



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Masteravhandling

Cand. Soc HRM

Institutt IOA

Motivasjon og incentiver i bedriften Hennig Olsen

"En kvalitativ studie av motivasjon og incentiver på to organisatoriske nivå"

Motivation and incentives in Hennig Olsen

"A qualitative study of motivation and incentives on two organizational levels"

Therese Eftevaag

Julie Svingen Kjær

Antall sider: 104

Antall anslag: 209 601

Veileder: Jens Peter Weiss Hartmann

Mai 2016

Abstract

This thesis examines motivation and incentives in the Norwegian ice cream factory Hennig Olsen on two organizational levels. The last decades have seen a great change in the workforce in the western world as more and more people are taking higher education. This has created a new type of worker, the knowledge worker, in addition to the traditional worker.

The knowledge worker is a professional engaged employee with often more knowledge than his leader, and often assumed driven by a strong intrinsic motivation. This is in strong contrast to Frederick W. Taylor's assumption that no employees are motivated to perform any type of work, and an enticement is therefore necessary to create motivation. This change creates implications for how companies create incentives for their employees.

By examining motivation in two different organizational levels, while examining the incentives that are applicable at the various organizational levels, it is clear that different employees experience various incentives and are motivated by different things.

The purpose of the thesis is to create insight in a single case to gain a better understanding of motivation and incentives in Hennig Olsen. This is done out of a phenomenological paradigm, therefore this thesis builds on our understanding of how the situation is in Hennig Olsen.

Forord

Med denne avhandlingen avsluttes et totalt femårig studieforløp, og herunder en toårig mastergrad i Cand. Soc Human Resource Management ved Copenhagen Business School. Avhandlingen er skrevet i samarbeid med den norske iskremprodusenten Hennig Olsen.

Det har vært en krevende prosess på både godt og vondt. Først og fremst har det vært særdeles lærerikt og spennende å få innblikk i noe så viktig som menneskers drivkraft. Perioden har også vært krevende med tanke på tidspress og oppgavens omfang som er større enn det noen av oss tidligere har beskjeftiget oss med.

Vi vil takke Hennig Olsen for godt samarbeid. Spesielt har Linda Larsen, som er bedriftens HR-sjef, vært til god hjelp i planleggings-og gjennomføringsfasen av intervjuprosessen. Videre er vi svært takknemlige for at alle informantene satte av tid og gav av seg selv i intervjuene, på tross av oppkjøring til issensongen. Vår veileder, Jens Peter Weiss Hartmann, fortjener også en stor takk for god veiledning og input. I tillegg til å få oss på rett kjør når vi var i villedet eller når det gikk litt fort i svingene.

Vi vil også takke hverandre for oppmuntring, gode diskusjoner og et godt samarbeid gjennom denne perioden og studieforløpet i København for øvrig. Til sist vil vi takke våre kjærester for å ha støttet oss, muntret oss opp og i det hele tatt holdt ut.

God leselyst!

Therese Eftevaag og Julie S. Kjær

København, 2016

Innhold

1	Introduksjonskapittel.....	5
1.1	Inspirasjon.....	5
1.2	Problemfelt.....	6
1.3	Bedriftspresentasjon.....	7
1.3.1	Incentiver hos Hennig Olsen.....	8
1.4	Problemformulering.....	8
1.5	Begrepsavklaring.....	10
1.5.1	Produksjonsmedarbeider.....	10
1.5.2	Kunnskapsmedarbeider.....	10
1.5.3	Ledelse.....	11
1.6	Avgrensning.....	12
1.7	Oppgavens videre struktur.....	13
2	Vitenskapsteoretisk tilgang.....	14
2.1	Hermeneutikken.....	14
2.2	Fenomenologien.....	16
2.3	Vitenskapsteori i praksis.....	17
2	Metode.....	18
3.1	Analyse av problemstilling.....	18
3.2	Etiske betraktninger.....	19
3.3	Produksjon av empiri.....	20
3.4	Det kvalitative forskningsintervju.....	20
3.4.1	Det eksplorative intervju.....	21
3.4.2	Dybdeintervju.....	22
3.4.3	Validitet.....	24
3.4.4	Reabilitet.....	25
4	Arbeidsspørsmål.....	26
5	Teori.....	27
5.1.	Motivasjon.....	27
5.2	Klassisk motivasjonsteori.....	32
5.2.1	Behovsteori.....	32
5.2.2	Kognitiv teori.....	36
5.2.3	Sosial teori.....	37
5.2.4	Situasjonsteorier.....	38
5.3	Motivasjon hos medarbeidere på ulike organisatoriske nivåer.....	41
5.4	Incentiver.....	43
5.4.1	Reelle belønninger.....	44
5.4.2	Symbolske belønninger.....	48
5.4.3	Indre belønning.....	49
5.4.4	Individuelle forskjeller.....	50
5.5	Ledelse.....	50
5.5.1	Verdibasert ledelse.....	51
5.5.2	Tradisjonell ledelse.....	52
5.5.3	Hvordan kan ledelsen påvirke medarbeidernes motivasjon?.....	53
6	Analyse.....	54
6.1	Hva kjennetegner motivasjonen hos produksjonsmedarbeiderne og kunnskapsmedarbeiderne?.....	54

6.1.1	Motivasjon hos produksjonsmedarbeidere.....	55
6.1.2	Motivasjon hos kunnskapsmedarbeiderne	62
6.1.3	Delkonklusjon	68
6.2	Hvilke incentiver påvirker motivasjonen til produksjonsmedarbeiderne og kunnskapsmedarbeiderne?	69
6.2.1	Incentiver hos produksjonsmedarbeiderne.....	70
6.2.2	Incentiver hos kunnskapsmedarbeiderne	77
6.2.3	Delkonklusjon.....	83
6.3	Hvordan fungerer dagens incentivsystem i Hennig Olsen?	84
6.3.1	Produksjonsmedarbeiderne	85
6.3.2	Kunnskapsmedarbeiderne	86
6.3.3	Felleskap.....	87
6.3.4	Delkonklusjon.....	89
6.4	Hva kan øke motivasjonen hos produksjonsmedarbeiderne og kunnskapsmedarbeiderne?...	90
6.4.1	Jobbdesign	90
6.4.2	Incentivsystem designet etter mottakeren	91
6.4.3	Begrensninger i en liten organisasjon	92
6.4.4	Delkonklusjon	95
7	Diskusjon	96
7.1	Evaluerings av datainnsamling.....	96
7.1.1	Generalisering.....	97
7.1.2	Reliabilitet.....	97
7.1.3	Validitet.....	99
7.2	Evaluerings av teori.....	100
8	Konklusjon	101
9	Prosessevaluering.....	103
10	Litteratur	104
11	Figurer og tabel	109
12	Billag	110
11.1	Transkriberte intervju	110
11.1.1	Informant 1(Bilag 1).....	110
11.1.2	Informant 2 (Bilag 2).....	121
11.1.3	Informant 3 (Bilag 3).....	131
11.1.4	Informant 4 (Bilag 4).....	141
11.1.5	Informant 5 (Bilag 5).....	150
11.1.6	Informant 6 (Bilag 6).....	161
11.1.7	Informant 7 (Bilag 7).....	167
11.2	Intervjuguide	175

1 Introduksjonskapittel

1.1 Inspirasjon

Inspirasjon for oppgavens tema kan sees i lys av vår interesse for HRM-faget.

Masterutdannelsen Human Resource Management har bydd på en rekke interessante tematikker og har inspirert oss på mange plan. Valg av tema til denne masteroppgaven har ikke bare vært enkelt, men etter å ha studert forskjellige HR-aspekter, er det noen emner som har utpreget seg som spesielt interessante.

Motivasjon og incentiver er temaer som har fanget vår interesse. Enhver virksomhet blir på en eller annen måte berørt av tematikken rundt disse emnene hos sine ansatte, noe som må tas stilling til for å oppnå bedriftens ønskede mål. Temaene kan anses som høyst aktuelt for mange bedrifter, uavhengig av bransje. Vi fasineres av incentivsystemets enorme (potensielle) påvirkningskraft og motivasjon som noe uunnværlig, var noe som fanget vår interesse og resulterte i denne oppgaven.

Andre faktorer som også påvirket vårt valg av tema for vår masteroppgave bunner i vår interesse for utviklingen og trender i arbeidslivet, samt interessen for hva som motiverer mennesker og hvordan. I dagens arbeidsliv er det et større fokus på kompetansebehovet, som kan tilbakeføres til viktige samfunnsmessige endringer og interne forandringer (Nordhaug, 1998, s. 15). Vi har gjennom tidene beveget oss fra et post-industrielt til et kunnskapsfokusert samfunn, som også er høyst aktuelt i arbeidslivet. Dette gjør at der kreves en annen type kompetanse enn hva som har vært tidligere, noe som gjør at virksomheter må følge utviklingen for å sikre konkurransefortrinn. For å sikre dette konkurransefortrinnet kreves det ressurser, og spesielt viktig er det å utnytte de menneskelige ressursene riktig. I og med at menneskene ses på som noe av de viktigste ressursene bedriften har, er det derfor høyst relevant å undersøke hva som motiverer denne ressursen.

1.2 Problemfelt

Problemfeltet i denne oppgaven omhandler motivasjon og incentiver. Disse to begrepene er tett knyttet til hverandre, da incentiver i organisasjoner ofte er designet med motivet om å motivere (Friis & Hansen, 2013). Økonomiske belønninger har vunnet større og større innpass i både private-og offentlige virksomheter de siste årene. Bonusordninger og velferdsgoder blir stadig vanligere i norske bedrifter med den tro at medarbeidernes motivasjon og prestasjoner vil øke og dermed også være verdiskapende for bedriften. Men for mange medarbeidere fungerer kanskje ikke bonus og velferdsordninger som incentiver (Kuvaas, 2006), og det er heller andre incentiver som påvirker motivasjonen. Mange bedrifter har høyt utdannet arbeidskraft og i Norge er det en generell trend at flere arbeider med kunnskap og tar en høyere utdanning¹. Kuvaas (2006) hevder at det som er incentiver for produksjonsmedarbeidere, ikke nødvendigvis oppleves som et incentiv hos kunnskapsmedarbeidere på grunn av kravet til kvalitet fremfor kvantitet, noe som også stiller krav til belønningssystem. Når organisasjoner utvikler belønningssystemer med det formål å skape incentiver hos medarbeiderne, er en viktig betraktning hvem medarbeiderne er. Endringene som har skjedd i arbeidskraften reflekteres også i motivasjonsteorien. Motivasjon i arbeidet har vært en sentralt tema innen organisasjonspsykologi helt siden 1920-tallet². Mens de tidlige motivasjonsteoriene fokuserte på elementer i omgivelsene og vektla belønning og straff for å motivere ansatte, fokuserer nyere teorier i større grad på indre motivasjon gjennom interessante og tilfredsstillende arbeidsoppgaver (Zabielske, 2015). Motivasjonsteorier har gått fra et eksternt fokus til i større grad å ha et menneskelig fokus. Dette fokuset gjenspeiles også i utviklingen av belønningssystemer. Et økonomisk perspektiv fokuserer på sterk konkurranse og økonomiske incentiver (Friis & Hansen, 2013). Belønningssystemets utvikling har medført et høyere fokus på det psykologiske perspektivet som vektlegger utnyttelsen av medarbeidernes fulle potensiale gjennom blant annet anerkjennelse og positive tilbakemeldinger (ibid). På samme måte som arbeidskraften har gjennomgått en forandring, har også ledelsen forandret seg. Verdibasert ledelse er i vinden

¹ <https://www.magma.no/ledelse-av-kunnskapsarbeid>

² <http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-organisasjonpsykologi-sosiale-relasjoner/2010/06/engasjerte-jobber>

som aldri før, og hvordan verdier skaper incentiver og retningslinjer for medarbeiderne. Ved design av belønningssystemer, bør verdier som bedriften vil skal være gjeldene med i betraktningen sammen med hvilke medarbeidere som finnes i bedriften.

1.3 Bedriftspresentasjon

I dette kapittelet vil det bli presentert informasjon om bedriften Hennig Olsen. Informasjonen som presenteres kan være med på å danne et bilde av Hennig Olsen som organisasjon og menneskene i den. Videre vil incentiver som finnes i Hennig Olsen i dag, bli presentert under et eget avsnitt (1.4.1).

Hennig Olsen iskrem ble grunnlagt i 1924 og er 3. generasjons familiebedrift. I dag er bedriftens eier og direktør Paal Hennig-Olsen som er grunnleggerens barnebarn. Hennig Olsen er en ledende iskremprodusent i Norden og utgjør nesten halvparten av det norske iskremmarkedet. I tillegg er Hennig Olsen en av de få gjenværende familiebedriften i næringsmiddelindustrien i Norge.

Antallet jubilanter i Hennig Olsen er stort sammenlignet med trenden generelt i Norge. I 2013 hadde bedriften tjue 25-årsjubilanter. Hennig Olsen selv hevder at grunnen til at ansatte blir i bedriften er på grunn av et sterkt samhold, fellesskap og lojalitet (Anthonsen et al., 2014).

I vårt samarbeid med Hennig Olsen om denne oppgaven, har bedriftens kontor i Kristiansand vært basen for datainnsamlingen. På hovedkontoret i Kristiansand befinner iskremfabrikken, lager, marked/salgs- og servicefunksjoner, ledelsen og administrasjonen seg. Ved at hele bedriftens operasjoner er samlet på et fysisk sted, finnes det også mange medarbeidere med ulik utdannelse, kompetanse, bakgrunn og erfaring. Bedriften har i tillegg regionskontorer i Oslo, Haugesund, Bergen, Molde, Trondheim og Tromsø, og til sammen utgjør alle avdelingene ca. 250 årsverk³.

³ <https://www.hennig-olsen.no/virksomhet/3-generasjon-familiebedrift/>

1.3.1 Incentiver hos Hennig Olsen

Hennig Olsens belønningssystem er i dag designet med det formål å skape tilhørighet til en felles arbeidsplass, noe som gjenspeiles i hvordan Hennig Olsen belønner sine medarbeidere. Det finnes i dag ingen individuelle bonusordninger som for eksempel prestasjonslønn, og det er heller ingen individuelle målinger. Hennig Olsen fokuserer på kollektiv belønning, noe som kan forklares ut fra den streke familietradisjonen bedriften har. Hennig Olsen praktiserer i hovedsak to former for reell belønning utenom fastlønn; felles bonus og frynsegoder. Felles bonus i Hennig Olsen er designet slik at alle medarbeiderne får en økonomisk bonus når bedriftens opplever gode økonomiske tider. Dette gjelder absolutt alle medarbeiderne, fra fabrikkarbeidere til direktøren. Eksempelvis fikk alle medarbeiderne en bonus på 15000,- kroner dette året. Frynsegoder i Hennig Olsen omfatter rabattordninger i ulike butikker, mulighet til trening, tilgang til hytter, kunstklubb og felles turer for medarbeiderne. Fastlønnen som alle medarbeiderne mottar en gang i måneden varierer etter stilling og ansiennitet.

I tillegg til reelle belønninger, fokuserer bedriften også på bruken av symbolske belønninger. Til tross for at Hennig Olsen er en forholdsvis liten organisasjon og det hierarkiske systemet ikke inneholder mange nivåer, er det mulig for noen av de ansatte å jobbe seg opp i systemet. Dette er dog et begrenset incentiv for mange av medarbeiderne på grunn av få hierarkiske nivåer, og Hennig Olsen har derfor valgt å supplere karrierestigen ved å utvide ansvarsområdet for enkelte stillinger. I praksis betyr dette at medarbeideren i realiteten beholder samme stilling, men oppgaver og ansvar utvides.

1.4 Problemformulering

På bakgrunn av ovenstående presentasjon, har vi kommet frem til følgende problemstilling:

“Hvilke incentiver motiverer de ansatte i Hennig-Olsen, fordelt på de forskjellige organisasjonsnivåene, og hva kan øke deres motivasjon?”

For å kunne besvare den overordnede problemformuleringen, er det hensiktsmessig å inndelegge problemområdet inn etter relevante temaer for å få et dekkende overblikk over studiens omfang, i tillegg til å konkretisere hva som skal vektlegges i undersøkelsen. Temaene kommer til å innramme oppgavens faglige retning, og samtidig fungere som holdepunkt til undersøkelsenes formål. Vi vil derfor identifisere tre overordnede temaer som vi ser som essensielle i oppgavens omfang.

Motivasjon

Før vi kan gjøre rede for hvilke incentiver som trigger de ansatte i Hennig Olsen, må vi først gjøre rede for hva som kjennetegner informantenes motivasjon. Motivasjon er nøkkelen til trivsel og tilfredse medarbeidere er selve bærebjelken i hvordan et incentivsystem bør konstrueres. For å utvikle et velfungerende incentivsystem, må motivasjonen hos de forskjellige medarbeiderne være identifisert.

Incentiver

Når motivasjonen hos medarbeiderne er identifisert, kan vi deretter få en større forståelse av hvilke incentiver som har en motiverende innvirkning hos medarbeiderne. Dette elementet er viktig å kartlegge hos de forskjellige medarbeiderne for å forstå hva som trigger motivasjonen og få en forståelse av hvordan dagens incentivsystem fungerer i organisasjonen.

Ledelse

Hvordan incentiver kan implementeres i en organisasjons belønningssystem, avhenger av ledelsens påvirkning og innflytelse. Vi vil belyse dette temaet i henhold til hvordan ledelsen kan oppfordre til handling gjennom implementeringer av incentiver, fordelt på ulike organisatoriske nivåer. I den sammenheng vil vi belyse endringen fra en periode da det ble lagt vekt på ledelsens direkte påvirkningskraft i et praktisk kompetansemarked. Dette har nå endret seg til en mer indirekte ledelsestilnærming i et kunnskapsbasert arbeidsmarked.

1.5 Begrepsavklaring

Før vi går videre i oppgaven kan det være hensiktsmessig å avklare noen begreper som er sentrale for oppgaven og dermed vil bli hyppig brukt. Produksjonsmedarbeider, kunnskapsmedarbeider og ledelse er begrepene som ser ut til å være mest fremtredende for denne undersøkelsen og vil derfor bli gitt en avklaring. En begrepsavklaring er med på å skape begrensninger og forutsetninger for oppgaven i tillegg til at det bidrar til en rød tråd gjennom hele oppgaven ved bruk av disse begrepene.

1.5.1 Produksjonsmedarbeider

Den manuelle arbeideren ble først studert av Frederic William Taylor på begynnelsen av 1900-tallet (Drucker, 1999). Den manuelle arbeidet var kjennetegnet ved fysisk arbeid gjerne på en fabrikk med bruk av maskiner (ibid). Tidligere var antagelsen at kun ved å arbeide hardere og raskere, ville produktiviteten til den manuelle arbeideren økes. Det som da kjennetegnet en dyktig medarbeider kunne dermed identifiseres basert på egenskapene som stå-på-vilje og flittighet, i motsetning til latskap. På samme måte er forholdet mellom fysisk styrke eller svakhet egenskaper som også kan bidra til å definere en dyktig produksjonsmedarbeider.

Når vi i denne oppgaven identifiserer en produksjonsmedarbeider, vil vi ta utgangspunkt i Druckers (1999) beskrivelser. Vi vil derfor på lik linje med hans definisjon, kategorisere en produksjonsmedarbeider som en manuell arbeider med en praktisk kompetanse i bunn, gjerne tillært på arbeidsplassen, som utvikles gjennom erfaring i bransjen.

1.5.2 Kunnskapsmedarbeider

Det manuelle arbeidet er i mange land som ikke betegnes som utviklingsland degradert, mye på grunn av utviklingen fra den manuelle arbeiders storhetstid (Drucker, 1999). I dag er størstedelen for av arbeidskraften i mange i-land kunnskapsmedarbeidere (Drucker, 1999, Ramirez & Nembhard, 2004). Termen kunnskapsarbeider ble først brukt av Drucker i 1959,

og refererte da til kunnskapsarbeider som en som arbeider med immaterielle ressurser (Ramírez & Nembhard, 2004). Senere, i 1994, utvidet Drucker definisjonen til arbeidere som bruker teoretisk og analytisk kunnskap de har tillært seg gjennom utdanning for å utføre arbeidet (ibid). Hvorvidt kunnskapen skal være forankret i en formell utdanning, er det dog noe uenighet om (ibid). Nickols (2000) hevder at uformell kunnskap som erfaring, personlig- og organisatorisk kunnskap og ekstern kunnskap er like gjeldende i definisjonen av kunnskapsarbeidere som formell utdanning (ibid). Davenport (2013) omfavner noe bredere enn Drucker i definisjonen av kunnskapsmedarbeidere. På samme måte som Nickolas (2000), mener Davenport (2013) at kunnskap ikke utelukkende må stamme fra utdanning. Davenport (2013) definerer kunnskapsmedarbeidere følgende: «*Knowledge workers have high degrees of expertise, education, or experience, and the primary purpose of their jobs involves the creation, distribution, or application of knowledge*».

Når vi i denne oppgaven refererer til kunnskapsmedarbeidere, vil Davenports (2013) definisjon ligge til grunn da vi i denne oppgaven har en bredere forståelse enn Druckers definisjon fra 1994. Dermed legger vi nødvendigvis ikke formell utdanning til grunn for å karakterisere medarbeidere som kunnskapsmedarbeidere, men likestiller høy grad av erfaring med en formell utdanning.

1.5.3 Ledelse

Ut fra kontekst og teoretisk ståsted, finnes det mange ulike beskrivelser og definisjoner for hva ledelse er (Horner, 1997). Noen teorier tar utgangspunkt i lederens personlige evner og kvaliteter og hva som skiller de suksessfulle lederne fra de mindre suksessfulle (ibid). I denne oppgaven vil lederens eller ledelsens personlige kvaliteter ikke bli vektlagt. Derimot vil en ledelsen som en prosess bli brukt i denne oppgaven, der ledelsens fremste oppgave er å skape et motiverende miljø der medarbeiderne kan gå i den retning ledelsen utpeker (ibid). Northouse's (2010) definisjon av ledelse inneholder flere elementer: "Leadership is a prosess wherby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal" (Northouse, 2010, s. 3). Drath og Palus (1994) tar, i likhet med Northouse (2010), også fokuset vekk fra

den tradisjonelle tanken om en leder og hans eller hennes følgere, men ser i stedet på ledelse som en prosess med å koordinere innsats (Horner, 1997).

I denne oppgaven vil ledelse bli anskuet i henhold til Northouse (2010) definisjon. Denne implementerer blant annet komponenten om ledelsens innflytelse og påvirkning, snarere enn personlige trekk, noe som stemmer godt overens med anvendte teorier om ledelse, men også om motivasjon og incentiver. Prosessen i denne sammenheng vil handle om hvordan ledelsen skaper incentiver som kan påvirke medarbeidernes motivasjon gjennom reelle, symbolske og indre belønninger. Ledelsen kan påvirke medarbeiderne, men oppfattelsen av denne påvirkningen hos medarbeiderne vil være individuell.

1.6 Avgrensning

En avgrensning av oppgaven er nødvendig for å få dybde og klarhet. I det teoretiske rammeverket er det viktig at teorien som benyttes kan brukes til å besvare problemstillingen og er aktuelt og presis for nettopp dette. I tillegg må det teoretiske rammeverket gå i dybden vedrørende vår problemstilling, noe som begrenser teoriens bredde i en oppgave som dette. Da oppgavens tema er motivasjon og incentiver, begrenser oppgavens teori seg til å omhandle dette. Da ledelse anses å ha en sentral oppgave i å motivere medarbeidere og utforming av incentivsystemer, inngår også ledelse i det teoretiske rammeverket. Da motivasjon, incentiver og ledelse er begreper som kan defineres på ulike måter, har en begrepsavklaring som underbygger denne oppgaven vært med på å skape en ytterligere avgrensning.

Videre har en empiriavgrensning vært nødvendig med tanke på oppgavens omfang. Oppgaven begrenser seg til data fra informanter på to organisatoriske nivå. Empiri er hentet fra ledernivå og produksjonsnivå, og et mellomnivå er ikke representert i datainnsamlingen. Videre er empiri ikke innsamlet fra Hennig Olsens øvrige kontorer i landet, men begrenset til hovedbasen i Kristiansand.

1.7 Oppgavens videre struktur

Denne oppgaven er inndelt i fem overordnede kapitler der hver av disse inneholder varierende antall underkapitler. Oppgavens struktur videre er følgende:

Kapittel 2 Vitenskapsteoretisk tilgang: Vår vitenskapsteoretiske tilgang, hermeneutikken og fenomenologien, vil i dette kapitlet bli presentert med henblikk på anvendelse i oppgaven.

Kapittel 3 Metode: Dette kapitlet tar for seg oppgavens metodiske fremgangsmåte med utgangspunkt i det vitenskapsteoretiske ståsted.

Kapittel 4 Arbeidsspørsmål: Kapitlet presenterer fire arbeidsspørsmål til den overordnede problemstilling.

Kapittel 5 Teori: Det teoretiske rammeverket legger hovedvekt på motivasjonsteori, samt presenteres ulike incentiver og et ledelsesperspektiv. Dette kapitlet vil skape det teoretiske fundamentet for oppgaven som videre analysen og diskusjonen vil bygge på i samspill med den innsamlede empiri.

Kapittel 6 Analyse: Analysekapitlet inneholder drøftelse og analyse av den innsamlede empiri i lys av det teoretiske rammeverket som ble presentert i kapittel 2. Analysen vil struktureres etter underspørsmålene som presentert i kapittel 1 under problemformulering (1.3).

Kapittel 7 Diskusjon: Kapitlet diskuterer teoriens og metodens begrensninger.

Kapittel 8 Konklusjon: Endelig konklusjon av problemformuleringen på bakgrunn av analysen og diskusjonen.

Kapittel 9 Prosessevaluering: Avslutningsvis går vi gjennom utfordringer vi støtte på underveis i prosessen.

2 Vitenskapsteoretisk tilgang

Vitenskapsteori er teori om teori. Vitenskapsteori handler om at man reflekterer over hva viten egentlig er og hvilke antagelser og forståelser man har om det man studerer.

Vitenskapsteori handler dermed også om hvordan man som forsker tar stilling til og oppfatter data (Jordansen & Madsen, 2010, s. 40-41). Når man skal utarbeide en vitenskapelig oppgave, må man derfor kartlegge vitenskapens teoretiske tilgang for å få noen antagelser om hvordan man tilnærmer seg viten. Vi vil med dette anskue viten ut fra en hermeneutisk tilgang. I nedenstående avsnitt, vil denne vitenskapsteoretiske tilgangen bli drøftet.

2.1 Hermeneutikken

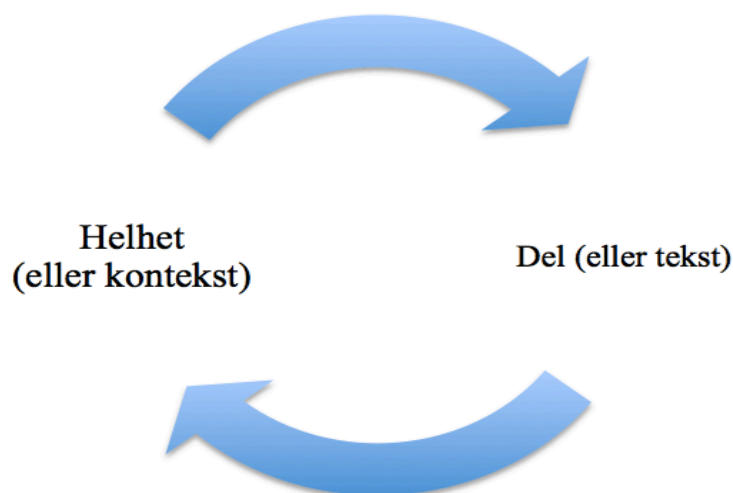
Utgangspunktet i hermeneutikken er å fortolke, fremfor å forklare (Egholm, 2014, s. 90). Ting i verden oppleves alltid av et individ som tillegger det mening. Hermeneutikken ønsker dermed å forstå hvordan de involverte individene oppfatter bestemte fenomener og begivenheter ut fra et perspektiv, som er forankret i det konkrete sted og den konkrete tid (ibid). Nettopp fortolkning er et sentralt begrep i oppgavens resultater, da vi benytter fortolkning til å oppnå en forståelse i stedet for en forklaring. De forholdene vi ønsker å undersøke i oppgaven er bevissthetsfenomener hos individer som vi som forskere ikke har direkte adgang til. Derfor må vi oppstille fortolkninger av respondentenes utsagn og sette det i teoretisk perspektiv, for dermed å kunne danne oss en forståelse av hvilke incentiver som motiverer medarbeiderne.

Det ontologiske utgangspunktet for hermeneutikken er relativ. Det betyr at med hermeneutikk som utgangspunkt, antar vi at de meningene og betydningene som studeres finnes i virkeligheten, og at det er som forskere, vår oppgave å erkjenne dem (Egholm, 2014). På denne måten, sett i et filosofisk perspektiv, spiller altså forståelsen og tolkningen en sentral rolle, men også erkjennelsen av våre fordommer.

Den hermeneutiske epistemologi går derfor ut på å fortolke talen eller teksten for å fremanalysere den meningen eller betydningen som ligger gjemt (Egholm, 2014). Strategien er å ta utgangspunkt i de fordommene og forståelsene som ligger til grunne for de

fenomenene man studerer, for dermed å kunne få adgang til en bedre og dypere fortolkning (ibid). Det vil si, at selv om vi forsøker å opprettholde en objektiv holdning til forskningsområdene, vil vår opparbeidede forståelse likevel ha en betydning på utfallet av analysen. Faktorer som kan spille en rolle i denne sammenheng kan være kultur, oppvekst, erfaringer og utdanning. Derfor vil vi gå frem med en åpen tilnærming i intervjusituasjonen med fokus på at respondenten selv skal skape intervjuet, med en viss ramme vi beveger oss innenfor ved hjelp av intervjuguiden.

Den hermeneutiske sirkel vil være relevant i forbindelsen med vår egen fortolknings- og erkjennelsesprosess av det som skal undersøkes. Her vil vi sette vår egen forståelse og egne antagelser i spill for å være i stand til å erkjenne noe nytt om det undersøkte. Den hermeneutiske sirkel er en typisk anvendt metode i vitenskapen til fortolkning av fenomener og tekster, og er meget relevant i forhold til intervjuforskning. Den dialogen som leder til intervjutekster vil belyses og fortolkes, hvor det vil oppstå sirkelbevegelser mellom intervjuteksten og oss som forskere. Det vil si at det vil oppstå en vekselvirkning mellom del og helhet, hvor delene kun kan forstås hvis helheten inndras. Herfra, ved å tolke delene ut i fra helheten, vil vi oppnå nye erkjennelser fra delene, hvilket gir oss anledning til å gjentolke helheten. (Fuglesang, 2004, s. 313).



Figur 1: Den hermeneutiske sirkel

2.2 Fenomenologien

Hermeneutikken er en form for epistemologi, hvor empirien er fenomenologisk. Begges formål er å forstå den menneskelige erfaring og handling, men hvor fenomenologien er interessert i å beskrive og forstå fenomener og praksiser, er hermeneutikken fremfor alt interessert i å kunne beskrive og forstå fortolkninger (Egholm, 2014, s. 104). I det fenomenologiske perspektivet fokuserer man på hvordan verden (begivenheter og fenomener) fremstår for det enkelte individ, uten at forskerens forståelse av fenomenet spiller inn på forståelsen (ibid). Ved å anvende empirisk fenomenologi gir det oss mulighet til å forstå fenomener ut i fra informantenes egne perspektiver fra deres forståelse av verden, slik den oppleves for oss som forskere.

Casestudier er en godt egnet hermeneutisk metode til å undersøke fenomener som dette, fordi man ut i fra systematiske og detaljerte beskrivelser kan få en helhetlig forståelse av fenomenet (Voxted, 2006, s. 41). Casestudiet er ikke en “ren” tanke og observasjonsmessig isolering av den studerende case, men styrken er en overbetonet bruk av induktive metoderegler og et fenomenologisk syn på menneskelig atferd (Voxted, 2006, s. 164). Edmund Husserl regnes som den moderne fenomenologiens grunnlegger og setter spørsmålsteget ved at bevisstheten mulig kan avspeile en objektiv virkelighet. Det eneste menneskets bevissthet har adgang til er verden som den oppleves. Den fenomenologiske grunnantagelse kan derfor kort betegnes som: *«Det findes ikke en adgang til verden, der er uafhængig af den der iagttager verden»* (Voxted, 2006, s. 70). Ved å benytte oss av en fenomenologisk empiri, mener vi at resultatene derfor vil avhenge av hvilken “bagasje” samtlige av respondentene tar med seg i sin forståelse av motivasjon. Ved å gjennomføre flere intervjuer med ulike medarbeidere med forskjellige hierarkiske stillinger, produseres en beskrivelse av en felles forståelse av Hennig-Olsens motivasjonspraksis, og dermed vil det dannes intersubjesubjektive oppfattelser. På den måten er målet å beskrive det undersøkte på en måte som også er dekkende for personene som inngår i undersøkelsen.

2.3 Vitenskapsteori i praksis

De forskjellige vitenskapsteoretiske perspektivene vi har rettet søkelyset mot har mange fellestrekk, og grovt sett, kan de plasseres under betegnelsen “fenomenologisk - hermeneutisk tilnærming”. Gjennom en kombinasjon av fenomenologiens krav om å la fenomenet fremstå så mye som mulig på egne premisser, og den hermeneutiske sirkelens innebygde henstilling om å veksle mellom refleksjon og erfaring, del og helhet, forståelse og erfaringstolkning, kan fenomenologi og hermeneutikk bidra til å belyse våre funn. Med teorien som en fordom, som muliggjør spørsmål til disse praksisfeltene, avdekker case-studiet på et fenomenologisk og hermeneutisk grunnlag praksis og virkelighet i den konkrete organisasjon (Filmer et. al 1972).

2 Metode

3.1 Analyse av problemstilling

Metode er en viktig del i en oppgave som dette, da det er problemstillingen som legger utgangspunktet for hvilket undersøkelsesopplegg som brukes til datainnsamling. I analysen av problemstillingen, vil problemstillingens åpenhet og generaliserbarhet diskuteres, i tillegg til om den er beskrivende, forklarende eller fortolkende.

Med bakgrunn i det hermeneutiske paradigme, vil en induktiv tilgang være hensiktsmessig. Det er igjennom den konkrete interaksjon med det undersøkte at man som undersøger begynner å gjøre seg opp en mening om det som skjer i organisasjonen, og at man da kan utfordre den eksistensielle litteraturens og teoriens forklaringer på hva som foregår (Darmer et al, 2010,165). Med denne undersøkelsen ønsker vi å studere et fenomen med et åpent sinn, noe som derfor gjør det hensiktsmessig å tre inn i intervjusituasjonen med en fleksibel problemformulering. Dette gjør at vi som intervjupersoner kan formes etter hvilke aspekter og utsagn som måtte dukke opp, noe som ofte kan vise seg å være nødvendig i denne typen studier.

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hva som motiverer de ansatte i Henning Olsen på to organisatoriske nivåer. For å forstå hva som motiverer de ansatte, vil oppgaven ta utgangspunkt i ulike incentiver for å forstå hvor de ansattes motivasjon befinner seg. Dette er temaer som det har blitt gjort få, eller ingen undersøkelser på fra før av i organisasjonen, men som er høyst aktuelt for bedriftens videre utvikling. Vi vil med dette skape nye forståelsesrammer rundt dette temaet, for å belyse et nytt verdiskapende aspekt basert på våre fortolkninger. I henhold til vår problemformulering, er det hensiktsmessig å studere fenomenet i dybden, fremfor bredden. Derfor er generalisering av resultatene heller ikke noe mål med denne undersøkelsen.

Den induktive tilgangen brukes ofte i sammenhenger med eksplorative undersøkelser, noe som også er tilfellet ved vårt studie. Vi ønsker med dette å finne ut av hva som bidrar til motivasjon hos de ansatte i Hennig Olsen, hvilke incentiver denne motivasjonen genereres

gjennom og hvordan et fremtidig ideelt incentivsystem kan utformes, ved å knytte det opp mot teori i etterkant. Induksjonens kritikk dreier seg om at man ofte kan bekrefte de holdningene man har i forkant. Dette punktet kan vi omgå ved å benytte oss av hermeneutikken som understreker at man skal være bevisst over sine fordommer og kaste dem aktivt i spill og minimere bekreftelsestilbøyeligheten (Andersen, 2010).

3.2 Etske betraktninger

Innen intervjuforskning kan det oppstå etske problemer, mye på grunn av de komplekse forholdene som foreligger ved å utforske menneskers liv og følelser, samt legge frem beskrivelser i offentlighet. Etske spørsmål preger hele forløpet i en intervjuundersøkelse og man bør ta hensyn til mulige etske problemer fra begynnelsen av undersøkelsen til den endelige rapporten (Kvale, 2009, s. 80).

Informantene vil bli informert om bruken av det innsamlede datamateriell og videre bruk i oppgaven. Dette kommer ti å bli formidlet via et muntlig informerende samtykke før intervjuet starter i henhold til Kvaless (2009) kriterier. Informasjon som undersøkelsens overordnede formål, hovedtrekkene i designet og informantenes frivillige deltakelse, er essensielle emner som innledningsvis skal klareres på forhånd. Empirien baseres også på henholdsvis få informanter, og siden de forskjellige avdelingene består av få personer, kan det være mulig for enkelte lesere å tyde hvem informantene er. Av den årsaken kommer vi ikke til å nevne informantenes kjønn eller tilhørende avdeling i analysen. Informantenes fortrolighet skal beskyttes, og derfor vil lydopptak bli slettet ved studiens slutt, samtidig som alle transkriberinger vil bli vedlagt anonymt ved innlevering av oppgaven. Nyten av undersøkelsen er i hovedsak for vår egen del, for å tilegne oss større kunnskaper innenfor motivasjon, incentiver og ledelse i praksis. Samtidig kan oppgaven gi nytte til Hennig Olsen som bedrift, da ledelsen vil bli bevisste på hvilke motivasjonsaspekter som ligger til grunne hos deres ansatte og hvilke incentiver som er gjeldende og videre kan integreres i deres egne incentivsystemer.

3.3 Produksjon av empiri

Produksjonen av empiri utarbeides gjennom et innledende intervju med vår kontaktperson Linda Larsen (HR sjef i Hennig-Olsen), etterfulgt av syv dybdeintervjuer med ulike medarbeidere i organisasjonen, derav to toppledere, en mellomleder og fire produksjonsmedarbeidere fra forskjellige avdelinger. Den valgte forskningsmetoden er basert på det kvalitative forskningsintervju, med bakgrunn i Steinar Kvale (2009), Søren Voxted (2006) og Ib Andersens (2010) forskningsteorier.

3.4 Det kvalitative forskningsintervju

I samfunnsvitenskapelige sammenhenger og organisasjon og ledelse, spiller kvalitative metoder en stor rolle. Darmer et al. (2010, s. 213). beskriver kvantitative metoder som velegnede til å generere tallstørrelser, mens kvalitative metoder som meget orienterte mot å frembringe mening og forståelse.

Den store utbredelsen av kvalitative intervju innen organisasjon og ledelse kan begrunnes med muligheten for å komme i en dialog med informanten og skape en større forståelse for det som skal undersøkes. Dette er viktig når formålet er å utforske respondentenes livs verden (Darmer et al, 2010, s. 213). I henhold til vår vitenskapsteoretiske fremgangsmåte, går dette i tråd med den fenomenologiske tilgangen, hvor formålet er å studere og forstå et fenomen.

Siden fenomenologien dreier seg om forståelsen av et fenomens liv og verden, bør iscenesettelsen av intervjuet tilrettelegges for intervjupersonene til å beskrive deres synspunkter på nettopp denne måten. Den innledende fasen i intervjuet er svært avgjørende, da respondenten gjerne ønsker en klar oppfattelse av intervjupersonen så det kan skapes en trygghetsfølelse til å snakke fritt. Det skapes god kontakt ved at intervjueren lytter oppmerksomt og viser interesse, forståelse og respekt for hva intervjupersonen sier og ved at intervjueren er avslappet og klar over hva han eller hun ønsker å vite (Kvale, 2009, s. 148).

Goulding (1999) hevder også at siden det er den intervjuedes livsverden som er i fokus, spiller språket en viktig rolle på den måten, at intervjupersonen skal ha mulighet til å uttrykke sine opplevelser med sine egne ord (Voxsted, 2006, s. 187). Det betyr at intervjuer med et fenomenologisk utgangspunkt ikke stiller særlige faglige eller intervjuetekniske krav til intervjueren i normal forstand. Til gjengjeld er det viktig at intervjueren besitter empati og kan tale med de intervjuede på en naturlig måte, så likt som mulig deres eget språk (ibid).

I et kvalitativt forskningsintervju blir viten produsert sosialt, i et samspill mellom intervjuer og intervjuperson. Denne formen for innhenting av data kan også kritiseres ved at kvaliteten av den produserte empiri avhenger av kvaliteten av intervjuerens ferdigheter og viten om emnet. Omfattende trening er nødvendig for å bli en høyt kvalifisert intervjuer (Kvale, 2009). Dette er noe vi som intervjupersoner ikke har, og kan muligens gjøre utslag på respondentenes svar.

3.4.1 Det eksplorative intervju

Eksplorative intervju betraktes som en slags “pilotundersøkelse”, hvor man oppnår så mye viten at man kan stille mer presise spørsmål som en del av et dybdeintervju (Voxted, 2006, s. 186). Intervjuet med Linda Larsen fungerer dermed som en innledende fase til vår problemformulering, da vi anvender en eksplorativ tilgang for å danne oss et inntrykk av situasjonen. I tråd med den hermeneutiske sirkel, er dette et innledende intervju som har som formål å hjelpe oss i oppbygningen av teori og videre forberedelser til de neste intervjuene. Dette intervjuet kan derfor betraktes som det første steget i vår forståelse av situasjonen, grunnbrikken i det som videre skal undersøkes.

Intervjugjennomføring

Taylor (2005) hevder at hvis formålet er å oppbygge nye teoretiske forståelsesmåter, vil det første intervjuet være meget ustrukturert og bevege seg i retninger som defineres av samtalen, mens senere intervju blir mer og mer semistrukturerte, ettersom som ny forståelse, begreper og teoretiske sammenhenger utvikler seg (Voxted, 2006, s. 187). Ettersom denne formen for datainnsamling er meget innledende og grunnleggende for den videre forskningen, er det naturlig at intervjuet arrangeres tidlig i prosessen. Denne samtalen regnes dermed som

grunnlaget for vår forståelse av Hennig Olsens behov for kartlegging av motivasjon og vurdering av incentivsystemer hos de ansatte i organisasjonen.

3.4.2 Dybdeintervju

Intervjuer som gjennomføres i forbindelse med den egentlige undersøkelsen, vil ofte kunne karakteriseres som dybdeintervju. Malhotra (2004) beskriver dybdeintervjuer som “ustrukturerte, direkte, personlige intervjuer med en enkelt respondent” (Voxted, 2006, s. 186). Denne formen for intervju er relevant hvis formålet er å forstå hvordan mennesker i en konkret organisasjon opplever og forstår en problemstilling (ibid). Siden vårt formål med undersøkelsen er å kartlegge de individuelle medarbeidernes motivasjon i deres arbeid, er dette dermed et naturlig valg av fremgangsmåte. I henhold til hermeneutikken, vil dette regnes som det neste steget i den hermeneutiske sirkel, derav dannelsen av en dypere forståelse av situasjonen.

Utvelgelse av informanter

Når det er besluttet å gjennomføre en undersøkelse av et bestemt fenomen, må man først overveie hvorvidt vi skal ha med alle enheter eller kun en del av dem (Andersen, 2010, s. 111). Siden vårt formål med undersøkelsen er å sammenligne de ansattes motivasjon fordelt på ulike organisatoriske nivåer, er det hensiktsmessig å foreta intervjuer med et utvalg fra hver side av den hierarkiske skalaen.

Informantene skal derfor tilfeldig utvelges for å skape validitet, med det kriteriet at de har ulike hierarkiske stillinger i organisasjonen. Det forutsetter at utvalget inneholder et sett med ledere og et sett med produksjonsmedarbeidere.

