

# Millennials og ældre generationers motivation - er der en forskel?

En analyse og refleksion over, hvorvidt det er relevant at arbejde med motivation ud fra et generationsperspektiv - et casestudie i Bosch

Copenhagen Business School  
Cand.merc HRM - Kandidatafhandling  
D. 15-05-2020 // Vejleder: Stine Staffeldt

—  
Mona Otte, studienummer: 101316  
Sarah Birkemand Nielsen, studienummer: 101265

Sider: 120 / Anslag: 272.241

## Abstract

As the millennial generation entered the labour market, the literature increasingly focused on how to motivate this generation. A special emphasis is placed on the millennials as a unique group with particular motivational needs compared to previous generations. This project aims at exploring whether generational differences have a more prominent impact on how employees are motivated than other drivers, and how it affects the managerial handling targeted at increasing the employees' motivation. The paper is divided into two analytical parts and a discussion. Having Bosch as the case of analysis, the topic is addressed both in a theoretical and an empirical perspective.

The first part shows that all of Bosch's employees are motivated by autonomy, work-life balance, feedback, professional development, meaningful work, social relationships and material benefits. Furthermore, the results indicate that gender and work area slightly influence the employee's motivation while generation appears to have no impact.

The second part establishes a variation between which aspects of the abovementioned factors the employees find motivational. The analysis reveals that this is partly explained by generational differences and partly by other drivers as gender, work area, educational level, experience and confidence. The combination of these drivers is individual for each employee. Therefore, in order to increase the employees' motivation, Bosch needs to show consideration for each of the employee's individual motivational needs.

The discussion picks up on the findings from the analyses. It emphasizes that even though an individual-oriented approach can be resource-demanding in the short run, it might lead to a financial gain in the long run as a result of increased motivation and productivity.

Thus, the overall findings of the project show that generation and other drivers have an impact on employees' motivation. It indicates that to improve employee motivation, the employees' individual needs have to be taken into consideration. Further research on the matter could be highly beneficial in order to strengthen the insights into this topic.

# Indholdsfortegnelse

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| ABSTRACT.....                                                     | 1         |
| <b>1. INTRODUKTION.....</b>                                       | <b>6</b>  |
| 1.1. INDLEDNING .....                                             | 6         |
| 1.2. PROBLEMFELT.....                                             | 6         |
| 1.3. PROBLEMFORMULERING .....                                     | 7         |
| 1.4. BEGREBSDEFINITIONER.....                                     | 7         |
| 1.4.1. <i>Generation</i> .....                                    | 7         |
| 1.4.2. <i>Millennials</i> .....                                   | 8         |
| 1.4.3. <i>Ældre generationer</i> .....                            | 8         |
| 1.4.4. <i>Motivation</i> .....                                    | 8         |
| 1.5. AFGRÆNSNING .....                                            | 9         |
| 1.6. MOTIVATION FOR VALG AF EMNE OG CASEVIRKSOMHED .....          | 9         |
| <b>2. STATE OF THE ART .....</b>                                  | <b>12</b> |
| 2.1. MOTIVATION AF GENERATIONER.....                              | 12        |
| 2.2. OPSUMMERING .....                                            | 14        |
| <b>3. TEORI.....</b>                                              | <b>16</b> |
| 3.1. HACKMAN & OLDHAM - JOBKARAKTERISTIKA MODELLEN .....          | 16        |
| 3.2 RYAN OG DECI – SELVBESTEMMELSESTEORIEN.....                   | 18        |
| 3.3. PINK.....                                                    | 20        |
| 3.4. OPSAMLING PÅ MOTIVATIONSTEORIERNE.....                       | 21        |
| 3.5. HERSEY & BLANCHARD - SITUATIONSBESTEMT LEDELSE .....         | 23        |
| <b>4. VIDENSKABSTEORI &amp; METODE.....</b>                       | <b>27</b> |
| 4.1. MIXED METHODS.....                                           | 27        |
| 4.2. KRITISK REALISME .....                                       | 28        |
| 4.2.1. <i>Den transitive- og den intransitive dimension</i> ..... | 29        |
| 4.2.2. <i>Struktur/aktør dualisme</i> .....                       | 30        |
| 4.2.3. <i>Kritisk realismes metodologi - De tre domæner</i> ..... | 31        |
| 4.3. ABDUKTION.....                                               | 32        |
| 4.4. EMPIRI.....                                                  | 33        |
| 4.4.1. <i>Primær empiri</i> .....                                 | 33        |
| 4.4.2. <i>Sekundær empiri</i> .....                               | 46        |
| 4.5. ETIK .....                                                   | 47        |

|                                                                                 |            |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.6. ANALYSETILGANG .....                                                       | 48         |
| 4.6.1. Delanalyse 1 .....                                                       | 49         |
| 4.6.2. Delanalyse 2 .....                                                       | 50         |
| 4.6.3. Diskussion .....                                                         | 51         |
| <b>5. ANALYSE &amp; DISKUSSION .....</b>                                        | <b>53</b>  |
| 5.1. DELANALYSE 1 .....                                                         | 53         |
| 5.1.1. Motivation af medarbejderne .....                                        | 53         |
| 5.1.2. Generationens indflydelse på medarbejdernes motivation .....             | 58         |
| 5.1.3. Andre påvirkningskræfters indflydelse på medarbejdernes motivation ..... | 61         |
| 5.1.4. Delkonklusion .....                                                      | 68         |
| 5.2. DELANALYSE 2 .....                                                         | 69         |
| 5.2.1. Motivation af medarbejderne .....                                        | 69         |
| 5.2.2. Arbejdet med at fremme motivation .....                                  | 88         |
| 5.2.3. Delkonklusion .....                                                      | 96         |
| 5.3. DISKUSSION .....                                                           | 96         |
| <b>6. AFRUNDING .....</b>                                                       | <b>99</b>  |
| 6.1. KRITISK REFLEKSION .....                                                   | 99         |
| 6.2. PROJEKTETS BIDRAG TIL FORSKNINGSFELTET .....                               | 100        |
| 6.3. KONKLUSION .....                                                           | 101        |
| 6.4. PERSPEKTIVERING .....                                                      | 103        |
| <b>7. LITTERATURLISTE .....</b>                                                 | <b>104</b> |
| <b>8. BILAG .....</b>                                                           | <b>108</b> |



01.

# Introduktion

---

Præsentation af problemstilling og case

# 1. Introduktion

## 1.1. Indledning

Motivation har været og er stadig et omtalt emne både inden for den akademiske verden samt populærvidenskaben. Hertil fremhæves motivation, som et væsentligt redskab til at opnå forretningsmæssige mål og en langsigtet konkurrencefordel, da motiverede medarbejdere vil performe bedre og være mere produktive (Jacobsen & Thorsvik, 2014; Ismiris, 2019). I en tid hvor virksomhedernes værdiskabelse er blevet stadig mere afhængig af medarbejdernes kompetencer og færdigheder, kan medarbejderne betragtes som en afgørende ressource, hvorfor motivation af medarbejderne fortsat er et meget aktuelt emne (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Men hvad er det så netop, der motiverer medarbejderne i deres arbejde? Dette er gennem årtier blevet undersøgt, hvilket har resulteret i tilblivelsen af flere nye perspektiver og motivationsteorier samt modificeringer af de eksisterende (Hein, 2019). Et perspektiv herpå kan ses i lyset af millennial-generationens indtog på arbejdsmarkedet i nyere tid. I forhold til tidligere generationer fremhæves millennial-generationen som en unik gruppe med særlige behov og karakteristika, hvilket ydermere afspejles i, hvordan de motiveres (Costello & Westover, 2016; Bolser & Gosciej, 2015). Dertil er argumentet, at virksomheder i højere grad skal være opmærksomme på at understøtte denne generations særlige behov for derigennem at være i stand til at motivere denne generation (Bolser & Gosciej, 2015; Egstrup, 2020). Hertil opstår en undren over, hvorvidt forskellen mellem millennials' og de ældre generationers motivation er så fremtrædende som forskningen og populærtikler fremhæver det. For er generationsforskelle den mest valide og meningsfulde måde at kategorisere medarbejderne på i forhold til motivation? (Egstrup, 2020). Eller kan der være andre påvirkningskræfter, der har større indflydelse på, hvordan medarbejderne motiveres? Og i så fald, hvad betyder dette for måden medarbejderne kan motiveres på?

## 1.2. Problemfelt

På baggrund af vores undren findes det aktuelt at udforske generationsforskellens betydning for, hvordan medarbejdere motiveres. Ydermere forekommer det relevant at undersøge om andre påvirkningskræfter kan have en mere fremtrædende indflydelse end generationsforskelle på medarbejderes motivation for derigennem at få indsigt i, hvordan virksomheder mest hensigtsmæssigt kan fremme motivationen. Hertil undersøges forskningsfeltet, motivation af generationer, med udgangspunkt i Bosch som casestudie, hvilket danner ramme for projektets problemfelt. Bosch er en af de virksomheder, som er afhængig af medarbejdernes kompetencer og viden, for fortsat at være konkurrencedygtig på markedet. Derfor er det essentielt for Bosch at forstå medarbejdernes motivation for derigennem at kunne understøtte den. Hertil beskæftiger Bosch flere medarbejdere, der kan

betegnes som millennials, hvilket jævnfør forskningen stiller nye krav til virksomhedens arbejde med at fremme motivationen hos denne generation. I lyset af vores undren findes det dog interessant at undersøge, hvorvidt Bosch bør tage udgangspunkt i millennial-generations krav, i arbejdet med at fremme motivationen. Til trods for, at vores undren bunder i de særlige behov, som det fremhæves millennial-generationen har, vil dele af projektet behandle medarbejderne som en samlet gruppe frem for at inddele dem i generationer. Det skyldes den vidensdannelse, der sker undervejs i undersøgelsen, som gør det mere relevant at anskue arbejdet med at fremme medarbejdernes motivation ud fra et sådant perspektiv. Dette leder til nedenstående problemformulering og underspørgsmål.

### 1.3. Problemformulering

Hvilken indflydelse har generationsforskelle på medarbejdernes motivation i Bosch i forhold til andre påvirkningskræfter og hvordan kan dette påvirke virksomhedens arbejde med at fremme medarbejdernes motivation?

- Hvordan motiveres millennials og ældre generationer?
- Hvad har indflydelse på, hvordan medarbejderne motiveres?
- Hvilken betydning har påvirkningskræfterne for virksomhedens arbejde med at fremme medarbejdernes motivation?
- Hvilke fordele og udfordringer kan arbejdet med at fremme medarbejdernes motivation medføre set i lyset af virksomhedens forretningsmæssige kontekst?

### 1.4. Begrebsdefinitioner

#### 1.4.1. Generation

En generation defineres som en gruppe af mennesker, der er nogenlunde samme alder og har oplevet samme historiske begivenheder gennem opvæksten (Costello & Westerover, 2016, s. 13; Gertsson, Broberg, Friberg & Sylvander, 2018, s. 92). Den tid generationerne er vokset op i, kan således præge deres identitet, værdier og opfattelser, både i- og uden for arbejdsmarkedet (Bolser & Gosciej: 2015, s. 3; Calk & Patrick, 2017, s. 132; Gertsson et al., 2018, s. 92). Da det anses for primært at være gennem opvæksten, at generationernes identitet dannes, anses denne identitet for at være en relativ stabil konstruktion over tid (Weeks & Schaffert, 2019, s. 1048).

### 1.4.2. Millennials

Tidligere forskning om millennials har forskellige definitioner af denne generation i forhold til, hvilket specifikt tidsinterval der omkredser generationen. I dette projekt defineres millennials til at være individer født mellem 1982 og 1995. Det er således den seneste generation til at indtage arbejdsmarkedet (Bolser & Gosciej, 2015, s. 1). Millennials typiske karakteristika defineres i projektets kapitel 2, State of the art.

### 1.4.3. Ældre generationer

Individer født før 1982 omtales i projektet som tilhørende de ældre generationer set i forhold til millennials. Disse ældre generationer er vokset op i en anden tid og under andre forhold end millennials, hvilket bevirker at disse generationer adskiller sig fra millennials blandt andet i forhold til karaktertræk, værdier og motivation (Bolser & Gosciej, 2015, s. 3).

Gruppen 'ældre generationer' udgøres af flere forskellige generationer med hver deres karaktertræk, hvorfor der er en opmærksomhed på, at der kan være forskelligheder i denne gruppe. Individer født før 1982 vil dog blive behandlet som en samlet gruppe, da projektet tager udgangspunkt i millennials. De ældre generationers typiske karakteristika og forskellen mellem disse og millennials defineres i projektets kapitel 2, State of the art.

### 1.4.4. Motivation

Definitionen af motivation som teoretisk begreb kan variere fra teori til teori (Hein, 2019, s. 19). Motivation i dette projekt defineres som: *En indre tilstand, som er et resultat af en række faktorer, der har haft en positiv emotionel effekt på individet i dennes arbejde* (Hein, 2019, s. 20). I og med motivation er en indre tilstand, er følelsen af motivation også en individuel følelse, og denne tilstand kan således komme forskelligt til udtryk fra individ til individ.

Motivation kan opdeles i ydre og indre motivation. *Ydre motivation* er en motivation knyttet til de aktiviteter, som udføres af medarbejderen for at opnå et separat udfald (Hein, 2019, s. 196). Dette kan eksempelvis være en økonomisk belønning. *Indre motivation* er en motivation knyttet til de aktiviteter, der udføres for aktivitetens egen skyld, fordi den opleves som interessant (Hein, 2019, s. 196). Dette kan eksempelvis være en spændende arbejdsopgave.

### 1.5. Afgrænsning

Projektet har udgangspunkt i Bosch i Danmark og herunder hovedkontoret i Ballerup. Der fokuseres således kun på medarbejdere tilknyttet denne lokation. Dermed afgrænses der fra de øvrige lokationer i Bosch-koncernen både i Danmark og udlandet. Denne afgrænsning er foretaget, da de resterende virksomheder i Bosch-koncernen befinder sig i en anden kontekst, hvilket kan have indflydelse på, hvordan medarbejderne motiveres. Gennem projektet omtales casevirksomheden som Bosch, hvilket kun refererer til Bosch i Ballerup.

Ydermere har projektet fokus på, hvordan fastansatte funktionærer i Bosch, der er født i 1995 eller før, motiveres. Derfor afgrænses der fra ledere, elever, praktikanter, studentermedhjælpere og graduates, da det vurderes, at der her gælder andre arbejdsbetingelser, som kan have en indflydelse på, hvordan den enkelte medarbejder motiveres. Dette kan eksempelvis være i forhold til tidsbegrænset ansættelse og ansvarsområder. Disse arbejdsbetingelser er ikke medtaget i projektets undersøgelsesdesign, hvorfor inddragelse af ovennævnte medarbejdergrupper kan medføre et forvrænget resultat og derved påvirke projektets validitet.

Da projektet fokuserer på medarbejdernes motiveres og herunder hvad der kan fremme denne motivation afgrænses der fra at belyse, hvad der kan være demotiverende for medarbejderne i Bosch.

### 1.6. Motivation for valg af emne og casevirksomhed

Vores interesse for emnet udspringer af, at vi begge er en del af millennial-generationen. Hertil kan vi selv genkende flere, af de fremhævede faktorer, som forskning konkluderer, millennials motiveres af. Vi har dog undret os over, hvorvidt de ældre generationer ikke også motiveres af disse faktorer. Denne undren blev forstærket under et HR netværksarrangement, hvor millennials' særlige forventninger og motivationsprofil blev fremhævet. Under dette arrangement indgik vi i dialog med deltagere tilhørende de ældre generationer, som kommenterede, at de havde mange af de samme forventninger til deres arbejdsplads, som blev introduceret under arrangementet. Dette er også nogle af de samme reaktioner, vi har fået fra vores ældre kollegaer på vores nuværende arbejdspladser. Vi har på baggrund heraf undret os over, hvor relevant det egentlig er at tage udgangspunkt i generationsforskelle i virksomheders arbejde med at fremme medarbejdernes motivation.

Bosch findes interessant og relevant som casevirksomhed, da der er en indikation af at virksomheden har fokus på tiltrækning og fastholdelse af den generation, som er ved at indtage arbejdsmarkedet. Dette ses blandt andet gennem tiltag som graduate programmer, praktikpladser og talentprogrammer.

Det findes derfor relevant at undersøge emnet med udgangspunkt i Bosch, da det vurderes, at virksomheden har en interesse i at få et indblik i denne generation. Samtidig er Bosch en mellemstor virksomhed med 195 medarbejdere på hovedkontoret i Ballerup, hvor både millennials og ældre generationer er repræsenteret (Bilag 1).

### 1.7. Virksomhedsbeskrivelse

Bosch er en del af en større global koncern som blandt andet udvikler og producerer el-værktøj, husholdningsapparater, sikkerhedssystemer samt produkter til bilindustrien (Bosch, n.d.-a). Herunder er Bosch inddelt i forretningsområderne, *Automotive Aftermarket*, *Building Technology*, *Power Tools*, *Termoteknik* og *eBikes* og beskæftiger 195 medarbejdere, hvoraf 23% kan betegnes som millennials (Bilag 1; Bilag 2). Virksomheden er opdelt i en divisionsstruktur, hvor hvert forretningsområde består af separate afdelinger inden for blandt andet salg, service og marketing (Bilag 2). Derudover består Bosch også af forskellige mindre administrative afdelinger, herunder HR (Bilag 2). HR er en selvstændig afdeling, som for eksempel arbejder med rekruttering, udvikling og motivation (Bilag 27). Ydermere er afdelingen ansvarlig for at implementere HR-relateret tiltag fra koncernen i en lokal kontekst samtidig med, at afdelingen også selv udvikler lokale HR-tiltag (Bilag 27, L. 22-23). Boschs mission er *We are Bosch*, der er dækkende for hele koncernen og som blandt andet afspejler virksomhedens strategi, mål og værdier (Bosch, n.d.-b). Overordnet fokuserer denne mission på, at Bosch vil være innovativ og udvikle produkter, der frembringer entusiasme, forbedrer livskvalitet og hjælper med at bevare naturlige ressourcer (Bosch, n.d.-b).

02.

# State of the art

---

Opsummering af tidligere forskning inden for forskningsfeltet

## 2. State of the art

Dette kapitel vil undersøge og afdække den eksisterende forskning inden for feltet, motivation af generationer. Dette findes relevant at afdække, da projektets problemfelt udspringer af dette forskningsfelt.

Forskningsfeltet afdækkes ud fra tidligere forskningsartikler inden for feltet, som er publiceret mellem 2012 og 2020, for derved at tage udgangspunkt i den nyeste forskning. Dette findes væsentligt, da det er netop nu, at millennials er ved at indtage arbejdsmarkedet. Hertil fastsættes 2012 som nedre grænse for at sikre, at forskningen er udarbejdet på et tidspunkt, hvor millennial-generationen formentlig allerede har været på arbejdsmarkedet et par år, hvilket vi finder essentielt i forhold til at undersøge forskningsfeltet. Ydermere er der kun taget udgangspunkt i peer-reviewed artikler samt forskning fra lande, hvis arbejdsforhold til en vis grad kan minde om de danske. Disse artikler er fundet gennem online databaser ud fra søgeordene, millennials, generational differences, motivation og leadership. Disse søgeord er valgt, da det vurderes, at de er relevante begreber for forskningsfeltet samt projektet.

### 2.1. Motivation af generationer

Tidligere forskning definerer generationer som individer i nogenlunde samme alder, hvis erfaringer er påvirket af de samme historiske begivenheder gennem deres opvækst (Costello & Westerover, 2016, s. 13).

Millennials defineres som den generation, der er født mellem starten af 80'erne og til slut 90'erne, hvorfor denne generation er i gang med at indtage arbejdsmarkedet nu. Hertil er der udarbejdet forskning om millennial-generationen og dennes særlige karakteristika i forhold til, hvordan generationen motiveres. Det udledes, at millennials er en unik gruppe med særlige behov og karakteristika, som virksomheder skal være opmærksomme på for at kunne tiltrække og fastholde dem i takt med, at de gradvist udgør en større del af arbejdsmarkedet (Costello & Westerover, 2016; Bolser & Gosciej, 2015). Der argumenteres for, at Millennials' særlige karakteristika skyldes den tid generationen er vokset op i og som dermed har præget gruppens værdier og opfattelser (Costello & Westerover, 2016; Bolser & Gosciej, 2015). Her fremhæves den teknologiske udvikling og herunder udviklingen i måden at kommunikere på, som værende af betydning for, hvordan denne gruppe er formet (Bolser & Gosciej: 2015, s. 3; Calk & Patrick, 2017, s. 132). Hertil er millennials i højere grad vant til, at alle altid er tilgængelige og der forekommer hurtigere respons (Gertsson et al., 2018, s. 92; Valenti, 2019, s. 76). Derudover fremhæves det, at millennials findes væsentligt hurtigere til at skifte job sammenlignet med andre generationer, hvorfor virksomheder kan have problemer med at motivere



og fastholde denne gruppe (Calk & Patrick, 2017, s. 132). Tidligere forskning fremhæver en række motivationsfaktorer, der er fremtrædende for millennials, hvilke er væsentlige at fokusere på i arbejdet med at fremme motivationen hos denne generation (Calk & Patrick, 2017, s. 133). Det fremhæves blandt andet, at millennials typisk motiveres af autonomi, sociale forhold, spændende arbejde samt udvikling og læring (Gertsson et al., 2018, s. 93). Dette understøttes af Bolser & Gosciej (2015), som derudover også fremhæver work-life balance og konstant feedback, som motivationsfaktorer for denne gruppe, hvortil Calk og Patrick (2017) ydermere pointerer at meningsfuldt arbejde er essentielt (Bolser & Gosciej, 2015, s. 2; Calk & Patrick, 2017, s. 131). Dele af forskningsfeltet fokuserer dog ikke udelukkende på denne generation, men undersøger yderligere for en eventuel forskel mellem de forskellige generationer i forhold til, hvordan de motiveres. Det argumenteres hertil, at arbejdsmarkedet har ændret og udviklet sig, og hver generation har tiltrådt dette på forskellige tidspunkter, hvilket har en indvirkning på, hvordan generationerne agerer på arbejdsmarkedet (Gertsson et al., 2018, s. 92). Hertil argumenteres det, at ældre generationer, sammenlignet med millennials, er opvokset i en tid med blandt andet mere jobusikkerhed, økonomiske udfordringer og kriser, hvilket har ført til en højere grad af selvstændighed, robusthed og tilpasningsevne (Bolser & Gosciej, 2015, s. 3). De ældre generationer stiller derfor ikke samme krav som millennials, hvortil eksempelvis behovet for feedback og work-life balance findes mindre fremtrædende hos disse generationer (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017, s. 246). Hertil har de i højere grad en pragmatisk tilgang til arbejdet samtidig med, at karriereudvikling ansues som et mere flydende begreb, hvor de også kan bevæge sig sidelæns frem for kun opad i karrierestigen (Bolser & Gosciej, 2015, s. 3). Hertil argumenteres det af dele af forskningen, at millennials i højere grad har en forventning om at blive forfremmet hurtigere og blive betalt godt (Anderson et al., 2017, s. 247; Gertsson et al., 2018, s. 102).

Til trods for, at en væsentlig del af forskningen opstiller en relativt skarp skelnen mellem millennials og øvrige generationers motivation, åbner en mindre del af forskningen op for, at andre påvirkningskræfter end generationen kan have en indflydelse på, hvorledes individet motiveres. Hertil udleder Kubátová & Kubelková (2014), at millennials motiveres forskelligt på baggrund af deres nationale kultur (s. 520). Ydermere fremhæves det af Gertsson et al. (2018), at motivation kan ændre sig over tid i takt med, at det enkelte individ tilegner sig mere erfaring, hvorfor det kan være svært at skelne mellem generationen og erfaringen som påvirkningskræfter (s. 102). Tidligere forskning peger også på, at påvirkningskræfter som køn og hierarkisk position i virksomheden kan have en indflydelse på, hvilke faktorer der opleves motiverende (Gertsson et al., 2018, s. 102; Calk & Patrick, 2017, s. 134). Ovenstående forskning åbner således op for, at andre påvirkningskræfter end generationsforskelle kan påvirke motivationen. Dette undersøges dog kun i et mindre omfang.

## 2.2. Opsummering

Inden for det eksisterende forskningsfelt, motivation af generationer, er der i mindre grad fokus på om eventuelle forskelle i, hvordan millennials og andre generationer motiveres skyldes andre påvirkningskræfter end generationen. Samtidig er tidligere forskning udført i en anden national kontekst, hvilket betyder, at resultaterne fra denne forskning ikke direkte kan anvendes i en dansk kontekst. Det skyldes, at der kan være nogle nationale forskelle eksempelvis i forhold til arbejdsmarkedet, velfærdssystemet og familieforhold, som kan have indflydelse på resultaterne. Dette projekt bidrager derfor til den eksisterende forskning ved, i en dansk kontekst, at undersøge, hvilken indflydelse generationsforskelle har på motivationen i forhold til andre påvirkningskræfter.

03.

# Teori

.....

Gennemgang af projektets anvendte teori

### 3. Teori

Dette kapitel vil præsentere projektets anvendte teori samt belyse og reflektere over teoriernes anvendelse i projektet. Hertil præsenteres først tre motivationsteorier, hvorefter anvendelsen og samspillet mellem disse belyses i et opsamlende afsnit. Derefter introduceres en ledelsesteori samt anvendelsen af denne.

#### 3.1. Hackman & Oldham - Jobkarakteristika modellen

Ifølge Hackman & Oldham (1980) kan medarbejderes indre arbejdsmotivation øges gennem det rette jobdesign. Overordnet handler det om at lave det rette match mellem medarbejderen og jobbet, hvorefter medarbejderen vil arbejde hårdt og være produktiv, fordi vedkommende er motiveret til at gøre det og ikke grundet tvang (Hackman & Oldham, 1980).

Hackman & Oldham (1980) udviklede i 1980 Jobkarakteristika modellen, der består af fem jobkarakteristika, som har indflydelse på i hvor høj grad medarbejderen oplever nogle kritiske psykologiske tilstande, der knytter sig til følelsen af indre motivation (Hein, 2019, s. 158). Hver af de kritiske psykologiske tilstande skal være tilstede for at udvikle en høj indre arbejdsmotivation (Hackman & Oldham, 1980, s. 73). Disse kritiske psykologiske tilstande er dog en indre følelse for hver medarbejder og dermed er de ikke direkte manipulerbare, (Hackman & Oldham, 1980, s. 77). I stedet kan de påvirkes gennem de fem jobkarakteristika, hvorigennem jobbet designes så det matcher medarbejderen, hvilket vil resultere i indre arbejdsmotivation (Hackman & Oldham, 1980, s. 77). Hver af de kritiske psykologiske tilstande beskrives uddybende nedenfor med udgangspunkt i de tilhørende jobkarakteristika.

Den ene kritiske psykologiske tilstand er, at medarbejderen skal have *viden om resultatet* af det arbejde, der udføres for at kunne vurdere om vedkommende har præsteret godt eller dårligt (Hackman & Oldham, 1980, s. 74). Denne kritiske psykologiske tilstand er direkte påvirket af jobkarakteristikaen, *jobfeedback* (Hackman & Oldham, 1980, s. 82). Jobfeedback beskriver i hvilken grad udførelsen af selve arbejdet giver medarbejderen direkte og klar information om medarbejderens egen effektivitet, således af medarbejderen kan se effekten af sin egen indsats (Hackman & Oldham, 1980, s. 82).

