



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

Motivasjon hos prosjektmedarbeidere i DNV-GL

INavn	Alexander de Otoy Vie, Dragan Stjepanovic, Peder Kalleberg
-------	--

Utlevering:	09.01.2017 09.00
-------------	------------------

Innlevering:	02.06.2017 12.00
--------------	------------------

Forord

Vi er tre studenter som nå fullfører vår avsluttende bacheloroppgave i prosjektledelse ved BI i Bergen 2014-2017. Etter tre innholdsrike, spennende og lærerike år på BI sitter du nå med vårt sluttprodukt i hånden. Dette er et resultat av hva disse årene har ført frem til.

Det var med stor glede å samarbeide med et selskap som hadde så mange store og omfattende prosjekter. Vi hadde mange forskjellige alternativer som tema, men etter hvert fikk vi en stadig økende interesse for hvordan motivasjon påvirket prosjektmedarbeiderne.

Gruppen vil rette en stor takk til vår veileder Odd, for all hjelp og støtte som vi har fått av han. Vi vil også takke våre informanter og respondenter i DNV-GL som har stilt opp med givende intervjuer og nyttig informasjon. Uten dere hadde vi ikke hatt noe resultat i dag.

Vi vil også gi oss selv en god klapp på skulderen for denne prosessen vi har gått sammen. Arbeidsmoral, samhold og diskusjoner har ført frem til dette resultatet. Med en ryggsekk pakket med mye kompetanse, føler vi oss ekstra rustet til å gå ut i arbeidslivet.

Til slutt vil vi takke tidligere forelesere og medstudenter på BI handelshøyskole. Dere har gjort vår tid her spennende og lærerik. Håper vår oppgave vil være til god lesning, håper den er til hjelp for alle som ønsker å fokusere på motivasjon blant prosjektledelse.

Sammendrag

I 2013 fusjonerte stiftelsen Det norske Veritas seg sammen med Germanischer Lloyd. Selskapene valgte å gå inn for en full integrasjon, noe som innebærer at organisasjonen skulle fungere som en stor enhet. 10.000 ansatte fra Det norske Veritas skulle integreres og jobbe sammen med 6.000 ansatte fra Germanischer Lloyd. Konsernet gikk gjennom en svært omfattende og kompleks integreringsfase verden over som gav en rekke utfordringer.

Fusjoneringsprosesser stadig i å skape synergier og gi merverdi, og feilene som forårsaker det er typisk kulturkrasj og manglende fokus på medarbeiderens trivsel og motivasjon i den tidlige fasen. Under integrasjonen i DNV-GL hadde ledelsen et stort fokus på medarbeiderne for å få til en best mulig integrering og konsolidering av konsernet.

Denne bacheloroppgaven tar dermed for seg problemstillingen ”*Hva påvirker motivasjonen til prosjektmedarbeidere i DNV-GL under integrasjonsfasen?*” hvor vi tar utgangspunkt i et av de første og viktigste prosjektene som gav integreringsprosessen struktur. Prosjektet var en del av det overordnede prosjektprogrammet som gikk ut på å få organisasjonen til å fungere effektivt som en stor enhet. Siden det foregikk i en svært viktig og unik fase synes vi det var ekstra spennende å se nærmere på hva som påvirket motivasjonen til de ansatte.

Prosjektet ble en suksess som ble fullført ved inngangen av 2015, og vi besvarte problemstillingen med kvalitative intervju av noen av de norske medarbeiderne som tok del i prosjektet. Seks av syv respondenter mente prosjektmedarbeidernes motivasjonsnivå var avgjørende for prosjektets resultat, og vi undersøkte noe av det som påvirket motivasjonen til de ulike medarbeiderne underveis i prosjektet.

1.0	PRESENTASJON AV OPPGAVE	4
2.0	DET NORSKE VERITAS	6
2.1.1	VIRKSOMHET OG BRANSJE	6
2.1.2	FORMÅL, VISJON OG VERDIER	7
2.2	GERMANISCHER LLOYD	8
2.3	PROSJEKTETS BETYDNING FOR ORGANISASJONEN	9
3.0	BESKRIVELSE AV PROSJEKTET	10
3.1	FORMÅL	10
3.2	PROSJEKTTYPE	10
3.3	PROSJEKTMODELL	11
3.4	ORGANISERING	11
3.5	PROSJEKTETS TANKEGANG	12
3.6	PROSJEKTKONTOR	12
3.0	VURDERING AV PROSJEKTET	13
3.1	PROSJEKTKONTOR OG FORTLØPENDE LEVERANSER	13
3.2	PROSJEKTETS OMSTENDIGHETER	14
3.3	FOKUS PÅ PROSJEKTETS OMSTENDIGHETER	15
3.4	FOKUS PÅ MENNESKER	16
3.5	TILTAK I ENDRINGSFASEN	17
3.6	TEMPERATUR-SJEKKER	18
4.	PROBLEMSTILLING	19
4.4	BAKGRUNN FOR PROBLEMSTILLING	19
5.	TEORI	20
5.4	FORMÅLET MED HERZBERGS MOTIVASJONSTEORI	21
5.2	HERZBERGS POENG	21
5.3	KRITIKK TIL HERZBERG	22
5.4	HYGIENEFAKTORER	22
5.5	MOTIVASJONSFAKTORER	24
5.6	MÅLSETTINGSTEORIEN	26
6.0	METODE	27
6.1	UNDERSØKE MOTIVASJON	27
6.2	KVALITATIV TILNÆRMING	29
6.2.1	FREMGANGSMÅTE	29
6.2.2	UTVALGSMETODE	30
7.0	ANALYSE OG DRØFTING	31
7.1	HERZBERG MOTIVASJONSFAKTORER	31
7.2	HERZBERGS HYGIENEFAKTORER	37
7.3	MÅLSETTINGSTEORIEN	39
7.4	OPPSUMMERING AV UNDERSØKELSEN	40
8.0	TIL SLUTT	42
9.0	REFERANSELISTE	44

1.0 Presentasjon av oppgave

I 2012 offentliggjorde stiftelsen Det norske Veritas og selskapet Germanischer Lloyd at dem skulle fusjoneres sammen. Fusjoneringen skjedde formelt den 12. September 2013, og er i dag kjent som selskapet DNV GL, som i dag er verdens største klassifikasjonsselskap i offshore og skipsfart, og ledende leverandør av verifikasjon- og risikostyringstjenester innenfor olje og gass industrien.

Tilsammen hadde dem 18 milliarder kroner i omsetning, og 17.000 ansatte fordelt på 350 ulike kontorer verden over (Teknisk Ukeblad).

Næringsliv

Veritas blir verdens største etter tysk fusjon

Konkurransetilsynet har godkjent sammenslåingen mellom Det Norske Veritas (DNV) og tyske Germanischer Lloyd (GL). DNV GL Group blir verdens største klassifikasjonsselskap i offshore- og skipsfart.

Tittel hentet fra artikkel i Dagens Næringsliv 2013

Både Det norske Veritas og Germanischer Lloyd har en rundt 150 år gammel historie bak seg hvor begge organisasjonene ble stiftet på 1860-tallet for å skape felles regler og prosedyrer for å vurdere risiko og klassifisere skip og evaluere kvaliteten på dem. Allerede på 1860-tallet snakket dem om å samarbeide om å bruke felles klassifiseringer og krav, noe som ikke ble fullført.

Visjonen til Det norske Veritas var *Global impact for a safe and sustainable future*. Før fusjoneringen var Det Norske Veritas størst innen klassifikasjon, verifikasjon og sertifisering innen olje og gass, energi og fornybar energi, og bedriftssikring. Germanischer Lloyd var derimot størst innen klassifisering av containerskip, mens DNV var ”et mygg” i dette segmentet som det stod i Teknisk Ukeblad. For å sikre seg sterkere global innflytelse ønsket DNV at dem vokste seg enda større, og det handlet om å ha mer for å kunne utrette mer.

Det norske Veritas hadde tidligere prøvd å kjøpe opp Germanischer Lloyd to ganger tidligere, noe som konkurransetilsynet i Tyskland ikke gikk med på da dem ikke ville at utenlandske selskap skulle få nærmest monopol innen de ulike bransjen. På det tredje forsøket prøvde dem heller å vokse seg større ved fusjonering istedenfor oppkjøp, og i 2012 fikk dem tillatelse til dette av myndighetene.

Ved starten av 2013 og frem til september ble det utført planlegging og en rekke forberedelser for å få fusjoneringen til. I E24 nevnte konserndirektøren Remi Eriksen at det var en særdeles kompleks og omfattende fusjon. Dem hadde også valgt å få inn for en 'full integrasjon' i fusjoneringen, som innebar at organisasjonen skulle fungere som en stor enhet. Ved fusjoneringen hadde DNV og GL 532 kontorlokaler fordelt rundt om i verden, og disse ble kuttet ned til 350, noe som innebar omplassering for mange ansatte.

Resultatet av fusjoneringen er DNV GL Group AS, som et norsk-tysk klassifikasjonsselskap som ble stiftet 12. September 2013. Det eies av Stiftelsen Det Norske Veritas (63,4 prosent) og det private selskapet Mayfair Vermögensverwaltungs SE (36,5 prosent). Selskapet er organisert som et konsern der morselskapet er DNV GL Group AS med hovedkontor i Høvik i Bærum.



Illustrasjon over DNV-GL sine 350 kontorer verden over som skulle integreres.

Kilde: DNV-GL Annual Report 2015

2.0 Det norske Veritas

Det Norske Veritas har historie tilbake til da det først ble opprettet i 1864 som en forening hvor sjøforsikringsforeninger ble medlemmer for å drive felles skipsklassifikasjon. Først i 1978 ble det en stiftelse. Kjernekompetansen har vært i å identifisere, vurdere, og gi råd om hvordan en bør håndtere risiko - både innen skipsklassifikasjon, sertifisering av bilprodusenters ledelsessystem eller vedlikehold på en oljerigg. DNV sitt fokus var å forbedre forretningsresultater på en sikker og ansvarlig måte. DNV kjøpte opp det tyske selskapet KEMA som var stor innen energisektoren, som gjorde at DNV økte med 2000 ansatte. DNV hadde sterkt fokus på å integrere KEMA sine ansatte i DNV organisasjonen slik at dem fungerte som en stor operativ enhet. DNV var på den tiden ledende i alle sine sektorer (som vist på forrige side) bortsett fra det maritime, hvor GL dominerte. DNV har tidligere kjøpt opp ulike selskap hvor alle har blitt integrert og konsolidert med DNV. Ved fusjoneringen i 2013 hadde Det norske Veritas omtrent 10.000 ansatte verden over.

2.1.1 Virksomhet og bransje

I Brønnøysundregisteret står følgende om DNV om dens virksomhet og bransje:

Det norske Veritas er en frittstående uavhengig og selvstendig institusjon som har til formål å virke for sikring av liv og verdier til sjøs og til lands. Institusjonen foretar klassifikasjon, kvalitetssikring og sertifisering av skip, anlegg og systemer og utfører forskning i tilknytning til disse oppgaver. Forøvrig kan institusjonen, i den utstrekning dens integritet ikke svekkes, utføre oppdrag som utnytter dens viten eller som bidrar til å utvikle kunnskaper som vil kreves for å løse disse oppgaver. Institusjonen er opprettet i 1978 som en direkte fortsettelse av foreningen Det norske Veritas som ble stiftet i 1864. Institusjonens sete er i Bærum ved Oslo.