Intervjugjennomføring

Intervjuene vil finne sted på Hennig Olsen sine lokaler med kriterier om at møteplassene er skjermet for forstyrrelser. I henhold til Voxted (2006) kan lengden på dybdeintervjuer være fra 30 minutter og oppover. Dette kriteriet vil dermed være vårt holdepunkt til forberedelser og design av intervjuet.

Vår oppgave er å lytte til respondenten, være interesserte og fremstå avslappet rundt det som blir fortalt. Men i tråd med det semistrukturerte undersøkelsesdesign, er det også hensiktsmessig å utarbeide en intervjuguide. Guiden vil dermed fungere som et sett med retningslinjer for å sikre svar på de nødvendige spørsmålene, men som vi ikke forpliktes til å følge punktvis.

I henhold til Kvaale (2009) er det også hensiktsmessig å foreta lydopptak til transkriberinger, noe som går i tråd med hermeneutikken og vår ytterligere forståelse av situasjonen gjennom grundig bearbeidelse av data. Dette gjør det også mulig for oss som intervjupersoner å være mest mulig naturlig lyttende under samtalen, samt eliminere vanskeligheten ved det å måtte skrive ned all data. I tillegg vil det gi oss frihet til å konsentrere oss om intervjuets emne, dynamikk og det non-verbal kommunikasjon. (ibid). Som de andre kriteriene, må dette også klareres med informantene i forkant.

Transkribering av intervju

Kort tid etter intervjusituasjonen finner sted, skal det gjennomføres transkriberinger av alle intervjuene. Transkribering av intervju fra muntlig til skriftlig form strukturerer intervjusamtalene i en form som egner seg til nærmere analyse og utgjør i seg selv den første analytiske prosess (Kvale, 2009, s.202). Forskere som transkriberer deres egne intervjuer lærer meget om deres egen intervjustil, under transkriberingen vil de til en viss grad huske eller komme i tanker om de sosiale og emosjonelle aspekter av intervjusituasjonen, og vil allerede ha begynt meningsanalysen av det som ble sagt (Kvale, 2009, s.202). Vi anser derfor denne formaliteten som både nyttig og nødvendig, da det vil gi oss større empirisk dybde til analysen, samt lærdom av egne intervjuprestasjoner.

Koding

Når transkriberingen av intervjuene er gjennomført, vil den innsamlede data kodes for å skape oversikt og en dypere forståelse (Charmaz, 2014). Da vi har et hermeneutisk og fenomenologisk vitenskapsteoretisk utgangspunkt, vil vi videre kode etter prinsippene i Grounded Theory. Med utgangspunkt i hermeneutikken hvor en induktiv tilgang å foretrekke, stemmer det godt overens med Grounded Theory og vår empiriinnsamling (ibid).

Etter Grounded Theory's prinsipper består koding av data av minst to faser; initial koding og fokusert koding (Charmaz, 2014, s. 109). Vi vil gjennomføre begge disse fasene. I den initiale kodingen, som karakteriseres som en mer åpen koding enn fokusert koding, vil vi arbeide mot å finne karakteriseringene av det viktigste og mest relevante innholdet i den innsamlede data. Da dette er en åpen fase, lar dette oss være åpne for nye mønstre som vi i utgangspunktet ikke hadde forutsett. Dette gjøres etter Charmaz's (2014) eksempel der kodingen kommer til uttrykk i stikkordsform i margen i de transkriberte intervjuene (Charmaz, 2014 s. 110-111).

I den åpne kodingen vil vi dermed kunne se noen mønstre vi kan ta videre med inn i den fokuserte kodingen (Charmaz, 2014, s. 138). Her vil signifikant og hyppig data fra den åpne kodingen bli trukket ut. Dette vil utføres med alle intervjuene.

3.4.3 Validitet

Validitet dekker begrepene gyldighet og relevans ved oppgavens metode. Gyldigheten sier noe om den generelle overensstemmelsen mellom den teoretiske og den empiriske begrepsplanen. Relevansen sier noe om hvor relevant det empiriske begreps- eller variabelutvalget er for vår problemformulering (Andersen, 2010, s. 83). Validitet refererer derfor til alminnelig språkbruk, riktigheten og styrken av et utsagn. Kvale (2009) viser også til viktigheten ved å stille oss spørsmålet om vi faktisk måler det vi tror vi måler. Å validere er å kontrollere, spørre, teoretisere og å kartlegge, samt undersøke kilder til ugyldighet (Kvale, 2009).

Det inngår mange forskjellige psykologiske prosesser i motivasjon. Man er gjerne bevisst når man er motivert, men man er ikke nødvendigvis klar over nettopp *hvilke* psykologiske prosesser som har ledet til denne motivasjonen. Derfor er det viktig at vi stiller spørsmål til validitet og reliabilitet når vi skal undersøke motivasjon. I henhold til Hein (2009) er det viktig å gjøre seg opp noen tanker om i hvor stor grad intervjupersonene overhodet er i stand til å svare på hva som motiverer dem, eller om de i det hele tatt *vil* svare. Dette aspektet er en vesentlig påvirkningsfaktor til validiteten. Hertzberg et al. (2008) viser til en stor forskjell på det sosiale akseptet som henger sammen med forskjellige svar. Det kan for eksempel være en spesiell kultur i en organisasjon hvor det ikke er ok å fortelle at man motiveres av lønn,

mens i andre kulturer er det helt akseptabelt. Dette avhenger av de normene og verdiene som eksisterer i den kulturen man er en del av, og som gjør at det kan være ting som er mer eller mindre legitime å svare (Hein, 2009). Denne problematikken kan løses ved innføring av anonymitet, noe vi vil anvende for å generere valide svar fra respondentene

3.4.4 Reabilitet

Reliabiliteten angir hvor sikkert og presist vi måler det vi faktisk måler, med andre ord i hvor stor grad resultatene fra et måleinstrument eller målemetode blir påvirket av tilfeldigheter. Man må derfor sørge for at en så stor andel som mulig av målingene er fri for unøyaktigheter. (Andersen, 2010). Denne troverdigheten refererer til sannheten som er opplevd, følt og erfart av de som skal studeres. Ved en diskusjon om sannhetsverdien i kvalitativ forskning og resultatene av forskningen, er det introdusert tre begreper: troverdighet, pålitelighet og bekreftbarhet (Kvale, 2009). Reliabilitet omhandler troverdigheten og konsistensen av forskningsresultatene og behandles ofte i tråd med spørsmål om hvorvidt resultatet kan genereres på et annet tidspunkt av andre forskere. Det blir stilt spørsmål til reliabilitet både under intervjuprosessen, fra transkriberingene og i analysen (ibid).

For å sikre et troverdig og konsistent resultat av intervjuene, vil vi ved å utføre transkriberinger av samtalene, sikre reliabilitet og troverdighet. Ved å skrive direkte av fra lydopptaket, vil det gi oss en bedre sjanse til å oppdage viktige uttalelser og poeng til senere i analysen.

4 Arbeidsspørsmål

Etter å ha gjort rede for den gjeldende vitenskapsteori, samt presentert den metodiske fremgangsmåten til vårt studie, vil vi nå kunne utarbeide relevante underspørsmål tilknyttet vår problemformulering. Disse spørsmålene vil understøtte besvarelsen, samt fungere som en retningslinje til utarbeidelsen av intervjuguiden. Videre vil disse underspørsmålene definere analysens struktur, basert på fire temaer. De fire underspørsmålene er følgende:

- 1 Hva kjennetegner opplevelsen av motivasjonen hos produksjonsmedarbeiderne og kunnskapsmedarbeiderne?
- 2 Hvilke incentiver kan påvirke motivasjonen til produksjonsmedarbeiderne og kunnskapsmedarbeiderne?
- 3 Hvordan fungerer dagens incentivsystem i Hennig Olsen?
- 4 Hva skal til for å øke motivasjonen hos medarbeiderne i Hennig Olsen?

Etter å ha gjennomført intervjuprosessen i Hennig Olsen med bakgrunn i de nevnte underspørsmål, vil vi deretter søke større forståelse av intervjupersonenes verden ved å anvende relevant teori. I råd med den hermeneutiske sirkel og vår induktive tilgang til å løse problemstillingen, kommer derfor det nedenstående kapittel til å omfatte oppgavens teoretiske fundament, basert på informasjonen fra vår innsamlede data.

5 Teori

Dette kapittelet tar utgangspunkt i oppgavens overordnede teoretiske grunnlag som videre vil danne grunnlag for analysen. Teoridelen er inndelt i to hovedtematemaer; motivasjon og incentiver. I tillegg vil ledelse, herunder verdibasert ledelse, i siste del av kapittelet bli presentert da ledelsens funksjon viste å ha en påvirkning på de ansattes motivasjon, enten direkte eller indirekte. Ulike motivasjonsteorier vil først bli fremlagt med den hensikt og forsøke å forklare menneskers handlinger. Deretter vil incentiver bli presentert, da motivasjonsteorien betegner incentiver som målet for den motiverte handling⁴. Kapittelet om incentiver vil fokusere på både reelle belønninger, symbolske belønninger og indre belønninger som incentiver for ansattes motiverte handlinger. Til sist vil det teoretiske rammeverket bli supplert med et ledelsesperspektiv med fokus på motivasjon gjennom en verdibasert ledelse.

5.1. Motivasjon

Motivasjon er utledet av det latinske ordet *movere*, som betyr å bevege (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). Det finnes mange ulike definisjoner av motivasjon der ulikt fokus vektlegges. Det finnes en jungel av motivasjonsteorier, og å danne seg et bilde av motivasjon, kan være utfordrende (Christensen, 2013). I denne oppgaven anskuer vi motivasjon som en faktor som er ulik fra menneske til menneske, og en forståelse av at motivasjon kan oppleves ulikt, både med tanke på hva som oppleves som motiverende og hvorfor man motiveres. Franken (2002) definerer motivasjon følgende:

«Motivation is the factors for and in a specific individual, which activates, channels and sustains behaviour towards a certain goal» (Franken, 2002)

Denne definisjonen implementerer flere elementer, og beskriver dermed motivasjon ut fra et bredere perspektiv enn kun en bevegelse. Frankens (2002) definisjon tydeliggjør hvordan motivasjon er individuelt og noe som varierer fra individ til individ, et fokus som også er

⁴ <https://snl.no/incentiv>

gjeldene for denne oppgaven.

Indre og ytre motivasjon

Ryan og Deci definerer indre motivasjon som *"The doing of an activity for its inherent satisfactions rather than for some seeable consequence"* (Ryan & Deci, 2000, s. 56). Å være indre motivert vil dermed si at man gjør noe fordi man finner selve arbeidet tilfredsstillende. Man kan koble den indre motivasjonen til oppgaver eller aktiviteter ved at den indre motivasjonen er noe som eksisterer i forhold mellom individet og oppgaven (ibid). Individer vil være indre motivert av forskjellige oppgaver, som videre kan forklare hvor mye engasjement individer legger i ulike oppgaver. En oppgave kan være motiverende for en medarbeider, mens en annen ikke vil ha den samme indre motivasjonen til oppgaven. Hackman og Oldhams (1976) teori om jobbkarakteristikk er et eksempel der teoretikere har forsøkt å avdekke hvordan kjennetegn ved selve arbeidet tilrettelegger for indre motivasjon hos medarbeiderne. Deres bud vil bli konkretisert under situasjonsteorier (4.2.4).

Ryan og Deci (2000) hevder at langt i fra de fleste er drevet av en indre motivasjon i jobbsammenheng. I voksen alder stilles man ovenfor krav, både sosialt og i jobbsammenheng, som ikke nødvendigvis vekker en indre motivasjon hos mennesker, men som man stilles til ansvar for. Da vil den ytre motivasjonen være det som driver mennesker. Ryan og Deci (2000) definerer ytre motivasjon følgende: *"Extrinsic motivation, which refers to doing something because it leads to a separable outcome"* (Ryan & Deci, 2000, s. 55). Ryan og Deci (2000) hevder imidlertid at det finnes ulike typer ytre motivasjon basert på graden av autonomi som er forbundet med handlingene. Hvordan kan man motivere mennesker når det ikke foreligger en indre motivasjon, samtidig som man skal unngå ytre press? Ryan og Deci (2000) mener det handler om internalisering og integrasjon av de verdiene og normene som finnes i organisasjonen (Ryan & Deci, 2000, s. 60). De oppdeler ytre motivasjon i fire undergrupper der motivasjon er styrt av ytre regulering, innehar den laveste graden av autonomi og opplevelsen av kontroll er stor, mens i den andre enden finner man motivasjon basert på integrasjon. Når den ytre motivasjonen er regulert av integrasjon, mener Ryan og Deci (2000) at det hersker høy grad av autonomi. Denne formen for ytre motivasjon forekommer når individer tar verdier og normer som finnes i bedriften og gjør de til en del av sine egne (Ryan & Deci, 2000, s. 62). Selv om denne formen for motivasjon kan ligne på indre motivasjon,

ligger forskjellen i at integrasjonen og identifiseringen av normer og verdier gjøres fordi det forventes et utfall av å gjøre nettopp det, og det en tilfredsstillelse i selve det å gjøre det (ibid).

Psykologisk kontrakt

Denne internaliseringen kan sammenlignes med den psykologiske kontrakt som Rousseau (1995) presenterer. Psykologisk kontrakt handler om individets oppfatninger som er formet av organisasjonen etter en enighet mellom individets og dens organisasjon (Rousseau, 1995, s. 9). Denne kontrakten kan også gjelde mellom medlemmer av en gruppe, der medlemmene er organisasjonens medarbeidere. Den psykologiske gruppekontrakten skapes på bakgrunn av medlemmenes felles løfte til organisasjonen (ibid). Gruppens medlemmer skaper felles syn som blir gjeldene for alle medlemmene, også nye medlemmer som måtte komme til gruppen. Sett i en organisatorisk kontekst kan internalisering av verdier og normer som Ryan og Deci (2000) omtaler, antas å bygges gjennom en psykologisk kontrakt mellom flere medarbeidere i organisasjonen.

Prososial motivasjon

Prososial motivasjon har blitt sammenlignet med indre motivasjon, men prososial motivasjon speiles i personlighetstrekk som empati, hjelpsomhet og om man bryr seg om andre (Grant, 2008, s. 49). En annen forskjell mellom indre motiverte medarbeidere og prososialt motiverte medarbeidere, er *hvorfor* de yter (ibid). Prososial motivasjon handler om at man har en sterkt ønske om å hjelpe og gjøre andre mennesker godt. Men hvorfor hjelper vi andre? Shah og Gardner (2008) hevder det finnes flere forklaringer, der målet for hvorfor vi hjelper er ulikt. Mennesker kan hjelpe andre fordi det vil ha en positiv konsekvens for en selv, det bedrer forholdet til den man hjelper, motivasjonen for å hjelpe er av egeninteresse (Shah & Gardner, s. 137, 2008). Men målet for å hjelpe kan også være at det er fordelaktig for en kollega eller en større gruppe. Når målet er å hjelpe en gruppe fordelaktig, er det snakk om en kollektiv fordel og ikke kun hos enkelte (Shah & Gardner, 2008). Når individets motivasjon ligger i å belønne gruppen i stedet for en selv, kan dette handle om at man har en sterk gruppeidentitet, og motivasjon av det kollektive (ibid). Ved at en organisasjon har høyt level av prososial adferd hos medarbeiderne, vil dette bidra til å forme normene i organisasjonen (Nielsen, et al., 2005, referert i Turnipseed, 2005).

Som ovenstående viser kan prososial motivasjon bunne i egeninteresse eller en interesse for det kollektive. Dette kan videre knyttes til Organizational Citizenship Behavior (OCB). Termen OCB handler om medarbeideres motivasjon for å gjøre noe ekstra eller frivillig for organisasjonen sin som ikke fanges opp av et belønningssystem (Turnipseed, 2005).

Medarbeideren går utover sine formelle oppgaver som fremkommer i en typisk arbeidskontrakt og presterer over hva som er forventet på en måte som er fordelaktig for organisasjonen (Reed & Kidder, 2005, referert i Turnipseed, 2005). Ved høy opplevelse av OCB hos medarbeideren, kan dette blant annet komme til uttrykk ved at medarbeiderens adferd indikerer at han eller hun oppriktig bryr seg om organisasjonens og dens overlevelse (Nielsen, et al., 2005, referert i Turnipseed, 2005). Tradisjonell OCB-forskning hevder at når medarbeideren yter ekstra for å gagne organisasjonen, er dette knyttet til en indre belønning hos individet (Reed & Kidder, 2005, referert i Turnipseed, 2005). Reed og Kidder (2005) hevder derimot at antagelsen om en indre belønning vanskelig kan generaliseres da forventninger om en ytre belønning kan være til stede hos medarbeideren i en større eller mindre grad (Turnipseed, 2005)

Interpersonelle forhold

Mens OCB handler om tilhørighet til organisasjonen, kan behov for tilhørighet til kollegaer være en grunnleggende motivasjonsfaktor (Baumeister & Leary, 1995). Motivasjon til å forme og opprettholde interpersonelle bånd, er ikke ny som sådan. Behovsteoretikeren Maslow hevet allerede i 1968 at individer har behov for kjærlighet og tilhørighet til andre mennesker. Baumeister og Leary (1995) konkretiserer behovet for interpersonelle forhold; behovet for tilhørighet er behovet for å forme og opprettholde et minimum antall av interpersonelle forhold (s. 499). Baumeister og Leary (1995) hevder særlig to faktorer spiller inn på individers behov for tilhørighet. Den første handler om at mennesker har behov for kontakt med andre mennesker, mens den andre faktoren handler om at mennesker har behov for å føle at det er et mellommenneskelig forhold preget av stabilitet. Hvordan mennesker oppfatter det mellommenneskelige forholdet, er essensielt for at behovet for interpersonelle forhold skal dekkes (Baumeister & Leary, 1995, s. 500). Individer i et mellommenneskelig forhold må tro at den andre personen oppriktig bryr seg (ibid).

Psykososialt arbeidsmiljø

Psykososialt arbeidsmiljø er en samlebetegnelse for flere faktorer som omhandler hvordan medarbeiderne på jobben har det med fokus på det mellommenneskelige⁵. Hvordan psykologiske og sosiale faktorer spiller inn på arbeidet, kan også ses i sammenheng med behovet for interpersonelle forhold slik Baumeister og Leary (1995) hevder mennesker har behov for mellommenneskelige forhold. Psykososiale forhold kan ses som å omfavne større enn kun mellommenneskelige forhold ved at psykososiale forhold omfavner hele det sosiale miljøet som finnes på en arbeidsplass (Siegrist & Marmot, 2004). Hvordan medarbeiderne oppfatter det sosiale miljøet er en subjektiv opplevelse, og kan derfor være vanskelig å presisere⁶. En lang rekke indre og ytre faktorer som i samspill mellom individ, kollegaer og bedriften har påvirkning på det psykososiale miljøet (ibid).

Marianne Svenslis (2013) beskrivelse av et psykososialt arbeidsmiljø setter fokus på begrepets sammensatthet:

«Det handler om det helhetlige arbeidsmiljøet. Både de organisatoriske, sosiale og mellommenneskelige faktorene som påvirker arbeidstakernes arbeidsevne, velferd og helse og sammenhengen mellom disse. Selve jobben kan for eksempel være rutinepreget, men et godt samhold i arbeidsgruppa oppveier langt på vei ulempene.»⁷

Psykososialt arbeidsmiljø blir stadig knyttet til stress eller motivasjon i forskning (Skogstad, 2003). Motivasjon og psykososialt arbeidsmiljø er tett knyttet til hverandre, noe som også kommer frem i enkelte motivasjonsteorier som legger jobbtilfredshet til grunne for motivasjon.

⁵ <http://www.uib.no/hms-portalen/75354/psykososialt-arbeidsmilj%C3%B8#>

⁶ <https://www.regjeringen.no/no/dokument/dep/kd/lover/regler/reglement/2006/veileder-til-opplaringsloven-kapitel-9a-/3/id437839/>

⁷ <http://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Arbeidsmiljo-og-HMS/Psykososialt-og-organisatorisk-arbeidsmiljo/>

5.2 Klassisk motivasjonsteori

Det finnes et mangfold av motivasjonsteorier, og mange av disse overlapper hverandre, bygger videre på hverandre eller spesialiserer seg på ulike sider ved de forskjellige teoriene (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Motivasjonsteoriene som vil bli presentert i dette kapitlet er følgende; behovsteori, kognitiv teori, sosial teori og situasjonsteorier. Et sentralt siktemål i disse teoriene, handler om å forklare det mennesker foretar seg og hvordan organisasjoner kan utformes med henblikk på motivere sine medarbeidere. Ulike motivasjonsteorier baserer seg på forskjellige antagelser om hva som motiverer mennesker og hvorfor mennesker motiveres (Christensen, 2013).

- Behovsteorier: Å dekke grunnleggende behov er adferdens drivkraft.
- Kognitive teorier: Forventninger om belønning og måloppnåelse danner grunnlaget for motivasjonen.
- Sosiale teorier: Den motiverte adferd avhenger av hvorvidt individet opplever rettferdighet.
- Situasjonsbestemte teorier: Trekk ved selve arbeidet og jobbsituasjonen avgjørende for individets motivasjon.

Teoriene tar utgangspunkt i henholdsvis biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som utgangspunkt for motivasjon, dens retning og intensitet.

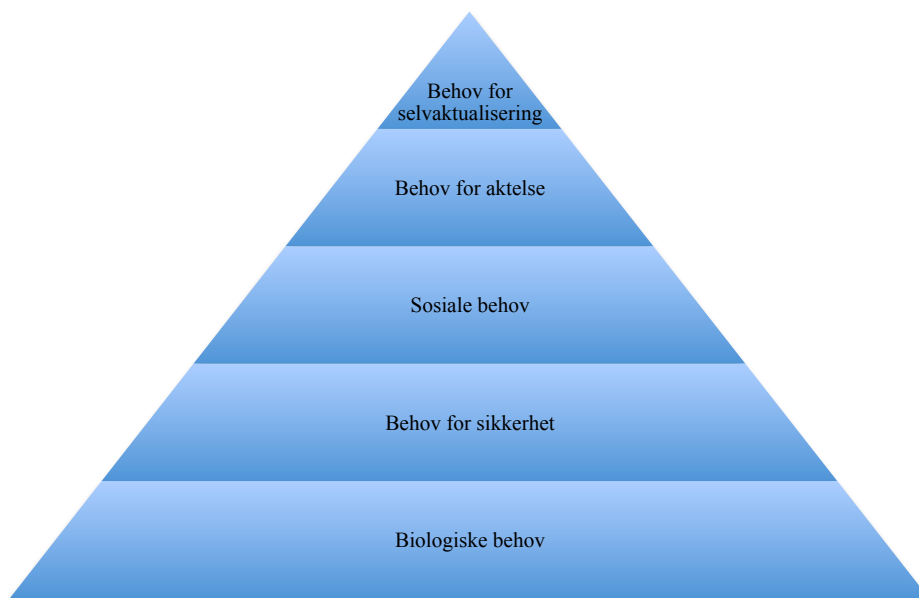
5.2.1 Behovsteori

Innen motivasjon, sikter behovsteorier mot å forklare menneskers adferd på bakgrunn av grunnleggende behov, både biologiske og sosiale (Christensen, 2013). En forutsetning for handling er at det aktiveres et behov som lønn, prestisje, utfordringer og lignende. Under presenteres Abraham Maslows behovsteori. Maslow kan betegnes som den mest innflytelsesrike teoretikeren innenfor behovsteori, og det er flere som har bygget videre på hans teori. Denne teorien kan ved første øyekast være vanskelig å se relevansen av i en organisatorisk sammenheng, men behovsteori har blitt mye brukt som et utgangspunkt for

hvordan organisasjoner kan utformes slik at de dekker menneskelige behov, som igjen motiverer menneskene i organisasjonen til å handle. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 213). Ulike motivasjonsteorier tar sikte på å forklare hva som motiverer individer (Christensen, 2013). Maslow sikter derimot å forklare *hvorfor* mennesker motiveres (ibid).

Maslows behovspyramide

Abraham Maslows behovshierarki bygger på idéen om at mennesker handler fordi spesielle behov skal oppfylles. Behovene er ordnet hierarkisk slik at foregående behov må være dekket før man kan gå videre til neste behov. Først av alt må grunnleggende biologiske behov som mat, vann og tak over hodet være dekket. Det er først når disse behovene er dekket, høyere hierarkiske behov kan oppnås. (Kaufmann & Kaufmann, 2015)



Figur 2: Konstruert på bakgrunn av Kaufmann & Kaufmann (2015)

Kaufmann & Kaufmann (2015) oppdeler pyramiden i to hovedgrupper; behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter, der de tre nederste behovene er såkalte underskuddsbehov, mens det fjerde og femte nivået er behovet for vekst.

Maslows behovspyramide i organisatorisk sammenheng

Hvordan kan Maslows behovsteori gjøre seg gjeldene i en organisatorisk sammenheng? De grunnleggende behovene som mat og vann, kan antas å bli dekket av hvilken som helst lønnet arbeid. Vi har en jobb fordi vi har et behov for å kunne brødfø oss selv. I Norge, og i mange

andre land kan derimot dette diskuteres da vi har et velferdssystem som vil dekke de biologiske behovene dersom man ikke har en jobb. De biologiske behovene blir derfor i svært høy grad dekket i Norge, og dette uavhengig om man har en jobb eller ei.

Neste nivå, behov for sikkerhet, kan i en arbeidssammenheng handle om ansettelsesforholdet. I Norge er ansatte sikret av en arbeidsmiljølov, i tillegg til at mange velger å være medlem av en fagforening som beskytter ens arbeidsrettigheter. Bass (1990) hevder at medarbeidere ansatt på et lavt organisatorisk nivå, tillegger sikkerhet i arbeidet større verdi enn ansatte på et høyt organisatorisk nivå.

Det tredje nivået i pyramiden, det sosiale behov, kan bli dekket gjennom å være en del av et team eller selve bedriften. Turer, arrangementer og idrettslag er eksempler der medarbeiderne kan treffes og skape relasjoner til kollegaer som går utover kun en typisk kollegarelasjon. Videre kan bursdager og andre merkedager bli feiret på arbeidsplassen, noe som også kan bidra til samhold og skape sosiale relasjoner. Også et samlingssted som kantine på arbeidsplassen kan bidra til å dekke behovet for sosialisering. Som påpekt i presentasjonen av interpersonelle forhold, konkretiserte Baumeister og Leary (1995) dette behovet som en grunnleggende motivasjonsfaktor og hevdet videre at forholdet til kollegaer må oppleves oppriktig.

Behov for aktelse handler om behovet for å føle selvtillit, anerkjennelse og verdighet, følelser som det er god mulighet for i arbeidssammenheng å oppleve. For noen handler det om å være ansatt i en bedrift som omgivelsene anerkjenner eller at bedriften har et godt rykte, og dermed oppleve verdighet gjennom ansettelsen, mens for andre kan behovet dekkes av å bli fremhevet for god prestasjon på personalmøtet.

På samme måte som behov for aktelse handler om å dekke noen egoistiske behov, er behovet for selvrealisering også siktet mot egoet. Selvrealisering i arbeidet kan handle om å nå et medfødt eller senere dannet mål som oppleves som et høydepunkt for den enkelte. Dette kan for eksempel være et mål om forfremmelse til en spesiell stilling eller å bli gitt ansvar for et bestemt område. Ambisjoner og mål hos mennesker varierer, og de med et sterkt selvrealiseringsbehov kan stadig sette seg nye eller vanskeligere behov. På den måten er

selvrealiseringsbehovet umettelig for noen mennesker, og virker dermed som en konstant drivkraft.

McClellands behovsteori

McClelland har bygget videre på Maslow sine prinsipper, men i stedet for de fem hierarkiske behovene Maslow presenterer, kortet han listen ned til tre grunnleggende behov som han mente kunne forklare det meste av menneskers motivasjon i praktiske sammenhenger. Han kom frem til behovene prestasjon, makt og tilhørighet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 118). McClelland vektla viktigheten av behovet for prestasjon, der det sentrale er individets behov for å utfordre sine prestasjoner og egeninnsatsen man tilfører en handling er avgjørende.

Diskusjon av Maslows behovsteori

Maslow har måtte tåle mye kritikk for sin fremstilling av behovspyramiden, tross dens utbredelse, popularitet og innflytelse (Wahba & Bridgwell, 1976). Kritikere påpeker eksempelvis mangel på empiriske bevis i en organisatorisk sammenheng, noe som derimot ikke har hindret senere teoretikere i å bruke utdrag fra Maslows behovsteori ved eksempelvis klassifiseringene han fremstiller (ibid). Maslow har videre en allmenn tilnærming, der han hevder at behovene han fremstiller, er mer universelle enn for alle kulturer enn andre overfladiske ønsker (Maslow, 1970, s. 54). Porter (1961) tar i midlertid i sin undersøkelse høyde for hvilket organisatorisk nivå medarbeiderne befinner seg på. Porters (1961) undersøkelse viste at medarbeidere på et lavt organisatorisk nivå, kun får oppfylt underskuddbehov gjennom en ansettelse. Medarbeidere på et høyere organisatorisk nivå, har derimot større mulighet for å få dekket behov om vekst gjennom en jobb, hevder Porter (1961) på bakgrunn av hans undersøkelse. Videre kritiserer Jex og Britt (2014) Maslows fremstilling om behovenes hierarkiske ordning, der foregående behov må være dekket for å dekke neste behov, og hevder at dette ikke lar seg bekrefte empirisk. Derimot hevder Jex og Britt (2014) at McClellands teori som bygger på Maslows teori, i større grad kan nyttiggjøre seg. McClellands teori om oppnåelse vektlegger hovedsakelig oppnåelse for å forklare individers målrettede adferd (Jex & Britt, 2014, s. 296). I motsetning til Maslow, konsentrerer McClelland seg om et smalere område, og forsøker derfor ikke å avdekke alle behov og former for adferd, noe som Jex og Britt (2014) hevder gjør McClellands teori mer anvendelig i en organisatorisk sammenheng. I praksis kan dette eksempelvis bety at ledere kan oppnå større

kunnskap om behovet medarbeiderne har for oppnåelse, og benytte dette i medarbeidernes jobbdesign (ibid). Selv om McClelland teori er forholdsvis smal, erkjenner han også at andre behov enn oppnåelse har innvirkning på individers adferd (ibid).

5.2.2 Kognitiv teori

Kognitiv teori handler om at menneskers handlinger er basert på hvordan man behandler informasjon og bruker denne informasjonen for sine handlinger. I tradisjonell kognitiv teori vektlegges det rasjonelle mennesket, og handlingene er derfor bevisste og rasjonelle valg (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I de etterfølgende avsnitt presenteres forventningsteori og målsettingsteori som begge er undergrupper av kognitiv teori.

Forventningsteori

Forventningsteori handler om at mennesker er motiverte til å jobbe når de forventer at de er i stand til å oppnå det ønskede målet. Forventninger defineres i denne sammenheng som en bevisst forestilling om hva som må til for å oppnå ønsket belønning og om hvor mye belønning betyr for den enkelte (Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 97). Individet har en forventning om at innsatsen som legges ned, vil være verd jobben. Det kan både dreie seg om ytre belønninger i form av lønn og materielle verdier, så vel som forventninger om status og prestisje. Tre forestillinger er særlig viktig for en persons innsats i jobbsammenheng; individets tanker om hvorvidt innsats vil gi resultater, vurderinger av hvorvidt arbeidet fører til belønning og vurderinger av hvilken verdi belønningen har (Kaufmann & Kaufmann 2009, s. 97-98). Forventningsteori handler i høy grad om den enkeltes subjektive forventning. Hvis en medarbeider har lave eller ingen forventninger til at resultatet (belønningen) vil veie opp mot innsatsen medarbeideren legger ned, vil motivasjonen, bli lavere. Betaling for innsats er hermed et sentralt element i forventningsteori, og bruk av incentiver vil derfor i følge teorien være viktig for medarbeiderens ytelser. (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Målsettingsteori

Målsettingsteori er også en form for kognitiv teori der intensjonen om å jobbe mot et bestemt mål utgjør drivkraften. Et mål kan fortelle medarbeidere hva som trenger og gjøres og hvilken innsats som er nødvendig for å nå målet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.125).

Målsettingsteorien legger noen grunnleggende forutsetninger for at mål som motivasjon skal ha størst effekt; konkrete mål fremmer større ytelse enn generelle mål, vanskelige mål har større motiverende effekt og tilbakemelding fører til større ytelse enn ingen tilbakemelding (ibid).

5.2.3 Sosial teori

I sosiale motivasjonsteorier er det snakk om hvordan individets opplevelse av sitt forhold til sine medarbeidere kan virke motiverende eller demotiverende. Betrachtninger om ulike former for rettferdighet, er i denne sammenheng de mest vesentlige kildene til variasjoner i motivert arbeid (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 132).

Likeverdsteori

J. Stacy Adams (1965) definerte teorien om likeverd i arbeidet og omfatter temaet likeverd (equity) som et prinsipp med forutsigbare og til dels sterkt motiverende og demotiverende effekter på folks innsatsvilje og generell motivasjon i arbeidslivet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.132). I praksis går denne teorien ut på at man sammenligner sin jobbinnsats (innskudd) og sitt jobbutbytte (uttak), opp mot det andre gir og får. Ved en opplevelse av at denne sammenligningen er likeverdig med de man sammenligner seg med, vil det defineres som en likeverdstilstand. Hvis man derimot opplever en differanse på eget innskudd og uttak mellom de man sammenligner seg med, vil det oppstå en likeverdsspenning, noe som kan gå ut over motivasjonen (ibid). Denne likeverdsspenningen kan oppstå ved å oppleve at man får for lite betalt for arbeidet man gjør, så vel som følelsen av å få for mye betalt. Ved sistnevnte uoverensstemmelse, kan det medføre en ubehagelig skyldfølelse som igjen kan bidra til lavere jobbtrivsel.

Her er det viktig å ta i betraktning at mennesker er forskjellige og opplever likeverd eller urett på forskjellige vis. Derfor skiller vi mellom forskjellige måter å forholde seg til en likeverdsspenning. De "velvillige" er som ikke lar seg påvirke i noen stor grad ved et tilfelle av en ujevnhed, mens de "likeverdsfølsomme" opplever derimot lettere likeverdsspenninger ved tilfeller av en følt forskjell mellom egen innsats og belønning sammenlignet med andre. (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.133).

Prosedyrerettferdighet

Innenfor likeverdsteori snakker vi først og fremst om fordelingsrettferdighet, altså fordelingen av mengder og proporsjoner av goder (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.135). Videre har fokuset blitt utvidet i retning mot selve prosedyrene som benyttes ved fordelingen av godene. Dette blir omtalt som prosedyrerettferdighet. I praksis dreier det seg om hvilke prosedyrer ledelsen benytter for å gjøre seg opp meninger om de ansattes arbeidsinnsats. Hvis en ansatt får en følelse av at disse prosedyrene er urettferdige, kan dette ha en demotiverende effekt hos den ansatte. (ibid).

Leventhal (1980) har konstruert et rammeverk med sentrale regler for rettferdige beslutninger om belønnings- og ressursfordeling. Han utnevner seks regler for rettferdig prosedyre: konsistens, upartiskhet, nøyaktighet, korrigerbarhet, representativitet og etikk. Med andre ord skal prosedyrene være konsekvente over tid og personene det gjelder, samtidig som de må unngå personlige interesser og andre former for forutinntatthet. Ved nøyaktighet menes det at prosedyrene må være basert på solid informasjon. Prosedyrene må også kunne korrigeres ved å være åpne for justering og omgjøring, i tillegg til å gjenspeile de berørte partenes interesser og verdier, også med henblikk på de deres moral og etiske verdier. (Leventhal et al., 1980, gjengitt i Kaufmann og Kaufmann 2015). Dette er faktorer som er relevante når det kommer til konstruksjon av et incentivsystem i en bedrift, for å sikre at motivasjonen opprettholdes ved rettferdige belønningsprosedyrer.

5.2.4 Situasjonsteorier

De ovenstående teoriene, behovsteori og kognitiv teori, handler om hvordan den enkelte motiveres på bakgrunn av egenskaper, egne behov og forventninger. Situasjonsteori tar utgangspunkt i hvordan trekk ved selve arbeidet og arbeidssituasjonen virker inn på de ansattes motivasjon og jobbprestasjon. Innenfor dette feltet står jobbkarakterisikamodellen sentralt i tillegg Hertzberg tofaktorteori.

Hertzbergs tofaktorteori

For å få en forståelse av hva som motiverer medarbeidere på Hennig Olsen, er det hensiktsmessig å skille mellom de faktorene som bidrar direkte til motivasjon ved tilstedeværelse, og de faktorene som bidrar til mistrivsel ved mangel. Frederick Hertzberg utarbeidet teorien om at trivsel og mistrivsel er uavhengige av hverandre (Kaufmann & Kaufmann 2015, s 138). Basert på disse studiene konkluderte han med at de faktorene som ble sett på som årsaker til trivsel, var andre faktorer enn de som ble sett på som årsaker til mistrivsel. Med dette fant han grunnlag for å skille mellom motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Hertzberg hevdet dermed følgende:

- Hygienefaktorene kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er til stede.
- Motivasjonsfaktorene kan skape trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er til stede.

Overstående påstander tilsier at motiveringsfaktorer er egenskaper ved jobben som fremmer jobbtilfredshet når de er til stede, mens hygienefaktorer er egenskaper ved jobben som leder til utilfredshet ved fravær av negative arbeidsbetingelser. Eksempler på relevante motivasjonsfaktorer i Hennig Olsen kan være anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter, som kan sammenliknes med de behovene som ligger høyt i Maslows behovspyramide. Hvis ikke disse motivasjonsfaktorene er tilstede, fører dette til en nøytral tilstand, men hvis de er tilstede virker de aktivt på tilfredshet og produktivitet på arbeidsplassen. Eksempler på hygienefaktorer kan være fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet. Når disse faktorene er tilstede, så forsvinner mistrivselen i følge Hertzbergs hos medarbeideren (Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 138).

På samme måte som Maslows behovsteori, har også Hertzbergs teori blitt hyppig anvendt (Hein, 2009). Hein (2009) påpeker dog at, på lik linje med Maslow, blir Hertzbergs teori gjengitt for simpelt. Nødvendigheten for å utdype hva Hertzberg mener er motivasjonsfaktorer, antas derfor å skape en bredere forståelse for hans teori. Gjennom undersøkelser kom Hertzberg frem til 14 motivasjonsfaktorer han mente hadde innvirkning på motivasjon på en slik måte at det påvirker arbeidsadferd (Hein, 2009, s. 135). Disse

faktorene virket forskjellig ved at noen av faktorene var relatert til perioder hvor medarbeideren hadde følt utilfredshet, mens andre faktorer ble relatert til perioder der medarbeideren følte tilfredshet, og det er dette som dannet grunnlaget for Hertzbergs tofaktorteori (Hein, 2009). Hertzberg konkluderte med at arbeidstilfredshet ikke er det motsatte av arbeidsutilfredshet, men i stedet mangel på arbeidstilfredshet (ibid).

Jobbkarakteristika

Job Characteristics-teorien ble først utviklet av Hackman og Lawler (1971) og senere drevet videre av Hackman og Oldham (1976). Teorien legger tre psykologiske forutsetninger til grunn for indre motivasjon; opplevelse av mening i arbeidet, ansvar og kunnskap. For å oppnå dette er det fem kjennetegn ved arbeidet som skal ligge til grunn; oppgaveidentitet, variasjon i bruken av ferdigheter, et betydningsfullt arbeid, autonomi og tilbakemelding på arbeid (Hackman, Lawler Oldham, 1976). Ved de fem kjennetegnene av arbeidet, er det individets subjektive opplevelse av disse som er viktig. To personer kan gjøre akkurat den samme jobben, og den ene personen kan oppleve tilfredsstillende variasjon, mens den andre personen kan oppleve arbeidet som ensformig og kjedelig (Kaufmann & Kaufmann, 1996, s.91).

Hvor man befinner seg hierarkisk i organisasjonen, mener Bass (1990) spiller en viktig rolle i hva som er viktig for de ulike medarbeiderne. Bass (1990) trekker frem autonomi, og han mener at jo høyere en medarbeider er i organisasjonen, jo viktigere spiller denne faktoren en rolle for medarbeiderens motivasjon. Videre hevder Mujtaba og Shuaib (2010) at tilbakemelding på arbeidet man utfører er mest avgjørende for medarbeiderens motivasjon for å jobbe for bedriften og dens mål. Mujtaba & Shuaib (2010) hevder dette gjelder på alle nivåene i organisasjonen. Ved å få en forståelse av arbeidet ulike medarbeider utfører og opplevelsen de har av arbeidet, kan man få en større forståelse om indre motivasjon er til stede eller potensielt kan være til stede. Jobbkarakteristikka modellen er utviklet med henblikk på motivasjon i arbeidet, noe for eksempel Maslow's behovsteori ikke var. Mens Maslow's motivasjonsteori omhandler livet generelt

5.3 Motivasjon hos medarbeidere på ulike organisatoriske nivåer

Det har skjedd store endringer på arbeidsmarkedet gjennom det siste århundret. Drucker (1999) beskriver karakteristiske trekk ved den tidligere industrielle epoken, hvor de viktigste ressursene på arbeidsplassen var produksjonsutstyret, og produktiviteten ble gjerne målt på hvor effektivt en medarbeider kunne utføre spesifikke praktiske oppgaver. Produksjonsmedarbeiderne har gjerne en praktisk kompetanse i bunn, som tillæres på arbeidsplassen og utvikles gjennom erfaring i bransjen.

Gjennom tiden har fokuset endret seg, selv om produksjonsmedarbeidere fortsatt er en viktig brikke i en organisasjon. I dag belyses viktigheten av kunnskap og produktiviteten blant de vi kaller for kunnskapsmedarbeidere. Kunnskapsmedarbeider er en oversettelse av det engelske begrepet "knowledge worker" som ble introdusert av Peter Drucker i 1959. Hein (2009) viser til at kunnskapsmedarbeideres fellestrekk er at de er spesialiserte innenfor deres fagfelt, og at de i en eller annen grad jobber kreativt. Hein (2009) påpeker at kreativitet her må forstås i bred forstand; "kreativt arbeid krever at man bruker sin metaviten "on the spot" til å finne løsninger på komplekse problemstillinger" (Hein, 2009, s. 187). Å være spesialisert innebærer at arbeidet kun kan utføres av en person med akademisk kunnskap eller lang trening innenfor et fag, og arbeidet kan ikke utføres av andre som ikke er spesialisert (ibid).

Noen motivasjonsteorier har blitt kritisert for å gjelde enten produksjons- eller kunnskapsarbeidere. Kaufmann & Kaufmann (2015) stiller blant annet spørsmålsteget ved teorier som angår jobberikelse. Er disse teoriene kun utviklet for intellektuelle medarbeidere med høy utdanning som nettopp setter pris på variasjon, selvstendighet, mening og tilbakemelding på egen innsats? Hein (2009) stiller spørsmålet den andre veien, og påpeker at de klassiske motivasjonsteoriene helt eller delvis er utarbeidet og gjeldene for produksjonsmedarbeidere (Hein, 2009, s. 187). I mangelen på teorier om hva som motiverer kunnskapsmedarbeidere, har Hein (2009) gjennom mange års studier selv funnet noen motivasjonsfaktorer som går igjen hos kunnskapsmedarbeidere. Dette vil utdypes i neste avsnitt.

Motivasjon hos kunnskapsmedarbeidere

Hvorvidt de klassiske motivasjonsteoriene er gjeldene for både produksjonsmedarbeidere og kunnskapsarbeidere, hersker det noe uenighet om. Christensen (2007) argumenterer for at beskrivelsen av kunnskapsarbeidere som har høy grad av autonomi og varierende og utfordrende arbeid, stemmer overens med de klassiske motivasjonsteoriens anbefalinger for å motivere ansatte (Hein, 2007, s. 192). Christensen (2007) mener altså at de klassiske motivasjonsteorien kan gjelde for både produksjon- og kunnskapsarbeidere. I forlengelse av de klassiske teoriene har han utviklet modellen TURPAS for å utfylle de klassiske motivasjonsteoriene. Christensen (2007) mener TURPAS-modellen rommer motivasjonsfaktorer som er gjeldene for kunnskapsarbeidere. TURPAS står for tilhørsforhold, utfordrende oppgaver, rimelighet, prestasjon, autonomi og selvrealisering.

