsoppgaver for å få mindre å gjøre selv.

Lederen er **flink til å hjelpe til**. Du får alltid assistanse ved utfordrende oppgaver.
Kolleger hjelper også hverandre.

INNSMIGRENDE OPPFØRSEL

Ingen komplimenter på jobb. Leder stresser og kjefter, gir ikke komplimenter.
Mer ris enn ros.
Ingen komplimenter mellom kolleger heller.

PERSONLIG APPELL

Relasjonen mellom kolleger: begynner å bli bedre. Kjenner hverandre ikke noe særlig.
Ikke venner på fritiden.

Relasjonen mellom informant og leder: Helt OK. Informant vært litt irritert i det siste, fått litt nok.
Ikke venner på fritiden.

LEGITIMERENDE TAKTIKKER

Klart hierarki, med lederen på toppen og de ansatte under. Alle er på lik linje nederst, hun er på toppen. Hun er sjefen, hun bestemmer.
Kollegene/de ansatte: flinke til å ta imot nyansatte. Alle skal føle seg velkomne.

PRESS

Lederen er rett på sak, ber deg ikke om å gjøre noe, men **forlanger** det. På en stygg måte.
Arbeidet blir **veldig kontrollert**. Lederen må kontrollere og vite alt.

KOLAISJONSTAKTIKK

Lederen prøver gjerne å påvirke kollegene til å mene det samme som henne.
Ikke kollegene.

Teaminnsatsen: jobber mye alene, så ikke så mye teamwork sånn sett. Men teaminnsatsen er generelt bra når man jobber sammen.

7.5 INFORMANT 4, SAMMENDRAG

Hatt samme leder i halvannet/to år. Flere ledere før det – samme butikk.

Trives generelt bra i bedriften.

Leders viktigste jobb:

- **Motivere**
- Holde **orden**
- **Informere** de ansatte
- Både flink med mennesker og det praktiske.
Kunne **kommunisere** med andre
Kunne forholde seg til andre mennesker.

Hvordan er lederen:

- Prøver, men får det ikke helt til – å være ”menneskelig”.
- Mangler **sosiale antenner**/menneskelige ferdigheter
- Ikke flink med folk (menneskelig kontakt/menneskelige forhold)
- Flink med det praktiske!
- Klar lederrolle
- Slipper ingen inn på seg
- Maktsky, opptatt av å være autoritær (for autoritær)
- Veldig **strukturert**
- **Ordensmenneske**
- **Stressa**
- God på tall/sans for økonomi
- **Overvåker** de ansatte, pirker på dem, ting blir aldri bra nok

- Sitter for det meste bak på bakrommet/kontoret, lite ute i butikk med kollegene.

”Vi får for eksempel ikke lov til å drikke i butikken. Ikke vann. Vi må gå bak på bakrommet. Samtidig får vi jo ikke lov til å gå bak... Jeg tror motivasjonen blir mye lavere når man blir fratatt en gode uten å ha gjort noen ting. At det blir litt avstraffelsesmetoder.”

”Jeg tror at du blir mye mer respektert og folk hører mye mer på deg hvis du stiller krav, samtidig som du fir litt og ikke fratår sånne menneskelige goder som å drikke vann.”

Ytre motivasjon:

Forventer ikke ekstra belønning ved arbeid utenom de vanlige arbeidsoppgavene.

Indre motivasjon:

Ja, gjør mer enn hva som forventes (uten å forvente belønning, ros etc). Fordi: For å ha noe å gjøre (kjeder seg mindre, må sysselsette seg selv). Mest for sin egen del, men litt for bedriften sin del også – for at det skal være hyggeligere å være på jobb.

Autonomi:

Viktig med frihet og uavhengighet!

Har det cirka 60 % i dag. Får gjøre som hun vil, til en viss grad. Men må følge visse retningslinjer. Tror ikke så mange andre jobber har det friere. Synes det er greit slik det er. Føler at lederen har den **tillitten**, men det er fordi hun har jobbet der så lenge – og kan det.

Få innvendinger når hun velger å gjøre ting på sin måte – autonomi! Også veldig viktig.

RASJONELL OVERTALELSE

Veldig ofte. JA.

Viser til salgsrapporter, budsjetter og salgsmål. Ansatte vet alltid hvor mye omsetning og hvor mange kunder man skal få inn til hver time.

Blir **mer bevisst**, men **ikke motivert** av dette.

Yter bedre, til en viss grad. Litt. Føler seg litt mer oppdatert, i alle fall.

INFORMERE

Ja, det er muligheter for karriere og forfremmelse i bedriften. Men ikke i butikken: Lederen fremhever ikke det gode du gjør, anbefaler ikke videre (til HK).

Ingen oppgaver med karrieremuligheter som motivasjonsfaktor.

”Hvis jeg gjør noe bra tar hun fort æren selv, gitt. Det er det som for så vidt er hovedgrunnen til at ingen av oss ansatte er særlig begeistret. Hun sitter bare på bakrommet og klekker ut masse tall, også står vi på gulvet og selger og gjør det bra. Og hun tar på seg all æren og får rosen. Hvis jeg kommer med en ide, har jeg sett at det senere blir fremmet som hennes ide. Det irriterer meg.”