Den anden kritiske psykologiske tilstand er, at medarbejderen oplever at have *ansvar for arbejdets resultater* (Hackman & Oldham, 1980, s. 72). Der skal derfor være en tro på, at man selv er ansvarlig for de resultater ens arbejde medfører og at disse resultater ikke er afhængige af eksterne faktorer (Hackman & Oldham, 1980, s. 72). Hertil er *autonomi* den jobkarakteristika, som påvirker denne kritiske

psykologiske tilstand (Hackman & Oldham, 1980, s. 79). Autonomi beskriver i hvilken grad jobbet giver medarbejderen frihed, uafhængighed og mulighed for at planlægge arbejdet og bestemme de arbejdsprocedurer, der skal anvendes (Hackman & Oldham, 1980, s. 79). Når et arbejde giver medarbejderen en høj grad af autonomi, vil medarbejderen føle, at arbejdets resultater afhænger af egen personlig indsats, initiativer og beslutninger (Hackman & Oldham, 1980, s. 79).

Den tredje kritiske psykologiske tilstand er, at medarbejderen skal opleve *arbejdet som værende meningsfuldt* (Hackman & Oldham, 1980, s. 73). Der findes flere forskellige måder et arbejde kan virke meningsfuldt for en medarbejder, men især tre jobkarakteristika har en stærk indflydelse på denne følelse: *variation i brugen af kompetencer*, *opgavens identitet* og *opgavens betydning* (Hackman & Oldham, 1980, s. 78-79). Variation i brugen af kompetencer handler om i hvilken grad et arbejde kræver, at medarbejderen skal anvende forskellige færdigheder og evner, når arbejdet udføres (Hackman & Oldham, 1980, s. 78). Ifølge Hackman & Oldham (1980) er der en kobling mellem, at jo flere færdigheder en medarbejder skal anvende til at udføre arbejdet, jo mere meningsfuldt opleves arbejdet at være (s. 78). Opgavens identitet handler om i hvilken grad en arbejdsopgave indebærer, at medarbejderen udfører hele opgaven og ikke kun dele af den, da dette giver mulighed for at se det færdige resultat, hvilket bevirker, at arbejdet opleves meningsfuldt (Hackman & Oldham, 1980, s. 78). Opgavens betydning handler om i hvilken grad arbejdet har en betydelig indflydelse på andre menneskers liv enten i eller uden for virksomheden (Hackman & Oldham, 1980, s. 79). Det skyldes, at den oplevet meningsfuldhed ved arbejdet ofte stiger, når medarbejderen kan se, at arbejdet har en betydelig indvirkning på menneskers fysiske eller psykiske trivsel (Hackman & Oldham, 1980, s. 79).

Hertil introducerer Hackman & Oldham (1980) begrebet, motivationspotentiallet, som beskriver i hvilken grad et jobdesign har potentiallet til at fremme den indre motivation (s. 80). Desto bedre jobbet understøtter de fem jobkarakteristika jo større motivationspotentiallet vil jobbet have (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 238). Hertil beskriver Motivationspotentiallet scoren (heraf benævnt MPS), hvordan kombinationen af de fem jobkarakteristika påvirker motivationspotentiallet for et arbejde (Hackman & Oldham, 1980, s. 81). En lav score på enten autonomi eller feedback vil i høj grad reducere den overordnet MPS. En lav score på en af de tre jobkarakteristika, der fører til oplevelsen af et meningsfuldt arbejde, vil dog ikke vil have samme effekt på MPS, da de to resterende jobkarakteristika kan kompensere herfor (Hackman & Oldham, 1980, s. 81; Hein, 2019, s. 163).

Jobkarakteristika modellen indeholder derudover også tre moderatorer, som ifølge Hackman & Oldham (1980) har indflydelse på forholdet mellem jobkarakteristika, de kritiske psykologiske tilstande og den

indre arbejds motivation. Disse moderatorer er afgørende for, hvordan medarbejderen vil reagere på et job med en høj MPS (Hackman & Oldham, 1980, s. 82). Herigennem tages der således højde for individuelle forskelle blandt medarbejderne (Hein, 2019, s. 168). Den ene moderator er *viden og færdigheder*, som indebærer, at medarbejderne skal besidde den rette viden og de rette færdigheder til at kunne præstere godt (Hackman & Oldham, 1980, s. 84). Hvis dette ikke er tilfældet for en medarbejder, der har et arbejde med høj MPS, vil denne medarbejder opleve frustration (Hackman & Oldham, 1980, s. 84). Omvendt vil en medarbejder ikke opleve samme grad af frustration ved et arbejde med lav MPS (Hackman & Oldham, 1980, s. 82). *Udviklingsbehovets styrke* er en moderator der dækker over, i hvilken grad medarbejderen føler et behov for at udvikle sig. Et job med høj MPS skaber muligheder for udvikling og læring, det er dog ikke nødvendigvis alle medarbejdere, som ønsker disse muligheder (Hackman & Oldham, 1980, s. 85). Medarbejdere i et arbejde med høj MPS og et stærkt udviklingsbehov vil reagere mere positivt på de kritiske psykologiske tilstande end medarbejdere med et lavere udviklingsbehov (Hackman & Oldham, 1980, s. 85). *Tilfredshed med arbejdskonteksten* er en moderator, som beskriver medarbejderens generelle tilfredshed med jobbet og arbejdskonteksten (Hackman & Oldham, 1980, s. 87). Denne moderator afdækker blandt andet medarbejderens tilfredshed med løn, jobsikkerhed, kollegaer og ledere (Hackman & Oldham, 1980, s. 86). Hvis en medarbejder er tilfreds med arbejdskonteksten vil der være en mere positiv reaktion på jobkarakteristika og de kritiske psykologiske tilstande end, hvis der er utilfredshed med arbejdskonteksten (Hackman & Oldham, 1980, s. 86). De tre moderatorer modificerer dermed forholdet mellem de fem jobkarakteristika og den indre arbejds motivation.

### 3.2 Ryan og Deci – Selvbestemmelsesteorien

Selvbestemmelsesteorien er udviklet af Ryan og Deci i 1970'erne og er siden blevet modificeret og videreudviklet (Hein, 2019, s. 195). Denne teori argumenterer for, at indre motivation afhænger af nogle grundlæggende psykologiske behov, som mennesker besidder (Ryan & Deci, 2000, s. 68). Hertil betragtes den indre motivation, som en autonom selvbestemt motivation, der opstår når medarbejderens arbejdsindsats skyldes en interesse i arbejdsopgaven, hvormed arbejdsindsatsen udelukkende er drevet af denne interesse (Gagne & Deci, 2005, s. 334). Omvendt er medarbejderen ydre motiveret, når dennes performance er drevet af at opnå eller undgå et bestemt udfald, hvorfor motivationen vil være kontrolleret af dette (Gagne & Deci, 2005, s. 334). Ryan og Deci (2000) argumenterer samtidig for, at sammenlignet med den ydre motivation, vil den indre motivation skabe mere interesse, øget performance og kreativitet samt styrke medarbejderens udvikling og generelle velvære (s. 69). Ifølge Selvbestemmelsesteorien har medarbejderen tre grundlæggende psykologiske behov: *behovet for autonomi*, *behovet for at føle sig kompetent* samt *behovet for at være en del af det*

*sociale fællesskab* (Ryan & Deci, 2000, s. 68). Hertil vil den indre motivation fremmes, når arbejdet er i stand til at opfylde medarbejderens grundlæggende behov (Ryan & Deci, 2000). Motivation betragtes således ud fra nogle psykologiske behov, som medarbejderens omgivelser enten kan understøtte eller underminere, hvilket vil resultere i henholdsvis indre motivation eller mangel på motivation (Gagne & Deci, 2005, s. 340). Den indre motivation kan dog også undermineres af den ydre motivation eksempelvis ved at belønne for en given adfærd, hvilket vil fjerne autonomien i den givne aktivitet, da belønningen vil være kontrollerende for medarbejderens adfærd (Ryan & Deci, 2000, s. 70; Gagne & Deci, 2005, s. 332). Samtidig argumenteres der for, at de tre psykologiske behov kun vil understøtte og styrke den indre motivation, så længe arbejdsopgaven i sig selv findes interessant (Hein, 2019, s. 202). De tre psykologiske behov gennemgås nedenfor.

### **Autonomi**

Ryan og Deci (2000) argumenterer for, at følelsen af autonomi er helt central for den indre motivation. Hertil er det essentielt, at arbejdet er mere autonomt end kontrollerende og giver mulighed for selvbestemmelse (Ryan, 2000). Dette kan styrkes ved at lade medarbejderen selv træffe beslutninger uden ydre påvirkninger, hvilket kan give en følelse af at agere ud fra egne interesser (Ryan & Deci, 2000, s. 70). Ydermere kan følelsen af autonomi styrkes ved, at omgivelserne støtter, anerkender og viser forståelse for medarbejderen og dens følelser og derigennem udviser opbakning (Ryan & Deci, 2000, s. 70).

### **Kompetencefølelse**

Kompetencefølelsen knytter sig til, at medarbejderen føler sig kompetent til at løse sine arbejdsopgaver, er sikker på egne evner og er effektiv i forhold til de arbejdsopgaver, der skal løses (Hein, 2019, s. 200). Denne følelse kan styrkes gennem tilpas svære udfordringer, der matcher medarbejderens evner, positiv feedback, som bidrager til, at medarbejderen oplever at være kompetent samt udvikling af kompetencer (Ryan & Deci, 2000, s. 70). Hertil vil negativ feedback mindske medarbejderens opfattelse af at være kompetent og kan derigennem underminere den indre motivation (Gagne & Deci, 2005, s. 332). For at kompetencefølelsen fører til indre motivation er det dog essentielt, at medarbejderen også har en følelse af autonomi (Hein, 2019, s. 200).

### **Socialt tilhørsforhold**

Det sidste grundlæggende behov, som Ryan og Deci (2000) fremhæver, er behovet for at føle sig som en del af det sociale fællesskab og derigennem have et tilhørsforhold til andre (s. 71). Dette kan styrkes

ved oplevelsen af at have en sikker og tryk relationel base samt hyppige ansigt-til-ansigt interaktioner med kollegaer (Christensen, 2015, s. 61; Ryan & Deci, 2000, s. 71).

### 3.3. Pink

Pink (2015) introducerer to typer af mennesker, som motiveres forskelligt: *Type X* og *Type I*. *Type X* motiveres af ydre krav og forventninger fra omgivelserne, hvor *Type-I* i højere grad motiveres af indre krav og tilfredsstillelsen ved at udføre en opgave (Pink, 2015). Samtidig fremhæver Pink (2015) dog også, at *Type I* mennesker ikke foragter eller afviser materielle goder selvom de motiveres af indre krav (s. 93). Ydermere argumenteres der for, at *Type I* medarbejdere præsterer bedre på den lange bane, da de arbejder hårdt og vedholdende grundet deres inde lyst, sammenlignet med *Type X* medarbejdere (Pink, 2015, s. 93). *Type I*-adfærd afhænger af tre næringsstoffer: autonomi, mestring og formål (Pink, 2015, s. 95). De tre næringsstoffer uddybes nedenfor.

#### Autonomi

Autonomi er det mest centrale element i *Type I*-adfærd og betyder at være selvstyrende (Pink, 2015, s. 104). Pinks definition af autonomibegrebet stemmer overens med Ryan & Decis, definition af begrebet, som udgør det mest betydningsfulde element i Selvbestemmelsesteorien (Pink, 2015, s. 104). Pink (2015) fremhæver, at medarbejderne ønsker at være ansvarlige og at dette understøttes ved, at medarbejderne selv har kontrol over deres opgaver, tid, teknik og team (Pink, 2015, s. 122). Autonomibegrebet bygger derfor på, at medarbejderen motiveres gennem selvbestemmelse inden for de fire elementer: *opgaver, tid, teknik og team* (Pink, 2015, s. 108).

Selvbestemmelse over opgaver dækker over, at medarbejderen selv kan styre, hvilke opgaver vedkommende laver (Pink, 2015, s. 108). Selvbestemmelse over opgaver er særlig vigtig, hvis medarbejderen arbejder kreativt og ikke-rutinepræget (Pink, 2015, s. 112). Selvbestemmelse over egen tid refererer til, at medarbejderen selv kan fastlægge, hvornår arbejdet udføres (Pink, 2015, s. 112). Selvbestemmelse over ens teknik betyder, at medarbejderen selv kan styre, hvordan arbejdet tilrettelægges og udføres for bedst muligt at løse en arbejdsopgave (Pink, 2015, s. 116). Selvbestemmelse over ens team betyder, at medarbejderen har indflydelse på, hvem vedkommende arbejder sammen med (Pink, 2015, s. 119). Dette element er det mindst udviklet af de fire elementer (Pink, 2015, s. 121). Det er dog et lige så vigtigt element i autonomibegrebet, da forskning viser, at medarbejdere, der arbejder i selvorganiserede teams er mere tilfredse end medarbejdere, der arbejder i teams sammensat af lederne (Pink, 2015, s. 121).



**Mestring**

Mestring handler overordnet om lysten til at blive bedre til noget, der virkelig betyder noget for den enkelte medarbejder (Pink, 2015, s. 125). Det er kun engagement, der kan frembringe mestring (Pink, 2015, s. 126). Pinks (2015) begreb, Mestring, udspringer af, flowteori. Følelsen af et flow opstår, når balancen mellem det medarbejderen skal gøre og det, vedkommende er i stand til at gøre, er helt perfekt (Pink, 2015, s. 134). Ved arbejdsopgaver hvor der er denne balance, vil medarbejderen hverken opleve en angst, fordi opgaven overstiger vedkommendes evner eller opleve kedsomhed, fordi opgaven er under medarbejderens evner (Pink, 2015, s. 134). Flow er væsentlig for at opnå mestring, men det er ingen garanti (Pink, 2015, s. 135).

**Formål**

Formålet skaber en kontekst for autonomi og mestring (Pink, 2015, s. 149). De autonome medarbejdere, der arbejder frem mod mestring vil udrette endnu mere, hvis de også arbejder mod et højere formål (Pink, 2015, s. 149). Medarbejdere kan således i højere grad motiveres, når arbejdet har et formål enten for medarbejderen selv eller i en større sammenhæng. Et fokus på formål ses indenfor tre områder i virksomheder: *mål, ord og politikker*.

Virksomheders fokus på formål kan komme til udtryk gennem mål knyttet til at tage et socialt ansvar og ved at anvende ord, der fremhæver mere og andet end virksomhedernes egeninteresse såsom bæredygtighed og fælles bedste (Pink, 2015, s. 151-154 & 226). Mellem virksomheders valg af ord og de mål, som de stræber efter, findes de politikker, som de implementerer for at omdanne ordene til mål (Pink, 2015, s. 155). Hertil er det væsentligt, at disse politikker giver medarbejderne mulighed for at stræbe efter formål på deres egen måde, hvilket vil øge den indre motivation (Pink, 2015, s. 226).

**3.4. Opsamling på motivationsteorierne**

De tre ovenstående motivationsteorier anvendes i sammenhæng i projektet til at understøtte, forklare og udfordre, hvorfor medarbejderne i Bosch motiveres, som de gør samt, hvordan HR og ledere i Bosch kan arbejde med at fremme den indre motivation hos medarbejderne. De tre motivationsteorier anvendes i analysen til at understøtte og forklare, hvorfor medarbejderne i Bosch motiveres, som de gør med udgangspunkt i projektets primær empiri. Nedenfor belyses, hvorfor disse tre teorier findes fordelagtige at anvende i kombination.

Der findes meget motivationsforskning, som ud fra forskellige perspektiver belyser, hvordan medarbejdere kan motiveres. Hertil har de tre motivationsteorier hver deres perspektiv på motivation.

Dette betyder ikke, at de nødvendigvis udelukker hinanden, men de kan supplere hinanden. Kombinationen og samspillet mellem projektets tre motivationsteorier findes derfor fordelagtigt, da de tre teorier hver især kan bidrage med faktorer, der har betydning for den indre motivation. Hertil kan fordelene ved at anvende de tre teorier i samspil ydermere belyses ud fra teoriernes ophav, indhold samt kritik.

Både Hackman og Oldhams (1980) samt Ryan og Deci (2000) teoretiske tilgang til motivation er inspireret og ligger i forlængelse af tidligere motivationsforskning. Mens Hackman og Oldham (1980) er inspireret af blandt andet Herzberg udspringer Ryan og Deci (2000) teoretiske udgangspunkt i høj grad af tidligere belønningseksperimenter foretaget af Deci (Hein, 2019, s. 168 og 195). Hertil er begge teorier videnskabeligt udarbejdet og der er fundet empirisk belæg for dem, hvilket understøtter deres validitet (Hein, 2019, s. 166; Ryan & Deci, 2000, s. 68). Dog kan teorierne ikke se sig uden kritik. Både Hackman og Oldham (1980) selv samt andre teoretikere har kritiseret Jobkarakteristika modellen. Hertil pointeres det, at de forskellige jobkarakteristika ikke nødvendigvis er så uafhængige af hinanden, som modellen beskriver dem, men kan være indbyrdes afhængige og forudsætte hinanden (Hackman & Oldham, 1980, s. 96; Hein, 2019, s. 167). Samtidig kan der argumenteres for, at jobkarakteristikaen, jobfeedback, er tvetydig. Det skyldes, at teorien kun har fokus på feedback fra selve jobbet og medtager dermed ikke feedback fra øvrige kilder, eksempelvis ledere, som også kan påvirke medarbejderens viden om resultaterne af arbejdet (Hackman & Oldham, 1980, s. 97). Et andet opmærksomhedspunkt ved modellen er, at der kan være andre væsentlige jobkarakteristika, som ikke er medtaget i modellen (Hein, 2019, s. 167). Ud fra denne kritik findes det særligt fordelagtigt at inddrage Ryan og Deci (2000) Selvbestemmelsesteori, der kan supplere Jobkarakteristika modellen, blandt andet med inkluderingen af den sociale dimensions betydning for den indre motivation. Ydermere komplimenterer Ryan og Deci (2000) teori jobkarakteristikaen, jobfeedback, i kraft af deres pointe om, at ledere også kan have en indflydelse, da de kan give feedback på resultaterne af medarbejderens arbejde (Gagne & Deci, 2005, s. 343). De to teorier findes således fordelagtige at anvende i samspil, da de kan supplere hinanden ud fra teoriernes individuelle styrker og kritikpunkter.

Der må dog tages højde for, at ovennævnte teorier begge er udarbejdet for flere årtier siden. I relation til projektets kritiske realistiske tilgang kan det argumenteres, at viden inden for motivationsfeltet ikke kan betragtes som værende definitiv, da feltet kan have udviklet og ændret sig siden teorierne blev udarbejdet (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 22). Til trods for, at der kan argumenteres for, at ovennævnte teorier stadig findes aktuelle og anvendes i nyere tid, findes det hensigtsmæssigt at forholde sig til og inkludere nyere forskning på området, hvorfor Pinks teori blandt andet anvendes.

Pinks (2015) teoretiske udgangspunkt trækker i høj grad på Ryan og Decis Selvbestemmelsesteori, hvortil Pink tilføjer yderligere elementer. Pinks teori kan dog ikke betragtes som værende videnskabelig funderet, hvorfor det kan argumenteres, at teorien heller ikke opnår samme validitet som Hackman og Oldhams samt Ryan og Decis teorier (Hein, 2019, s. 210). Pinks teori kan dog betragtes som værende mere operationaliserbar i praksis, hvilket ydermere fordelagtiggør anvendelsen af denne (Hein, 2019, s. 210).

Ved netop at anvende ovenstående teorier i samspil opnås et bredere teoretisk afsæt til at analysere projektets problemfelt end ved anvendelse af en motivationsteori alene. Derudover kan de tre motivationsteorier alle betragtes som normative teorier, da de overordnet fokuserer på, hvordan medarbejderes indre motivation kan understøttes og fremmes. Hertil kan det argumenteres, at disse normative teorier i højere grad har fokus på kausale sammenhænge, hvilket også er et centralt element i projektets videnskabsteoretiske tilgang. Dette står således i modsætning til teorier inden for det socialkonstruktivistiske felt, hvor der ikke findes en endegyldig sandhed, men alt er konstrueret. Der kan derved argumenteres for, at teorierne bevæger sig inden for samme videnskabsteoretiske ståsted, hvilket i højere grad muliggør, at de anvendes i sammenhæng i projektet.

### 3.5. Hersey & Blanchard - Situationsbestemt ledelse

Hersey & Blanchard (1996) udviklede i 1969 Situationsbestemt Ledelsesteori, som er baseret på den grundlæggende antagelse, at forskellige situationer kræver forskellige ledelsesstile (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 397). Teorien har sidenhen udviklet sig, men den er baseret på tanken om, at der ikke er en universel ledelsesstil, som vil være succesfuld over for alle medarbejdere, hvorfor den sikreste vej til effektiv og succesfuld ledelse er ved at tage udgangspunkt i medarbejderens individuelle behov og dermed graden af parathed (Hersey & Blanchard, 1996, s. 47).

*Parathed* anvendes som begreb til at beskrive graden af villighed og kompetencer, medarbejderen besidder ved udførelsen af arbejdet (Hersey & Blanchard, 1996, s. 46). Det er dermed interaktionen mellem graden af villighed og kompetencer, som bestemmer paratheden (Hersey & Blanchard, 1996, s. 46). *Villighed* er det ene forhold, der er bestemmende for medarbejderens parathed. Villighed består af en kombination af selvsikkerhed, engagement og motivation, hvor en hvilken som helst af disse tre kan være dominerende for medarbejderen (Hersey & Blanchard, 1996, s. 46). Det er dermed vigtigt at pointere, at en medarbejder godt kan være usikker uden nødvendigvis at være umotiveret (Hersey & Blanchard, 1996, s. 46). *Kompetencer* er det andet forhold, som er bestemmende for medarbejderens parathed. Kompetencer bestemmes af mængden af viden, erfaring og påviste evner, som en

medarbejder besidder, når arbejdet skal udføres (Hersey & Blanchard, 1996, s. 46). Det er vigtigt, at dette er evner, som medarbejderen har fået mulighed for at påvise, at vedkommende besidder (Hersey & Blanchard, 1996, s. 46).

Graden af medarbejdernes parathed er afgørende for, hvilken ledelsesstil lederen bør udøve over for den pågældende medarbejder (Hersey & Blanchard, 1996). Hertil præsenterer Hersey & Blanchard (1996) fire ledelsesstile, som bygger på forskellige grader af en støttende- og styrende ledelsesadfærd (Bilag 3; Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 398). Ved en høj grad af parathed, hvor medarbejderen besidder kompetencerne og villigheden, er der i mindre grad behov for at lederen udviser styrende og støttende adfærd over for medarbejderen (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 399). Det betyder, at den mest hensigtsmæssige ledelsesstil er mere delegerende, hvor der overlades mere ansvar til medarbejderen (Guldbrandsen, 1997; Bilag 3). Omvendt vil en lav grad af parathed skabe et behov for en mere instruerende ledelsesstil, hvor lederen giver mere specifikke instruktioner i forhold til, hvordan arbejdsopgaven skal løses (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 398; Bilag 3). Efterhånden som villigheden stiger, men kompetencerne til at løse arbejdsopgaven stadig ikke er til stede, kræver det en mere sælgende ledelsesstil, hvor medarbejderen stadig får hjælp til opgaveløsningen samtidig med, at lederen udviser en mere støttende adfærd (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 398; Bilag 3). Hvis medarbejderen omvendt besidder kompetencerne, men ikke villigheden, skal lederen udøve mere støttende frem for styrende adfærd (Bilag 3). Overordnet er den mest effektive lederstil dermed den, hvor lederen tilfører medarbejderen det, der mangler - hvis medarbejderen mangler villighed, er der fokus på den støttende adfærd og hvis der er mangel på kompetencerne, er der fokus på den styrende adfærd (Guldbrandsen, 1997, s. 5).

Der er kritik rettet mod denne teori, som blandt andet handler om, at teorien forudsætter meget fleksible ledere, der blot kan skifte ledelsesstil uden besvær, hvis der er behov for det (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 399). Derudover kræver teorien også, at lederne er i stand til at finde frem til medarbejdernes parathedsniveau for at kunne agere derefter (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 399). Samtidig kan det være vanskeligt for en leder, hvis der er store variationer i medarbejdernes parathed i et team (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 399). Endnu et kritikpunkt fokuserer på, at en bestemt ledelsesstil kan blive en selvopfyldende profeti ved medarbejderne for eksempel udviser en lav grad af parathed, fordi lederen bliver behandlet sådan (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 399).

Situationsbestemt Ledelsesteori anvendes i projektets anden delanalyse til at belyse, hvordan Bosch kan arbejde med at fremme medarbejdernes motivation. Hertil anvendes teorien som forklarende for,

hvordan medarbejdernes individuelle behov kan have indflydelse på motivationen. Derudover inddrages denne teori ligeledes i en diskussion af fordelene og udfordringerne ved at have et individuelt fokus på medarbejderne i forhold til motivation. Denne ledelsesteori anvendes dermed med henblik på ledelse i forhold til at fremme medarbejderens motivation. Teorien findes således fordelagtigt at anvende i projektet, da den bidrager med et perspektiv på, hvad der kan have indflydelse på medarbejdernes motivation.

04.

# Videnskabsteori & metode

.....

Præsentation og refleksion over projektets  
videnskabsteoretiske- og metodiske tilgang

## 4. Videnskabsteori & metode

Dette kapitel vil præsentere og afdække projektets videnskabsteoretiske udgangspunkt samt metodetilgang, for derigennem at kortlægge, hvordan viden om problemfeltet konstrueres. Hertil præsenteres refleksioner og overvejelser i forhold til anvendelsesmuligheder samt styrker og svagheder ved de valg, der er truffet i processen. Herigennem sikres højere transparens i opgaven (Ankersborg, 2011, s. 69).

### 4.1. Mixed Methods

I projektet anvendes mixed methods, hvilket vil sige, at der både anvendes kvantitativt og kvalitativt data idet projektets primære empiri både består af et spørgeskema og interviews (Mik-Meyer, in press). Denne tilgang diskuteres af flere i litteraturen, både i forhold til de fordele, der er ved denne kombination, men også de udfordringer, der er rent videnskabsteoretisk set. Disse fordele og ulemper præsenteres nedenfor, for derigennem at sikre transparens i de refleksioner, valg og konsekvenser, der er knyttet til denne tilgang.

Formålet med anvendelsen af mixed methods, er at trække på de styrker og svagheder, der er ved henholdsvis en kvalitativ og kvantitativ tilgang (Mik-Meyer, in press, s. 20). Hertil pointerer Dörnyei (2007): "Words can be used to add meaning to numbers and numbers can be used to add precision to words" (s. 45). Mixed methods tilgangen muliggør således kvantitativ data, som kan give præcise og konkrete resultater med et generaliserende sigte samtidig med, at der kan dykkes dybere ned i disse resultater og emnet generelt gennem kvalitativ data (Mik-Meyer, in press; Silverman, in press, s. 7). Ydermere bidrager den kvalitative data til at undersøge den black box, der kan være i den kvantitative data (Silverman, in press, s. 8). Mixed methods tilgangen anses derved som fordelagtig at anvende, da den i højere grad muliggør en mere dybdegående analyse af projektets problemfelt gennem flere forskellige perspektiver og vinkler, hvorfor tilgangen kan understøtte projektets validitet (Mik-Meyer, in press, s. 21).