2.1.2 Formål, visjon og verdier

Det norske Veritas har alltid vært en non-profit stiftelse med et veldig sterkt fokus på sine kjerneverdier, Code of Conduct (regler for atferd), styresett og etiske prinsipper som har preget alle deler av arbeidet til organisasjonen. Det norske Veritas hadde også som mål at minst 6-7% av årsresultatet gikk til forskning og utvikling, mens DNV-GL har satt målet til 5%. DNV sine formål, visjon og verdier ble tatt med videre etter fusjoneringen også, og som følger:

Formål

Å sikre liv, verdier og miljøet.

Visjon

Globalt gjennomslag for en sikker og bærekraftig framtid

Verdier

- Vi bygger tillit og trygghet
- Vi kompromisser aldri med kvalitet og integritet
- Vi er forpliktet til lagarbeid og innovasjon
- Vi bryr oss om våre kunder og hverandre
- Vi ønsker forandring velkommen og leverer resultater



Det norske Veritas sin logo før fusjonen

2.2 Germanischer Lloyd

Germanischer Lloyd var et tysk klassifikasjonsselskap grunnlagt i 1867, altså tre år etter DNV ble stiftet som en medlemsorganisasjon i Oslo. På denne tiden ble GL et nytt non-profit og Hamburg-basert foretak grunnlagt. De ble dannet om til en gruppe med profesjonelle skipsinspektører med hensikt om å påse sikkerhet og beskyttelse for skip og offshoreinstallasjoner. Allerede etter fem år hadde GL et dusin skipsinspektører plassert i tyske havner.

Etter hvert som årene gikk ble flere og flere skip klassifisert, mye på grunn av jern- og dampskip. I 1894 bestemte GL seg for å utvide sin tjeneste ved å samarbeide som teknisk rådgiver med den tyske maritime myndigheten See-Berufsgenossenschaft (SeeBG).

Selskapet fortsatte å vokse. Datautviklingen førte til design og konstruksjon av større og flere moderne skip. Etter hvert ble containerskip produsert for å tilfredsstillende forbrukernes stadig økende etterspørsel etter varer.

Før fusjoneringen bestod GL av et globalt nettverk på 178 kontorer lokalisert i 80 forskjellige land. Dette nettverket bestod av en rekke ulike datterselskaper som fungerte som egne enheter uten integrerte verdier og kulturer.



2.3 Prosjektets betydning for organisasjonen

Siden DNV-GL valgte å gå for 'full integrasjon' ved fusjoneringen var det mye som skjedde i tiden rundt fusjoneringen. Det antas at rundt 80% av alle fusjoneringen feiler med å skape synergi og merverdi, og vi ble fortalt at typisk var det mennesker, kultur og IT som var de store utfordringene. I starten av 2014 lanserte dem sin nye merkevare DNV-GL, hvor konsernet skulle fungere som en enhet.

Prosjektet vi tar for oss gikk ut på å lage felles IT-system til hele konsernet, slik at Det norske Veritas og Germanischer Lloyd kunne begynne å operere som en enhet. IT-prosjektet var en av de store og omfattende prosjektene som pågikk i integrasjonsfasen (tiden etter fusjoneringen). Prosjektet foregikk hovedsakelig i Høvik og var første gang de ansatte fra DNV og GL samarbeidet med de nye kollegaene sine.

Perioden etter en fusjonering er ofte svært turbulent og preget av mye endringer og usikkerhet. IT-prosjektet hjalp med å gi fusjoneringen struktur og forankring, og spilte dermed en kritisk rolle i konsernet. Her skulle det bygges felles kommunikasjons- og samhandlingsløsninger som gjorde det mulig for DNV og GL å samarbeide internt.

Mens IT-prosjektet pågikk skjedde det en rekke andre endringer og prosjekter i konsernet, og det felles overordnede formålet var å integrere de ulike organisasjonene slik at dem kunne samarbeide, konsolideres og fungere som en stor enhet med de samme kjerneverdiene, etiske prinsippene, og reglene for atferd.

Prosjektprogrammets formål:

Å få DNV-GL til å fungere som en enhet.

Prosjektets formål:

Å skape felles IT-system til hele DNV-GL konsernet.

3.0 Beskrivelse av prosjektet

Prosjektet vi tar for oss er et PSO-prosjekt (person, system, organisasjon) som var et internt og strategisk forankret prosjekt. Prosjektet startet ved fusjoneringen i september 2013 og ble ferdig ved starten av 2015. Vi fikk beskjed om at i slike IT-prosjekt er ofte skilleveggen mellom prosjekt og drift utvisket, fordi det som regel er det samme teamet som både utvikler og drifter systemet i ettertid. Før fusjoneringen og starten av prosjektet ble det gjort forarbeid og forankret forretningsplan, IT-taktisk plan og gjennomføringsplan. Bare i IT-prosjektet hadde dem 27 ulike under-prosjekt som foregikk.

3.1 Formål

Formålet til prosjektet var å lage et felles IT-system som hele DNV-GL konsernet verden over skulle bruke. I praksis skulle dem lage et felles IT-system til en portefølje av ulike selskaper. DNV-GL skulle ha en effektiv, fleksibel og sikker IT-plattform som skulle støtte integrerte verdikjeder og være skalerbar. Utgangspunktet til IT-systemet var Veritas sin allerede-eksisterende plattform skulle tilpasses til de 6000 nye kollegene som hadde ulike funksjoner som måtte implementeres.

3.2 Prosjekttype

Prosjektet ble satt opp som en midlertidig organisasjon som hadde en varighet på ca 17 måneder. Ulike prosjektmedarbeidere deltok i ulik grad – mange jobbet heltid fra start til slutt mens noen kom inn etter hvert og jobbet med det i perioder. Prosjektet var delt inn i rundt 50 linjeledere hvor alle tok eierskap i prosjektet. De mest sentrale brukere av leveransen til prosjektet var de ansatte selv. Med dette kan vi karakterisere prosjektet som et konkret prosjekt. Tar vi utgangspunkt i prosjektets karakter av Mikkelsen og Riis var det et typisk systemutviklingsprosjekt hvor det ble skapt et nytt administrativt system med blanding av tekniske og organisatoriske aspekt (Karlsen s. 32).

3.3 Prosjektmodell

Som de fleste prosjekter innen IT var prosjektmodellen tilsvarende spiralmodellen, hvor en identifiserer, designer, bygger og evaluerer leveransen flere ganger. Prosjektstyringsmetodikken er kalt SCRUM som er en metode for smidig-prosjektstyring som er spesielt tilpasset prosjekter hvor en kan forvente endringer i forutsetningene underveis, og fokusere på å levere raskt, håndtere endringer og kunne justere kursen underveis i prosjektet. Med dette kjørte dem prosjektet gjennom flere iterasjoner hvor hver iterasjon resulterer i nye funksjonaliteter og løsninger som kan tas i bruk. Dem kalte det for kortsiktige leveranser og de ble implementert forløpende i systemet.

Tankegangen bak prosjektet var at det i første fase skulle levere et system som fungerte på tvers av de ulike organisasjonene og inkludere de mest kritiske applikasjonene som det var behov for slik at det kunne bli tatt i bruk. Det første som ble implementert var felles kommunikasjons- og samhandlingsløsninger. Etter hvert som tiden ukene gikk leverte prosjektet flere leveranser med nye funksjoner hvor datterselskapene fra GL integrerte mer og mer av arbeidet og datalagringen sin over tid. Gjennom prosjektets forløp hadde det en rekke kortsiktige leveranser som forbedret systemet og gjorde at stadig større deler av arbeidet til de fusjonerte selskapene integrertes i større grad. Det ble utført ukentlige møter med oppdateringer på prosjektets status.

3.4 Organisering

Prosjektet ble organisert som et selvstendig prosjekt med flere titalls linjeledere fra en rekke ulike avdelinger. Prosjektet var satt opp som en midlertidig organisasjon med medarbeidere som både jobbet fulltid i det fra start til slutt, og andre som kom inn i prosjektet underveis og jobbet med det til ulike tider. Teamstrukturen var altså en spesialorientert teamstruktur, som er en matrisestruktur basert på at forskjellige fagekspertene er fordelt på ulike oppgaver. Prosjektmedarbeiderne bidro med sin erfaring og kunnskap i oppgavene hvor kompetansen er nødvendig og etterspurt. Styringsgruppen i prosjektet bestod av ulike ledere i organisasjonen, og referansegruppen bestod av ansatte fra de ulike lokasjonene verden over.

3.5 Prosjektets tankegang

Prosjektet hadde mye av den samme tankegangen som de andre prosjektene relatert til integreringen i etterkant av hadde. Et av målene var at dem skulle minimere forstyrrelser (disruption) i organisasjonen, og beholde sine kolleger i konsernet slik at dem ikke sluttet grunnet endringer. Det skulle kun utføres obligatoriske endringer, og endringene skulle gjøres på den minst kostbare og komplekse måten. Samtidig som de ulike prosjektene foregikk på både IT- og kultur- og organisasjonsfronten skulle kundene bli godt ivaretatt og uberørt av sammenslåingen.

3.6 Prosjektkontor

Det ble også tatt i bruk et projektkontor som hadde oversikt over alle de ulike prosjektene. Der hadde dem felles ukentlige møter hvor dem oppdaterte seg på status til de prosjektene og leveransene prosjektene skulle levere underveis. Der ble det holdt nøye med status på prosjektene etter hvordan leveransene lå an til å forhold til 1) den angitte tidsrammen, og 2) kvaliteten på leveransen. Med de ukentlige møtene overvåket dem alt som foregikk fortløpende, og på den måten kunne dem tilrettelegge eller legge ekstra ressurser inn i deler som hadde behov for det for å sikre at alle leveransene opprettholdt høy kvalitet innen den gitte tidsfristen.

3.0 Vurdering av prosjektet

Leveransen av det store IT-prosjektet ble en suksess og ble fullført i den angitte tidsrammen som var satt til å være i starten av 2015. IT-prosjektet i seg selv leverte synergier til anslått verdi av hundre millioner. Dermed fikk hele konsernet store gevinster ut av dette prosjektet.

En av de åpenbare årsakene til at dem greide å lage en god IT løsning til de 6000 nye medarbeidere var at DNV hadde et ferdiglaget og konsolidert system fra før av. Med dette kunne dem bygge videre på systemet. I tillegg til dette hadde DNV tidligere erfaring med å integrere IT-systemet slik at det ble konsolidert med andre selskaper, som dem gjorde da dem kjøpte opp selskapet KEMA. Videre tok alle linjeledere eierskap og deltok i beslutninger noe som sannsynligvis var med på å øke deres motivasjon. Prosjektet bestod av team hvor prosjektmedarbeiderne var svært dyktige og hadde høy kompetanse med mye tidligere erfaring.

3.1 Prosjektkontor og fortløpende leveranser

To viktige faktorer som var noe av årsaken til prosjektets suksess var projektkontoret og de fortløpende leveransene. I fusjoneringsprosessen hadde dem et projektkontor hvor dem fulgte med på alle de ulike prosjektene som foregikk. På den måten hadde dem god oversikt i sann tid og følge med på eller tilpasse ressurser etter hvordan statusen på de ulike leveransene var.

Fortløpende leveranser er vanlig i SCRUM metodikk og er typisk når det gjelder IT-relaterte prosjekter. Vi ble også fortalt at de kortsiktige leveransene som ble implementert fortløpende i systemet gjorde at prosjektmedarbeiderne etter hvert innså at dem hadde mulighet til å komme i mål med prosjektet innen den avsatte tiden. Dette virket positivt på medarbeiderne sin motivasjonen da systemet ble bedre og bedre og det fusjonerte selskapet tok systemet mer i bruk etter hvert som de nødvendige leveransene kom på plass.