INSPIRERENDE APPELL

Kan de gamle, den nye nevnes ikke. (Ikke testet på dyr, menneskeverd, selvtillit, miljø, rettferdig handel)

Deler de samme verdiene, **blitt mer engasjert** enn tidligere. Forholdsvis høyt engasjement nå. **Identifiserer** seg selv med organisasjonen.

Synes ikke bedriften jobber så hardt for å engasjere sine ansatte. Noe mails, og kurs.

”Føler ikke at det er ekstremt stor løfting av de ansatte for å prøve å motivere og engasjere dem”

Kurs (frokostmøter):

- Blitt bedre på i det siste”

- Fint tiltak

- Ikke kveldskurs ulønnet, da kan ingen dra..

- Skulle vært ennå oftere, så alle fikk mulighet til å dra. Og REFERAT til de som ikke kan.

Blir ikke særlig mer motivert. Kanskje litt ved å møte de andre, få ny input. Mer inspirert.

Yter ikke bedre. Man blir i godt humør, gleder seg over nye produkter, men yter ikke bedre.

Lederen: Sender mails med info for å engasjere. Liten grad av tiltak annet enn tall.

Det **motiverer** fordi man blir tryggere på ting. Tryggere i jobben = mer motivert.

Sier ”**bra jobba**”. Det **motiverer ikke**. Hyggelig å høre, men det er bare en høflighetsfrase. Ingen motivasjonsfaktor.

Konkurranser!

BYTTE

Konkurranser er **motiverende**. Premier er motiverende.

Flink til å ha konkurranser. Da prøver man mer, og **yter mer**.

Felles måloppnåelse = felles belønning, innimellom. Det fungerer veldig bra.

”Det må ikke nødvendigvis være at man får en ting, det er jo gøy bare å få en stjerne for eksempel. En anerkjennelse”

Mer motivert hvis tilbudt belønning.

Mange ganger rettferdig, men noen ganger urettferdig – ved enkelte konkurranser. Svakheter: føler en at konkurransen er urettferdig, vil man heller ikke yte ekstra/prøve.

Gulrot for at de ansatte skal utføre et godt nok arbeid? Sjeldent.

RÅDSLAGNING

Ja. Konkrete handlingsplaner for hvordan nå målene. Gode planer.

Proessen: Kollegaene som jobber mest har hatt ansvaret for å planlegge, eller fellesskap på personalmøte. Personalmøte best: da har alle oversikten og skjønner mer.

Involveres! Får komme med innspill.

SAMARBEID

Har tilstrekkelig med ressurser, men ressursene er halvveis. Du har alle muligheter, men må jobbe litt for å få det til å fungere optimalt. De er der – men kunne vært bedre.

Assistanse og hjelp til oppgaver: JA. Får hjelp og hjelper kolleger.

INNSMIGRENDE OPPFØRSEL

Kolleger veldig flinke til å komplimentere hverandre. Lederen begynner å bli bedre, men det er ikke helt troverdig.

Lederen bruker komplimenter for å få deg til å gjøre noe, eks ”du som er så flink til å...” Anser det da ikke som et kompliment. Men du gjør oppgaven.

PERSONLIG APPELL

God relasjon mellom kolleger. Tillitsbånd, har det morsomt sammen. Venner også på fritiden.

Vennlig tone mellom informant og leder. Klarer å jobbe sammen, men kjenner hverandre ikke – da lederen ikke er personlig. Kan diskutere. Fungerer greit.

LEGITIMERENDE TAKTIKKER

Klart hierarki: lederen, størst prosentstilling, deretter resten. Alle nyansatte blir tatt godt imot. **Ingen maktbruk** av kolleger.

”En må markere seg litt her, hvis ikke blir du kjørt over”.

PRESS

Ikke stilt for høye krav.

Visuelle arbeidsoppgaver: Ikke mye kontroll underveis. Har ikke mye å si på motivasjonen. Ytelsen kan bli bedre ved positive tilbakemeldinger.

Salg: Mye kontroll! Lederen følger med på hva du sier og gjør. Da **synker motivasjonen**, og du **yter dårligere**.

KOALISJONSTAKTIKK

Informanten har antakelig prøvd å påvirke folk ubevisst, men ikke bevisst. Ja – de har gått sammen for å ytre felles ønske eller mening. **Fungerer** innimellom.

”Hvis man ønsker å stille sterkere i en sak, så er det lønnsomt å gå flere sammen”.

Teaminnsatsen: Bra team, passer bra sammen!

7.6 INFORMANT 5, SAMMENDRAG

Hatt samme leder i cirka et år til sammen, en annen leder innimellom (annen butikk).

Leders viktigste jobb:

- Veiledning
- Motivasjon
- Informasjon – så man vet hva som skjer.
- Opplæring

Hvordan er lederen:

- Jobber så å si aldri med lederen. **Lite kommunikasjon** med de ansatte.
 - **Lite respons**
 - Snill og koselig
 - Gledesspreder
-

Ytre motivasjon:

Forventer ikke ekstra belønning for arbeid utenom de vanlige oppgavene.

Indre motivasjon:

I noen grad, lyst til å gjøre noe, ser noe som kan gjøres – og gjør det. Både for egen skyld og for butikkens skyld. (*Men dette forventes jo..*)

Autonomi:

Til en viss grad viktig med frihet og uavhengighet i jobben, men anser det ikke som mulig i større grad enn hva hun har i dag. Og det er greit.