Christensen (2007) trekker også frem noen utfordringer knyttet til kunnskapsmedarbeideres motivasjon. Kunnskapsarbeidere motiveres av selvbestemmelse, selvrealisering og selvledelse. Ved at motivasjonen individualiseres, kan dette gå på bekostning av bedriftens interesser. Videre kan selvledelse være et problem, da de ikke har erfaring med å lede seg selv. Ved selvrealisering påpeker Christensen (2007) at kunnskapsarbeidere kan ha et umettelig behov og at arbeidet derfor blir nesten grenseløst, som igjen kan føre til et uklart skille mellom arbeidsliv og privatliv. Christensen (2007) viser også til et lojalitetsproblem. Ved at kunnskapsmedarbeidere er en del av en faggruppe, kan lojaliteten til denne gruppen være sterkere enn til bedriften de arbeider for. (Hein, 2009).

Hein (2009) påpeker som sagt mangelen på motivasjonsteori som hun mener er gjeldene for kunnskapsarbeidere. Gjennom mange års forskning har hun funnet noen motivasjonsfaktorer som går igjen hos kunnskapsmedarbeideren. Hein (2009) deler kunnskapsarbeidere inn i fire overordnet grupper etter hva som motiverer dem; primadonnaen, prestasjonsjegeren, pragmatikeren og lønnsinntakeren, der hver av disse drives av forskjellige incentiver. Hun påpeker videre at grupperingen ikke kan ses på som statisk, men at ansatte kan rykke rundt, det er dog alltid en de vil som regel alltid befinne seg i en av de fire kategoriene (Hein, 2009, s. 198). I følge Hein (2009) er primadonnaen den ypperste typen av kunnskapsmedarbeidere, og det er egentlig kun primadonnaen som er indre motivert av de fire typer

kunnskapsmedarbeidere Hein (2009) lister opp. Primadonnaen drives av et kall og ønsket om at arbeidet han eller hun gjør skal utgjøre en forskjell. Dette kallet gjør at primadonnaen drives av en dype indre motivasjon og finner arbeidet interessant og tilfredsstillende. For primadonnaen er ytre motivasjonsfaktorer som lønn og frynsegoder kun hygienefaktorer. Prestasjonsjegeren er i høyere grad enn Primadonnaen opptatt av faktorer utenfor selve arbeidet. Hvis Prestasjonsjegeren kan oppnå en ytre belønning som økonomisk bonus eller anerkjennelse, vil prestasjonsjegeren legge ekstra innsats i arbeidet. Pragmatikeren er den samvittighetsfulle og lojale kunnskapsmedarbeideren, og er opptatt av å opprettholde balansen mellom arbeid og fritid. Denne balansen er viktigere enn å oppnå prestisje i jobben for pragmatikeren. Til slutt er det lønnsinntakeren som jobber for fritid og lønn. For lønnsinntakeren vil høy inntjening til seg selv i bytte mot lav innsats til bedriften være ønskelig.

5.4 Incentiver

“Det middelet som fører til motivasjon hos medarbeiderne, kalles incentivsystemer, og formålet er å konstruere disse slik at de motiverer ansatte til å handle på vegne av bedriften” (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 221).

Incentiver kan ses på som det som skal trigger motivasjonen hos medarbeiderne. I foregående kapittel om motivasjon, kunne man se at de ulike teoriene hevdet at ulike motivasjonsfaktorer må ligge til grunn for en motivert adferd. Forholdet mellom motivasjon og incentiver, blir i denne sammenheng hvordan Hennig Olsen som bedrift kan øke motivasjonen hos sine medarbeidere ved å skape incentiver.

Videre kan incentivsystemer ses som et bytteforhold mellom organisasjonen og den ansatte. Ved at den ansatte handler slik organisasjonen ønsker, vil de oppnå en belønning, eller motsatt, hvis de ikke handler i tråd med organisasjonens ønsker, kan det føre til straff eller fravær av belønning (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Incentiver som bedrifter kan forsøke å skape kan inndeles i tre overordnet grupper, reelle belønninger, symbolske belønninger og indre belønning. Det er ofte reelle belønninger som

blir vektlagt i utformingen av belønningssystemer, men som Mujtaba og Shuaib (2010) hevder, bør alle belønningssystemer også inneholde ikke-økonomiske belønninger. Symbolske belønninger er en viktig motivasjonsfaktor for mange medarbeidere, da ulike verdi tillegges ulike former for belønninger, og reelle belønninger vil for noen medarbeidere kun være en hygienefaktor. Reelle belønninger kan karakteriseres som belønning som utgjør en form for økonomisk verdi. Firmabil, mobiltelefon, bonus eller velferdsordninger som forsikring eller rabattordninger er noen eksempler (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 221-222). Symbolske belønninger er derimot noe som ikke har en direkte økonomisk verdi for medarbeiderne, men kan på samme måte som økonomiske belønninger, være en motivasjonsfaktor. Symbolske belønninger kan eksempelvis være prestisje eller makt, mens indre belønning handler om interessen eller tilfredstillelsen som skapes hos den enkelte medarbeider ved utførselen av arbeidsoppgaver.

Som det fremkommer i Jacobsens og Thorsviks (2014) definisjon ovenfor, er formålet med belønning å skape incentiver til en motivert handling. En økende andel bedrifter sikter mot å utvikle belønningssystemer for at medarbeiderne skal jobbe hardere og fortere (Mujtaba & Shuaib, 2010). På bakgrunn av indre-og ytre motivasjon, som presentert i kapittelet om motivasjon, kan det hevdes at ulike belønninger bør finne sted basert på om medarbeiderne finner sine arbeidsoppgaver svært tilfredsstillende og er indre motivert av den grunn, eller om medarbeiderne ikke har denne særlige følelsen ved utførelsen av sitt arbeid.

5.4.1 Reelle belønninger

Reelle belønninger kan være en drivkraft for medarbeidere. Denne drivkraften vil da bunne i faktorer som ligger utenfor selve jobben, og kan karakteriseres som en ytre motivasjonsfaktor fordi de ligger separat fra selve arbeidet. Nedenfor vil vi gjennomgå tre forskjellige belønninger som er gjeldende for vårt case; fastlønn og fordeler som er en del av Henning Olsens belønningssystem i dag, og videre vil prestasjonslønn bli drøftet med tanke på videre anbefalinger og muligheten bedriften har med denne type belønning med den hensikt å øke de ansattes motivasjon.

Fastlønn

Fastlønn varierer ikke med organisasjonens prestasjoner i det korte løp. Dette er en fast satt sum som hver enkelt medarbeider mottar jevnlig og vanligvis basert på stilling og ansiennitet. Det er dette systemet som er mest utbredt på det nordiske arbeidsmarkedet. Lønnen kan i dette tilfellet bli gitt per. dag, uke eller måned, hvor hver stilling er tilegnet en viss verdi i forhold til de andre stillingene. (Nordhaug 1998).

En fordel med fastlønn er at det er enkelt både for arbeidstaker og arbeidsgiver å sammenligne lønnsnivået med nivået i andre virksomheter. Det genererer mindre stress, noe som kan skape en trygghetsfølelse og tillit, som igjen kan gi gode arbeidsforhold så ytelsespotensialet heller blir fremmet. (ibid). En ulempe er at man ikke kan anvende økonomiske sanksjoner for å fremme gode prestasjoner eller straffe dårlig arbeidsutførelse. For de arbeidstakerne som yter mye, kan fastlønssystemer virke ikke-motiverende ved at de ser andre kolleger yte langt mindre for samme lønn (Nordhaug, 1998).

Prestasjonslønn

Når lønnen blir knyttet opp mot den ansattes ytelser, ved for eksempel å se på hva den ansatte har prestert i løpet av en viss periode, snakker vi om prestasjonslønn. Prestasjonslønn eller akkord er lønn basert på resultater. Det brukes ofte innenfor salg hvor selgeren får en viss sum per solgte enhet.⁸ Mens fastlønn er en monetær belønning, er alle former for prestasjonslønn incentivbaserte. Prestasjonslønn kan forekomme i flere former, eksempelvis provisjon eller bonusordninger.

Hansen (2009) har definert noen designkriterier som må presenteres når valg av et belønningsdesign skal settes, spesielt gjeldende innen et prestasjonsbasert incentivsystem. De fire kriteriene er forvrenging, risiko, manipulasjon og målekostnader (Hansen, 2010). For at et vellykket prestasjonsmålingssystem skal kunne gjennomføres, må det gjøres noen valg av hvilke *typer* målinger man vil gjennomføre. Hansen (2010) kategoriserer igjen fire valg omkring virksomhetens prestasjonsmålinger som avgjør hvilken konsekvens målingene vil ha med tanke på å optimalisere de overstående designkriteriene. Valgene er en-dimensjonal eller

⁸ <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=251239>

fler-dimensjonal måling, individuell eller kollektiv, objektiv eller subjektiv, samt absolutt eller relativ måling. (ibid).

Heneman (1992) understreker noen essensielle også punkter som må være tilstede for at et system for bevegelig lønn skal kunne virke motiverende for den ansatte; nøyaktig måling, forholdet mellom lønn og prestasjon må være klart definert, ønskede prestasjoner må defineres klart, lønnsøkninger må være betinget av ønsket prestasjon, størrelsen på lønnen bør øke med nivået på prestasjonen og lønnsøkning bør bli gitt ut så fort som mulig etter ønskede prestasjoner.

Individbasert prestasjonsevaluering brukes ofte ved belønning av enkle og målbare oppgaver. Dermed kan individuell resultatlønn ha en gunstig motivasjonseffekt der hvor den enkeltes arbeid til lett synlig og lett å skille fra andre kolleger, helst uten for mange utenforstående påvirkningsfaktorer. Ved for mange forstyrrende faktorer utenfor individets kontroll, kan det forekomme forvrenging og prioritering av feil oppgaver i forhold til virksomhetens verdiskapning, samt ønsker om å manipulere systemet. For å unngå denne problematikken, påvirkes kostnadene tilknyttet kvaliteten på oppfølgingen. (Hansen, 2009).

Et alternativ til individuell evaluering, er gruppebasert evaluering. Vurderingen kan skje i forhold til andre grupper eller en isolert vurdering av hver gruppe for seg. Gruppebaserte evalueringsformer kan fremme samarbeid og sosialt miljø. Det kan dermed lede til en følelse av fellesskap hvor alle jobber mot det samme målet. Ulemper ved teambasert gruppeevaluering er faren for gratispassasjerer, noe som gjerne kan oppstå i team hvor det er mange gruppemedlemmer. (Lazear & Gibbs, 2009). I tillegg kan ansatte som blir evaluert i store grupper også føle at de har liten påvirkningsmulighet på det totale resultatet, noe som igjen har en negativ innvirkning på medarbeiderens motivasjon referert i Hackman & Oldhams jobbkarakteristikamodell.

Fordeler og frynsegoder

Fordeler eller goder til ansatte, omfatter eksempelvis billigere forsikring, rabattordninger eller tilgang til firmahytter. Slike ordninger kan virke positivt inn på ansattes følelse av tilknytting til bedriften og dermed knytte den ansatte tettere til bedriften (Nordhaug, 1998).

Dette kan knyttes til medarbeidernes lojalitet til bedriften.

For at slike typer fordeler skal virke etter dens hensikt, er det vesentlig at fordelene organisasjonen tilbyr, har verdi for den ansatte. Dette er opp til den ansattes subjektive opplevelse av fordelene. En ansatt kan verdsette fordelene høyt, mens for en annet ansatt har de samme fordelene ingen verdi.

Virkningen av reelle belønninger

For at hensikten med reelle belønninger skal oppfylles, må medarbeiderne oppleve at denne belønningen utgjør en verdi. Dette er en subjektiv bedømmelse, og reelle belønninger vil derfor være verdifulle for noen, mens andre ikke vil se verdien i belønningen.

Hvorvidt ytre belønninger fører til motivasjon, er det flere som har stilt spørsmålstegn til. Blant annet Kohn (1999), Pfeffer (1993) og Deci og Ryan (1985) stiller spørsmålstegn ved om belønningssystemer faktisk fører til motivasjon. Deci og Ryans (1985) undersøkelser har vist at økonomiske belønningssystemer kan gå på bekostning av den indre motivasjonen. Cameron og Pierce (1994) derimot, konkluderte i sin undersøkelse at ytre belønninger, slik som økonomiske, ikke påvirket den indre motivasjonen negativt.

En undersøkelse⁹ utført av japanske forskere understøtter Deci og Ryans (1985) antagelse om at økonomisk belønning kan gå ut over den indre motivasjonen. Undersøkelsen viste at motivasjonen kan forsvinne eller minske når man gir en økonomisk belønning for oppgaver som er interessante. Når man først har fått belønning for å utføre oppgaven, kan det ødelegge lysten til å delta i oppgaven på et senere tidspunkt.

Mujtaba og Shuaib (2010) hevder at effekten av økonomiske belønninger er svært tidsbegrenset. Medarbeiderne vil i beste fall oppleve en økt motivasjon i en periode, men frem til neste økonomiske belønning vil motivasjonen falle betraktelig. Mujtaba og Shuaib (2010) påpeker hermed at økonomisk belønning ikke har en langvarig effekt, i tillegg til at de ofte ikke er særlig populære. Hvis økonomisk belønning skal ha den kortsiktige effekten på

⁹ <http://forskning.no/hjernen-psykologi/2010/11/belønning-kan-odelegge-motivasjonen>

motivasjon som Mujtaba og Shuaib (2010) hevder den kan ha, er opplevelsen av at den er rettferdig avgjørende for å skape et motiverende miljø, hevder de.

En undersøkelse av Kuvaas (2006) viser at en høy fastlønn virker mer motiverende enn prestasjonsbaserte bonuser hos kunnskapsmedarbeidere med høy utdanning. På oppgaver som er lette å måle og definere, viste undersøkelsen derimot at prestasjonslønn kan virke motiverende. Oppgaver der kvantiteten spiller en rolle, snarere enn kvaliteten, ser altså ut til å ha betydning for om prestasjonsbasert belønning vil virke motiverende hos medarbeiderne. I følge Kuvaas (2006) kan derfor prestasjonsbaserte belønninger ha en effekt på medarbeidernes innsats i typiske produksjonsstillinger, men ikke på utnyttelsen av medarbeidernes kunnskap, ferdigheter og evner. Kuvaas (2006) fremhever i tillegg at prestasjonslønn kan være negativt ved å fremme incentiver om å jobbe raskere, og dermed senke kvaliteten på arbeidet.

5.4.2 Symbolske belønninger

I mange tilfeller er det vanskelig å skille reelle og symbolske belønninger fra hverandre. Reelle belønninger kan føre til symbolske belønninger ved at man for eksempel ved en forfremmelse får høyere status (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 222). Ikke økonomiske belønninger er viktig for mange medarbeidere hvis de for eksempel ser på lønn som et grunnleggende behov, og ikke-økonomiske belønninger som symbolske belønninger vil da være viktig for å motivere medarbeiderne i noen tilfeller. På samme måte som reelle belønninger må ha en verdi for den som mottar den, må også symbolske belønninger ha dette (Kosfeld & Neckermann, 2011). Hvis medarbeidere ikke bryr seg om sosial anerkjennelse eller status, vil symbolske belønninger heller ikke ha effekt på medarbeidernes motivasjon (Kosfeld & Neckermann, 2011).

Symbolske belønningers verdi kan være indirekte på den måten at mottakeren verdsetter ikke selve belønningen, men i stedet det som følger med belønningen (Goodin, 1977). På den måten er symbolske belønninger sjeldent isolert ved at det medfører et annet gode (ibid). Goodin (1977) påpeker symbolske belønninger skal forstås som nettopp et symbol for noe

annet. Hvorvidt belønningen er symbolsk, avhenger av mottakeren. Hvis mottakeren opplever den symbolske belønningen som en instrumentell verdi, snarere enn en indre verdi, hevder Goodin (1977) at det er snakk om symbolsk belønning. Goodin (1977) perspektiv på symbolske verdiers instrumentelle verdi, kan forklare det uklare skillet mellom reelle og symbolske belønninger slik Jacobsen og Thorsvik (2014) hevder.

Goodin (1977) fokus på det symbolske i symbolske belønninger kan også overføres til belønninger som i første omgang er reelle belønninger som for eksempel lønn. Lønn har også en symbolsk betydning ved at den er knyttet til rettferdighet, den signaliserer verdighet og fremgang, og er en bekreftelse på at arbeidsgiveren tenker på en¹⁰. Hermed blir lønn noe mer enn kun en form for reell belønning.

Virkningen av symbolsk belønning

Som tidligere nevnt under virkningen av reelle belønninger, mener Mujtaba og Shuaib (2010) at økonomiske belønninger ikke har en langvarig effekt. Derimot hevder de at de fleste medarbeidere vil ha en lengere økt motivasjon av ikke-økonomiske belønninger (Mujtaba & Shuaib, 2010).

Kosfeld og Neckermann (2011) på sin side har sammenlignet ren symbolsk belønning med ingen belønning i det hele tatt. Denne undersøkelsen viste at prestasjonene økte i gjennomsnitt med 12% hos de som ikke mottok belønning i det hele tatt. Samtidig hevder Kosfeld og Neckermann (2011) at å se virkningen symbolske belønninger er vanskelig av den grunn at de ikke er lette å skille fra reelle belønninger. Dermed blir det også vanskelig å måle virkningen av symbolske belønninger isolert sett.

5.4.3 Indre belønning

Reelle-og symbolske belønninger kan ses på som noe som ligger utenfor selve arbeidsoppgaven. Incentivet for å handle har ikke noe med selve handlingen å gjøre, og incentivet for handlingene bunner i noe man kan oppnå separat fra selve handlingen.

¹⁰ <https://www.magma.no/hvordan-motivere-individer>

Indre belønning er derimot noe som er knyttet til utførselen av selve arbeidsoppgaven. På samme måte som symbolske belønninger, handler indre belønning om ikke-økonomisk belønning, men mens symbolske belønninger er avhengig av andre enn medarbeideren selv, kontrolleres ikke indre belønninger av andre. Indre belønning utløses av en selv. Belønningen kan være knyttet til den følelsen man får når man mestrer noe nytt eller en opplevelse av selvrealisering i henhold til Maslow.

5.4.4 Individuelle forskjeller

Hvilke motiver som ligger til grunn for den enkelte ansattes adferd, handler om hvilke drivkrefter som settes i spill (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.113). Hva som motiverer den enkeltes adferd er et viktig spørsmål når man skal utvikle incentivsystemer, men i hvilken retning adferden styres mot er også et viktig element. Organisatoriske incentivsystemer har som oftest til hensikt å styre ansatte i en bestemt retning eller et bestemt spor. Hvilket retning adferden til ansatte går i, henger sammen med hva som er målet eller hensikten (ibid).

I tillegg til subjektive opplevelser av motivasjon, kan typen stilling den ansatte besitter spille inn. Som påpekt, viser Kuvaas (2006) at kunnskapsmedarbeidere ikke nødvendigvis motiveres av å bli målt. Å måle kvantitet av en ansattes kunnskapsarbeid vil i mange tilfeller være vanskelig å gjennomføre, i tillegg til lite hensiktsmessig da det snarere er kvaliteten som har betydning. Dette kan vise til viktigheten av at bedrifter må tilpasse belønningssystemer etter hvem medarbeiderne deres er.

5.5 Ledelse

Det meste av forskningslitteraturen har tatt utgangspunkt i å studere ledelsen på det operative nivået, men oppmerksomheten mot ledelse på et høyere organisatorisk nivå har de siste årene vokst (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 369). Den teknologiske og kompetansemessige utviklingen har medført en maktforskyvning når det gjelder tilgang til ressurser i organisasjoner. Utviklingen har medført en endring fra materielle ressurser som

organisasjonen kontrollerte, til kunnskapsbaserte ressurser som medarbeiderne i organisasjonen kontrollerer.

Ledelsen på forskjellige nivåer i organisasjonen har ulike funksjoner, oppgaver og omfang. Ledelsen på det institusjonelle nivå har ansvar for utarbeidelsen av den overordnet strategien og det langsiktige perspektivet som utarbeidelse av et verdisett. Verdigrunnlaget som ledelsen legger, skal være noe medarbeiderne kan identifisere seg med og virke som retningsgivende normer for hva medarbeiderne foretar seg i bedriften. Dette fører oss inn på verdibasert ledelse som skiller seg fra den tradisjonelle ledelse. Verdibasert ledelse handler om at medarbeiderne i større grad er selvgående og administrerer seg selv. Antagelsen er at verdibasert ledelse kommuniserer verdiene i bedriften slik at dette blir medarbeidernes retningslinjer når de skal nå sine mål. Denne kommunikasjonen skal nå ut til medarbeidere på alle organisatoriske nivå.

5.5.1 Verdibasert ledelse

Verdibasert ledelse kommer i forskjellige varianter. Philip Selznick (1948) bidrag til emnet, kalles institusjonell ledelse. I følge Selznick (1948) er ledelsens viktigste oppgave å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen. Hovedhensikten er å gjøre organisasjonen til noe mer enn kun noe instrumentelt. Ved at medarbeiderne i organisasjonen får en dypere forhold til sin arbeidsplass, og ikke bare en bytteforholdet, kan dette følge Selznick (1948), påvirke medarbeidernes tolkning av hva organisasjonen står for. Verdier er her et sentralt element, der ledelsen kan utvelge et verdisett og oppbygge organisasjonen deretter. Ved å implementere et følelsesmessig aspekt, kan man skape engasjement og interesse for organisasjonen hos medarbeiderne. Det handler om å gi organisasjonen en meningsfull funksjon (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Dette kan sammenlignes med hvordan Ryan og Deci (2000), som presentert under avsnitt 1.0 Motivasjon, hevder at en internalisering og integrasjon av verdier og normer hos medarbeiderne, kan bidra til å skape en ytre motivasjon hos medarbeideren som ikke bunner i kontroll.

Lord, Brown & Freiberg (1999) hevder at ledelsens oppgave er å konvertere medarbeiders motivasjon fra egeninteresse til en kollektiv interesse ved å vektlegge en kollektiv identitet

(referert i Zhu & Akhtar, 2014). Medarbeidere som har en kollektiv tilnærming uten å se umiddelbare personlige belønninger, kan komme resten av organisasjonen til gode ved å føle et tilhørsforhold ved at arbeidsplassen er mer en *kun* en arbeidsplass for medarbeideren (ibid).

Hvordan bedriften belønner sine ansatte, bør også vurderes opp mot verdisettet bedriften ønsker skal være gjeldene (Mujtaba & Shuaib, 2010). Ved å belønne etisk god oppførsel som går i tråd med bedriftens verdigrunnlag, i tillegg til en rettferdig lønn, er sjansene store for at medarbeiderne vil handle etisk riktig (ibid). Antagelsen er at man får det man belønner. Å belønne i tråd med bedriftens verdier, og ikke kun for hardt og effektivt arbeid, kan ses som en naturlig del av ledelsens utvikling mot en verdibasert tilnærming og vekk fra den tradisjonelle ledelsesstilen (ibid).

Verdibasert ledelse handler mye om hvordan man skaper motivasjon hos medarbeiderne fordi motivasjon er nært knyttet til opplevelsen av betydning. For at verdiene i det hele tatt skal konverteres til medarbeiderens egne, er det en forutsetning at de kan operasjonaliseres på et vis. Verdiutsagn må formuleres på den måten at det konkretiserer sammenhengen mellom verdiene og den praktiske handlingshverdagen.

5.5.2 Tradisjonell ledelse

Verdibasert ledelse kan ses som en konsekvens av utviklingen av den teknologiske og kunnskapsbaserte utviklingen. Før denne utviklingen begynte å prege organisasjoner og deres ledelsesstil, var organisasjoner i høyere grad preget av det som karakteriseres som transaksjonsledelse eller en tradisjonell lederstil. En transaksjonsorientert ledelse bygger i større grad på en bytteprosess der det foreligger klare mål og krav for hva som skal til for å oppnå belønning. For at denne bytteprosessen skal være attraktiv for de ansatte, mener Bass (1990) at lederen må vite hva medarbeiderne vil ha slik at ledelsen kan tilby det de rette i medarbeidernes øyne. Dette krever særlig to egenskaper hos lederen; innblikk og empati (Bass, 1990).

5.5.3 Hvordan kan ledelsen påvirke medarbeidernes motivasjon?

Videre vil vi trekke på kapittel 1.0 om motivasjon og motivasjonsteori, og ut fra den valgte teorien anta hvor og hvordan ledelsen kan påvirke eller legge til rette for medarbeidernes motivasjon.

Ved å trekke en linje mellom verdibasert ledelse (avsnitt 5.5.1) og Ryan og Decis (2000) (avsnitt 5.1) teori om internalisering og integrasjon for å skape en ytre motivasjon, kan verdibasert ledelse bidra til å skape motivasjon hvis ledelsen er i stand til å skape verdier og normer som medarbeiderne kan implementere hos seg selv, i følge Ryan og Deci (2000). Dette vil dog være en ytre motivasjon fordi fornøyelsen eller tilfredstilletsen fra selve arbeidet ikke foreligger, men handlingen er instrumentell.

Ledelsen kan også påvirke motivasjonen gjennom symbolske belønninger. Selv om det som regel er ledelsen som forfremmer, delegerer mer ansvar eller makt til en medarbeider, så kan kollegaer også være med til å anerkjenne hverandre ved å skryte eller rose hverandre i plenum. På samme måte som ved å bruke verdibasert ledelse og reelle belønninger, kan ledelsens bruk av symbolske belønninger øke den ytre motivasjonen.

Gjennom beskrivelsen av indre motivasjon i kapittel 1.0, kan det være vanskelig å se hvordan ledelsen i kan påvirke medarbeidernes indre motivasjon. En antagelse og mulighet for å øke den indre motivasjonen, kan være tilrettelegging, snarere enn påvirkning. Ved at indre motivasjon handler om å finne arbeidet tilfredsstillende og interessant, kan man anta at ledelsen kan legge til rette for at medarbeidernes oppgaver vekker denne indre motivasjonen. Dette kan gjøres i samarbeid mellom ledelsen og medarbeiderne, der ledelsen får en fornemmelse av medarbeiderne virkelig interesserer seg for.

6 Analyse

For å skape en helhetlig sammenheng i oppgaven, tar analysen utgangspunkt i problemformuleringens fire underspørsmål. Skillet mellom produksjonsmedarbeidere og ledere har i undersøkelsen vist seg å være til stede. Derfor vil den empiriske analysen skille mellom produksjonsmedarbeidere og kunnskapsmedarbeidere der vi anser skillet som relevant, men samtidig trekke linjer mellom disse der det anses som nødvendig. Dette vil gjøres ved å foreta empiriske analyser basert på vårt teoretiske rammeverk, og samspillet mellom teori og empiri er oppgavens utgangspunkt og omdreiningspunkt (Darmer et. al, 2010, s. 345).

Vår interesse i den kommende analysen, er å forstå fenomener ut fra informantenes egne perspektiver (Kvale & Brinkmann, 2015b). Det er således ikke hensikten å forklare fenomener, men heller å beskrive og forsøke å skape en forståelse av informantenes egne perspektiver (ibid). Vårt sikte blir derfor å fortolke betydningen av beskrevne fenomener. Selv om teorien er av teoretikere med et perspektiv som kan karakteriseres positivistisk paradigme, anvender vi disse teoriene ut fra et fenomenologisk perspektiv. Teorien er således et hjelpemiddel for å skape struktur i den videre analysen, og reflekterer ikke vår vitenskapsteoretiske ståsted.

6.1 Hva kjennetegner motivasjonen hos produksjonsmedarbeiderne og kunnskapsmedarbeiderne?

I daglig snakk brukes ordet motivasjon mye, men hva motivasjon egentlig innebærer kan være uklart, hevder Hein (2009). I følge definisjonen av Kaufmann og Kaufmann (2015) presentert under avsnitt 5.1, er motivasjon en prosess som er bestemmende for adferden medarbeiderne utfører. Hein (2009) tilla den prosessuelle forståelsen av motivasjon, en emosjonell eller psykologisk tilstand.

I de eksplorative intervjuene fikk vi en forforståelse av hva som muligens kunne kjennetegne motivasjonen hos de ansatte. Forståelsen bunnet i medarbeidernes meget varierende arbeid

(og dermed utdannelse), samt hvordan bedriftens belønningssystem var designet, men denne for forståelsen var heller begrenset. For forståelsens begrensning bunnet i den svært subjektive opplevelsen som motivasjon er. For å forsøke å skape en bedre forståelse, var dybdeintervju avgjørende for å dykke dypere ned i informantenes opplevelse av motivasjon. Gjennom dybdeintervjuene opparbeidet vi gradvis en forståelse for hva som kjennetegnet motivasjonen hos medarbeiderne. Da alle dybdeintervjuene var gjennomført, satt vi igjen med en forståelse som overordnet var basert på at det eksisterte et skille mellom hva som kjennetegnet motivasjonen hos produksjonsmedarbeiderne og kunnskapsmedarbeiderne. Den videre analysen vil derfor ta for seg produksjons- og kunnskapsmedarbeiderne separat.

6.1.1 Motivasjon hos produksjonsmedarbeidere

Informantene bestod av fire produksjonsmedarbeidere; informant 3, 5, 6 og 7. Informant 3 arbeider med HMS, service og vedlikehold, informant 5 arbeider i kantinen, informant 6 kjører truck på produksjonsområdet og informant 7 arbeider som medarbeider på laboratoriet. Når vi identifiserte disse medarbeiderne som produksjonsmedarbeidere, tok vi utgangspunkt i Druckers (1999) beskrivelser. Alle disse medarbeiderne er mer eller mindre manuelle arbeidere med en praktisk kompetanse i bunn. Denne kompetansen er tillært på arbeidsplassen, på samme måte som erfaringen også er opparbeidet som et resultat av mange års arbeid i bedriften. Samtlige av produksjonsmedarbeiderne har som fellesnevner å ha arbeidet i virksomheten i minimum tjuefem år. Produksjonsutstyret er også en viktig faktor for at disse medarbeiderne skal gjennomføre sitt praktiske arbeid, noe som også er i tråd med Druckers (1999) beskrivelse av den manuelle arbeideren.

Får å få en forståelse av hva som motiverer disse produksjonsmedarbeiderne, ser vi på relevante motivasjonsteorier for å avdekke mulige faktorer. Flere hevder at de klassiske motivasjonsteoriene i utgangspunktet var utviklet med tanke på den manuelle arbeideren, noe som er grunnen til at vi derfor legger størst vekt på disse. Siktemålet med disse teoriene er å forklare det mennesker foretar seg og hvordan organisasjoner kan utformes med henblikk på å motivere sine ansatte. Med dette ønsker vi å se nærmere på hvilke elementer som blir vektlagt blant disse medarbeiderne i beskrivelsen av hva som motiverer dem.

Etter intervjuene satt vi igjen med en dypere forståelse av hva som virket motiverende blant denne typen medarbeidere. Listen nedenfor består av diverse faktorer som var fremtredende, og vil videre bli analysert i dette kapittelet. Det som ble vektlagt blant produksjonsmedarbeiderne er følgende temaer:

- Anerkjennelse
- Rettferdighet
- Sosiale relasjoner

Anerkjennelse

Hertzberg (referert i Kaufmann & Kaufmann, 20015, s. 138) kategoriserer anerkjennelse som en motivasjonsfaktor som kan bidra til å øke trivselen blant medarbeiderne. I henhold til teoriene kan opplevelsen av anerkjennelse kan være et resultat av forskjellige faktorer, med en fellesnevner av følt verdighet, selvtillit eller aktelse, også illustrert i Maslows behovspyramide (Kaufmann & Kaufmann, 2015). De forskjellige produksjonsmedarbeiderne viste ulike opplevelser på hvordan anerkjennelse kan gjøre en positiv innvirkning på deres motivasjon. Mest utpreget var følelsen av anerkjennelse å finne som et resultat av positive tilbakemeldinger, samt det å få mulighet til å utføre andre avvikende oppgaver fra den rutinebaserte hverdagen og følelsen av å være en viktig brikke i virksomheten.

I tråd med Mujtaba og Shuaibs (2010) beskrivelser om at tilbakemelding på arbeidet man utfører er mest avgjørende, ser vi tydelige likhetstrekk med at medarbeidere føler en økt motivasjon for å jobbe for bedriften og dens mål. De hevder også dette gjelder på alle nivåene i organisasjonen, og det viser seg også å ha en stor betydning for motivasjonen blant produksjonsmedarbeiderne i Hennig Olsen. *“Gode tilbakemeldinger. [...] Sånn at man eventuelt kan rette seg”*, svarte Informant 3 (Bilag 3) ved spørsmål om hva som virker motiverende. I henhold til Hackman og Oldham (1976) er tilbakemelding et kjennetegn som skal være til stede for å føle motivasjon i arbeidet, noe som også tyder på å være tilfellet hos disse medarbeiderne. Videre hevdet informantene nedenstående kommentarer vedrørende tilbakemeldinger:

“Ja. Jeg vil vel fortsatt si at hvis man får positiv tilbakemelding og enkle små, ja, så er det egentlig det som er med på å øke kvaliteten på jobben, ja. Det syns jeg. Absolutt” (Informant 5, Bilag 5).

“Selvfølgelig. Det er jo det hvis det er positivt. Hvis det hadde vært negativt hver dag, så hadde jeg tenkt “Ååå dette her orker jeg ikke mer” (Informant 6, Bilag 6).

“Det er hyggelig å få god tilbakemelding. Men det kan og være greit å få tilbakemelding hvis det er negativt. Det har noe med hvordan de legger det frem. Begge deler kan gi motivasjon. Og så får du kanskje konstruktiv tilbakemelding om at du må bli bedre på det og det. Så må du nå de målene. Det kan jo være motivasjon det og da. Så det er ikke nødvendigvis negativt å få en konstruktiv tilbakemelding” (Informant 3, Bilag 3).

Informant 5 og 6 hevder at det er motiverende med tilbakemeldinger i jobben, men legger i stor grad vekt på den positive delen i form av skryt og ros. Vi kan forstå ut ifra intervjuene at Informant 5 og 6 opplever ros som et positivt tilskudd for å øke selvtilliten og deres verdighet på arbeidsplassen, noe som også kan forstås ut fra Maslows behovspyramide (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Da informant 5 arbeider i kantinen på Hennig Olsen, vil mye av tilbakemeldingen dreie seg om de andre medarbeidernes tilfredshet omkring maten som lages, hvor den konstruktive delen omhandler ønsker av endringer eller variasjon. Informant 6 har ansvaret for å frakte varer med truck, og legger også vekt på ros som en bidragsyter til økt motivasjon og konstruktive tilbakemeldinger som mindre motiverende.

Informant 3 legger ikke bare vekt på positive tilbakemeldinger, men hevder også at konstruktiv feedback er viktig for motivasjonen. Siden denne informanten arbeider med HMS og kommunikasjon med mennesker i en stor grad, kan vi forstå at forskjellige typer tilbakemeldinger virker veiledende til hvordan arbeidsoppgavene skal utføres og hvordan de skal prioriteres.

Videre i intervjuene kom det frem at produksjonsmedarbeiderne har som fellesnevner å være klar over at den jobben de gjør er viktig for organisasjonen. I tråd med Hackman & Oldhams (1976) teori, er jobbidentitet og følelsen av mening i arbeidet en motivasjonsfaktor. Ved

spørsmål om hvordan informantene opplever viktigheten i jobben sin, svarte to av dem følgende:

“Selvfølgelig. Alle har en viktig jobb her for bedriften. Hvis vi ser på min jobb, hvis ikke jeg er til stedet, så får ikke produksjonslinjene varene sine, og da må de stoppe, og det koster mye penger å stoppe og starte [...]” (Informant 6, Bilag 6).

“Ja, jeg gjør jo for så vidt det. Dette er jo samlingspunktet for alle. Det blir ganske høyt prioritert i og med at de subsidierer ganske mye penger i løpet av et år fordi de vil at de ansatte skal ha et sosialt samlingspunkt. Så ja, jeg føler jo egentlig det” (Informant 5, Bilag 5).

Ut fra uttalelsene til informant 5 og 6, kan vi forstå at følelsen av å bli satt pris på i sitt arbeid, er en viktig motivasjonsfaktor. Denne følelsen kan derfor knyttes til anerkjennelse, ved at en får en opplevelse av verdighet eller selvtillit (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Hackman og Oldham (1976) beskriver også variasjon i bruken av ferdigheter som en faktor som kan bidra til motivasjon. Informant 5 forklarer at variasjon i arbeidet ikke bare virker motiverende i seg selv, men fungerer som et tegn på at arbeidet blir verdsatt for å bli tildelt nye utfordringer. Vi forstår derfor at dette også kan for noen av medarbeiderne oppleves som en form for anerkjennelse og har en positiv innvirkning hos informantene.

“Jeg har jo vært så heldig å få bli med på messer og stands og servere is. Det er jo fordi vi er vant med på å behandle kunder [...]” (Informant 5, Bilag 5).

“Ikke alt i jobben er motiverende [...] Men jeg har fått være med på prosjekter og sånn i forhold til nye datasystemer som vi har innført. Så det er jo motiverende, for da må jeg jo sette meg inn i noe nytt [...] Det er mer motiverende enn de der rutineoppgavene, de er ikke så veldig motiverende egentlig. De er nesten litt sånn samlebåndsoppgaver” (Informant 7, Bilag 7).

Denne variasjonen kan forstås på informanten som en form for anerkjennelse for den gode innsatsen som ellers ytes i hverdagen. I henhold til Maslows behovsteori (referert i Kaufmann & Kaufmann, 2015) er aktelse og anerkjennelse et behov som befinner seg høyt oppe på

pyramiden og kan være en bidragsyter til følt motivasjon. Følelsen av anerkjennelse kan derfor resultere i økt selvtillit og verdighet, noe som kan bidra til økt trivsel på arbeidsplassen. Videre i intervjuet kom det frem at Informant 5 ga spesielt uttrykk for å verdsette de oppgavene som avviker fra det rutinebaserte, noe som også samsvarer med Hackman og Oldhams (1976) teori. Til gjengjeld fikk vi inntrykk gjennom intervjuprosessen at denne variasjonen i arbeidet ikke fremkommer spesielt ofte i produksjonsmedarbeidernes hverdag, men når det først oppstår noe utenom det vanlige, virker denne endringen positivt inn på motivasjonen. *“Noe blir jo veldig rutinepreget, men når man får lov til å utfordre seg litt så er det kjempemoro [...]”* (Informant 5, Bilag 5). Felles for de intervjuede produksjonsmedarbeiderne er opplevelsen av motivasjon ved å ha en variert i hverdag. Både variasjon i oppgavene, i tillegg til variasjon fra de faste rutinene arbeidsdagen består av. *“Alt ekstra er veldig motiverende”* (Informant 5, Bilag 5).

Rettferdighet

I henhold til Adams (1965) likeverdsteori er det en sammenheng mellom belønning og følt rettferdighet. Dette var en faktor som også utpreget seg sterkt blant produksjonsmedarbeiderne ved spørsmål om motivasjon. Følelsen av at det nedlagte arbeidet blir gjengjeldt i rettferdig belønning viste seg å ha en sterk tilknytning til det sosiale aspektet blant produksjonsmedarbeiderne på Hennig Olsen. *“Lik lønn for likt arbeid”* hevder Informant 6 ved spørsmål om lønnsendringer. (Bilag 6). Ved spørsmål om hvordan motivasjonen ville blitt påvirket ved en lønnsøkning, ble det hevdet at det kun virket motiverende hvis det gjaldt alle. *“Ja, hvis det hadde gjaldt alle og ikke bare meg. [...]”* (Informant 6, Bilag 6). I tillegg blir det presisert at hvis informant alene hadde opplevd en lønnsøkning ville det kun oppleves som urettferdig, da med henblikk på skyldfølelse for de andre medarbeiderne, noe som også samsvarer med Adams (1965) likeverdsteori. I følge informant 6 kan vi tyde at det må være en spesifikk grunn til å skulle gå opp i lønn og det skal være fortjent. Informant 7 holder også fast ved rettferdighetsprinsippet: *“Jeg må jo gjøre meg fortjent til lønnen uansett egentlig”* (Bilag 7).

I motsatt tilfelle forteller også produksjonsmedarbeiderne at motivasjonen heller ikke nødvendigvis ville ha sunket ved en eventuell lønnsreduksjon, så lenge det gjaldt alle ansatte i bedriften.

“Hvis bedriften hadde slitt og sagt at vi måtte gå ned så og så mange prosenter til en grei tid hadde kommet, så hadde jeg kanskje vært med på det (Informant 6, Bilag 6).

“Jeg tror ikke det hadde ødelagt motivasjonen egentlig. Da kunne vi jo ha stått sammen om å hjelpe bedriften. Da regner jeg med det vil være for en periode” (Informant 7, Bilag 7).

Vi kan forstå ut i fra både Informant 6 og 7 at selv en lavere lønn kan aksepteres på det premisset at det gjelder samtlige medarbeidere, og at det er for en begrenset periode. Dette kan også sees i tråd med Adams (1965) teori om at sammenligningen av arbeid og innsats er likeverdig med de medarbeiderne man sammenligner seg med, og derfor kan det oppleves som en likeverdstilstand, selv med lavere lønn for samme arbeidsinnsats som før. Ut ifra måten rettferdighet blir omtalt, kan det forstås på produksjonsmedarbeiderne, da spesielt informant 6 og 7, at det eksisterer en viss likeverdsfølelse blant medarbeiderne.

Det kan videre oppfattes som at det også er viktig for produksjonsmedarbeiderne med det Leventhal (1980) omtaler som prosedyrerettferdighet. Informant 3 forteller om tidligere belønningssystemer som har vært innført og avskaffet på grunn av urettferdige bedømmelser fra forskjellige ledere.

“Har hatt kompetansebaser lønnssystem for de nede i produksjonen. Og det fungerte kanskje best når jeg hadde ansvaret alene for de, ikke for å skryte. [...] Også kom det jo teamledere som skulle begynne å gjøre det, fire forskjellige teamledere. [...] Også hadde noen avdelinger gitt de full score og noen hadde vært veldig strenge. Det lagde jo egentlig mer splid enn det lagde samhold. Så det er tatt vekk” (Informant 3, Bilag 3).

På bakgrunn av informant 3 sin uttalelse kan vi forstå at det har eksistert et ujevnt prestasjonsbasert belønningssystem som ikke fungerte optimalt, med henblikk på Leventhals (1980) kriterier, noe som kan være en bidragsyter til den sterke følelsen av ønsket likhet av fordeling av goder blant medarbeiderne i produksjonsavdelingen.

Sosiale relasjoner

En tredje faktor som utpreget seg spesielt som motiverende blant produksjonsmedarbeiderne, er de sosiale relasjonene med kollegaene på jobben. Baumeister og Leary (1995) identifiserte dette aspektet som en grunnleggende motivasjonsfaktor. Det sosiale behovet er det tredje nivået i Maslows pyramide, og viser seg å ha en stor betydning etter informantenes beskrivelser å anse. I Hennig Olsen blir det arrangert turer og sosiale arrangementer, noe som i følge teoriene er eksempler på måter medarbeiderne kan treffes og skape relasjoner til hverandre. Videre blir bursdager og jubileer feiret på arbeidsplassen, samtidig som kantinen fungerer som et sosialt samlingspunkt, som eksemplifisert i overstående punkt. Ved spørsmålet om hva som virket motiverende (for uten om anerkjennelse og rettferdighet), var den sosiale delen av arbeidet en gjennomgående faktor blant samtlige av produksjonsmedarbeiderne.

“Egentlig kollegaer. Det å treffe kollegaene hver dag [...]. Man kan ha det sosialt. [...] Det er for så vidt kanskje motiverende” (Informant 5, Bilag 5).

“[...] det det sosiale som vi har sammen, det er veldig mange fine arbeidskollegaer. Det sosiale er veldig viktig. Det er veldig bra arbeidskollegaer” (Informant 6, Bilag 6).

“Ja, da er det jo koselig med kantine og koselig å treffes. Tid til småprat. Det tror jeg er veldig viktig for hele kulturen på bedriften [...]. Småprate er jo en del av kulturen vår. Og en del av den måten vi jobber på. Av og til utveksler du faglige ting og av og til andre ting. Det kommer an på hvilken person man treffer” (Informant 3, Bilag 3).

Fra disse beskrivelsene, kan vi forstå at det sosiale aspektet er viktig for produksjonsmedarbeidernes motivasjon. Dette underbygger Maslows teori om at det sosiale behovet er essensielt for trivsel på arbeidsplassen.