3.2 Prosjektets omstendigheter

Prosjektet startet i det fusjoneringen ble formalisert og signert, og dermed var omstendighetene og bakgrunnen til prosjektet ekstra spesiell, da prosjektet ble utført i en periode med svært mange omfattende interne endringer. I litteraturstudien ”Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser” pekes det på at fusjoneringsprosesser typisk kan deles inn i tre faser:

1. **Planleggingsfasen** – fasen før selve fusjoneringen, hvor planlegging og forhandlinger pågår med fokus på finansielle og strategiske overveielser av sammenslåingen. Dette er en veldig anstrengende og krevende fase for ledelsen, som kan gjøre at dem får mindre energi i de neste fasene.
2. **Realiseringsfasen** – Her fusjoneringen faktisk skjer, med kontraktsigneringer og annonsering av fusjonen hvor toppledelsen har den viktigste rollen.
3. **Integreringsfasen** – dette er den mest komplekse fasen hvor organisasjonen skal koordinere, tilpasse, endre og reorganisere seg etter de nye felles strukturene og prosessene. Dette er en svært krevende fase hvor mye kan gå galt, og det var i denne fasen IT-prosjektet foregikk.

Erfaring viser at fusjoneringsprosesser er svært kostnadskrevende og kompliserte, og det anslås at 80% ikke når sine økonomiske eller strategiske mål. Forskning indikerer at mangelfull fokus på organisasjonskultur og mennesker er en vanlig årsak til at fusjoner ikke lykkes, og at manglende organisatorisk integrasjon er hovedforklaringen på dette. I prosjektet skulle nordmenn fra DNV for første gang jobbe med sine nye tyske kolleger fra GL. Slike organisatoriske endringer kan oppleves som svært turbulent blant de ansatte og vekke negative reaksjoner som kan prege ansatte og gi dem misnøye og lav motivasjon. Ved slike omstendigheter kan sosial identitet bli svekket, og ansatte kan bli preget av motstand, sinne, angst, mistillit og usikkerhet med hensyn til fremtiden og sin nye arbeidsplass. Manglende fokus og forståelse for de interne kreftene i organisasjonen blant ledelsen er ansett som primære årsaker til at negative reaksjoner i integrasjonsfasen.

3.3 Fokus på prosjektets omstendigheter

Prosjektet ble jobbet med underveis mens integreringsfasen pågikk i en gigantisk fusjon. I kjølevannet av integreringer er det svært mye som kan gå galt, og vi fikk høre det er ekstremt viktig å forstå de indre organisatoriske kreftene som foregår. I det rent tekniske IT-prosjektet hadde DNV-GL også et veldig stort fokus på mindre tekniske ting, som de ansatte sin trivsel, følelser, bekymringer og lignende. Fusjoner er svært kompliserte, kostbare og ikke minst tidkrevende. Dette var ledelsen svært bevisst og forberedt på.

Fusjoner gav store organisatoriske endringer i kontorlokalene verden over. Vi ble fortalt at rundt 80% av fusjoner mislykkes i og med at dem ikke greier å nå sine økonomiske eller strategiske mål. Typiske årsaker til dette er manglende fokus på mennesker og den nye interne kulturen. Integreringsprosesser er ikke en standardisert prosess men er noe som må tilpasses for hver situasjon. Det er ofte også mer krevende enn 'konkrete' prosjekt da det kan være vanskelig og kostbart å definere og måle suksesskriterier når det gjelder menneskers trivsel og motivasjon.

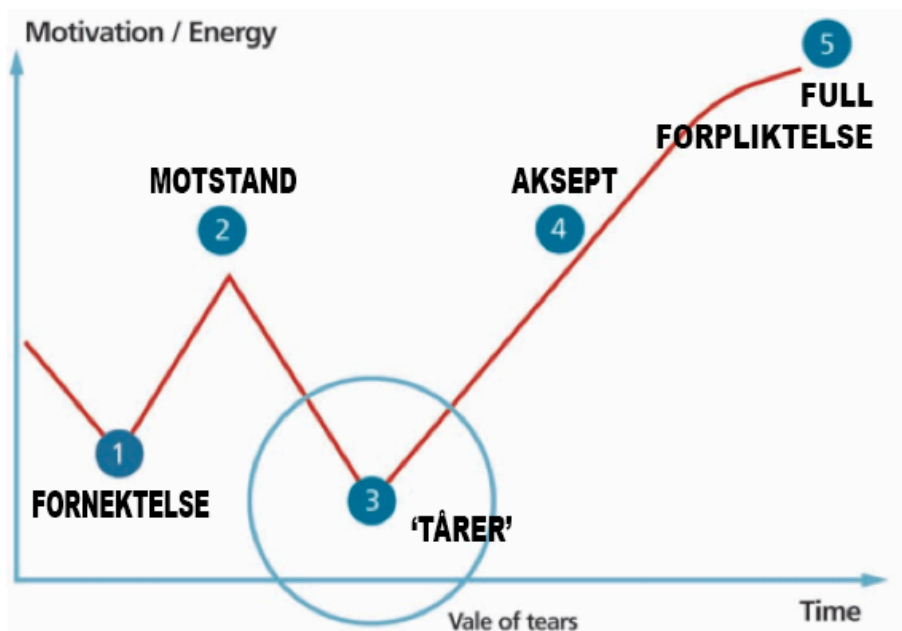
Fusjoner er ofte turbulent og kan vekke en rekke negative reaksjoner og konsekvenser blant de ansatte. Konflikter mellom arbeidsgrupper, 'vi mot de' tankegang, stress, verstefallstenking og tap av identitetsfølelse kan gi nedsatt motivasjon og produktivitet, sykefravær og økt turnover. Dermed var en av målene til IT-prosjektet (og de andre relaterte) å beholde sine kolleger så dem ikke sluttet.

Typiske feil organisasjoner gjør ved en fusjonering er at dem undervurdere hvor vanskelig det er å få til den organisatoriske integrasjonen i etterkant av den formelle fusjonen. DNV-GL hadde forberedt seg på dette, og hadde andre pågående prosjekt som linjeledere tok del i underveis for å få best mulig gjennomføring av integreringen.

3.4 Fokus på mennesker

Måten konsernet håndterte negative reaksjoner og følelser de ansatte kunne få var ved å på forhånd lære opp mellomledere og andre nøkkelpersoner om mulige reaksjoner dem kunne få, og hvordan dem skulle forholde seg til de ansatte. Det første rådet var å ta hensyn til alle medarbeiderens bekymringer og spørsmål, og være åpen om alt. Dersom mellomlederne selv ikke visste svaret på det de ansatte lurte på, skulle dem notere det ned og prøve å finne svar på spørsmålet. God dialog og informasjonsflyt var svært viktig for å gi medarbeiderne trygghet og tillitt.

Dem hadde også modeller som viste hvordan medarbeiderens motivasjon kunne gå gjennom ulike faser og endre seg med tiden, og hvordan man burde forholde seg til disse ulike tidene. Dem ble også bevisst på at medarbeidere kunne oppleve de ulike tilstandene i ulik grad, og hoppe frem og tilbake til ulik tid – dette var ikke en lineær prosess.



Hentet fra internt memo i forbindelse med endringsledelse. Utgangspunkt i modellen hentet fra: The process of change av Kubler-Ross

Endringskurven beskriver de ulike stadiene folk flest går gjennom når dem tilpasser seg endringer, og viser hvordan motivasjonsnivået til medarbeideren sannsynligvis vil være i de ulike fasene.

Typisk tankegang bak de ulike stadiene er:

Fornektelse:	'Dem går virkelig gjennom med dette'
Motstand:	'For et sløseri av penger og ressurser'
Tårer:	'Dette skjer virkelig og jeg kan ikke gjøre noe med det'
Aksept:	'Det går som det går, men det er ikke så gale'
Full forpliktelse:	'Den nye måten er faktisk bedre enn den gamle og jeg tror det kan fungere'

Mellomledere fikk også ytterligere informasjon og råd om hvordan de burde forholde seg til medarbeiderne i de ulike stadiene, og hvilke reaksjoner en kunne forvente (eller ikke forvente) av medarbeiderne. I prosjektet ble altså de ansatte tatt god hensyn til med tanke på deres subjektive reaksjon til det som skjedde rundt selve prosjektarbeidet. Mellomledere ble anbefalt om å ta seg tid til å lære opp de ansatte slik at dem selv var bevisst på dette, og at følelsesmessige reaksjoner var helt vanlig under slike endringer og omstillinger. Gjennom at medarbeiderne selv ble informert om dette kunne dem personlig lettere håndtere sine reaksjoner.

Mellomledere ble også anbefalt å ha regelmessige møter med teamet sitt for å gå gjennom og diskutere dette, og snakke personlig med hver enkelt ansatt angående det. Både ledere og medarbeiderens sin motivasjon, reaksjon og trivsel ble satt i fokus underveis i den fasen. Det store fokuset på prosjektmedarbeiderne sin trivsel tror vi var nøkkelen til at prosjektet gikk så bra gitt omstendighetene det hadde.

3.5 Tiltak i endringsfasen

På bakgrunn av prosjektets omstendigheter (fusjoneringen) fikk konsernet veiledning og råd fra Harvard-professoren John Paul Kotter om hvordan dem burde håndtere de ulike prosjektene for å få til en god fusjonering. Professoren er kjent for sitt arbeid i organisatorisk endring etter at han brukte 10 år på å studere fusjoner og endringer i over 100 selskaper. Han kom frem til en modell som organisasjoner i endring burde gå gjennom, og som var typiske fallgruver som selskaper kunne mislykkes på.

“Kotters Eight Steps of Change”



© Kotter, John P. and Cohen, Dan S. *The Heart of Change*. Boston: Harvard Business School Press

Modell av Kotters Eight Steps of Change, hentet fra internt powerpoint

Modellen viser hvordan en bør håndtere endringsledelse i ulike nivå i organisasjonen for å økte motivasjonen blant de ansatte. IT-prosjektet tar for seg steg en til seks i denne modellen. Prosjektet hadde litt over et år på å ferdigstilles noe som gjorde at det hastet. Videre bygger modellen på å sammensette gode team med fokus på visjoner, formål og kortsiktige vinninger. Prosjektet hadde et klare motiverte team som tok eierskap i prosjektet med et klart formål og visjon. De kortsiktige vinningene var leveransene som også økte motivasjon. Om det var tankegangen bak prosjektet fikk vi ikke vite, men vi fikk høre om at den ble brukt, og etter vår formening stemmer prosjektet overens med hvordan modellen er bygd opp.

3.6 Temperatur-sjekker

Gjennom prosjektets forløp hadde dem underveis 'temperatur-sjekker' internt i organisasjonen hvor dem forsøkte å få et generelt overordnet bilde på ting som gikk igjen på tvers av konsernet for å se hvordan de ansatte hadde det og forholdt seg til de nye kollegaene sine. De første sjekkene gav inntrykk av det var behov for mer ansikt-til-ansikt kommunikasjon mellom de ulike prosjektmedarbeiderne, samt enda mer økt fokus på de ansatte sine bekymringer. Disse sjekkene tror vi var viktig for å tilpasse fokuset underveis for å gi medarbeiderne trygghet og økt motivasjon.

4. Problemstilling

Vi fikk mye informasjon om hvilke tiltak som ble gjort for å opprettholde motivasjonen blant prosjektmedarbeiderne, men vi fikk ikke konkret informasjon om hvordan de ulike individene i prosjektet faktisk hadde det underveis, og hva som motiverte dem. Vi har dermed valgt en eksplorativ problemstilling, som er *Hva påvirket motivasjonen til prosjektmedarbeiderne i DNV-GL under integrasjonsfasen?* Med dette undersøker vi motivasjonen til prosjektmedarbeiderne som deltok i IT-prosjektet som var en viktig del i integrasjonsfasen.