Viktig å kunne ta egne avgjørelser for hvordan gjennomføre en oppgave. Og det har hun.

RASJONELL OVERTALELSE

Henger alltid opp dagens mål på kassepunkt, så man vet hvilke tall man skal oppnå hver dag.

Det fungerer bra. Virker litt på motivasjonen, man blir observant og skjønner at man må stå på litt ekstra hvis det går dårlig. (*men dette er bare konkrete mål*)

INFORMERE

Ser at det er karrieremuligheter, men føler ikke at det er i stor grad for informanten. Jobber for sjeldent. Lederen bidrar ikke til å hjelpe til med å kunne forfremmes/karrieremuligheter.

Ingen karrieremulighet som motivasjonsfaktor.

INSPIRERENDE APPELL

Kan delvis gjengi et par av de gamle verdiene. Ikke den nye. (ikke testet på dyr, kvinnerettigheter)

Deler de samme verdiene, kan identifisere seg med organisasjonen og er engasjert. Kanskje litt mer skuespiller på jobb enn privat.

Kurs og møter (frokostmøter)

- Funker bra, men har ikke vært på noen særlig frokostmøter i det siste. Får ikke vite om dem. Motiveres vel av å være der.

Info, skriv:

- Jobber så sjeldent, så kan ikke si så mye. Helt ok.

RÅDSLAGNING

Ingen strategiske planer for hvordan nå målene.

Ingen involvering.

Blir hørt og tatt på alvor hvis man kommer med innspill.

BYTTE

Har ofte **konkurranser**. Premie til vinneren.

Har også en kalenderbok med info om hvem som hadde best tall forrige uke etc, samt mulighet til å skryte av seg selv – og da blir det **munlig belønning**.

For det meste **rettferdig**, unntak av noen konkurranser.

Trenger **ikke** lokkes med belønning for å gjøre en oppgave, blir ikke mer motivert av det. Vil gjøre uansett.

”Å få anerkjennelse for høyest tall i løpet av uka og sånt, og ingen fysisk belønning, det er jo på en måte motivasjon nok.”

Konkurransen øker litt ytelsen, da man husker å fokusere på produktet. Øker ikke motivasjonen i stor grad.

Gulrot for å få de ansatte til å gjøre et godt nok arbeid? Nei.

SAMARBEID

Nei. Ikke tilstrekkelig med ressurser for å gjennomføre arbeidsoppgaver, for eksempel utstyr å bruke på kundene (demoer), vaskeutstyr etc. Står som regel alene, da får en ikke handlet inn/hentet ting.

Kan få hjelp til arbeidsoppgaver, men da må man gjerne be om det.

INNSMIGRENDE OPPFØRSEL

Lite tilbakemeldinger, da man står mye alene. Helt greit. Hvis man står sammen, og det er noe å gi komplimenter for, så får man jo det. Og det er **troverdige**. Føler ikke at det ”brukes”.

PERSONLIG APPELL

Bra relasjon med både leder og kolleger. Ikke venner med på fritiden. Utenfor arbeidet: Hender man blir bedt om å for eksempel hente noe i annen butikk på vei til jobb. Gjør det.

Ingen favorisering mtp personlighet.

LEGITIMERENDE TAKTIKKER

Ingenting. Alle vet hvem som er sjefen, men ingen blir behandlet forskjellig, ingen store forskjeller mellom de ansatte, føler seg ikke mindre verdt selv om hun har jobbet mindre.

PRESS

Lederen opptrer hyggelig når hun ber om at noe skal gjøres. Du får lyst til å gjøre det.

Ikke stilt for høye krav.

Ingen kontroll underveis og etter utførelse.

Teaminnsatsen er bra. Det er samarbeid, når man jobber sammen, selv om det er sjeldent.

Hatt samme leder i til sammen to år. Et par andre ledere også – samme butikk. Trives veldig bra i jobben.

Leders viktigste jobb:

- Være **bestemt**
- Være **hyggelig**
- God **lytter**
- **Snill**, men ikke for snill
- Ha **regler** på ting

Hvordan er lederen:

- Lett å ha å gjøre med
- Man ønsker å gjøre ting for henne
- God til å **lytte**
- Flink til å **gi ansvar**/delegere
- Lett å forholde seg til
- Snill
- Flink med **tilbakemeldinger** (positive)
- Jobber litt for mye
- Fornuftig
- Glad og positiv

Motiveres av:

- Konkurranser
- Leder du liker, som du vil hjelpe/gjøre det bra for

Yter bedre av:

- Konkurranser, så lenge de er litt avslappet/for gøy

”Jeg tror også at jo mer du liker lederen, jo mer har du lyst til å gjøre arbeidsoppgavene – fordi du vil gjøre deres liv lettere, og kollegene sine også”

Ytre motivasjon:

Forventer **ikke** ekstra belønning for arbeid utenom vanlige oppgaver. Fordi **lederen viser stor takknemlighet**.

Indre motivasjon:

Ja. Gjør mer enn hva som forventes, selv om det ikke blir lagt merke til. Rydder og organiserer – fordi hun **liker det**, synes det er gøy.