Der kan dog også fremhæves udfordringer ved en mixed methods tilgang. Disse udfordringer er i høj grad knyttet til det videnskabsteoretiske perspektiv, idet kvantitativ- og kvalitativ metode udspringer af to forskellige paradigmer, hvorfor deres ontologiske og epistemologiske udgangspunkt er forskellige (Mik-Meyer, in press, s. 19). Hertil argumenteres der for, at mixed methods ikke rummer den fundamentale forskel, der er mellem en positivistisk-inspireret kvantitativ metodetilgang og en fortolkende-inspireret kvalitativ metodetilgang (Mik-Meyer, in press, s. 22). Udfordringen hertil er således, at det fænomen, som studeres, ikke er det samme på tværs af de to metodiske tilgange, da de

qua deres forskellige metodiske tilgange tilgår fænomenet på forskellig vis, hvorfor det kan være svært at forene og sammenligne de forskellige metodiske tilgange (Mik-Meyer, in press, 22). Derudover argumenterer Silverman (in press) for, at forskellige metoder kan føre til modstridende resultater, hvilket gør det svært at vurdere, hvad der afspejler virkeligheden (s. 4). Ydermere skaber to datasæt en risiko for, at disse ikke analyseres i dybden. Dette skyldes, at hvis der opleves udfordringer i analysen af et datasæt, kan der være en risiko for, at man kommer til at flytte fokus over på det andet datasæt. Dette kan medføre, at datasættene ikke analyseres tilstrækkeligt i dybden (Silverman, in press, s. 4). Dette kan samtidig også forekomme som følge af, at det er ressourcekrævende at analysere to typer af datasæt (Mik-Meyer, in press, s. 19).

Ud fra ovenstående kan det således argumenteres, at der både er fordele og ulemper ved anvendelsen af mixed methods. Hertil mener vi dog, at der er flere fordele end ulemper, hvorfor denne tilgang anvendes i projektet. Ydermere har projektet udgangspunkt i kritisk realisme. Inden for denne videnskabsteoretiske tilgang kan der både anvendes kvantitative og kvalitative metoder, hvorfor kritisk realisme findes hensigtsmæssigt at tage udgangspunkt i, når vi har begge typer datasæt. Denne videnskabsteoretiske tilgang uddybes nedenfor.

## 4.2. Kritisk realisme

Projektet videnskabsteoretiske udgangspunkt er kritisk realisme, som har ophav i det realistiske paradigme. Dette paradigmes ontologiske udgangspunkt er, at virkeligheden eksisterer uafhængigt af observatøren, hvorfor vores bevidsthed, som observatører, antages ikke at påvirke virkeligheden (Ingemann, 2014, s. 36). Dette ontologiske udgangspunkt bevirker, at der kan observeres en virkelighed, som også kan observeres på samme måde af andre forskere, hvilket står i kontrast til det idealistiske paradigmes overbevisninger (Ingemann, 2014, s. 36).

Kritisk realisme er en nyere position inden for det realistiske paradigme og ligger i forlængelse af kritikken af positivismen (Ingemann, 2014, s. 88). Kritisk realisme tilføjer to væsentlige forhold til realismens ontologiske udgangspunkt (Ingemann, 2014, s. 88). Det første forhold er, at virkeligheden er kompleks, hvorfor den består af mange forskellige lag, sammenhænge og niveauer (Ingemann, 2014, s. 89). Det findes derfor centralt at anskue projektets problemfeltet gennem flere forskellige perspektiver og vinkler, for derigennem i højere grad både at kunne afdække og forklare de forskellige lag, der eksisterer. Det andet forhold er, at virkeligheden er kontekstuel, hvorfor den afhænger af genstandsfeltet og historiske betingelser (Ingemann, 2014, s. 89). Dette bevirker, at projektets problemfelt undersøges ud fra den kontekst Bosch befinder sig i, hvorfor projektets resultater må ses i



relation til denne kontekst. Kritisk realisme adskiller sig fra det realistiske paradigme ved ikke at acceptere, at der er en endegyldig sandhed i og med, at der accepteres grundlæggende fejlbarlighed (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 34). I forlængelse af dette betragtes den sociale verden som menneskeskabt og den kan omskabes af mennesker og derigennem vil virkeligheden altid udvikle sig på uforudsete måder (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 105). Det er dermed umuligt at forudsige fremtiden og man må derfor afgrænse sig til at forklare eksisterende fænomener, hvorfor dette projekts udgangspunkt er at belyse og forklare de eksisterende fænomener, der fremtræder inden for problemfeltet (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 31). Der er ligeledes en bevidsthed om, at projektets resultater ikke kan betragtes som endegyldige, da vores problemfelt og de underliggende fænomener kan ændre sig over tid, fordi virkeligheden hele tiden udvikler sig.

Som tidligere nævnt, anses verden som værende kompleks og kontekstuel inden for kritiske realisme. Det er dermed ikke tilfredsstillende at iagttage verden gennem sansning og søge efter universelle lovmæssigheder, som det realistiske paradigme generelt set advokerer for (Ingemann, 2014, s. 89). I stedet må virkeligheden erkendes ved både at observere og tænke rationelt (Ingemann, 2014, s. 90). Denne metodiske tilgang bevirker derved, at problemfeltet undersøges ved først at observere fænomener gennem primær empiri og hertil påvise eventuelle mønstre og sammenhænge for derefter at søge efter forklaringer på det, der er observeret og beskrevet. Jævnfør den kritiske realistiske tilgang, vil disse fænomener være forårsaget af nogle underliggende mekanismer og strukturer, som ikke er direkte observerbare (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 24). For at kunne forklare de observerede fænomener, må mekanismerne derved afdækkes gennem mere rationel tænkning (Ingemann, 2014, s. 92). Hertil anvendes teori og sekundær empiri til at ræsonnere os frem til forklaringer.

#### **4.2.1. Den transitive- og den intransitive dimension**

Projektets vidensdannelse skal ses i lyset af den transitive og intransitive dimension, som den kritiske realistiske tilgang fremhæver, er væsentlige i forhold til generering af viden (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 22). Den transitive dimension består af viden om verden, herunder teorier og data, som er til stede på et givent tidspunkt (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 21-22). I dette projekt er den transitive dimension den tidligere forskning og teori, der findes i relation til projektets problemfelt. Hertil bidrager undersøgelse af problemfeltet til videreudvikling af den eksisterende viden i den transitive dimension. Den intransitive dimension er det, vi søger at generere viden om, inden for den transitive dimension (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 22). Den intransitive dimension i dette projekt udgøres af problemfeltet og de fænomener, mekanismer og strukturer, der udspiller sig her i forhold til, hvilke påvirkningskræfter der kan have en indflydelse på, hvordan medarbejderne i Bosch motiveres. Det er

denne intransitive dimension, som vi inden for den transitive dimension søger at generere viden om (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 22). Hertil er vi dog opmærksomme på, at fænomener, mekanismer og strukturer, i den intransitive dimension, eksisterer uafhængigt af vores viden om dem, jævnfør den kritiske realistiske tilgang (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 22). Som konsekvens heraf kan disse fænomener, mekanismer og strukturer i den intransitive dimension have ændret sig uden, at viden i den transitive dimension har ændret sig (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 22). Omvendt kan vi samtidig videreudvikle vores viden og forståelse i den transitive dimension uden, at fænomener, mekanismer og strukturer i den intransitive dimension har ændret sig (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 22). De to dimensioner afspejler derfor ikke nødvendigvis hinanden (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 22). Som konsekvens heraf må der tages højde for, at den viden, der genereres i projektet, ikke kan betragtes som en definitiv afspejling af problemfeltet, men den giver et indblik i de fænomener, mekanismer og strukturer, der gør sig gældende på nuværende tidspunkt.

#### 4.2.2. Struktur/aktør dualisme

Inden for kritisk realisme forsøges det at overskride samtlige dualismer for i stedet at have en kompleks helhedsorienteret forståelse med en både/og-tænkning frem for den skarpe enten/eller-tænkning (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 45-46). Dette gælder også i forholdet mellem aktører og strukturer, som er essentielt inden for denne tilgang (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 46). Hertil lægges der vægt på samspillet mellem aktører og strukturer over tid (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 49).

Inden for kritisk realisme er den sociale virkelighed opdelt i to grundlæggende niveauer: aktører og strukturer (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 50). De sociale strukturer er produktet af menneskelige aktiviteter og samtidig har strukturerne en indflydelse på aktørernes handlerum - der er aldrig et tidspunkt, hvor der er strukturer, men ingen aktører eller omvendt (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 50-51). Disse sociale strukturer kan dog påvirkes og omdannes af aktørerne over tid (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 52). Hertil er der en antagelse om, at menneskelig adfærd og samfundsmæssige strukturer spiller sammen og er under konstant udvikling og forandring, hvilket gør en undersøgelse af samfundsmæssige sammenhænge meget kompleks (Ingemann, 2014, s. 96-97). Dette er samtidig rammedannende for forståelsen af projektets udgangspunkt i forskningsfeltet, motivation af generationer, idet individet fødes ind i- og vokser op i en given kontekst på et bestemt tidspunkt i historien, hvilket socialiserer den enkelte. Samtidig er der dog også en antagelse om, at individet har potentialet til at ændre de strukturer og den kontekst, der omgiver den enkelte, ved at udvikle sig i sin egen retning (Ingemann, 2014, s. 95). Ud fra et kritisk realistisk perspektiv betyder den gensidige påvirkning, der er mellem struktur og aktør, at fænomener, mekanismer og strukturer udvikles og

forandres over tid, hvilket tilføjer en usikkerhed til projektets udledninger over tid (Ingemann, 2014, s. 95).

#### 4.2.3. Kritisk realismes metodologi - De tre domæner

Kritisk realisme adskiller sig væsentligt fra andre tilgange inden for realismen med antagelsen om, at virkeligheden indeholder tre domæner: det empiriske-, det faktiske- og det virkelige domæne (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 24). Det empiriske domæne består af erfaringer og observationer, hvortil det pointeres, at disse ikke nødvendigvis afspejler, hvordan tingene virkeligt hænger sammen (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 24). Det faktiske domæne består af alle de fænomener, som finder sted, hvor det virkelige domæne består af de ikke direkte observerbare strukturer og mekanismer, som understøtter de fænomener, der finder sted i det faktiske domæne (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 24). Der er dermed en antagelse om, at virkeligheden ikke kun består af observerbare fænomener, men at den også indeholder et dybt og ikke direkte observerbart domæne. Inden for kritisk realisme sættes derfor fokus på de underliggende mekanismer og strukturer, som forårsager de observerede fænomener på det empiriske og faktiske domæne (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 25).

Kritisk realisme forudsætter, at forskningsprocessen foregår trinvist og lagdelt (Ingemann, 2014, s. 92). I projektet søges det derfor først inden for det empiriske domæne at observere fænomener (Ingemann, 2014, s. 92). Dettles gøres gennem primær empiri, hvor det undersøges, hvad medarbejderne i Bosch motiveres af samtidig med, at der indhentes baggrundsinformation om medarbejderne, som vurderes kan have en indflydelse på motivationen. Dernæst søges det at udvide undersøgelsen ved at påpege tendenser og sammenhænge på tværs af medarbejderne i forhold til, hvad der kan have indflydelse på, hvordan de motiveres, hvilket foregår i det faktiske domæne (Ingemann, 2014, s. 90). Dette undersøges både gennem statistisk analyse af primær kvantitativ data samt primær kvalitative data, hvor der foretages sammenligninger på tværs af disse kvalitative data. Gennem det empiriske og faktiske domæne observeres og systematiseres derved fænomener inden for problemfeltet, som de umiddelbart fremtræder (Ingemann, 2014, s. 91). Jævnfør kritisk realismes epistemologiske udgangspunkt er observation dog ikke tilstrækkeligt, hvorfor vi gennem det virkelige domæne søger at forklare de underliggende mekanismer og strukturer som forårsager de observerede fænomener inden for projektets problemfelt. Da dette ikke direkte kan observeres eller erfares, anvendes teori samt sekundær empiri til at belyse dette (Ingemann, 2014, s. 92). Den tilegnede viden herfra danner grundlag for videre analyse af, hvordan Bosch kan motivere medarbejderne.

Den kritiske realistiske tilgang muliggør således at observere og undersøge sammenhænge og tendenser indenfor problemfeltet samt forklare de underliggende mekanismer og strukturer. Dette ville ikke i samme grad være muligt med udgangspunkt i en anden realistisk videnskabsteoretisk tilgang.

### 4.3. Abduktion

Grundlæggende for projektet er brugen af abduktiv metode. Ud fra Danermark, Ekström, Jakobsen og Karlsson (2002) kan abduktion forklares som: "(...) to move from a conception of something to a different, possibly more developed or deeper conception of it" (s. 91). Formålet med denne tilgang bliver således, at vi gennem projektet bevæger os fra én forståelse af forskningsfeltet, motivation af generationer, til en ny og dybere forståelse af samme felt. Hertil placeres og fortolkes de oprindelige ideer og tanker omkring dette forskningsfelt i en ny ramme med et andet udgangspunkt (Danermark et al., 2002, s. 91). Dette gøres gennem rekontekstualisering, hvor den viden, vi har tilegnet os fra tidligere forskning inden for forskningsfeltet, opstilles i en ny kontekst, hvor det søges at beskrive, forstå og forklare forskningsfeltet ud fra den kontekst Bosch indgår i (Danermark et al., 2002, s. 91). Herigennem tillægges det i forvejen eksisterende forskningsfelt en ny mening og forståelse (Danermark et al., 2002, s. 91). Dette gøres yderligere ved kontinuerligt at genere og videreudvikle viden om forskningsfeltet ved at undersøge problemfeltet ud fra både en teoretisk og empirisk fortolkningsramme. Analyse og fordybelse gennem disse rammer bidrager med nye perspektiver i forhold til de fænomener, mekanismer, strukturer og sammenhænge, der er inden for problemfeltet, hvorigennem vores forståelse og viden udvikles (Danermark et al., 2002, s. 91). Denne kontinuerlige vidensdannelse afspejles i projektets opbygning, som overordnet består af to delanalyser og en diskussion, hvor den viden, vi tilegner os i én del af projektet, giver anledning til videre analyse i den næste del af projektet, hvor problemfeltet undersøges med andre perspektiver.

Der skal dog tages højde for, at forskningsfeltet altid kan rekontekstualiseres på forskellige måder og i forskellige kontekster uden, at det er muligt at afgøre om én er mere sand end en anden (Danermark et al., 2002, s. 92). Som konsekvens heraf, og i relation til projektets transitive dimension, hvor viden ikke kan betragtes værende definitiv, kan projektets udledninger ikke betragtes som endegyldige sandheder (Danermark et al., 2002, s. 92). Ud fra den abduktive tilgang må projektets konklusion således betragtes som en konklusion ud af flere mulige (Danermark et al., 2002, s. 91). Den abduktive metodetilgang giver dog et indblik i forskningsfeltet i den kontekst, det undersøges i. Dette muliggør generering og udvikling af viden gennem en kontinuerlig analyse for derigennem at opnå en dybere viden omkring de fænomener, strukturer, mekanismer og sammenhænge der er inden for dette problemfelt (Danermark et al., 2002, s. 92).

#### 4.4. Empiri

Nedenstående afsnit vil afdække valg og overvejelser i relation til udvælgelse og indsamling af projektets empiri samt reflektere over empiriens styrker og svagheder, for derigennem at sikre højere transparens i projektet. I projektet anvendes metodetriangulering ved inddragelse af både kvantitativt- og kvalitativt primær og sekundær empiri (Andersen, 2019, s. 187). Denne kombination giver mulighed for at anskue problemfeltet ud fra et større empirisk datagrundlag (Andersen, 2019, s. 187). Samtidig kan kvantitativ- og kvalitativ empiri supplere hinanden i forhold til deres styrker og svagheder (Andersen, 2019, s. 187). Kombinationen af disse to typer af empiri muliggør en bredere og mere kvalificeret undersøgelse af problemfeltet, hvilket styrker projektets validitet. I relation til mixed methods tilgangen er det dog væsentligt at påpege, at den kvantitative primære empiri og kvalitative primære empiri anvendes til at belyse problemfeltet ud fra to forskellige perspektiver, hvorfor resultaterne fra de forskellige typer af datasæt ikke direkte kan holdes op mod hinanden. Samtidig er der en opmærksomhed på, at præsentere og bearbejde alt relevant data fra den primære empiri for derigennem at sikre, at begge datasæt analyseres tilstrækkeligt i dybden.

##### 4.4.1. Primær empiri

Den primære empiri består af et kvantitativt spørgeskema samt syv kvalitative interviews med henholdsvis fire fastansatte funktionærer (to millennials og to medarbejdere tilhørende de ældre generationer), to ledere samt en HR-repræsentant i Bosch. Den primære empiri anvendes hovedsageligt til at afdække det empiriske og det faktiske domæne. Den primære empiri anvendes således til at observere og undersøge fænomener inden for problemfeltet i forhold til, hvordan medarbejderne motiveres og hvad der kan have indflydelse herpå. Indsamlingen af den primære empiri samt den overordnede anvendelse illustreres i nedenstående model, som efterfølgende vil uddybes.

| Primær empiri                                                                          | Formål                                                                                                      | Tid                                | Respondenter                                                                                                       | Anvendelse                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Spørgeskema</b><br>Undersøger for syv motivationsfaktorer og syv påvirkningskræfter | Afdække respondenternes baggrund samt i hvilken grad de motiveres af de udvalgte faktorer                   | Udsendt i uge 9 og lukket i uge 10 | Fastansatte funktionærer i Bosch med undtagelse af ledere, elever, graduates, praktikanter og studentermedhjælpere | Delanalyse 1: Der anvendes statistiske metoder for at undersøge for sammenhænge mellem motivationsfaktorerne og påvirkningskræfterne                                                          |
| <b>Interview med HR-repræsentant</b>                                                   | Undersøge hvordan HR arbejder med motivation                                                                | Foretaget i uge 14                 | HR-repræsentant                                                                                                    | Delanalyse 2: Analysere hvordan Bosch arbejder med motivation på nuværende tidspunkt                                                                                                          |
| <b>Interview med ledere</b>                                                            | Undersøge hvordan lederne arbejder med motivation samt hvordan de oplever, at medarbejderne motiveres       | Foretaget i uge 14                 | En leder fra salg i Termoteknik og en leder fra marketing i Power Tools                                            | Delanalyse 2: Analysere hvordan lederne forsøger at motivere medarbejderne og om dette har ligheder med, hvordan medarbejderne motiveres                                                      |
| <b>Interview med medarbejdere</b>                                                      | Undersøge hvordan medarbejderne motiveres samt hvordan de oplever, at HR og lederne arbejder med motivation | Foretaget fra uge 14-17            | To millennials og to fra ældre generationer.                                                                       | Delanalyse 2: Analysere fremhævede motivationsfaktorer, sammenhænge mellem disse og påvirkningskræfterne samt sammenfald og forskelle mellem med medarbejdernes, ledernes og HR's synspunkter |

#### 4.4.1.1. Spørgeskemadesign

Det kvantitative spørgeskema anvendes til at undersøge, hvordan medarbejderne i Bosch motiveres samtidig med, at der indhentes baggrundsinformation om medarbejderne, som vurderes kan have en indflydelse på motivationen. Spørgeskemaet undersøger dermed for, hvilke motivationsfaktorer, der motiverer medarbejderne samt hvilke påvirkningskræfter, der kan have en indflydelse på denne motivation. Spørgeskemaet er udformet som et statistisk single casestudie, som undersøger projektets problemfeltet på det tidspunkt, hvor spørgeskemaet udsendes (Andersen, 2019, s. 139).

Spørgeskemadesignet er baseret på syv spørgsmål, der afdækker påvirkningskræfterne samt 22 udsagn, der afdækker syv udvalgte motivationsfaktorer. Påvirkningskræfterne udvælges ud fra den antagelse, at de kan have en indflydelse på motivationsfaktorerne. Disse påvirkningskræfter omfatter køn, generation, uddannelsesniveau, livsstadie ud fra antallet af hjemmeboende børn, arbejdsområde, anciennitet i Bosch samt erfaring på arbejdsmarkedet (Bilag 4). Motivationsfaktorerne udvælges på baggrund af tidligere forskning, der fremhæver disse som værende motiverende for millennials. Disse motivationsfaktorer er autonomi, feedback, sociale relationer, mening i arbejdet, materielle goder, faglig udvikling og work-life balance. Hertil skal det dog pointeres, at materielle goder er mindre fremtrædende inden for forskningsfeltet, men den er dog stadig inkluderet for derigennem at kunne skelne mellem indre og ydre motivation. Samtidig bidrager denne faktor til, at svarmulighederne i spørgeskemaet i højere grad bliver mere udtømmende, hvilket styrker undersøgelsens validitet.

Som tidligere belyst afdækkes de syv motivationsfaktorer gennem 22 udsagn, hvor der er tre udsagn knyttet til hver af de seks motivationsfaktorer og fire udsagn knyttet til motivationsfaktoren, autonomi. Det skyldes, at autonomibegrebets mange facetter ikke kunne afdækkes med kun tre udsagn. Ved at anvende flere udsagn til at måle det samme, men med variation i formuleringen, er udsagnene i højere grad i stand til at dække motivationsfaktorerne, hvilket styrker spørgeskemaets reliabilitet (Pallant, 2011, s. 97). I spørgeskemaet skal respondenterne forholde sig til i hvilken grad udsagnene har indflydelse på motivation på en skala fra 1-10, hvor 1 = det har ingen indflydelse på motivationen, mens 10 = det har i høj grad en positiv indflydelse på motivationen. Vi har valgt at definere yderpunkterne på skalaen for respondenterne for at imødekomme eventuel tvivl om, hvordan skalaen skal forstås. Vi er dog stadig opmærksomme på, at skalaen forstås og vurderes subjektivt af respondenterne og at der ligeledes kan være en individuel forståelse af, hvordan man tolker afstanden mellem tallene på skalaen, hvilket kan påvirke undersøgelsens validitet (Andersen, 2019, s. 113).

Spørgsmålene i spørgeskemaet er udformet som lukkede spørgsmål, hvilket giver et bedre udgangspunkt for efterbehandling af dataen rent statistisk. Hertil er der dog opmærksomhed på at sikre, at svarmulighederne er udtømmende, således at respondenterne ikke oplever, at der mangler passende svarmuligheder, da dette kan have en negativ effekt på undersøgelsens validitet (Andersen, 2019, s. 207). Derfor har respondenterne også mulighed for at skrive en kommentar til udsagnene relateret til motivationfaktorerne, hvis respondenterne oplever at blive motiveret af andet end det, som udsagnene afdækker. Hertil er der en opmærksomhed på, at der kan være andre motivationsfaktorer, som motiverer medarbejderne samt andre påvirkningskræfter, der kan have indflydelse på motivationen end dem, der medtages i dette spørgeskema.

#### **4.4.1.1.1. Udvalgelse af respondenter**

Spørgeskemaet udsendes til fastansatte funktionærer i Bosch, der er født i 1995 eller før, hvorfor dette afdækker millennial-generationen samt ældre generationer. Derudover afgrænses der fra ledere, elever, praktikanter, studentermedhjælpere og graduates i Bosch. Denne respondentgruppe skal ses i relation til problemfeltets afgrænsning. Spørgeskemaet er sendt til respondenternes arbejdsmail med et link til det digitale spørgeskema. Denne distributionsmetode findes fordelagtig, da respondentgruppen udgør videnarbejdere i Bosch, hvorfor det vurderes, at de alle har internetadgang samt dagligt tjekker deres e-mail.

#### **4.4.1.1.2. Test af spørgeskema**

Inden spørgeskemaet udsendes afprøves det på testpersoner for derigennem at identificere og rette eventuelle fejl, tvetydigheder eller manglende logik i spørgeskemaet, hvilket kan påvirke undersøgelsens validitet (Andersen, 2019, s. 210). Spørgeskemaet blev testet på en gruppe af fem personer, der ikke arbejder i Bosch, men som ligner respondentgruppen i forhold til fordelingen af alder, køn samt erhvervserfaring. Mens testrespondenterne besvarede spørgeskemaet havde de mulighed for at stille spørgsmål samt påpege eventuel tvivl. Efter besvarelsen af spørgeskemaet blev de spurgt ind til, hvordan de forstod spørgsmålene og udvalgte begreber, deres holdning til svarmulighederne og rækkefølgen af spørgsmål (Andersen, 2019, s. 210). Her kom det frem, at der var tvivl blandt testrespondenterne vedrørende de 22 udsagn. Det blev særligt tydeliggjort, at testpersonerne havde svært ved at skelne mellem, hvad der er vigtigt på arbejdet, hvordan arbejdsforholdene er i dag på arbejdspladsen og hvad der decideret motiverer dem. Grundet testrespondenternes tvivl, valgte vi at gøre det tydeligere, hvordan respondenterne skal forholde sig de til 22 udsagn ved at uddybe den forklarende tekst til spørgsmålet og samtidig tilføje to konkrete eksempler.

#### 4.4.1.1.3. Databehandling af spørgeskema

I dette afsnit præsenteres, hvordan vi har behandlet vores data fra spørgeskemaet ved først at gennemgå dataklargøringen og dernæst de statistiske test, der anvendes til at behandle datasættet. De forskellige statistiske test præsenteres nedenfor samt argumenterne for, hvordan og hvorfor disse test anvendes. Resultaterne fra de statistiske test præsenteres og analyseres i projektets første delanalyse. Spørgeskemaet er udarbejdet i spørgeskemasystemet, Qualtrics, hvorefter data overføres til programmerne, Excel og SPSS. I Excel udarbejdes den deskriptive statistik, hvor SPSS bruges til at udføre de resterende statistiske test.

Datasættet fra spørgeskemaet bygger på syv udvalgte påvirkningskræfter samt 22 udsagn omhandlende motivation (Bilag 5). Disse 22 udsagn sammensættes til syv motivationsfaktorer, hvilket uddybes yderligere nedenfor. De syv motivationsfaktorer er metriske variabler, da de måles på en skala fra 1-10, hvor de syv påvirkningskræfter er kategoriske variabler (Bilag 5). Hertil er tre af disse kategoriske variabler inddelt i intervaller, hvilket er påvirkningskræfterne, årstal, anciennitet og erfaring på arbejdsmarkedet (Bilag 5).

#### Dataklargøring

Inden resultaterne fra spørgeskemaet blev overført til Excel og SPSS, foretog vi et gennemsyn af respondenternes besvarelser for at undersøge for ikke færdiggjorte besvarelser. Her opdagede vi, at seks ud af 64 besvarelser ikke var færdiggjorte, hvorfor disse besvarelser ikke var anvendelige og derfor blev fjernet. Efterfølgende blev datasættet overført til Excel, hvor vi først undersøgte for respondenternes besvarelser på det åbne spørgsmål "skriv, hvis der er andet end ovenstående udsagn, der motiverer dig i dit arbejde", hvilket havde det formål, at der muligvis skulle laves en kategorisering af disse besvarelser (Bilag 4; Andersen, 2019, s. 221). Der er i alt fem kommentarer på det åbne spørgsmål og grundet det forholdsvis lave antal af kommentarer, valgte vi ikke at foretage en yderligere kategorisering af svarene (Bilag 5). Ydermere havde respondenterne mulighed for at tilføje en svarmulighed ved spørgsmålet om deres arbejdsområde (Bilag 4). Denne mulighed har kun fire respondenter valgt, hvorfor disse besvarelser heller ikke bliver kategoriseret yderligere (Bilag 5). De vil i stedet blive registreret som "andet" i den efterfølgende behandling af data.

#### Repræsentativitet

Efter dataklargøring undersøges der for om respondenterne i spørgeskemaet er repræsentative for de i alt 195 fastansatte funktionærer i Bosch, som udgør den samlede population (Bilag 1). Heraf har 58 medarbejdere i Bosch besvaret spørgeskemaet, hvilket er en svarprocent på omkring 30%. Denne



svarprocent anses som nogenlunde acceptabel. Det er dog essentielt, at disse 58 respondenter er repræsentative for den samlede population for, at resultaterne fra datasættet kan betragtes som valide.

Ud fra respondenternes svar i spørgeskemaet kan det aflæses, at 64% af respondenterne er mænd og 36% er kvinder, hvilket anses som repræsentativt, da fordelingen af mænd og kvinder i Bosch er henholdsvis 70% og 30% (Bilag 1; Bilag 6). 31% af respondenterne er millennials og 69% er født efter 1982 og dermed er en ældre generation end millennials (Bilag 6). Denne fordeling anses som værende repræsentativ, da omkring 23% af den samlede population er millennials hvoraf omkring 70% er ældre generationer (Bilag 1). Ydermere ses der også en forholdsvis lige fordeling af respondenterne ud fra arbejdsområder, hvor salg, administration og service er de bedst repræsenterede områder, hvilket hænger sammen med, at det også er disse områder, som flest medarbejdere i Bosch arbejder inden for (Bilag 1; Bilag 6). På baggrund af ovenstående anses de 58 respondenter dermed som repræsentative for den samlede population, som udgør i alt 195 fastansatte funktionærer i Bosch.