4.4 Bakgrunn for problemstilling

Vi synes fusjoneringsen mellom DNV og GL i seg selv var svært spennende og interessant å skrive om. Etter eksplorerende dybdeintervju med en prosjektmedarbeider som deltok i det fikk vi mye spennende informasjon som vekket vår interesse enda mer. Vi fikk inntrykk av at noen av medarbeiderne hadde ulike formeninger om prosjektet og dermed ulik motivasjon. Videre fant vi ut at konsernet hadde et stort fokus på prosjektmedarbeiderens motivasjon og trivsel i de ulike prosjektene som foregikk, og at det var generell enighet om at motivasjon hos prosjektmedarbeidere var avgjørende for resultatet.

I faget hadde vi hørt om at motivasjon var viktig for prosjekter, men hadde ikke gått noe særlig dypere inn på det tema. Når vi etter hvert hørte prosjektmedarbeiderne synes det var så viktig med motivasjon, ønsket vi å undersøke nærmere på ting som påvirket motivasjonen. Både i faget og i tidligere oppgaver stod det mye om prosjektledere og hva som gjorde dem bra, men vi ønsket å se nærmere på dem som faktisk utførte arbeidet og se hva dem hadde å si. I tillegg til dette tror vi at medarbeidere i så store og omfattende prosjekter har en tendens til å bli litt usynlige, og dermed synes vi det ble enda viktigere å komme nærmere inn på dette temaet. Med dette valgte vi en problemstilling som undersøkte hva som påvirket motivasjonen til prosjektmedarbeidere.

5. Teori

Motivasjon er en drivkraft som har betydning for atferden til mennesker. Motivasjonsteorier handler om å finne ut hva som beveger en person til å utføre en handling og hvilke drivkrefter som påvirker en person i arbeidet. En viktig avklaring er at motivasjon i seg selv ikke er et mål, men et middel som kan bidra til at man når bestemte mål (Christensen og Foss, 2011). Dette impliserer at man ikke er garantert gode resultater bare man har motiverte ansatte, det er avgjørende at motivasjonen fungerer som et middel som underbygger atferd som er forenelig med organisasjonens overordnede mål. Det finnes flere ulike tilnæringer til motivasjon og det er utviklet flere motivasjonsteorier.

Vi har valgt å legge mest vekt på Herzbergs tofaktorteori. Dette i og med at prosjektets omstendigheter kan gjøre at prosjektmedarbeiderne opplever at hygiene faktorer i større grad kan være fraværende grunnet endringene som foregår. Hygiene faktorene omhandler enkeltindividets egne følelser, meninger og holdninger. Når en ledelse i en bedrift som har hovedfokus på disse faktorene og i større grad overser motivasjonsfaktorene, vil det føre til mindre fokus på motivasjon og et økt fokus på i hvilken grad hygiene faktorene er tilstede. Vi synes dermed at Herzberg sin teori er relevant til vår undersøkelse om motivasjon til prosjektmedarbeidere, ved å se på forholdene de ansatte har til disse faktorene.

Målsettingsteorien er også anvendt. Dette med tanke på at å arbeide mot konkrete mål er helt sentralt for å lykkes i en integrasjonsfase, spesielt i et omfattende fusjoneringsprosjekt som går over 2 år. Kritikken til målsettingsteorien er at den er mer en motivasjonsteknikk enn teori, med bakgrunn i at den retter seg mot et smalt område av menneskets atferd med prestasjoner innenfor en kort tidshorisont. Vi synes dermed at Målsettingsteorien også er relevant til vår undersøkelse om motivasjon til prosjektmedarbeidere, ved å se på om forpliktelsen til det overordnede formålet påvirker prestasjoner i arbeidet.

5.4 Formålet med Herzbergs motivasjonsteori

Fredrick Herzberg publiserte i 1959 en motivasjonsteori kalt tofaktorteorien. Denne teorien går under det en i dag omtaler som jobbkarakteristika modellene, og er en av de mest kjente motivasjonsteoriene i løpet av de siste 50 årene. Formålet med teorien var å forklare hvilke faktorer som motiverer mennesker. Herzberg ønsket å fokusere på hva som økte den generelle tilfredstillelsen, og ikke hva som tilfredsstiller ulike behov. Med dette ønsket han at teorien skulle uttrykke motivasjon i forhold til tilfredstillelse, og ikke forklare hva motivasjon kunne føre til (Abrahamsson og Andersen, 2005, s.140).

Tofaktorteorien til Herzberg tok utgangspunkt i et litteraturstudie, der han konkluderte med at de faktorene som skapte positive holdninger til arbeidet, var forskjellige fra de som skapte negative holdninger til arbeidet. Med andre ord kom Herzberg frem til at de faktorene som var årsaker til trivsel var helt andre enn de som ble nevnt som årsaker til mistrivsel (Miner, 2005, s.63).

5.2 Herzbergs poeng

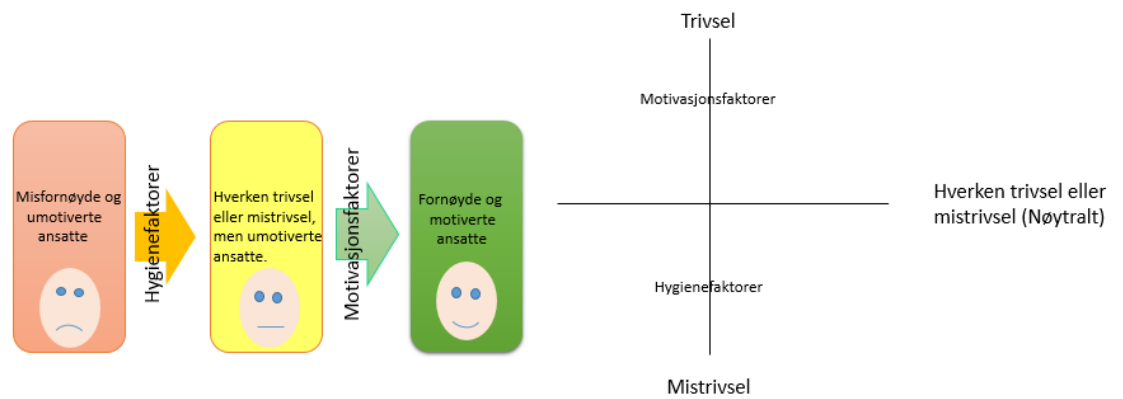
Herzberg mener at ulike forhold som på den ene siden skaper trivsel, vil motivere medarbeidere. Den andre siden vil skape mistrivsel. Herzberg mener også at de ansatte ikke vil få trivsel eller tilfredshet dersom man endrer på forhold som skaper mistrivsel. Det blir verken trivsel eller mistrivsel. Herzberg påpeker at det kun er trekk ved arbeidsoppgavene som kan fremme trivsel og motivasjon

Hygienefaktorer Herzberg:

- Ledelsen
- Arbeidsforhold
- Trygghet i arbeidet
- Forhold til ledelsen
- Privatlivet
- Lønn
- Organisasjonens administrasjon og arbeidspolitikk

Motivasjonsfaktorer Herzberg:

- Gode relasjoner, et godt arbeidsmiljø og trivsel
- Arbeidets innhold
- Frihet i arbeidet
- Nivå av anerkjennelse
- Nivå av ansvar og kontroll
- Personlig utvikling og prestasjon



(Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 227)

Kilde: Alexanders nettside (se referanser)

5.3 Kritikk til Herzberg

Respondent fra intervju meddelte at han hadde sett personer tatt på seg æren for gode prestasjoner, mens lagt skylden på andre eller omgivelsene, dersom de ikke lykkes i å oppnå gode resultater. Noen mener at Herzbergs faktorer reflekter en slik tendens.

En respondent meddelte i undersøkelsen at ulik innsats fra forskjellige medarbeidere i prosjektet var en demotiverende faktor. Han uttalte seg også med: *"Stort sett har jeg jobbet i prosjekter der alle prosjektdeltakere er like viktig, så det blir ikke slik at man fremhever noen. Jeg har sett at det kan være et problem, fordi de gode prosjektmedarbeidere ikke blir hevet frem, og føler heller ikke at de får belønning for bedre arbeid. Da må man belønne med skryt og andre ting enn penger, som er en kjempe utfordring."*

5.4 Hygienefaktorer

Herzberg påpeker at hygienefaktorene er egenskaper ved jobben som opphevd utilfredshet ved fravær av negative arbeidsbetingelser. Hygienefaktorene kan blant annet være fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet, usikker arbeidssituasjon eller lite støtte fra ledelsen (Kaufmann og Kaufmann, 2009, s. 109). Hygienefaktorene er som oftest ikke knyttet til selve jobben, men inkluderes i de ytre enhetene rundt jobben (Tietjen og Myers, 1998,

s. 226). Dersom hygienefaktorene ikke er til stede, kan det føre til mistrivsel og dårlig ytelse (Sultan, 2005, s.45). Samtidig, dersom hygienefaktorene er til stede, vil det ikke nødvendigvis skape bedre motivasjon, eller påvirke den (Ball, 2003). Dette betyr med andre ord at endringer i forhold som påvirker utilfredsheten, ikke kan alene motivere prosjektmedarbeidere.

Teorien som også er omtalt som ”to-behovs teorien”, bygger på at individet har to separate behov. Hygienefaktorene fungerer som behovet for å unngå ubehag og smerte, mens motivasjonsfaktorene fungerer som behovet for personlig utvikling (Ball, 2003). Med utgangspunkt i dette ble trivsel oppfattet som en tilfredsstillelse av behov (Abrahamsson og Andersen, 2005, s.139). Hvis en person opplevde mangel på motivasjonsfaktorer, som hovedsakelig hadde fokus på den indre motivasjonen, ville dette kunne føre til et økt fokus på hygienefaktorer og den ytre motivasjonen. Det vil for eksempel kunne si at en person ville fokusere mer på hvordan arbeidsforholdene var, fremfor hvordan en selv presterte i arbeidet (Ball, 2003).

Herzberg mente at motivasjonsfaktorene eksisterte i de verdiene som en person hadde opparbeidet seg i arbeidet sitt, i tillegg til den tilfredsheten en hadde med selve jobben. Dette betød at en jobb måtte inneholde noen spesifikke faktorer for å være mest mulig motiverende. Herzberg fremhevet at jobben måtte by på utfordringer, gi mulighet til personlig utvikling og ha en ledelse som la opp til en stor grad av frihet i arbeidet for den ansatte. Dersom motivasjonsfaktorene var tilstede i arbeidet vil dette kunne forbedre ytelsen til den ansatte, som igjen bidro til å øke motivasjonen. Hygienefaktorene fungerte slik at hvis de ikke var tilstede, kunne de skape mistrivsel. Herzberg var spesielt opptatt av at det motsatte av jobb trivsel, ikke var jobb misnøye, men mangel på trivsel (Kermally, 2005, s. 44). Dersom hygienefaktorene som for eksempel gode mellommenneskelige relasjoner og bra arbeidsforhold var tilstede, kunne dette bidra til å forhindre mistrivsel. Samtidig betød ikke dette at det skapte trivsel eller motivasjon, men kun en nøytral tilstand. Det samme gjaldt hvis en bedrift gav de ansatte stor grad av ansvar i arbeidet og hadde gode muligheter for vekst og utvikling, kunne dette bidra til å skape trivsel og motivasjon. Samtidig betød dette at dersom dette ikke var tilstrekkelig ville det ikke skape mistrivsel, men heller en form av ikke trivsel.

5.5 Motivasjonsfaktorer

Herzberg påpeker at motivasjonsfaktorene påvirker tilfredsheten i jobben, dersom de er til stede. Etter en analyse av funnene som fremkom i undersøkelsen, fant vi ut at det var noen faktorer som utpekte seg som viktigere enn andre. I forhold til de faktorene som relaterte seg til motivasjon i prosjektarbeid, ble blant annet arbeidsforhold, prestasjoner og frihet i arbeidet viktige elementer.