Autonomi:

Delvis viktig å ha frihet og uavhengighet i jobben – ha sjansen til å gjøre litt som man vil. Men ikke veldig. Har dette i stor grad: er ikke så strengt, kan ta pauser når man vil bl.a.

Er ikke så viktig å kunne ta egne avgjørelser for hvordan en skal gjennomføre oppgaver. Deilig å kunne, men kunne klart seg uten. Har dette i stor grad i dag.

RASJONELL OVERTALELSE

Nei. Har budsjetter og tall som man skal forholde seg til, men de ”bare er der”.

INFORMERE

Bra med karrieremuligheter og forfremmelse, hvis man ønsker og satser på det (gjelder ikke informant).

Lederen hjelper deg med å komme dit du vil, om du ønsker det – og kommer overens med lederen. Lederen bruker karrieremuligheter som motivasjonsfaktor for de som ønsker det.

”Jeg føler at du får ansvar for ting og får lov til å bestemme litt. Det er gøy, og så blir du stolt”

INSPIRERENDE APPELL

Kan i grove trekk nevne de gamle verdiene. Etisk handel, ikke dyretesting, naturlige råvarer, hjelpe lokalsamfunn, miljøvennlig.

Deler de samme verdiene, kan identifisere seg med bedriften – var pga verdiene at hun søkte.

Er veldig engasjert, men **skuffet over bedriften (toppledelsen)**:

- Synes ikke de tar det seriøst
- Er ikke flinke til å fremme det
- Mer business enn verdier

Dette påvirker ikke arbeidet i seg selv, men det påvirker ønsket om forfremmelse/karriere.

Lederen engasjerer: flink! (ikke på verdiene)

- Glad og positiv person, flink med tilbakemeldinger, mye positivt, det engasjerer.

RÅDSLAGNING

Ingen store, strategiske planer for måloppnåelse, annet enn gjennomgang av salgsteknikker og hvordan selge best mulig av det man skal fokusere på.

Møter innimellom med hele teamet, men ikke ofte.

Ikke mye innspill, da prosessen bare er sånn. (Kunne sikker kommet med innspill hvis man tok eget initiativ)

BYTTE

Belønning: konkurranser med premie. Ingen store premier, så blir ikke sur om man ikke vinner – det er bra! Mer en oppmerksomhet.

Blir **mer motivert av konkurransen enn belønningen**.

Gulrot for at de ansatte skal utføre et godt nok arbeid? Ja, delvis fra HK sin side. Fungerer ikke så veldig, da man glemmer det litt (overordnet årskonkurranse).

SAMARBEID

Har tilstrekkelig med ressurser. Samarbeider godt, alle hjelper hverandre mye.

INNSMIGRENDE OPPFØRSEL

Mye komplimenter på jobb blant alle (godt miljø!) – men ikke overdrevet, de er genuine og troverdige.

Lederen bruker komplimenter for å få deg til å gjennomføre en oppgave (sikkert gjennomtenkt), det fungerer bra – fordi det **kjennes genuint**.

PERSONLIG APPELL

God relasjon mellom kolleger, ikke venner på fritiden, men kunne sikkert ha vært det.

Veldig bra relasjon med lederen, kan sees også på fritiden – mer venner enn med kollegene.

Ingen personlig tjeneste utenfor arbeidet.

LEGITIMERENDE TAKTIKKER

Hierarki: Leder, regionleder og hovedkontor. Nyansatte blir tatt godt imot – det gjelder å komme overens med kollegene, da alle stiller på lik linje. Havner nederst hvis ikke.

”Jeg tror det er litt mer du som må lære de ting, og da synker deres autoritet litt. Men hvis de kommer inn for hardt så synker deres autoritet ennå mer.”

PRESS

Lederen opptrer veldig hyggelig når hun ber deg gjøre en oppgave. Ingen befaling.

Hadde man sagt nei, så hadde det gått fint – man kan gjøre feil.

Blir ikke stilt for høye krav.

Ingen kontroll over arbeidet. Lederen stoler på de ansatte.

Mer motivert og yter bedre!

”Jeg gjør ting fordi jeg har lyst til å gjøre det bra, og ikke bare fordi jeg må.”

KOALISJONSTAKTIKK

Ingen som prøver å påvirke hverandre. Kanskje informanten har gjort det på andre.

Har gått sammen om å ytre en felles mening før; fungerer bra. Lederen lytter.

Teaminnsatsen: Veldig bra!

7.8 INFORMANT 7, SAMMENDRAG

Samme leder i cirka ni måneder.

Trives ikke spesielt godt. Litt lite å gjøre, kjeder seg på jobb. Motivasjonen blir mindre og mindre da det er lite å gjøre.

Leders viktigste jobb:

- Å **motivere**
- Være **konstruktiv**: gi tilbakemeldinger på en konstruktiv og ryddig måte

Hvordan er lederen:

- Ikke helt optimalt ifht overnevnte. OK.
- **Favoriserer** (og det demotiverer!)
- Baksnakker og rakker indirekte ned på ansatte ovenfor andre. Mye ”sladring”
- Gir for mange oppgaver som kreves, rekker ikke gjennomføre alt
- Gir sjeldent positive tilbakemeldinger, mer ris enn ros
- Ikke kontrollerende, trivelig og konstruktiv ved vanskelige oppgaver

Motiveres av:

- Konkurranser!
- Gode tilbakemeldinger/ros.
- God stemning i butikken

Demotiveres av:

- Lite å gjøre på jobb
- Ingen autonomi, har en liste å forholde seg til
- Stå alene hele dagen på jobb

Det er ”de ansatte mot lederen”.