6.1.2 Motivasjon hos kunnskapsmedarbeiderne

Informantene bestod av tre kunnskapsmedarbeidere, informant 1, 2 og 4. Informant 1 er HR-sjef, informant 2 er produksjonssjef og informant 4 er direktør for vareforsyning. Alle disse informantene har lederstillinger, der hver har ansvar for en avdeling i Hennig Olsen.

Begrunnelsen for å karakterisere disse som kunnskapsmedarbeider, bygger på vår forståelse av informantenes oppgaver, utdanning og erfaring, og videre sett i lys av Davenports (2013) og Heins (2009) beskrivelse av kunnskapsarbeider. Alle informantene har opparbeidet seg dyp kompetanse innenfor feltet de arbeider i, enten gjennom utdanning og erfaring eller kun spesifikk erfaring. Et sentralt trekk ved kunnskapsmedarbeidere, er i følge Hein (2009) er at de bruker kunnskapen de innehar til å løse komplekse problemstillinger. Dette kan blant annet forstås i utdrag fra informant 2 (produksjonssjef) sin beskrivelse av hvilke oppgaver han har. *“...da ser vi på hva som gikk galt og hva som ikke gikk, problemer vi har hatt [...]... så må jeg jobbe teknisk for å få løst problemet”* (Bilag 2).

Etter intervjuene med disse tre informantene, fikk vi en forståelse av at noen motivasjonsfaktorer var mer fremtredende enn andre hos kunnskapsmedarbeiderne. Disse empiriske funnene vil bli nærmere diskutert og analysert i lys av teorien i det følgende.

- Jobbdesign
- Måloppnåelse
- Anerkjennelse

Jobbdesign

Jobbdesign vil her være henvisning til hva selve arbeidet består av og hvordan jobben er utformet. Antagelsen er ikke at jobbdesignet i seg selv er motiverende, men at motivasjon er et biprodukt av jobbdesign ved å gjøre jobben så spennende som mulig. Oldham og Hackman (1976) vektlegger særlig fem karakteristika ved jobben som må ligge til grunn for motivasjon hos medarbeideren, herunder autonomi og variasjon. Bass (1990) fremhever autonomi som en viktig faktor for motivasjon, og da særlig hos de som sitter høyt oppe i organisasjonen. Behovet for autonomi kan ses i lys av Heins (2009) beskrivelse av kunnskapsmedarbeider, der hun trekker frem kreativitet som et viktig element i arbeidet. Autonomi kan hermed ses som en viktig forutsetning for at kunnskapsmedarbeiderne i det hele tatt har mulighet til å ha

en kreativ tilnærming til oppgaveløsning og å prestere på et høyt faglig nivå. Vår forståelse er at samtlige av de tre informantene karakterisert som kunnskapsmedarbeidere, opplever høy grad av autonomi i deres arbeid, en forståelse bygget på uttalelser fra samtlige tre informanter. “[...] Ja, det er motiverende i seg selv. Det å ha frihet til å utforme sin egen arbeidshverdag”, uttaler informant 4 (Bilag 4). Videre uttaler informant 2 (Bilag 2): “[...] Hvordan jeg løser selve oppgavene, eller hva jeg konsentrerer meg om fra dag til dag, det bestemmer jeg selv”. Forståelsen om autonomi fra informant 1, bygger på uttalelser der han beskriver sitt arbeid med eksempelvis uttalelser som “[...] Jobber med de overordna strategiske tinga”, og “[...] Det er ingen dager som er like. Det er stadig vekk oppgaver som må løses ad-hoc og ting som vi må diskutere sammen. Ok, hva gjør vi nå, hvordan kan vi håndtere en konflikt for eksempel” (Bilag 1).

Man antar gjerne at kunnskapsmedarbeidere har et stort engasjement og interesse for sitt fagfelt. Motivasjonen for å handle ligger i spenningen mellom oppgaven og medarbeideren, og det er således ingen utenforliggende faktorer som får medarbeideren til å handle (Ryan & Deci, 2000). Dette kan forstås som at det eksisterer en indre motivasjon hos medarbeideren (ibid). Oldham og Hackman (1976) kjennetegn ved arbeidet kan forstås i sammenheng med arbeidet kunnskapsmedarbeiderne i Hennig Olsen utfører.

Gjennom utsagnet fra informant 1 (Bilag 1) kan man få en forståelse av at arbeidet innehar flere faktorer som bidrar til å skape en indre motivasjon:

“...Jeg syns det er veldig spennende å jobbe med disse tingene [...] Å jobbe med ulike problemstillinger du ikke har noe fasitsvar på. Man må tenke og bruke din erfaring [...] for meg er det kjempespennende, og det gir meg en indre motivasjon”.

Opplevelsen informant 1 har av arbeidsoppgavene, kan forstås som at jobbdesignet er utformet slik at det bidrar til en indre motivasjon, i lys av Oldham og Hackmans teori (1976). Videre kan man få en forståelse av at motivasjonen til informant 1, ligger i spenningsfeltet mellom nettopp han og oppgavene, i tråd med slik Ryan og Deci (2000) beskriver indre motivasjon.

“Det som motiverer meg egentlig, er den indre drivkraften [...] Ikke så mye av det ytre. Min sjef behøver ikke gi meg ros hele tiden.” (Informant 2, Bilag 2). Videre uttaler samme informant: *“Veldig mange ting skjer med nye produkter, i og med at det er ukjent for oss [...] Motivasjonen er jo derfor å få til det.”*

Uttalelsen fra informant 2 kan forstås som motivasjonen ligger i selve oppgavene, og mer konkret mot å løse ukjente oppgaver. Dette kan forstås ut fra målsettingsteorien (som vil bli presentert etter jobbdesign), men også ut fra Ryan og Decis (2000) beskrivelse av indre motivasjon, på samme måte som ved informant 1.

Med utgangspunkt i ovenstående, er vår forståelse at samtlige informanter opplever at jobbdesignet bidrar til opplevelsen av indre motivasjon. Denne motivasjonen kan i utgangspunktet være til stede da man kan anta kunnskapsmedarbeideres sterke engasjement for sitt fagfelt. Hvordan jobbdesignet er utformet spiller dermed inn på om engasjementet for fagfeltet får utspille seg ved blant annet autonomi. Vår forståelse er at jobbdesignet legger til rette for dette, noe som igjen kan antas å bidra til opplevelsen av indre motivasjon hos informantene.

Måloppnåelse

Å jobbe mot et bestemt mål kan for mange medarbeidere virke motiverende (Kaufmann og Kaufmann, 2015). Et mål kan virke styrende for hvor og i hvilken retning medarbeideren legger sin innsats. To av informantene (Informant 2 og 4) karakterisert som kunnskapsmedarbeidere uttalte det å se et resultat som viktig for deres motivasjon:

“Det som motiverer meg egentlig, er den indre drivkraften. Jeg vil prestere og se resultat. Som et mål. Ikke så motivert av ytre.” (Informant 2, Bilag 2)

“Det som jeg synes er motiverende, er at man kan bidra i forhold til å utvikle firmaet. Det synes jo jeg er kjempegøy. Går vi fem-seks år tilbake i tid, leverte vi jo resultater på minusen. Nå har vi jo gjort masse grep i de siste årene som har gjort at resultatet i firma er veldig bra og tilfredsstillende. Det synes jeg er spennende, å se endringene egentlig.” (Informant 4, Bilag 4).

Ut fra disse informantenes uttalelser, er vår forståelse at det å jobbe mot et ønsket resultat oppleves som motiverende. I tråd med forventningsteori er individets tanker om hvorvidt arbeidet vil gi resultater avgjørende for innsatsen som legges ned (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Hvorfor informantene motiveres av målet eller resultatet, kan i et teoretisk lys forstås ut fra forventninger om hva som vil skje når målet er nådd (ibid). Hvis forventningen er at belønningen man vil oppnå veier opp for arbeidet man har lagt ned, er det mer sannsynlig at mål virker som en motivasjonsfaktor. Det kan enten være snakk om økonomiske og symbolske belønninger eller en form for indre belønning. Å nå et resultat kan videre antas som en prestasjon, noe som kan ses i lys av Christensens (2007) (referert i Hein, 2009) antagelse om at nettopp prestasjon er en viktig motivasjonsfaktor for kunnskapsmedarbeidere. Opplevelsen av å prestere kan i seg selv være en form for indre belønning, men også en symbolsk belønning ved at en prestasjon medfører for eksempel anerkjennelse som Hackman og Oldham (1976) påpeker er en viktig faktor for opplevelsen av motivasjon.

Som det fremkommer i utsagnet til informant 4 (Bilag 4), kan man se at informanten opplever det som tilfredsstillende og utvikle firmaet. Denne opplevelsen kan forstås som en indre belønning i seg selv, som en prestasjon, men ved å knytte internalisering og OCB til uttalelsen, kan det muligens skape en større forståelse for *hvorfor* informanten opplever det motiverende å utvikle firmaet. Med antagelsen om at informant 4 føler et sterkt OCB og oppriktig bryr seg om organisasjonen, kan hans motivasjon for Hennig Olsens utvikling knyttes til en indre belønning han opplever, i tråd med Reed & Kidder (2005) (Referert i Turnipseed, 2005).

I informant 2 sin uttalelse, sier informanten at han vil prestere og se resultater og at dette stammer fra en indre drivkraft (Bilag 2). I motsetning til informant 4, uttrykker han ikke at dette er for organisasjonens ve og vell, men i stedet kan hans uttalelse forstås som en indre belønning informanten opplever ved å prestere, i tråd med Ryan og Deci (2000) beskrivelse av indre motivasjon og Christensens (2007) påstand som prestasjon som en viktig motivasjonsfaktor hos kunnskapsmedarbeidere.

Motivasjonen informantene (2 og 4) opplever for å nå et mål, kan videre ses i lys av det øverste nivået om selvrealisering i Maslows behovspyramide, der mål oppleves som et høydepunkt (Kaufmann & Kaufmann, 2015). McClelland vektla prestasjon i sin videreføring av Maslows behovspyramide og hevdet at prestasjon var en essensiell motivasjonsfaktor. I henhold til Maslow skal alle andre behov være dekket før selvrealisering kan bli dekket, men som Jex og Britt (2014) påpeker, har den hierarkiske ordningen i Maslows pyramide blitt kritisert. Hvorvidt vi har en forståelse om de underordnede behovene er dekket hos informantene, vil ikke bli vektlagt, da vår forståelse er, på lik linje med Maslows kriterier, at den hierarkiske ordningen nødvendigvis ikke har betydning i denne oppgaven.

Informant 1 derimot, som vi også karakteriserer som en av kunnskapsmedarbeiderne, uttalte ikke på samme måte som de to andre kunnskapsmedarbeiderne at måloppnåelse var noe som motiverte han (Bilag1). Som påpekt under Jobbdesign opplevde han allikevel en indre motivasjon som bunnet i en dyp interesse for faget, men sett i lys av hans stilling som HR-sjef, kan konkrete mål muligens antas å være mer fraværende sammenlignet med stillingene til informant 2 og 4 (Produksjonssjef og Direktør for vareforsyning). I lys av målsettingsteori er konkrete mål en forutsetning for at mål i seg selv skal være en drivkraft (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Anerkjennelse

Flere utestående faktorer kan påvirke opplevelsen av anerkjennelse. I følge likeverdsteori, er sammenligning av innsatsen man legger i arbeidet og det man får tilbake grunnleggende for opplevelsen av rettferdighet og motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette kan knyttes til anerkjennelse ved at innsatsen som legges ned av medarbeiderne blir sett og anerkjent ved at man får noe tilbake. Dette kan videre forstås som en organisatorisk anerkjennelse ved at det man får tilbake ved utført arbeid ved økonomisk anerkjennelse eller en symbolsk anerkjennelse i regi av organisasjonen. Anerkjennelse fra kollegaer, kan forstås i sammenheng med behovet for interpersonelle forhold, slik Baumeister og Leary (1995) presenterer, og forstås som noe som eksisterer utenfor organisatorisk regi.

“Det er jo selvfølgelig en viktig motivasjonsfaktor [...] Det å bli sett og anerkjent for jobben man gjør noe av det viktigste vi mennesker drives av.” (Informant 1, Bilag 1).

“[...] Absolutt, det å ha gode relasjoner til de du skal ta beslutninger sammen med, det er kjempeviktig” (Informant 4, Bilag 4).

“[...] Vi er flinke til å gi hverandre positiv feedback når vi leverer gode resultater, det gjør vi jo i ledergruppa. [...] Det å gi feedback på bra prestasjoner er viktig. Det er kanskje viktigere enn å få lønn mange ganger, det å få anerkjennelse” (Informant 4, Bilag 4).

“Man får respons på den beslutningen man tar, hvis det fungerer bra eller ikke” (Informant 2, Bilag 2).

Ut fra av informantenes uttalelser, kan man få en forståelse av at respons på den jobben man gjør er viktig for samtlige. Dette kan ses i lys av behovet mennesker har for oppleve en kontakt med medmennesker som videre oppleves som oppriktig (Baumeister & Leary, 1995). Videre kan viktigheten av relasjoner og tilbakemeldinger som informantene uttaler ses i lys av Maslows behovspyramide. Behovspyramidens tredje nivå handler om å dekke et sosialt behov som man sammenlignes med behovet for interpersonelle forhold. Pyramidens fjerde nivå, behov for aktelse, kan også i denne sammenheng trekkes inn for å få en forståelse av viktigheten av sosiale relasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Sosiale relasjoner kan bidra til å bakke opp kollegaer, og på den måten anta å ha en innvirkning på selvfølelsen og selvtilliten. Hackman og Oldham, (1976) hevder også at tilbakemelding på oppgaver er essensielt for at opplevelsen av indre motivasjon skal finne sted. Teorien om målsetting vektlegger også viktigheten av tilbakemelding, og her er antagelsen at konkret tilbakemelding fører til større motivasjon og ytelse enn ingen tilbakemelding (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Som ovenstående viser, er det flere teoretikere som vektlegger sosiale relasjoner og tilbakemelding fra disse relasjonene, noe som kan være med på å skape en forståelse for hvorfor informantene uttaler viktigheten av nettopp dette.

Anerkjennelse fra kollegaer kan også knyttes til psykososialt arbeidsmiljø, og viktigheten av et godt og konstruktivt arbeidsmiljø for å skape en grobunn for motivasjon. Anerkjennelse fra kollegaer og ledelse, i tillegg til en oppriktig kontakt med andre mennesker på jobben, kan forstås å bidra til et godt arbeidsmiljø og dermed også motivasjon.

Mens anerkjennelse fra kollegaer kan forstås som en motivasjonsfaktor for samtlige av de tre kunnskapsmedarbeiderne, kan man også få en forståelse av at anerkjennelse fra omgivelsene spiller inn på motivasjonen hos informant 4:

“Drivkraften er jo at du jobber med et produkt som alle har noe positivt med. [...] Alle har en positiv greie til Hennig Olsen. [...] Jeg er veldig stolt av merkevaren vår.” (Informant 4, Bilag 4).

Informant 4 uttaler at han opplever en drivkraft av å jobbe med en merkevare han er stolt over. Denne drivkraften som kan forstås å være en motivasjon for informanten, kan ses i lys av Maslows behovspyramide fjerde nivå, behovet for aktelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Antagelsen er at behovet for aktelse kan bli dekket ved for eksempel å være ansatt i en bedrift som omverden og omgivelsene verdsetter. Informant 4 uttalelse kan forstås på den måten at han opplever verdighet gjennom ansettelsen. Denne verdigheten kan igjen forstås som et resultat av at informanten opplever anerkjennelse fra omgivelsene. Videre kan informantens opplevelse forstås ut fra hans stilling i Hennig Olsen. Informant 4 er den eneste av de tre kunnskapsmedarbeiderne som har en stilling rettet utover i omgivelsene, mens de resterende to informantene arbeider i større grad internt i Hennig Olsen.

6.1.3 Delkonklusjon

For å oppsummere hva som kjennetegner informantenes motivasjon, kan man si at produksjonsmedarbeiderne motiveres av anerkjennelse i form av positive tilbakemeldinger, ros og skryt, samt muligheten til å arbeide med varierte oppgaver som avviker fra normalen. I tillegg kan vi forstå at produksjonsmedarbeiderne finner motivasjon i samhold og likeverd med fokus på rettferdig fordeling av goder, samtidig som det sosiale aspektet i form av småprat og relasjonsbygging også utspilte seg som viktige aspekter.

Videre er vår forståelse av informantene karakterisert som kunnskapsmedarbeidere ikke overraskende drives av en indre motivasjon. Denne motivasjonen bunner i et faglig engasjement som gjennom jobbdesignet får utfolde seg, både ved arbeidsinnhold og

opplevelse av autonomi. Anerkjennelse og respons på arbeid fra kollegaer var også viktig for samtlige av disse tre informantene, i tillegg opplevde informant 4 (Bilag 4) at anerkjennelse fra omgivelsene var motiverende. Videre forstår vi at to av informantene opplevde motivasjon av å se og nå et resultat, mens hos en informant fikk vi ikke denne forståelsen, noe som kan forstås ut fra hans stilling der konkrete mål muligens er fraværende og ikke bidrar til denne drivkraften.

6.2 Hvilke incentiver påvirker motivasjonen til produksjonsmedarbeiderne og kunnskapsmedarbeiderne?

Der vi i underspørsmål 6.1 forsøkte å skape en forståelse av hva som kjennetegner informantenes motivasjon, vil vi her forsøke å forstå hva som ligger bak denne motivasjonen. Hva trigger denne motivasjonen, er det ytre faktorer som skaper incentiver til handling eller er ytre faktorer verdiløse for de ansatte.

Under de eksplorative intervjuene, var en av hensiktene å få en forståelse av hvilke incentiver Hennig Olsen fokuserer på. Da vi gikk inn i dybdeintervjuene hadde vi derfor en forforståelse av hvilke incentiver som fantes i Hennig Olsen. Dette var incentiver i regi av ledelsen med den hensikt å skape motivasjon hos den enkelte, samtidig som å styrke en kollektiv tilnærming hos medarbeiderne.

For at belønning skal virke som incentiver til handling, er det en forutsetning at det må ha en verdi for den som mottar belønningen. Vår forforståelse, som var formet gjennom de eksplorative intervjuene, var at Hennig Olsen hadde meget gode velferds- og frynsegoder som sannsynlig kunne utgjøre en verdi for medarbeiderne. Denne forforståelsen ble i midlertid noe endret under dybdeintervjuene, da ikke alle mottakerne opplevde de reelle belønningene som like verdifulle. Gjennom dybdeintervjuene fikk vi videre formet vår forståelse, en forståelse som overordnet beror på individuelle forskjeller på bakgrunn av ulike subjektive opplevelser.

I analysen av incentiver, vil vi også her skille mellom produksjonsmedarbeider og kunnskapsmedarbeider. I forrige underspørsmål fikk vi en forståelse av at ulike typer motivasjon hos produksjonsmedarbeiderne og kunnskapsmedarbeiderne, en forståelse vi også fikk etter dybdeintervjuene med tanke på incentiver.

6.2.1 Incentiver hos produksjonsmedarbeiderne

Lønn

Ut ifra intervjuene kom det frem at medarbeiderne på Hennig Olsen blir belønnet med fastlønn på det generelle plan. I henhold til Nordhaug (1998) er dette en fast satt sum som hver enkelt medarbeider mottar jevnlig, og varierer ikke med organisasjonens prestasjoner i det korte løp, hvilket også er tilfellet blant medarbeiderne på Hennig Olsen. Ut ifra dette kan vi trekke linjer med Nordhaugs (1998) forklaring om at drivkraften dermed vil bunne i faktorer som ligger utenfor selve jobben, og kan karakteriseres som en ytre motivasjonsfaktor fordi de ligger separat fra selve arbeidet. Det fremkommer forskjellige svar hos medarbeiderne ved spørsmål om hvilke incentiver som bidrar til økt motivasjon, og felles for alle produksjonsmedarbeiderne er lønn et tema som tidlig blir nevnt i denne sammenheng.

“Hva kunne de gjort for å økt... Det er jo lønna, selvfølgelig igjen. Men egentlig ikke, det er ikke det viktigste” (Informant 5, Bilag 5).

“Selvfølgelig lønnen. Lønnen er jo det viktigste, det er jo det. Også er det det sosiale som vi har sammen” (Informant 6, Bilag 6).

“Altså lønn er jo en ting. Det er selvfølgelig greit å få bonus og det er greit å få lønna si, men du lever av det og du lever med det, men du får liksom ikke en bedre hverdag hvis du tjener to hundre kroner timen eller hvis du tjener to hundre og tyve kroner i timen” (Informant 3, Bilag 3).

Ut ifra disse utsagnene fra produksjonsmedarbeiderne, kan vi forstå at lønnen er en viktig incentiv, siden det er det første som blir nevnt i spørsmålet om motivasjon. I forrige

delspørsmål i analysen tok vi for oss medarbeidernes motivasjonsfaktorene og ut i fra disse utsagnene kan vi se en korrelasjon mellom lønn og motivasjon. Informant 5 og 6 legger stor vekt på belønning som en drivkraft, og ser på det som et bytteforhold mellom arbeid og rettferdig belønning. Informant 3 vektlegger også lønn som en drivkraft, men presiserer også at lønn ikke er den faktoren som alene trigger til motiverte handlinger. Spørsmålet er dermed i hvor stor grad lønn som ytre belønning motiverer i seg selv, noe også Kohn (1999), Pfeffer (1993) og Deci og Ryan (1985) stiller spørsmålstegn ved. For se nærmere på disse påstandene, ønsket vi å teste medarbeiderne ved mulige scenarioer ved lønnsendringer for å få en dypere forståelse av hvordan lønn fungerer som incentiv. Ved spørsmål om hva som ville skjedd med motivasjonen hvis produksjonsmedarbeiderne opplevde en lønnsøkning, og om det ville ha påvirket måten de arbeidet på, fikk vi noen litt forskjellige svar.

“Penger er alltid en motivasjonsfaktor. Det er det ingen tvil om. [...] Men igjen, det finnes alltid rom forbedringer i forhold til å kunne gjøre noe ekstra. Hvis man hadde blitt belønna med [...] (I: Penger?) Så ærlig må man kunne være” (Informant 5, Bilag 5).

“Nei, for det første forventer jeg jo å få et gjennomsnitt i hvert fall av det andre får i Norge. [...] Det ville i hvert fall demotivert meg hvis jeg ikke hadde fått det. Hvis de hadde begynt å gi oss mindre enn landsgjennomsnittet. Om de gir litt mer er jo det selvfølgelig veldig hyggelig, men jeg tror ikke det motiverer så veldig mye i lengda. Det er jo hyggelig.” (Informant 3, Bilag 3)

“Jeg må jo gjøre meg fortjent til lønnen uansett egentlig. Det har jeg egentlig ikke tenkt på” (Informant 7, Bilag 7).

Vi kan tyde ut ifra det informant 5 hevder, at den personlige innsatsen kan økes hvis belønningen ble justert opp. Dette kan relateres til funksjonen av prestasjonslønn, ved at prestasjonen avhenger av incentivets intensitet. I henhold til Hansen (2009) er denne formen for belønning velegnet til av enkle og målbare oppgaver hvor arbeidet er lett synlig. Med tanke på at informant 5 arbeider som kantinemedarbeider, kunne kvaliteten, tidsriktigheten og medarbeidernes tilfredshet over den serverte maten vært mulige måleområder.

Informant 3 forteller at det forventes et gjennomsnitt i forhold til andre medarbeidere på landsbasis, noe som igjen kan ses i tråd med Adams(1965) likeverdsteori. I dette tilfellet ser vi også en sammenheng med Hertzbergs tofaktorteori, hvor en gjennomsnittlig lønn oppleves som en hygienefaktor for informant 3 (Kaufmann & Kaufmann 2015). Ut ifra denne uttalelsen kan vi også forstå at den eksisterende lønnen i seg selv ikke bidrar til motivasjon, men en lavere lønn enn gjennomsnittet heller vil lede til utilfredshet og demotivasjon.

Informant 7 hevder at det ikke ville skjedd noen endring i innsatsytelsen eller økt motivasjon ved økt lønn, og refererer kun til rettferdighet ved lønn og arbeid.

Videre ønsket vi å få klarhet i hvordan motivasjonen ville blitt påvirket ved en reduksjon i lønnen. Her fikk vi også forskjellige svar. Vi forstår at produksjonsmedarbeiderne har som fellesnevner å bli demotivert ved en individuell lønnsreduksjon, sett i et scenario hvor kun dem alene ble rammet. *“Nei, da hadde jeg jo satt meg ned! (Ler)”* (Informant 7, Bilag 7).

Informant 5 utdypet også hvordan motivasjonen ville ha blitt påvirket i et slikt tilfelle: *“Elendig. [...] Absolutt. Det er klart”* (Informant 5, Bilag 5).

Derimot, ved et tilfelle hvor alle medarbeiderne hadde blitt rammet av en lønnsreduksjon, altså kollektivt og ikke individuelt, fikk vi noen andre svar:

“Jeg tror ikke det hadde ødelagt motivasjonen egentlig. Da kunne vi jo ha stått sammen om å hjelpe bedriften da. For da regner jeg med at det vil være for en periode” (Informant 7, Bilag 7).

“Det er klart hvis vi hadde gått i minus noen millioner, så kunne det vært en avtale om at vi hadde gått ned i lønn til vi var oppe i null eller pluss” (Informant 3, Bilag 3).

Ut i fra disse uttalelsene ser vi klare likhetstrekk i det Grant (2008) omtaler som prososial motivasjon, som nevnt i det overstående undersøkelsesspørsmålet. Av disse utsagnene kan vi forstå at medarbeidernes motivasjon ikke ville sunket ved at de har et sterkt ønske om å hjelpe bedriften i en vanskelig tid, selv på bekostning av lønnen. Dette inngår også i termen OCB, ved at medarbeiderne motiveres av å gjøre noe ekstra eller frivillig for organisasjonen sin som ikke fanges opp av et belønningssystem (Turnipseed, 2005). I henhold til teorien kan

denne formen for atferd kunne i enten egeninteresse, eller interessen for det kollektive. I denne sammenheng kan interessen for å hjelpe enten være et resultat av et faktisk ønske fra produksjonsmedarbeidernes side om å bidra til virksomhetens beste, eller det faktum at medarbeidernes bidrag ville vært avgjørende for virksomhetens eksistens og dermed også deres egen arbeidsplass. Det er uvisst hvilke av disse faktorene som er gjeldende for produksjonsmedarbeiderne, og dermed er det ikke lett å påpeke hvor selve incentivet ligger.

Ut ifra informantenes uttalelser kan vi dermed se en sammenheng mellom medarbeidernes motivasjon til å hjelpe bedriften og de normene som eksisterer i organisasjonen. Siden samtlige av produksjonsmedarbeiderne har uttalt seg positivt om lønnsreduksjon ved et tilfelle av dårlige tider, kan vi forstå at det eksisterer en sterk samholdsfølelse med et godt integrert verdigrunnlag blant med medarbeiderne. I følge Selznick (1948) er det ledelsens viktigste oppgave å skape. Det kan forstås at ledelsen har ved hjelp av virksomhetens fire verdier og ni leveregler, klart å implementere et følelsesmessig aspekt, som leder til engasjement og interesse for organisasjonen hos medarbeiderne. Det å gi organisasjonen en meningsfull funksjon (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Til tross for uvisshet om hvorfor medarbeiderne viser prososial motivasjon, kan vi likevel forstå ut ifra deres utsagn at det eksisterer en sterk følelse av samhold, noe som kan være en bidragsyter til Hennig Olsens mange lojale medarbeidere, eksemplifisert i bedriftens mange jubilanter.

Bonus

På Hennig Olsen er kollektive bonusordninger en reell form for belønning. Lazear & Gibbs (2009) identifiserer denne formen for belønning som samarbeidsfremmende og bidrar til å skape et sosialt miljø, og at denne typen bonusordninger kan innlede til følelsen av fellesskap hvor alle jobber mot samme målet. Nedenfor uttaler informant 6 seg om seg om Hennig Olsens bonusutdeling som noe rettferdighetsfremmende:

“[...] sånn som vi har det, vi har jo fått belønning hele gjengen, vi fikk jo 15 000,- i bonus. Og det er jo bra det, for da har vi jo alle sammen jobbet mot et felles mål og oppnådd det. Og da er det jo bra, men ikke hvis noen skulle fått bedre lønn for at de gjør noe eller jobber fortere enn den

andre. Så et er jo veldig gøy, det gir jo en motivasjon når vi får utbetalt det samme” (Informant 6, Bilag 6).

Ut ifra informant 6 sin beskrivelse av deres bonusordning, kan vi igjen se en sammenheng i Adams (1965) sin likeverdsteori ved følelsen av at alle medarbeiderne arbeider sammen for å nå målet, med lik utbetaling av bonus. Dette eksemplifiserer også en følt prosedyrerettferdighet (Leventhal 1980) ved at produksjonsarbeiderne opplever rettferdighet ganske enkelt fordi alle får utbetalt den samme belønningen uavhengig av stilling eller ansiennitet. Selv om informant 6 uttrykker positivitet ovenfor bonussystemet til Hennig Olsen, kan felles belønning også inneholde svakheter. I henhold til Lazear & Gibbs (2009) kan denne formen for belønning medføre en fare for gratispassasjerer, i tillegg til at den ansatte kan føle at de har liten påvirkning på det totale resultatet. Lazear og Gibbs (2009) forklarer at dette er noe som kan lede til redusert motivasjon i arbeidet, noe vi også forstod var en realitet blant produksjonsmedarbeiderne. Informant 3 uttrykker blandede følelser for et felles bonussystem.

“Men det er veldig vanskelig å få til et helt rettferdig system. Forferdelig vanskelig. Du kan jo si at bonus er ikke noe mer rettferdig, den heller. Men alle får det samme. Så kan man si ok, da kan de i hvert fall ikke krige om at han fikk det og hun fikk det” (Informant 3, Bilag 3).

I dette tilfellet belyser informanten at det er vanskelig å belønne rettferdig, og et gruppebasert bonussystem er heller ikke uten ulemper. Fordelen ved at alle får det samme eliminerer urettferdighetsproblematikken ved at noen får mer enn andre, men utbetalingen representerer ikke arbeidsinnsatsen hos hver enkelte.

Velferdsgoder

I henhold til Nordhaug (1998) kan velferdsordninger virke positivt inn på ansattes følelse av tilknytting til bedriften og knytte dem tettere til bedriften, noe som igjen kan knyttes til medarbeidernes lojalitet til bedriften. Vi visste på forhånd at Hennig Olsen tilbyr sine ansatte et sett med goder for uten om lønn og bonus, deriblant rabattordninger på forskjellige butikker og tjenester, samt hytter på Hovden og Danmark. Vi ønsket derfor å få en forståelse

av hvilken verdi virksomhetens velferdsgoder hadde for produksjonsmedarbeiderne, og svarene vi fikk varierte.

“Jeg glemmer det hele tiden, jeg aner egentlig ikke helt hvor vi har rabatter lenger for å være helt ærlig. Jeg brukte det en gang da jeg skulle kjøpe vinterdekk eller noe sånt, som er litt dyrt da. Men nei, egentlig ikke” (Informant 7, Bilag 7).

Informant 7 gir ikke uttrykk for å verdsette rabattordningene i noen stor grad, da de ofte går i glemmeboken. I henhold til Nordhaug (1998) er det vesentlig at fordelene bedriften tilbyr skal ha en verdi for den ansatte, for at de skal virke etter hensikten. Siden vi kan forstå på informant 7 at rabattordningene ikke har noen spesiell høy verdi, kan vi konkludere med bakgrunn i Nordhaugs (1998) teori at dem heller ikke bidrar til motivasjon eller lojalitet til bedriften.

En annen velferdsordning Hennig Olsen tilbyr, er lån av hus i Danmark og hytte på Hovden. Dette er i følge informantene en ny fasilitet som har blitt integrert blant velferdsgodene i bedriften. Denne attraksjonen fikk vi en annen respons på enn det rabattordningene genererte.

“Og det er klart nå fikk vi akkurat hus i Danmark og hytte og det der. Og et er klart at det gjør at du har lyst til å være i bedriften. Du ser at de gjør mye for de ansatte, for det gjør de virkelig. I forhold til sosiale ting” (Informant 5, Bilag 5).

Videre ble vi fortalt av informant 5 at denne formen for velferdsordning opplevdes som samholdsfremmende og kunne fungere som en gulrot til å bli værende i bedriften. *“Absolutt en gulrot. Det vil jeg si”* (Informant 5, Bilag 5). Denne formen for velferdsordning virket generelt på produksjonsmedarbeiderne som en verdifull ordning som blir verdsatt blant medarbeiderne. *“Ja jeg har brukt begge to da, det synes jeg jo var veldig koselig gjort da”* (informant 7, Bilag 7). Informant 7 viser med dette utsagnet en takknemlighetsfølelse ovenfor ledelsen og fortalte videre at det var en fin måte å vise medarbeiderne at de blir verdsatt på.

Symbolske belønninger

I henhold til Jacobsen & Thorsviks (2014) beskrivelser, ønsker vi å belyse bakgrunnen i de forskjellige formene av motivasjon som eksisterer blant medarbeiderne på Hennig Olsen. Siden informantene omtalt som produksjonsmedarbeidere ga uttrykk for at lønn er et grunnleggende behov, kan vi se relevansen ved å belyse de ikke-økonomiske belønningene som muligens kan motivere som symbolske belønninger.

Produksjonsmedarbeiderne fortalte om forskjellige faktorer som ledet til en følelse av verdsettelse, selvtillit og aktelse, som ble analysert i forrige underspørsmål. Med dette kan vi forstå at det eksisterer en korrelasjon mellom motivasjonen i anerkjennelse og symbolsk belønning. Informant 5 fortalte om tilfeller hvor informanten fikk mulighet til å bli med på stands som en form for belønning for det gode arbeidet som ellers gjøres i hverdagen. *“Jeg har jo vært så heldig å få bli med på messer og stands å servere is. Det er jo fordi vi er vant med på å behandle kunder [...]”* (Informant 5, Bilag 5). Dette kan forstås som en form for symbolsk motivasjon med bakgrunn i den følte anerkjennelsen som resultat av opplevelsen. I samme tilfelle forteller informant 7 om tilfeller hvor det har vært mulighet for å bli med på prosjekter ved innføringer av nye systemer. *“[...] Men jeg har fått være med på prosjekter og sånn i forhold til nye datasystemer som vi har innført. Så det er jo motiverende, for da må jeg jo sette meg inn i noe nytt [...]”* (Informant 7, Bilag 7). Ut ifra hva informantene beskriver, kan vi forstå at ansvar er en form for indre belønning som blir benyttet av Hennig Olsen for å motivere medarbeiderne i sitt arbeid.

Ettersom ansvar er en form for belønning som blir anvendt for produksjonsmedarbeiderne, ønsket vi å vite om det neste steget, forfremmelse var noe som kunne forekomme på produksjonen. Informantene uttalte følgene om forfremmelse var en realitet i deres arbeid:

“Jeg har jo jobba meg fra bunnen av. [...] Og det er jo klart at det var det jeg jobba mot den gangen, men nå føler ikke jeg at det er så veldig mye mer å strekke meg etter” (Informant 7, Bilag 7).

“Jeg kan gjøre det, men jeg vil ikke siden jeg er såpass gammel. Hadde jeg begynt med en gang og gjort det, så kanskje. Og det er det mange som har gjort. Så jeg kunne jo ha gjort det jeg også” (Informant 6, Bilag 6).

“Ikke forfremmelse, det tror jeg ikke. Men kanskje økt ansvar” (Informant 7, Bilag 7).

“Nei, jeg skal gå av med pensjon så fort jeg kan. Seks år til jeg går av med pensjon. [...] Det er motivasjon å holde ut i seks år til”. (Informant 3, Bilag 3).

Ut i fra disse utsagnene kan vi forstå at forfremmelse ikke er en anvendt belønningsform i noen stor grad, i hvert fall ikke som er relevant for de utvalgte informantene. I henhold til hva vi kan tyde, kan det oppfattes som at symbolske belønninger eksisterer i en mindre grad blant produksjonsmedarbeiderne, til fordel for reelle belønninger som incentiv.

6.2.2 Incentiver hos kunnskapsmedarbeiderne

Lønn

Det hersker uenighet om reelle belønninger som incentiv undergraver en eventuell indre motivasjon eller om det har en innvirkning i det hele tatt (Kohn,1999, Pfeffer,1993 & Deci og Ryan,1985, Cameron & Pierce, 1994). De tre kunnskapsmedarbeiderinformantene uttalte følgende om lønn:

“[...] Hvis sjefen min kommer å sier at ja, nå skal du få femti tusen i lønnspålegg. Så er jeg selvfølgelig glad for det. Det gir meg en boost der og da, men det gir seg fort.” (Informant 1, Bilag 1).

“Jeg blir ikke først og fremst trigget om jeg hadde fått hundre tusen mer i lønn, og det er ikke det som driver meg til å gjøre en god jobb. Det er så mange andre faktorer her som er viktige.” (Informant 4, Bilag 4).

"[...] Jeg har god nok lønn og klarer meg bra og jeg er fornøyd med den. Men det finnes ikke noe incitament på noe vis." (Informant 2, Bilag 2).

Ut fra de empiriske utdragene over, er forståelsen den at lønn ikke har en innvirkning på medarbeidernes motivasjon. Kuvaas (2006) hevder at kunnskapsmedarbeidere i større grad motiveres av høy fastlønn snarere enn eksempelvis økonomisk bonus, men ut fra ovenstående sitater er ikke det med på å forme vår forståelse.

Da vår forståelse er at lønn i seg selv ikke virker som et incentiv hos de tre informantene karakterisert som kunnskapsmedarbeidere, kan man muligens forstå lønn som en hygienefaktor hos disse informantene. Lønn virker ikke som en motivasjonsfaktor, og derfor ikke som et incentiv hos medarbeiderne, men hvis lønnen hadde blitt fratatt disse medarbeiderne, kan man anta at det kunne ført til mistriksel (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I motsetning til andre økonomiske belønninger som bonus, kan lønn ses som et grunnleggende behov i tråd med Maslows behovspyramide (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Incentiv for å handle blir dermed lønn som igjen vil dekke behov som mat og vann.

Under temaet om lønn i intervjuene, snakket vi også om hvordan informantene ville opplevd det hvis de gikk ned en betydelig sum i lønn.

"Hvis det hadde vært avhengig av at bedriften skulle spare penger, og over en kort tid, så hadde man kanskje akseptert det. Hvis det var alle det gjaldt." (Intervju 2, Bilag 2).

"[...] Hvis selskapet var på konkursens ran, hvis vi sleit økonomisk og sjefen sa at hvis vi skal redde selskapet må vi gå ned femti tusen i lønn, da kunne jeg kanskje vært villig til å gjøre det. Fordi da hadde jeg sett at det hadde en betydning for selskapet." (Informant 1, Bilag 1).

"Hadde det vært dårlige tider og vi måtte ha gjort det, så hadde det ikke gått utover motivasjonen min." (Informant 4, Bilag 4).

Ut fra ovenstående sitater kan man få en forståelse av at samtlige av de tre kunnskapsmedarbeiderinformantene er villig til å gå ned i lønn hvis det hjelper Hennig Olsen.

Det er noe de er villige til, hvis det er til bedriftens beste. Dette kan forstås i sammenheng med prososial motivasjon der det å hjelpe er i fokus. Å hjelpe andre kan være fordelaktig for den som hjelper, men medarbeidere kan også hjelpe en organisasjonen uten selv å ha noe gevinst (Shah & Gardner, 2008). Motivasjonen for å hjelpe ligger da i selve handlingen. Hvorfor de tre informantene er villig til å hjelpe kan videre ses i lys av en sterk gruppe tilhørighet og en sterk organisatorisk identitet, som har bidrar til å forme deres normer og verdier etter Hennig Olsens sine egne (Nielsen, et al., 2005, referert i Turnipseed, 2005). Ved at informantene er villige til å gå ned i lønn kan det hevdes at de er villig til å gjøre noe ekstra for Hennig Olsen som nødvendigvis ikke vil bli belønnet på et senere tidspunkt. Ut fra OCB kan det forstås ved at informantene bryr seg oppriktig om Hennig Olsen (Turnipseed, 2005). Ved en sterk opplevelse av OCB hos medarbeiderne, kan dette komme Hennig Olsen til gode, som uttalelsene fra informantene over kan være et godt eksempel på.

Bonus

Kuvaas (2006) hevder at å måle kunnskapsmedarbeidere ikke nødvendigvis vil bidra til økt motivasjon, da arbeidet de utfører ofte handler om kvalitet snarere enn kvantitet. Å måle kunnskapsmedarbeidere kan også føre til at kvaliteten på arbeidet synker og det derfor heller ikke kan ses som hensiktsmessig (Kuvaas, 2006). Men den teoretiske forståelse av at kunnskapsmedarbeidere utfører arbeid av kvalitet snarere enn kvantitet, er og vår forforståelse at bonus ikke har stor innvirkning på kunnskapsmedarbeidernes motivasjon. Dog er vår forforståelse at individuelle forskjeller foreligger og opplevelsen kunnskapsmedarbeiderne uttrykker, kan forstås i ulike retninger.

"[...] Det er klart det er en positiv overraskelse der og da, men det gir ikke noe langvarig motivasjon [...] men det kan gjøre noe med folks lojalitet til bedriften." (Informant 1, Bilag 1)

"Jeg tror det hadde vært veldig gøy til den faller ut [...] Men et par uker etterpå, tror jeg ikke at jeg hadde tenkt på det. Kortvarig i så tilfelle" (Informant 2, Bilag 2)

To av de tre informanter karakterisert som kunnskapsmedarbeidere uttaler at en bonus vil ha en kortvarig effekt på deres motivasjon. Dette er i tråd med Mujtaba og Shuaib (2010) som hevder at mottakere av en økonomiske belønninger, slik som bonus, i beste fall vil oppleve en

kortvarig effekt. Dette kan forstås ved “mye vil ha mer”, og medarbeiderne vil derfor ikke oppleve samme effekt før neste bonus inntreffer (Mujtaba og Shuaib, 2010). Det er også en risiko at man ødelegger den indre driven som man muligens kan antas finnes hos kunnskapsmedarbeidere, ved å tilføre en ytre belønning. Å belønne medarbeiderne med bonus, hjelper som ovenstående kan vise, ikke på motivasjonen til informantene i det lange løp.

Velferdsgoder

Velferdsgoder eller frynsegoder regnes for reelle belønninger fordi det har en økonomisk verdi. De tre kunnskapsmedarbeiderinformantene uttalte følgende utdrag om godene de får av å jobbe i Hennig Olsen:

“Jeg bruker veldig lite de velferdsgodene egentlig. Jeg tenker veldig lite på det.” (Informant 4, Bilag 4).

“[...] Jeg tror det er veldig få som bruker det. [...] Ikke alt som har like stor verdi.” (Informant 2, Bilag 2).

“Jeg mener det ikke har noen sånn langsiktig effekt” (Informant 1, Billag 1).

Vår generelle forståelse av disse tre informantenes utsagn, er at det ikke utgjør en særlig stor verdi for de. Ved at slike velferdsgoder ikke har verdi for de som mottar de, er det heller ikke sannsynlig at det utgjør en stor motivasjonsfaktor (Nordhaug, 1998). Den subjektive opplevelsen av belønning er viktig for om belønningen i det hele tatt har en verdi for mottakeren. Individuelle forskjeller hos mottakeren spiller dermed en vesentlig rolle om slike belønninger er et incentiv å jobbe mot. Selv om vi ikke har en forståelse av at velferdsgodene i seg selv har en verdi hos disse tre informantene, hevder Nordhaug (1998) at slike goder kan bidra til å skape en sterkere tilknytting mellom Hennig Olsen og bedriftens medarbeidere. Ved at medarbeiderne føler en sterk tilknytning til arbeidsplassen sin, kan følelsen av lojalitet forsterkes (Nordhaug, 1998). Hvorvidt velferdsgoder har denne påvirkning på lojaliteten til informantene, kan ikke påpekes. Derimot har vi, som fremkom under analyse av lønn, en forståelse av at disse informantene har en høy grad av tilknytning til Hennig Olsen som

arbeidsplass. Hvorvidt velferdsgodene som eksisterer i Hennig Olsen har en påvirkning på denne tilknytningen og forhåpentligvis lojalitet, kan ikke direkte påvises. Ut fra et teoretisk perspektiv og øvrige forståelser, kan velferdsgodene være med på å styrke tilknytningen og lojaliteten informantene har til Hennig Olsen.