Motivasjonsfaktorene i tilfeldig rekkefølge:

5.5.1 Gode relasjoner, et godt arbeidsmiljø og trivsel

Respondentene mente at god relasjon og et godt samarbeid med sine kollegaer og ledere var en forutsetning for å føle trivsel og motivasjon i arbeidet. I lys av Herzbergs hygienefaktor, som tar for seg mellommenneskelige forhold, finnes det en del likheter og ulikheter i forhold til respondentene og Herzbergs syn på faktoren.

Dersom disse relasjonene var dårlige ville de dermed skape mistrivsel. Herzberg la i sin teori dette frem som en hygienefaktor, som ved fravær av tilfredshet kunne medføre mistrivsel, og ikke som en faktor som nødvendigvis skapte motivasjon. Herzberg hevder i sin teori at de mellommenneskelige forholdene hadde noe å si for i hvilken grad de ansatte trivdes eller ikke. (Herzberg, Mausner og Snyderman, 1993, s. 46). Ut i fra dette kan en tolke dette som at Herzberg mente at trivsel ikke nødvendigvis må ha en sammenheng med motivasjon. Dette skiller seg ut i fra informantene i DNV GL, som mener at trivselen har en sammenheng med motivasjonen.

5.5.2 Arbeidets innhold og prestasjoner

Innholdet i det arbeidet informantene drev med daglig, ble nevnt av alle informantene som en faktor som varierte i forhold til hvor mye de trivdes. Spennende og utfordrende arbeidsoppgaver var faktorer som kunne bidra til å skape og bygge motivasjon i arbeidet. I tillegg skulle arbeidet være givende og de oppgavene de gjorde måtte være av betydning for bedriften. En respondent hadde

et syn på at organisasjonene ikke var helt modne for dette type prosjekt, men syntes at arbeidsoppgavene var så givende, at det dermed ga en bedre forståelse av fusjoneringsprosjektet og DNV-GL som én enhet.

Herzberg mente at noen motivasjonsfaktorer var viktigere enn andre, som blant annet det å prestere. Prestasjon vil kunne skape en større tilfredshet med eget arbeid og med en selv. Han mente at motivasjonsfaktorene hadde en ting til felles, og det var at de måtte ha en relativ varig virkning på den ansattes holdninger til arbeidet. I tillegg måtte de være relatert til innholdet i jobben og relasjonen mellom den ansatte og dette innholdet (Brochs – Haukedal, 2010, s. 123). Han mente at dersom en leder var flink til å gi ærlig og jevnlig anerkjennelse for det arbeidet de ansatte utførte, kunne dette resultere i at de ansatte fikk en økende motivasjon til å prestere enda bedre (Haugen og Melhus, 2008, s.35).

5.5.3 Frihet i arbeidet

Frihet under ansvar og muligheten til å selv styre sitt eget arbeid ble oppgitt som en motiverende faktor for våre informanter. Dette kobles opp mot Herzbergs motivasjonsfaktor som omhandler personlig ansvar i arbeidet. Denne faktoren tar for seg både det å ha ansvar for eget arbeid, samt det å ha et delvis eller et større ansvar for noen andre.

5.5.4 Anerkjennelse

Denne faktoren tok for seg i hvilken grad en ansatt fikk anerkjennelse av både sine overordnede og medarbeidere, når han eller hun hadde utført godt arbeid. I undersøkelsen ble også negativ anerkjennelse påpekt som noe som skapte mistriivsel, som er en del av hygienefaktorene (Herzberg, et al, 1993, s. 45). Herzberg mente at dersom en leder var flink til å gi ærlig og jevnlig anerkjennelse for det arbeidet de ansatte utførte, kunne dette resultere i at de ansatte fikk en økende motivasjon til å prestere enda bedre (Haugen og Melhus, 2008, s.35).

5.5.5 Ansvar og kontroll

I undersøkelsen ble nivå av ansvar i arbeidet nevnt av flere respondenter som en motiverende faktor. Denne faktoren inkluderte ansvar for eget arbeid, eller fikk ansvar overfor andre. Herzberg (1993) hevder at mistriivsel eller en negativ jobbholdning ofte stammet fra lite selvstendig ansvar i arbeidet.

5.5.6 Personlig utvikling og mestringsfølelse

Motivasjonsfaktoren Herzberg (1993) legger frem i teorien sin som omhandler muligheten for personlig utvikling i arbeidet, blir også oppgitt som en del av det som skaper motivasjon for respondentene. Herzbergs personlige utviklingsfaktor fokuserer mer på at muligheten for personlig utvikling må være tilstede ved arbeidsplassen. I følge teorien var det viktig å bygge motivasjonsfaktorene inn i de daglige arbeidsoppgavene, da dette ville skape mer innovative, fleksible og bedre ytende arbeidstakere (Brochs – Haukedal, 2010, s. 125). Med dette kan en se at Herzberg fokuserte mer på at de organisatoriske forholdene skulle være tilrettelagt slik at mulighetene skulle være tilstede for de ansatte.

5.6 Målsettingsteorien

Teorien ble utviklet av Edwin Locke og Gary P Latham på slutten av 60-tallet. Denne teorien fokuserer på målets betydning som en motivasjonsfaktor. Mål viser oss hva vi trenger å gjøre, samt hvilken innsats som skal til for at vi skal nå dem. Hovedprinsippene i denne teorien er at spesifikke mål fremmer innsats bedre enn generelle mål. Vanskelige mål har høyere motiverende effekt enn lette mål dersom de blir akseptert. De med arbeidsoppgaver som krever lang tid for fullføring, har større behov for tilbakemeldinger i forhold til måloppnåelse.

Locke poeng: Knyttet til prinsippene i teorien finnes det to betingelser for at en målsettingsteori skal fungere optimalt. Først og fremst er det viktig å sikre at brukerne føler en slags forpliktelse til målsettingen, som gjør at de ønsker og følge opp målsettingen og ikke på egenhånd endrer eller forlater den.

Den andre betingelsen handler om at brukeren tror på at den kan lykkes med en oppgave. En viktig forutsetning for at målsettingsteorien skal lykkes er at individet aksepterer målet og anser det som både rimelig og gjennomførbart. En annen ting som er viktig å sikre er at individet føler en høy grad av mestringsevne i forbindelse med den oppgaven som skal løses. Et individ med høy mestringsfølelse vil ha en mer positiv oppfatning av seg selv, noe som vil bidra til at vedkommende løser oppgaven på en mer effektiv måte.

6.0 Metode

Metode betyr opprinnelig 'veien mot målet'. For å finne veien må vi vite hva målet vi skal nå er. Målet i denne oppgaven er å besvare problemstillingen *Hva påvirket motivasjonen til prosjektmedarbeidere i integrasjonsfasen i DNV-GL?* Vi presiserer at vi ikke ønsker å måle hvordan motivasjonen var eller utviklet seg gjennom prosjektet, men bare å finne ut om hva som påvirket motivasjonen hos prosjektmedarbeiderne i prosjektet.

Motivasjon beskrives som viljen til å utføre noe, og er en helt subjektiv opplevelse. Med dette har vi valgt kvalitativ metode, som er en måte å nærme seg virkeligheten på som gjerne produserer beskrivende data. Kvalitativ forskning er også opptatt av hva slags mening mennesker tillegger ting de opplever, og i tillegg til at en i større grad kan anlegge et helhetlig perspektiv over problemstillingen hvor respondenter ikke reduseres til variabler (Askheim og Grennes, 2014 s 12).

6.1 Undersøke motivasjon

I boken *Stumbling on Happiness* skrevet av psykologiprofessoren Daniel Gilbert fra Harvard Universitetet skriver han om diverse funn dem har gjort i undersøkelser relatert i lykke hos mennesker. Han forklarer at det er svært vanskelig å måle noe så enkelt som det å 'være glad' og andre følelser med høy reliabilitet og validitet av en rekke ulike grunner. En person sin beskrivelsen av en opplevelsen er en helt subjektiv opplevelse, hvor enhver gitt situasjon litt annerledes kalibrert av alle. Det går dermed ikke an å måle en person sin opplevelse mot en annen sin, heller går det ikke an å måle subjektive opplevelser med hjelp av indirekte spørsmål eller teknologi som måler eksterne reaksjoner fordi i bunn og grunn handler det bare om hvordan subjektet selv føler seg innvendig. Det samme gjelder følelser som motivasjon også.

I følge professoren nevner han i boken det er tre ting som gjør det ekstra krevende å finne hvordan respondenter føler i en gitt situasjon.

1. Personer er ikke alltid bevisst på sine følelser. En person kan føle seg glad eller trist uten å helt være bevisst på følelsen eller årsaken til følelsen. Professoren er tydelig med å understreke at opplevelse av en følelse ikke betyr observasjon eller bevissthet av den.
2. 'Motivasjon' er en helt subjektiv opplevelse. Dermed er det svært vanskelig å måle det på en god måte ved hjelp av teknologi som måler reaksjoner eller indirekte spørsmål som antyder til følelser. I bunn og grunn er det respondenten sin egne ærlige mening som er mest valid av alt.
3. Minner om hvordan vi følte oss i en gitt situasjon eller periode er ofte annerledes enn hvordan vi faktisk opplevde det mens det foregikk, som det ble gitt eksempler på i boken. Minner er også lite reliabel, og kan bli påvirket av en mengde variabler. Videre har folk en tendens til å mistolke variabler og årsaker til følelsene deres.

Grunnet subjektive opplevelser i bunn og grunn er en personlig og unik ting folk kan reagere ulikt på, sier professoren at den beste målingen er den ærlige rapporteringen av et oppmerksomt og imøtekommende individ i sann tid. Den gir ikke perfekt validitet eller reliabilitet, men det er ansett som gullstandard og er så nærme som vi kommer et valid svar. Med dette bestemte vi oss for å i større grad holde oss unna indirekte spørsmål som vi brukte som mål på å tyde motivasjon, og heller forsøke å få respondentene til å være åpen og ærlig med svarene dem gav oss.

6.2 Kvalitativ tilnærming

Med dette valgte vi å undersøke problemstillingen med en kvalitativ tilnærming med individuelle intervjuer som gav oss rom for dialog hvor vi i større grad kan være sikker på at både vi og respondenten forstod hverandre. Med dette kunne vi øke kontrollen av påliteligheten i svarene med kontinuerlig feedback mellom intervjuer og respondent for å forsikre oss om at vi forstod hva dem mente. Vi valgte individuelle dybdeintervjuer fremfor fokusgrupper da vi er opptatt av den individuelle prosjektmedarbeiderens subjektive opplevelse. Med denne tilnærmingen er det større sannsynlighet for at respondenten er åpen og ærlig med oss, og ikke blir påvirket av gruppedynamikk som kan skje i en fokusgruppe. Motivasjon kan også være et veldig personlig tema som mange opplever som sensitivt, spesielt når en skal fortelle om årsaker som påvirket det på arbeidsplassen. Dybdeintervju er også velegnet til følsomme eller kontroversielle tema (Grennes 2014, s. 83).

6.2.1 Fremgangsmåte

I oppgaven har vi avgrenset oss til å undersøke motivasjonen hos prosjektmedarbeidere som deltok i IT-prosjektet som ble avsluttet ved inngangen av 2015. Vi intervjuet totalt 7 respondenter hvor to av de var eksplorerende intervju for å mer innsikt i problemstillingen og prosjektet generelt, før vi på bakgrunn av denne informasjonen lagde spørsmål til de seks andre respondentene. Det første eksplorerende dybdeintervjuet ble foretatt før valg av tema og problemstilling hvor vi fikk generell innsikt i organisasjonen og fusjoneringen. Respondenten jobbet i Group som er 'kjerneledelsen' i konsernet. Etter valg av tema og problemstilling utformet vi spørsmål til et semi-strukturert dybdeintervju med den samme respondenten ved hjelp av relevant teori som hovedsakelig var motivasjonsteorien til Herzberg. Intervjuet varte i 30 minutter ansikt-til-ansikt. Denne personlig hadde vi personlig relasjon til og anså respondenten som svært åpen og ærlig med oss. Det ble tatt opptak av samtalen som vi ettertid gikk gjennom og analyserte.