### Intern konsistens

Datasættet udgør 22 udsagn, hvor mellem tre og fire af disse afdækker en motivationsfaktor. Hertil undersøges der for intern konsistens mellem de udsagn, der afdækker samme motivationsfaktor for at sikre, at disse udsagn alle peger mod faktoren og ikke i modsatte retninger (Pallant, 2011, s. 97). Den interne konsistens mellem udsagnene skal sikre spørgeskemaets reliabilitet (Pallant, 2011, s. 97). Indikatoren for intern konsistens, der anvendes i dette projekt, er Cronbachs alpha. Vi har derfor udregnet Cronbachs alpha for hver motivationsfaktor og de dertilhørende udsagn (Bilag 7). Disse udregninger viser, at Cronbachs alpha for alle motivationsfaktorerne ligger mellem 0,710 og 0,824 (Bilag 7). Ifølge Pallant (2011) er der intern konsistens mellem udsagnene for hver motivationsfaktor, da alle Cronbachs alpha værdier er over 0,7 (s. 97). Derudover kan det også aflæses i alle *Inter-Item Correlation Matrix*, at alle værdierne er positive frem for negative (Bilag 7). Dette indikerer ligeledes, at de tilhørende udsagn rent faktisk måler den pågældende motivationsfaktor (Pallant, 2011, s. 100). Det kan dermed konkluderes, at der intern konsistens mellem udsagnene og de pågældende motivationsfaktorer, hvilket understøtter undersøgelsens reliabilitet.

### Statistiske test

Datasættet består af variabler dækkende over de udvalgte påvirkningskræfter samt variabler dækkende over de 22 udsagn. Datasættet anvendes til at foretage statistiske test og hertil er det nødvendigt at omkode og omforme nogle af de pågældende variabler fra datasættet. Der kodes syv nye variabler dækkende over de tidligere nævnte motivationsfaktorer: work-life balance, autonomi, feedback, faglig

udvikling, mening i arbejdet, materielle goder samt sociale relationer (Bilag 5). Disse kodes på baggrund af de tilhørende udsagns gennemsnitlige værdier (Bilag 5). Ydermere omkodes de to variabler, arbejdsområde og livsstadie, til en ny variabel for hver svarkategori, hvilket gøres ved at foretage en dummy kodning af alle kategorierne (Bilag 5). Der opstår således syv nye variabler, som dækker over arbejdsområde og seks nye variabler, der dækker over livsstadie (Bilag 5). Derudover omkodes variablen, generation, til en dummy variabel bestående af 1 = millennials og 0 = ikke-millennials, da sidstnævnte behandles som en samlet gruppe i projektet (Bilag 5). Disse omkodet variabler anvendes efterfølgende i de statistiske test.

På baggrund af datasættet udarbejdes statistiske test, som præsenteres nedenfor. Samtidig redegøres der for, hvordan resultaterne i hver af disse test skal aflæses, men selve resultaterne uddybes og analyseres først i delanalyse 1. Først beregnes den gennemsnitlige værdi for hver motivationsfaktor samt for hvert udsagn. Dette beregnes både fra alle respondenterne som en gruppe samt separat for grupperne, millennials og ikke-millennials (Bilag 8; Bilag 9). Dette gøres for at belyse, hvad medarbejdernes motiveres af og om der umiddelbart kan identificeres nogle forskelle mellem, hvordan generationerne motiveres. Gennem projektet vil disse gennemsnitlige besvarelser omtales som point på svarskalaen fra 1-10.

Herefter foretages en række statistiske tests. Ved disse forskellige test oplyses en signifikansscore, benævnt p-værdi (Rasmussen, 2013, s. 76). Denne værdi er et udtryk for, hvorvidt resultaterne fra den pågældende test er opstået ved en tilfældighed (Rasmussen, 2013, s. 76). Vi arbejder med et signifikansniveau på 0,05 gennem hele projektet, hvilket betyder, at den accepterede standard for, hvornår resultaterne er signifikante er, når p-værdien er mindre end 0,05 (Rasmussen, 2013, s. 76). Derved er der mindre end 5% sandsynlighed for, at resultatet er opstået ved en tilfældighed (Rasmussen, 2013, s. 76).

Hertil udarbejdes først en *Independent samples t-test* for at undersøge, hvorvidt der er en signifikant forskel mellem, hvordan grupperne millennials og ikke-millennials motiveres. Inden denne test foretages bemærkes det, at antagelserne for at kunne lave en t-test er opfyldt, idet den afhængige variabel er metrisk samtidig med, at respondenterne er tilfældigt udvalgt og udvalgt uafhængigt af hinanden (Pallant, 2011, s. 205). Ydermere er undersøgelsen baseret på et tilstrækkeligt stort antal respondenter til, at fordelingen over besvarelserne ikke nødvendigvis behøves at være normalfordelt (Pallant, 2011, s. 206). Herefter foretages testen, hvortil resultaterne kan aflæses i bilag 10. P-værdierne for *Levene's test for equality of variances* er signifikante, hvorfor resultaterne for *t-test for Equality of*

*Means* aflæses i første linje ved *Equal variances assumed* (Bilag 10; Pallant, 2011, s. 241-242). Her er p-værdien bestemmende for om, der er en statistisk signifikant forskel mellem de to grupper, millennials og ikke-millennials' gennemsnitlige vurderinger af motivationsfaktorerne (Pallant, 2011, s. 242).

Derudover foretages en multipel lineær regressionsanalyse for hver motivationsfaktor for at undersøge om, der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem påvirkningskræfter og den enkelte motivationsfaktor. Hver motivationsfaktor er den afhængige variabel i hver enkelt regressionsanalyse, hvor påvirkningskræfterne fungerer som de uafhængige variabler. Denne test er ligeledes baseret på en række antagelser (Pallant, 2011, s. 150). Nogle af disse antagelser kan tjekkes generelt for alle regressionsanalyserne, hvoraf nogle af antagelserne skal tjekkes for hver enkelt regressionsanalyse. Hertil anses første antagelse om stikprøvens størrelsen som værende opfyldt i kraft af, at undersøgelsens resultater vurderes at være generaliserbare i forhold til resten af populationen, da respondenterne er repræsentative set i forhold til antallet og fordelingen (Pallant, 2011, s. 150). Den anden antagelse fokuserer på multikollinearitet og denne er ligeledes opfyldt, idet der ikke er for høj korrelation mellem de uafhængige variabler eftersom ingen af korrelationerne har en Pearson korrelationskoefficient på over 0,7 (Bilag 11; Pallant, 2011, s. 158). Ydermere opfyldes tredje antagelse omkring outliers, da der ikke er nogen værdier inden for hver af de syv regressionsanalyser, som kan betragtes som ekstreme (Pallant, 2011, s. 151). Dette kan ses i bilag 12, hvor der aflæses maksimum- og minimumværdier for *standardised residuals* og her defineres det som en outlier, hvis værdien falder uden for -3 til 3, hvilket ikke er tilfældet for nogle af værdierne (Bilag 12; Pallant, 2011, s. 159). Den fjerde antagelse handler om normalitet, hvor den afhængige variabel for hver regressionsanalyse skal være normalfordelt. Dette undersøges på baggrund af histogrammer og test for normalitet for alle syv afhængige variabler (Bilag 13). Ud fra histogrammerne og *Shapiro-Wilk* værdien i testen for normalitet, kan det udledes at seks ud af de syv variabler ikke møder antagelsen om normalitet. Det skyldes histogrammerne ikke umiddelbart anses som værende nogenlunde normalfordelt og Shapiro-Wilk værdien i testen for normalitet er under signifikansniveauet på 0,05 (Bilag 13). Autonomi er den eneste variabel med en p-værdi over 0,05 (Bilag 13). For at gøre de resterende afhængige variabler normalfordelte transformeres disse ved hjælp af Templetons (2011) *Two-Step Approach for Transforming Continuous Variables to Normal*. Denne metodes første skridt handler om at transformere den originale data til statistisk uniformitet og ved andet skridt transformeres data yderligere ved brug af *inverse distribution function for normal* (Templeton, 2011, s. 44-45). Ved denne transformation ændrer gennemsnittet og variansen sig stort set ikke fra den originale data, hvorfor fortolkningen af resultaterne i den efterfølgende regressionsanalyse ikke ændrer sig ved brug af den transformeret data (Templeton & Burney, 2017, s. 160). På baggrund af de seks transformeret afhængige variabler

undersøges igen for normalitet gennem histogrammer og test for normalitet (Bilag 14). Hertil kan det udledes, at variablerne er nogenlunde normalfordelte, hvorfor de transformeret variabler anvendes til regressionsanalyserne. Dermed opfyldes nu antagelsen om normalitet for alle syv variabler.

I og med der er en sammenhæng mellem antagelsen om normalitet og femte og sjette antagelse om henholdsvis linearitet og homoskedasticitet, tjekkes de to sidste antagelser på baggrund af de transformeret variabler (Tabachnick & Fidell, 2013, s. 126). Den femte antagelse bygger på, at der skal være et lineært forhold mellem residualerne og den afhængige variabel. Dette undersøges gennem et scatterplot for hver enkelt afhængig variabel, hvortil det udledes, at antagelsen er opfyldt, da formen på scatterplottet er nærmere rektangulært fremfor kurvet (Bilag 15; Tabachnick & Fidell, 2013, s. 127). Den sjette antagelse handler om homoskedasticitet, hvor der skal være nogenlunde samme varians i residualernes for de uafhængige variabler (Pallant, 2011, s. 151). Dette tjekkes gennem scatterplot for hver enkelt afhængig variabel, hvortil det fremgår, at punkterne er fordelt ud over hele grafen for hver variabel, hvorfor antagelsen er opfyldt (Bilag 15; Tabachnick & Fidell, 2013, s. 127).

Da alle seks antagelser for multipel lineær regression er opfyldt, udarbejdes en multiple lineære regression for hver motivationsfaktor. Resultaterne kan aflæses fra bilag 16 til 22. Hver regressionsanalyse består af et sammendrag af den overordnet model, en ANOVA test samt en t-test for hver enkelt uafhængig variabel (Bilag 16-22). Sammendraget af den overordnet model viser en  $R^2$  værdi, der er forklaringsgraden. Denne som fortæller hvor meget de uafhængige variabler, påvirkningskræfterne, tilsammen kan forklare variansen i den afhængige variabel, som er den pågældende motivationsfaktor (Pallant, 2011, s. 160). Ifølge Rasmussen (2013) anses et niveau for forklaringsgraden mellem 10-25% som værende et moderat forhold og et niveau mellem 26-100% som værende et stærkt forhold (s. 76). ANOVA testen viser en p-værdi, der er sigende for om den overordnet model er signifikant. Ved en p-værdi over 0,05 er der ikke en statistiske sammenhæng mellem de uafhængige variabler samlet set og den afhængige variabel. Der kan dog stadig godt være en sammenhæng mellem enkelte af de uafhængige variabler og den afhængige variabel. Dette undersøges der for i t-testen, som afslører om, der er en sammenhæng mellem den afhængige variabel og hver af enkelte uafhængige variabler (Bilag 16-22). Hertil oplyses en betaværdi under kolonnen *Standardised Coefficients* for hver uafhængig variabel (Pallant, 2011, s. 161). Denne værdi siger noget om i hvilken grad den uafhængige variabel har indflydelse på den afhængige variabel, når de resterende uafhængige variabler holdes konstante (Pallant, 2011, s. 161). P-værdien for denne betaværdi er afgørende for om denne indflydelse også er statistisk signifikant (Pallant, 2011, s. 161). Ved en p-værdi på mindre end 0,05 betyder det, at denne uafhængige variabel har en statistisk signifikant indflydelse

på den afhængige variabel (Pallant, 2011, s. 161). Når resultaterne for hver regressionsanalyse aflæses, skal der være en opmærksomhed på, at referencegrupperne for de to variabler, arbejdsområde og livsstadie, er henholdsvis kategorierne, salg og ingen børn. Det betyder, at resultaterne for disse variabler skal fortolkes og aflæses i forhold til disse kategorier.

#### **4.4.1.2. Interviewdesign**

Udover spørgeskemaet består projektets primære empiri, som nævnt, også af syv kvalitative interviews med medarbejdere i Bosch. Hertil foretages der henholdsvis fire interviews med fastansatte funktionærer, som ikke bestrider en lederstilling, to interviews med afdelingsledere samt et interview med en HR-repræsentant. De syv interviews er således fordelt over tre forskellige medarbejdergrupper. Det overordnede formål med disse interviews er at få et indblik i de fænomener, der optræder inden for problemfeltet, ud fra respondenternes forskellige perspektiver. De syv interviews anvendes på to forskellige måder gennem projektet. For det første anvendes de i samspil med resultaterne fra spørgeskemaet til at analysere, hvordan medarbejderne i Bosch motiveres samt, hvilke påvirkningskræfter der kan have indflydelse herpå, hvilket således undersøges ud fra to forskellige perspektiver. Jævnfør projektets mixed methods tilgang giver disse interviews mulighed for at opnå en større forståelse for resultaterne fra spørgeskemaet ved at give en dybere indsigt i fænomener inden for problemfeltet. For det andet anvendes disse interviews også til at undersøge, hvordan HR og ledere arbejder med at fremme medarbejdernes motivationen.

Jævnfør projektets kritiske realistiske tilgang anses interviews som en værdifuld måde til at opnå viden om fænomener inden for problemfeltet (Smith & Elger, 2014, s. 122). Dette skyldes, at interviews giver mulighed for at få adgang til medarbejdernes tanker, holdninger og erfaringer i relation til projektets problemfelt (Smith & Elger, 2014, s. 122). Derigennem opnås et indblik i fænomenerne ud fra forskellige perspektiver. Dog har interviews også nogle begrænsninger, idet de ikke alene udgør et tilstrækkeligt grundlag til at undersøge for kausale sammenhænge, hvorfor projektet også inkluderer et spørgeskema (Smith & Elger, 2014, s. 122). Ved anvendelse af interviews må der ydermere tages højde for faren for forskerbias grundet den personlige informationsindsamling og -behandling (Andersen, 2019, s. 263). Der er derfor en opmærksomhed på at være kritisk og reflektiv omkring udledninger på baggrund af det kvalitative data. Derudover må der også tages højde for, at den indsamlede data for hvert interview kan være præget af den kontekst respondenterne befinder sig i og kan tale ud fra samt de interesser respondenterne har og synes er spændende at italesætte, hvilket kan påvirke validiteten af dataen (Smith

& Elger, 2014, s. 122). Dette er dermed et forhold vi som interviewere skal være opmærksomme på og kritiske over for i anvendelsen af interviewene (Smith & Elger, 2014, s. 122). Hertil bidrager interviews med flere medarbejdergrupper til at opnå både en bredere og dybere indsigt i fænomenerne ud fra flere forskellige kilder, hvilket kan øge validiteten af de resultater, der udledes på baggrund af den indsamlede data (Smith & Elger, 2014, s. 122).

De syv interviews med medarbejdere i Bosch er bygget op som semistrukturerede interviews, hvor temarammen for disse interviews er bestemt på forhånd (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 55). Det skyldes, at vi som interviewere har en viden om problemfeltet inden disse interviews foretages, men samtidig er vi interesseret i de nye perspektiver, som respondenterne kan tilføre problemfeltet (Andersen, 2019, s. 196). Vi har dermed en eksplorativ tilgang, men med en række udvalgte temaer på forhånd, som vi ønsker, at respondenterne skal reflektere over (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 55-56). Som konsekvens heraf kan der være andre temaer inden for respondentens kontekst, som kunne være relevante og spændende at undersøge, men som ikke belyses da respondentens afdækning kan blive begrænset af temarammen.

Inden disse interviews udarbejdes en interviewguide til hver medarbejdergruppe med emner inden for temarammen, som ønskes belyst samt forslag på åbne spørgsmål, der afdækker disse emner (Bilag 23; Bilag 24; Bilag 25). Spørgsmålene afdækkes dog ikke nødvendigvis i den pågældende rækkefølge, dette kan ændre sig efter, hvordan interviewet forløber og hvordan respondenterne svarer. Der er dog en vis standardiseringsgrad inden for hver medarbejdergruppe, hvilket vil sige, at respondenter inden for hver medarbejdergruppe så vidt muligt udsættes for de samme emner og herunder spørgsmål (Andersen, 2019, s. 175). Denne standardiseringsgrad gør i højere grad respondenternes udtalelser sammenlignelige. Ligesom spørgeskemaet, inkluderer interviewguiden for medarbejdere, som ikke er ledere, også spørgsmål, der afdækker baggrundsinformation om respondenterne (Bilag 25). Det skyldes vurderingen af, at dette kan have en indflydelse på, hvordan den pågældende respondent motiveres. Samtidig muliggør det også sammenligninger og analyser på tværs af interviewene (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 58).

Hvert interview foretages som enkeltmandsinterviews frem for fokusgruppeinterviews. Dette skyldes, at det anses som relevant, at respondenterne ikke forholder sig til hinandens oplysninger og holdninger, hvilket kan ses i lyset af, at motivation er en individuel følelse og kan derfor være noget meget forskelligt fra person til person (Andersen, 2019, s. 197). Alle syv interviews er foretaget som telefoninterviews, da alle medarbejderne i Bosch arbejder hjemmefra, hvilket skyldes den nuværende samfundsmæssige situation med Covid-19. Covid-19 har derfor betydet, at det ikke har været muligt at foretage ansigt-til-ansigt interviews som ellers først var intentionen. På trods af dette har det dog stadig været muligt at

foretage interviewene over Skype, men kun med lyd og ikke video (Gillham, 2005, s. 105). Fravalg af video skyldes, at respondenterne ikke havde denne mulighed, hvorfor alle interviews kun har været baseret på lyd. Telefoninterview fremfor ansigt-til-ansigt interviews har medført nogle udfordringer (Gillham, 2005, s. 103). Den største udfordring udspringer af de manglende non-verbale elementer, som er en stor del af ansigt-til-ansigt kommunikation (Gillham, 2005, s. 103). Dette kan være ansigtsudtryk og blikke, der for eksempel kan indikere respondentens frustrationer eller tvivl over et spørgsmål, hvorfor det manglende non-verbale element ikke giver os mulighed for at reagere på eventuel tvivl (Gillham, 2005, s. 103). Det manglende non-verbale ved et telefoninterview kan også have indvirkning på respondentens refleksive proces, da det vurderes at tavshed under et telefonmøde kan skabe en følelse af akavethed, som ikke vil forekomme ved et ansigt-til-ansigt møde. Det kan bevirke, at respondenterne ikke bruger den nødvendige reflekstid, men svarer hurtigere på spørgsmålene for at overkomme denne tavshed, hvilke kan påvirke validiteten af deres udtalelser. Muligheden for at foretage telefoninterviews har dog bevirket, at det stadig har været muligt at afholde de planlagte interviews og derved indsamle den kvalitative primære empiri, som er afgørende for projektet.

Derudover er vi også været opmærksomme på de eventuelle konsekvenser Covid-19 kan have for respondenternes besvarelser. Dette kan for eksempel være, at respondenterne oplever en stigende jobusikkerhed og frustration over, at arbejdet ikke kan udføres på samme måde som tidligere grundet det daglige hjemmearbejde. Det vurderes, at dette kan påvirke respondenternes svar. Der er således en opmærksomhed på, at den kontekst som respondenterne befinder sig i på nuværende tidspunkt kan have en indvirkning på deres udtalelser og derved projektets resultater.

De skildringer og perspektiver interviewene giver sættes i relation til- og i forlængelse af projektets andre datakilder, herunder resultaterne fra spørgeskemaet (Smith & Elger, 2014, s. 120). Derudover anvendes resultaterne fra spørgeskemaet som baggrundsviden, når interviewguiden udarbejdes samt når selve interviewene udføres.

#### **4.4.1.2.1. Udvalgelse af respondenter**

Som tidligere belyst foretages der i alt syv interviews med medarbejdere i Bosch - en HR-repræsentant, to afdelingsledere og fire fastansatte funktionærer, som ikke besidder en lederstilling. Hver af disse respondenter er udvalgt på baggrund af nogle udvælgelseskriterier. Udvælgelseskriteriet for HR respondenter var, at denne respondent kan være en repræsentant for HR-afdelingen og hertil besidder viden om afdelingens tiltag og arbejde med at fremme motivation. Formålet med interviewet med en HR-repræsentant er dermed at få HR's ekspertviden om bestemte implementeret tiltag og overvejelser

vedrørende motivation samt få et indblik i udfordringerne og mulighederne ved disse tiltag (Pawson & Tilley, citeret i Smith & Elger, 2014, s. 120).

Respondenterne til leder- og medarbejderinterviews er udvalgt af vores HR-kontaktperson i Bosch på baggrund af en række udstukket udvælgelseskriterier. Vores HR-kontaktperson har dermed udvalgt mulige respondenter ud fra vores udvælgelseskriterier, som vi efterfølgende har kontaktet. Udvalgelseskriteriet for de to ledere er, at disse skal arbejde i hver deres afdeling og dermed være daglig leder over for forskellige arbejdsområder. På samme måde som interviewet med HR, er formålet med lederinterviews også at få deres ekspertviden om emnet samt deres indblik i, hvordan de selv samt HR arbejder med motivation (Pawson & Tilley, citeret i Smith & Elger, 2014, s. 120). Lederne kan dermed give et indblik i, hvordan de har oplevet bestemte HR-tiltag og dermed også samarbejdet mellem lederne og HR. Ydermere kan interviews med lederne give indblik i, hvordan de oplever, at medarbejderne i deres afdeling bliver motiveret samt hvordan samspillet mellem lederne og medarbejderne fungerer i forhold til, at fremme medarbejdernes motivation. Det kan dog argumenteres, at disse tre interviews med HR og lederne kun kan afdække et perspektiv af problemfeltet, fordi deres erfaring og viden vil være begrænset af den specifikke kontekst der omgiver dem, hvorfor anvendelsen af disse interviews alene kan give et snævert og ensidigt resultat (Pawson & Tilley, citeret i Smith & Elger, 2014, s. 120). Samtidig kan det også pointeres, at det sjældent er ledelsen som ved mest om, hvad der egentlig foregår i virksomheden, hvorfor der også inddrages fire interviews med fastansatte funktionærer i Bosch, som ikke besidder en lederstilling (Pawson & Tilley, citeret i Smith & Elger, 2014, s. 120).

Udvælgelseskriterierne for medarbejderinterviews er baseret på en nogenlunde lige fordeling af respondenterne ud fra køn, generation og afdeling. Især en lige fordeling af respondenterne ud fra generation anses som vigtigt, da projektets fokus er på millennials over for ældre generationer. Der foretages dermed interviews med to millennials og to fra den ældre generation. Derudover har vi forsøgt at opnå en nogenlunde lige fordeling af respondenterne på baggrund af køn samtidig med, at respondenterne tilhører forskellige afdelinger. Formålet med disse fire interviews er at opnå viden om, hvordan de bliver motiveret, hvorfor de bliver motiveret på denne måde og hvordan lederne samt HR understøtter dette. De fire fastansatte funktionærer er nemlig de respondenter, der bedst kan give et indblik i effekten af Boschs tiltag og arbejde med at fremme motivation, hvilket kan styrke validiteten af de udledninger der laves på baggrund af interviewene (Pawson & Tilley, citeret i Smith & Elger, 2014, s. 121).



Vi er dog opmærksomme på, at de udvalgte respondenter kun kan udtale sig ud fra den kontekst vedkommende indgår i samt dennes personlige erfaringer i relation til problemfeltet. Hertil må der tages højde for, at respondenterne ikke kan betragtes som repræsentative for medarbejdergrupperne, hvorfor deres udtalelser ikke kan generaliseres. Gennem interviewene kan vi dog udvikle den viden der er i den transitive dimension ved at få et indblik i de fænomener, der optræder i den intransitive dimension.

#### **4.4.1.2.2. Databehandling af interview**

Efter interviewene afholdes foretages en databehandling og -klargøring inden de anvendes til analyse. Hertil er alle interviews optaget for derefter at transskribere dem, således at de struktureres til en form, der er egnet til nærmere analyse (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 238). Interviewene transskriberes ordret, således at alt hvad respondenterne udtaler nedskrives. Transskriberingen bliver således talesprogsstil (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 239). Der er dog mindre fravigelser fra dette, for at undgå meningsforstyrrelser samt gøre det nemmere at læse. Hertil undlades det at nedskrive påbegyndte sætninger, der ikke afsluttes samtidig med, at der foretages mindre grammatiske justeringer i sætninger i forhold til ordopstilling. Ydermere medtages ordlyde ikke (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 239). Da interviewene ikke anvendes til ordrette beskrivelser med henblik på sproganalyse, men har til formål at afdække respondenternes perspektiv på problemfeltet, vurderes det, at ovenstående fravigelser ikke vil have en væsentlig indflydelse på validiteten (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 246). Det skal derudover fremhæves, at det vi som interviewere siger er angivet med fed i transskriberingen. Det resterende er respondentens udtalelser. Undervejs i projektets analyse henvises der til interviewene ved at henvise til det pågældende bilag for transskriberingen af interviewet samt de linjer, hvor udtalelserne ses, hvilket gøres gennem forkortelsen L.

Efter transskribering af samtlige interviews kodes disse, for derigennem at skabe et overblik over tekstmaterialet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 261). Hertil foretages en begrebsstyret kodning, hvor der på forhånd er udvalgt en række begrebsforankret temaer, der fungerer som koder (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 262). Disse koder er primært udvalgt med udgangspunkt i eksisterende teori i relation til forskningsfeltet og de tematikker der vurderes relevante for projektets to delanalyser samt diskussion. Koderne knytter således hovedsageligt an til de motivationsfaktorer og påvirkningskræfter, som også indgår i spørgeskemaet. Hver af disse koder tildeles en farve, som anvendes til at overstrege sætninger eller hele afsnit i de transskriberede interviews, som knytter an til den pågældende kode. I bilag 26 ses disse farvekoder. Dette bidrager til at identificere og tydeliggøre forskellige udtalelser gennem interviewet i forhold til de relevante tematikker i projektet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 262).

Derudover muliggør denne kodning i højere grad sammenligninger på tværs af interviews med henblik på kortlægning af ligheder og forskelle (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 264). Denne kodning giver således bedre forudsætninger for en dybdegående analyse med inddragelse af alt det empiriske materiale, der er relevant for emnet.

#### **4.4.2. Sekundær empiri**

I projektet inddrages kvalitativ og kvantitativ sekundær empiri. Den sekundære empiri anvendes både til at understøtte projektets primære empiri samt belyse problemfeltet ud fra andre perspektiver for således at bidrage med ny viden.

Den kvalitative empiri udgøres blandt andet af forskningsartikler inden for forskningsfeltet, motivation af generationer. Hertil har forskningsartiklerne dannet grundlag for, hvordan millennials og ældre generationer anskues og defineres i projektet. Derudover har resultaterne fra disse artikler bidraget til, hvilke motivationsfaktorer der primært sættes fokus på i projektets primære empiri. Ydermere bidrager forskningsartiklerne til at uddybe og forklare de eventuelle sammenhænge, der kan identificeres i den primære empiri. Samtidig inddrages forskningsartiklerne til at illustrere ligheder og forskelle mellem den eksisterende forskning og projektets udledninger. Ydermere anvender projektet enkelte nyhedsartikler til at give et nyt og andet perspektiv på problemfeltet i forhold til at forstå og forklare de fænomener der identificeres og undersøges. Herigennem bidrager disse nyhedsartikler således med et samfundsperspektiv på problemfeltet. Den kvalitative empiri udgøres også af virksomhedsinformation om Bosch, som primært stammer fra virksomhedens egen hjemmeside og dermed er produceret af virksomheden selv. Denne sekundære empiri anvendes til at få en viden om virksomhedens forretningsområder og til at beskrive virksomhedens globale og nationale struktur. Ydermere inddrages rapporter om Bosch-koncernen, udarbejdet af koncernen selv, som muliggør en belysning af den forretningsmæssige kontekst Bosch indgår i og agerer ud fra.