Ytre motivasjon:

Forventer å få betalt for timene man jobber, men ikke noe ekstra utover det ved arbeid som ikke inngår i vanlige arbeidsoppgaver.

Indre motivasjon:

Nei, gjør ikke noe ekstra. Er ikke motivert, da hun ikke trives med jobben.

Autonomi:

Viktig med frihet og uavhengighet i jobben. Har det **i liten grad** i dag.

Hovedkontoret bestemmer alt av hvordan ting skal være. **Strengt regler** i bedriften. Lederen er streng med bytting av vakter. Lang todo-liste ved hver vakt; **ingen frihet til å tenke selv**.

Ønsker å kunne ta egne avgjørelser for hvordan ting skal gjennomføres, det gir mestringfølelse og er motiverende. Liten grad av dette i dag.

RASJONELL OVERTALELSE

Alltid mye tall å forholde seg til. Og **konkrete mål**.

Fungerer bra. Blir motivert og yter bedre. Men hvis målene er for høye og en aldri klarer det, gir man opp.

INFORMERE

Vanskelig med karriere og forfremmelse. Ønskes heller ikke av informanten.

Må være frampå for å komme høyere opp i bedriften. Hele tiden gjøre hva toppledelsen krever.

Lederen bidrar med å gi oppgaver som må gjøres, men det blir ofte for mye på lista.

Mer ansvar (lære nye ting) bidrar til motivasjon, man føler seg mer verdsatt. Men dette er det lite av.

INSPIRERENDE APPELL

Kan nevne noe av de tidligere. (miljø, dyretesting, rettferdig handel). Ikke det nye.

Deler noe av de samme verdiene, litt av grunnen til at hun ønsket å jobbe i bedriften. Kan til en viss grad identifisere seg med organisasjonen.

Ikke veldig engasjert. Kunne vært mer.

Skriv som skal leses, får mye av det – for å engasjere.

Kurs ved hvert nye event!

- Fungerer nok bra, men tror det er et skjult budskap om å selge mer/mest mulig, og det motiverer ikke de ansatte. Mer opptatt av mål.
- Leder **ikke til motivasjon**, da hun ikke føler at det er noe genuint. Ting er kynisk.
- **Yter litt dårligere** fordi det påvirker hennes syn på bedriften.

Lederen prøver å engasjere med konkurranser. Ingenting ifht verdiene.

Konkurranser fungerer veldig bra. Har konkurranseinstinkt, blir veldig motivert.

RÅDSLAGNING

Ja. Flinke på å legge planer for hvordan en konkret skal nå målene. Planer på opplæring, ansatte osv. **Fungerer bra**.

Involveres, får sette egne mål og planlegge hvordan nå dem. **Personalmøter**: team involveres, og alle blir tatt på alvor.

BYTTE

Belønninger; premier ved konkurranser.

Deilig å ikke selge på provisjon. Men tror hun hadde **solgt bedre hvis hun fikk mer penger for det**.

Motiveres hvis man blir tilbudt en belønning.

Konkurransene er ofte rettferdige, og noen få ganger ikke.

Positivt: mer fokus på produktet en skal selge, lærer mer om produktet.

Negativt: har ikke så mye å si for de som jobber lite.

Gulrot for å sikre at ansatte utfører et godt nok arbeid? Nei.

SAMARBEID

Har tilstrekkelig med ressurser for å gjennomføre arbeid. Får som regel hjelp og samarbeid ved vanskelige oppgaver.

INNSMIGRENDE OPPFØRSEL

Komplimenter blir falske. Gir et kompliment muntlig, men skriver noe annet på facebook eller sms. Komplimenter skriftlig blir da troverdig, fordi det sjeldent kommer. **Muntlige komplimenter er ikke troverdige.**

Lederen bruker ikke komplimenter for å få de ansatte til å yte bedre.

Ønsker at lederen kan gi mer komplimenter, og være snillere/mer positiv ved kritikk.

Hvis lederen formulerer de negative tilbakemeldingene på en mer positiv måte, blir man mer motivert.

PERSONLIG APPELL

Relasjonen mellom kolleger, veldig bra. Venner også på fritiden.

Relasjonen med leder er bra på jobb, men det blir falskt da det kommer mye negativt skriftlig over sms og liknende. Ikke venner på fritiden.

Favorisering ovenfra, fra Hovedkontoret. De bestemmer hvem lederen skal like og ikke.

LEGITIMERENDE TAKTIKKER

Klart hierarki. Med favorisering. De minst likte nederst, mest likt over, sjefen, hovedkontoret og øverst hovedkontoret i England. Alle blir sjefet veldig med av de som er over seg i hierarkiet.

Nyansatte blir tatt godt i mot. Ingen utnyttning. **Kolleger vil antakelig prøve å utnytte en ny leder.**

PRESS

Muntlige beskjeder blir gitt på en hyggelig måte. Får de fleste beskjeder skriftlig, på lapp etc.