På bakgrunn av informasjonen vi fikk tilpasset vi spørsmålene våre igjen, og avtalte et nytt intervju med en ansatt i prosjektkontoret for å få flere synspunkter av saken. Basert på disse to eksplorerende intervjuene hvor vi fikk generell forståelse og innsikt i organisasjonen, prosjektet og fusjoneringen forbedret vi spørsmål til semi-strukturerte dybdeintervju. Alle disse intervjuene ble utført med to av oss til stedet. Fire av respondentene møtte vi personlig, mens to av dem var over telefon. To av oss var også tilstedte under intervjuet hvor den ene fikk ansvaret for å notere ned.

Intervjuene varierte fra 30 til 90 minutter. Vi besøkte selv fire av respondentene etter arbeidstid hvor det var en avslappende atmosfære og vi fikk til en hyggelig og åpen dialog. Vi forklarte bakgrunnen for vår problemstilling og hva vi ønsket å finne ut mer om. To av intervjuene ble gjort over telefon grunnet lange avstander, og disse intervjuene var naturlig nok litt kortere enn de personlige intervjuene hvor vi møtte respondenten. Likevel fikk vi også her gode svar vi anså oss svært fornøyd med.

6.2.2 Utvalgsmetode

Alle våre respondenter hadde deltatt i prosjektet. Men vårt utvalgsmetode var at vår kontaktperson henviste oss videre til sine nærmeste kolleger - som er et bekvemmelighetsutvalg. Dette gjør det til et ikke-sannsynlighetsutvalg da svarene ikke kan generaliseres og være like reliable i like stor grad som et tilfeldig utvalg. Våre respondenter bestod av nordmenn mellom 40 og 55 år gammel, og hadde jobbet mellom 5 og 20 år i selskapet. Disse svarene kan ikke generaliseres til resten av prosjektdeltakerne. Prosjektmedarbeiderne besto jo også av tyskere fra GL som vi ikke har snakket med, hvor prosjektomstendighetene var langt mer omfattende og ukjent for dem. Samtidig gav dette bekvemmelighetsutvalget gjennom felles personlige relasjoner en stor fordel til å besvare vår problemstilling da respondentene ble langt mer imøtekommende, åpen og ærlig med oss siden vi ble henvist til så gode kollegaer. Med dette fikk respondentene mer tillit til oss og var trygget på å svare. Dette mener vi gjorde svarene vi mer valid da dem var mer åpen, men samtidig mindre reliabel grunnet utvalget ikke var representativt.

7.0 Analyse og drøfting

Våre respondenter var i all hovedsak enig i at motivasjon var avgjørende for prosjektets suksess. Dette var seks av våre respondenter enig i, hvor det ble kommentert at motivasjon var 'alfa omega', 'betydde alt', og var 'meget viktig'. Den ene respondenten rapporterte at hun ikke hadde så høy motivasjon i prosjektet, noe resulterte i 80% innsats i arbeidet og sluttresultatet for hennes del. Blant våre respondenter var det bare en respondent som ikke synes at motivasjonen betydde noe for arbeidet hans i prosjektet – han bare gjorde jobben sin uansett.

Spørsmålene vi stilte våre seks respondenter ble utformet med utgangspunkt i Herzbergs tofaktorteori sammen med til informasjon som vi fikk fra våre to eksplorerende dybdeintervju . Fra våre seks dybdeintervju fikk vi utrolig mye informasjon, så for å gi analyseringen struktur velger vi å dele den opp analysen etter Herzbergs faktorer.

7.1 Herzberg motivasjonsfaktorer

7.1.1 Gode relasjon til sine medarbeidere og overordnede

Alle våre syv respondenter fortalte oss at teamet deres *økte* motivasjonen deres i prosjektet. Dette på med tanke på at dem var faglig dyktige, og at dem var gode kolleger med gode intensjoner om et bra resultat. Respondentene fortalte at et godt team nærmest var en forutsetning for god motivasjon i prosjektarbeidet.

Videre var det ulike formeninger om hvordan respondentene ble påvirket av ulike prosjektmedarbeidere. Noen fortalte for eksempel at avstander mellom medarbeidere (fjernstyrte medarbeidere) medførte kompleksitet for da man mister mye av kommunikasjonen med en gang en prosjektmedarbeider ikke er tilstede og det eneste du kan forholde deg til er stemme, epost eller video. Dette kan skape friksjon i kommunikasjonsflyten som er plagsom og kan svekke motivasjon. De fleste hadde derimot ingen særlig formening om dette da dem ikke hadde samarbeidet noe særlig tett med fjernstyrte medarbeidere over tid.

Når det gjaldt ledelsen sa alle respondentene at dem hadde gode intensjoner om å motivere prosjektmedarbeiderne. Derimot var det flere som sa at det ikke var optimalt og at dem kunne gjort mer ut av seg. Respondentene som var mest fornøyd med ledelsen var dem som hadde mest dialog og kontakt med dem gjennom prosjektets forløp – noe som virket positivt på motivasjonen deres. Flere av de andre respondentene nevnte derimot at dem var for mye bundet til regelverk noe som hindret dem i å yte optimalt, hvor en annen respondent også nevnte at det var for mye rigide beslutninger og prosesser blant dem. En av respondentene som jobbet deltid i prosjektet opplevde 'tosjefsproblemet' hvor hun i hovedsak jobbet i organisasjonen, men samtidig ble satt inn i prosjektet til å utføre noen oppgaver underveis. Disse tok mye tid, noe som den vanlige 'linjesjefen' hennes ikke forstod.

Videre fortalte flere av respondente at dem ikke hadde noe særlig kontakt med ledelsen i sitt forretningsområde under prosjektet. Dette svekket ikke motivasjonen deres nødvendigvis, men økt dialog med dem kunne økt motivasjonen. To av respondenten ble demotivert av at ledelsen ikke ville ta inn over seg faglige innspill og hadde en typisk 'dem vet best' holdning. Det var tydelig at noen av respondentene hadde bedre kontakt med Group enn andre, mens andre ikke hadde særlig relasjon til dem. Disse følte også mindre anerkjennelse i prosjektet, og opplevde at økonomiske forutsetninger var ulikt fordelt som svekket motivasjonen. Samtidig opplevde en annen respondent at små økonomiske rammer demotiverte, men han hadde svært god kontakt og var fornøyd med ledelsen.

Videre la respondentene flere aspekter i hva en relasjon helt skulle bestå av, enn det Herzberg gjorde. Ut i fra dette kan en si at i DNV-GL kan relasjonene til de rundt en både være en motiverende faktor og en mistrivsfaktor. I tillegg kan relasjonen til de rundt en på arbeidsplassen være en avgjørende faktor for å ikke mistrives.

7.1.2 Arbeidets innhold og prestasjoner

Bakgrunnen for denne faktorene var om hva respondenten synes om arbeidet, hvor vi undersøker både hva dem synes om sitt arbeid i prosjektet, samt prosjektets overordnede formål.

De fleste respondentene var i hovedsak positiv til prosjektets overordnede formål. Noen rapporterte at det var det mest givende arbeidet dem har gjort og at det var et særdeles interessant prosjekt. Samtidig fikk vi inntrykk av at flere av dem ikke likte selve fusjoneringen som endret organisasjonen. En av respondentene svarte for eksempel at 'prosjektet var nødvendig med hensyn til fusjonen' og sa seg ferdig med det svaret. En annen mente at det ble litt for overordnet og lite aktuelt for hennes fagområde. To av respondentene sa dem mislikte det, hvor den ene forklarte og mente at organisasjonen ikke var modent nok for en slik omstilling, mens en annen sa han regelrett ikke likte fusjoneringen og ikke forstod hvorfor organisasjonen valgte å gjøre en så stor omfattende organisatorisk endring. De to som var negativ til det overordnede prosjektet synes det var altfor stort fokus blant ledelsen på det forretningsmessige, og altfor liten fokus på de ansatte, dette til tross for alle tiltakene som ble gjort underveis i prosjektet. Til tross for ulike formeninger om prosjektets formål virket ikke dette til å påvirke de ansatte sin motivasjon eller produktivitet i arbeidet.

En av de syv respondenten fortalte det var vanskelig å utføre arbeidsoppgavene på en god måte grunnet høy arbeidsbelastning og lite anerkjennelse til dette. Alle respondentene var enig i at tilstrekkelig ressurser avsatt og støtte fra ledelsen økte motivasjonen deres. Videre var det enighet i at det å se at arbeidet dem gjorde ble implementert og tatt i bruk økte motivasjonen, og at det å bli satt inn i et prosjekt grunnet sin kapasitet eller kunnskap var mindre motiverende enn å være med på det fra starten av og ta del i beslutninger.

En gjennomgang blant respondentene var at dem likte arbeidsoppgavene og ble motivert av dem. Alle synes de var spennende, faglig utfordrende, i tillegg til at det bad på en rekke spennende reiser til flere av respondentene som dem likte. Noe som også virket svært positivt var at prosjektet hadde en veldig god struktur med godt utarbeidede planer som gjorde prosjektet oversiktlig og leveransene overkommelige.

7.1.3 Frihet i arbeidet

Frihet i arbeidet viste seg å være en faktor som bidro til å skape en motiverende arbeidsdag. Dette bidro til å skape frihet, som var en viktig følelse for

respondentene. Vi tok utgangspunkt i når de tok del i prosjektet, i hvilken stor grad av frihet respondentene hadde til å utføre arbeidsoppgavene sine, og om det var en påvirkende faktor for friheten de fikk og opplevde.

Fire svarte dem opplevde at dem hadde høy grad av frihet i prosjektet, og disse var også de mest motiverte i prosjektet. Det var bare en som opplevde lav grad av frihet, og hun rapporterte også at lav motivasjon gikk ut over arbeidet hennes, i tillegg til lite anerkjennelse som demotiverte henne videre.

I deler av prosjektet ble det også brukt mye eksterne innleide konsulenter som skulle hjelpe dem deler av det. Respondentene var alle enige om at eksternt innleide konsulenter svekker motivasjonen, da 'eksperter' fra andre fagfelt kommer inn og forteller prosjektmedarbeiderne hva dem skal gjøre. Den ene respondenten mente blant annet at de innleide konsulentene ikke gjorde noe annet enn å rasjonalisere valgene ledelsen allerede hadde tatt fra før av for å la det virke som om at det var en kalkulert og godt gjennomtenkt avgjørelse som ble tatt.

Ingen av respondentene mente derimot økt kontroll i prosjektet økte motivasjonen. Dette var en av hypotesene vi fikk etter det ene eksplorerende intervjuet.

Opplevd frihet i prosjektarbeidet var med disse respondentene sterkt korrelert med hvor motivert medarbeiderne var.

7.1.4 Anerkjennelse

Fire av respondentene syntes anerkjennelse motiverte mest av alt, mens de tre andre var enig i at anerkjennelse var viktig. Mennesker er sosiale vesener, men vi ble likevel sterkt overrasket over funnene våre om at anerkjennelse hadde så stor betydning for motivasjonen i prosjektet. Den ene respondenten sa at lav anerkjennelse demotiverte henne og var mye av årsaken til hennes lave motivasjon.