Den kvantitative data består af statistik om medarbejderne i Bosch, som er modtaget fra HR i Bosch. Denne data udgøres af en opdeling af medarbejderne i Bosch ud fra deres alder, køn og afdeling. Dette data anvendes til at vurdere repræsentativiteten af spørgeskemaets respondenter.

Inddragelsen af sekundær empiri findes fordelagtigt, idet det muliggør et væsentlig bredere empirisk afsæt, end ved anvendelse af primær empiri alene. Hertil bidrager den sekundære empiri ydermere til at forklare fænomener, mekanismer, strukturer og sammenhænge, der kan være inden for problemfeltet og som jævnfør den kritiske realistiske tilgang ikke kan forklares ud fra den primære

empiri alene. Derudover er der i forvejen genereret meget viden om motivation af millennials og generationer generelt, hvorfor det opleves meningsfuldt at inkludere denne viden og reflektere over den. Derigennem skabes et bedre afsæt for at videreudvikle den eksisterende forskning inden for forskningsfeltet, frem for at risikere at gentage denne forskning, hvis det ikke blev inkluderet i projektet. Dette understøtter ydermere den kontinuerlige vidensdannelse der sker undervejs i projektet ud fra den abduktive tilgang. I relation til projektets kritiske realistiske udgangspunkt er der dog en opmærksom på, at den viden der er genereret og allerede eksisterer inden for den transitive dimension ikke nødvendigvis afspejler den intransitive dimension. Hertil kan fænomener, mekanismer, strukturer og sammenhænge i denne dimension have udviklet og ændret sig efter der blev udviklet viden herom (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 22). Som konsekvens heraf må vi derfor være reflektive og kritiske i forhold til de pointer og resultater den sekundære empiri udleder.

Ydermere må vi i anvendelsen af den sekundære empiri være opmærksomme på, at det er udarbejdet i en anden kontekst og med et andet formål end dette projekt (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 123). Som konsekvens heraf må der tages højde for, at der er en risiko for, at udledninger fra den sekundære empiri er forvrænget i forhold til empiriens oprindelige hensigt og mening, hvilket kan påvirke opgavens validitet.

#### 4.5. Etik

Gennem udarbejdelsen af projektet har vi søgt at efterleve de tre centrale principper i det danske kodeks for integritet i forskning: ærlighed, gennemsigtighed og ansvarlighed (Andersen, 2019, s. 318). Vi har særligt været opmærksomme på disse principper i indsamlingen af den primære empiri i Bosch. Hertil blev spørgeskemaet distribueret på mail til de relevante medarbejdere i Bosch. I denne mail har vi lagt vægt på at være ærlige og gennemsigtige i forhold til spørgeskemaets anvendelse, hvorfor der informeres om, hvad projektet handler om og dermed også, hvordan spørgeskemaet skal anvendes i den kontekst. Samtidig er respondenterne i denne mail blevet gjort opmærksom på, at HR i Bosch får indsigt i de overordnede resultater dog med 100% anonymitet. Dette fremgår ligeledes i starten af selve spørgeskemaet, hvilket i højere grad sikrer respondenternes kendskab til dette forhold. Hertil bidrager anonymiteten samt det, at HR kun vil få indsigt i de samlede resultater, til at besvarelsen af spørgeskemaet formentlig ikke vil have negative konsekvenser for den enkelte respondent. Der lægges ydermere vægt på ansvarlig forskning gennem databehandling og -analyse, hvor der er en opmærksomhed på ikke at fremstille dataen på en måde, der kan give et forvrænget billede af virkeligheden (Andersen, 2019, s. 319). Dette gøres blandt andet ved at sikre gennemsigtighed i forhold

til besvarelsesprocenten samt refleksivitet omkring, hvordan dataudtræk præsenteres og anvendes i projektet.

I udførelsen af de syv interviews lægges vægt på at være ærlige og gennemsigtige i forhold til formålet med og anvendelsen af det pågældende interview (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 61). I den indledende kontakt med hver respondent, er de på e-mail blevet informeret om interviewets formål, anvendelse af interviewet, anonymitet ved deltagelse samt den forventet længde af interviewet. Respondenterne informeres om, at anonymiteten kun dækker over deres navn, da information om køn, alder, stilling og afdeling vil være synlig, hvilket til en vis grad går ud over anonymitet. Hertil oplyses det, at HR også vil få indsigt i projektet og hertil analysen, hvori udtræk fra interviews vil indgå. I samme e-mail informeres respondenterne om, hvor projektet påtænkes at blive publiceret samt, hvem der har adgang til dette (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 61). Ydermere er der fokus på at sikre ansvarlig forskning i udvælgelsen og anvendelsen af citater i projektet. Da citater tages ud fra deres oprindelige kontekst i interviewsituationen og placeres i projektets kontekst, er der her en opmærksomhed på at udvælge og anvende disse citater på en måde, så de ikke forvrænges i forhold til den oprindelige kontekst (Andersen, 2019, s. 319). Ovennævnte bidrager ydermere til, at vi gennem vores rolle som forskere kan sikre en så neutral og fuldstændig undersøgelse af problemfeltet som muligt, med kontrollerede, validerede og præcise data (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 120). Samtidig er der løbende gennem projektet fokus på at være gennemsigtige i forhold til de metoder, der anvendes til at drage konklusioner ud fra (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 120).

#### **4.6. Analysetilgang**

Nedenstående vil præsentere fremgangsmåden for projektets analyse. Herunder vil samspillet mellem teori, empiri og videnskabsteori beskrives for derigennem at sikre overblik og transparens i forhold til analysens strukturering. Problemformuleringen besvares gennem tre dele: to delanalyser, som hver er inddelt i yderligere afsnit, samt en diskussion. Disse tre dele vil hver især belyse forskellige perspektiver på problemfeltet. Samtidig vil udledninger fra hver af de forskellige dele bidrage til videre analyse i projektets efterfølgende dele, hvor problemfeltet placeres i en ny ramme, både empirisk og teoretisk, og undersøges derved gennem et andet perspektiv. Udledningerne fra projektets dele anvendes således i forlængelse af hinanden og danner grundlag for yderligere analyse, som derigennem vil videreudvikle vores viden om problemfeltet, hvilket endvidere afspejler projektets abduktive tilgang.

#### 4.6.1. Delanalyse 1

Projektets første delanalyse har til formål at analysere, hvordan medarbejderne i Bosch motiveres og hvilken indflydelse generationsforskelle har på motivationen i forhold til andre påvirkningskræfter. Dette undersøges med udgangspunkt i det udarbejdede kvantitative spørgeskema, der agerer som empirisk ramme for den første delanalyse. Denne delanalyse er inddelt i tre afsnit.

Hertil vil det første afsnit undersøge, hvordan medarbejderne motiveres med udgangspunkt i de udvalgte motivationsfaktorer, som indgår i spørgeskemaet. Dertil inddrages de tre motivationsteorier fra Ryan og Deci (2000), Hackman og Oldham (1980) samt Pink (2015), som tilsammen anvendes til at forklare og forstå, hvorfor medarbejderne kan motiveres af de givne faktorer. Teorierne kan, som tidligere nævnt, derigennem understøtte hinanden, da de i samspil bidrager til at give et bredere teoretisk afsæt i forhold til at belyse medarbejdernes motivation.

Andet afsnit har til formål at undersøge, om der er en signifikant forskel mellem, hvordan henholdsvis millennials og ældre generationer motiveres, med henblik på at vurdere, hvorvidt generationsforskelle har en indflydelse på motivationen. Dette undersøges gennem statistisk bearbejdning af det empiriske datasæt. Hertil inkluderes sekundær empiri i form af tidligere forskning inden for forskningsfeltet, for derigennem at vurdere og sammenholde undersøgelsens resultater inden for problemfeltet med tidligere forskningsresultater. Jævnfør projektets kritiske realistiske tilgang findes det dog ikke tilstrækkeligt blot at observere og undersøge, om generationerne motiveres forskelligt, hvorfor det også søges at forklare de udledte resultater. Da dette ikke umiddelbart kan observeres ud fra spørgeskemaet, inddrages motivationsteori og sekundær empiri, hvoraf sidstnævnte udgøres af nyhedsartikler samt tidligere forskning inden for forskningsfeltet, til at forklare resultaterne.

Tredje afsnit vil undersøge, hvilke påvirkningskræfter, der har indflydelse på medarbejdernes motivation. Ud fra en statistisk databehandling undersøges, hvilken indflydelse udvalgte påvirkningskræfter har på udvalgte motivationsfaktorer med henblik på at kortlægge eventuelle sammenhænge på tværs af datamaterialet. På samme vis som i andet afsnit, søges det efterfølgende at forklare de udledte resultater. Dette belyses og forklares gennem sekundær empiri i form af forskningsartikler inden for forskningsfeltet. Ud fra dette afsnit placeres problemfeltet således i ny ramme og med et andet udgangspunkt for undersøgelse. Jævnfør projektets abduktive tilgang bidrager dette således med nye perspektiver på, hvordan problemfeltet kan forstås og forklares. Slutteligt reflekteres over resultaterne fra delanalyse 1 i forhold til den tidligere forskning inden for forskningsfeltet.

Sammenlagt kan delanalyse 1 medvirke til at forstå og forklare, hvilken indflydelse generationen har på medarbejdernes motivation i forhold til andre påvirkningskræfter. Dette skaber fundament for videre analyse af problemfeltet.

#### 4.6.2. Delanalyse 2

Delanalyse 2 har til formål at videreudvikle den tilegnede viden fra delanalyse 1 gennem nærmere undersøgelse af medarbejdernes motivation ud fra kvalitativ primær empiri, hvilket er udgangspunktet for delanalyse 2. Derigennem søges det at opnå en dybere indsigt i, hvilken indflydelse generationsforskelle og andre påvirkningskræfter kan have på medarbejdernes motivation samt hvordan dette kan påvirke Boschs arbejde med at fremme motivationen. Delanalyse 2 er inddelt i to afsnit.

I forlængelse af udledninger fra projektets delanalyse 1, vil første afsnit i delanalyse 2 undersøge, hvilke aspekter, ved de enkelte motivationsfaktorer, der opleves motiverende samt hvorvidt generationen eller andre påvirkningskræfter har en indflydelse herpå. Der dykkes således dybere ned i de enkelte motivationsfaktorer end i projektets delanalyse 1. Dette afsnit har udgangspunkt i de foretaget kvalitative interviews, som muliggør et dybere indblik i medarbejdernes motivation. Ydermere inddrages de tre motivationsteorier til at understøtte den primære empiri ved at forklare og skabe forståelse for den måde medarbejderne motiveres på. Det kvalitative data anvendes således i forlængelse af resultater fra projektets kvantitative data, hvilket medfører en mere dybdegående analyse af problemfeltet, hvilket muliggøres gennem projektets anvendelse af mixed methods.

Andet afsnit vil undersøge, hvilken betydning fremhævede påvirkningskræfter, fra forrige afsnit, har for Boschs arbejde med at fremme medarbejdernes motivation. Dette undersøges ved at sammenholde de kvalitative interviews med hinanden samt med udledninger fra projektets tidligere analyser. Dertil inddrages motivationsteori og Situationsbestemt ledelsesteori til at understøtte og forklare medarbejdernes motivation. Samspillet mellem empiri og teori bidrager endvidere til at belyse, hvordan Bosch kan arbejde med at fremme motivationen under en hensyntagen til påvirkningskræfterne. Det skal pointeres, at der i dette afsnit i mindre grad skelnes mellem millennials og ældre generationer i forhold til arbejdet med at fremme motivationen, da det findes mere relevant at behandle medarbejderne som en samlet gruppe. Dette beslutes på baggrund af den vidensdannelse, der sker undervejs i projektet, hvilket endvidere fremhæver projektets abduktive tilgang.

#### 4.6.3. Diskussion

På baggrund af udledninger fra tidligere analyser i forhold til, hvordan Bosch kan arbejde med at fremme medarbejdernes motivation, vil det i denne del diskuteres, hvilke fordele og udfordringer, der kan være knyttet hertil, set i lyset af virksomhedens forretningsmæssige kontekst. Hertil inddrages de kvalitative interviews, sekundær empiri i form af rapporter fra Bosch samt elementer fra teori om kontekstens betydning for organisatorisk ageren, hvilket tilfører nye perspektiver inden for problemfeltet. I relation til projektets kritiske realistiske tilgang betragtes problemfeltet som komplekst, hvortil kombinationen af de forskellige perspektiver kan bidrage til at give et større indblik i- og forståelse for den kompleksitet, der ligger i motivation af medarbejderne i Bosch.

05.

# Analyse & diskussion

---

Analyse og diskussion af motivation i Bosch



## 5. Analyse & diskussion

Dette kapitel består af to delanalyser samt en diskussion. Delanalyse 1 og 2 vil belyse, hvordan medarbejderne i Bosch motiveres samt, hvilken indflydelse generationsforskelle kan have på motivationen i forhold til andre påvirkningskræfter. Derudover vil delanalyse 2 også belyse, hvordan dette kan påvirke virksomhedens arbejde med at fremme medarbejdernes motivation. På baggrund af de udledte resultater vil det afslutningsvis diskuteres, hvilke fordelene og udfordringer, som arbejdet med at fremme medarbejdernes motivation kan medføre set i lyset af virksomhedens forretningsmæssige kontekst.

### 5.1. Delanalyse 1

Første delanalyse vil undersøge, hvordan medarbejderne i Bosch motiveres samt hvilke påvirkningskræfter, der kan have indflydelse på motivation. Dette undersøges med udgangspunkt i projektets spørgeskema, hvortil de tre motivationsteorier inddrages.

#### 5.1.1. Motivation af medarbejderne

I dette afsnit analyseres, hvordan medarbejderne i Bosch motiveres. Dette gøres med udgangspunkt i spørgeskemaet og herunder de syv udvalgte motivationsfaktorer. Hertil tages udgangspunkt i de udregnede gennemsnit for hver motivationsfaktor.

Spørgeskemaet undersøger om medarbejderne motiveres af syv udvalgte motivationsfaktorer. På baggrund af 58 respondenters svar ses en overordnet tendens til, at medarbejderne motiveres af de udvalgte faktorer (Bilag 8). Dette vurderes på baggrund af, at gennemsnittet for hver motivationsfaktor er omkring 7-8 på skalaen fra 1-10, hvilket indikerer, at faktorerne har en væsentlig indflydelse på medarbejdernes motivation (Bilag 8). Derudover kan det også aflæses på *skewness faktoren*, at dataen har en klar venstre skævhed, hvilket ydermere afspejler, at medarbejderne generelt tildeler spørgeskemaets udsagn høje point, på skalaen fra 1-10 (Bilag 8). Samtidig kan det aflæses, at faglig udvikling og work-life balance er de to motivationsfaktorer med det højeste gennemsnit på henholdsvis 8,05 og 8,01 point på skalaen fra 1-10 (Bilag 8). Det betyder dermed, at medarbejderne i høj grad motiveres af at udvikle deres faglige kompetencer samt have en balance mellem arbejdslivet og privatlivet. De resterende motivationsfaktorer, autonomi, feedback, sociale relationer, materielle goder og mening i arbejdet har dog næsten ligeså høje gennemsnit, da disse er mellem 6,91 og 7,51 (Bilag 8). Dette indikerer dermed, at medarbejderne i Bosch motiveres af de udvalgte motivationsfaktorer. Nedenfor gennemgås hver motivationsfaktor enkeltvis, hvortil relevant motivationsteori inddrages til at understøtte faktorerens indflydelse på motivationen.

#### 5.1.1.1. Autonomi

Autonomi er en af de syv motivationsfaktorer, som har en indflydelse på medarbejdernes motivation, hvilket kan understøttes af Hackman & Oldham (1980), Ryan & Deci (2000) samt Pink (2015). Disse teoretikere fremhæver autonomi som en central faktor for den indre motivation, da det blandt andet giver en følelse af at have ansvar for arbejdets resultater, hvilket antages at være motiverende (Hackman & Oldham, 1980, s. 74). Autonomi, som motivationsfaktor, afdækkes af fire udsagn i spørgeskemaet, som er udformet efter Pinks (2015) autonomibegreb og hans opdeling af autonomi i fire elementer (s. 108; Bilag 4). Disse fire elementer dækker følelsen af autonomi, som ifølge Pink (2015) opstår, når medarbejderne selv styrer, hvad de gør, hvornår de gør det, hvordan de gør det og hvem de gør det sammen med (s. 225). Hertil bygger tre af de fire udsagn på frihed og kontrol over egne arbejdsopgaver samt hvornår og hvordan disse skal løses (Bilag 8). Dette fremhæver Jobkarakteristika modellen og Selvbestemmelsesteorien også som betydningsfulde elementer inden for autonomi som motivationsfaktor (Hackman & Oldham, 1980, s. 81; Ryan & Deci, 2000, s. 70). Disse tre udsagn har i højere grad en indflydelse på motivationen end det fjerde udsagn, som afdækker friheden til at sætte sit eget team, idet sidstnævnte har et væsentligt lavere gennemsnit på 5,5 point (Bilag 8). Det kan skyldes, at det element udsagnet repræsenterer, er det mindst udviklet element af de fire, som Pink fremhæver (Pink, 2015, s. 121). Det er således ikke sikkert, at medarbejderne har haft mulighed for selv at vælge sit eget team, hvorfor de ikke reflekterer over, hvorvidt det at arbejde i et selvorganiseret team kan være mere tilfredsstillende og motiverende end at arbejde i et team, der er sammensat af lederne.

#### 5.1.1.2. Work-life balance

Work-life balance er ydermere en motivationsfaktor, som har indflydelse på medarbejdernes motivation. I spørgeskemaet afdækkes denne faktor af to udsagn, som handler om, hvordan medarbejderen kan tilpasse arbejdsdagen, så der er balance mellem privatlivet og arbejdslivet samt et udsagn, der omhandler muligheden for fleksible løsninger såsom fleksible arbejdstider og muligheden for at arbejde hjemmefra (Bilag 8). Balancen mellem privatlivet og arbejdslivet kan kobles til den tidligere beskrevet motivationsfaktor, autonomi. Hertil fremhæver Hackman & Oldham (1980) og Pink (2015), at medarbejderne motiveres af muligheden for selv at planlægge arbejdet og dermed selv bestemme, hvornår arbejdsopgaver løses. Dette kan ydermere sættes i relation til work-life balance, da denne motivationsfaktor ligeledes er centreret omkring frihed i arbejdet, hvilket jævnfør Hackman & Oldham (1980) og Pink (2015) er motiverende. Udsagnene, der afdækker work-life balance, har hver et gennemsnit på omkring 8 point, hvorfor work-life balance, som tidligere belyst, er en af de faktorer, som medarbejderne i Bosch i høj grad motiveres af. Hertil er der dog en indikation af, at der kan være

forskel på, om det er fleksible arbejdstider eller muligheden for at arbejde hjemmefra, der virker motiverende i forhold til udsagnet om fleksible løsninger. Dette udspringer af en medarbejders kommentar: "(..) at arbejde hjemmefra er ikke motiverende for mig." (Bilag 5). Selvom medarbejderen har skrevet denne kommentar, har vedkommende alligevel vurderet udsagnet "Der er mulighed for fleksible løsninger (f.eks. fleksible arbejdstider, arbejde hjemmefra eller lignende)" til 7 point. Dette indikerer, at denne medarbejder motiveres af fleksible løsninger dog ikke af muligheden for hjemmearbejde (Bilag 5). Work-life balance motiverer således medarbejderne i Bosch, der er dog en indikation af, at dette kan udspringe af forskellige aspekter af work-life balance.

#### **5.1.1.3. Faglig udvikling**

Faglig udvikling er den faktor, som i højest grad motiverer medarbejderne sammenlignet med de resterende seks motivationsfaktorer, da denne faktor har det højeste gennemsnit på omkring 8 point (Bilag 8). I spørgeskemaet afdækkes faglig udvikling af tre udsagn centreret omkring udvikling af faglige kompetencer, udfordrende arbejdsopgaver samt læring på arbejdet (Bilag 8). Der kan argumenteres for, at medarbejderne i høj grad motiveres af alle tre aspekter af faglig udvikling, da ingen af udsagnene er mere fremtrædende end de andre grundet forholdsvis ens gennemsnit mellem disse udsagn (Bilag 8). Dette kan understøttes af Ryan & Deci (2000) samt Pink (2015), der omtaler faglig udvikling som henholdsvis kompetencefølelse og mestring med et fokus på, hvordan tilpas svære udfordringer bidrager til faglig udvikling (Ryan & Deci, 2000, s. 70; Pink, 2015, s. 134). Jævnfør Jobkarakteristika modellen kan det høje gennemsnit på omkring 8 point for faglig udvikling også være et udtryk for, at medarbejderne har et behov for at udvikle sig, hvilket er vigtigt for den indre motivation (Hackman & Oldham, 1980, s. 87). Det skyldes, at hvis medarbejderen sidder i en stilling med et højt motivationspotentiale vil et behov for udvikling fremme den indre motivation (Hackman & Oldham, 1980, s. 85).

#### **5.1.1.4. Feedback**

Feedback er den motivationsfaktor med det laveste gennemsnit på 6,91 og dermed den faktor, som medarbejderne i laveste grad motiveres af sammenlignet med de resterende seks faktorer (Bilag 8). Ud fra et gennemsnit på næsten 7, på en skala fra 1-10, kan det dog argumenteres, at feedback stadig er motiverende for medarbejderne. Feedback afdækkes gennem tre udsagn i spørgeskemaet, som omhandler feedback fra lederen henholdsvis under igangværende opgaver, feedback fra lederen efter opgaven er udført samt anerkendelse fra lederen for arbejdsindsatsen (Bilag 8). Dette kan kobles til det tidligere beskrevet begreb, kompetencefølelse, som er en del af Selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci, 2000, s. 70). Feedback kan være en vigtig faktor, i forhold til om medarbejderen føler sig

kompetent og er sikker på sine egne evner, når arbejdsopgaver skal løses. Det skyldes, at positiv feedback bidrager til, at medarbejderen oplever at være kompetent (Ryan & Deci, 2000, s. 70). Modsat kan negativ feedback mindske medarbejderens opfattelse af at være kompetent og kan derigennem underminere den interne motivation (Gagne & Deci, 2005, s. 332). Ifølge Selvbestedmelsesteorien er feedback dermed en vigtig faktor, i forhold til at skabe kompetencefølelse hos medarbejderen for derigennem at øge den indre motivation. Disse to motivationsfaktorer kan dermed ses i kombination, da feedback kan bidrage til at fremme den faglige udvikling.

#### **5.1.1.5. Mening i arbejdet**

Mening i arbejdet har et gennemsnit på omkring 7,5 point, hvorfor medarbejderne ligeledes motiveres af at have mening i deres arbejde (Bilag 8). Der kan argumenteres for, at der findes forskellige måder et arbejde kan virke meningsfuldt på. I spørgeskemaet afdækkes mening i arbejdet med tre udsagn, der omhandler, hvordan medarbejderen oplever, at arbejdsindsatsen gør en forskel, hvordan arbejdsindsatsen bidrager til virksomhedens overordnet formål samt hvordan arbejdsopgaver er i overensstemmelse med medarbejderens personlige værdier (Bilag 8). Selvom medarbejderne generelt set motiveres af mening i arbejdet, giver resultaterne fra spørgeskemaet dog en indikation af, at det er særligt motiverende, når arbejdsindsatsen gør en forskel (Bilag 8). Dette kommer til udtryk ved, at gennemsnittet for dette udsagn næsten er 1 point højere end de resterende to udsagn (Bilag 8). Det forholdsvis høje gennemsnit for motivationsfaktoren, mening i arbejdet, kan, jævnfør Hackman & Oldham, (1980) skyldes, at den indre motivation vil fremmes, hvis det arbejde medarbejderen udfører opleves som værende meningsfuldt og af værdi for andre. Ud fra Pink (2015) kan det ydermere argumenteres, at den indre motivation fremmes, når arbejdet har et formål for medarbejderen selv eller i en større sammenhæng.

#### **5.1.1.6. Sociale relationer**

Sociale relationer har et gennemsnit på 7,5 point og der kan dermed argumenteres for, at denne faktor er motiverende for medarbejderne (Bilag 8). Sociale relationer afdækkes i spørgeskemaet gennem tre udsagn, der omhandler forholdet til kollegaerne, hyppig sociale interaktion med kollegaerne samt det sociale arbejdsmiljø. Ud fra de tre udsagns gennemsnit kan det udledes, at medarbejderne motiveres af at have et godt forhold til deres kollegaer, men de motiveres ikke i samme grad af at have hyppig social interaktion med dem (Bilag 8). Dette kan indikere, at det sociale arbejdsmiljø samt forholdet til kollegaerne er vigtigt, hertil opleves hyppig kontakt med kollegaerne dog ikke i samme grad motiverende for medarbejderne. Det er dog vigtigt at pointere, at hyppig social interaktion stadig har indflydelse på medarbejdernes motivation blot i mindre grad end de to resterende udsagn (Bilag 8).

Samtidig kommer vigtigheden af sociale relationer også til udtryk i spørgeskemaet gennem to kommentarer fra to forskellige medarbejdere: "Arbejder bedst i åbent kontorlandskab. Motiveres af at være sammen med kollegaerne. At arbejde hjemmefra er ikke motiverende for mig." og "(..) Mina kollegor motiverar mig (..)" (Bilag 5). Det forholdsvis høje gennemsnit for motivationsfaktoren sociale relationer kan understøttes af Selvbestemmelsesteorien, der inddrager socialt tilhørsforhold som et grundlæggende behov, der har indflydelse på oplevelsen af indre motivation (Ryan & Deci, 2000, s. 71). Hertil motiveres medarbejderne af at have et godt forhold til kollegaerne, hvilket er med til at skabe en sikker og tryk relationel base, som ifølge Selvbestemmelsesteorien er vigtig for den indre motivation (Ryan & Deci, 2000, s. 71).

#### **5.1.1.7. Materielle goder**

Materielle goder er den eneste af de udvalgte motivationsfaktorer, som det kan argumenteres afdækker ydre motivation frem for indre motivation (Gagne & Deci, 2005). Materielle goder har et gennemsnit på omkring 7 point og på samme vis som de resterende motivationsfaktorer, kan der herigennem argumenteres for, at medarbejderne motiveres af materielle goder (Bilag 8). Materielle goder afdækkes gennem tre udsagn, der omhandler høj løn, økonomisk bonus samt muligheden for anden økonomisk personalegode såsom firmabil og mobiltelefon (Bilag 8). Selvom medarbejderne generelt set motiveres af materielle goder, giver spørgeskemaresultaterne dog en indikation af, at økonomiske personalegoder er mindre motiverende end de resterende udsagn, idet at gennemsnittet for dette udsagn er mere end 1 point højere end de resterende to udsagn (Bilag 8). Jævnfør Ryan og Deci (2000) kan tilstedeværelsen af ydre motivation, dog medføre, at den indre motivation undermineres (s. 71). Der kan dog argumenteres for, at dette ikke gør sig gældende for medarbejderne i Bosch, da spørgeskemaresultaterne indikerer, at medarbejderne både motiveres af faktorer, der knytter sig til den indre og ydre motivation. Hertil kan det argumenteres, at de dog i højere grad motiveres af de faktorer, der er knyttet til den indre motivation, da gennemsnittet for fem ud af de resterende seks faktorer er højere end gennemsnittet for faktoren, materielle goder (Bilag 8). Dette kan jævnfør Pink (2015) skyldes, at medarbejderne har en oplevelse af, at deres løn passer til deres niveau, hvorfor materielle goder i mindre grad vil være motiverende i forhold til de faktorer, der knytter sig til den indre motivation. Dette betyder dog ikke, at medarbejdere, der i højere grad motiveres af faktorer, der fremmer den indre motivation, foragter eller afviser materielle goder, hvilket spørgeskemaresultaterne også afspejler (Pink, 2015, s. 93). Jævnfør Ryan og Deci (2000) kan det være fordelagtigt, at medarbejderne er indre motiveret, da de vil have større interesse i selve arbejdet, øget performance og kreativitet, i forhold til medarbejdere, der i højere grad er ydre motiveret (s. 69). Ydermere kan det argumenteres, at indre motiveret medarbejdere vil udrette mere på lang sigt end

ydre motiveret medarbejdere, hvorfor det kan være fordelagtigt for Bosch, at medarbejderne i højere grad motiveres af faktorer, der er knyttet til den indre motivation (Pink, 2015, s. 93).