Symbolske belønninger

Symbolske belønninger kan noen ganger være vanskelig å adskille fra reelle belønninger fordi symbolske belønninger kan føre til reelle belønninger (Jacobsen & Thorsvik, 2014, Goodin, 1977). Vår forståelse av symbolske belønninger i Hennig Olsen er at dette er tilfellet, og å analysere symbolske belønninger separert er derfor noe vanskelig.

Symbolske belønninger kan eksempelvis være en forfremmelse eller anerkjennelse. Dog er disse to belønningene vanskelig å skille fra hverandre fordi forfremmelse kan oppleves som en anerkjennelse. Under intervjuene med informantene karakterisert som kunnskapsmedarbeidere, fikk vi en forståelse av at samtlige av disse informantene ikke hadde intensjoner om forfremmelse:

“[...] Ikke så mange flere muligheter, jeg har jo sånn sett nådd så langt jeg kan.” (Informant 4, Bilag 4)

“Altså Marianne begynner å bil oppe i årene, så før eller siden går hun av. Jeg har vel ikke egentlig noen ambisjon om hennes arbeide egentlig” (Informant 2, Bilag 2)

“Det er klart jeg har mine begrensninger internt i bedriften” (Informant 1, Billag 2)

Ut fra utsagnene er vår forståelse at forfremmelse ikke er et incentiv for medarbeiderne. Dette kan forstås som en begrensing ved en liten bedrift som Hennig Olsen, og vil bli nærmere diskutert under 6.4 (Hva kan øke motivasjonen produksjonsmedarbeiderne og kunnskapsmedarbeiderne) om hva som kan bidra til å øke motivasjonen hos medarbeiderne i Hennig Olsen.

På samme måte som de foregående analyserte belønningene, må også symbolske belønninger utgjøre en verdi for mottakeren dersom det skal virke som et incentiv, noe som også ved symbolske belønninger er en subjektiv bedømmelse. Som det fremkom under 6.1.2, er vår forståelse at anerkjennelse utgjør en motivasjonsfaktor for kunnskapsmedarbeiderne. Anerkjennelse kan også forstås som en form for symbolsk belønning ved at mottakeren av anerkjennelsen opplever dette som en form for belønning. Spørsmålet er derimot hvorvidt disse informantene opplever anerkjennelse som et incentiv.

Indre belønning

Ut fra ovenstående analyse, er forståelsen at ytre belønninger ikke i særlig stor grad oppleves som et incentiv for de tre informantene karakterisert som kunnskapsmedarbeidere. Hverken lønn, bonus eller velferdsgoder var noe som trigget deres motivasjon, men muligens heller kan forstås som hygienefaktorer. Hvis ikke utenforliggende faktorer oppleves som incentiver, hva trigger da de tre kunnskapsmedarbeiderinformantene?

En indre belønning betegnes som en belønning ingen andre enn mottakeren selv har kontroll over ved for eksempel utførelsen av oppgaver medarbeideren har en dyp interesse og engasjement for. Den indre belønningen er knyttet til belønningen ved å utføre den jobben man gjør.

Som det fremkom under spørsmål 4.1, hva kjennetegner medarbeidernes motivasjon, er vår forståelse at informantene karakterisert som kunnskapsmedarbeidere, opplevde selve arbeidet og oppgavene spennende, og at dette utgjorde en stor motivasjonsfaktor for dem. Videre forstod vi dette som en indre motivasjon hos disse informantene, ved at motivasjonen ligger mellom den som utfører oppgavene og oppgavene. Dette kan videre forstås som om informantene opplever en indre belønning når de jobber med disse tingene. I motsetning til andre type belønninger som eksisterer i Hennig Olsen, kan ikke et belønningssystem påvirke eller gi en medarbeider indre belønning fordi det kun utløses av medarbeideren selv.

Ved at påvirkning av en indre belønning, kan forstås som heller vanskelig, kan medarbeidernes indre belønning antas tilrettelegges. Med henvisning til spørsmål 4.1 om hva som kjennetegner medarbeidernes motivasjon, fikk vi en forståelse av at jobbdesignet hadde

innflytelse på kunnskapsmedarbeiderinformantenes motivasjon. Ved forståelsen av at informantene karakterisert som kunnskapsmedarbeidere opplever en indre belønning ved å jobbe med de oppgavene de har, kan dette ses som et resultat av tilrettelegging snarere enn påvirkning.

Vår forståelse av at kunnskapsmedarbeiderne opplever en indre belønning, kan ses i lys av at de nettopp er kunnskapsmedarbeidere. Hein (2009) hevder at den ypperste typen av kunnskapsmedarbeidere, som kun kaller Primadonnaen, opplever arbeidet som et kall, i tillegg til at det ofte hevdes at kunnskapsmedarbeidere ofte har et sterkt engasjement for sitt arbeid, noe som kan være med på å forstå den indre belønningen vi forstår foreligger.

6.2.3 Delkonklusjon

Vår forståelse av hvordan incentiver påvirker produksjonsmedarbeiderne er i en stor grad preget av ytre belønninger i form av lønn, bonus og velferdsordninger. Belønning kan for noen produksjonsmedarbeidere oppleves som et incentiv til å øke innsatsen, mens andre medarbeidere er uenige. Velferdsordningene kan for noen forstås som bidragsyttere til lojalitet samhold blant medarbeiderne, avhengig av hvilke goder det er snakk om. I det store og det hele, kan vi forstå at motivasjonen hos produksjonsmedarbeiderne hovedsakelig finnes i incentiver knyttet opp mot reelle belønninger.

Hos informantene karakterisert som kunnskapsmedarbeidere, fikk vi en generell forståelse av at ytre belønninger som lønn, bonus og velferdsgoder, ikke opplevdes som et særdeles stort incentiv. Som vi har påpekt fra spørsmål 4.1, er vår forståelse at informantene som er kunnskapsmedarbeidere, hadde en indre motivasjon, noe som formet vår forståelse av at disse informantene opplever en indre belønning. Således er vår forståelse at ytre belønning ikke i høy grad oppleves som et incentiv, men i stede foreligger incentivet om den indre belønningen.

6.3 Hvordan fungerer dagens incentivsystem i Hennig Olsen?

I henhold til Jacobsen og Thorsvik (2014), skal et incentivsystem ha som formål å vekke en motivasjon hos medarbeiderne for å handle på vegne av bedriften. Samtidig skal incentivsystemet fungere som et bytteforhold mellom virksomhet og ansatt, ved at den ansatte blir belønnet ved å handle slik organisasjonen ønsker.

Som nevnt i kapittel 6.4 om incentiver, er Hennig Olsens oppgave i denne sammenheng å knytte motivasjonsfaktorer opp mot incentiver. Etter å ha fått en større forståelse av motivasjonen hos informantene, vil vi nå kunne se disse opp mot Hennig Olsens nåværende incentivsystem, for deretter å kunne gjøre oss opp en forståelse om hvordan dagens belønningssystem fungerer.

Vår forforståelse av Hennig Olsens incentivsystemer var basert på en forståelse vi fikk gjennom det eksplorative forskningsintervjuet i starten av datainnsamlingsprosessen. Vi ble informert om at incentivsystemet i bedriften innebar fastlønn hos alle medarbeiderne og et sett med fellesgoder/velferdsordninger, hvor det ikke ble differensiert på individuelle prestasjoner. Senere i dybdeintervjuene kom det frem at det har blitt utbetalt en bonus til alle medarbeiderne på samme beløp, uavhengig av stilling eller lønn. I tillegg ble vi informert om at det tidligere har vært et akkordsystem i produksjonsavdelingen, som nå er avskaffet og endret til fast månedslønn. Vi fikk dermed bekreftet vårt inntrykk av at incentivsystemet er basert på faste belønninger på alle organisatoriske plan. Det vi dermed ønsket å finne mer ut av, var hvordan denne belønningsordningen fungerte hos medarbeiderne, om dagens incentivsystem faktisk trigger motivasjonen blant de ansatte til å handle etter bedriftens ønsker.

Ut fra de to foregående underspørsmålene, er det mulig å danne seg en samlet forståelse av hvordan incentivsystemet faktisk fungerer, og om i det hele tatt har den ønskede virkningen. Med antagelsen om at et incentivsystem skal skape incentiver i form av belønninger, er vår forståelse at det også her foreligger et klart skille mellom produksjonsmedarbeidere og kunnskapsmedarbeidere, og vi vil derfor også her skille de to gruppene i den videre analysen.

6.3.1 Produksjonsmedarbeiderne

Basert på utsagnene som ble formidlet gjennom dybdeintervjuene, kan vi forstå at incentivsystemene i Hennig Olsen på et generelt plan i stor grad er bygget opp på det som defineres som reelle belønninger. Ut ifra de to overstående analysene av produksjonsmedarbeidernes motivasjon og incentiver, har vi nå fått en forståelse av at belønningsformer som lønn og bonus har en delvis motiverende effekt. Ettersom produksjonsmedarbeiderne har gitt uttrykk for å motiveres av ytre belønningsformer, kan det sees i tråd med hvordan jobbdesignet i seg selv genererer motivasjon i utenforliggende faktorer fra selve jobben. Ut ifra intervjuene kommer det frem at et fåtall av produksjonsmedarbeiderne finner motivasjon i selve oppgavene som inngår i arbeidet, og av den grunn er det naturlig at motivasjonen genereres nettopp via ytre belønninger. På den måten kan vi tyde at det nåværende belønningssystemet går i tråd med produksjonsmedarbeidernes drivkraft til motivasjon.

Vi kan tyde ut ifra besvarelsene at lønn som incentiv kan anvendes i en viss grad for å trigge motivasjonen, men ikke ubetinget. Rettferdighetsprinsippene står sterkt blant medarbeiderne i produksjonsavdelingen, noe som også påvirker hvordan incentivsystemet bør designes. På den måten kan vi se at et prestasjonsbasert belønningssystem kunne vært aktuelt med bakgrunn i Adams (1965) teori i forhold til rettferdig belønning for tilsvarende innsats. Men ut ifra informantenes uttalelser, kan et prestasjonsbasert belønningssystem lede til stress og en svekket samholdsfølelse, noe vi kan forstå har vært tilfellet ved det tidligere belønningssystemet på produksjonsavdelingen.

Vi kan anta på bakgrunn av informantenes uttalelser, at det tidligere belønningssystemet kan ha inneholdt elementer som strider imot Hansen (2010) og Henemanns (1992) kriterier, og ikke bidro til den verdiskapningen som var ønskelig for virksomheten. Dette forstår vi også kan være en utløser til produksjonsmedarbeidernes negativitet til belønning basert på prestasjoner. Dagens fastlønnssystem fungerer dermed godt med tanke på følelsen av likhet og samhold, men som vi forstår det, trigges ikke medarbeiderne til å yte en ekstra innsats av lønnen i seg selv.

Virkningen av velferdsgodene Hennig Olsen tilbyr sine ansatte kan også diskuteres med tanke på de forskjellige svarene som fremkom under intervjuene. Rabattordningene kan forstås som en hygienefaktor og bidrar derfor ikke direkte til motivasjon. Hyttene derimot kan vurderes som et tiltak for å fremme lojalitet hos de ansatte. Effekten av disse velferdsordningene er derfor noe usikker, men i bunn og grunn kan vi forstå at disse frynsegodene i seg selv ikke fungerer som incentiver til motivasjon i arbeidet hos produksjonsmedarbeiderne.

Følelsen av anerkjennelse har også vært et aktuelt tema i kapittel 6.1.1 ved analysen av produksjonsmedarbeidernes motivasjon. I henhold til informantene er ytre faktorer som variasjon i arbeidet, ros og skryt forbundet med motivasjon, noe som i den sammenheng kan identifiseres med symbolske belønninger. Denne typen belønning viser til å ha en sterk effekt blant medarbeiderne, men vi kan anta at den ikke leder til noen form for indre motivasjon, i likhet med alle andre eksisterende former for motivasjonsfaktorer hos produksjonsmedarbeiderne.

6.3.2 Kunnskapsmedarbeiderne

Ut fra overstående analyse av motivasjon og incentiver hos kunnskapsmedarbeidere, er vår forståelse at ytre belønninger ikke i høy grad er med på å skape incentiver hos disse informantene. Vår forståelse er at lønn muligens kan forstås som en hygienefaktor, bonus hadde kun en kortvarig påvirkning på deres motivasjon, mens velferdsgoder ikke utgjorde særlig stor verdi. Derimot var vår forståelse at den indre belønningen til gjengjeld var til stedet, noe som bunnet i vår forståelse av at det eksisterte en indre motivasjon hos disse informantene.

De ytre belønningene som er designet med det formål å koordinere og skape motivasjon hos medarbeiderne, kan forstås ut fra overstående å ha liten effekt. Dette kan forklares ut fra at den indre motivasjonen og den indre belønningen er sterkere, enn hva noe utenforliggende kan tilby. Med den forståelsen fungerer dagens incentivsystem ikke med den ønskede virkning hos informantene karakterisert som kunnskapsmedarbeidere.

På en annen side fikk vi en forståelse av at disse informantene er indre motivert og behovet for ytre belønninger kan derfor antas å ikke være like trengende i motsetning til hos medarbeidere som ikke har denne indre driven fordi de isteden er avhengig av utenforliggende faktorer. Det kan derfor hevdes at belønningssystemet i Hennig Olsen muligens ikke er designet med det formål å skape incentiver for kunnskapsmedarbeidere, men i stedet rettet mot produksjonsmedarbeidere.

Det som derimot er mer vanskelig å skape en forståelse for, er hvorvidt belønningene som eksisterer i Hennig Olsen bidrar til økt lojalitet og tettere bånd mellom bedriften og dens ansatte. Som diskutert under 4.2.2 (velferdsgoder) kan det skapes en forståelse om at dette båndet eksisterer, men hvorvidt belønninger bidrar til denne tilknytningen er vanskelig å si.

6.3.3 Felleskap

Vår forståelse bygger videre på at både produksjonsmedarbeiderne og kunnskapsmedarbeiderne opplevde en tilknytning til Hennig Olsen som arbeidsplass. Tidligere i analysen har vi presentert vår forståelse av at produksjonsmedarbeiderne og kunnskapsmedarbeiderne opplevelse av OCB. Denne tilknyttingen til Hennig Olsen kom til uttrykk gjennom ulike opplevelser, som vi videre forstod som en internalisering av verdier og normer som finnes i Hennig Olsen. I tillegg til denne forståelsen gjennom informantene, har vi fått opplyst at i 2013 var det tyve av de ansatte som feiret 25 årsjubileum i bedriften. Sett i lys av dagens arbeidsmarked, der en gjennomsnittlig ansettelsestid i gjennomsnitt varierer mellom 4 til 10 år, avhengig av type arbeid (Siegrista & Marmot, 2004), er dette en stor andel av den totale arbeidsstaben sammenlignet med den øvrige trenden i arbeidsmarkedet.

Verdibasert ledelse

Ved at vår forståelse på et overordnet plan bygger på at den generelle opplevelsen hos informantene er at de føler en tilknytning til Hennig Olsen, kan man stille spørsmål med hvorfor de gjør nettopp det. Tidligere har vi vært inne på det kollektive belønningssystemet som eksisterer i Hennig Olsen i dag, men hvordan ledelsen bruker verdier og normer i bedriften kan også skape en dypere forståelse for tilhørigheten.

Antagelsen er at verdibasert ledelsestilnærming legger retningslinjene for hvordan medarbeiderne i bedriften handler og tar avgjørelser. Selznick (1948) hevder det handler om å gjøre arbeidsplassen til noe mer enn noe instrumentelt, at medarbeiderne får et dypere forhold til arbeidsplassen enn kun som lønnsinntaker. Hvilke verdier og normer som er gjeldene i bedriften, antas kan være med på skape denne ekstra tilhørigheten, som man kan forstå er gjelder for Hennig Olsen. Vår forståelse er at verdisetet i Hennig Olsen er utbredt og anerkjent blant samtlige av informantene. Et utdrag av uttalelser om verdiene i Hennig Olsen kan illustrere dette:

«OTTO ja, de tror jeg sitter ganske godt plantet i ryggen på de fleste av oss her ute, det tror jeg . Jeg tror alle kjenner seg igjen i det.» (Informant 4, Bilag 4).

«Jeg føler at de er så innarbeidet hos de fleste som jobber her at...Jeg føler vel det at det egentlig at det er noe vi lever etter hver dag [...]» (Informant 5, Bilag 5).

«[...] det er jo noe av det viktigste vi har og at vi følger de verdiene som vi har på jobb.» (Informant 6, Bilag 6).

«Å ha noe felles, dermed kan man lage felles som alle skal stå for.» (Informant 3, Bilag 3).

Ved at ledelsens formål er å skape verdier i samspill med medarbeiderne som de som arbeider i bedriften kan kjenne seg igjen i og stå for, kan dette bidra til at disse verdiene internaliseres, slik som Ryan og Deci (2000) hevder. Det kan videre forstås som at det eksisterer en sterk psykologisk kontrakt der verdiene i Hennig Olsen er med å skape tilknytningen mellom bedriften og dens medlemmer, slik Rousseau (1995) hevder. Den psykologiske kontrakt er da gjeldene mellom en større gruppe mennesker og Hennig Olsen som arbeidsplass. Ut fra utsagnene over, sammen med vår tidligere forståelse av høy OCB, kan det se ut som om ledelsen har lykket med å skape verdier som er troverdige for medarbeiderne og noe de ønsker å leve opp til. Man kan videre få en forståelse av at hos noen av informantene er verdiene så godt plantet i ryggen, at de anser verdiene som sine egne.

Man kan forstå at ledelsen i Hennig Olsen har lykket med en verdibasert ledelse, da enigheten og ønsket om å leve opp til disse verdiene er såpass stor som vi har forståelsen av. En viktig

forutsetning for å lykkes med nettopp dette, er at verdiene operasjonaliseres (Mujtaba & Shuaib, 2010). Ved å skape noe mer håndfast og knytte verdiene opp til praksis, kan det være lettere for medarbeiderne å knytte handling til verdiene, og ikke at kun det forblir noen abstrakte ord fra ledelsen.

Ved at verdiene forstås som noe som er internalisert hos informantene vi har snakket med, kan dette også bidra til å skape en kollektiv tilhørighet til Hennig Olsen ved at medarbeiderne har en kollektiv interesse i større grad enn en egeninteresse. Verdiene symboliserer noe kollektivt i Hennig Olsen. I tillegg har vi også sett at belønningssystemet i Hennig Olsen er basert på kollektive belønninger, noe som kan forstås som at Hennig Olsen belønner sine medarbeiderne i tråd med de gjeldene verdiene.

Å belønne i tråd med verdiene, som i Hennig Olsen vil være en kollektiv tilnærming, kan ha positive konsekvenser for bedriften, da tilhørighetsforholdet styrkes. Som tidligere nevnt, har Hennig Olsen stort antall jubilanter sammenlignet med trenden generelt i den vestlige verden, noe som kan forstås som en sterk tilhørighet skapt gjennom verdier og belønning i tråd med verdiene.

6.3.4 Delkonklusjon

Vi kan konkludere med at det nåværende incentivsystemet i Hennig Olsen inneholder elementer som appellerer i en viss grad til produksjonsmedarbeiderne, siden det i hovedsak er bygget opp på ytre belønninger. Men siden medarbeiderne på produksjonen har gitt uttrykk for å motiveres av incentiver som lønn, ser vi at fastlønnssystemet ikke strekker til som et incentiv til å yte en ekstra innsats. Anerkjennelse er en faktor som viser seg å bidra positivt inn på produksjonsmedarbeidernes motivasjon, da i form av symbolske belønninger som i hovedsak ikke er relatert til selve arbeidet. I det store og det hele ser vi at indre motivasjon er et ikke-eksisterende element blant produksjonsmedarbeiderne.

Derimot er vår forståelse at belønningene som finnes i Hennig Olsen i dag, ikke utgjør merkbare incentiver hos kunnskapsmedarbeiderne. I motsetning til medarbeiderne på

produksjonen, kan vi se at det eksisterer indre motivasjon hos kunnskapsmedarbeiderne, og muligens derfor virker de utenforliggende incentivene som ytre belønning i mindre grad.

Videre har vi forståelsen av at dagens incentivsystem reflekterer verdiene i Hennig Olsen. Den verdibaserte ledelsestilnærmingen forstås å ha lyktes i med å skape verdier som medarbeiderne kan indentifisere seg med, og at samtlige av informantene vi har snakket med opplever en tilknytning til Hennig Olsen utover kun som en arbeidsgiver.

6.4 Hva kan øke motivasjonen hos produksjonsmedarbeiderne og kunnskapsmedarbeiderne?

Som det har fremkommet i foregående underspørsmål, gjennom dybdeintervjuene fikk vi en samlet forståelse av at de alle informantene er motivert, enten indre eller ytre motivert i større eller mindre grad. Spørsmålet blir om denne motivasjonen kan økes? Ved å se empirien i lys av teorien, er det mulig å finne noen faktorer som muligens ikke er optimale for å skape arbeidsmotivasjon. Disse faktorene handler om forhold ved selve arbeidet og incentivsystemet i Hennig Olsen slik det er utformet i dag. Det skal dog sies at teori er teori, og en fullstendig overførbarhet til det virkelige liv er ikke mulig, men noen anbefalinger i lys av teorien vil allikevel bli gitt.

6.4.1 Jobbdesign

Variasjon

Tidligere i analysen har vi presentert at vår forståelse av produksjonsmedarbeidernes arbeidsdag, ikke kjennetegnes av stor variasjon. Arbeidet var for det meste preget av rutine. Det fremkom imidlertid at når produksjonsmedarbeiderne fikk andre oppgaver utenom de vanlige, var dette motiverende. Dette var noe informantene satt pris på, og det kunne forstås som om informantene opplevde dette som en anerkjennelse. Mens denne variasjonen kan oppleves som anerkjennelse, kan variasjon i arbeidet også bidra til at medarbeiderne får brukt flere og ulike kompetanser de måtte sitte inne med, i tråd med Hackman og Oldham (1976). Ved at medarbeiderne har en mer variert arbeidsdag, kan dette antas å bidra til å

skape eller øke en indre motivasjon (Hackman & Oldham, 1976). Ved medarbeidere som i utgangspunktet ikke har en indre drive, kan man anta at ved å skape variasjon i arbeidet, vil medarbeideren få flere og ulike oppgaver enn ellers, der medarbeideren kan oppleve engasjement og interesse som ikke vanligvis er tilstede. Her er det igjen viktig å ta høyde for individuelle forskjeller og opplevelsen av arbeidsoppgaver som hos noen vil oppleves motiverende, mens hos andre medarbeidere vil denne opplevelsen ikke være til stede (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det kan derfor videre antas at medarbeiderne selv må bidra til formulere hvilken type variasjon i arbeidet som tidligere har gitt de denne ekstra motivasjonen. Det blir således en form for indre motivasjon, som eksisterer mellom medarbeideren og oppgaven, og derfor vanskelig for andre utenforstående å legge til rette uten innspill fra de gjeldene medarbeiderne.

6.4.2 Incentivsystem designet etter mottakeren

Hennig Olsen har et samlet incentivsystem som gjelder for alle medarbeiderne, uansett om man er direktør eller pakker is. Hvis bedriften opplever godt økonomisk overskudd, får alle ansatte bonus og velferdsgodene er også identiske for alle. I den ovenstående analysen, er vår forståelse at medarbeiderne har et sterkt tilhørsforhold til Hennig Olsen som arbeidsplass. Det kollektive belønningssystemet kan antas å ha en innvirkning på denne opplevelsen medarbeiderne har.

Noen informanter uttalte at de velferdsgodene ikke hadde noen verdi for de. Noen visste slett ikke hva velferdsgodene var, mens andre så ikke verdien i disse godene og tillat heller andre incentiver som verdifulle. Kuvaas (2006) fant i sin undersøkelse ut at hvem mottakeren av belønningen er, spiller en sentral rolle hvis det skal virke som et incentiv. I tillegg er det viktig at hvis belønninger skal virke som et incentiv, må det ha en verdi for de som mottar den.

I lys av Kuvaas (2006) undersøkelse kan man anta at å innføre et belønningssystem som går på prestasjon hos medarbeidere som er lette å måle, eksempelvis hos de som pakker is, kan øke deres motivasjon. Dette vil derimot ikke ha samme effekt for de som produserer kunnskap da det kunnskapsmedarbeidere produserer ikke like lett lar seg måle. For at

prestasjonslønn i det hele tatt skal ha den potensielle effekten Kuvaas (2006) hevder, fremlegger Heneman (1992) noen forutsetninger som bør ligge til grunn. Forholdet mellom lønn og prestasjon må være klart definert i tillegg til at belønningen som fører med den økte prestasjonen må utgjøre en verdi for mottakeren. Dette varierer fra medarbeider til medarbeider, slik at en allmenn antagelse om økt motivasjon på bakgrunn av prestasjonslønn ikke kan foretas (Kaufmann & Kaufmann (2015)

Dette kan også knyttes til koordinasjonsproblematikken som ofte er forbundet med belønningssystemer (Hansen, 2009). Koordinasjonsproblematikken handler bedriftens mål og oppgaver for den ansatte (ibid). Et belønningssystem skal derfor således informere medarbeiderne om bedriftens prioriteringer gjennom valg av målinger. Det kan derfor antas at Hennig Olsen ikke skaper en optimal koordinering av medarbeiderne, da belønningssystemet ikke vektlegger organisatoriske prioriteringer ut fra ulike områder i bedriften.

Dette kan videre forstås ut fra den kollektive tilnærmingen Hennig Olsen har i belønningen av sine medarbeidere. Ved å ha et kollektivt belønningssystem for alle i bedriften, kan man få en forståelse av at koordineringen i de ulike avdelingene ikke blir optimal fordi de ikke er tilpasset hva som arbeides med i de ulike avdelingene eller områdene i bedriften. Dette handler om belønningssystemets aggregeringsnivå, der aggregeringsnivået handler om antallet presterende enheter som måles (Hansen, 2009). Hansen (2009) hevder at en av ulempene ved kollektiv vurdering, er at man er avhengig av andres prestasjoner. Dette hemmer også belønningssystemets evne til å måle individuell innsats og medarbeidere som presterer over gjennomsnittet fra hva kollegaene gjør, kan oppleve at det ikke er likevekt mellom innsats og det han faktisk får igjen for denne innsatsen, noe som også gjenspeiler et viktig argument i forventningsteori.

6.4.3 Begrensninger i en liten organisasjon

Samtlige av informantene karakterisert som kunnskapsmedarbeidere, hadde en opplevelse av at forfremmelse ikke var en mulighet, da det ikke fantes flere eller andre veier å gå, med

unntak av nedover i bedriften. Samtlige av informantene hadde arbeidet seg opp i Hennig Olsen eller tiltrådte den øverste stillingen innenfor sitt område. Hos alle kunnskapsmedarbeiderinformantene fantes det derfor inget incentiv om forfremmelse fordi de opplevde at det ikke var et reelt tilfelle eller mulighet.

Dette kan gjenspeile begrensninger til en forholdsvis liten organisasjon. Med denne hierarkiske begrensningen, kan det også antas at Hennig Olsen som arbeidsplass ikke optimalt kan dekke et eventuelt selvrealiseringsbehov eller lysten på utfordringer som i følge noen motivasjonsteorier er viktige for individers motivasjon (Maslow referert i Kaufmann & Kaufmann, Hackman & Oldham, 1976). Behovet for selvrealisering, er som de fleste andre behov, svært individuelt (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Mens noen vil ha et nærmest umettelig selvrealiseringsbehov, vil andre mennesker ikke oppleve dette som en nødvendig drivkraft i deres motivasjon. Hos mennesker som har et strekt behov for selvrealisering, kan det muligens antas at en bedrift med få hierarkiske trinn, som Hennig Olsen, ikke kan dekke et eventuelt sterkt selvrealiseringsbehov som noen medarbeidere måtte ha. Det finnes dog andre muligheter for selvrealisering enn kun å klatre den hierarkiske stigen, og utfordringer kan bli gitt medarbeiderne uten at de nødvendigvis må forfremmes.

HR-direktøren (informant 1) er bevisst om denne begrensningen som eksisterer i organisasjonen:

“Selv om det er litt begrenset fordi vi er en forholdsvis liten bedrift, så vi har ikke så mange muligheter til å vokse i et system som man hadde hatt i en stor bedrift. Men det vi har mulighet til å gjøre, er å fylle en stilling med mer ansvar og et litt annet innhold” (Bilag 1).

Også hos produksjonsmedarbeiderne er det tydelig at forfremmelse ikke er et aktuelt incentiv som trigger motivasjonen.

“Jeg har jo jobba meg fra bunnen av. [...] Og det er jo klart at det var det jeg jobba mot den gangen, men nå føler ikke jeg at det er så veldig mye mer å strekke meg etter” (Informant 7, Bilag 7).

“Jeg kan gjøre det, men jeg vil ikke siden jeg er såpass gammel [...]” (Informant 6, Bilag 6).

“Nei, jeg skal gå av med pensjon så fort jeg kan. Seks år til jeg går av med pensjon. [...] Det er motivasjon å holde ut i seks år til”. (Informant 3, Bilag 3).

Dette kommer også til uttrykk hos øvrige av informantene karakterisert som kunnskapsmedarbeidere, samt HR-direktøren selv:

“[...] Ikke så mange flere muligheter, jeg har jo sånn sett nådd så langt jeg kan.” (Informant 4, Bilag 4)

“Altså Marianne begynner å bil oppe i årene, så før eller siden går hun av. Jeg har vel ikke egentlig noen ambisjon om hennes arbeide egentlig” (Informant 2, Bilag 2)

“Det er klart jeg har mine begrensninger internt i bedriften” (Informant 1, Billag 1)

I uttalelsen fra HR-direktøren, kan man få en forståelse av at den hierarkiske begrensningen blir forsøkt kompensert med muligheten for mer ansvar og annet innhold. Dette kan forstås som et mer uformelt vekststeg enn en forfremmelse til en høyere stilling. Videre kan man anta at en utfordring i denne situasjonen, kan være om dette er et incentiv hos medarbeiderne. Incentiv om mer ansvar, kan antageligvis foreligge med den forståelsen av at det fører med seg en økonomisk belønning. Derimot kan den symbolske belønningen antas som et mer usikkert incentiv sammenlignet med en formell forfremmelse. Ved utvidelse av ansvar kan man anta at medarbeideren opplever dette som en anerkjennelse, men hvis ytre anerkjennelse fra kollegaer utgjør en stor verdi for medarbeideren, er hvorvidt dette fungerer som et incentiv mer usikkert.

Når produksjonsmedarbeiderne forteller om utviklingsmulighetene, oppleves heler ikke forfremmelse som en trigger til økt motivasjon. Vi kan forstå ut ifra deres beskrivelser, at forfremmelse en gang har vært aktuelt, men at de nå enten har nådd den karrieremessige toppen i avdelingen eller kunnskapsområde, eller at de er tilfredse nok med sin nåværende stilling. Økt ansvar er derimot en faktor som på noen produksjonsmedarbeidere kan virke

motiverende og som kan gi en symbolsk belønning ved utvidede ansvarsområder eller variasjon i det ellers rutinebaserte arbeidet. I likhet med kunnskapsmedarbeiderne, kan vi forstå at økt ansvar kan knyttes til opplevelsen av anerkjennelse og fungerer som en symbolsk belønning, noe som kan anses som et virkningsfullt incentiv hos produksjonsmedarbeiderne.

6.4.4 Delkonklusjon

Ved en sammenligning av empiri og teori, har vi fått en forståelse av hva som muligens kan øke motivasjonen hos informantene i Hennig Olsen. Vår forståelse er at variasjon kan være en bidragsyter for å øke motivasjonen hos produksjonsmedarbeiderne, da dette i stor grad var fraværende i deres arbeid. Videre, på bakgrunn av vår forståelse av at ikke alle belønningene som finnes i Hennig Olsen i dag virker som incentiver hos, kan et belønningssystem som i høyere grad er tilpasset mottakeres muligens bidra til at belønningene har en verdi for mottakerne og er et incentiv. Videre forstod vi at informantene opplevde at det var interne begrensninger i Hennig Olsen med tanke på karrieremuligheter, noe som kan ses i sammenheng med bedriftens størrelse.

7 Diskusjon

I dette kapittelet vil vi foreta en diskusjon om teoriens og metodens begrensninger. Vi vil foreta en diskusjon av den innsamlede data, samt generalisering av funnene og reliabilitet og validitet.

7.1 Evaluering av datainnsamling

Vi valgte å benytte oss av en semistrukturert tilnærming under intervjuene, eller det Darmer et al. (2010) definerer som et delvis strukturert intervju, som er en mellomform mellom det strukturerte og det ustrukturerte. Det er i henhold til Andersen (2010, s. 69) normalt å utarbeide en spørre- eller intervjuguide i denne formen for intervju, som punktvis dekker de emnene som skal belyses, og som intervjuholder sjekker underveis i intervjuet. Valg av intervjutype og strukturingsgrad handler om å ramme inn den rette balansen i det konkrete intervjuet, mellom struktur og styring på den ene side og muligheten for en løpende situasjonstilpassning på den andre side (Darmer et al, 2010, s. 222).

Siden vi som forskere ikke har tilegnet noen bred erfaring i intervjufeltet, anså vi denne metoden som hensiktsmessig for vår oppgave. Ved å kun forholde seg til stikkordsmessige punkter for hva spørsmålene bør inneholde, ga det oss mulighet for å følge opp på spørsmål og skape vår egen flyt som vi selv anså som passende. Dette var også hensikten, da vi ønsket å være fleksible i intervjusituasjonen for å tilpasse oss etter hva informantene svarte underveis. Samtidig var det viktig at det teoretiske grunnlaget ble dekket, og derfor kom intervjuguiden til god nytte, så vi fikk svar på de spørsmålene vi trengte.

Vi har en liten grad av felterfaring fra før av, og derfor var det vanskelig å vite presist hvilke spørsmål som ville vært mest hensiktsmessige å stille. Som en del av forbedringsprosessen som intervjuere, var også transkriberingene i følge Kvaale (2009), et bidrag til refleksjoner og større forståelse av intervjuprosessen. På denne måten fikk vi større innblikk i hva rollen som intervjuer innebar, så vi i en senere anledning ikke er helt ukjente med situasjonen.

7.1.1 Generalisering

Generaliserbarhet eller overførbarhet handler om man kan overføre resultatene fra en forskning til å gjelde flere liknende fenomener. Hellevik (2002) definerer generalisering følgende: “slutninger fra det enkeltstående til det allmenne, spesielt slutning fra resultatet i et utvalg til egenskaper ved det teoretiske univers av enheter utvalget er trukket fra” (Hellevik, 2002, s. 466)’

Da dette er et case studie av en enkel bedrift, er generalisering grunnlaget muligens begrenset (Helder, 2001). Ved å undersøke et enkelt case og ikke et generelt tilfelle, er intensjonen om å generalisere funnene i utgangspunktet liten (Kennedy, 1979). Ved en generell casestudie som vil være det motsatte av hva som er foretatt i denne oppgaven, vil en generalisering av resultatene være lettere å argumentere for (ibid). Flyvbjerg (referert i Helder, 2001) hevder at formel generalisering er overvurdert som kilde til vitenskapelig utvikling, og at derimot det gode eksempelets makt er undervurdert (Helder, 2001, s. 41). I noen tilfeller kan man trekke slutninger til en større utvalg av populasjonen i et case studie, men Kennedy (1979) påpeker at dette ikke er lett ved et enkelt case studie. En stor ulempe ved case studie er at det ikke finnes noen generelle regler for hvordan man kan generalisere funnene, men fordelen ved et slikt studie blir i stedet dybden man får i et enkelt case (ibid).

En generalisering av resultatet i denne oppgaven, vil etter ovenstående diskusjon, være vanskelig å gjøre. I stedet kan resultatene ses som et godt eksempel, slik som Flyvbjerg hevder. Ved å undersøke et enkelt case, utelukker og vanskeliggjøres generaliseringen fra starten av, og derfor har dybde og bred forståelse i det valgte caset vært hensikten, snarere enn å kunne generalisere funnene.

7.1.2 Reliabilitet

Reliabiliteten angir hvor sikkert og presist vi måler det vi faktisk måler, herunder i hvor høy grad resultatene fra et måleinstrument eller en målemetode blir påvirket av tilfeldigheter. Man må altså sørge for at så stor andel som mulig av våre målinger er fri for unøyaktigheter (Andersen, 2010). Denne troverdigheten refererer til sannheten som er opplevd, erfart og følt

av de som skal studeres. Ved en diskusjon om sannhetsverdien i kvalitativ forskning og forskningens resultater, er det introdusert tre begreper: troverdighet, pålitelighet og bekreftbarhet (Kvale, 2009). Reliabilitet vedrører konsistensen og troverdigheten av forskningsresultater og behandles ofte i sammenheng med spørsmål om hvorvidt et resultat kan genereres ved et annet tidspunkt av andre forskere. Det blir stil spørsmål til reliabilitet både under intervjuprosessen, transkriberingene og analysen (ibid). Derfor kommer vi nå til å gjøre rede for hvilke faktorer som kan ha påvirket vår undersøkelse.

En nevneverdig faktor som kan ha påvirket reliabiliteten i en positiv grad, er lokasjonen og atmosfæren hvor intervjuene fant sted. Vi gjennomførte alle intervjuene i lukkede kontor og møterom, med færrest mulige forstyrrende elementer. Vi stod selv for selve utførelsene av intervjuene, noe vi mener kan ha bidratt til stabilitet i prosessen. Kvale (2009) hevder også at en intervjuers reliabilitet i forhold til ledende spørsmål er viktig å belyse. Et ledende intervju spørsmål kan påvirke respondentens svar. Det ble derfor stilt både åpne og oppfordrende spørsmål rundt oppgavens temaer for å unngå å påvirke informantene i noen bestemte retninger. Vi var hele tiden bevisste på hva vi ønsket å få klarhet i under intervjuet, så vi kunne gjøre oss opp en mening om vi hadde fått tilstrekkelig informasjon til å gå videre til neste emne (Andersen, 2010). Intervjuguiden hjalp oss med å stille konkrete spørsmål. Utfordringer som kunne oppstå i henhold til dette, var ved avsporinger og uventede aspekter ved intervjupersonene. Her måtte vi improvisere og gjøre vårt beste for å formulere oss riktig, så respondenten kunne svare mer i henhold til tematikken.

Ved å utføre transkriberinger av intervjuene, var det også et tiltak for å sikre reliabiliteten og troverdigheten. Ved å skrive direkte av fra båndopptaket, vil det gi oss en bedre sjanse til å oppdage viktige uttalelser og poeng til senere i analysen.

Totalopplevelsen vi satt igjen med etter intervjuprosessen var god, og vi fikk også inntrykk av at intervjupersonene også hadde hatt en god intervjuopplevelse. De var alle bevisste på at vi var studenter uten noen formell intervjutrening, noe som skapte en avslappet stemning. Vi var begge to delaktige i intervjurollen og supplerte hverandre med spørsmål som vi mente passet for situasjonen. Vi forsøkte å opprettholde en komfortabel stemning ved å holde en mest mulig "samtaleaktig" tilnærming. Det var viktig for oss at intervjupersonene også følte

seg bekvemme, så derfor valgte vi å mykne opp samtalen før intervjuet startet med småpratemenner. Siden ingen av oss har noen personlig tilknytning til Hennig Olsen eller deres ansatte, kan dette også være en bidragsyter til å skape en reliabilitet over intervjuene. Som utenforstående for bedriften, er det derfor ingen grunn til at noen andre skulle få vite svarene deres, noe vi også forsøkte å fremme innen intervjuene startet.

7.1.3 Validitet

Validitet dekker begrepene gyldighet og relevans ved oppgavens metode. Gyldigheten sier noe om den generelle overensstemmelsen mellom den teoretiske og den empiriske begrepsplanen. Relevansen sier noe om hvor relevant det empiriske begreps-/variabelutvalg er for vår problemformulering (Andersen, 2010, s. 83). Validitet refererer derfor til alminnelig språkbruk, riktigheten og styrken av et utsagn. Kvale (2009) påpeker også viktigheten ved å stille oss spørsmålet om vi faktisk måler det vi tror vi måler. Validiteten dreier seg med andre ord om hvorvidt metoden undersøker det den har til formål om å undersøke. Å validere er å kontrollere, spørre, teoretisere og å kartlegge, ved å undersøke kilder til ugyldighet (Kvale, 2009).

Motivasjon er et resultat av kombinasjonen av mange forskjellige psykologiske prosesser. Den er i stor grad noe ubevisst, ved at man er bevisst når man er motivert, men man er ikke nødvendigvis klar over hvilke psykologiske prosesser det er, som har ledet til motivasjon. På den måten er det viktig at vi stiller spørsmål til validitet og reliabilitet når vi skal undersøke motivasjon. Hein (2009) presiserer nødvendigheten med en bevisstgjørelse om hvilket omfang man kan anta at intervjupersonene overhodet er i stand til å svar på hva som motiverer dem, eller om de i det hele tatt vil svare. Dette er vesentlige aspekter som påvirker validiteten. Hertzberg et al. (2008) belyser en stor forskjell på det sosiale akseptet som henger sammen med forskjellige svar. Det kan for eksempel være en spesiell kultur i en organisasjon hvor det ikke er greit å fortelle at man motiveres av lønn, mens i andre kulturer er det helt akseptabelt. Dette avhenger av de normene og verdiene som hersker i den kulturen man er en del av, og som gjør at det kan være ting som er mer eller mindre legitime å svare (Hein, 2009). Denne problematikken kan løses ved innføring av anonymitet, noe vi bevisst valgte å anvende for å generere valide svar fra respondentene.

Supplerende teknikker er en annen fremgangsmåte for å sikre reliabilitet i metoden. I henhold til Andersen (2010), er observasjon en teknikk som nesten alltid anvendes i forbindelse med fenomener, ofte i kombinasjon med andre datainnsamlingsteknikker. Metoden er meget utbredt, og da spesielt i en deltagende observasjon (ibid). Dette er noe vi ikke praktiserte begrunnet med oppgavens omfang, og vanskeligheten ved en naturlig gjennomføring uten at de undersøkte vil føle en kunstig situasjon og av den grunn handle annerledes. Emnet motivasjon er et individuelt fenomen, og vanskelig å observere på kort tid. Vi valgte av den grunn å holde oss til kun eksplorativt forskningsintervju og dybdeintervju, med sikkerhet i anonymitet og skjermede omgivelser.

7.2 Evaluering av teori

I tråd med den hermeneutiske sirkel, er det teoretiske rammeverket utarbeidet i etterkant at empiriinnsamling. Denne tilgangen bidrog til at teoriene kunne belyse vår empiri, ved at det teoretiske rammeverket ble utarbeidet i etterkant av empiriinnsamlingen.

Noe av det teoretiske rammeverket har et positivistisk syn. Dette synet kunne fort begrense vår bruk av teorien, da vi har et fenomenologisk syn og forsøkte å skape en forståelse snarere enn en forklaring. I analysen brukte vi derfor disse teoriene for å skape en forståelse, og ikke en forklaring, noe som kan sies å ikke være i tråd med det de ble teoretikerne bak disse teoriene hadde tiltenkt. Vår forståelse er allikevel at disse teoriene kastet lys over og hjalp oss med forståelsen av vår innsamlede empiri ved at vi anvendte disse teoriene ut fra vår egen forståelse. Dette gjorde vi ved å ha en forstående tilnærming, snarere enn en forklarende.

8 Konklusjon

“Hvilke incentiver motiverer de ansatte i Hennig-Olsen, fordelt på de forskjellige organisasjonsnivåene, og hva kan øke deres motivasjon?”

Incentivene som påvirker de ansatte i Hennig Olsen er ulike ut i fra de to arbeidsgruppene produksjonsmedarbeidere og kunnskapsmedarbeidere.