En annen respondent som var motivert i selskapet fortalte at ”*Anerkjennelse og ansvar styrer meg mer enn selvrealisering og utvikling. Jeg vil tippe at det også*

har noe med min alder og erfaring å gjøre. Selvrealisering og utvikling blir tyngre for meg og har kanskje mindre verdi for selskapet, etterhvert som man blir eldre og har mer spesifikk kompetanse innenfor et selskap. Mens anerkjennelse og ansvar er vesentlig for meg, spesielt anerkjennelse.”

Respondentene fortalte at dem jobbet i faglig tunge og krevende prosjekt hvor alle var like viktige. På grunn av dette var anerkjennelse en typisk ting du gav og fikk internt i teamet til dem rundt deg og det hang mye sammen med den interne kulturen å gjøre.

Videre nevnte en at i store prosjekter hvor en forholdt seg til mange mennesker kunne kanskje enkelte ha lettere for å bli litt mer usynlig enn andre, men av rapporterte at dem selv hadde merket noe til det.

Fire av mente at anerkjennelse motiverer mest mens to mente muligheten for nye og spennende prosjekter i fremtiden motiverte mest. Anerkjennelse henger mye sammen med at når du utfører en god jobb vil du i større grad bli tildelt spennende nye roller andre prosjekter i fremtiden

I lys av dette føler vi at Herzbergs teori (1993), nivå av anerkjennelse fra leder og medarbeidere er relevant her.

7.1.5 Ansvar og kontroll

I denne faktoren ønsket vi å finne ut av om det å bli tilegnet et helt nytt ansvar kunne være en motiverende faktor. Vi tok utgangspunkt i ansvar for eget arbeid, samt om å delegere og gi ansvar til prosjektmedarbeidere. Vi ønsker også å finne ut om mer kontroll i prosjektet øker motivasjonen.

Ansvar og muligheten til å selv styre sitt eget arbeid ble oppfattet som motiverende faktorer for respondentene. Dette kobles opp mot Herzberg motivasjonsfaktor som omhandler personlig ansvar i arbeidet. Denne faktoren tar for seg både det å ha ansvar for eget arbeid, samt det å ha et delvis eller et større ansvar for noen andre. Fem av åtte respondenter sa seg enig i vår påstand om å delegere og gi ansvar, samt å ha mer ansvar, øker motivasjonen. Internt i

prosjektet (og andre prosjekter utenom) har DNV-GL noe dem kaller 'empowerment' som handler om å gi eierskap med å delegere ansvar og kontroll til de ulike arbeidsoppgavene til prosjektmedarbeidere.

Fem av respondente var enig i at 'empowerment' med delegering av ansvar økte motivasjonen hos medarbeiderne. To av våre respondenter sa at høy grad av ansvar var blant det mest motiverende i prosjektet, mens to av synes at ansvar ikke hadde noen sammenheng med grad av motivasjon. Ingen mente at økt grad av kontroll i prosjektet hadde noe betydning for motivasjonen, med dette mente vi . Samtidig rapporterte flere at gode planer og interne strukturer i prosjektet virket motiverende.

Ut i fra dette kan en se viktigheten av å ta hensyn til individuelle forskjeller i en bedrift. Noen foretrekker en måte å jobbe på, mens andre foretrekker en annen. Det er ikke slik at alle ønsker å ha ansvar og mer kontroll overfor andre mennesker, eller å motta nye arbeidsoppgaver som inkluderer et større ansvar.

7.1.6 Personlig utvikling og mestringsfølelse

I undersøkelsen fant vi ut at respondentene mente at det egentlig ikke var muligheten for personlig utvikling i seg selv, men mestringsfølelsen som personlig utvikling resulterte i, som gav dem "motivasjonsboostet". Likevel sa fem av åtte respondenter seg enig i vår påstand om at motivasjon er sterkt knyttet til å lære noe nytt og utvikle seg selv.

Det kan virke som at motivasjon forbundet med personlig utvikling, er noe som må skapes av individet selv. Dette ved at en setter seg et selvstendig mål og ved at en selv ønsker å utvikle seg. Skillet mellom teorien og empirien går med andre ord mellom hva organisasjonen tilrettelegger for, og hva den ansatte selv ønsker. Er ikke den ansatte motivert til å utvikle seg, hjelper det svært lit at muligheten er til stede. Med dette kan en si at mestringsfølelse som et resultat av personlig utvikling fungerer som en motivasjonsfaktor i DNV-GL.

7.2 Herzbergs hygiene faktorer

7.2.1 Ledelse og mellommenneskelige forhold

Hvorvidt ledelsen var rettferdig, var en viktig faktor i forhold til hvorvidt de ansatte i DNV-GL følte trivsel. I lys av Herzbergs hygiene faktor, som omhandler hvorvidt ledelsen er rettferdig og delegerende (Abrahamsson og Andersen, 2005, s.140), finner en noen fellestrekk mellom tofaktorteorien hva respondentene mener. Sammenhengen er at to respondenter følte at ledelsen ikke var rettferdig eller ga dem anerkjennelse. Dette medførte dårlig ytelse i prosjektarbeidet og mistriivsel, akkurat det samme som Herzberg fant ut for 55 år siden.

Som tidligere nevnt i analysen mente respondentene at ledelsen ved hjelp av anerkjennelse og støtte kunne bidra til å øke motivasjonen til de ansatte. Her vises det tydelig at ledelsen har en stor innvirkning på motivasjonen og mistriivsel hos de ansatte. Hvordan ledelsen opptrer er vesentlig for hvordan de ansatte har det med tanke på motivasjon og mistriivsel. I DNV-GL ble relasjonen til kollegaer oppgitt som en vel så viktig faktor som det forholdet til lederen var. Videre kommer det tydelig frem at det sosiale på arbeidsplassen i tillegg til arbeidsmiljøet, har en stor betydning på trivselen til våre respondenter. Det at en relasjon skal bestå av tillit og samhold ser vi ut i fra teorien og våre funn at samstemmer.

7.2.2 Arbeidsforhold og motarbeidende systemer

To av åtte respondenter meddelte at motarbeidende systemer var en demotiverende faktor som kunne føre til mistriivsel. Her uttalte respondentene at irrelevante arbeidsoppgaver og høy arbeidsbelastning og til og med regelverk, forhindret dem i å løse arbeidsoppgavene på en optimal måte. Den ene respondentene følte også at det ikke lå til rette en forståelse for tidsbruken som ble satt for å utføre arbeidsoppgavene. Det å ikke føle mestring for arbeidsoppgavene, eller å oppleve de som uoppnåelige, kan kobles opp til Herzbergs hygiene faktor som tar for seg hvorvidt arbeidsforholdene er tilfredsstillende eller ikke. Faktoren inneholder arbeidsmengde, hvordan forholdene er tilrettelagt for å kunne utføre arbeidet og de fysiske arbeidsforholdene (Herzberg, et al, 1993, s. 48).

Respondentene følte en mangel i motivasjonsfaktorer, som medfører økt fokus på hygiene faktorer og den ytre motivasjonen. I lys av Herzbergs teori om motarbeidende systemer, kan dette forhindre de ansatte i DNV-GL til å jobbe slik de ønsker, som videre kan fremprovosere mistriivsel i lengden.

7.2.3 Privatlivet

Herzberg mente at dersom arbeidet påvirker privatlivet kunne dette skape mistriivsel på sikt (Abrahamsson og Andersen, 2005, s.141). Kun én av åtte respondenter mente at arbeidet påvirket deres privatliv. Respondenten uttalte seg med ”fikk for liten tid til familien og egne interesser”. Dersom en ikke klarer å skille mellom jobb og fritid, kan dette skape mistriivsel. På en annen side er ikke dette tilfelle for de fleste respondentene i denne oppgaven, og vi kan dermed si at de befinner seg i en nøytral situasjon, der dette ikke er noe de plages med eller tenker særlig mye over. Herzbergs hygiene faktor kan derfor delvis stemme med forholdene i DNV-GL.

7.2.4 Lønn

Herzberg oppgir lønn som en hygiene faktor, og mente at dersom noen med samme utgangspunkt som en selv mottar bedre lønn, kan det skape mistriivsel. Dette stemmer ikke for våre respondenter, da ingen mente at dette opplevdes som en mistriivse faktor. Det kan skyldes at lønnen de ansatte mottar, ligger på nokså likt nivå internt i forhold til deres personlige forutsetninger. Samtidig uttalte en respondent at han var fullt klart over at andre organisasjoner som jobber med noenlunde det sammen, ofte mottok en høyere lønn.

Vi ble fortalt at all type arbeid i DNV-GL går under vanlig lønn, og at det ikke blir gitt ut noen bonuser eller provisjoner på noen som helst måte. Dette gjør det til en utypisk organisasjon hvor lønnsstrukturen er mindre vesentlig for de fleste ansatte. I DNV ble ingen fremhevet på noen måte med finansielle belønninger. Dette var derimot flere enige om at det samtidig kunne være et problem, fordi at de gode prosjektmedarbeiderne ikke blir fremhevet eller belønnet for et enda bedre arbeid. Å belønne med bare skryt og anerkjennelse kan være en stor utfordring.

To av våre respondenter mente at økt lønn kunne motivere dem mer i prosjektet. Den ene av disse to rapporterte lav motivasjon i prosjektet, mens den andre mente at motivasjonen ikke betydde noe for arbeidet eller produktiviteten – han gjorde bare jobben uansett.

Det er mye som tyder på at så lenge det er en nokså rettferdig lønnsfordeling internt i bedriften, og at en har muligheten til å kunne oppnå en høyere lønn dersom en gjør seg fortjent til det, fungerer ikke lønn som en hygienefaktor hos DNV-GL. Som en forutsetning bør de ansatte se på lønssystemet som rettferdig. Hadde de ansatte følt urettferdigheter i lønnsfordelingen, er det fullt mulig de hadde oppgitt dette som en mistrivsfaktor.

7.3 Målsettingsteorien

I analysen av prinsippene i denne teorien ønsket vi å finne ut om frihet i arbeidet, og når de tok del i prosjektet, har noe å si for aksepten til prosjektformålet og personlig målsetting som prosjektmedarbeiderne har satt seg. Videre vil vi se på forholdet mellom ansatt og ledelse, og om konstruktiv tilbakemeldinger var til stede for å påvirke mestringsevnen og resultat.

Alle respondentene svarte at de satte seg smarte og spesifikke mål knyttet til prosjektarbeidet. Fire av respondentene var med fra starten av, mens to kom inn underveis. Disse to respondentene hadde middels og lav frihet i arbeidet. Fem av de seks respondentene som var med fra starten av hadde høy frihet i arbeidet, men siste hadde lav frihet. Førstnevnte respondent med lav frihet følte en forpliktelse til målsettingen, men mente at ledelsen ikke hadde forståelse for liten tid avsatt til utførelsen av arbeidsoppgavene. Den andre respondenten med lav frihet meddelte at ledelsen ikke ville ta over seg faglige innspill. Begge respondentene mente at ledelsen ikke var interessert i å motivere dem, og sa seg enig i vår påstand at mangel på konstruktive tilbakemeldinger påvirker arbeidet negativt.

Undersøkelsen viste at alle åtte respondentene aksepterte det overordnede formålet med fusjoneringen, med å blant annet si at det ”var nødvendig og riktig fokus”, ”særdeles interessant”, og ”mest givende prosjektet jobbet med”. To av respondentene følte likevel ”for mye fokus på forretning og følgelig for lite fokus

på menneskene’’ og ’’bra formål, men lite aktuelt for mitt forretningsområde’’. Begge respondentene er følgende med lav frihet og følte at de ble for overordnet. En av følgende respondenter meddelte også at ’’arbeidsoppgavene jeg fikk gikk utover annen viktig business’’. Den andre respondenten svarte i undersøkelsen at arbeidsoppgavene ikke var rimelige og gjennomførbare. Hvis målet blir oppfattet som urealistisk og uoppnåelig, vil det virke demotiverende på de ansatte. Dette vil kunne føre til at resultatet av det overordene målet blir dårligere enn et mål som er generelt. Dette omhandler subjektiv mestringsevne, som er eksakt det den ene forutsetningen for at målsettingsteorien skal lykkes med, går ut på.