Ud fra ovenstående afsnit kan det udledes, at medarbejderne generelt set motiveres af alle de udvalgte motivationsfaktorer, autonomi, work-life balance, faglig udvikling, feedback, mening i arbejdet, sociale relationer og materielle gode. Hertil kan det fremhæves, at faglig udvikling og work-life balance er de faktorer, som er mest motiverende.

### 5.1.2. Generationens indflydelse på medarbejdernes motivation

Foregående analyse udledte, at medarbejderne i Bosch motiveres af de syv udvalgte motivationsfaktorer. I dette afsnit analyseres, hvilken indflydelse generationsforskelle har på, hvordan medarbejderne i Bosch motiveres. På baggrund af data fra spørgeskemaet udregnes gennemsnittet for hver motivationsfaktor for hver af grupperne, millennials og ældre generationer. Dette anvendes til at analysere eventuelle forskelle mellem millennials og ældre generationer i forhold til, hvordan de motiveres. Dernæst udarbejdes en *independent samples t-test* for at analysere om disse eventuelle forskelle i gennemsnittene er statistisk signifikante. Hertil forklares analysens resultater ud fra motivationsteori samtidig med, at disse resultater holdes op imod tidligere forskning inden for forskningsfeltet.

Ud fra de beregnede gennemsnit for hver motivationsfaktor for henholdsvis millennials og ældre generationer, kan det udledes, at millennials i højere grad motiveres af faktorerne, feedback, faglig udvikling og sociale relationer. Derudover kan der argumenteres for, at materielle goder i samme grad motiverer millennials og ældre generationer, idet gennemsnittene for denne motivationsfaktor er tilnærmelsesvis ens (Bilag 9). Millennials har i gennemsnit givet motivationsfaktoren, feedback, 7,5 point hvor ældre generationer i gennemsnit har givet denne faktor cirka 6,5 point. På baggrund heraf kan der argumenteres for, at millennials i højere grad motiveres af feedback (Bilag 9). Særligt feedback fra lederen, når arbejdsopgaver er udført, har større indflydelse på millennials motivation sammenlignet med ældre generationer (Bilag 9). Millennials motiveres ligeledes i højere grad af faglig udvikling og sociale relationer sammenlignet med ældre generationer, men disse forskelle mellem generationerne er dog kun på omkring 0,5 point, hvorfor denne forskel ikke er ligeså markant (Bilag 9). Work-life balance, autonomi og mening i arbejdet motiverer i højere grad ældre generationer end millennials, men der er dog ligeledes også kun en forskel i gennemsnittene mellem generationerne for på omkring 0,5 point (Bilag 9). I relation til motivationsfaktoren, autonomi, kan der dog fremhæves nogle større forskelle mellem gennemsnittene for de udsagn, der afdækker denne faktor (Bilag 9).

Ansvar for egne opgaver uden tæt supervision fra lederen samt muligheden for at kunne vælge de kollegaer, som man arbejder sammen med under arbejdsopgaver og projekter har større indflydelse på ældre generationers motivation sammenlignet med millennials (Bilag 9). I relation til motivationsfaktoren, mening i arbejdet, kan det ydermere udledes, at ældre generationer i højere grad motiveres af at have arbejdsopgaver, der er i overensstemmelse med personlige værdier sammenlignet med millennials (Bilag 9).

Det kan udledes, at der er nogle forskelle mellem, hvordan millennials og ældre generationers motiveres, på baggrund af gennemsnittene for hver motivationsfaktor for hver af grupperne, millennials og ældre generationer. Dog kan det ud fra *independent samples t-test* udledes, at disse forskelle mellem generationerne ikke er statistisk signifikante, idet p-værdien for hver af de syv motivationsfaktorer er over signifikansniveauet på 0,05 (Bilag 10). Det kan dermed udledes, at der ikke er en statistisk signifikant forskel mellem, hvordan millennials og ældre generationer motiveres ud fra de udvalgte motivationsfaktorer. Dog kan det udledes, at der optræder en statistisk signifikant forskel mellem generationerne ved to udsagn, som afdækker hver deres motivationsfaktor, da p-værdien for disse udsagn er under signifikansniveauet på 0,05 (Bilag 10). Det ene udsagn afdækker motivationsfaktoren, autonomi, hvortil det kan udledes, at ældre generationer i højere grad end millennials motiveres af at have ansvar for egne arbejdsopgaver uden tæt supervision fra lederen (Bilag 9; Bilag 10). Det andet udsagn afdækker motivationsfaktoren, mening i arbejdet, hvortil det kan udledes, at ældre generationer i højere grad end millennials motiveres af at have arbejdsopgaver, der er i overensstemmelse med personlige værdier (Bilag 9; Bilag 10).

Det kan dog udledes, at der ikke er en statistisk signifikant forskel mellem, hvordan millennials og ældre generationer motiveres ud fra de udvalgte motivationsfaktorer. Dette kan ses i relation til tidligere analyse, hvor det blev udledt, at alle medarbejderne motiveres af de udvalgte motivationsfaktorer. Både millennials og ældre generationer motiveres således på samme måde. Dette kan forklares med udgangspunkt i Ryan og Deci (2000), Hackman og Oldham (1980) samt Pink (2015), hvis teorier er baseret på en grundantagelse om, at den indre motivation afhænger af nogle grundlæggende behov, som alle medarbejderne besidder. I dette perspektiv vil alle medarbejdere således motiveres ens, idet disse grundlæggende behov gør sig gældende for alle medarbejderne, uanset hvilken generation, de tilhører.

Som tidligere nævnt motiveres både millennials og ældre generationer af de udvalgte motivationsfaktor. Dette kan ses i relation til tidligere forskning, inden for forskningsfeltet, som også

fremhæver, at millennials motiveres af faktorerne, dog uden en sammenligning med andre generationer (Bolser & Gosciej, 2015; Kubátová & Kubelková, 2014; Calk & Patrick, 2017). Ovenstående analyse fremhæver dog også, at det ikke kun er millennials, der motiveres af faktorerne, men også de ældre generationer, hvorfor der ikke kan identificeres en generationsforskel i forhold til motivation. Dette kan således indikere, at generationsforskelle ikke har en indflydelse på, hvordan medarbejderne i Bosch motiveres. Inden for projektets problemfelt kan millennials således ikke ansues som en unik generation i forhold til, hvordan de motiveres, hvilket dele af den tidligere forskning, der er centreret omkring millennials, ellers advokerer for. Dog undersøger enkelte forskningsartikler, ligesom nærværende projekt, også for om generationsforskelle har en indflydelse på motivationen (Gertsson et al., 2018). Hertil konkluderer Gertsson et al. (2018), at millennials i højere grad motiveres af sociale relationer, feedback samt materielle goder sammenlignet med andre generationer, hvilket således er modstridende med ovenstående udledninger (Gertsson et al., 2018, s. 102). I relation hertil må der dog tages højde for, at projektets kontekst kan have en indflydelse på ovenstående resultater, hvilket kan være afgørende for, at resultaterne adskiller sig fra tidligere forskningsresultater inden for forskningsfeltet. Gertsson et al. (2018) fremhæver dog, at forskellen i motivation ikke nødvendigvis skyldes generationen, men kan eksempelvis også skyldes erfaring (Gertsson et al., 2018, s. 102). Dette kan indikere, at der kan være andre påvirkningskræfter end generationen, der har indflydelse på motivationen. Hertil påpeger andre undersøgelser, at det i højere grad er de mere individuelle forhold end generationen, der er bestemmende for motivationen (Wong, Gardiner, Lang & Coulon, 2008, s. 888). Det fremhæves ydermere i samfundsdebatten, at generationen ikke opleves som det mest relevante at fokusere på i forhold til motivation, da det blandt andet argumenteres, at adfærd og behov ikke kan fastlægges blot ud fra, hvilken generation den enkelte tilhører (Egstrup, 2020). Det afhænger i højere grad af det enkelte individ samtidig med, at det pointeres, at alle præges af den tid, de lever i (Egstrup, 2020). Ud fra dette perspektiv er det således i højere grad de begivenheder og hændelser, der sker lige nu, som påvirker medarbejderne frem for dem, der forekom under opvæksten. Dette kan således understøtte analysens resultater, hvor det udledes, at der ikke er en statistisk signifikant forskel mellem, hvordan generationerne motivativeres.

Ud fra ovenstående kan det udledes, at der ikke er en statistisk signifikant forskel mellem, hvordan millennials og ældre generationer motiveres. Dette kan indikere, at generationsforskelle ikke har en indflydelse, hvordan medarbejderne motiveres. Dette kan skyldes, at der kan være andre påvirkningskræfter, som i højere grad end generationen, har indflydelse på motivationen.



### 5.1.3. Andre påvirkningskræfters indflydelse på medarbejdernes motivation

Forrige analyse udledte, at generationsforskelle ikke har en statistisk signifikant indflydelse på medarbejdernes motivation. I forlængelse heraf vil det i nærværende afsnit analyseres, hvilke påvirkningskræfter der kan have en indflydelse på medarbejdernes motivation. Dette undersøges med udgangspunkt i de foretagne regressionsanalyser for hver motivationsfaktor, som er udarbejdet på baggrund af spørgeskemaet. Disse regressionsanalyser belyser sammenhængen mellem den enkelte motivationsfaktor og påvirkningskræfterne, køn, generation, uddannelsesniveau, livsstadie ud fra antallet af hjemmeboende børn, arbejdsområde, anciennitet i Bosch samt erfaring på arbejdsmarkedet. Nedenfor gennemgås de væsentligste resultater for hver af de syv regressionsanalyser, hvorefter eventuelle tendenser og sammenhænge, der går på tværs af resultaterne fra hver regressionsanalyse, belyses og forklares i et opsamlende afsnit.

#### 5.1.3.1. Autonomi

Ud fra denne regressionsanalyse kan forklaringsgraden aflæses til 27,3%, hvilket betyder, at de syv påvirkningskræfter tilsammen kan forklare 27,3% af variansen i de point medarbejderne giver autonomi, som motivationsfaktor (Bilag 16). Derudover kan det udledes, at der ikke er en statistisk signifikant sammenhæng mellem de syv påvirkningskræfter til sammen og hvorvidt medarbejderne motiveres af autonomi (Bilag 16). Dette udledes på baggrund af f-testen, som afslører at p-værdien for denne test er over signifikansniveauet på 0,05, hvorfor der ikke er en sammenhæng (Bilag 16). Dog kan påvirkningskræfterne, når de betragtes individuelt, stadig have en indflydelse på om medarbejderne motiveres af autonomi. Hertil afslører t-testen, at køn er den eneste påvirkningskraft, der har en statistisk signifikant indflydelse, da p-værdien for denne påvirkningskraft er under 0,05 (Bilag 16). Der kan dermed observeres en sammenhæng mellem medarbejdernes køn og hvorvidt de motiveres af autonomi. Hertil kan det ydermere udledes, at kvinder i højere grad motiveres af autonomi end mænd, da det ud fra t-testen kan aflæses, at kvinder vurderer autonomi 1,4 point højere på en skala fra 1-10 end mænd (Bilag 16). Da gennemsnittet for autonomi, som tidligere nævnt, er relativt højt, kan der dog argumenteres for at både mænd og kvinder motiveres af dette, kvinder motiveres blot i højere grad (Bilag 8). Køn kan således betragtes som en påvirkningskraft, der har en indflydelse på, hvorvidt medarbejderne motiveres af autonomi.

#### 5.1.3.2. Work-life balance

Ud fra denne regressionsanalyse kan forklaringsgraden aflæses til 38,9%, hvilket betyder, at de syv påvirkningskræfter tilsammen kan forklare 38,9% af variansen i de point medarbejderne giver work-life balance, som motivationsfaktor (Bilag 17). Derudover kan det udledes, at der ikke er en statistisk

signifikant sammenhæng mellem de syv påvirkningskræfter til sammen og hvorvidt medarbejderne motiveres af work-life balance (Bilag 17). Dette udledes på baggrund af f-testen, som afslører, at p-værdien for denne test er over signifikansniveauet på 0,05, hvorfor der ikke er en sammenhæng (Bilag 17). Dog kan påvirkningskræfterne, når de betragtes individuelt, stadig have en indflydelse på om medarbejderne motiveres af work-life balance. Hertil afslører t-testen, at det at være medarbejder inden for arbejdsområderne, administration samt service, sammenlignet med arbejdsområdet, salg, har en statistisk signifikant indflydelse på, hvorvidt medarbejderne motiveres af work-life balance (Bilag 17). Det udledes på baggrund af p-værdierne for disse to arbejdsområder, som er under signifikansniveauet på 0,05 (Bilag 17). Der kan dermed observeres en sammenhæng mellem, det at arbejde inden for disse to arbejdsområder og hvorvidt medarbejderne motiveres af work-life balance. Hertil kan det ydermere udledes, at medarbejdere inden for administration og service i mindre grad bliver motiveret af work-life balance end medarbejdere inden for salg. Dette aflæses ud fra t-testen, som afslører, at medarbejdere inden for administration vurderer work-life balance 1,6 point lavere end medarbejdere inden for salg (Bilag 17). Det aflæses ligeledes, at medarbejdere inden for service vurderer work-life balance 2,4 point lavere end medarbejdere inden for salg (Bilag 17). Ud fra ovenstående kan det udledes, at arbejdsområderne, administration og service, sammenlignet med salg, kan betragtes som påvirkningskræfter, der har en indflydelse på, hvorvidt medarbejderne motiveres af work-life balance.

#### **5.1.3.3. Faglig udvikling**

Regressionsanalysen for faglig udvikling afslører, at forklaringsgraden for denne regression er 29,4% (Bilag 18). Dette betyder, at de syv påvirkningskræfter tilsammen kan forklare 29,4% af variansen i de point medarbejderne giver faglig udvikling, som motivationsfaktor (Bilag 18). Derudover kan det fremhæves, at der ikke er en statistisk signifikant sammenhæng mellem de syv påvirkningskræfter tilsammen og hvorvidt medarbejderne motiveres af faglig udvikling (Bilag 18). Dette ses ud fra p-værdien i f-testen, som er over signifikansniveauet på 0,05 (Bilag 18). Det kan ydermere udledes, at ingen af de syv påvirkningskræfter hver for sig har en statistisk signifikant indflydelse på om medarbejderne motiveres af faglig udvikling (Bilag 18). Dette fremgår af t-testen, som viser, at p-værdierne for påvirkningskræfterne er over signifikansniveauet på 0,05 (Bilag 18). Der kan således ikke observeres nogle sammenhænge mellem påvirkningskræfterne og faglig udvikling, da påvirkningskræfterne ikke har en indflydelse på, hvorvidt medarbejderne motiveres af faglig udvikling.

#### **5.1.3.4. Feedback**

Ud fra denne regressionsanalyse aflæses forklaringsgraden til 43%, hvorfor de syv påvirkningskræfter tilsammen kan forklare 43% af variansen i de point medarbejderne giver feedback, som motivationsfaktor (Bilag 19). Jævnfør Rasmussen (2013) indikerer denne relativt høje forklaringsgrad, at der er en stærk sammenhæng mellem påvirkningskræfterne og variansen i motivationsfaktoren (s. 76). Det kan ydermere udledes, at der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem de syv påvirkningskræfter samlet set i forhold til, hvorvidt medarbejderne motiveres af feedback (Bilag 19). Dette kan aflæses ud fra f-testen, idet p-værdien for denne test er under signifikansniveauet på 0,05, hvilket betyder, at der er en sammenhæng (Bilag 19). Derudover afslører t-testen at påvirkningskræfterne, køn, det at have hjemmeboende børn over 18 år, sammenlignet med ikke at have børn, samt det at arbejde inden for service sammenlignet med salg har en statistisk signifikant indflydelse på, hvorvidt medarbejderne motiveres af feedback (Bilag 19). Disse påvirkningskræfter er signifikante, da p-værdierne for hver af dem er under signifikansniveauet på 0,05, hvilket fremgår af t-testen (Bilag 19). Dermed kan der observeres en sammenhæng mellem medarbejdernes køn, det at have hjemmeboende børn over 18 år samt det at arbejde inden for service og, hvorvidt medarbejderne motiveres af feedback. Hertil kan det ydermere aflæses ud fra t-testen, at kvinder i højere grad end mænd motiveres af feedback, da de vurderer feedback 1,6 point højere (Bilag 19). Derudover motiveres medarbejdere, der har hjemmeboende børn over 18 år i mindre grad af feedback sammenlignet med medarbejdere, der slet ikke har børn, da de vurderer feedback 2,6 point lavere (Bilag 19). Samtidig kan det aflæses, at medarbejdere der arbejder inden for service sammenlignet med salg i mindre grad motiveres af feedback, da de vurderer feedback 1,8 point lavere (Bilag 19). Ud fra ovenstående kan det således udledes, at medarbejdernes køn, det at have hjemmeboende børn over 18 år, sammenlignet med ikke at have børn, samt det at arbejde inden for service sammenlignet med salg, kan betragtes som påvirkningskræfter, der har en indflydelse på, hvorvidt medarbejderne motiveres af feedback.

#### **5.1.3.5. Mening i arbejdet**

Regressionsanalysen for mening i arbejdet afslører en forklaringsgrad på 43%, hvilket betyder, at de syv påvirkningskræfter tilsammen kan forklare 43% af variansen i de point medarbejderne giver motivationsfaktoren, mening i arbejdet (Bilag 20). Ifølge Rasmussen (2013) indikerer denne relativt høje forklaringsgrad, at der er en stærk sammenhæng mellem påvirkningskræfterne og variansen i motivationsfaktoren (s. 76). Ydermere kan det udledes, at der er en statistisk signifikant sammenhæng mellem de syv påvirkningskræfter tilsammen og hvorvidt medarbejderne motiveres af mening i arbejdet (Bilag 20). Dette udledes på baggrund af f-testen, som afslører, at p-værdien for denne test er under signifikansniveauet på 0,05, hvorfor der er en sammenhæng (Bilag 20). Derudover afslører t-testen, at påvirkningskræfterne, køn, erfaring og det at være medarbejder inden for arbejdsområdet,

administration, sammenlignet med salg, har en statistisk signifikant indflydelse på, hvorvidt medarbejderne motiveres af mening i arbejdet (Bilag 20). Dette udledes på baggrund af p-værdierne for disse tre påvirkningskræfter, som er under signifikansniveauet på 0,05 (Bilag 20). Der kan dermed observeres en sammenhæng mellem medarbejdernes køn, erfaring samt det at arbejde inden for arbejdsområdet, administration, i forhold til hvorvidt medarbejderne motiveres af mening i arbejdet. Hertil kan det udledes, at kvinder i højere grad motiveres af mening i arbejdet end mænd, da det ud fra t-testen kan aflæses, at kvinder vurderer denne motivationsfaktor 1,3 point højere end mænd (Bilag 20). Ydermere kan det udledes, at jo flere års erfaring medarbejderne har i jo højere grad motiveres de af mening i arbejdet (Bilag 20). I spørgeskemaet er påvirkningskraften, erfaring, inddelt i intervaller ud fra antal års erfaring (Bilag 5). I relation til dette, kan det ud fra t-testen aflæses, at når erfaringen stiger med en enhed, hvilket vil sige et interval, øges medarbejdernes vurdering af motivationsfaktoren, mening i arbejdet, med 0,62 point (Bilag 20). Derudover kan det også udledes, at medarbejdere inden for administration i mindre grad motiveres af mening i arbejdet end medarbejdere inden for salg (Bilag 20). Dette aflæses ud fra t-testen, som afslører, at medarbejdere inden for administration vurderer mening i arbejdet 1,5 point lavere end medarbejdere inden for salg (Bilag 20). Ud fra ovenstående kan det således udledes, at køn, erfaring og arbejdsområdet, administration, sammenlignet med salg, kan betragtes som påvirkningskræfter, der kan have en indflydelse på, hvorvidt medarbejderne motiveres af mening i arbejdet.

#### **5.1.3.6. Sociale relationer**

Ud fra regressionsanalysen for sociale relationer kan forklaringsgraden aflæses til 35,2% (Bilag 21). Dette betyder, at påvirkningskræfterne samlet set forklarer 35,2% af variansen i de point medarbejderne giver sociale relationer, som motivationsfaktor (Bilag 21). Det kan derudover udledes, at der ikke er en statistisk signifikant sammenhæng mellem de syv påvirkningskræfter tilsammen og, hvorvidt medarbejderne motiveres af sociale relationer (Bilag 21). Dette fremgår af f-testen, som afslører, at p-værdien for denne test er over signifikansniveauet på 0,05 (Bilag 21). Påvirkningskræfterne kan dog stadig have en indflydelse på, om medarbejderne motiveres af sociale relationer, når disse påvirkningskræfter betragtes hver for sig. Hertil afslører t-testen, at køn og det at arbejde inden for serviceområdet, sammenlignet med salg, har en statistisk signifikant indflydelse på, hvorvidt medarbejderne motiveres af sociale relationer (Bilag 21). Dette aflæses ud fra p-værdierne i t-testen, som alle er under signifikansniveauet på 0,05 (Bilag 21). Der kan således observeres en sammenhæng mellem medarbejderens køn og det at arbejde inden for service i forhold til hvorvidt medarbejderne motiveres af sociale relationer (Bilag 21). Ydermere kan det på baggrund af t-testen udledes, at kvinder i højere grad end mænd motiveres af sociale relationer, da de vurderer denne

motivationsfaktor 1,1 point højere (Bilag 21). Det aflæses ligeledes, at medarbejdere inden for service vurderer sociale relationer 1,7 point lavere end medarbejdere inden for salg (Bilag 21). På baggrund af ovenstående kan det udledes, at køn samt arbejdsområdet service, sammenlignet med salg, kan betragtes som påvirkningskræfter, der har en indflydelse på, hvorvidt medarbejderne motiveres af sociale relationer.

#### **5.1.3.7. Materielle goder**

Regressionsanalysen for materielle goder afslører en forklaringsgrad på 16,2%, hvilket betyder, at de syv påvirkningskræfter tilsammen kan forklare 16,2% af variansen i de point medarbejderne giver materielle goder, som motivationsfaktor (Bilag 22). Derudover kan det udledes, at der ikke er en statistisk signifikant sammenhæng mellem de syv påvirkningskræfter til sammen og hvorvidt medarbejderne motiveres af materielle goder (Bilag 22). Dette aflæses ud fra f-testen, som afslører, at p-værdien for denne test er over signifikansniveauet på 0,05, hvorfor der ikke er en sammenhæng (Bilag 22). Ydermere kan det udledes, at ingen af de syv påvirkningskræfter hver for sig har en statistisk signifikant indflydelse på om medarbejderne motiveres af materielle goder (Bilag 22). Dette afsløres i t-testen, hvor ingen af p-værdierne for påvirkningskræfterne er over signifikansniveauet på 0,05 (Bilag 22). Der kan således ikke observeres nogle sammenhænge mellem påvirkningskræfterne og materielle goder, da ingen af påvirkningskræfterne har en indflydelse på, hvorvidt medarbejderne motiveres af faglig udvikling.

#### **5.1.3.8. Tendenser på tværs af motivationsfaktorerne**

På baggrund af ovenstående resultater fra de syv regressionsanalyser, vil nærværende afsnit identificere tendenser, der går på tværs af regressionsanalyserne. Dette undersøges med henblik på at belyse, hvilke påvirkningskræfter der kan have en indflydelse på medarbejdernes motivation overordnet set.

Ud fra de syv regressionsanalyser kan det udledes, at generationsforskelle ikke har en signifikant indflydelse på, hvordan medarbejderne motiveres. Dette udledes på baggrund af t-testen, som afslører, at p-værdien for denne påvirkningskraft er over signifikansniveauet på 0,05 i samtlige regressionsanalyser (Bilag 16; Bilag 17; Bilag 18; Bilag 19; Bilag 20; Bilag 21; Bilag 22). Der kan således ikke observeres nogen sammenhæng mellem generationen og de syv motivationsfaktorer, hvilket ydermere kan understøttes af resultater fra tidligere analyse. Det kan ydermere fremhæves, at der ikke er nogen af påvirkningskræfterne, der har en signifikant indflydelse på samtlige motivationsfaktorer. Regressionsanalyserne afslører dog, at der er enkelte påvirkningskræfter, der har indflydelse på flere af

motivationsfaktorerne. Dertil kan arbejdsområde fremhæves som påvirkningskraft, da der er en sammenhæng mellem arbejdsområde og flere af motivationsfaktorerne. Hertil kan det udledes, at medarbejdere inden for salg i højere grad motiveres af work-life balance og mening i arbejdet end medarbejdere inden for administration. Ydermere motiveres medarbejderne inden for salg i højere grad af work-life balance, feedback og sociale relationer end medarbejdere inden for service. Da påvirkningskraften, arbejdsområde således har en indflydelse på flere motivationsfaktorer, kan det indikere, at nogle af de elementer, der er særegne for de respektive arbejdsområder, kan have en indflydelse på, hvordan medarbejderne motiveres. Hertil kan der argumenteres for, at arbejdsopgaver og selve jobbet karakter kan være elementer, der i høj grad er knyttet til arbejdsområdet, hvorfor motivationen kan være under indflydelse af disse elementer. Dette kan understøttes af Hackman & Oldham (1980), som påpeger, at motivation er afhængig af udformningen af jobbet. Der kan argumenteres for, at salgsarbejde kan adskille sig fra andre jobfunktioner i forhold til jobbet udformning. Hertil er der en antagelse om, at salgsarbejde eksempelvis kan indebære mere vekslende arbejdstider og arbejdspress, hvorfor en god balance mellem arbejde og privatliv kan være mere essentielt og derved forekomme mere motiverende for salgsmedarbejdere. Ydermere kan det argumenteres, at medarbejdere inden for salg typisk arbejder med klare målsætninger, hvortil feedback kan være centralt i forhold til at vurdere om disse målsætninger er opfyldt, hvorfor feedback kan opleves som mere motiverende for salgsmedarbejdere.