Incentivene som motiverer produksjonsmedarbeiderne er i hovedsak ytre belønninger i form av lønn, bonus eller velferdsgoder. Hvor stor verdi disse belønningene hadde for produksjonsmedarbeiderne varierte noe, men samtlige av informantene opplevde i det minste en type reell belønning som et incentiv. Videre er vår forståelse at hvorfor disse reelle belønningene oppleves som et incentiv, bunner i at det ikke foreligger en form for indre motivasjon hos produksjonsmedarbeiderne. Ved at produksjonsmedarbeiderne ikke opplever en indre motivasjon, kan andre ytre faktorer påvirke deres motivasjon, noe som også er vår forståelse. Vi forstår også at ros, tilbakemelding, anerkjennelse og det kollegiale er viktig for produksjonsmedarbeiderne, noe som understøtter vår forståelse av at ytre faktorer er avgjørende for disse medarbeidernes motivasjon.

Kunnskapsmedarbeiderne opplevde i veldig liten grad ytre belønninger som lønn, bonus eller velferdsgoder som et incentiv. Samtlige av disse informantene opplevde i beste fall en kortvarig økt motivasjon ved bonus, men utover det er vår forståelse at det ikke hadde påvirkning på økt motivasjon. Denne forståelsen understøttes av at vi også forstår kunnskapsmedarbeiderne som indre motiverte. Samtlige av disse informantene hadde et sterkt engasjement for det de arbeidet med, og vår forståelse er at arbeidet i seg selv var motiverende. Jobbdesignet forstås derfor som en viktig del av deres motivasjon, da utfoldelse av sitt faglige engasjement utgjør en motivasjonsfaktor. For kunnskapsmedarbeiderne som hadde konkrete mål, var måloppnåelse og prestasjon en viktig motivasjonsfaktor.

Ut fra teorien, sammen med en forståelse av informantenes opplevelse av motivasjon og belønningssystem, kom vi frem til noen forhold ved jobbdesign og dagens incentivsystem som kan endres for muligens bidra til økt motivasjon. Ved jobbdesign forstod vi at økt variasjon,

kan bidra til å skape en økt motivasjon hos produksjonsmedarbeiderne. Denne anbefalingen bunner i vår forståelse av produksjonsmedarbeidernes opplevelse av arbeidet. Vår forståelse er at arbeidet i svært liten grad inneholder variasjon, og i de tilfellene produksjonsmedarbeiderne opplever variasjon, medfører dette en opplevelse av anerkjennelse som igjen gir produksjonsmedarbeiderne høyere motivasjon. Derfor forstår vi, i lys av teori og empiriske funn, at variasjon i arbeidet hos produksjonsmedarbeiderne kan øke disse medarbeidernes motivasjon.

Videre er vår forståelse at et incentivsystem som i høyere grad er tilpasset mottakeren, kan skape incentiver på flere organisatoriske nivå, og muligens øke motivasjonen. Denne anbefalingen bunner i vår forståelse av at kunnskapsmedarbeiderne ikke opplevde dagens belønningssystem i Hennig Olsen like verdifullt som produksjonsmedarbeiderne, og derfor kun i liten grad virket som et incentiv. Med utgangspunkt i Kuvaas (2006), er derfor vår anbefaling at et belønningssystem som i høyere grad også skaper incentiver for kunnskapsmedarbeiderne, kan øke motivasjonen hos disse medarbeiderne, og at dette gjøres ved å se på hvem som faktisk er mottakeren av belønningene.

9 Prosessevaluering

Gjennom utarbeidelsen av denne oppgaven, har vi erfart flere ting som man i etterkant ser kunne blitt gjort på en annen måte. Vi opplevde blant annen utfordring knyttet til noen av intervjuene. Utfordringene gikk ut på at noen av informantene ikke ga like utdypende svar og formuleringer som vi hadde sett for oss. Dette innebar muligens at noen ledende spørsmål ble spurt for å få dekket temaene vi ville. Dette kan muligens ses i lys av vår manglende erfaring fra lignende situasjoner. For at man skal holde optimale dybdeintervju, er det noen viktige retningslinjer som best læres gjennom praktisk erfaring (Kvale, 2009), noe vi kun hadde i liten grad. Vi opplevde derimot at de siste intervjuene hadde gitt oss litt mer erfaring enn de første, noe som også er i tråd med Kvaless (2009) praktiske læringsutvikling. Videre opplevde vi at noen av spørsmålene vi stilte, var vanskelig for noen informanter å svare på. Dette gjaldt for eksempel spørsmål omkring motivasjon. Motivasjon kan muligens for noen virke abstrakt, og ikke noe man til daglig tenker på. Å italesette tanker og opplevelser om motivasjon ble derfor en utfordring for noen av informantene, etter vår opplevelse. I ettertid ser vi at informasjon til informantene om intervjuets tema i forkant, kunne bidratt til mer utdypende svar slik at de kunne gjort seg opp noen tanker før selve intervjuet.

En annen utfordring i arbeidet med oppgaven, har vært teori. Ved at vi valgte en hermeneutisk tilgang, hadde vi en veksling mellom teori og empiri fortløpende i prosessen. Teoriene som vi opplevde kunne skape en forståelse for informantenes opplevelse av motivasjon, er preget av et positivistisk syn. Da vårt syn ikke var like svart-hvitt som noen av disse teoriene kan oppleves, var det viktig for oss å anvende disse teoriene mer nyansert enn slik de muligens ofte blir gjengitt. Vi opplevde, selv ut fra noen av teoriernes positivistiske ståsted, at det var nettopp disse teoriene som bidro til vår forståelse, dog med fokus på informantenes opplevelse i fokus.

10 Litteratur

Andersen, I. (2010). Den skinbarlige virkelighed – om vidensproduktion inden for samfundsvidenskaberne. 4.udgave, 3 oplag 2010. Samfundslitteratur 2008

Arbejdstilsynet. www.arbejdstilsynet.no (2006)

<http://www.arbejdstilsynet.no/fakta.html?tid=251239>

Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and applications*. (3rd ed.). New York: The Free Press

Hansen, A. (2009). *Præstationsmålingssystemer, designvalg og designkriterier – et transaktionsomkostningsperspektiv*. Økonomistyring og Informatik, December, 2009.

Heineman, R. L. (1992). *Merit Pay: linking pay increases to performance ratings*. Addison-Wesley, Reading

Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). *Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis*. Review of Educational Research, 64, 363–423.

Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. Sage.

Christensen, P. H. (2013). *Motivation i organisationer*. Samfundslitteratur.

Clayton, A. (1974). *Existence, relatedness and growth human needs in organizational settings*. New York.

Darmer, P., Jordansen, B., Madsen A., J., & Thomsen, J. (2010). *Paradigmer i Praksis Anvendelse af metoder til studier af organiserings- og ledelsesprocesser*. Denmark Handelshøyskolens Forlag

Davenport, T. H. (2013). *Thinking for a living: how to get better performances and results from knowledge workers*. Harvard Business Press.

- Drucker, P (1999). *Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge*". California Management Review XLI:2: 79-94
- Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori. Perspektiver på organisationer og samfund*. København:Hans Reitzels Forlag
- Franken, R. (2002). *Human motivation* (5.th ed.). New York, Thomson Learning.
- Goodin, R. E. (1977). *SYMBOLIC REWARDS: BEING BOUGHT OFF CHEAPLY*. Political Studies, 25(3), 383-396.
- Grant, A. M. (2008). *Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity*. Journal of applied psychology, 93(1), 48.
- Hein, H. (2009). *"Motivation. Motivationsteori og praktisk anvendelse"*. Hans Reitzels Forlag.
- Herzberg, F. (2008) .*One more time – How do you motivate employees?* Copyright 2008 Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hellevik, Ottar (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskaper*. Oslo: Universitetsforlaget. 7nde reviderte utgave.
- Hillestad, T. (2000). *"Kunsten å lede kunnskapsmedarbeidere"*. Magma, 2 (3), s. 83-95.
- Horner, M. (1997). *Leadership theory: past, present and future*. Team Performance Management: An International Journal, Vol. 3 Iss: 4, pp.270 - 287
- Jacobsen, D., I. & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjoner og ledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. John Wiley & Sons.
- Jordansen, B. & Madsen, J., A. (2010). Introduktion til videnskabsteori. Darmer, P., Jordansen, J. A., Thomsen, J. (Red.), *Paradigmer i praksis. Anvendelse af metoder til studier af organiserings-og ledelsesprocesser* (s. 37-70). Handelshøjskolens Forlag.
- Kaufmann, G., & Kaufmann Astrid. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kohn, A. (1999). *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, praise, and other Bribes*. Boston, New York: Houghton Mifflin Company
- Kosfeld, M., & Neckermann, S. (2011). *Getting More Work for Nothing? Symbolic Awards and Worker Performance*. American Economic Journal: Microeconomics, 3(3), 86–99.
Retrieved from <http://www.jstor.org/esc-web.lib.cbs.dk/stable/41237198>
- Lazear, E.P. & Gibbs, M. 2009. *Personnel economics in practice*. (second edition). Danvers, John Wiley & Sons
- Leventhal, G. S., Karuza, J. & Fry, W. R. 1980. *Beyond Fairness: A theory of allocation preferences*. New York: Springer-Verlag
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (2002). *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation*. American Psychologist, September.
- Kennedy, M.M. (1979). *Generalizing from single case studies*. Eval Rev November 1979 3: 661-678, doi:10.1177/0193841X7900300409
- Kuvaas, B. (2006). *Fastlønn fremfor bonus*. Forskning.no. Hentet 18. februar 2016, fra <http://forskning.no/2008/02/fastlonn-fremfor-bonus>

- Kvale, S. & Brinkmann, S (2009). *Interview – Introduksjon til et håndverk*. (2.udgave. 1. opslag)
København: Hans Reitzels Forlag
- Maslow, A. H.(1970) *Motivation and personality*. (2nd ed.) New York: Harper and Row, 1970.
- Mujtaba, G. B & Shuaib, S. (2010). *An Equitable Total Rewards Approach to Pay for Performance Management*. Journal of Management Policy and Practice vol. 11(4)
- Nordhaug, O. (1998). *Måltrettet personalledelse: En grunnleggende innføring* (2. utg. ed.). Oslo: Tano Aschehoug.
- Northouse, P. G. (2010). "*Leadership: Theory and Practice*". CA: SAGE Publications Inc.
- Porter , L. W. (1961). *A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs* . Journal of Applied Psychology, 45 (1-10).
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*. (54-67)
- Shah, J. Y., & Gardner, W. L. (Eds.). (2008). *Handbook of motivation science*. Guilford Press.
- Siegrist, J., & Marmot, M. (2004). *Health inequalities and the psychosocial environment—two scientific challenges*. Social science & medicine, 58(8), 1463-1473.
- Selznick, P. (1948). *Foundations of the Theory of Organization*. American Sociological Review
- Skogstad, A. (2003a). *Psykososiale faktorer i arbeidet - kjennetegn ved så vel arbeidsbetingelser som enkeltindivid*. I: Moen, B. E. (red.) Arbeidsmiljøfaktorer som påvirker hele mennesket, s. 73-96. Oslo: Arbeidsmiljøforlaget.

- Turnipseed, D. (2005). *Handbook of organizational citizenship behavior: A review of good soldier activity in organizations*. New York: Nova Science.
- Voxted, S. (2006). *Valg der skaper viden – Om samfundsvidenskabelige metoder*. 1 udgave, oplag, Hans Reitzels Forlag.
- Wahba, M. A & Bridgwell (1976). *Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory*. *Organizational behavior and human performance* 15, 212-240
- Yuri W. Ramírez, David A. Nembhard, (2004). *Measuring knowledge worker productivity: A taxonomy*. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5 Iss: 4, pp.602 – 628
- Zabielske, J. L., Urbanaviciute, I. & Bagdziuniene, D. (2015). *The role of prosocial and intrinsic motivation in employees' citizenship behavior*. *Baltic Journal of Management*, Vol. 10 Iss: 3, pp.345 - 365
- Zhu, Y., & Akhtar, S. (2014). *How transformational leadership influences follower helping behavior: The role of trust and prosocial motivation*. *Journal Of Organizational Behavior*, 35(3), 373-392. doi:10.1002/job.1884

11 Figurer og tabel

Figur 1: Den hermeneutiske sirkel

Figur 2: Maslows behovspyramide (Basert på beskrivelse av Kaufmann & Kaufmann, 2015)

Tabell 1: Intervjuguide

12 Billag

11.1 Transkriberte intervju

11.1.1 Informant 1(Bilag 1)

Intervju 1

J: [REDACTED] og jeg har min utdannelse fra høyskolen i Buskerud på Hønefoss og der har jeg tatt, da het det hovedfag, i dag heter det master, i forbrukermarkedsføring, faktisk. Så det er hovedfaget mitt, men jeg har også ledelse-og organisasjonsutvikling og pedagogikk. Så det er egentlig utdanna lærer eller lektor for å være lærer på videregående skole eller høyskole. Så jeg har undervisningskompetanse til for eksempel videregående skole. Og min stilling er HR-direktør.

I: Kan du beskrive noen kjennetegn, altså hva jobben din inneholder, hva du gjør, hva dine daglige arbeidsoppgaver er?

J: Vi er ikke sånn veldig stort selskap, vi er jo rundt 300-400 ansatte. Så derfor har vi en liten HR-avdeling. Den består av tre medarbeidere. Linda, som dere har snakka med, så er det Karianne som jobber med lønn og sykefraværsoppfølging og tidsregistrering og sånne ting. Så vi er tre stykker da. Linda jobber veldig operativt med Hr-oppgaver, eller det vi kalte personaloppgaver tidligere. Mens jeg jobber mer strategisk med strategisk HR. Jeg sitter jo i ledergruppa og jobber mer med de overorda strategiske tingene. I forhold til opplæring, kompetanseutvikling, organisasjonsutvikling, kulturbygning, altså hvordan vi som bedrift skal fungere. Hvordan vi skal bygge vår bedriftskultur og hvilke verdier har vi, og hvordan kan vi implementere de verdiene og få de ansatte til å identifisere seg med de. Jeg jobber mer på det overordna strategiske plan. Det er sånn veldig kort fortalt. Men i og med at vi er så små, så må jeg jo også jobbe med operative oppgaver.

I: Så du hjelper Linda litt?

J: Ja, vi utfyller hverandre veldig bra. Sånn som i går, satt vi i intervjuer en helt dag til stilling som merkevarer-sjef-stillingen. Så da var både Linda og meg med i den prosessen. Og så skal vi ha en finalerunde i morgen.

I: Åi, spennende.

I: Så det er litt forskjellig.

J: ja, vi jobber såpass tett at vi utfyller hverandre veldig bra.

I: Er det noe du liker ved jobben din? At du får litt variasjon? At du hjelper Lina litt og sånn?

J: Ja, jeg synes det er kjempebra. Det er ingen dager som er like. Så det er stadig vekk oppgaver som må løse ad hoc, og ting som vi må diskutere sammen. Ok, hva gjør vi nå, hvordan vi håndtere en konflikt for eksempel, eller noe som har skjedd i bedriften, så kan vi sparre med hverandre. Gi hverandre råd. Så det er veldig utfordrende og interessant jobb.

I: Det virker som man må være litt kreativ.

J: Ja, det må man. Også er det jo sånn at vi jobber jo med mennesker, vi treffer mange forskjellige typer mennesker gjennom en hel arbeidsdag. Ulike mennesker som har ulike behov, mennesker som kanskje er sårbare og som vi må snakke med eller som har konflikt med en kollega eller andre ting på privaten de sliter med. Det handler veldig mye om hvordan vi møter mennesker, hvordan vi kommuniserer med mennesker. Får de til å føle seg trygge og vel. Så det er en utrolig spennende jobb. Dere kan glede dere hvis dere skal jobbe med HR.

I: Nå har du jo sagt en del om hva du synes er interessant og hva som kjennetegner jobben din, men føler du at de tingene du har nevnt som variasjon, må være litt kreativ, at det bidrar til at du fått motivasjon o hverdagen?

J: Ja, asså, jeg synes det er veldig spennende å jobbe med disse tingene. Det er derfor jeg valgte den retningen. Å jobbe med mennesker, jobbe med ulike problemstillinger du ikke har noe

fasitsvar på. Man må tenke og bruke din erfaring. Ok, hvordan skal jeg håndtere dette. For meg er det kjempe spennende, og det gir meg en indre motivasjon. Jeg brenner jo for dette. Syns det er kjempegøy. Å jobbe med for eksempel lederutvikling og kurs eller hva det måtte være og da er jo det en drivkraft for meg. Faget i seg selv, det å få jobbe med dette gir meg motivasjon. Det er jo det vi gjerne kaller en form for indre motivasjon da, på fagspråket. Det er noe som må drive deg. Det er ikke noe ytre stimuli. Det motsatte er jo ytre motivasjon. Noe som hele tida lokker deg, en gulrot. Hvis du bare gjør det, skal du få det. Ikke sant. Det er jo det vi gjorde med dere når dere vokste opp. Hvis du rydder rommet ditt, skal du få lørdagsgodt. Vi lokker med ett eller annet. Ja.

I: Så du føler ikke at det er så gjeldene for deg?

J: Nei, altså for meg betyr det meste, altså det viktigste for meg er å kunne få jobbe med interessante faglige utfordringer. Det gir meg motivasjon. Og hvis sjefen min kommer å sier at ja, Jan Erik, nå skal du få femti tusen i lønnspålegg. Så er jeg selvfølgelig glad for det. Det kan gi meg en boost der og da, men det gir seg kanskje fort.

I: Så det har ikke noe innspill på din motivasjon?

J: Ikke noe langvarig. Kanskje kortvarig, men ikke langvarig. Og det er jo noe av forskjellen, som dere var inne på, å være kunnskapsmedarbeider, der du drives av faget, de utfordringene du får faglig og det å jobbe med gulvet. De som jobber på produksjon og pakker is fra klokka syv om morgen til fire om kvelden. Hva er det som motiverer de? Det er ikke så veldig interessant å pakke is hele tida. Gjøre de samme oppgavene hele tid. Da må det være andre ting som gjør at de opprettholder en form for motivasjon. Og det er jo kanskje mer ytre styrt. At de vet at hvis jeg gjør en gid jobb kan jeg kanskje få bonus eller ekstra lønn eller kanskje jeg kan få litt andre type arbeidsoppgaver. Vi har for eksempel en kantine som er veldig hyggelig. Hvor de får mulighet til å ha pauser, mulighet for å spise god mat, slappe av, snakke med kolleger. Det er jo en motivasjon for veldig mange, da der de frem til pausen. Det hadde vært mye mer utrivelig hvis de bare måtte sitte ned i et bomberom å ta pausen sin, satt litt på spissen. Så vi legger jo opp til at de har noen hyggelige omgivelser hvor de kan være når de har pause.

I: Nå har du jo sagt at selve oppgavene er en drivkraft, men jeg tenker på litt sånn kollegaer, at du kanskje blir trukket frem når du gjør en godt jobb, får skryt? Har det noe å si?

J: Annerkjennelse?

I: Ja.

J: Det er jo selvfølgelig en viktig motivasjonsfaktor, og det gjelder unnsett hvilke type jobb man har. Så jo kanskje det å bli sett og anerkjent for den jobben man gjør noe av det viktigste vi mennesker drives av. Og det tror jeg er uavhengig om man er kunnskapsmedarbeider eller praktisk arbeider. Og det handler jo veldig mye om ledelse. Altså hvordan man som leder tilnærmer seg sine medarbeidere. At du faktisk ser de, den jobben de gjør i det daglige, at du kan gi de annerkjennelse for det. Positiv tilbakemelding. Men det betyr også at du kan gi tilbakemelding når ting ikke går så bra. Altså at du kan veilede de; her kunne du kanskje gjort ting annerledes, her kunne du kanskje løst oppgaven på den måten, eller utfordre alle litt på hvordan de kunne gjort dette annerledes. Men poenget er at det å bli sett er utrolig viktig for mennesker. Har dere hørt Hawthorne forsøkene?

I: Ja, på fabrikkene ja.

J: Samma om de økte lysstyrken eller reduserte den økte produktiviteten. Det de fant ut var den oppmerksomheten de fikk, det var det de ble motivert av. Og det sier jo noe om betydningen av det å bli sett. Ikke sant. Det har noe med vår grunnleggende eksistens. Vi mennesker ønsker jo å bli sett. Og vi mennesker ønsker jo å ha en tilhørighet. Når vi blir sett føler vi kanskje også en tilhørighet. Det er noe av det viktigste vi drives av, rett og slett.

I: Jeg tenke på andre ting som kan motivere? Bruker det noen ganger forfremmelse, vet du det, som motivasjon?

J: Ja, altså for karriere?

I: Ja, har dere det her?

J: ja, vi har det. Selv om det er litt begrenset fordi, som jeg sa, vi er en forholdsvis liten bedrift, så vi har ikke så mange muligheter å vokse i et system da som man hadde hatt i en veldig stor bedrift. Men det vi har muligheten til å gjøre er å fylle en stilling med mer ansvar og et litt annet innhold. For eksempel Linda, et veldig godt eksempel. Hun begynte her for noen år siden som personalkonsulent også har jeg tenkt at hu er en person som har et potensiale og en mulighet til å utvikle seg videre. Hu har vist veldig interesse for faget og hu har vært veldig nysgjerrig, lærevillig og etter hvert som hu på en måte har løst oppgavene sine i sin jobb, har hu søkt nye utfordringer. Det har jeg prøvd å gi hu. Ved å overlate noen av de oppgavene jeg har hatt ansvar for til henne. Også hu gjort en karriere internt i sin egen stilling da. Første stepp var at hu ble personalrådgiver. I det ligger det at du skal ha kompetanse nok til å gi råd til andre ledere. For eksempel i en konfliktsituasjon. Eller en eller annet situasjon som innebærer kompetanseutvikling, hva enn det måtte være. Også har hu tatt enda et steg videre. Nå er hu HR-sjef. Nå har hu fått definert og tydelig ansvar som hu har svar for, som jeg egentlig ikke bryr man så mye om lenger. Nå vet jeg at hu kan ta det ansvaret og løse det på en god måte. Så hu har gjort en karriere internt i HR-avdelingen. Uten at hu har tatt andres stilling, men hu har utvikla sin egen stilling. Hu har gradvis fått nye oppgaver og mer ansvar og vokst på det. Jeg har sagt til hu at en dag kan du overta min stilling. For jeg kommer ikke til å holde på med dette i det uendelige. Og jeg tenker at det er viktig å slippe de som er yngre til fordi de tenker på en annen måte, de har en annen erfaringsbakgrunn, de har en annen balast enn det jeg har, og det er sunt for en bedrift. Det er det som bidrar til at en bedrift kan utvikle seg. Dere som kommer fra skolen har deres bakgrunn og erfaring og innfallsvinkel som sannsynligvis er en annen enn det jeg lærte på skolen for 25 år siden. Så det er viktig å ta det hensyn. Det bidrar også til motivasjon. dere kan jo snakke med Linda seinere. Hvor viktig det er for hennes utvikling. Å ta faglige skritt i sin jobb.

I: Dere har jo fastlønn, dere har ikke noe bonus eller lønn som avhenger av hvordan dere presterer, men dere har fordeler? Litt sånn goder. Er det noe du tenker på? Altså har det innvirkning? Nå er kanskje ikke du den som har mest glede av de sånn sett? Det er kanskje ikke den delen du motiveres av ?

J: Ja, der kommer Hertzberg inn. Husker ikke helt...

I: Ja, to faktor teorien..

J: Motivasjonsfaktorer, ja. Og hygiene faktorer. Vi har en rekke velferdsgoder som for eksempel vi sponser trening, felles trening på Elixia en gang i uka, masse flotte turer vi deltar på, vi har årsfest en gang i året, vi hedrer jubilentene våre, ja vi har en lang liste med mange forskjellige velferdsgoder. Også kan man si gir det motivasjon i seg selv? Det er et godt spørsmål. Det kan man drøfte. Jeg mener jo at det kanskje ikke har noen sånn langsiktig effekt. Fordi etter hvert tar folk det forgitt. Ikke sant. Tenk deg at du kan spise biff til middag hver dag, så tar man det bort. Da vil du reagere, ikke sant. Men når du får det hver dag tar du det forgitt etter hvert. Det er jo litt den tilnærmingen Hertzberg har også. Først når du tar bort en faktor, eller en motivasjonsvirkning, at man merker det. Når det er der, så merker du ikke noe. Det gir ikke noe motivasjon. sånn er det jo med lønn og. Du skal ha lønn som fortjent og du skal ha lønn så du kan leve av det. Og det gir ikke noe særlig motivasjon hvis du får litt lønnstillegg i ny og ne. Det gir en kortsiktig motivasjon. men skulle du oppleve å minste lønn eller gå ned i lønn, da reagere du selvfølgelig.

I: hvordan tror du du ville tatt det? Hvis du hadde gått ned femti tusen i lønn?

J: hvis det var bare meg som hadde gått ned, hadde jeg selvfølgelig reagert negativt på det.

I: hadde det gått ut over hvordan du gjorde jobben din?

J: Ja, det kunne jo det. Det kunne jo resultater i at jeg hadde blitt demotivert. Fordi da hadde jeg tenkt hvorfor skal jeg ned i lønn? Men hvis selskapet var på konkursens ran, hvis vi sleit økonomisk og sjefen sa hvis vi skal redde dette selskapet må alle gå ned femti tusen i lønn, da kunne jeg kanskje vært villig til å gjøre det. Fordi da hadde jeg sett at det hadde en betydning for selskapet. Men hvis det bare hadde gjald meg, hadde jeg reagert veldig negativt. Det er jo det Hertzberg snakker om også. Når man tar vekk en hygiene faktor, så bli du demotivert. Når du har det, så gir ikke det motivasjon. Det som motiverer er helt andre ting, immaterielle ting,

ting som handler om, som dere var inne på, annerkjennelse, mulig for faglig utvikling, det å bli sett. Det å kunne få jobbe med de tingene du brenner for, det å få ansvar.

I: Vi har snakka ganske mye om motivasjon.

J: Det jeg kunne tenke meg å si er at de som jobber i produksjonen, hva er det som gjør at de blir motivert når de står opp som skal pakke is hele dagen? Jeg var litt inne på det i stad. De tingene de opplever, det de kan gjøre i pausen, mulighet for å snakke med folk som de sitter ved siden av på linja.

I: Som ligger utenfor selve jobben.

J: Ja, men det er en viktig ting til som jeg tror vil bidra til økt motivasjon. Det er jo hvorvidt de opplever å få ansvar. Hvis vi kan bruke våre medarbeidere i produksjon på en litt annen måte enn det vi gjør i dag. Hvis vi kan ansvarlig gjøre de, ikke bare for de oppgavene de utfører ved å pakke is, men kanskje andre type oppgaver også. De kan få en opplevelse av å være en del av et team som skal levere et resultat. Da vil jo arbeidshverdagen se helt annerledes ut. Og vet du det at, vi mennesker vi vokser på å få ansvar. De fleste gjør det. Hvis jeg sier til dere at jeg stoler på at nå tar dere ansvar for dette, jeg vet at dere kan klare det, og hvis dere trenger veiledning skal jeg være der for dere. Da ville dere sikkert tenkt; dette vil jeg løse. Dette vil jeg gå inn for å få til. Fordi vi mennesker vokser på det å få ansvar. Og det tror jeg kan gjennomføres produksjonen. Vi har ikke helt fått til det ennå. Det kan dere utfordre Per på når dere skal snakke med han.

I: nå er jo du en del av ledergruppa, men jeg tenkte på legger dere stor vekt på at de verdiene Hennig Olsen har, at de kommer til uttrykk i bedriften? At de ansatte har det i bakhodet?

J: Ja, vi jobber med det hele tida. Vi har jo OTTO , vet ikke om dere har lest om det, som står for offensiv, troverdig, trivelig og ordentlig. Det er liksom våre verdier. Da jobber vi hele tida med at de ansatte skal ha det i bevisstheten. De skal tenke verdiene når de er på jobb. Men det er jo en utfordring, det er jo det. Man går jo ikke å har fokus på det hele tida. Så vi som ledere må stadig vekke minne de ansatte på dette. Fortelle om det. Hvis det var noen som på en måte

gjorde ett eller annet eller hadde en adferd som strider i mot våre verdier, så må vi si fra om det. Det syns vi ikke var helt i tråd med våre verdier for eksempel. Hvis det er noen som bløffer, lyver eller baksnakker, så er ikke det i tråd med våre verdier. Også har vi lagt noen leveregler da. Som skal være litt retningsgivende får våre verdier. De kan dere få med dere. Det er liksom ni leveregler som på en måte er utledet av verdiene. For eksempel har vi en leveregler der det står at man skal tenke positivt, ha det trivelig på jobben på Hennig Olsen. Også står det litt hva det innebærer.

I: Er det dere i ledergruppen og HR som har laga disse?

J: vi har jo laget de i samarbeid med de ansatte representanter.

I: Representanter fra produksjon?

J: Ja, altså fra alle deler av bedriften. Tillitsvalg. Men det er mange år siden vi laget dette da. Det er sikkert modent for revurdering. Men det ligger gode leveregler der som sier noe om hvordan vi ønsker at ting som være på jobb. Snakke til hverandre og ikke om hverandre. Det skal være åpenhet for å ta opp vanskelige ting. Også står det litt om hva det innebærer. Vi har hatt litt utfordringer på for eksempel om baksnakking i produksjonen. Det er litt sånn typisk. Jo mer utdanning, jo mer ansvar har, jo mindre forekommer slik type adferd. Mens i produksjon der man har forholdsvis lavt utdanningsnivå er det mye mer vanskelig med konflikter og baksnakking.

I: Når dere har formidlet verdiene, hvordan gjør dere det?

J: Det er jo.. Vi snakker om det på informasjonsmøter eller avdelingsmøter. Hver enkelt leder har jo et ansvar for å minne medarbeiderne sine om dette i det daglige. Men det gjør vi også i varierende grad. Vi vet jo det at vi burde hatt mye mer fokus på det. Jeg har holdt en del foredrag om det der jeg har fortalt hvordan vi kan ta dette ut i praksis. Det handler jo veldig mye om holdninger til syvende og sist. Hvilke holdninger man har til forskjellige ting i livet. Hvis man går inn porten her om morgenen og ser at det ligger et plastikkpose foran hovedinngangen. Tar jeg den med å legger den i søpla eller lar jeg den ligge? Det handler om min holdning og min adferd i neste omgang. Adferden er jo at jeg faktisk bøyer meg ned og

kaster den i søpla. For fem minutter etterpå kommer kanskje direktøren fra Norges Gruppen, vår største kunde, på bedriftsbesøk, så ser han at det flyr søppel, det er jo ikke noe hyggelig. Vi er en næringsmiddel bedrift, vi produserer mat, og her skal det være ryddig og rent. Det er jo også en del av våre verdier. Ordentlig. Det skal være ortelig rundt oss. Det er sånne ting vi må snakke om i hverdagen. Hvis vi da får hver enkel til å ta ansvar for bedriften sin, så lykkes vi med å leve etter våre verdiene våre.

I: Vi har et spørsmål som vi tenkte in case og da. Hvis din lønn skulle bli endret til prestasjonslønn, hvordan tror du det ville gitt innvirkning på din hverdag og din motivasjon da? Hvis alt du skulle levere var basert på din prestasjon?

J: Personlig har jeg ikke troen på det. For det første krever det et veldig rigid system for å kunne følge opp på en god måte. Man vil aldri få det hundre prosent objektivt. Det vil alltid være en viss grad av subjektivitet. En vurdering, det er noen andre som skal vurdere prestasjonen din. De som skal vurdere prestasjonen din vil kanskje være de som er over meg, min sjef, og de skal vurdere, ikke bare meg, men andre, og da kan man vurdere personer ulikt. Trynefaktor da. Så det kan slå inn. Og da kan dette oppleves urettferdig og det kan skape en del konflikter. Og det vi kaller subobjektivoptimalisering, altså at jeg jobber for meg selv og mitt fordi da kan jeg oppnå mest lønn. Isteden for å jobbe for helheten. Det hender jo at de tingene jeg jobber for, eller med, får konsekvenser for andre. Det skal være til det beste for bedriften. Når man har prestasjonslønn kan man fort få...

I: Miste helhet...

J: Ja, altså man tenker først og fremst på seg selv og sitt eget. Også driter man i alle andre.

I: Så du tror ikke det ville ført til at du jobba, altså det ville ikke hatt noe positiv innvirkning for deg?

J: Nei, det tror jeg ikke. Og spesielt ikke så lenge jeg jobber med ting som jeg brenner for og syns er gøy, da er det mye viktigere enn at jeg skulle hatt en prestasjonslønn. Jeg har hatt det

en gang. Jeg hadde ikke prestasjonslønn, men bonus. Da merka jeg at jeg var veldig opptatt av å nå målene fordi det ville utløse bonus.

I: Men det gikk kanskje på bekostning av kvalitet, eller?

J: Ja, det kan gå på bekostning av andre ting som ikke nødvendigvis er til det beste for selskapet. Men det kan være bra for meg fordi jeg får hundre tusen i bonus. Men det betyr ikke nødvendigvis at det er bra for andre eller selskapet som helhet. Jeg er veldig skeptisk til slike type lønnssystemer. Men det kan virke innen visse funksjoner. For eksempel hvis man driver med salg så kan det ha en viss effekt tror jeg. Hvis du skal selge noe, oppsøke kunder, selge et produkt eller tjeneste, så kan kanskje prestasjonslønn eller provisjon være et virkemiddel. Vi brukte det jo på våre, vi hadde salgssjåfører før, og da hadde de provisjon av hvor mye de solgte av iskrem til butikk. Så vi har hatt det. Men vi har det ikke nå. Nå har vi det vi kaller overskuddsdeling. Sånn at i fjor hadde vi et veldig bra resultat, selv om det var dårlig sommer, og da hadde vi informasjonsmøte 12. Februar, og da sa sjefen, Pål Hennig Olsen, nå får alle ansatte femten tusen i bonus. Det var jo veldig hyggelig å få det. Og det setter vi kjempepris på. Det er klart at det er en positiv overraskelse der og da, men det gir ikke noe langvarig motivasjon. det gjør ikke noe med folks motivasjon i det daglige, men det det kan gjøre, er folks lojalitet til bedriften. Det er jo viktig. Altså det kan bidra til at man blir ennå mer lojal til bedriften fordi man oppnår et gode.

I: Føler du det?

J: Ja, jeg gjør det. Det er veldig hyggelig å få en slik påskjønnelse og det er jo veldig bra fordi det er uavhengig av hvilken stilling og lønn man har. Alle får femten tusen. Enten man er direkør eller jobber i produksjonen. Det har noe med det at vi skaper resultatene sammen. Også har vi ulikt ansvar, men det gjenspeiles jo i lønna. Men når vi har skapt resultater sammen, så mener vi at alle skal få den samme bonus. Ikke prosentvis av lønn fordi det ville igjen oppleves urettferdig fordi innsatsen til en i produksjon kan være like bra og høy som til en i ledelsen.

I: Tror vi er gjennom det meste. Er det noe du vil tilføye som.. Hvis du for eksempel skal yte det lille ekstra sånn i hverdagen, hva skal til for at du får et boost? Er det noe du kommer på?

J: For min del?

I: Ja, for din del.

J: Det viktigst for min del er å jobbe med spennende faglige utfordringer.

I: ja, får du en liten boost da?

J: Ja, også er det viktig at sjefen min ser meg. Og sjefen min er jo Pål, han som eier bedriften. Og når Pål kommer inn her og sier; Jan Erik, nå syns jeg du har gjort en kjempe jobb. Det du gjorde var veldig bra. Det gir meg en anerkjennelse, da blir jeg veldig glad og fornøyd og det gir en form for motivasjon og det gir en form for lojalitet. At jeg syns det er hyggelig å jobbe for han. Så for meg betyr det mye. Hvis han kommer å gir meg femti tusen ekstra i lønn, det kan også være en anerkjennelse for den jobben jeg gjør, men det gir ikke så veldig langvarig motivasjon. det gir en kortvarig boost der og da. Det aller viktigst, tror jeg, er å kunne se sine medarbeidere og ha dialog med de, veilede de, gi de en anerkjennelse, positive tilbakemeldinger, men også konstruktive tilbakemeldinger.

I: Nå har jo kanskje ikke du så mange muligheter til forfremmelse, du er jo i toppen. Men hvis du hadde.. Har det noe å si? At du ikke kan nå lenger i din stilling?

J: Det er godt poeng. Det er klart at jeg har mine begrensninger internt i bedriften. Det snakker jeg med Pål om. Og jeg sier at for meg er det viktig å kunne jobbe med faget, drive med formidling. Jeg er jo egentlig lærer. I bunnen. Syns det er veldig gøy å holde kurs og formidle ting. Så nå har jeg, som skal være en motivasjonsfaktor for meg, så har jeg søkt om permisjon. Fra 1. April skal jeg gå ned i halv stilling. Da skal jeg jobbe med en del av mine egne prosjekter. Og det som jeg har sagt til Pål er at akkurat nå treger jeg å gjøre noe nytt, noe annerledes. Så har han vært raus. Han har sagt at det forstår han, du skal få permisjon et år. Så ser vi hvordan det blir etter det. Da kan jeg jobbe med noen av de tingene jeg virkelig brenner for utenfor

bedriften. Så det er motiverende. Og da må jo Linda inn å gjør noe av min jobb. Hun får mer ansvar, hun får enda mer fremskutt posisjon. Det vil øke hennes motivasjon. Da er hun på en måte med på å klatre videre. Hu er jo tretti åtte år. Hu er ung og ambisiøs og har mange år igjen.

11.1.2 Informant 2 (Bilag 2)

Intervju 2

I: Kan du fortelle litt om deg selv og din stilling? Har du noen annen utdannelse etter videregående etc.? #00:00:09#

P: Jeg heter [REDACTED] og jeg arbeider som produksjonssjef. Organisasjonen er bygget opp sånn at jeg har en produksjonsdirektør over meg, Marianne som hun heter, er ansvarlig for meg, men også for teknisk produktutvikling og en del servicefunksjoner som kantinen for eksempel. Men under mitt ansvar, ligger alt i "ren sone" som vi sier. Det er der hvor vi produserer isen eller miksen, krokan, sjokolade, syltetøy, vi gjør det hele her. Under meg har vi i dag 3 teamledere og en avdelingsleder, så har jeg ytterlige et par personer som jobber med produktutvikling og styrer folk til riktig plass. Mine teamleder er da fult operative, det vil si at de kjører maskiner, og i tillegg skal de da ta hånd om personal. Avdelingslederen er han som tar hånd om miks og sjokolade og syltetøy og.. Så han er ikke operativ på samme vis. Jeg er jo svensk, jeg ble utdannet kjemiingeniør en gang i tiden og begynte å arbeide på meieri. Jeg synes det var veldig gøy å arbeide med noe praktisk, og med noe som folk spiser. Tanken var egentlig at jeg skulle bli apotekeier fra begynnelsen, men jeg fant ut at det bare er papir man jobber med. Så da leste jeg til meierist og meieritekniker i Danmark, i Odense. #00:02:11#

I: (Så kult, vi bor jo i Danmark vi også nå.) #00:02:16#

P: Ja, det var en veldig gøy periode, jeg var ung og det var veldig mye øl. Også begynte jeg senere å jobbe i meieribransjen innen ulike. Også har jeg lest litt på høyskole og sånn etterpå, kommunikasjon egentlig. Kommunikasjon via IT-system og informasjonslogistikk heter utdannelsen. Informasjonslogistiker, det leste jeg ved siden av arbeidet en perioden. Også

flyttet jeg til Norge, de ringte, og spurte om jeg ikke skulle bytte land, og så gjorde jeg det. Og så er jeg her, jeg har jobbet i denne stillingen siden. #00:03:14#

I: Ringte de herfra og spurte om du ville flytte over? #00:03:19#

P: De ringte fra et bemanningsbyrå, som lette etter noen kandidater. Da hadde jeg arbeidet på svensk isfabrikk, som senere hadde blitt kjøpt av Diplom Is, da hadde jeg blitt godt vandt til den norske tankemåten og hvordan det skulle være. #00:03:36#

I: (Da høres jo ut som du har en ganske lang utdannelse innen feltet, både det ene og det andre.) Hvis vi kan se på selve jobben som du utfører, kan du beskrive den, sånn hva du egentlig gjør, hvilke oppgaver er det du sitter med? #00:04:03#

P: Det er personalansvar for mine ansatte, se til at de har den tiden og ressursene de trenger. De er veldig selvhjulpne, det er ikke så mye som trengs å passes på. Jeg følger med sånn at det går framover, at det ikke stopper opp i arbeidsoppgavene og den slags. Men i det daglige er det veldig mye å sikre at produksjonen går og at det ikke skjer noen ting. Jeg er med på prøvesmaking hver dag, mellom halv 8 og halv 9. (Man tar bare ett bit, man spiser ikke så mye). Deretter har vi teammøte og går gjennom gårsdagens produksjon. Da ser vi på hva som gikk og hva som ikke gikk, problemer vi har hatt er fx stopp, sett på hva vi fikk ut, kvaliteten av det vi fikk ut, se hvis det trenger forbedringer, reklamasjonen vi har fått inn også videre. I det møtet så er det jeg, representanter fra alle linjer, og fra teknisk så er det laboratoriet. Av og til så er det innkjøp og øvrig planlegging også med. På det møtet så styrer vi veldig mye, retter opp feil og sette inn ressurser der hvor det trengs. Er det et problem, som pakkeroboten og Kroneis for eksempel, så må jeg jobbe fra teknisk og få løst problemet. #00:06:04#

I: Du har en del, litt forskjellige oppgaver, virker det som? #00:06:11#

P: En gang i uka så sitter Marianne, min sjef, og hennes gruppe, det har vi gjort nå på morgenen, og sett på hele uken. Hva er det som skjer, og hva er utfordringene, når vi de måltallene vi skal og informerer litt hverandre om hva vi gjør. En gang i uken sitter vi også og

gjør produksjonsplanleggingen. Også er det veldig mye sånn at jeg går rundt på linjene, snakker med folk, observerer fremfor alt. #00:06:59#

I: Er det komplekse oppgaver du gjør, når du jobber med maskiner, er det vanskelig å utføre? Bruker du utdannelsen din? (Eller kan hvem som helst gjort det?) #00:07:20#

P: Ja og nei. Kvalitets- og smaksting, som har med måten å produsere på, så har jeg god kunnskap og kan si at "isen er ikke kremete nok, har vi nok trykk på fryseren og hva er temperaturen..." for eksempel. Da bruker jeg den. Er det rengjøring, så bruker jeg min kjemikunnskap, så kan jeg se på halvtter og hvorfor det blir belegg og sånt. Men i det vanlige så vil jeg si at "her har vi et problem, dere får løse det", også diskuterer vi hvem som skal gjøre hva. Jeg går ikke inn og skruer selv, det er ikke min jobb egentlig. Jeg skal se til at noen får det reparert. #00:08:12#

I: Så du ser når det trengs, skjønner jeg. Det høres jo ut som du har en del ansvar i den stillingen du har. Føler du at du har autonomi over de tingene du gjør, at du kan bestemme dine egne arbeidsoppgaver når du kommer på jobb, eller hvordan du utfører dem? #00:08:46#

P: Jeg har jo fått rammeverket av min sjef. Jeg skal se til at det fungerer, oppfølging av mål og sånn. Men hvordan jeg løser selve oppgavene, eller hva jeg konsentrerer meg på fra dag til dag, det bestemmer jeg selv. #00:09:07#

I: Hvis vi skal snakke litt om motivasjon. Nå har du jo sagt at du har ganske varierte dager og at du kan bestemme litt selv hvordan du styrer dagen. Er det en motivasjonsfaktor for deg? #00:09:45#

P: Det som motiverer meg egentlig, er den indre drivkraften. Jeg vil prestere og se resultat. Som et mål. Ikke så motivert av ytre. Min sjef behøver ikke gi meg ros hele tiden. Det klarer jeg å se selv, hvis jeg har lykket eller ikke. #00:10:20#

I: Ferdig produkter, eller en ferdig leveranse, er det motiverende, å se det ferdige resultatet?

#00:10:30#

P: At vi får frem produktene i tid, så at salgsførerne har noe å selge. Fremfor alt når det gjelder nyheter da, så har vi en veldig prosess for å få det produsert i tid. Veldig mange ting skjer med nye produkter, i og med at det er ukjent for oss. Så at det er veldig press å følge med.