For lange lister over ting som må gjøres, men lederen har forståelse for det.

Ikke kontrollerende. Trivelig og konstruktiv med gode tilbakemeldinger ved vanskelige oppgaver. Det **motiverer**, da man føler man får litt mer frie tøyler.

KOALISJONSTAKTIKK

Ingen som prøver å påvike hverandre. Ingen lobbyvirksomhet.

Det har hendt at de ansatte har pratet seg i mellom og blitt enige om ting som skal tas opp med lederen. Det fungerer bra.

Lederen er **forholdsvis flink til å lytte.**

Teaminnsatsen er bra når det er mye som skjer. Jobber bra sammen. Men sjeldent sammen!

7.9 INFORMANT 8, SAMMENDRAG

Hatt samme leder i cirka åtte/ni måneder. Andre ledere før det, både i samme butikk og annen butikk.

Trives veldig bra! Blitt gitt mye ansvar.

"...for jo mer ansvar man har, desto mer kjenner man at man engasjerer seg og utvikles"

Leders viktigste jobb:

- **Motivere**
- **Engasjere**
- Få alle til å føle at de bidrar
- **Se alle**
- **Tilpasse** seg ulike personligheter
- Ta **Ansvar**
- Bidra til god stemning
- Kunne løfte fram det negative, men si det på en positiv måte
- **Vennskapelig**, men **jobbtilpasset** (ikke for vennsksapsrelasjon – nettopp for at det ikke skal bli vanskelig å ta opp vanskelige ting)

Hvordan er lederen:

- Har veldig **kontroll** over ting
- Bidrar til god stemning
- Veldig **positiv**

- **Aldri negativ:**
Gjør at ansatte ikke kan si ifra fordi de ikke vil være negative/lage dårlig stemning.

"Det er veldig positivt om man liker lederen sin, da stiller man som regel opp fordi hun blir glad og fordi hun fortjener det. Da får man en bra følelse, og man kjenner at man har hjulpet henne, vært snill og flink. Da føler man seg bra!"

Motiveres av:

- Eget ansvar
 - Konkurranser
-

Ytre motivasjon:

Trenger ikke noe fysisk, men forventer en anerkjennelse for arbeid utenom vanlige oppgaver.

Indre motivasjon:

Gjør definitivt mer enn hva som forventes. Fordi hun vil vise at hun ønsker å utvikles i bedriften, vise seg fram. Synes som oftest, men ikke alltid.

Autonomi:

Ikke veldig viktig med frihet og uavhengighet.

”Det skal absolutt være frihet, og man skal kunne skreddersy fra dag til dag - men jeg synes også det er viktig å ha ganske konkrete regler per dag, for at det skal bli bra til slutt.”

Viktig å kunne ta egne avgjørelser for hvordan gjennomføre oppgaver: for å **vokse som individ** og kjenne at man gjør noe for bedriften. **Viktig for motivasjonen** å ha eget ansvar. Har det i dag! Trolig fordi hun jobber mye og kjenner lederens tankegang. Og **lederen har tillit til de ansatte**.

RASJONELL OVERTALELSE

Ja, lederen er flink til det. Viser hvordan alt går, og viser resultater.

”Det synes jeg er viktig også som en bra leder. At man engasjerer gruppen og viser hvordan alt går og viser resultatet – for det er jo ikke så gøy om man får en konkret oppgave, også får man ikke vite hvordan det gikk. Da mister man jo motivasjonen”

Alle i teamet **motiveres** og **yter bedre**. Gøy å se hvordan ting man gjør kan påvirke.

INFORMERE

Lett for å klatre i kjeden, gode karrieremuligheter.

Lurt med god relasjon til lederen sin, mtp referanse og hjelp.

Lederen hjelper ved å **gi mer ansvar**, og lærer nye ting, sørger for å **utvikle** de som ønsker karriere.

Lederen gir oppgaver med karrieremulighet som motivasjonsfaktor. Fungerer veldig bra, er veldig **motiverende** å ha noe å se fram mot – og at man alltid kan bli bedre.

”For å få personer til å bli i en bedrift, så er det veldig viktig at man hele tiden ser personen og hva de kan utvikles og bli bedre på”

INSPIRERENDE APPELL

Gjengir ikke kjerneverdiene først.

Naturlige produkter, ingredienser, rettferdig handel og miljøvennlig.

Høy kvalitet på kundeservice. Det lille ekstra. Være imøtekommende, hjelpsomme og glade. Omdømmebygging, ryktespredning. Kunden skal være fornøyd.

Salg – så klart! Alle ansatte skal vite salgsmål og salgstall.

Kjenner seg i ett med bedriften mtp verdiene. Står for det naturlige og er veldig engasjert i miljø = riktig for informanten å jobbe i denne bedriften.

Opplæring, kurs:

- om ting man må være bra på for å selge bra
- Bra tiltak! (jo mer man kan, desto mer er man en trygg selger)
- Gjør det tydelig for alle hva som må gjøres, og hvordan gjøre det.