Udover arbejdsområde går køn også på tværs af flere af motivationsfaktorerne, idet denne påvirkningskraft har en signifikant indflydelse på, hvorvidt medarbejderne motiveres af henholdsvis autonomi, feedback, mening i arbejdet og sociale relationer. Hertil kan det udledes, at kvinder i højere grad end mænd motiveres af ovennævnte fire faktorer. Dette kan understøttes af Gertsson et al. (2018), som blandt andet også udleder, at kvinder i højere grad end mænd motiveres af disse motivationsfaktorer (s. 100). Derudover fremhæver undersøgelser, at kønsforskelle kan udspringe af biologiske og sociokulturelle forhold (Lehmann, Denissen, Allemand & Penke, 2013, s. 366). Hertil kan de biologiske hormonelle forskelle, måden hvorpå kønsrollerne historisk er skabt og har udviklet sig, samt kulturelle forskelle i et samfund, påvirke kønnenes personlighedstræk og værdier (Greene & DeBacker, 2004, s. 94; Lehmann et al., 2013, s. 366). Dette kan ydermere ses i lyset af, hvordan strukturer og aktører påvirker hinanden, jævnfør projektets kritiske realistiske tilgang (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 50-51). Hertil kan der argumenteres for, at historiske- og kulturelt skabte strukturer og normer, i forhold til kønsroller, kan fremme bestemte værdier, interesser og begrænsninger hos mænd og kvinder (Greene & DeBacker, 2004, s. 94; Lehmann et al., 2013, s. 366). Dette kan præge deres ageren, hvortil der kan argumenteres for, at dette kan have en indflydelse på, hvordan de

motiveres (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 51-52; Greene & DeBacker, 2004, s. 94; Lehmann et al., 2013, s. 366). Hertil kan det særligt fremhæves, at undersøgelser påpeger, at kvinder i højere grad end mænd har fokus på tilhørsforhold, velvære og omsorg over for andre, hvorfor eksempelvis gode sociale relationer kan være mere motiverende for kvinder (Greene & DeBacker, 2004, s. 94; Lehmann et al., 2013, s. 367). Dette kan have en indflydelse på, hvordan henholdsvis kvinder og mænd motiveres. Dog pointeres det, at sociale forhold og kulturelle forskelle inden for et givent samfund kan have en indflydelse på, hvordan eventuelle kønsforskelle viser sig (Greene & DeBacker, 2004, s. 105; Lehmann et al., 2013, s. 368).

Ovennævnte resultater indikerer, at generationsforskelle ikke har en signifikant indflydelse på medarbejdernes motivation. Disse resultater er således anderledes end resultater fra tidligere forskning, inden for forskningsfeltet, hvilket kan skyldes, at dette projekt adskiller sig fra den tidligere forskning i forhold til undersøgelsesdesign og den kontekst undersøgelsen er foretaget i. Hertil er projektets undersøgelsesdesign baseret på en anden kombination af motivationsfaktorer (Gertsson et al., 2018; Calk & Patrick, 2017). Derudover kan der argumenteres for, at projektets kontekst har indflydelse på, at vi opnår andre resultater end den tidligere forskning. Jævnfør projektets kritiske realistiske tilgang anses verden som kontekstuel, hvorfor resultaterne fra dette projekt samt resultaterne fra tidligere forskning er kontekstafhængige. Det betyder, at dette projekt er afhængig af Boschs kontekst og resultaterne må derfor også ses i relation til denne kontekst (Ingemann, 2014, s. 89). Hertil kan eksempelvis nationalitet, branche og andre virksomhedsspecifikke forhold have indflydelse på, hvordan medarbejderne i Bosch motiveres, hvilket derved præger projektets resultater. Derudover bygger en del af undersøgelserne fra den tidligere forskning på respondentgrupper, der findes væsentlig større end vores (Gertsson et al., 2018; Kubátová & Kubelková, 2014). Resultaterne fra den tidligere forskning bygger således på et større datagrundlag. Disse forskelle mellem nærværende projekt og tidligere forskning kan dermed have betydning for de delvist modsatte resultater. Hertil skal det dog pointeres, at validiteten af undersøgelsens udledninger ikke nødvendigvis bliver påvirket af ovenstående forhold. Det er blot essentielt at betragte disse udledninger i forhold til projektets problemfelt og den kontekst, der gør sig gældende her.

Ud fra ovenstående kan det udledes, at generationsforskelle ikke har indflydelse på, hvordan medarbejderne motiveres, hvilket således adskiller sig fra resultater fra tidligere forskning, inden for forskningsfeltet. Det kan ydermere fremhæves, at køn og enkelte arbejdsområder har en indflydelse på nogle af motivationsfaktorerne. Hertil kan det udledes, at kvinder i højere grad motiveres af autonomi, feedback, mening i arbejdet og sociale relationer end mænd. Derudover motiveres medarbejdere inden

for salg i højere grad, end medarbejdere inden for administration, af work-life balance og mening i arbejdet. Samtidig motiveres salgsmedarbejdere også i højere grad af work-life balance, feedback og sociale relationer sammenlignet med medarbejdere inden for service. Dette kan indikere, at forhold knyttet til selve det arbejde, der udføres samt de biologiske- og socialt producerede kønsforskelle har en større betydning for, hvordan medarbejderne motiveres, end den generation medarbejderne tilhører.

#### **5.1.4. Delkonklusion**

Ud fra projektets første delanalyse kan det konkluderes, at medarbejderne i Bosch overordnet set motiveres af autonomi, work-life balance, feedback, faglig udvikling, mening i arbejdet, sociale relationer og materielle goder. Hertil motiveres medarbejderne i særlig høj grad af faglig udvikling og work-life balance. Det kan derudover udledes, at generationsforskelle ikke har en statistisk signifikant indflydelse på medarbejdernes motivation. Dette kan ydermere ses i lyset af, at alle medarbejderne generelt set motiveres af de faktorer, som tidligere forskning, inden for forskningsfeltet, fremhæver værende særligt motiverende for millennials-generationen. Projektets udledninger adskiller sig dermed fra tidligere forskningsresultater. På baggrund af delanalyse 1 kan det ydermere udledes, at påvirkningskræfterne, køn og enkelte arbejdsområder i Bosch, har en indflydelse på nogle af motivationsfaktorerne. Hertil motiveres kvinder i højere grad end mænd af autonomi, feedback, mening i arbejdet og sociale relationer. Samtidig kan det udledes, at medarbejdere inden for salg i højere grad motiveres af work-life balance og mening i arbejdet end medarbejdere inden for administration. Ydermere motiveres medarbejderne inden for salg i højere grad af work-life balance, feedback og sociale relationer end medarbejdere inden for service. Dette kan give en indikation af, at køn og arbejdsområde kan have en større betydning for motivationen end generationen. På baggrund af delanalyse 1 kan det dermed udledes, at der kan være nogle andre påvirkningskræfter, der har større indflydelse på medarbejdernes motivation end generationen. Hertil indikerer resultaterne, at generationsforskelle ikke har indflydelse på, hvordan medarbejderne motiveres overordnet set, hvilket således adskiller sig fra resultater fra tidligere forskning, inden for forskningsfeltet. I forlængelse af udledningerne fra delanalyse 1 findes det relevant at undersøge medarbejdernes motivation mere i dybden.



## 5.2. Delanalyse 2

Foregående analyse, med udgangspunkt i den kvantitative data, udledte, at generationsforskelle ikke har en signifikant indflydelse på medarbejdernes motivation overordnet set. På baggrund heraf vil nærværende analyse, gennem kvalitativ data, undersøge medarbejdernes motivation mere i dybden i forhold til, hvilke aspekter ved motivationsfaktorerne, der er motiverende samt, hvorvidt generationsforskelle kan have en indflydelse derpå, i forhold til andre påvirkningskræfter. Hertil muliggør anvendelsen af mixed methods således at undersøge problemfeltet mere i dybden og derigennem opnå en større indsigt i- og forståelse for medarbejdernes motivation. Ydermere analyseres, hvordan disse påvirkningskræfter kan påvirke HR og ledernes arbejde med at fremme medarbejdernes motivation. Ved anvendelsen af den kvalitative data, i form af interviews med medarbejdere, ledere og HR, må der dog som tidligere nævnt tages højde for, at respondenterne ikke kan betragtes som repræsentative for den medarbejdergruppe, de tilhører. Deres udtalelser kan dog give et indblik og en indikation af, hvad der sker indenfor problemfeltet.

### 5.2.1. Motivation af medarbejderne

I dette afsnit analyseres, hvilke aspekter ved motivationsfaktorerne, som medarbejderne oplever motiverende samt hvorvidt generationen eller andre påvirkningskræfter har indflydelse herpå. Analysen er struktureret efter de motivationsfaktorer som tidligere analyse udledte er motiverende for medarbejderne overordnet set. Dette er autonomi, work-life balance, feedback, faglig udvikling, mening i arbejdet, sociale relationer og materielle goder. Hertil tilføjes et afsnit, der præsenterer, hvilke andre faktorer der kan være motiverende for medarbejderne. Afslutningsvis belyses og forklares eventuelle tendenser og sammenhænge mellem påvirkningskræfterne og hvordan medarbejderne motiveres. Analysen tager udgangspunkt i de fire medarbejderinterviews, hvor respondenterne M1 og M3 er millennials og M2 og M4 tilhører de ældre generationer.

#### 5.2.1.1. Autonomi

Gennem alle fire interviews fremgår frihed, ansvar, indflydelse og mulighed for selv at have styring over sit arbejde som værende essentielt for medarbejdernes motivation (Bilag 30; Bilag 31; Bilag 32; Bilag 33). Jævnfør både Hackman og Oldham (1980), Ryan og Deci (2000) samt Pink (2015) er disse begreber knyttet til autonomi som motivationsfaktor. Der ses således en tendens til, at alle medarbejderne motiveres af autonomi, hvilket kan indikere, at generationen ikke har en indflydelse på om medarbejderne motiveres af autonomi overordnet set. Dette kan understøttes af tidligere forskning, hvor Gertsson et al. (2018) også udleder, at generationen ikke har en indflydelse på autonomi (s. 100). Ydermere understøtter dette tidligere analyseresultater, som fremhæver, at medarbejderne generelt

set motiveres af autonomi. Dog afspejles kønsforskellen, som tidligere analyse udledte, der er i forhold til at være motiveret af autonomi, ikke i interviewene, da alle medarbejderne motiveres af autonomi.

Dog inddrager medarbejderne også mere specifikke aspekter inden for autonomi, som er særligt motiverende for dem. Hertil italesætter tre ud af fire medarbejdere, at de i høj grad motiveres af friheden til- og muligheden for selv at planlægge, styre og udvikle deres arbejdsopgaver (Bilag 31; Bilag 32; Bilag 33). Dette fremgår blandt andet af M2's udtalelse om sin leder: "Han er rigtig god til at lade os arbejde under ansvar, og den tillid synes jeg er super fed og den kan jeg godt lide i hvert fald" (Bilag 31, L. 266-267). M4 udtaler samtidig: "Noget af det, der motiverer mig er, at jeg kan få lov til at fremlægge mit eget koncept, og få lov til at udvikle det koncept og bygge videre på det. Den frihed får jeg fra min chef, fra firmaet af" (Bilag 33, L. 233-235). Hertil kan der argumenteres for, at når medarbejderne selv har selvbestemmelse til at vælge den retning, de vil gå, i forhold til udvikling af deres arbejdsopgaver og projekter, kan de opnå en følelse af, at de handler ud fra egne interesser, hvilket kan styrke følelsen af autonomi (Ryan & Deci, 2000, s. 70). Eftersom størstedelen af medarbejderne eksplicit fremhæver selvbestemmelse over opgaver som motiverende, kan det indikere, at der ikke er en forskel mellem generationerne i relation til dette aspekt.

Der kan identificeres en forskel blandt medarbejderne i forhold til, hvilken grad af autonomi, de oplever er motiverende. Hertil kan det argumenteres, at de to millennials i højere grad har behov for en balance i graden af autonomi, hvilket kan indikere, at generationen har indflydelse på dette. I relation hertil udtaler M1 om hendes løbende opfølgning med hendes leder: "Det synes jeg er fint, fordi jeg nemlig er den eneste, der kan det, jeg laver, så jeg ikke står alene der og er presset (...). Hvis jeg sad med det alene og havde det her pres alene, så tror jeg ikke at jeg ville kunne klare det" (Bilag 30, L. 68-71). Selvom Hackman og Oldham (1980) fremhæver, at den indre motivation kan fremmes, når medarbejderen har ansvar for sine egne arbejdsresultater, indikerer ovenstående udtalelse, at dette ansvar kan blive for meget, hvorfor det kan argumenteres, at motivationen også afhænger af graden af autonomi og herunder ansvar. En opmærksomhed på graden af autonomi kan også identificeres hos M3. Selvom hun i høj grad motiveres af at have ansvar for egne arbejdsopgaver, pointerer hun dog også, at det er en balancegang, da friheden også kan være for meget (Bilag 32, L. 173-175). Det fremgår således, at de to millennials i højere grad end de to medarbejdere tilhørende de ældre generationer, har behov for en balance i graden af autonomi, hvilket kan indikere, at generationsforskelle kan have indflydelse på dette aspekt. Det kan dog også indikere, at erfaring kan have en indflydelse, da de to millennials har mindre erfaring end de to medarbejdere tilhørende de ældre generationer (Bilag 30; Bilag 32). Dette kan med udgangspunkt i Jobkarakteristika modellen afspejles i medarbejdernes

motivation, da den viden og de færdigheder medarbejderne besidder kan have en betydning for, hvordan de motiveres (Hackman & Oldham, 1980, s. 82). Dog kan behovet for en balancegang i graden af autonomi også udspringe af medarbejdernes selvsikkerhed. Hertil pointerer M1, at hun er lidt usikker, hvorfor hun i højere grad har et behov for lederens involvering i hendes arbejde (Bilag 30, L. 87-94). Dette kan således indikere, at hendes usikkerhed kan have en indflydelse på, at en balance i graden af autonomi er essentielt for motivationen. Dette kan understøttes ud fra Hersey og Blanchard (1996), hvortil det kan argumenteres, at den enkelte medarbejders selvsikkerhed kan have en indflydelse på, hvilken ledelsesstil, og herunder hvilken grad af autonomi, der opleves motiverende. På baggrund af ovenstående kan graden af autonomi, der opleves motiverende, være påvirket af medarbejderens generation, erfaring samt selvsikkerhed.

Derudover kan der argumenteres for, at alle medarbejderne motiveres af opbakning fra deres leder (Bilag 30; Bilag 31; Bilag 32; Bilag 33). Jævnfør Ryan og Deci (2000) kan følelsen af autonomi netop styrkes ved, at lederen støtter og udviser opbakning. Hertil udtaler M4 om sin leder: "Han kæmper vores kampe internt. Så de ting, som vi godt vil prøve at få realiseret de kampe tager han op for os (...). Derfor er jeg også taknemmelig over for alt det, han gør for os" (Bilag 33, L. 219-225). Både millennials og ældre generationer motiveres således af opbakning fra deres leder. Dog giver de to millennials udtryk for, at de efterlyser at deres ledere skal tage en mere aktiv rolle over for dem (Bilag 30; Bilag 32). Dette indebærer blandt andet, at lederen skal have mere indsigt i deres arbejde for derigennem at kunne udøve support (Bilag 30; Bilag 32, L. 179-180). Hertil kan der identificeres en generationsforskel, hvilket kan understøttes af Bolser & Gosciej (2015), som fremhæver, at millennials kræver mere sparring (s. 2). Dog kan der argumenteres for, at dette også kan skyldes erfaring, da de to millennials har nogenlunde samme antal års erfaring samtidig med, at de har mindre erfaring end de to medarbejdere tilhørende de ældre generationer. Hertil kan den mindre erfaring betyde, at de to millennials har behov for mere sparring. Det kan dog jævnfør Gertsson et al. (2018) argumenteres, at det kan være svært at skelne mellem generationen og erfaring som påvirkningskræfter, da motivation kan ændre sig i takt med, at medarbejderen tilegner sig mere erfaring (s. 102).

Ydermere kan det pointeres, at de fire medarbejdere hver især fremhæver forskellige aspekter af autonomi, som har indflydelse på deres motivation (Bilag 30; Bilag 31; Bilag 32; Bilag 33). Eksempelvis har M4 fokus på muligheden for selv at kunne tilrettelægge sin egen arbejdsdag, hvilket jævnfør Pink (2015) kan fremme motivationen (Bilag 33, L. 106-108; s. 112). Derudover udtaler M3: "Jeg kan godt lide at være den der planlægger og outsourcer og netop kan følge op på initiativer og på den måde så har jeg været rigtig heldig egentligt at få en rolle, som matchede min profil. Jeg tror helt sikkert, der er

nogen, som ville hade det” (Bilag 32, L. 136-139). Hertil kan det udledes, at M3 motiveres af at have ansvar og selvbestemmelse over hendes arbejde. Dette kan jævnfør Ryan og Deci (2000) opleves som motiverende, idet det kan give en følelse at agere ud fra egne interesser i arbejdet (s. 70). Ud fra ovenstående kan det udledes, at medarbejderne hver især fremhæver forskellige aspekter ved autonomi, som de finder motiverende, hvilket kan indikere, at medarbejdernes motivation kan være påvirket af individuelle forhold.

Ovenstående indikerer, at der både er forskelle og ligheder mellem, hvilke aspekter ved autonomi, som medarbejderne oplever som motiverende. Hertil opleves selvbestemmelse over arbejdsopgaver samt opbakning fra lederen som motiverende for størstedelen af medarbejdere. Der kan dog også udledes forskelle mellem medarbejderne, hvor det kan fremhæves at generationsforskelle, erfaring samt selvsikkerhed kan have en indflydelse på, hvilket aspekt ved autonomi, der opleves motiverende.

#### **5.2.1.2. Work-life balance**

På baggrund af tidligere analyseresultater, med udgangspunkt i spørgeskemaet, udledes det, at work-life balance er den motivationsfaktor, som medarbejderne vurderer anden højest i forhold til, hvor stor indflydelse denne faktor har motivationen (Bilag 8). På baggrund af disse resultaterne motiveres medarbejderne dermed i høj grad af work-life balance. Dette afspejles dog ikke i samme grad i de fire medarbejderinterviews, hvor det kun er M4, som fremhæver work-life balance (Bilag 30; Bilag 31; Bilag 32; Bilag 33). I og med det kun er en af medarbejderne, som fremhæver work-life balance som motivationsfaktor, indikerer det således, at generationen ikke har en indflydelse på om medarbejderne motiveres af work-life balance. Modsat fremhæver tidligere forskning, at millennials motiveres af work-life balance (Anderson et al. 2017, s. 246; Bolser & Gosciej, 2015, s. 2).

Tre af medarbejderne fremhæver, som nævnt, ikke work-life balance som motivationsfaktor, hvilket kan skyldes, at medarbejderne tager denne motivationsfaktor for givet (Bilag 30; Bilag 31; Bilag 32). Work-life balance indebærer følelsen af, at der er en balance mellem arbejdslivet og privatlivet, hvilket kan argumenteres at lægge i forlængelse af aspekterne ved motivationsfaktoren, autonomi. Autonomi er i høj grad knyttet til selvbestemmelse og aspekterne ved denne motivationsfaktor afdækker blandt andet friheden til at tilrettelægge arbejdstiden og -opgaver. Hertil kan især friheden til at tilrettelægge arbejdstiden og -opgaver hænge sammen med work-life balance, da balancen mellem arbejdslivet og privatlivet kan opnås gennem frihed (Ryan & Deci, 2000; Anderson et al., 2017). På baggrund af tidligere analyse kan det indikere, at medarbejderne muligvis også motiveres af work-life balance, da de motiveres af autonomi og derigennem også af selvbestemmelse og frihed, som kan sættes i relation til

work-life balance som motivationsfaktor. Dette kan ligeledes ses i relation til M4's udtalelse om tilrettelæggelse af hans hverdag: "Det er ikke noget nyt for mig. Jeg vil ikke kalde det den motiverende del. Jeg vil sige i bund og grund kunne jeg ikke engang finde på at finde et job, hvor jeg ikke havde muligheden" (Bilag 33, 107-108). Dette indikerer dermed, at work-life balance er afgørende for hans motivation selvom han eksplicit påpeger det modsatte. Det skyldes, at han alligevel giver udtryk for, at denne frihed er uundværlig for ham, hvilket indikerer, at work-life balance har en stor indflydelse på hans motivation. I forlængelse af ovenstående udtaler M4: "Det gør også, at jeg så kan starte en time senere den ene dag, (...). Men jeg havde en forhandler der ringede til mig klokken 18 fredag aften, fordi han havde et spørgsmål omkring elcykel systemer. Så den tid jeg tager det ene sted, den lægger jeg så et andet sted" (Bilag 33, L. 108-112). Hertil kan der argumenteres for, at muligheden for selv at styre, hvornår arbejdet skal udføres kan understøtte den indre motivation, da det i højere grad kan skabe en følelse af selvbestemmelse frem for kontrol (Ryan & Deci, 2000). Samtidig kan det jævnfør Pink (2015) pointeres, at selvbestemmelse over arbejdstiden i højere grad kan give medarbejderen mulighed for at styre sit eget liv, hvilket kan understøtte privatlivet, herunder forholdet til familien. Dette kan ydermere ses i lyset af, at M4 er den eneste af medarbejderne med små børn, hvilket indikerer, at livsstadie kan have indflydelse på motivationen (Bilag 33). Derudover kan det fremhæves, at M4 er den eneste mandlig respondent, hvilket ligeledes indikerer, at køn kan have en indflydelse på motivationen (Bilag 33). Ydermere kan det argumenteres, at jobbet udformning kan have en indflydelse på motivation, hvilket kan ses i relation til, at udformningen af M4's job giver ham mulighed for fleksible løsninger i form af hjemmearbejde samt fleksible arbejdstider, hvilket er med til at skabe en balance mellem arbejdslivet og privatlivet.

Ovenstående indikerer, at medarbejderne ikke umiddelbart motiveres af work-life balance, hvilket kan skyldes, at det er en motivationsfaktor, som medarbejderne tager for givet. Work-life balance kan dog ses i relation til motivationsfaktoren, autonomi, som i høj grad er motiverende for medarbejderne, hvilket kan indikere, at medarbejderne muligvis motiveres af work-life balance. Ydermere kan det udledes, at generation umiddelbart ikke har nogen indflydelse på motivationsfaktoren, work-life balance. Hertil kan resultaterne dog indikere, at der kan være en sammenhæng mellem livsstadie, køn og jobbets udformning i forhold til disse påvirkningskræfters indflydelse på motivationsfaktoren, work-life balance.

### 5.2.1.3. Faglig udvikling

Tidligere analyse udledte, på baggrund af spørgeskemaet, at faglig udvikling er den motivationsfaktor som i højest grad motiverer medarbejderne (Bilag 8). Dette kommer ligeledes til udtryk gennem de fire

medarbejderinterviews, hvor faglig udvikling fremhæves som værende en væsentlig motivationsfaktor for alle medarbejderne (Bilag 30; Bilag 31; Bilag 32; Bilag 33). Dette kan understreges gennem M1's udtalelse: "Hvis det var, at jeg ikke fik lov til at rykke mig rent fagligt, så kunne det godt være, at jeg søgte et andet sted hen" (Bilag 30, L. 167-168). Alle medarbejderne nævner overordnet set faglig udvikling eksplicit i deres interviews, men derudover fremhæver medarbejderne også forskellige aspekter af faglig udvikling, som motiverende.

Det kan udledes, at tre ud af fire medarbejdere motiveres af at have udfordrende arbejdsopgaver (Bilag 31; Bilag 32; Bilag 33). Hertil udtrykker M3: "Og det er også i virkeligheden derfor, at jeg er glad for mine arbejdsopgaver. Det er jo det der med, at jeg gerne hele tiden vil have en udvikling i det, det er der også en vis mulighed for (...)" (Bilag 32, L. 133-135). Ligeledes udtaler M4: "Det jeg altid er blevet motiveret af, det er de svære ting. De der ting, man ikke ser hver dag" (Bilag 33, L. 172). Der kan således argumenteres for, at i relation til faglig udvikling er udfordrende arbejdsopgaver et aspekt som størstedelen af medarbejderne motiveres af. Dette kan ydermere understøttes ud fra Selvbestemmelsesteorien, hvor det kan fremhæves, at tilpas udfordrende arbejdsopgaver kan skabe en følelse af at være kompetent, hvilket vil fremme den indre motivation (Ryan & Deci, 2000, s. 70). Der kan derved ikke identificeres generationsforskelle i forhold til at blive motiveret af spændende arbejdsopgaver. Det kan understøttes af Anderson et al. (2017), som pointerer, at generationerne ikke adskiller sig i forhold til at værdsætte udfordrende arbejdsopgaver (s. 256).

Udfordrende arbejdsopgaver kan ydermere ses i lyset af læring i arbejdet, som det kan udledes findes essentielt for de tre ovennævnte medarbejdere fremhæver i forhold til at udvikle sig fagligt (Bilag 31; Bilag 32; Bilag 33). Disse medarbejdere fremhæver, hvordan udfordrende og komplekse arbejdsopgaver både bidrager til læring og dermed ny viden og en spændende arbejdsdag. Hertil kan det udledes, at grunden til, at M4 gerne vil have udfordrende arbejdsopgaver er, fordi han lærer noget af dem, hvorfor der er en lyst til at udvikle sig (Bilag 33, L. 200-204). Dette kan ligeledes identificeres hos M2 som, i relation til at hun lærer mere og tilegner sig mere erfaring, udtaler: "Og der synes jeg hele tiden, at jeg udvikler mig (...) Altså der sker hele tiden noget og det er nok det der gør, at jeg ikke har søgt væk. Fordi at jeg ikke har kedet mig" (Bilag 31, L. 299-301). Ovenstående kan indikere, at læring i arbejdet er essentielt for motivationen, for størstedelen af medarbejderne. Hertil kan det ud fra Pink (2015) argumenteres, at medarbejdernes fokus på læring kan udspringe af, at de er engageret og har lyst til at dygtiggøre sig, for derigennem at mestre og blive bedre til at løse deres arbejdsopgaver. Lysten til at lære og dygtiggøre sig afspejles ligeledes i to medarbejders udtalelser om, at de ønsker at udvikle sig gennem fagrelevante kurser, hvilket kan argumenteres kan øge deres følelse af mestring og

derigennem være motiverende (Bilag 30, L. 175; Bilag 31; 172-174; Pink, 2015). Dette kan ydermere understøttes af Selvbestemmelsesteorien, hvorudfra det kan argumenteres, at kurser kan bidrage til, at medarbejderne udvikler deres kompetencer, hvilket ydermere kan styrke deres tro på egne evner (Hein, 2019, s. 200). Ud fra ovenstående kan der ikke umiddelbart identificeres nogle fremtrædende påvirkningskræfter i forhold til, at nogle af medarbejderne motiveres af aspekterne, udfordrende arbejdsopgaver og læring. Det skyldes, at størstedelen af medarbejderne motiveres af disse aspekter. Dette kan ydermere ses i lyset af tidligere analyseresultater fra spørgeskemaet, som udleder at ingen af de inkluderede påvirkningskræfter har en indflydelse på faglig udvikling overordnet set. Det skal dog ydermere pointeres, at det kun er to medarbejdere som fremhæver kurser, som værende motiverende. Hertil kan der argumenteres for, at der ikke umiddelbart kan identificeres fremtrædende forskelle mellem disse to medarbejdere og de to medarbejdere, som ikke fremhæver kurser, hvorfor der kan være andre påvirkningskræfter, som har indflydelse på, at dette aspekt findes motiverende.

Et andet aspekt ved faglig udvikling, der opleves motiverende er karriereudvikling, hvilket en ud af de fire medarbejdere fremhæver. Hertil udtaler denne medarbejder, M3, i relation til da hun startede i Bosch: "Og der blev lagt enormt meget fokus på karriereudvikling og det hele. Og det kunne jeg godt mærke, at det fyldte enormt meget i mig" (Bilag 32, L. 277-279). Hun oplever dermed, at karrieremulighederne i Bosch er en vigtig del af hendes udviklingsproces og dermed er vigtig for hendes motivation. Ligeledes fremhæver hun: "Og altså jeg ved ikke om, der er garanteret nogen som ikke har den samme forventning til det, men altså hvis man kommer ud og er ambitiøs CBS studerende, så tror jeg, at man forestiller sig en eller anden form for progression både i ens karriere i form af opgaver (...)" (Bilag 32, L. 284-286). Fremhævelsen af karriereudvikling, fra kun den ene medarbejder, kan skyldes hendes uddannelsesniveau. Hun er den eneste af respondenterne med en lang videregående uddannelse på mere end 4 år og hun refererer ligeledes til det at være en ambitiøs CBS studerende, hvorfor hendes uddannelsesniveau kan have en indflydelse på hendes forventninger til faglig udvikling i form af karriereudvikling. Omvendt kan det også skyldes generationen, idet hun kan betegnes som en millennials, hvortil tidligere forskning fremhæver, at millennials generelt går op i deres karriere og i højere grad har en forventning om at blive forfremmet hurtigere (Calk & Patrick, 2017, s. 132; Anderson et al., 2017, s. 247; Gertsson et al., 2018, s. 102).