Motivasjonen er jo derfor å få til det. Det er veldig motiverende å ha hatt et problem på en linje, og se at gjennom eget arbeide å få de som kjører linjen til å endre atferd og få det til å fungere. Når det begynner å kjøre av seg selv, er veldig motiverende. Når man kan slippe det litt, at man vet at det fungerer. #00:11:29#

I: Føler du at oppgavene er utfordrende? Får du utfordret deg selv? #00:11:49#

P: Ja det får jeg jo i og med at det er så mange problemer nede i produksjonen. Det skjer så mange ting, så det synes jeg. Jeg har jo ikke så faste oppgaver, så de sier ikke ovenfra at "dette skal du gjøre" det er jo mer hva jeg har valgt selv å jobbe med. #00:12:18#

I: Har du noen sann mulighet for å gå opp i stilling, ved at du blir forfremmet? #00:12:33#

P: Altså Marianne begynner å bil oppe i årene, så før eller siden går hun av. Jeg har vel ikke egentlig noen ambisjon om hennes arbeide egentlig. #00:12:47#

I: Så det er ikke noe du tenker på daglig? #00:12:52#

P: Vi er i en prosess hvor det er mye omorganisering i produksjon. Det fungerer ikke så godt med teamledere egentlig, i og med at de skal stå og kjøre maskiner samtidig som de skal kontrollere sine ansatte. Da kommer de ikke vekk fra maskinen, så da kan de ikke følge folkene og se at det fungerer eller ta de samtalene som trengs. Så det skal vi endre på. Vi skal være klare til påske med en ferdig ide og regne med at vi kan gjennomføre det etter sommeren. Da har jeg jo vurdert min rolle, og Per Even sin rolle, servicelederen, og øvrige i organisasjonen. Så vi er jo litt usikker på framtiden akkurat nå. #00:13:52#

I: Er du usikker på om du egentlig vil at det skal skje en endring? #00:14:00#

P: Jeg har nok vært en av motorene til forandringen, så jeg ser veldig frem til det. Men det blir jo en veldig usikkerhet i organisasjonen, selv hos meg, hva skal jeg gjøre og synes de at jeg gjør et godt arbeide så jeg blir værende, så det er mange tanker som går. #00:14:27#

I: Føler du at de sier du gjør en god jobb? (Er du usikker på egen prestasjon?) #00:14:32#

P: Nei det er jeg ikke. Men mer min egen bedømmelse enn at min sjef sier det så ofte. Hun sitter med samtale en gang i året, i en medarbeidersamtale, og da sier hun at hun er veldig fornøyd. Hun er ikke så flink sånn i det daglige. #00:15:04#

I: Så hun kommer ikke inn på kontoret og sier "godt arbeide" noen ganger? #00:15:07#

P: Nei. Hun kommer inn og sier "hvorfor står den maskinen her" og hvorfor har vi et problem her. Hun snakker mer om rett negative ting som regel, et problem og hvordan løser vi det. Veldig konstruktiv. Men ikke så mye sånn snakk om "det gjorde du bra". #00:15:24#

I: Savner du det? #00:15:26#

P: Nei egentlig ikke. Jeg har ikke hatt noe behov for det. #00:15:32#

I: Kan du få den anerkjennelsen (som kanskje ikke hun gir i det daglige), kan dere kollegaer gi tilbakemeldinger? #00:15:44#

P: Man kan få respons på den beslutningen man tar, hvis det fungerer bra eller ikke.
#00:16:00#

I: Vi ønsker gjerne å bevege oss inn på temaet belønning og belønningssystem. Vi har skjønnet at det er fastlønn som er det vanlige på Hennig-Olsen. Hva tenker du om fastlønn i forhold til prestasjonslønn, hva er ditt synspunkt på hvordan det fungerer? #00:16:55#

P: Har man fastlønn vet man hva man får ut hver måned, det er enkelt, så skal man jo gjøre et visst antall timer. Men i min stilling så blir det nok litt mer. Man hører jo ofte at hvis det er dager hvor det er mindre å gjøre, så kan man gå litt tidligere, men det er veldig få dager, og det er betydelig flere dager hvor man jobber doble skift fordi noen er syke eller ikke er der av andre grunner, og da får man jo ikke en krone ekstra. Det kan være litt demotiverende. Vi har presis kommet inn i mars, og jeg er allerede oppe i 110 overtidstimer, så det går fort. Det normale er jo at det havner på 150 timer i året, og jeg er allerede snart oppe i det. #00:18:00#

I: Men får du det utbetalt i fri? #00:18:08#

P: Ingen ting. Jeg kan forhandle meg til det, å ta fri, ved å se at her har jeg mulighet. Men er jeg vekke en fredag er arbeidet der fremdeles. Arbeidet må fortsatt gjøres. #00:18:25#

I: Men føler du at din fastlønn kompenserer for det du jobber? #00:18:37#

P: Nei, det gjør den ikke. Men jeg har god nok lønn og jeg klarer meg bra og jeg er fornøyd med den. Men det finnes ikke noe incitament på noe vis. #00:18:49#

I: Du tenker altså ikke på lønnen som insentiv når du står opp om morgenen? #00:18:57#

P: Nei, det gjør jeg ikke. I mitt forrige arbeide, da jeg blandet pulver og sånn, da hadde jeg en fastlønn sånn som her, men også et bonussystem. Da satt jeg med min sjef og satte opp ca. fem punkter for hva jeg skulle gjennomføre gjennom året. Og etter et år, ble man vurdert på om man hadde fullført hundre prosent, også fikk man utbetalt ut ifra det. Man kunne også si "Nei, her er du ikke riktig ferdig, her får du utbetalt seksti-sytti prosent". Det var en motivator sånn at da jobbet man for å få løst de her oppgavene, men ulempen var vel at man kanskje fokuserte mer på det enn andre ting. #00:19:59#

I: Men hvis du hadde fått en bonus her på Hennig-Olsen, tror du at det hadde hatt noe å si på din motivasjon? #00:20:09#

P: Jeg tror det hadde vært veldig gøy, til den faller ut. Litt ekstra penger for at jeg har gjort noe godt, men et par uker etterpå tror jeg ikke at jeg hadde tenkt på det. Kortvarig i så tilfelle.

#00:20:23#

I: Men hadde det endret måten du hadde arbeidet på, hvis det hadde vært et sånn bonussystem i Hennig-Olsen? Eller hadde det vært det samme? #00:20:37#

P: Det tror jeg ikke. Det ville nok vært det samme. #00:20:41#

I: Men hvis du hadde gått ned i lønn da, hadde det hatt noe så si på hvordan du arbeider på nå? #00:20:47#

P: Hvis min sjef hadde satt ned min lønn, da hadde jeg naturligvis blitt veldig demotivert av det. Hvis det hadde vært avhengig av at bedriften skulle spare penger, og over en kort tid, så hadde man kanskje akseptert det. Hvis det var alle det gjaldt. Hvis det bare hadde vært mot meg, så hadde jeg tatt det som et tydelig signal på at jeg ikke gjør et godt nok arbeide, og da hadde jeg nok funnet meg noe nytt. Som jeg var mer velkommen i. Men vi har vært litt forskjellige, på mitt nivå er det helt fastlønn. Per Even, han har også fastlønn, men han har overtid. #00:21:40#

I: Føler du at det er noe du ville hatt? Hadde det virket positivt på din motivasjon? #00:21:48#

P: Tja jeg vet ikke, neeei... Jeg tenker ikke så mye over pengene. #00:21:59#

I: (Akkurat. Er det mer å få jobben gjort, som er det viktigste for deg og din motivasjon? Når du fullfører en oppgave så er det en motivasjonsfaktor eller drivkraft?) #00:22:11#

P: Ja. #00:22:15#

I: Vet du hva Hennig Olsens verdier er? #00:22:20#

P: Verdiane er jo.. Vi jobber jo "Kremen av iskrem" som er vårt mål. Sen har vi jo spesifikke sånne måltall, vi har jo dem her OTTO. #00:22:33#

I: Vet du hva OTTO står for? #00:22:49#

P: Ja ordentlig, troverdig, trivelig og... Offensiv. Også har vi jo sånne nedtegnede regler som at man skal snakke til hverandre og ikke om hverandre og sånn. #00:23:09#

I: Er det noe du tenker på når du er på arbeide? #00:23:22#

P: Ja jeg bruker det til å slå i hodet på folk. Når jeg vil ha en forandring, så bruker deg det mot dem. "Hvorfor baksnakker du her, for våre verdier er dette, og du følger ikke det bedriften har sagt, og dermed er du et problem og du må endre atferd". Jeg tenker mer på det når det gjelder andre mennesker enn når det gjelder meg selv. At jeg bruker det som et arbeidsredskap. #00:23:56#

I: Føler du at ledelsen er gode til å formidle de verdiene? #00:24:00#

P: Ja, de nevner det ganske ofte. Ikke så mye den siste tiden, men de nevner det jevnlig. Kanskje man ikke alltid opplever at de følger det selv, så det er litt sånn doble signaler. #00:24:13#

I: Så du føler at de ønsker at dere skal følge dem, men ikke gjør det selv? #00:24:23#

P: Vi har en litt sånn vi-og-dem-kultur, at "de i det røde bygget", som vi sier, de i administrasjonen som har visse formål, som føles som, mens vi i fabrikk... at de ser ned på oss litte grann. Blant annet har vi lavere lønn, som vi har følt litt på. Nå skal de være justert opp sier dem. #00:24:50#

I: Så de prøver å jevne det ut? #00:24:53#

P: Ja. De sier at de skal ha rettet opp i det hvert fall. #00:24:58#

I: Føler det at det ikke er helt rettferdig, eller er det noe som påvirker motivasjonen din?

P: Nei, jeg tenker ikke så mye på det i det daglige sånn når jeg jobber. Av og til når man opplever noen ting med dem, så kan tankene komme. #00:25:17#

I: Føler du en sterkere tilknytning til arbeidsplassen, eller er det bare en jobb som du gjør for en lønn? #00:25:39#

P: Vi har jo en sterk følelse av at det er en familiebedrift. Vi ser det som at det er "vi", når vi snakker om bedriften totalt. Det kommer også ut på alle målinger, folk liker stedet, og det gjør jeg og. Jeg syntes det er en veldig, veldig bra bedrift. #00:26:06#

I: Føler du en samholdsfølelse? #00:26:12#

P: Ja, men avdelingsvis, ikke på tvers. Sånn er det jo nesten over alt. #00:26:17#

I: Det er jo også noen fordeler ved å arbeide i Hennig Olsen. (Er det ikke noen rabattordninger?) Virker de motiverende? #00:26:40#

P: Ja rabatt på Botox og.. Jeg tror det er veldig få som bruker det. Jeg har brukt den da jeg kjøpte bil, da fikk jeg noe rabatt. Men det er ikke alt som har like stor verdi. Det er jo enkelthendelser som gjør at man har fått litt rabatt, men det er ikke noe stort som man tenker på. Men derimot, det at man tar med seg hele produksjonen ut på reise en gang i året, det er veldig flott og motiverende. Annen hvert år drar vi til utlandet, og annen hvert år i Norge. Vi har vært i Litauen og i Barcelona og Svalbard. Vi har vært rundt, kjempefine reiser. #00:27:51#

I: Er det da jobben som betaler det? #00:27:57#

P: Ja, opphold, reise, mat og konferanser. #00:28:00#

I: Er det en måte å vise at de setter pris på sine ansatte? #00:28:05#

P: Ja absolutt. #00:28:10.

I: Kan det sosiale virke motiverende ved en sånn tur, i etterkant også? #00:28:31#

P: Ja når man har hatt sånn fellesmøter, så blir det litt at man snakker sammen. "Aa jeg hørte at dere hadde gjort det-og-det på salg", man blir jo nysgjerrige og interesserte og vi syntes det er gøy. #00:28:47#

I: Er det en sosial arbeidsplass? Omgås man mye på jobb og snakker sammen? #00:28:54#

P: Ja, visse personer omgås med hverandre. Det er ikke sånn stort felleskap. Vi har syforeningen i kantinen som snakker sammen masse, vi har noen fra Spania som drikker øl og ser fotball. Vietnameserne treffes jo mye privat, som familiefester og sånn. Personalet ordner jo også en sånn tur til Skagen, hvor man sykler. Så er det jo litt skigåing, jakt og litt sånn småhendelser. Som sjef over alle, er jeg litt mer forsiktig just med den sort. Kameratskap og sånn. Da er jeg litt mer stille. #00:29:57#

I: Kommer du på noe annet som kan være motiverende i jobben din? #00:30:17#

P: Den er tøff. Se medarbeiderne lykkes, for eksempel når noen av teamlederne kommer og.. Han ene var ganske forsiktig, han kunne godt snakke i en mindre gruppe som det her, men med en gang han måtte stå opp og snakke foran flere så var det veldig vanskelig. Men jeg arbeidet med ham, og han har vokst fantastisk. Han har klart det han aldri hadde trodd han kunne, og det å se det er veldig motiverende. Jeg føler at jeg har hjulpet han på den veien. #00:31:20#

I: Har han gitt deg noen tilbakemelding? #00:31:28#

P: Ja litt sånn, han setter pris på det. Samtidig synes jo han at det er forferdelig, men etterpå så er det fint å ha klart det. #00:31:45"

I: Har du ellers noe du vil tilføye? #00:32:00:

P: Organisasjonen og hvordan vi jobber med hverandre, vi er jo en familiebedrift, det er veldig flatt sånn. Vi har våre strukturer som min sjef og jeg og som teamleder. Vi har jo ikke noe imot om at noen snakker med Pål, som eier hele bedriften, det er helt ok. Vi er ikke redd for hverandre. Det er veldig spesiell følelse som bedrift. I Diplom Is, som jeg far før, var det veldig hierarkisk. Også en redsel for å ta en beslutning for å gå opp til sjefen som igjen gikk til sin sjef og så videre, så skulle det gå ned igjen. Ingen turte noen ting. Folk stengte døren om seg og sånn. Dette er fullstendig annenledes. Det er også noe jeg trives veldig godt med, jeg kan godt li det. #00:33:23#

11.1.3 Informant 3 (Bilag 3)

Intervju 3

P: [REDACTED]. Også har jeg jobba som driftsassistents og nå serviceleder. Så jeg har jobba her i snart, ja... 29 år.

I: Jubileum til neste år da.

P: Ja, da er det jubileum.

I: Har du noen utdanning for det du gjør?

P: Nei, jeg er egentlig utdanna kokk.

I: Du er kokk ja!

P: Også jobba jeg som det i fem-seks år. Også begynne jeg her. Også tok jeg, på den tida het det paragraf tyve. Det blei jo fagbrev innenfor prosessindustri. Næringsmidler. Så jeg har kokkefagbrev og prosess næringsmiddel. De to fagbrevene.

I: Var det det går ut på? Det prosessfagbrevet?

P: Prosessindustri. Det er jo den prosessen du kjører linja. Det er en prosess. Du kan jo si at mikseanlegget er en prosess også har vi linjene, de er jo en annen prosess. Det store og det hele er det prosess når du produserer. En kontinuerlig prosess som foregår hele tida.

I: Ah, ok. Den jobben du har i dag, kan du beskrive den? Beskrive hvordan en typisk dag ser ut for deg? Hvilke oppgaver du har?

P: Ja, det er jo.. Begynner tidlig. Klokka seks. Også er det jo å gå gjennom stempling fra dagen før. Jeg har ikke noe personalansvar i produksjonen, men jeg har en servicefunksjon. Sånn at ikke de skal bruke tid på en masse sånn. Ting som strengt tatt man ikke behøver å bruke tid på. Det er sånn vi er organisert i dag. Så jeg går gjennom det. Jeg er nede i produksjonen. Så har jeg en dialog med den som koordinerer ressursene der nede. Sånne ting. Vi har valgt at alt fravær skal gå inn på en telefon. Også er det fordi at noen jobber skift, som teamlederen. De kan jo sove seks om morgenen hvis de har jobba til elleve om kvelden. For å gjøre det litt enkelt så har vi gjort det sånn. Også er det jo...Det kan jo alt fra en liten halv time til en time i produksjonen, så går det sånn fortløpende. Mye bemanningsplanlegging, HR-messe, møter, ikke minst. Det er veldig mange møter. A-møte, tirsdagsmøte, onsdagsmøte, torsdagsmøte, kurs. Det går sånn halvannen- to dager i møter hver uke. Forskjellige ting.

I: Ja, så da fylles dagene opp, kan jeg se for meg.

P: Ja, stort sett gjør de det. Det gjør de. Så er det alltid en del sykefraværsoppfølging, samtaler i forbindelse med det. Ja, det krever litt. Du skal ringe etter folk, du skal finne ut av ting. Finne noe alternativt de kan jobbe med. Ja, litt sånn forskjellig.

I: Er det du som setter folk på forskjellige.. asså?

P: Ja, eller jeg kan for så vidt det, men det går jo gjennom teamlederen, eller de som koordinerer de. Men de har jo personalansvar, så vi har delt litt på det. De har korttidsoppfølging, så tar jeg meg av dialogene. Så hvis vi har møte med NAV for eksempel så er det jeg som stiller. Ikke Linda. Da er det meg og NAV og den sykemelde. Eventuelt en lege. Eller en annen som du ønsker å ha med seg.

I: Akkurat, ja. Sånn sett.

P: Jeg jobber litt utradisjonelt.

I: Ja, kanskje litt utradisjonelt. Når du gjør jobben din, bestemmer du mye hva du gjør selv?

P: Ja.

I: Du legger opp dagen din selv?

P: Jeg har jo en stillingsbeskrivelse som forteller hvilke områder jeg skal jobbe innenfor. Og ut fra det disponerer jeg dagen min selv.

I: Så du bestemmer når du kommer på jobb at i dag så...

P: Ja, da kan jeg jo bruke dagen på fokusområder. Vi har no sånn hørselsundersøkelser. Støy. Oppfølging. Kan være mange småting som dukker opp som du kan jobbe med.

I: Har du, ja du har jo litt sånn.. Du kan jo bestemme litt hva du gjør i din jobb. Men er det sånn at du føler du må bruke kreativiteten eller?

P: Ja, man må jo det. Selv om jeg ikke har ansvar direkte i produksjonen, så har jo alle lov å komme med innspill på forbedring eller andre ting som kan gjøre hverdagen enklere. Spesielt kanskje innenfor dette med HR-messe og sånne ting. Som er midt område. Så lenge jeg har en sånn liten hatt som heter HRM-rådgiver. Men andre ting også. Jeg er ikke sånn bunnen. Vi er jo bunnet til at det er noen titler på oss, og at vi må gå noen tjenesteveier, men ikke sånn. Alle har lov å komme med forslag.

I: Ja, veien er kort på en måte.

P: Ja, for så vidt. Den har blitt lengere med åra. Men før var det mye mer direkte linjer. Men nå har det jo blitt veldig sånn, eller mye mer, områder. Også har vi en leder på toppen som også gjerne vil sitte å bestemme litt. Så det har blitt mer tungrodd. Før var det liksom bare en person, så var du i toppen. Nå er det mange. Men det har noe med alle de kravene for sertifisering og sånne ting, at man må ta mange flere hensyn. Kvalitet, teknisk. Alt skal dokumenteres, alle utførelser, utforminger. Alt.

I: Flere ting, rett og slett.

P: Ja, mange flere ting som er aktuelle da. For tyve år siden var det liksom ikke noe som stilte de spørsmålene. Da bestemte du bare også ferdig med det. Men ting endrer seg. Ting tar lengere tid. Rett og slett.

I: Vi snakker litt om motivasjon. Du sa jo at du har jo ganske stor autonomi, er det en motivasjonsfaktor eller? Det at du selv kan bestemme hvordan du løser oppgavene?

P: Ja, både ja og nei. Jeg vet jo at ting jeg ønsker, får jeg. Men jeg må jo begrunne det. Hvorfor jeg vil ha det. Det er ikke fri bruk av penger selv om vi har god økonomi. Så er det jo sånn at du må dokumenter hvorfor du ønsker en endring eller hvorfor du ønsker den og den tingen. Og det er jo fornuftig. Det er jo også det at du må involvere flere personer for å ta den rette beslutningen. Og det kan jo være lurt. I veldig mange tilfeller i hvert fall, da er det lurt.

I: Men jeg tenkte på... Så det er kanskje ikke en motivasjonsfaktor for deg?

P: Nei, ikke for meg. Det er det ikke.

I: Men har du noen eksempler som motiverer deg?

P: Altså lønn er jo en ting. Det er selvfølgelig greit å få bonus og det er greit å få lønna si, men du lever av det og du lever med det, men du får liksom ikke en bedrehverdag hvis du tjener to hundre kroner timen eller hvis du tjener tohundre og tyve kroner i timen. Så motivasjonen er jo egentlig, for det første er det jo at man må ha en mening i jobben din også må du kanskje glede noen med den jobben du gjør. Kollegaer, samhold. Også er det jo litt kultur. Hvordan vi

har det her. Det er jo ting som motiverer mer enn kanskje kroner og øre. Gode tilbakemeldinger. Da er det ikke nødvendig positive, men at vi får gode tilbakemeldinger. Sånn at man eventuelt kan rette seg.

I: Er det kultur for det? Gjør folk det?

P: Ja, det er rom for det, men vi er nok ikke flinke nok til å gjøre det. Sånn helt bevisst er vi ikke så flinke på. Vi har trent på det, og vi har sikkert blitt litt bedre, men vi kunne vært ennå flinkere. Men det gjelder i alle saker. Ikke egentlig ikke bare som motivasjonsspørsmål, det gjelder både med sykefravær og kanskje kompetanse. Alle områder. Så det å gi tydelige tilbakemeldinger til den det gjelder.

I: Så hvordan syns du det er i din jobb? Når du får en tilbakemelding på noe, syns du at det...

P: Det er hyggelig å få god tilbakemelding. Men det kan og være greit å få tilbakemelding hvis det er negativt. Det har noe med hvordan de legger det frem. Begge deler kan gi motivasjon. og så får du kanskje konstruktiv tilbakemelding om at du må bli bedre på det og det. Så må du nå de målene. Det kan jo være motivasjon det og da. Så det er ikke nødvendigvis negativt å få en konstruktiv tilbakemelding.

I: Nei det er jo sant. Hvordan er det sosiale rundt om i bedriften? Er det noe som.. motiverer?

P: Det trigger ikke meg så veldig. Jeg bor i Mandal.

I: Du bor i Mandal ja!

I: Men når du er på jobb på en måte da, er det noe?

P: Ja, da er det jo koselig med kantine og koselig å treffes. Tid til småprat. Det tror jeg er veldig viktig for hele kulturen på bedriften. Rom og åpenhet for litt småprat. Det må ikke bli så hierarkisk sånn at du omtrent ikke har tid til å si hei til hverandre. Så det er viktig. Småprate

er jo en del av kulturen vår. Og en del av den måten vi jobber på. Av og til utveksler du faglige ting og av og til andre ting. Det kommer an på hvilken person man treffer.

I: Den lille avkoblinga.

P: ja, sikkert viktig det. Det er ikke det at jeg er usosial. Jeg har jo hatt snvaret for å lage produksjonsturer og en del av disse arrangementene. Men du kan si, jeg er ikke sånn som.. jeg føler ikke å gå i byen og ta en øl på lønningsdagen. Da kjører jeg heller til Mandal. Men så er det jo selvfølgelig gøy å gjøre noe sammen. Men det blir noe annet. Noen driver å bowler, noen driver med ditt og datt, og noen er venner på fritiden og venner på jobb. Jeg har mine venner jeg, i Mandal. Og så har jeg gode arbeidskollegaer. Det er helt greit.

I: Men jeg har ikke fått helt... Jeg tenke på det med.. Når du utfører en oppgave på jobben, er det sånn at du motiveres av å fullføre den? Eller tenker du at det er noe som må en måte bare skal gjøres?

P: Jeg er opptatt av å få gjort ting ut fra det jeg er lært opp i, og det er jo at du skal gjøre ting ordentlig. Og gjør det i hvert fall så godt du kan. Også er det jo ikke alltid at man får gjort det så godt som man ønsker. Man må jo ha noen forutsetninger for å gjøre de jobbene, og det føler jeg at de fleste her på huset har. Ganske godt med balast. Både i form av utdanning eller praksis eller hva det måtte være.

I: Ikke sant. Men hva... de oppgavene du har da, føler du at det er noe du synes er gøy og interessant?

P: Ja, de fleste av de. Det er interessante oppgaver. Jeg jobber jo en god del med mennesker da. Ikke så veldig mye med de harde tingene. Selvfølgelig motiveres man, men av og til kan det være litt tøft det og. Å komme med mennesker. Det kan bli litt tårer, men samtidig skal man styre etter de reglene. Så av og til kan det være litt tøft.

I: Men er det kanskje en utfordring som...

P: Det en positiv utfordring. Det er det. Det er ikke noe jeg gruer meg til. Det er ikke sånn at jeg gruer meg.

I: Det beriker kanskje din jobb?

P: Jeg trives med den jobben. Jeg bryr meg nok som menneske. Jeg har opplevd en del opp gjennom, lært en del. Du kan kanskje syns at det er motiverende å høre på meg.

I: Nå har jo du, jeg vet ikke om det er noe mulighet for deg at du forfremmes eller flyttes i en annen stilling?

P: Nei, jeg skal gå av med pensjon så fort jeg kan. Seks år til jeg går av med pensjon.

I: Så det er ikke noe sånn motivasjonsfaktor?

P: Jo, det er motivasjon å holde ut i seks år til. Jeg trives veldig godt, det er ikke noe problem, per i dag så trives jeg godt. Men for meg er det egentlig et mål fordi jeg har så mye annet jeg kan drive på med. Både på fritiden på hytta og alt mulig. Så, men så får man jo se om det går an å ta ut AFP og jobbe litt.

I: Det går jo an, ja.

P: Jobbe når det er behov for det. Så det er en motivasjon for meg, liksom. Så nå har jeg jobba i industrien i tretti år. Fem og tretti år. Så blir du jo kanskje litt sliten. Sliten i hele kroppen. Det er mye støy der nede.

I: Ja, det er det.

P: Veldig mye støy. Så man kjenner jo det at man begynner å komme litt oppi årene.

I: Ja, ikke sant. Ja, nå har dere fastlønn. Hvis, hva syns du om prestasjonslønn? Hvis det ble innført prestasjonslønn, ville det hatt noe å si på din motivasjon?

P: Ikke for min del, men kanskje for de som kjører linjene. Der er det lett å måle. Men det er veldig vanskelig å få til et helt rettferdig system. Forferdelig vanskelig. Du kan jo si at bonus er ikke noe mer rettferdig, den heller. Men alle får det samme. Så kan man si ok, da kan de i hvert fall ikke krige om at han fikk det og hu fikk det. Så alle sånne avlønningssystemer... Har hatt kompetansebaser lønnssystem for de nede i produksjonen. Og det fungerte kanskje best når jeg hadde ansvaret alene for de, ikke for å skryte. Men da satt jeg ved roret. Alle bedømmelsene ble gjort ut fra mitt. Også kom det jo teamledere som skulle begynne å gjøre det, fire forskjellige teamledere. Så skulle de begynne å gi de karakterer på hvor flinke de var. Da var det fire forskjellige plutselig. Også hadde noen avdelinger gitt de full score og noen hadde vært veldig strenge. Det lagde jo egentlig mer splid enn det lagde samhold. Så det er tatt vekk.

I: Men dere har jo også noen fordeler? Noen rabatter og sånn?

P: Ja, det er jo minimalt. Det er ikke mer enn det vi må ha.

I: Nei.

P: Ja, vi har noen fordelskort. men det husker jeg ikke på.

I: Nei, så det har ikke noen verdi for deg?

P: Nei, ikke de tingene. Jeg har jo kanskje fordel...hm.. Vi har jo den fordel at vi har en trygg arbeidsplass.

I: Ja, så...

P: Ja, det er kanskje den største fordel. At vi har en eier som ønsker og syns det er gøy det han holder på med.

I: Så du er ikke redd for å miste jobben eller noe sånt?

P: Jo, jeg er redd for, kanskje ikke jobben, men det er klart at det er en endring i organisasjonen og oppgaver, struktur. Det er noe som alle unge, moderne mennesker har en mening om. Hvis vi bare gjør det sånn, blir det sånn. Og det kan jo av og til være litt irriterende fordi de kjenner ikke arbeidslivet. De kan godt komme inn som konsulent og si at den må gjøres om og sånn, og der må dere bruke så mye tid. Men i den virkelige verden er det ikke sånn. Og derfor kan man oppleve at konsulenter kan lage noen fine skriv og det kan være litt sånn demotiverende. Ting tar av og til litt lenger tid. Og spesielt når det er mennesker du snakker med. Men lønn... jeg jobber jo en del overtid, men jeg tar det aldri ut i penger. Jeg tar det ut i fritid.

I: Ok. Men du har mulighet til å ta det ut i penger hvis du ønsker?

P: Ja, men jeg vil heller ha det i fritid. Så tar jeg...Jeg har veldig mye å gjøre på vår og sommer også er det litt roligere på høsten. Så tar jeg heller en fridag. Sparer de pengene.

I: Da kan det være... Er det en slags motivasjon? Når du tenker at nå har du arbeidet mye..

P: Ja, det er ikke store mengder. Men det er i hvert fall fem år siden jeg tok ut noen overtid.

I: Ja.

P: Det blir nok til at du har noen fridager innimellom. Og det er jo en motivasjon. Når du stempler inn og ut. Der ligger timene du har til gode. Så tar jeg de ut når det går an.

I: Hvis for eksempel hadde fått høyere lønn, hadde det enda måten du hadde arbeidet på, tror du? Hvis du for eksempel hadde fått tyve tusen ekstra.

P: Nei, for det første forventer jeg jo å få et gjennomsnitt i hvert fall av det andre får i Norge. Det er jo en sånn minstekrav og kanskje noen kroner mer i og med at vi er en oppegående bedrift. Men jeg tror ikke det... Det ville i hvert fall demotivert meg hvis jeg ikke hadde fått det. Hvis de hadde begynt å gi oss mindre enn landsgjennomsnittet. Om de gir litt mer er jo

det selvfølgelig veldig hyggelig, men jeg tror ikke det motiverer så veldig mye i lengda. Det er jo hyggelig.

I: Hvis du hadde lavere lønn plutselig?

P: Da måtte det vært på grunn av veldig godt hvorfor. I hvert fall ikke med det påskuddet vi har nå. Men det er klart hvis vi hadde gått i minus noen millioner, så kunne det vært en avtale om at vi hadde gått ned i lønn til vi var oppe i null eller pluss. Men da tror jeg vi som ansatt, i hvert fall jeg, hadde krevd at vi hadde styringsrett vi også. At vi også kunne vært med å bestemme hvordan pengene skulle bli brukt. Vinn vinn for begge parter.

I: Vet du hvilke verdier Hennig Olsen har?

P: Ja, visjon og hva de gjør... og leveregler.

I: Ja, Hennig Olsen har noen leveregler også har de noe som heter OTTO.

P: OTTO, ja.

I: Vet du hva det står for?

P: Ja... Ordentlig, troverdig og trivelig. Og....Hva er det nå.

I: Offensiv.

P: Offensiv, ja!

I: Ja, vi har lest litt i denne her.

P: Også ni leveregler, ja.

I: Er det noe du tenker på når du...

P: Ja, det er jo for så vidt det for ordentlig er jo veldig viktig. Og troverdig også for så vidt. Og trivelig. Alle de tingene, levereglene og, er jo noe du har. Det er jo egentlig litt banalt at vi skal ha det, det skulle egentlig ikke vært nødvendig. Men det er klart at vi er en veldig sånn kulturell smeltedige, ikke bare det som gjør det da, men det er jo veldig mange forskjellige som blir ansatt. Og ha noe felles, dermed kan man lage en felles som alle skal stå for. Selv om de ordene, isolert sett, faktisk forventer at folk følger og etterlever. Uten at det er skrevet ned.

I: Det er akkurat det. Det kan være greit som påminnelse av og til.

P: Det kan det jo være. Det kan jo være noen som ikke har fått det inn med morsmelka at man skal være ordentlig. Det ligger kanskje i oppdragelsen. Det er kanskje ikke alle som er troverdige da heller. Det er mange sånne ting. Det har vel kanskje noe å gjøre med hva de har med seg i ryggsekken hjemmefra. Men det handler jo veldig mye om holdninger til den enkelte. Og jeg vil jo kalle det for normale holdninger. Det skulle egentlig ikke være nødvendig. Det er bare min mening.

I: Ja... Jeg tror vi egentlig er gjennom. Faktisk.

11.1.4 Informant 4 (Bilag 4)

Intervju 4

I: Kunne du har fortalt hvem du er og hva din stilling går ut på? #00:00:10#

J: Det kan jeg. Jeg heter [REDACTED]. Jeg har ansvar for - egentlig et tredelt ansvar her ute. Jeg har ansvar for hele salgsapparatet, i hele Norge. Det er tre og tredve selgere, fordelt på syv regioner. Også har jeg ansvar for de som driver med teknisk vedlikehold av frysedisker, softismaskiner og den biten. Vi har jo veldig to og tyve tusen frysebokser som Hennig Olsen eier og har ansvar for. Som skal ha service og vedlikehold. Bi har tusen softismaskiner som også skal ha vedlikehold. Så det er en gjeng på drøye tjue personer, også har jeg ansvar for ferdigvarelageret her. Eller, transport av varer fra vårt lager og ut til grossistene. Utgående logistikk. Så det er de tre ansvarsområdene jeg har. Og jeg har da ni mellomledere som

rapporterer til meg, også er det et sett av folk under det igjen som alle mellomlederne har personalansvar i tillegg. Så totalt er det ca. 70 årsverk. #00:01:26#

I: Har du noen utdannelse fra før? #00:01:29#

J: Jeg har noe utdannelse, men ikke mye for å si det sånn. Jeg gikk ett år på videregående etter niende, også begynte jeg å jobbe her. Nei, det gjorde jeg ikke. Jeg jobbet to år på dagligvaren, også begynte jeg her i 1984, også har jeg hatt to avbrekk. Jeg har hatt ett år (i 1994) på Norges Markedshøyskole, kanskje de har slått seg sammen med BI nå? #00:02:05#

I: Markedshøyskolen finnes enda ja. #00:02:07#

J: Finnes den enda ja, ja på Skøyen i Oslo altså? Akkurat ja. Der tok jeg noen markedsføringsfag også har jeg tatt prosjektledelse på BI her i Kristiansand, kombinert med jobb i ettertid. Jeg har skrevet en bachelor som går på prosjektledelse da. Ellers har det vært mye jobb. #00:02:36#

I: Du har vel lært mye i jobben, kan vi se for oss? #00:02:43#

J: Ja jeg har hatt mange ulike jobber her egentlig, seks-syv forskjellige. Og videre de tredivre årene. Den jobben jeg har nå har jeg hatt siden 2011, så snart fem år. #00:03:01#

I: Du har jo beskrevet litt hva du har ansvar for nå, men kan du si litt mer om hva som egentlig er dine daglige arbeidsoppgaver? Sånn når du kommer på jobb? #00:03:19#

J: Ja, jeg har mye kontakt med de regionssjefene vi har ute i salgsapparatet. Det kan være alt fra at vi jobber med enkeltkunder.. Vi har jo delt ansvar her i Hennig Olsen, sånn at det er en gjeng her som jobber på salg, men de jobber mot kjedene og skaffer oss nye kjeder, også har vi ansvar for alle enkeltkundene. Så når de har skrevet kontrakten på samarbeidet, er det vår oppgave å implementere og sørge for at ting kommer på plass. Så nå i vinter, når vi fikk innkjøpsgruppen, en stor kunde, 450 kunder, så er det vi som har ansvar å få ut frysedisser, ut materiell, så ut varer inn i butikkene og få alt opp å stå på en måte. Også jobber vi også mot

enkeltkunder, det er mange kjeder i Norge, om står fritt til å velge isleverandør. Så vi jobber aktivt med å skaffe flere kunder i tillegg til kjedene. Så mye går på det som går på salg egentlig, og følge opp regionssjefene som er ute, med ulike problemstillinger egentlig. #00:04:40#

I: Så det er litt variasjon sånn sett? Det varierer fra dag til dag? #00:04:47#

J: Så kan jeg være litt med han som er på teknisk avdeling, i forhold til å vurdere nytt fryseutstyr for eksempel. Det kan være jeg er sammen med hun som er på logistikk.. Så det er veldig mye forskjellig egentlig. #00:05:06#

I: Liker du det, at det er variert? #00:05:07#

J: Ja jeg synes det er kjempegreit jeg. Vi er jo veldig operative her i Hennig Olsen Is. Så vi er jo med på mye. #00:05:15#

I: Er det sånn at du føler at du kan ta litt beslutninger i jobben din, har du styring over det selv? #00:05:20#

J: Ja det føler jeg, det er veldig sånn frihet i avdelingene våre til å ta egne beslutninger. Det er stort rom. #00:05:38#

I: Er det noe som du tror kan bidra til at du liker jobben din? #00:05:44#

J: Jeg tror det, og merker vi også når vi beveger oss nedover i organisasjonen også, at vi har veldig stor grad av frihet. Egentlig former vi vår egen arbeidsdag, så det merker jeg også på mine medarbeidere at det er noe de setter veldig høyt. #00:06:00#

I: Det høres jo veldig fint ut det da. #00:06:05#

J: Snill eier, snill sjef. #00:06:07#

I: Får du noen arbeidsoppgaver hvor du må være kreativ og finne egne løsninger? Hvor det ikke er en mal? #00:06:22#

J: Ja du kan si det sånn som når vi fikk innkjøpsgruppen nå, så lager vi en prosjektgruppe. Tildeler oppgaver og sånn.. det er jo han på teknisk som er prosjektleder. Også kan jeg være med i oppstarten, men jeg synes det er bedre når de gjør det selv. Jeg orker ikke være med på alle detaljer og sånn, men det er greit å være med i starten og få dem i gang. Også er det på en måte det at de selv tar ansvar for gjennomføringen, det er mye bedre enn at jeg skal være med på alle detaljer. For vi har mye møter her på huset, vi har ledermøter, innovasjonsstyremøter og alt som opptar min hverdag egentlig, sammen med resten av ledergruppa. Så det er jo mange ting som vi setter i gang selv ut ifra hvordan vi tenker det er greit å gjøre det. #00:07:21#

I: Bestemmer du også da hvordan oppgavene løses selv? #00:07:31#

J: Ja stort sett så gjør jeg det. Men jeg er veldig glad i å involvere de som er ett nivå under meg, og på en måte dra dem med i prosjektene vi har. Og få trøkket beslutningene ned i organisasjonen og ut til de som sitter nærmest beslutningen for å si det sånn. Det er ikke alltid å sitte her i Kristiansand og vite hvordan ting rører seg i Bergen. Da mener jeg at det burde være regionssjefen i Bergen som må styre det, og så må han hente kompetanse og hjelp her for hva han trenger. Så kan vi være med å støtte de prosessene, og da tror jeg vi får en bedre gjennomføring når "eierskapet" ligger der ute. #00:08:17#

I: Nå har jo du beskrevet litt om hva din hverdag består av, er det noe spesifikt innenfor det du har nevnt nå som du henter motivasjon fra? #00:08:27#

J: Det som jeg synes er motiverende er at man kan være med å bidra, i forhold til å utvikle firmaet. Det synes jo jeg er kjempegøy. Går vi fem- seks år tilbake i tid, leverte vi jo resultater på minussien. Nå har vi jo gjort masse grep i de siste årene, som har gjort at resultatet i firma er veldig bra og tilfredsstillende. Det synes jeg er spennende, å se endringene egentlig. Vi var jo med å la ned - vet ikke om det er gøy eller hva det er, vi la jo om distribusjonen. I 2012. Og da sa vi opp 70 mennesker. Det er jo kjipt for de som mister jobben i Hennig Olsen, men vi

skaffet dem jo nye jobber og hadde et veldig godt opplegg på det. Men det er jo en stor endring som vi gjorde i bedriften den gangen, og det synes jeg er kjempegøy å være med på.

#00:09:46#

I: Er det det at man får til noe og ser resultatet? #00:09:52#

J: Ja, det å se resultatet ja. Vi holdt jo på i ca. tre og et halvt år med dette før vi tok beslutningen. Så vi hadde jo jobbet veldig lenge i forkant, også la vi jo om. Det var mye skepsis her ute, men vi så at det ga oss en veldig god effekt. Og det synes jeg er moro. Selv om det er synd for de som mistet jobben da. Men det å ha gode ordninger og systemer på hvordan vi skulle hjelpe dem videre, det gjorde at det var ingen som måtte gå ut i arbeidsledighet. Vi klarte jo å skaffe dem nye jobber til alle. Vi brukte en del penger på det. #00:10:34#

I: Men sånn som i slike tilfeller, føler du at du bruker din kompetanse, det du er god på? Eller er det noe du føler du ikke får utspill for? #00:10:46#

J: Neeei, jeg føler jeg får brukt min kompetanse i den jobben jeg gjør altså. Så får de andre avgjøre om jeg er god eller dårlig, he-he-he. #00:10:58#

I: Hvis vi tenker på ting på ting som kan motivere, mange bedrifter bruker jo forfremmelse og økt ansvar, er det noe som er aktuelt for deg? #00:11:20#

J: Jeg har jo hatt det hele veien egentlig, helt siden 1984, så har jeg jo hatt forskjellige roller, så nå føler jeg på en måte at jeg har fått den tilliten gjennom de årene. Og det er jo veldig moro. #00:11:30#

I: Så du føler at det kanskje var en motivasjonsfaktor før? #00:11:39#

J: Ja, eller så er det jo ikke så mange flere muligheter, jeg har jo sånn sett nådd så langt jeg kan. Jeg trives jo veldig godt med det jeg holder på med i dag da. #00:11:52#

I: Når du nå har fått økt ansvar gir det deg motivasjon? #00:12:14#

I: Ja, det er motiverende i sel selv. Det å få frihet til å utforme sin egen arbeidshverdag.

#00:12:25#

I: Hvis vi tenker på kollegene dine, får du annerkjennelse for den jobben du gjør? #00:12:34#

J: Ja, altså vi jobber jo ganske tett sammen i ledergruppa da, vi har vært gjennom en prosess hvor vi kanskje var en gruppe ledere til å bli en ledergruppe. Vi har jo holdt på nå i de siste par årene til å bli flinkere til å utnytte hverandres kompetanse og være litt mer tverrfaglige enn det vi kanskje var. Vi var i hver vår avdeling og jobbet ganske mye med hver vårt, uten å se helheten alltid. Så det har vi jo brukt veldig mye tid på. #00:13:09#

I: Er det en motivasjonsfaktor, å ha gode kolleger? #00:13:16#

J: Ja absolutt, det å ha gode relasjoner til de du skal ta beslutninger sammen med, det er kjempeviktig. #00:13:25#

I: Er det noe annet du vil trekke fram som er en drivkraft, hva skal til at du skal jobbe?

#00:13:35#

J: Drivkraften er jo det at du jobber med et produkt som alle har noe positivt med. Det å ha en sterk merkevare i bunn som gjør at du aldri trenger å argumentere for at "dette trenger du å kjøpe fordi de er bedre enn konkurrenten", alle har en positiv greie til Hennig Olsen. Det er jo veldig anerkjent fordi vi har en kvalitet på produktene våres. Vi slipper å bruke tid på å fortelle at produktet er godt, for det vet alle. Jeg er veldig stolt av merkevaren vår. #00:14:18#

I: Hvis vi beveger oss litt nedover bo belønningsdelen. Hvis du for eksempel skulle ha sett for deg provisjonslønn i stedet for fastlønn. Hvordan ville det påvirket deg i måten du arbeider på? #00:14:51#

J: Det er litt vanskelig å si. Det kommer helt an på. Jeg blir ikke først og fremst trigget om jeg hadde fått 100 000 mer i lønn, det er ikke det som driver meg til å gjøre en god jobb. Det er så mange andre faktorer her som er viktige. #00:15:17#

I: Hvis du hadde blitt fratatt 100 000 da? #00:15:20#

J: Jeg hadde klart meg like vel, for å si det sånn. He-he. Hadde det vært dårlige tider og vi måtte ha gjort det, så hadde det ikke gått ut over motivasjonen min. Selvfølgelig er lønn viktig, men det er ikke det viktigste. #00:15:33#

I: Det er bare noe som skal være der, altså? #00:15:35#

J: Ja. Også tenker jeg det at hvis man har lønn i forhold til ansvar og hva som på en måte. Ja. Normen i markedet, så tenker jeg veldig lite på det. Jeg ser jo lønnsamtaler med mine ledere en gang i året, og det er ikke noe sånn som de er veldig opptatt av på en måte. Det er noe vi bruker veldig lite tid på for å si det sånn. #00:16:04#

I: Tror du hadde arbeidet noe annerledes hvis du hadde blitt betalt ut ifra måloppnåelser? #00:16:18#

J: Vi har jo masse måloppnåelser. Så jeg har jo mål som jeg blir målt på i ledergruppa. Vi har rapportering hver 14. da. Så sånn sett så har vi jo mål vi jobber mot. Vi jobber med mål på hvor mange nye kunder vi skal ha. Så vi har jo masse mål der allerede, selv om ikke de kanskje gir noen økonomisk gevinst. Så har vi jo likevel mange mål vi jobber etter. Vi jobber etter resultatgrad på selskapsnivå og sånt no. #00:17:08#

I: Hvis du når det målet da, føler du at du får skryt eller annerkjennelse fra de andre? #00:17:05#

J: Ja vi er flinke til å gi hverandre positiv feedback når vi leverer gode resultater, det gjør vi jo i ledergruppa. Så prøver en jo å dele det med de en jobber sammen med tettest i hverdagen.