Konkurranser:

- gjør det gøy å være på jobb
- individuelt om det fungerer eller ikke:
 - Mange demotiveres av det (pga mangel på konkurranseinstinkt? Drives du ikke, passer du ikke inn i bedriften!)
 - Mange motiveres og engasjeres veldig.
- Personlig **motiveres** hun veldig. Gøy med utfordringer og variasjon.

RÅDSLAGNING

Ingen konkrete strategiske planer for hvordan man skal nå målene. Drives av tall, jobber daglig med å forsøke å klare ulike salgsmål. Lager planer der og da kanskje, **alle får komme med innspill**. Blir det gjennomført kjenner man en stolthet.

BYTTE

Konkurranser (se over).

Opplevs rettferdige, alle skal ha lik sjanse til å vinne.

Motiveres! Supermotiverende og kjempegøy.

"Man får veldig mye selvtillit om man klarer dett, og hvis man ikke klarer det så får man en motivasjon til å klare det neste gang."

Klarer man det ikke i det hele tatt, **mister man derimot motivasjonen**. Kanskje man blåser i å prøve mer denne dagen.

Gulrot for å sikre at ansatte gjør et godt nok arbeid? Ja, definitivt.

SAMARBEID

Har tilstrekkelig med ressurser. Får mye hjelp, også fra hovedkontoret.

Jobber alltid som et team, så hjelper hverandre. Ved større oppgaver må folk sjeldent gjøre noe alene, da jobber alle sammen. Deler opp bra.

INNSMIGRENDE OPPFØRSEL

Bra bruk av komplimenter. Ingenting falskt, alt troverdig. Passe mengde.

Lederen bruker komplimenter, men ikke bare for å si det – hun mener det oppriktig. Alle i teamet setter pris på og blir glad – **motiverende**. Man **vokser på det**, og lederen blir mer troverdig og får respekt. Fungerer veldig bra.

Utnytter hverandre innimellom, fordi alle er forskjellige og flinke på ulike ting. Komplimenterer hvor flinke de er på det, og ber dem deretter gjøre det. Det gjøres, fordi man setter pris på komplementet, men kanskje det ikke er like gøy å alltid bli satt til den oppgaven.

PERSONLIG APPELL

Svært god relasjon med kolleger. Bryr seg om hverandre. Ingen som er utenfor. Venn med et par også på fritiden.

Bra relasjon med leder. **Vennsksapsrelasjon, men jobbtilpasset**. God vennsksapskontakt, samtidig som hun ser på henne som lederen sin. Ikke venner på fritiden.

Ingen eksempler på gjennomføring av tjeneste utenfor arbeidet.

Favorisering: i liten grad. Ingen personlig favorisering, men litt hvem som får flest vakter – de flinkeste.

LEGITIMERENDE TAKTIKKER

Sesonghjelper og inkallingsvikarer nederst, deretter de som har jobbet lenger, deretter de med større stillingsprosent, lederen, hovedkontoret, og eieren på toppen av hierarkiet.

Må ta i et tak selv for å komme inn i bedriften. Vise seg fram, hvis ikke havner man nederst på hierarkiet og blir bortglemt. Ny butikkleder ville blitt tatt godt imot av de ansatte.

”Det gjelder å vise seg og ta plass, for om man ikke tar plass i dette firmaet, så synes man ikke. Det er litt grupperinger, men så lenge man tar plass og er sosial så er alle åpne”

PRESS

Hvis lederen skal be deg om å gjøre noe er hun veldig **snill** og prøver å være litt **ekstra søt**. Ber om det, men sier at man ikke trenger om man ikke har tid eller vil. **Genuint** gjort!

Stilles ikke for høye krav.

Føler seg overvåket og kontrollert av hovedkontoret. Blir alltid sett.

- Positivt fordi man hele tiden må yte sitt beste
- Negativt fordi det blir slitsomt å hele tiden ha øyne i nakken, blir utmattet. Stress.
- **Yter bedre!**
- **Hadde blitt demotivert** om ingen så hva man gjorde og kontrollerte/fulgte med/gav tilbakemeldinger.

KOALISJONSTAKTIKK

Hender at folk prøver å påvirke hverandre.

Bruker det for å engasjere andre i noe du selv engasjeres i.

”Hvis jeg ser at noe må gjøres, men ikke vil gjøre det selv – kan jeg spørre ’synes du ikke at det må gjøres?’ og så be en annen om å gjøre det. Det er litt slemt.”

Har ytret felles mening eller ønske, hvis det er noe flere har reagert på. Tatt det opp med lederen, og det fungerer bra.

Teaminnsatsen: Godt samhold, jobber bra som team. Ikke alle tar like mye ansvar som de burde. Det må deles ut arbeidsoppgaver – folk tar ikke alltid eget initiativ.

Blandede folk, alle er flinke på forskjellige ting.

7.10 OPPSUMMERING, INFORMANTER

Informant 1

Lederen favoriserer og baksnakker, som leder til mangel på tillit.

- Trives bra i bedriften, mindre med lederen.
- Frihet og uavhengighet! (*trenger ikke i stor grad*)
- Kan IKKE ta egne avgjørelser ved gjennomføring (*skulle ønske..*)
- Motiveres av ytre belønning.
- Positiv til HKs kurs (*ikke så engasjert*)

Utsatt for:

Innsmigrende oppførsel (mislykket)

Kan ikke si noe om:

Legitimerende oppførsel

Samarbeid (*får hjelp og assistanse*)

Ikke utsatt for:

Rasjonell overtalelse

Bytte

Informere

Inspirerende appell

Rådslagning

Press

Informant 2

Lederen er svært autoritær og har en klar lederrolle. Hun er strukturert og reservert som person, og mangler dels tillit hos sine ansatte.