I lys av dette kan en se at respondenten med lav frihet i arbeidet og som ikke fikk støtte fra ledelsen, hadde en svak grad av mestringsevne til oppgavene som skulle løses. Selv om prosjektmedarbeideren hadde aksept for prosjektformålet og personlige målsetting, ble mestringsfølelsen også lav grunnet ingen tilbakemeldinger på hvordan arbeidet lå an i henhold til prosjektet. Et individ med lav mestringsfølelse vil være mer usikker på seg selv og tvile på egne evner, noe som vil bidra til at vedkommende vil kunne prestere dårligere eller gi opp (Kaufmann og Kaufmann, 1998). Dette resulterte i, som tidligere nevnt, at respondenten bare klarte å levere 80% resultat istedenfor 100%.

7.4 Oppsummering av undersøkelsen

I denne delen av oppgaven blir de mest sentrale funnene i analysen oppsummert.

Motivasjonsfaktorer i DNV-GL:

- Arbeidsforhold
- Mellommenneskelige forhold
- Frihet i arbeidet
- Ledelsen
- Mestringsfølelse
- Anerkjennelse
- Muligheten for nye og spennende prosjekter
- Lønn

Mistrivelsfaktorer i DNV-GL:

- Arbeidet påvirker privatlivet over lenger tid
- Lite utfordrende arbeidsoppgaver
- Liten anerkjennelse og støtte fra ledelsen
- Motarbeidende systemer

Figuren viser til likheter og ulikheter som har framkommet gjennom vår forskning og i forhold til Herzberg tofaktorteori. Den ene forskjellen er at Herzberg la noe mer vekt på viktigheten av at ledelsen måtte være faglig kompetent, enn det som respondentene følte var en demotiverende faktor gjennom uttalelsen: ”Ledelsen ville ikke ta over seg faglig innspill”. En annen forskjell er at lønn blir oppgitt som en hygienefaktor av Herzberg. Flere respondenter står på at lønn og belønning er en uvesentlig motivasjonsfaktor. Men én respondent svarte at lønn er det insentivet som motiverer mest, altså som en fungerende motivasjonsfaktor. Faktoren for personlig utvikling i arbeidet blir av Herzberg kategorisert som en selvstendig motivasjonsfaktor, mens i DNV-GL blir ikke personlig utvikling i seg selv oppgitt som motiverende. Det er derimot den mestringsfølelsen som personlig utvikling kan resultere i, som oppfattes som motiverende.

En ser også at tre av faktorene kan både være motiverende og demotiverende i DNV-GL. Arbeidets innhold er av disse tre. Vi har funnet ut at det kan være motiverende og styrkende dersom arbeidsoppgavene er utfordrende og spennende, gjennom uttalelsen: ”Spennende med helt nye utfordringer i prosjektet”. Men at de også kan skape mistriivsel dersom de anses vanskelige eller ikke oppnåelig, gjennom uttalelsen: ”Ikke forståelse fra egen ledelse på tidsbegrensningen til arbeidsoppgavene”.

Ledelsen er den andre faktoren. Er relasjonen til ledelsen dårlig vil det skape mistriivsel, gjennom uttalelsen: ”Liten anerkjennelse for prosjektdeltakelsen i eget forretningsområde”. Er relasjonen god vil dette skape trivsel og motivasjon, gjennom uttalelsen: ”Tett kontakt med styret med en motiverende ledelse”.

Den siste faktoren omhandler frihet og trygghet i arbeidet. En høy grad av frihet i arbeidet fungerer som en motivasjonsfaktor. Mens lav frihet kan føre til dårligere prestasjoner og mangel på motivasjon, gjennom uttalelsen: ”Høy arbeidsbelastning og for stort arbeidspress”. Trygghet på arbeidsplassen går inn på arbeidsforholdene. Ved dårlige arbeidsforhold kan det føre til at fokuset bli flyttet over på arbeidsforholdene istedenfor å prestere, gjennom uttalelsen: ”Mistet fokus på annen viktig business”.

8.0 Til slutt

Under et eksplorerende intervju med en ansatt som jobbet i prosjektkontoret fikk vi høre;” *Det finnes ikke en metode på tvers av prosjekter du kan bruke, du må kjenne hver enkelt person for å kunne motivere dem*”, og dette fant vi ut han hadde helt rett i. Respondentene våre hadde utrolig mange ulike syn på en rekke situasjoner og forhold i prosjektet.

Alle respondentene fortalte oss at prosjektteamet og folkene rundt dem motiverte dem da vi spurte åpent om ting som motiverte dem. Videre nevnte to at manglende motivasjon blant viktige nøkkelpersoner i teamet demotiverte, og dem mente at i slike tilfeller bør en løse det med å erstatte de mindre motiverte medarbeiderne med ansatte som er mer motivert for å opprettholde engasjementet til alle. Andre ting som demotiverte prosjektmedarbeiderne var innleide konsulenter som alle var enig i kunne senke motivasjonen da andre ’bedrevitere’ skulle vise hva som var best. Våre respondenter ble alle motivert av faglig utfordrende oppgaver, så da kan dette virke ekstra demotiverende da eksterne konsulenter får ta seg av noen av de mer krevende oppgavene.

Videre hadde folk ulikt forhold til ledelsen – og hvor ofte medarbeideren hadde kontakt med dem hadde sammenheng med hvor motivert prosjektmedarbeiderne var. Vi ble overasket over hvor viktig anerkjennelse var for både trivsel og motivasjon.

Den største svakheten i vår analyse var at vi tok utgangspunkt i et så stort og bredt prosjekt hvor de ulike medarbeiderne jobbet i ulike avdelinger og hadde fullstendig ulike omgivelser og arbeidsoppgaver. Dette gjorde populasjonen i oppgaven svært vid, som igjen gjorde det vanskelig for oss å peke på felles overordnende mønstre og sammenlignbare opplevelsen da situasjonene til de ulike medarbeiderne var så annerledes. I en kvalitativ undersøkelse som dette mener vi det hadde vært lettere å analysert svarene og trukket mer reliable konklusjoner dersom medarbeiderne jobbet i det samme prosjektteamet. Likevel kan ikke empiriske studier gjøre et individ sin subjektive opplevelse noe mer eller mindre valid enn det personen selv opplever. Vi ønsket å finne hvilke faktorer som påvirket motivasjonen til de ulike ansatte og det fant vi flere eksempler på.

Vi ønsker også å nevne at i utgangspunktet var populasjonen vi skulle undersøke et konkret prosjektteam som jobbet tett med hverandre gjennom hele prosjektforløpet. Her kunne vi fått et enda klarere bilde over hvilke faktorer som påvirket motivasjonen til medarbeiderne, og gjort analyseringen langt mer konkret og enklere for oss da vi kunne pekt på felles situasjoner respondentene opplevde.

Etter at vi utførte de eksplorerende intervjuene var vi klar med å sette i gang å snakke med prosjektmedarbeiderne i det samme teamet. Like før vi satt i gang med disse intervjuene kom det fram at nye regler og restriksjoner fra toppledelsen, som følger av fusjoneringen, sa at sensitiv informasjon ikke kunne gis til oss. DNV-GL er svært opptatt av omdømme, og at negativ PR ikke skal komme ut og ødelegge rykte deres. Dette satt oss mildt sagt av sporet og vi merket selv motivasjonen sank fullstendig. Heldigvis fikk vi hjelp av gode mennesker som ønsket å hjelpe oss og var med i prosjektet, så med en liten justering av problemstillingen, noe bredere populasjon og med et bekvemmelighetsutvalg kom vi likevel i mål.

8.1 Forslag til videre forskning

Det var tydelig at anerkjennelse og prosjektteamet påvirket motivasjonen sterkt. I tillegg dette fikk vi høre at noen opplevde å bli påvirket negativt av andre demotiverte prosjektmedarbeidere. Med dette hadde det vært interessant med noe forskning på gruppedynamikk i prosjektteam. Dette kunne vise et nærmere bilde på hvordan motivasjonen utviklet internt i teamet, og hva som forårsaket det. Er motivasjonen mest påvirket av hendelser, eller er den i større grad påvirket av andre prosjektmedarbeidere? Ikke minst hadde det vært interessant å se om motivasjon og produktivitet *faktisk* korrelerer med hverandre. I boken *Stumbling on Happiness* ble det vist eksempler på hvordan mennesker systematisk gjør feilantakelser om hva dem tror og husker gjorde dem glad, og hva som *faktisk* gjorde dem glad i øyeblikket. Vi tror noen observante forskere som fulgte et prosjektteam i en periode kunne kommet med flere interessante funn.

9.0 Referanseliste

Abrahamsson, Bengt og Jon A. Andersen. Att beskriva och förstå organisationer (2005).
Malmö: Liber-Ekonomi.

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag (2008).
Universitetsforlaget AS

Ball, John. "Understanding Herzberg's motivation theory" (2003).

Briner, Wendy. Hastings, Colin. Geddes, Michael. Prosjektledelse (2015)

Brochs-Haukedal, William. Arbeids- og lederpsykologi (2010).
Cappelen Damm AS: 8. utgave

DNV kjøper seg til miljøposisjon - KEMA oppkjøp (2012, 2. mars)
Teknisk Ukeblad. Hentet fra: <https://goo.gl/9ct4S8>
Leserdato: 08/03/2017

DNV-GL Annual Report 2013 (2014, 1. juni).
Issuu. Hentet fra: <https://goo.gl/Z5PfUC>
Leserdato: 09/03/2017

DNV-GL Annual Report 2015 (2016, 10. Mai).
Issuu. Hentet fra: <https://goo.gl/onj1SQ>
Leserdato: 11/03/2017

Foss, P. H. utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere (2011).
Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse (2001, s.41-48)

Gilbert, Daniel. Stumbling on Happiness. 2007. Vintage Publisher

Haugen, Trond og Jon Morten Melhus. Lure Ledere: Begestringsledere skaper vinnere og enestående resultater (2008).
Hegnar Media AS

Herzberg, Frederick, Bernard Mausner og Barbara Bloch Snyderman. The Motivation (1993).
New Brunswick: Transaction Publishers. 11. utgave

Herzberg tofaktorteori (kilde på modell) Motivasjon og ytelse
Alexanders nettsted. Hentet fra: goo.gl/hwaZH
Leserdato: 14/03/2017

Jacobsen, Dag Ingvar. Hvordan gjennomføre undersøkelser? (2005).
Høyskoleforlaget: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2. Utgave

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik Jan. Hvordan organisasjoner fungerer (2007).
Fagbokforlaget

Karlsen, Jan Terje. Fra initiering til gevinstrealisering (2015)
Universitetsforlaget: 3. utgave

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. Psykologi i organisasjon og ledelse (2009).
Fagbokforlaget: 4. utgave

Kermally, Sultan. "Chapter six: Frederick Herzberg" Gurus on People
Management (2005, s.43-50).

Kvale, Steinar. InterViews. An introduction to Qualitative Research Interviewing
(1996).
London: Sage publications

Miner, John B. Essential Theories of Motivation and Leadership (2005).
New York: M.E. sharpe, Inc

Tietjen, Mark A. og Robert M. Myers. Motiavation and job satisfaction
Management (1998, s.226-227).

Veritas blir verdens største etter tysk fusjon (2013, 9. november).
Dagens Næringsliv. Hentet fra: <https://goo.gl/2HvhwM>
Leserdato: 08/03/2017