Det å gi feedback på bra prestasjon er viktig. Det er kanskje viktigere enn å få med lønn mange ganger, det å få annerkjennelse. #00:17:33#

I: Dere har jo noen velferdsgoder også, har det noen verdi for deg? #00:17:40#

J: Jeg bruker veldig lite de velferdsgodene egentlig. Jeg tenker veldig lite på det. Men det jeg ser er veldig populært, det er jo de firmahyttene vi etablerte for et par tre år siden. Det har jo blitt veldig populært. De er hvert fall utleid hele tiden sånn sett, så det er jo en god.. som mange kan benytte seg av. #00:18:13#

I: Er det flest på produksjon som leier dem? #00:18:19#

J: Nei det tror jeg er folk fra hele bedriften. Vi har ei hytte i Danmark og ei på Hovden. #00:18:22#

I: Men er det noe du tenker på? #00:18:35#

J: Jo jeg har brukt de jeg også, det har jeg. #00:18:30#

I: Tenker du på Hennig Olsens verdier når du arbeider? #00:18:

J: OTTO ja, de tror jeg sitter ganske godt plantet i ryggen på de fleste av oss her ute, det tror jeg. Jeg tror alle kjenner seg igjen i det. #00:10:11#

I: Hvordan er det du bruker det i hverdagen? #00:10:14#

J: Det kan være i møter med kunder, da er det jo kjempeinteressant det å være troverdig i det en holer på med. Så de tenker jeg at brukes godt på alle nivåer i bedriften, og også ut mot kundene. Jeg tror kundene oppfatter oss som veldig ryddige og ordentlige. #00:19:39#

I: Bruker du det med dine medarbeidere? #00:19:45#

J: Dette er jo noe vi har hatt i så mange år nå, så de sitter i ryggraden til alle. Så uansett hvem du hadde spurt hvem i organisasjonen, så er jeg sikker på at de kunne fortelle de fire bokstavene stod for. Det er jeg nok så sikker på. #00:19:59#

I: Bruker du dem når du snakker med dine medarbeidere, eller de du er leder for? #00:20:97#

J: Ja hvis anledningen byr seg sånn, så gjør vi jo det. Vi fremhever jo dem med jevne mellomrom. Vi har jo en del felles samlinger i løpet av året. #00:20:17#

I: Vi har fått litt info om at det er noen turer som arrangeres opp igjennom. #00:20:29#

J: Ja vi skal til Polen neste måned. #00:20:31#

I: Er det noe dere i ledergruppa setter i gang? #00:20:34#

J: Da er hele ledergruppa med ja. #00:20:39#

I: Hvem er det som planlegger disse turene? #00:20:43#

J: Det er meg som planlegger turen. For det er jo i utgangspunktet for selgerne. Det er jo et salgsmøte vi har som vi avholder årlig. #00:20:51#

I: Hva er bakgrunnen for at dere valget? #00:20:58#

J: Det er en gammel tradisjon som vi har hatt i organisasjonen, vi har sikkert holdt på i femti år med det. Det har bare blitt en god tradisjon. Så vi har en tur i året, så har produksjonen en tur. Så vi er delt i to. Det er litt sånn i forhold til når på året vi klarer å gjennomføre det, det er vanskelig å samle alle til en tur. #00:21:13#

I: Øker det også litt samhold? #00:21:27#

J: Ja også motivasjonen ikke minst. Det er noe de virkelig ser frem til. Å det er jo en motivasjon for folk fremhever det jo veldig som en positiv ting et at bedriften velger å investere i det. For det blir jo ganske mye penger ut av det. Det er jo en del faglig teori i de turene, men også en del sosialt. #00:21:49#

I: Hvis vi ser på motivasjon igjen, du har jo ganske varierte oppgaver, og må bruke litt forskjellig kompetanse. Ser du at oppgavene er litt varierte, eller at de er utfordrende? Synes du noe ved oppgavene er utfordrende? #00:22:18#

J: Ja jeg synes jo det, så er det jo litt ulik grad. Det er klart det å jobbe med lønnsomhet for selskapet, det er veldig utfordrende. Det å være enig i de målene vi setter oss. Så det synes jo jeg er moro å jobbe med, og motiverende. Også er det jo en del rutineoppgaver som en må gjøre, som bare følger med selvfølgelig. Det er jo en lett blanding egentlig. #00:23:00#

11.1.5 Informant 5 (Bilag 5)

Intervju 5

I: Hvis du bare kan si navnet ditt og hva du jobber med?

S: Ja, jeg [redacted] og jeg jobber som kantineleder.

I: Har du hatt stillingen lenge?

S: Ja, i fem og tyve år.

I: Fem og tyve år ja! Har du noe utdanning?

S: Kun treårig videregående.

I: Kan du beskrive hva sånn arbeidsoppgavene dine er i løpet av en dag?

S: Mine arbeidsoppgaver er jo da å sørge for at alle ansatte får to måltider om dagen. Driver med mottakskontroll, temperaturregistrering, varebestillinger. Jeg har personalansvar for de to andre her i kantina.

I: Som jobber...

S: Ja, jeg har bare personalansvar for to av de, fordi hu ene er bare sånn ekstra. Ja, så vi er tre faste. Og, ja. Egentlig oppfylle alle krav. Det er mange krav. Sørge for at alt går riktig for seg og at vi til en hver tid er de vi skal være på jobb.

I: Føler du at du har en sånn.. At de arbeidsoppgavene du har da, at du selv har ansvaret for hvordan de gjør de, da? Du bestemmer hvordan du utfyller de kravene?

S: Jeg står veldig, veldig fritt. Jeg styrer egentlig sånn som jeg vil. Jeg har mine overordna, men det går mer på budsjett som man har.

I: Akkurat. Frihet i jobben.

S: Veldig.

I: Når du kommer på jobb så bestemmer du selv hvordan du...

S: Ja, det er det.

I: Er det... Føler du at du må være litt kreativ når du løser oppgaven?

S: man bør jo i hvert fall helst være det, men man ser jo at samtidig at folk har veldig mange vaner og folk vil ha veldig mye det samme, samtidig som noen etterlyser noen andre ting. Men så har man jo litt ting... Siden man har budsjett ansvar, må man jo ha litt oversikt over kostnader.

I: Ja, ikke sant. Det er jo det.

S: Det er jo en subsidiert kantine, så...

I: Føler du sånn at... Er det sånn at du føler at du gjør en viktig jobb for resten av bedriften?

S: Ja, jeg gjør jo for så vidt det. Dette er jo samlingspunktet for alle. Det blir ganske høyt prioritert i og med at de subsidierer ganske mye penger i løpet av et år fordi de vil at de ansatte skal ha et sosialt samlingspunkt. Så ja, jeg føler jo egentlig det.

I: Skal vi gå videre... Ja. Hva er det som på en måte motiverer deg i din jobb? Har du noe som du først tenker på?

S: Egentlig kollegaer. Det å treffe kollegaene hver dag.

I: Man kan ha det sosialt?

S: Man kan ha det sosialt. Og vite at de ansatte setter pris på at de blir servert mat til en billig penge, liksom. Det er forså vidt kanskje motiverende.

I: Hva med det å lage mat og selve faget, da?

S: Altså nå har ikke jeg... Det er ingen av oss som er kokker. Den eneste jeg har av skole er med kantine og storhusholdning, men... Det er egentlig ganske enkel mat. Og som sagt står vi veldig fritt.

I: Men føler du at syns det er gøy å gjøre akkurat de arbeidsoppgavene med maten?

S: Det syns jeg. Noe blir jo veldig rutinepreget, men når man får lov til å utfolde seg litt så er det kjempemoro.

I: Ja, ikke sant. Føler du at.. Nå skal dere jo ha de to måltidene om dagen og sånn, men føler du utover det at det er litt variasjon? Du sa jo at du kunne utfordre deg litt, lage litt forskjellig og...

S: Hm...

I: Eller er det mye det samme?

S: Det går gjerne mye på det samme, det gjør det. Hvis man dropper det igjen, så blir det etterspurt. Men samtidig så, som jeg sa ista, jeg vet at mange kanskje mange ønsker variasjon også.

I: Finne den balansen.

S: Ja, også er det dette med tid og kostnader. Det er jo det store liksom. Man har ikke all verdens med tid og ta litthensyn til kostnader.

I: Ja, ikke sant. Vi skal jo på en måte se litt... Det er mange bedrifter som bruker forfremmelse og økt ansvar som motivasjon. Er det noe du tenker på som motiverer deg?

S: Hm.

I: Nå har jo du litt ansvar.

S: Jeg har litt det. Og det har jeg jo ikke alltid hatt. Jeg har jo jobba meg bra bunnen av. Jeg begynte som at jeg blei... Kom opp innimellom når noen var syke og trivdes veldig godt med det og så fikk så fast jobb. Og for en del år siden fikk jeg jobben som kantineleder med personalansvar. Og det er jo klart at det var det jeg jobba mot den gangen, men nå føler ikke jeg at det er så veldig mye mer å strekke meg etter.

I: Nå har du nådd toppen liksom.

S: Ja, akkurat her har jeg det. Det har jeg jo.

I: Men jeg tenker på sånn hvis det for eksempel skulle holdes et selskap her da, og du får en større utfordring. Hvordan ser du på det? Er det noe som motiverer deg eller blir du mer skremt av det?

S: Nei, absolutt motiverende. Vi har vært ansvarlig for Tall Ship Race med gjester og servert de og vi har sånn årlig julelunsj. Svær julelunsj hvor vi disker opp, så alt sånn ekstra er veldig motiverende. Veldig motiverende.

I: Får du en ekstra.. Er det på en måte litt sånn anerkjennelse også kanskje?

S: Veldig. Det er jo det. Absolutt. Og vi bli jo også... V har vært så heldig. Meg da i hvert fall, har fått bli med på messer og stå på stand og servere is. Det er selvfølgelig som følge av at vi er vant med å, hold på å si, behandle kunder og...

I: Ja, dere server sikkert kjempe mange.

S: Det er jo det vi gjør. Og alle kjenner oss. Og vi kjenner alle. Så lenge dette er samlingspunktet, så gjør vi jo det. Så det er absolutt veldig motiverende. Når man har noe utover det vanlige.

I: Ja, når man får noe ekstra. Føler du at du syns... De som spiser her, ledelse osv., at de er flinke til å... At dere får litt komplementer?

S: Veldig flinke.

I: Sier de liksom her var det god mat?

S: Ja, det er liksom alltid de som skryter hvis det er noe ekstra eller noe spesielt. Det er alltid de som takker for maten. Mye flinkere enn folk i produksjon.

I: Åja, det er ledelsen...

S: Det har blitt kommentert veldig mange ganger.

I: Så hyggelig. Gir det en ekstra...

S: Det gjør jo det. Man setter selvfølgelig veldig pris på, bare det lille, at folk sier takk for god mat... Dette smakte godt, og...

I: Gjør det at du får lyst til å gjøre litt ekstra ut av maten noen ganger...

S: Selvfølgelig. Det gjør jo det.

I: Jeg vet ikke om dere har noe sånn... Men dere har jo de to måltidene hver dag.

S: Vi har tre egentlig fordi vi har et på kvelden også.

I: Dere har et på kvelden også, ja. Kveldsskift. Er det noe sånn... Jeg vet ikke. Om dere jobber veldig intenst før de måltidene? Få det ferdig?

S: Vi gjør jo det. Sånn rett før måltidene jobber vi ganske intenst. Men så går det jo liksom i ett. Sånn greit tempo. Også er det liksom på slutten når du skal rydde inn og gjøre klart til neste.

I: Da blir på en måte hvert... Da er det tre bolker. Litt sånn...

S: Jo, du kan si at vi på dagskiftet har to måltider også kommer kveldsskiftet på ettermiddagen og tar seg av det. De tingene.

I: Vi kan bevege oss litt nedover. Vi har skjønt at det er fastlønn som er det vanligste på hele arbeidsplassen egentlig. Hvordan ville du tenkt hvis det plutselig hadde gått over til prestasjonslønn? Hvordan tror du at... Ville det påvirke deg, at du hadde jobba noe annerledes? Hvis du for eksempel jobba fortere...

S: Mer effektivt, ja...

I: At du ble målt på det, da. Og fikk lønn ut fra det.

S: Hm.

I: Man hadde for eksempel funnet noen spesifikke ting du ble målt på. Eller at du fikk kanskje noen som bedømte servicen eller maten her, også fikk du lønn ut fra det.

S: Det er veldig vanskelig å si. He-he.

I: Ja, vanskelig spørsmål. He-he.

S: Jeg føler for det første at vi er ganske effektive i forhold til jobben vi gjør her, men det er alltid rom for forbedringer. Det er det uansett. Så det kunne godt være... At vi gjorde noen forbedringer at det vill påvirka...

I: Men tror du da at det hadde påvirka din motivasjon? At du hadde jobbe bedre? Eller hadde du kanskje... Hadde blitt litt sur?

S: Kanskje litt begge deler. I begynnelsen at man hadde blitt litt fornærmet, men så tror jeg nok at for å oppnå best mulig resultat ville jeg sett det som motiverende og blitt motivert av det.

I: På samme måte, da... Hvis du hadde gått opp femti tusen i året i lønn. Hadde det bidratt til at du kanskje hadde yt litt ekstra på jobb? At det var en motivasjonsfaktor?

S: Penger er alltid en motivasjonsfaktor. Det er det ingen tvil om. Men samtidig så går det allikevel på det jeg tror jeg kunne gjort noe med. Det går på tid og kostnader igjen. Liksom sånn i forhold til hva man kan gjøre her. Men igjen, det finnes alltid rom forbedringer i forhold til å kunne gjøre noe ekstra. Hvis man hadde blitt belønna med...

I: Penger?

S: Så ærlig må man kunne være.

I: Ja, ja. Da har man en gulrot liksom. Det hadde bidratt til det lille ekstra kanskje?

S: Ja, veldig godt mulig.

I: Dere har jo også noen fordeler? Noen rabattordninger og to hytter?

S: Ja, det har vi. Vi har veldig, veldig mye fordeler.

I: Er det noe du føler motiverer deg når du... I din jobb.

S: Ja, absolutt. Og det er klart nå fikk vi akkurat hus i Danmark og hytte og det der. Og et er klart at det gjør at du har lyst til å være i bedriften. Du ser at de gjør mye for de ansatte, for det gjør de virkelig. I forhold til sosiale ting.

I: Samhold og?

S: Ja, absolutt.

I: Så det er liksom en gulrot?

S: Absolutt en gulrot. Det vil jeg si.

I: Bruker du noen av noen av de rabattene, nå har vi ikke sett så mye hva det går ut på, men vi skjønnte at dere får noen rabatter på noe?

S: Ja, vi har noe sånt... Sånn et ansattkort hvor vi kan få noe. Det må jeg ærlig talt innrømme at det har jeg aldri benytta.

I: Nei, ikke sant.

S: Nei, jeg har ikke det.

I: Men sånn som hyttene? Er det noe som kanskje er mer interessant?

S: Ja, og man prøver jo stadig å søke, men det er ganske nytt så alle vil jo. Så en får bare fortsette å søke så får jeg vente til det blir min tur.

I: Ja.

S: Men det er absolutt noe jeg har søkt på, ja. Det er det.

I: Men hvis vi... Vi snakka jo om den lønna. Hvis de hadde tatt fra deg femti tusen i året, hvordan tror du din motivasjon hadde blitt da?

S: Elendig.

I: Elendig, ja.

S: Absolutt. Det er klart.

I: Hvis de hadde tatt fra femti tusen fra alles lønn også? Eller hvis det ikke bare var deg, hvis det var alle.

S: Da tror jeg ikke det hadde blitt jobbing her. Da hadde det blitt enormt dårlig stemning. Det er klart.

I: Ja. Skal vi ta litt om verdier, eller. Hennig Olsen har jo noen verdier. Tenker du på det? Når du jobber? Vet du hva de er?

S: Otto ja! Nei, kan ikke akkurat si... Jeg føler at de er så innarbeidet hos de fleste som jobber her at... Jeg føler vel det at det egentlig at det er noe vi lever etter hver dag, sånn helt automatisk. For det er jo helt enkle levereregler som alle egentlig bør.

I: Men sånn som... Hørt ledelsen snakke noe om verdiene?

S: Veldig.

I: De har snakka veldig om det, ja.

S: De snakker alltid om de.

I: Hva syns du når du hører noe om... når de snakker om de? Hva tenker du da?

S: Jeg tenker at jeg er litt lei av å høre om de.

I: Ja, he-he. Litt lei, ja.

S: He-he, ja. De blir alltid nevnt. De gjør det. I alle sammenhenger.

I: Så det føler du sitter?

S: Den sitter. Den tror jeg sitter hos de fleste, ja.

I: Er det noe med at det er sterkt samhold og en familiekultur?

S: Absolutt. Absolutt, det er det. Og jeg har inntrykk av at de fleste er veldig stolte av å jobbe hos Hennig Olsen. Tror ikke det er noen som skjems av å si at de jobber hos Hennig Olsen. Det er som du sier en familiebedrift og veldig kjent egentlig over hele Norge.

I: Så er det jo den beste isen!

S: Det må vi jo bare enige i! He-he.

I: Hvis det er noe mer du har lyst å tilføye... Hvis du kommer på noe som hadde påvirket din motivasjon, enten negativt eller positivt? Eller hva kunne ledelsen gjort for at du skulle gitt det lille ekstra? Eller en boost?

S: Hm.

I: Noe de kunne innført, eller...

S: Hm... Det var godt spørsmål, du. Noe som definitivt hadde minsket...

I: Motivasjonen?

S: Motivasjonen min. Det er jo selvfølgelig hvis kantina skulle bli satt ut til et firma og jeg måtte... Da hadde jeg falt litt i bunnen, tror jeg. Så Hva kunne de gjort for å økt... Det er jo lønna, selvfølgelig igjen. Men egentlig ikke, det er ikke det viktigste.

I: Det hadde kanskje vært kortvarig motivasjon?

S: Kortvarig motivasjon, ja.

I: Også måtte man hele tiden vedlikehold...

S: Ja. Jeg vil vel fortsatt si at hvis man får positiv tilbakemelding og enkle små, ja, så er det egentlig det som er med på å øke kvaliteten på jobben, ja. Det syns jeg. Absolutt.

SLUTT.

11.1.6 Informant 6 (Bilag 6)

Intervju 6

I: Kan du begynne med å fortelle navnet ditt og hva du jobber med? #00:00:07#

E: jeg heter ■■■ og jeg jobber i produksjonen. Jeg kjører truck inne i produksjonen i "ren sone", med vareflyt fra tørrlageret til "urenselig sone" til "ren sone". #00:00:23"

I: Akkurat. Har du hatt denne jobben lenge? #00:00:26#

E: Jeg har hold på med denne de siste fem.. Siden det ble "ren sone", de siste fem-seks årene. Fast. #00:00:38#

I: Har du noen utdannelse? #00:00:41#

E: Jeg har jo truckførerbevis. #00:00:50#

I: Har du noen utdannelse utenfor det, siden ungdomskolen? #00:54#

E: Nei jeg har i grunnen ikke det, for her på Hennig Olsen i produksjonen kan man jo komme rett fra "gata", men jeg har tatt fagbrevet etter jeg begynte her da. #00:01:03#

I: Ok, hva slags fagbrev er det du tok da? #00:01:10#

E: Jeg tok fagbrev innen renhold og vask her på.. Hva skal man si, jeg jobbet med det før. #00:01:120

I: Er det noen faste rutiner du gjør hver dag, når du kommer på jobb? Kunne du fortalt litt om det? #00:01:40#

E: Ja nå har det blitt sånn det siste året, fast rutine at alle linjene bestiller varer klokken 6, klokken 9, klokken 12, klokken 15, klokken 17, klokken 20. Og det er veldig greit, da kan jeg

legge opp mine pauser og vare med og avløse de som sitter og pakker is. Og før så bestilte de hele tiden, så man viste aldri når det kom varer, så da måtte jeg være der ute hele tiden. Og nå vet jeg akkurat når varene kommer. Jeg synes det er veldig greit. #00:02:14#

I: Det hjelper kanskje deg i å planlegge dagen din egen hverdag? #00:02:16#

E: Planlegge litt mer av dagen ja, det gjør jeg selv. #00:02:20#

I: Bestemmer du selv når hvordan du ellers vil legge opp jobbdagen? #00:02:25#

E: Ja, eller jeg legger den opp etter bestillingen, også kan jeg gjøre egentlig andre ting utenom da. #00:02:32#

I: Du nevnte at du avløste de på produksjon, kan du fortelle litt om det? #00:02:45#

E: Ja jeg hjelper til der hvis det trengs. For eksempel hvis de skal på do eller noe sånt noe, så er det jo greit, men i tillegg så har jo de også faste tider de har pause på. #00:02:53#

I: Akkurat ja. #00:02:40#

E: Så når jeg begynner å avløse, så har jeg tid til det. Før hadde jeg ikke det. Men nå etter vi fikk faste bestillingstider, så har jeg det. #00:03:01#

I: Den jobben du gjør på produksjonen, føler du at det er en viktig jobb for resten av organisasjonen? At du gjør en viktig jobb? #00:03:33#

E: Selvfølgelig. Alle har en viktig jobb her for bedriften. Hvis vi ser på min jobb, hvis ikke jeg er til stedet, så får ikke produksjonslinjene varene sine, og da må de stoppe, og det koster mye penger å stoppe og starte og stoppe og starte. Og sånt noe. Så selvfølgelig er det en viktig jobb. Det er jo alt av ingredienser som kjeks og esker og alt det til isen. Så hvis ikke de får det i tide, så må de stoppe. #00:04:06#

I: Hvis vi ser litt på motivasjon, hva er det som motiverer deg i den jobben du gjør?

#00:04:17#

E: Selvfølgelig lønnen. Lønnen er jo det viktigste, det er jo det. Også er det det sosiale som vi har sammen, det er veldig mange fine arbeidskollegaer. Det sosiale er veldig viktig. Det er veldig bra arbeidskollegaer. #00:04:38#

I: Er det sånn at dere kan snakke sammen når dere er på jobb og ha det hyggelig mens dere jobber? #00:04:46

E: Ja det føler jeg at vi gjør. #00:04:48#

I: Bidrar det til trivsel synes du? #00:04:50#

E: Trivsel og sånt noe ja. #00:04:51#

I: Hvordan synes du selve arbeidet du gjør, synes du det er spennende og bidrar til motivasjon? Eller er et noe som må utføres rutinemessig? #00:05:07#

E: Det går jo på rutine. Det gjør jo det, jeg har jo gjort det i noen år. #00:05:10#

I: Så du finner ikke selve arbeidsoppgavene særlig motiverende? #00:05:15#

E: Altså, jobb er jobb, og det må utføres. Jeg synes det er greit. #00:05:22#

I: Får du noen tilbakemeldinger fra kollegaer eller fra ledelsen om at du gjør en god jobb, eller at du er flink? #00:05:35#

E: Ja det får jeg. Hvert fall fra min teamleder, han er veldig flink til å motivere. Han er en veldig fin person sånn sett. #00:05:45#

I: Gir det en ekstra "boost" kanskje? #00:05:48#

E: Selvfølgelig. Det er jo det hvis det er positivt. Hvis det hadde vært negativt hver dag, så hadde jeg tenkt "åå dette her orker jeg ikke mer". #00:05:54#

I: Er det sånn at du prøver å jobbe hurtig med dine arbeidsoppgaver for å nå forskjellige mål i løpet av arbeidsdagen? Eller er det sånn at du ikke ser noen ende på det. #00:06:15#

E: Ja det ser jeg jo hele tiden. Når jeg jobber kveld, så skal alt være ferdig kjørt til tilbake – det som skal i retur, søpla skal tas, forskjellige ting. Jo forttere.. Jeg er jo sånn at jeg går når jeg er ferdig, jeg gidder ikke vente til klokken er 11. Så når jeg er ferdig med mine ting, så går jeg. For av og til er det jo greit å komme hjem tidlig, og spesielt hvis du jobber kveld. #00:06:46#

I: Det er jo noen bedrifter som bruker forfremmelse og økt ansvar som en motivasjonsfaktor. Er det noe som du føler gjelder deg, er det noe du motiveres av? #00:07:01

E: Jeg *har* hatt det sånn. Jeg var skiftleder før, før vi fikk teamleder. Og selvfølgelig, de var veldig til å motivere deg til å jobbe. Sånn som når de motiverte folkene til å ta fagbrev her på bedriften. Det er jo også veldig viktig. #00:07:18#

I: Så du får noe ekstra å jobbe mot da? #00:07:23#

E: Ja, det har vært en del som har gjort det her. #00:07:28#

I: Kan du nå opp i en stilling som er over din? #00:07:38#

E: Jeg kan gjøre det, men jeg vil ikke siden jeg er såpass gammel. Hadde jeg begynt med en gang og gjort det, så kanskje. Og det er det mange som har gjort. Så jeg kunne jo ha gjort det jeg også. #00:07:50#

I: Så det er ikke aktuelt for deg lenger? #00:07:54#

E: Nå har jeg jobba. #00:08:03#

I: Vi har forstått at det er fastlønn som er vanligst her på Hennig Olsen. Hvordan ville du tenkt på det, hvis du plutselig skulle få betalt ut ifra prestasjon? At alt ble målt? #00:08:27#

E: Det hadde jeg vært veldig imot. #00:08:30#

I: Du tror ikke at du hadde jobbet fortere for eksempel, hvis du fikk mer betalt? #00:08:41#

E: Selvfølgelig hvis vi måtte gjort det, så måtte vi jo ha prestert. Men jeg hadde nok vært den som hadde vært i front for at vi ikke skulle fått det til. For ingen folk er like, folk gjør en god jobb med det de gjør. Derfor mener jeg at det ikke er rettferdig at alle skal jobbe og alt skal være på akkord. #00:09:00#

I: Hadde det skapt dårlig stemning kanskje? #00:09:09#

E: Det hadde det vært. For det at, hvis det skulle ødelagt for noen andre, så hadde det blitt mye mobbing og baksnakking og dritt og lort. #00:09:15#

I: Hvis for eksempel du hadde økt i lønn, ved å fx legge til 50 000 ekstra, ville det motivert deg til å jobbe noe bedre? Hadde det gjort noe forskjell tror du? #00:09:31#

(Pause)

I: Hadde du tenkt "nå vil jeg gjøre en ekstra innsats"? #00:09:40#

E: Ja hvis det hadde gjaldt alle, og ikke bare meg. Hvis de hadde sagt at.. Men det er jo ikke rettferdig. #00:09:45#

I: Hvis du hadde blitt senket i lønn da, vet å si for eksempel "nå får du mindre lønn"? #00:10:09#

E: Det kommer an på hva slags grunnlag bedriften hadde hatt, hadde bedriften slitt og sagt at vi må gå ned så og så mange prosenter til en grei tid hadde kommet, så hadde jeg kanskje vært med på det. #00:10:23#

I: Hvis det bare var deg da? #00:10:29#

E: Hvis det bare var meg? Fordi at de mente at jeg bare burde gå ned? Hvis jeg ikke gjorde en god jobb.. Lik lønn for likt arbeid. #00:10:32#

I: Hvis du hadde gått opp i lønn da, samtidig som alle andre hadde gått opp i lønn. Hva synes du om det? #00:

E: Da hadde vi vel sikkert forhandlet oss til det, ved at vi fortjente det. #00:10:47#

I: Men jobben hadde vært den samme, hadde du..? #00:10:52#

E: Det skal bare være rettferdig. #00:10:55#

I: Men tror du det ville gitt deg en "boost", og tenkt at nå kal jeg jobbe litt fortere og litt bedre og tenkt at du skulle vært litt effektiv? #00:11:03#

E: Jeg er veldig imot akkordarbeid, for det er veldig fort at det blir misunnelse, sjalusi og dritsnakk til folk som ikke.. ingen folk er like. #00:11:018

I: At det sånn sett ikke er noen god ide med konkurranse altså. #00:11:21#

E: Nei. Ikke bra. #00:11:24#

I: Hennig Olsen har jo noen verdier, tenker du på dem? #00:11:32#

E: Tenker dere på OTTO? Ja, jeg tenker hvert fall på den der "Snakk til hverandre og ikke om hverandre". Det er veldig viktig. #00:11:40#

I: Er det noe du har in mind når du er på jobb? #00:11:47#

E: Jeg tenker på det, men det er fort gjort hvis noen begynner å prate om andre, også enten svarer du på det. Enten de positive greiene eller de negative greiene. Det er veldig fort å bli revet med. Men det ligger i hodet. Man liker jo ikke hvis noen skulle ha snakket negativt om en selv. #00:12:05#

I: Føler du at ledelsen har snakket en del om verdiene? #00:12:11#

E: De tar det opp stadig vekk. På fellesmøter og sånt noe. Det er jo noen ting som blir gjentatt da. #00:12:22#

I: Føler du at de vekker noe interesse, eller er du litt lei av å høre det? #00:12:27#

E: Nei, jeg blir ikke lei av å høre det, for det er jo noe av det viktigste vi har og at vi følger de verdiene som vi har på jobb. #00:12:37#

I: Har du noe som du vil tilføye til det vi har sagt om motivasjon eller belønning? #00:12:45#

E: Selvfølgelig, sånn som vi har det, vi har jo fått belønning hele gjengen, vi fik jo 15 000 i bonus. Og det er jo bra det, for da har vi jo alle sammen jobbet mot et felles mål og oppnådd det. Og da er det jo bra, men ikke hvis noen skulle fått bedre lønn for at de gjør noe eller jobber fortere enn den andre. Så et er jo veldig gøy, det gir jo en motivasjon når vi får utbetalt det samme. #00:13:22#

11.1.7 Informant 7 (Bilag 7)

Intervju 7

I: Kunne du ha fortalt litt om deg selv, navn og hva du jobber med? #00:00:06#

L: [REDACTED] heter jeg, jeg jobber på laboratoriet. Jeg har jobbet på Hennig Olen i 31 år nå, og i de siste.. tja jeg vet ikke, 17 år.. nei 18-19 årene på laboratoriet da. Ellers har jeg vært forskjellige steder på produksjonen. Litt renhold og.. Litt forskjellig. #00:00:31#

I: Har du noe utdannelse fra før?

L: Det eneste jeg hadde var kjemi fra yrkesskolen da. Men når jeg begynte her var det som ufaglært i produksjonen da. #00:00:53#

I: Vi hørte at man kunne ta fagbrev på Hennig Olsen, benyttet du deg av det? #00:00:57#

L: Jeg har benyttet meg delvis av det, men jeg jobbet på laboratoriet da. Eller deltok på det sammen med de i produksjon på sånn næringsmiddelfag da. Så jeg tok teorien til det, men fagbrev i laboratoriefag har jeg ikke, for det finnes ikke i denne landsdelen da. Eller det gjorde ikke det da, nå har ikke jeg sjekket de siste årene. Så jeg har ikke noe fagbrev annet enn den teorien #00:01:27#

I: Kunne du ha fortalt litt om hva som kjennetegner dine arbeidsoppgaver? Når du kommer på jobb, hvordan er dagen satt opp? #00:01:45#

L: Annenhver uke så – jeg er først på morgenen da. Linjelederne, de som skal starte opp linjene altså, de begynner 6. Så da leser jeg av loggen fra bakteriologiske prøver fra dagen før og sier ifra til de ute i produksjonen hvis de må gjøre noen tiltak i forhold til ekstra vask eller noe sånt. Så det er sånt kontrolllaboratorie jeg jobber på da. Vi tar prøver utover hele dagen, fysiske kjemiske sensoriske og bakteriologiske da, av alt som blir lagt, eller produsert. Det kan være fra halvfabrikata, iskremmix og ferdige produkter og sjokolader og alt mulig da. Og råvarer og.. #00:02:47#

I: Er det sånn at du kan legge opp selv hva du skal gjøre, eller er det faste rutiner? #00:02:55#

L: Det er ganske faste rutiner, men litt kan jeg jo legge opp selv og da. Hvis det oppstår utfordringer eller uventede situasjoner, så er ikke det så veldig rutinepreget. Da må man finne ut hvordan man skal gripe det an. #00:03:22#

I: Så det er noen ting som må gjøres til en viss tid, og noe som kan velges litt selv? #00:03:30#

L: Nja, det er veldig mye som man må gjøre fast egentlig, utover hele dagen da. Det må liksom bli gjort. Men akkurat når det er uventede hendelser, blir man jo litt mer friere da. Målet er jo at man skal finne ut av ting. #00:03:45#

I: Bruker du tidligere erfaringer som har skjedd før da?

L: Ja veldig ofte. Veldig mye lager vi egentlig sånne prosedyrer på også, til og med uventede hendelser, for det er jo mange ganger man kan bruke den samme løsningen. #00:04:13#

I: Hvis vi ser litt på motivasjon, for du har jo vært her i mange år nå. Hva er det som motiverer deg i jobben du gjør? #00:04:24#

L: Tja, jeg trives jo veldig godt her da. Miljømessig, arbeidskollegaene mine trives av det samme og egentlig det å jobbe i hold også, selv om det kan være rutinepreget ofte. Høysesongen ofte, så er det mye ståing og gåing hele dagen. Man blir jo trøtt av det da, men. #00:04:56#

I: Men liker du selve oppgavene? #00:04:41#

L: Ja jeg gjør jo egentlig det da. Det er jo mye varierte oppgaver. #00:04:53#

I: Er det noe av det som bidrar til motivasjon kanskje, variasjon? Bidrar det til at du motiveres av jobben, forskjellene? 00:04:58#

L: Ja det er mye det, og hvis det er utfordringer og sånn, så må man bruke huet litt og sånn. Jeg tror hvis jeg hadde vært inne på produksjonen og jobbet, så tror jeg ikke at jeg hadde vært så

motivert. Der er det støy og sånn, fysisk slitsomt og.. Jeg er jo en del ute i produksjonen og, jeg henter prøver og sånn, men så lenge jeg vet at jeg ikke trenger å være der og jobbe, så kan jeg takle det der bråket. #00:05:36#

I: Ser du at jobben din er viktig for resten av organisasjonen? #00:05:44#

L: Ja, det vil jeg si. Jeg føler at jeg gjør en viktig jobb. #00:05:52#

I: Synes du at det virker motiverende når du jobber? Det at du er en viktig brikke? #00:05:57#

L: Ja egentlig så synes jeg jo det altså. M-m. #00:06:01#

I: Hvis vi ser på selve jobben. Du er jo litt utdannet innenfor feltet. Synes du at selve oppgavene virker motiverende? #00:06:26#

L: Ikke av *alt* i jobben, holdt jeg på å si. Men jeg har jo vært med på prosjekter og sånn i forhold til nye datasystemer vi har innført. Så det er jo motiverende, for da må jeg jo liksom sette meg inn i nye ting og lære meg noe nytt. #00:06:40#

I: Så det å bli litt utfordret, er det noe du setter pris på i arbeidsdagen? #00:06:44#

L: Ja da. Det er mermotiverende enn de der rutineoppgavene, for de er ikke så veldig motiverende egentlig. De er nesten litt sånn samlebandsoppgaver.

I: Har du noen mulighet til å øke ansvar eller bli forfremmet i din jobb? Er det noe som kunne økt motivasjonen?

L: Ikke forfremmelse, det tror jeg ikke. Men kanskje økt ansvar. #00:07:20#

I: Ville du synes det er motiverende hvis du fikk økt ansvar? #00:07:25#

L: Ja det synes jeg jo, og det skjer jo nå og da, holdt jeg på å si i forbindelse av sånn prosjekter og innføringer av nye metoder og datasystemer og...

I: Er lønn motiverende for deg? #00:08:14#

L: Lønn er jo motiverende da, det er jo en jeg lever for. Men jeg vil jo ikke si at det er den jeg tenker på mest. Det er ikke det altså. Trivselen er viktigere. #00:08:29#

I: Kan du snakke med medarbeidere mens du jobber? Er det sosialt på arbeidsplassen? #00:08:39#

L: Ja det er det som regel . Nå jobber jo vi kveldsskift også da. Det er ett menneske på labben på kvelden. Og da er en i grunnen alene. Men det kan jo være deilig et også, for da får en jo skikkelig arbeidsro og mulighet til å konsentrere seg. Også er det jo bare å finne noen folk i noen andre avdelinger hvis en vil det. #00:09:08#

I: Er arbeidsoppgavene lagt opp sånn at det noen ganger er bedre å være konsentrert på egenhånd med tanke på ro? #00:09:28#

L: Noen ting er krever litt ro, hvis man skal drive og legge ting inn i et datasystem, for eksempel så kan jeg ikke drive og prate, men hvis jeg holder på med sånne praktiske ting så går det helt fint. #00:09:39#

I: Er dere flinke til å rose hverandre og gi oppbakking? #00:09:44#

L: Ja på vår avdeling mener jeg at vi er det. Vi er egentlig bevisste på det, for vi har jobbet med det internt da. Ikke bare å gi tilbakemeldinger til hverandre som ris og ros og sånn, men også i forhold til de vi samarbeider med. Som med forskjellige produksjonsavdelinger og lager og frys og.. #00:10:10#

I: Får du lyst til å gi en ekstra innsats når du får høre at du gjør en god jobb? Ved å få en ekstra boost? #00:10:15#

L: Jada, selvfølgelig. #00:10:16#

I: Hvis din lønn plutselig ble barest på prestasjon, ved at for eksempel du skulle gjøre oppgaver på kortere tid, også fikk du lønn etter hvor fort du klarte dem. Hva hadde du synes om det? #00:10:43#

L: Det tror jeg ikke hadde vært mulig egentlig. Noe av det kanskje, men ikke alt det uventede. Nå føler ikke jeg meg særlig treig i utgangspunktet, jeg prøver jo å være effektiv. #00:11:00#

I: Så det hadde ikke endret seg på noe, hvis du hadde blitt betalt på prestasjon i stedet for fastlønn? #00:11:09

L: Nei det tror jeg ikke, da tror jeg heller at jeg hadde blitt redd for å gjøre feil, holdt jeg på å si. #00:11:13#

I: Men hvis du hadde gått opp for eksempel 50 000 i lønn da, hvordan hadde din motivasjon blitt påvirket da? #00:11:128#

L: Jeg må jo gjøre meg fortjent til lønnen uansett egentlig. Det har jeg egentlig ikke tenkt på. #00:11:39#

I: Så du hadde ikke lagt inn en ekstra innsats? #00:11:48#

L: Nei, egentlig ikke tror jeg. #00:11:50#

I: Hvis du hadde blitt fratatt 50 000 da, hvordan ville du ha reagert da? #00:11:55#

L: Nei, da hadde jeg jo satt meg ned! Ha-ha. #00:11:57#

I: Hadde motivasjonen sunket litt da kanskje? #00:12:05"

L: Det kommer an på grunnen til at jeg måtte ha gått ned i lønn. #00:12:10#

I: La oss si at det gjaldt alle i hele organisasjonen, fordi bedriften gikk dårlig. #00:12:15#

L: Jeg tror ikke det hadde ødelagt motivasjonen egentlig. Da kunne vi jo ha stått sammen om å hjelpe bedriften da. For da regner jeg med at det vil være for en periode. #00:12:32#

I: Føler du en tilknytning til Hennig Olsen som arbeidsplass, i stedet for bare som en lønnsutbetaler? #00:12:41#

L: Ja det mener jeg. #00:12:45#

I: Dere har jo noen fordeler, som hytter og noen rabattordninger. Er det noe som du synes motiverer? Bruker du det? #00:13:02#

L: Jeg glemmer det hele tiden, jeg aner egentlig ikke helt hvor vi har rabatter lenger for å være helt ærlig. Jeg brukte det en gang da jeg skulle kjøpe vinterdekk eller noe sånt, som er litt dyrt da. Men nei, egentlig ikke. #00:13:15#

I: Hyttene da, bruker du dem? #00:13:29#

L: Ja jeg har brukt begge to da, det synes jeg jo var veldig koselig gjort da. #00:13:37#

I: Føler du at det er en måte bedriften viser at de setter pris på dere? #00:13:44#

L: Ja det mener jeg. M-m. #00:13:50#

I: Hennig Olsen har noen verdier, vet du hva de er? Tenker du på dem når du jobber? #00:13:50#

L: Ja er det kanskje OTTO du tenker på da? Ja jeg gjør det altså. De er festet. #00:14:04#

I: Synes du ledelsen har bidratt til det, eller er det noe du selv tenker på? #00:14:15#

L: De vet at jeg tenker på det. De har jo formidlet dem. Men akkurat på min avdeling så har vi jobbet.. Vi har jo kunder vi da, produksjonen er våre kunder og andre avdelinger. Så vi har jobbet mye internt med dette da. #00:14:39#

I: Men hva synes du om disse verdiene? #00:14:44#

L: Jeg kan forholde meg til dem, jeg synes det er flotte verdier. #00:14:52#

I: Er det noe du vil trekke frem, noe annet som motiverer deg? Hva er det som skal til for at du skal yte et lille ekstra? #00:15:03#

L: Noe annet enn det vi har snakket om.. Jeg vet ikke. #00:15:15#

I: Føler du at du får brukt dine egenskaper og det du er god på i jobben? #00:15:26#

L: Ja det gjør jeg. #00:15:27#

I: Er det tilfredsstillende i seg selv, med tanke på motivasjon? #00:15:32#

L: Ja egentlig så er det jo det. #00:15:35#

11.2 Intervjuguide

Tema	Berøringsemner
Bakgrunnsspørsmål	Kjennetegn ved arbeidsoppgaver (hva arbeidsoppgavene innebefatter) Arbeidsoppgavenes kompleksitet Autonomi og selvbestemmelse Kreativitet i arbeidsoppgavene Har arbeidet du gjør betydning for en større sammenheng?
Kjennetegn ved jobben	Hva motiverer deg i din jobb? Selve arbeid som motivasjonsfaktor, evt. hva ved arbeidet som motiverer? Bedriftens suksess som motivasjonsfaktor Oppgaver som motivasjonsfaktor Variasjon som motivasjonsfaktor Utfordrende oppgaver som motivasjonsfaktor Penger som motivasjonsfaktor Prestisje som motivasjonsfaktor Forfremmelse som motivasjonsfaktor Goder og fordeler som motivasjonsfaktor Mål som motivasjonsfaktor Forventninger om hva som vil skje ved god jobb som motivasjonsfaktor Skryt Kollegaer og tilhørighet Hva skal til for at du yter det lille ekstra? Andre motivasjonsfaktorer?

Motivasjonsfaktorer	Hva syns du om fastlønn, som dere har, i forhold til prestasjonsbasert lønn? Hvordan ville en endring i din lønn (mindre eller mer lønn) ha innvirkning på din motivasjon? Hvordan ville din motivasjon bli påvirket hvis din lønn var basert på din prestasjon? Hvordan spiller fordelene dere har i Hennig Olsen inn på din motivasjon? Har de en verdi for deg?
Belønningssystem	Føler du at Hennig Olsen kun er en arbeidsplass for deg eller føler du en sterkere tilknytning til din arbeidsplass? Vet du hvilke verdier Hennig Olsen har? Hvis ja, hvordan påvirker disse ditt daglige arbeid?
Verdibasert ledelse	Føler du at Hennig Olsen kun er en arbeidsplass for deg eller føler du en sterkere tilknytning til din arbeidsplass? Vet du hvilke verdier Hennig Olsen har? Hvis ja, hvordan påvirker disse ditt daglige arbeid?

Tabell 1.