- Trives bra i bedriften, mindre med lederen.
- Delvis indre motivert.
- LITE frihet og uavhengighet (*går bra, jobber lite*)
- Kan IKKE ta egne avgjørelser ved gjennomføring (*går bra, jobber lite*)
- Motiveres av ytre belønning.
- Positiv til HKs kurs (*ikke så engasjert*)
- Lederen bruker sin autoritet (*legitimerende oppførsel?*)

Utsatt for:

Rasjonell overtalelse

Rådslagning

Innsmigrende oppførsel (mislykket)

Press

Ikke utsatt for:

Bytte

Informere

Samarbeid

Informant 3

Lederen er stresset, maktsyk og veldig kontrollerende. Hun er kravstor og gir ingen frihet til sine ansatte (autonomi).

- Trives bra i bedriften, mindre med lederen.
- LITE frihet og uavhengighet (*savner det..*)
- Kan IKKE ta egne avgjørelser ved gjennomføring (*savner det..*)
- Motiveres av ytre belønning
- Positiv til HKs kurs (*ikke så engasjert*)
- Lederen bruker sin autoritet (*legitimerende oppførsel?*)

Utsatt for:

Press

Ikke utsatt for:

Rasjonell overtalelse

Bytte

Informere

Rådslagning

Samarbeid

Innsmigrende oppførsel

Informant 4

Lederen ønsker å fremstå som mer autoritær enn nødvendig, og har følgelig en klar lederrolle. Hun er et klart ordensmenneske, strukturert og dels overvåkende ovenfor sine ansatte.

- Trives bra i bedriften, mindre med lederen.
- Delvis indre motivert
- Frihet og uavhengighet! (*viktig*)
- Kan ta egne avgjørelser ved gjennomføring! (*viktig*)
- AUTONOMI!
- Trenger ikke fysisk belønning for motivasjon
- Negativ til HKs kurs (*engasjert*)
- Lederen bruker sin autoritet (*legitimerende oppførsel?*)

Utsatt for:

Rasjonell overtalelse

Rådslagning

Innsmigrende oppførsel (mislykket)

Press

Ikke utsatt for:

Bytte

Informere

Kan ikke si noe om:

Samarbeid (*får hjelp og assistanse*)

Informant 5

Lederen er lite tilstede sammen med informanten, følgelig er det lite kommunikasjon. Hun er ellers en snill person, og en gledesspreder.

- Trives bra i bedriften, mindre med lederen.
- LITE frihet og uavhengighet
- Kan ta egne avgjørelser ved gjennomføring.
- Trenger ikke fysisk belønning for motivasjon.

Utsatt for:

Ikke utsatt for:

Rasjonell overtalelse

Bytte

Informere

Rådslagning

Samarbeid

Innsmigrende oppførsel

Press

Informant 6

Lederen er flink til å gi ansvar og tilbakemeldinger. En god lytter, snil og generelt godt likt.

- Trives bra med bedrift OG leder
- Indre motivert (stor grad, til administrative oppgaver)
- Frihet og uavhengighet! (*ikke så viktig*)
- Kan ta egne avgjørelser ved gjennomføring! (*ikke så viktig*)
- AUTONOMI!
- Trenger ikke fysisk belønning for motivasjon.
- Negativ til HKs kurs (*engasjert!*)

Utsatt for:

Informere

Innsmigrende oppførsel (suksessfull)

Kan ikke si noe om:

Samarbeid

Legitimerende oppførsel

Ikke utsatt for:

Rasjonell overtalelse

Bytte

Rådslagning

Press

Informant 7

Lederen favoriserer og baksnakker sine ansatte. Det oppleves ris i mye større grad enn ros. Informanten trives dårlig.

- Trives dårlig i bedriften, og med lederen.
- LITE frihet og uavhengighet
- Kan IKKE ta egne avgjørelser ved gjennomføring
- Motiveres av ytre belønning
- Negative til HKs kurs (*delvis engasjert*)

Utsatt for:

Rådslagning

Innsmigrende oppførsel (mislykket)

Ikke utsatt for:

Rasjonell overtalelse

Bytte

Informere

Press

Kan ikke si noe om:

Samarbeid

Legitimerende oppførsel

Informant 8

Lederen har kontroll, bidrar til god stemning, er alltid positiv og godt likt av de ansatte.

- Trives bra i bedriften OG med lederen.
- Delvis indre motivert
- Frihet og uavhengighet! (*delvis viktig..*)
- Kan ta egne avgjørelser ved gjennomføring! (*viktig*)
- AUTONOMI!
- Motiveres av ytre belønning
- Positiv til HKs kurs (*delvis engasjert*)

Utsatt for:

Rasjonell overtalelse

Bytte

Informere

Innsmigrende oppførsel (suksessfull)

Ikke utsatt for:

Rådslagning

Press

Kan ikke si noe om:

Samarbeid

Legitimerende oppførsel