Det kan udledes, at størstedelen af medarbejderne motiveres af aspekterne af faglig udvikling, udfordrende arbejdsopgaver og læring. Der kan således ikke umiddelbart identificeres en sammenhæng mellem generationen eller andre påvirkningskræfter, i forhold til om disse har indflydelse på motivationen, da størstedelen af medarbejderne motiveres af aspekterne. Ovenstående

indikerer derudover, at karriereudvikling opleves motiverende for en medarbejder, hvortil der argumenteres for, at både uddannelsesniveau og generationen kan være afgørende for dette.

#### 5.2.1.4. Feedback

Tidligere analyseresultater, med udgangspunkt i spørgeskemaet, udledte, at feedback er den motivationsfaktor som i lavest grad motiverer medarbejderne sammenlignet med de resterende seks motivationsfaktorer (Bilag 8). Som det også pointeres i tidligere analyse er feedback dog stadig motiverende for medarbejderne, hvilket også kommer til udtryk gennem de fire medarbejderinterviews. Feedback nævnes af alle medarbejderne som værende motiverende, men det kan udledes, at der optræder forskelle mellem medarbejderne i forhold til, hvilken aspekt ved feedback, der er motiverende for dem.

M2 og M3 fremhæver særligt positiv feedback og anerkendelse fra lederen som værende motiverende, hvortil de anser det som en måde at blive værdsat (Bilag 31; Bilag 32). Hertil udtaler M2: "Og det er jo rart at blive set og blive værdsat. Ikke fordi han hver dag skal stå og sige tak fordi du kom på arbejde. Men det der med, at man bare indimellem får at vide, at det var godt set eller godt tænkt. Det er rigeligt" (Bilag 31, L. 141-143). Hertil kan det fremhæves, at både M2 og M3 ønsker mere anerkendelse for deres daglige arbejde (Bilag 31; Bilag 32). Det kan udledes at M2, som er ansat i finansafdelingen, mangler anerkendelse fra virksomheden: "For altså et er, at vi sælger varerne, men hvis vi ikke får pengene ind og de er gået konkurs alle sammen, så får vi jo ikke noget ud af det. Så jeg tænker det der med, at man måske holder fokus på, at det er fandeme gået skide godt hele vejen rundt. Det tænker jeg det kunne godt være lidt smartere" (Bilag 31, L. 191-197). M3 mangler i højere grad anerkendelse fra hendes leder: "Men altså det der med at få positiv feedback også på noget af det man laver. Det betyder sgu noget. Det betyder meget for mig vil jeg sige. Og det kunne jeg helt sikkert godt tænke mig mere af" (Bilag 32, L. 252-254). Det kan ydermere udledes, at M1 også mangler anerkendelse, hvilket hun dog påpeger i højere grad skyldes at hun generelt er usikker (Bilag 30, L. 91-92). Både M1, M2 og M3 motiveres således af feedback i form af anerkendelse og positiv feedback. Jævnfør Selvbestemmelsesteorien kan der argumenteres for, at dette kan udspringe af behovet for kompetencefølelse, da positiv feedback kan bidrage til, at medarbejderne føler sig kompetente, hvilket kan fremme motivationen (Ryan & Deci, 2000, s. 70). Da både M1 og M3, som begge er millennials, motiveres af anerkendelse, kan der være en indikation af, at generationen kan have en indflydelse på, at dette aspekt opleves motiverende. Dette stemmer ligeledes overens med tidligere forskning, der fremhæver, at millennials ønsker feedback, så de føler sig værdsatte og ved, hvordan de bidrager til virksomheden (Bolser & Gosciej, 2015, s. 7).



Der kan dog argumenteres for, at ønsket om positiv feedback og anerkendelse også kan udspringe af mere individuelle forskelle som usikkerhed, erfaring og anciennitet. Som tidligere nævnt påpeger M1, at hendes behov for anerkendelse skyldes usikkerhed (Bilag 30, L. 91-92). Hertil nævner M1: "Jeg var slet ikke så sikker på mig selv, da jeg startede i Bosch, så jeg er nået rigtig rigtig langt." (Bilag 30, L. 96-97). Det kan på baggrund heraf udledes, at M1 er blevet mere selvsikker under hendes ansættelse i Bosch, hvorfor hendes anciennitet i Bosch kan have en indflydelse på, at hun motiveres af anerkendelse. Der kan dog argumenteres for, at dette også kan sættes i relation til erfaring, da hendes erfaring på arbejdsmarkedet og anciennitet i Bosch er ens eftersom hun blev ansat i Bosch som nyuddannet (Bilag 30). Jævnfør Gertsson et al. (2018) kan det dog pointeres, at det kan være svært at vurdere, om det er generationen eller erfaringen, der har en indflydelse på motivationen.

M1, M2 og M3 fremhæver ydermere feedback i form af sparring med lederen som motiverende (Bilag 30; Bilag 31; Bilag 32). Hertil fremhæver M1, at hun motiveres af den daglige sparring med lederen (Bilag 30, L. 67-71). M2 motiveres af muligheden for selv at kunne henvende sig til sin leder og få sparring, når hun har en ide hun gerne vil diskutere (Bilag 31, L. 272-273). Det kan ydermere udledes, at M3 ønsker en leder, der har indsigt i hendes opgaver og derved kan give sparring og feedback herpå (Bilag 32, L. 178-198). Selvom både M1, M2 og M3 fremhæver sparring med lederen som motiverende, kan der argumenteres for, at generationsforskelle kan have en indflydelse på dette aspekt i forhold til hyppigheden af feedback og sparring med lederen. Hertil kan der argumenteres for, at M1 og M3, som begge er millennials, i højere grad motiveres af mere hyppig sparring med lederen end M2 (Bilag 30; Bilag 31; Bilag 32). Dette kan som tidligere nævnt skyldes, at M1 og M3 er millennials, hvortil tidligere forskning påpeger, at denne generation har behov for mere hyppig og individuel feedback (Bilag 30; Anderson et al., 2017, s. 255). Det er dog vigtigt, at dette ikke fører til en følelse af overvågning, hvilket også fremhæves af M1: "Ja, jeg har også en forventning om, at han ikke står og ånder mig i nakken og er efter mig, men at han så også tror på, at jeg klarer mig, hvis han bare giver mig lidt sparring" (Bolser & Gosciej, 2015, s. 7; Bilag 30, L. 76-77).

Ud fra ovenstående kan det ydermere udledes, at køn kan have en indflydelse på, hvorvidt feedback fra lederen, enten i form af anerkendelse eller sparring, opleves motiverende. Dette kan udledes på baggrund af, at de tre kvinder fremhæver feedback fra lederen samtidig med, at det ikke blev fremhævet som værende motiverende i interviewet med den mandlige medarbejder (Bilag 30; Bilag 31; Bilag 32; Bilag 33). Dette kan ydermere understøttes af tidligere analyse som, på baggrund af

spørgeskemaet, udledte, at kvinder i højere grad end mænd motiveres af feedback, hvortil feedback i spørgeskemaet bygger på udsagn relateret til sparring og anerkendelse fra lederen (Bilag 19).

M4 er den eneste af de fire medarbejdere som ikke nævner feedback fra lederen eller sparring med lederen som motiverende (Bilag 33). I stedet fremhæver han feedback fra selve jobbet som værende motiverende: "Min motivation det er selvfølgelig, at - det lyder dumt - men at have så lidt arbejde henover sæsonen som muligt (...). Jo færre opkald jeg får fra dem jo bedre har jeg udført mit arbejde, fordi de selv kan håndtere det" (Bilag 33, L. 53-56). Ligeledes nævner M3 det som en stor fordel, at hun har et arbejde, hvor hun selv kan følge hendes resultater: "Nu er jeg meget resultatorienteret og jeg sidder så heldigvis og laver noget, hvor jeg kan følge resultaterne og det giver jo mig enormt meget tilfredsstillelse (...). (Bilag 32, L. 254-258). Jævnfør Jobkarakteristika modellen vil der gennem denne form for feedback opnås en viden om resultatet fra det udførte arbejde, hvilket fremmer motivationen (Hackman & Oldham, 1980, s. 74). Det kan argumenteres, at både M3 og M4 arbejder inden for arbejdsområder som muliggør, at de kan få feedback om resultaterne af det udførte arbejde, hvilket kan være forklarende for, at de nævner dette som motiverende (Bilag 32; Bilag 33). Dette kan indikere, at medarbejdernes arbejdsområde kan have en indflydelse på, hvorvidt de motiveres af feedback fra selve arbejdsopgaven.

Ovenstående indikerer, at generationen kan have en indflydelse på medarbejdernes motivation i forhold til at være motiveret af aspekterne, hyppig sparring med lederne samt anerkendelse og positiv feedback. Dette kan dog også skyldes andre påvirkningskræfter, herunder erfaring, anciennitet og medarbejderens selvsikkerhed. Derudover er der en indikation af, at kvinder i højere grad motiveres af feedback fra lederen. Feedback fra selve jobbet fremhæves som motiverende for nogle af medarbejderne, hvilket kan være påvirket af, i hvilken grad medarbejderens arbejde muliggør at opnå viden om resultaterne af det udførte arbejde.

#### **5.2.1.5. Mening i arbejdet**

På baggrund af tidligere analyse, med udgangspunkt i spørgeskemaet, udledtes det, at medarbejderne overordnet set motiveres af mening i arbejdet. Dette fremgår også delvist af de fire medarbejderinterviews, hvor tre ud af fire medarbejdere påpeger mening i arbejdet som motiverende (Bilag 30; Bilag 32; Bilag 33). Hertil fremhæver medarbejderne forskellige aspekter af faktoren, mening i arbejdet, som værende motiverende, hvortil der ikke umiddelbart kan identificeres nogen forskel mellem generationerne. Dette understøttes af tidligere forskning, inden for forskningsfeltet, som ligeledes udleder, at der ikke kan være nogen forskel mellem millennials og ældre generationer i forhold

til, hvorvidt de motiveres af mening i arbejdet (Gertsson et al., 2018, s. 100; Anderson et al., 2017). Hertil fremhæver Anderson et al. (2017) dog, at der kan være forskelle mellem generationerne i forhold til, hvad der betragtes som værende meningsfuldt og dermed hvilke aspekter af meningsfuldt arbejde, der fremhæves af generationerne (s. 256).

Med udgangspunkt i de fire medarbejderinterviews kan det udledes, at M1, M3 og M4 fremhæver mening i arbejdet som værende motiverende, de fremhæver dog forskellige aspekter af denne motivationsfaktor (Bilag 30; Bilag 32; Bilag 33). Medarbejderne oplever dermed forskellige aspekter som værende meningsfuldt, hvilket understøttes af Jobkarakteristika modellen, der inkluderer tre jobkarakteristika, som kan have en indflydelse på oplevelsen af meningsfuldhed (Hackman & Oldham, 1980). Hertil fremhæver M3, at hun motiveres af Boschs produkter og fokus på bæredygtighed, hvortil hun udtaler: "Jeg kan da godt mærke, at jeg har en eller anden stolthed omkring at det er det jeg prakker på folk (...). Der har jeg det altså meget fint med at det jeg prakker på folk er noget som gør deres liv nemmere og som er essentielt for deres helbred" (Bilag 32, L. 104-107). Ud fra Jobkarakteristika modellen kan der dermed argumenteres for, at M3 oplever sit arbejde som meningsfuldt grundet opgavens betydning (Hackman & Oldham, 1980, s. 81; Bilag 32). Det skyldes, at hun har oplevelsen af, at Bosch's arbejde og produkter har en indflydelse på andre menneskers liv, hvilket ifølge Jobkarakteristika modellen medvirker til, at arbejdet opleves som værende meningsfuldt (Hackman & Oldham, 1980, s. 81; Bilag 32). Derudover fremhæver M1, at hun motiveres af, at hendes arbejde bidrager og er meningsfuldt for virksomheden overordnet set: "Og jeg bliver motiveret af noget der giver mening for organisationen nu, hvorimod at jeg førhen godt kunne tænke på mig selv som person (...) Hvor det der giver mening for virksomheden, giver mig motivation nu" (Bilag 30, L. 127-130). Hertil fremhæver M1, at i takt med, at hun har fået mere erfaring motiveres hun mere af, hvad der giver mening for virksomheden end hvad der giver mening for hende som person (Bilag 30, L. 125-130). Hun motiveres dermed af et andet aspekt ved mening i arbejdet end tidligere, hvortil det indikerer, at erfaring kan have en indflydelse på dette.

Ydermere fremhæver M4 mening i arbejdet som værende motiverende, hvortil denne følelse er knyttet til det arbejde, han selv udfører: "Nu kører jeg også meget cykel og også meget el-cykel og har arbejdet for forskellige grossister (...). Det motiverer selvfølgelig også en smule, at jeg rent privat kan stå inde for det, som vi smider på markedet" (Bilag 33, L. 334-339). M4 motiveres derfor af, at hans arbejde stemmer overens med hans egne personlige interesser og værdier, hvilket bidrager til, at han oplever arbejdet som meningsfuldt (Hackman & Oldham, 1980, s. 75). Derudover fremhæver M1 og M4, hvordan de motiveres af at kunne se deres færdige arbejdsresultater, hvilket også er et aspekt, der

afdækker motivationsfaktoren, mening i arbejdet (Bilag 30, L. 40; Bilag 33, L. 73-77). Hertil pointerer M4: "Når jeg kan se, at vi får en større og større andel i cykelforretningerne og vores konkurrenter andel i de brands, som de nu engang forhandler bliver mindre og mindre. Så har vi gjort noget rigtigt eller jeg har gjort noget rigtigt. Og det er selvfølgelig også noget, der motiverer" (Bilag 33, L. 73-77). Ud fra Jobkarakteristika modellen kan der argumenteres for, at M1 og M4 oplever arbejdet som meningsfuldt grundet opgaves identitet (Hackman & Oldham, 1980, s. 78). Særligt for M4 kan det argumenteres, at han motiveres af dette aspekt ved meningsfuldt arbejde, da han besidder et job, hvor han selv udfører hele opgaven inden for hans specifikke område og dermed har mulighed for at se det færdige resultat (Hackman & Oldham, 1980, s. 78). Dette kan dermed indikere, at arbejdsområde har en indflydelse på dette aspekt af mening i arbejdet, da jobbets udformning kræver, at det er muligt for medarbejderne at se deres færdige resultater for, at dette kan understøtte medarbejdernes motivation.

Ud fra ovenstående er der en indikation af, der ikke umiddelbart kan identificeres nogen forskel mellem generationerne i forhold til, hvilke aspekter ved mening i arbejdet, der er motiverende. Dette kan ses i relation til, at medarbejderne hver især fremhæver forskellige aspekter ved denne motivationsfaktor. Dette understøttes af Anderson et al. (2017), da de pointerer, at det på tværs af generationerne er forskelligt, hvad der betragtes som værende meningsfuldt (s. 256). Hertil er der dog en indikation af, at erfaring og arbejdsområde kan have en indflydelse på, hvilke aspekter ved mening i arbejdet, som medarbejderne finder motiverende.

#### **5.2.1.6. Sociale relationer**

Ud fra tidligere analyse, på baggrund af spørgeskemaet, fremgår det, at de sociale relationer på arbejdspladsen generelt set har en indflydelse på medarbejdernes motivation (Bilag 8). Denne tendens afspejles til en vis grad i interviewene, hvor det kan udledes, at tre ud af fire medarbejdere overordnet set motiveres af aspekter relateret til det sociale miljø og relationer på arbejdspladsen (Bilag 30; Bilag 31; Bilag 32).

Hertil har M1, M2 og M3 fokus på forskellige aspekter ved motivationsfaktoren, sociale relationer. M2 udtaler: "Altså det er absolut vigtigt for mig, at man fungerer godt sammen fordi det synes jeg gør arbejdslivet noget nemmere" (Bilag 31, L. 104-105). Ydermere fremhæver M2, at det personlige forhold til kollegaerne i høj grad er en motiverende faktor og herunder generelt en opmærksomhed på hinanden i teamet, som bidrager til, at hun føler en form for sikkerhed (Bilag 31, L. 323-329). Hertil kan det, jævnfør Selvbestedelsesteorien, argumenteres, at behovet for at føle sig som en del af det sociale fællesskab understøttes gennem oplevelsen af at have en sikker relationel base, hvilket også er

tilfældet for M2 (Ryan & Deci, 2000, s. 71). M3 fremhæver vigtigheden af et andet aspekt ved sociale relationer. Hun påpeger, at hun værdsætter at have venskabelige relationer til kollegaerne, men hun indikerer ligeledes, at hun ikke i samme grad som M2 motiveres af den sikkerhed, som disse relationer kan medføre. (Bilag 32, L. 396-397 & 438-440). Hertil kan det argumenteres, at det, der har indflydelse på hendes motivation, i forhold til sociale relationer, i højere grad bygger på om hun overordnet kan identificere sig med hendes kollegaer samt hvordan tonen er mellem medarbejderne på arbejdspladsen. Hertil fremhæver hun: "Det kan jo godt være, at man har nogle kollegaer man godt kan lide at snakke med, men det her med bare ikke at kunne identificere sig med, hvordan der bliver snakket om folk (...). Altså føle sig malplaceret i forhold til det her kan jeg slet ikke matche" (Bilag 32, L. 374-378). Det kan derfor argumenteres, at M3's motivation er påvirket af, hvorvidt hun føler sig som en del af fællesskabet på et mere overordnet niveau og derigennem har et tilhørsforhold til de resterende medarbejdere, hvilket jævnfør Selvbestedelsesteorien netop vil have indflydelse på motivationen, da det er et grundlæggende psykologisk behov (Ryan & Deci, 2000). Ligeledes fremhæver hun, at tonen mellem kollegaerne har indflydelse på hendes arbejdsglæde, hvilket også fremhæves af M1 (Bilag 32, L. 369-370). M1 påpeger nemlig, at et godt arbejdsmiljø er essentielt for hendes motivation og for hende udspringer dette af gode kollegaer, der har en positiv energi (Bilag 30, L. 42-51). Arbejdsglæde samt en generel tilfredshed med ens kollegaer er ifølge Jobkarakteristika modellen også vigtig for den indre motivation (Hackman & Oldham, 1980, s. 86). I og med både M1 og M3 fremhæver vigtigheden af et godt arbejdsmiljø, i relation til det sociale, indikerer dette dermed, at generationen kan have indflydelse på, at medarbejderne motiveres af et godt arbejdsmiljø. Dette understøttes af Calk & Patrick (2017), som ligeledes fremhæver, at millennials motiveres af et positivt arbejdsmiljø (s. 132).

M4 er den eneste af de fire medarbejdere, som ikke fremhæver sociale relationer som en motivationsfaktor, men blot pointerer, at han ønsker at have et fornuftigt forhold til hans kollegaer (Bilag 33, L. 310). Dette kan dog ses i lyset af, at han i kraft af hans stilling, og dermed grundet jobbets udformning, ikke har så stor berøringsflade med kollegaer i Bosch og muligvis deraf ikke oplever samme sociale behov (Bilag 33, L. 310-311). Derudover indikerer dette, at køn kan have en indflydelse på sociale relationer som motivationsfaktor, da de fire kvindelige medarbejdere fremhæver denne motivationsfaktor ud fra forskellige aspekter, hvortil det ikke fremhæves som værende motiverende af M4, som er den mandlige medarbejder (Bilag 30; Bilag 31; Bilag 32; Bilag 33). Dette understøttes ligeledes af tidligere analyseresultater, med udgangspunkt i spørgeskemaet, hvor det udledes, at kvinder i højere grad end mænd motiveres af sociale relationer (Bilag 21). Derudover understøttes dette også af tidligere forskning inden for forskningsfeltet, som fremhæver, at kvinder i højere grad end mænd motiveres af gode sociale relationer og omsorg over for andre (Greene & DeBacker, 2004, s. 94;

Lehmann et al., 2013, s. 367; Gertsson et al., 2018, s. 93). Dette fremhæves også af Gertsson et al. (2018), som gennem deres undersøgelse også påpeger, at kvinder er mere motiveret af det sociale end mænd (s. 100).

På baggrund af ovenstående kan det dermed udledes, at størstedelen af medarbejderne motiveres af sociale relationer, men hertil fremhæves det, at de motiveres af forskellige aspekter ved denne motivationsfaktor. Resultaterne indikerer, at generationen kan have en indflydelse på motivationen i forhold til vigtigheden af et godt arbejdsmiljø. Derudover kan arbejdsområde og køn ligeledes have indflydelse på, hvorvidt sociale relationer opleves motiverende.

#### **5.2.1.7. Materielle goder**

Materielle goder er den eneste af de syv udvalgte motivationsfaktor, som afdækker ydre frem for indre motivation. Tidligere analyse, med udgangspunkt i spørgeskemaet, udledte, at medarbejderne i lige så høj grad motiveres af materielle goder som de resterende motivationsfaktorer, der afdækker indre motivation (Bilag 8). Gennem de fire medarbejderinterviews ses der dog en tendens til, at medarbejderne i mindre grad motiveres af materielle goder (Bilag 30; Bilag 31; Bilag 32; Bilag 33). Hertil er det kun en ud af fire medarbejdere, som fremhæver, at blive motiveret af aspekter relateret til materielle goder (Bilag 33).

M3 er den eneste af de fire medarbejdere som giver udtryk for, at materielle goder, herunder en høj løn har en betydning for hende: "Og jeg fik også en rigtig flot startløn i forhold til at være nyuddannet. Så det fyldte meget i mig det der, det må jeg erkende" (Bilag 32, L. 276-277). Derudover udtrykker hun også en vis skuffelse over, at Bosch ikke laver lønforhandlinger på baggrund af ens resultater: "Det er ikke sådan, at vi får dårlige lønninger overhovedet i Bosch, sådan er det slet ikke. Men der er bare et eller andet element i det her med lønforhandlinger og man stiger i takt med ens udvikling" (Bilag 32, L. 489-491). Hendes fokus på det materielle og særligt hendes løn kan udspringe af, at hun er en millennial, hvortil tidligere forskning fremhæver, at millennials i højere grad end ældre generationer motiveres af det materielle (Gertsson et al., 2018, s. 102; Anderson et al. 2017, s. 249). Derudover påpeger Anderson et al. (2017) også, at millennials har en forventning om at blive betalt godt, hvilket ligeledes afspejles i M3's udtalelser (s. 247). Ud fra Jobkarakteristika modellen kan det argumenteres, at det er vigtigt, at medarbejderne generelt er tilfredse med lønningerne, da dette kan have indflydelse på, i hvilken grad medarbejderne motiveres af andre faktorer, der styrker den indre motivation (Hackman & Oldham, 1980, s. 88). Dog er der en indikation af, at M3 ikke helt tilfreds med dette. Hun mangler, at en økonomisk belønning sættes i sammenhæng med anerkendelsen og hendes resultater,

idet hun fremhæver, at det er vigtigt, at anerkendelse og løn følges ad (Bilag 32, L. 291-294). Ifølge Selvbestemmelsesteorien kan en økonomisk belønning dog risikere at underminere hendes indre motivation, da denne belønning kan mindske selvbestemmelsen og autonomien i arbejdet (Ryan & Deci, 2000, s. 70; Gange & Deci, 2005, s. 332). Der kan dog argumenteres for, at M3 i højere grad finder materielle goder motiverende i samspil med faktorer, der styrker den indre motivation, hvilket kan indikere at materielle goder i form af en høj løn ikke nødvendigvis vil underminere hendes indre motivation.

Det kan argumenteres, at der også kan være andre påvirkningskræfter end generationen, som kan have en indflydelse på, hvorvidt medarbejderne motiveres af materielle goder, herunder en høj løn. Hertil er der en indikation af, at medarbejdernes uddannelsesniveau kan have en indflydelse, idet M3 har et højere uddannelsesniveau end de resterende tre medarbejdere og er den eneste, der direkte fremhæver løn som værende motiverende (Bilag 32). M3 giver også selv udtryk for, at hendes akademiske baggrund kan have en betydning for hendes forventning om en vis progression i lønnen, hvilket har indflydelse på hendes motivation (Bilag 32, L. 284-286). Samtidig fremhæver hun en oplevelse af, at akademikere, som hende selv, i højere grad har fokus på løn end medarbejdere med et lavere uddannelsesniveau: "Men der er bare et eller andet element i det her med lønforhandlinger og man stiger i takt med ens udvikling og sådan noget, som jeg tror at unge talenter og akademikere har en anden forventning om, end hvad fagudlærte de måske havde" (Bilag 32, L. 490-492). Der er således en indikation af, at uddannelsesniveauet kan have indflydelse på, i hvilken grad medarbejderne har fokus på og motiveres af en høj løn.

Ydermere kan det argumenteres, at der er en indikation af, at arbejdsområde kan have indflydelse på materielle goder som motivationsfaktor. Dette ses ved, at M4 fremhæver, at han, efter at have skiftet arbejdsområde, ikke længere motiveres af løn og bonus, hvilket tyder på, at han blev motiveret af de materielle goder, da han tidligere arbejdede inden for salg (Bilag 33, L. 86-88). Derudover udtaler han: "Hvis det havde været en ren salgsstilling, så havde jeg nok sagt, at det der motiverer mig det er selvfølgelig min løn og min bonus ved årets ende, men det er det absolut ikke mere" (Bilag 33, L. 86-88). Dette kan til dels understøttes ud fra L1, som er salgschef, da han flere gange udtrykker: "Jamen altså det der motiverer en sælger, det er salg" (Bilag 28, L. 216). Han knytter det dog oftest til, at sælgeren gerne vil have succesoplevelsen, men for en sælger kan dette også ofte være forbundet med en økonomisk gode (Bilag 28, L. 276-278). Selvom tidligere analyseresultater, på baggrund af spørgeskemaet, udledte at arbejdsområde ikke har en signifikant indflydelse på, hvorvidt

medarbejderne motiveres af materielle goder, kan ovenstående dog give en indikation af, at materielle goder i højere grad kan være motiverende for salgsmedarbejdere.

Ud fra ovenstående kan det udledes, at materielle goder i mindre grad opleves motiverende for medarbejderne, idet kun en medarbejder fremhæver det. Hertil kan der dog være en indikation af, at generationsforskelle, uddannelsesniveau og delvist arbejdsområde kan have en indflydelse på, hvorvidt medarbejderne motiveres af økonomiske goder, herunder højere løn.

#### **5.2.1.8. Andre motivationsfaktorer**

På baggrund af de fire medarbejderinterviews kan vi identificere andre faktorer, som medarbejderne finder motiverende, end de syv motivationsfaktorer der indgår i spørgeskemaet. Hertil kan særligt spændende arbejdsopgaver fremhæves som værende motiverende for medarbejderne. Dette ville ikke være muligt at identificere, ved kun at benytte spørgeskemaet som metode til at undersøge problemfeltet. Dermed betyder samspillet mellem den kvantitative og kvalitative metode, at vi kan identificere andre faktorer der opleves motiverende.

Tre ud af fire medarbejdere fremhæver i høj grad, at de finder deres job og arbejdsopgaver spændende, hvilket er en stor motivationsfaktor for dem (Bilag 31; Bilag 32; Bilag 33). M3 udtaler: "Jeg er egentlig enormt glad for mange af mine arbejdsopgaver, så der er nok en eller anden almen interesse i opgaverne, fra min side i hvert fald" (Bilag 32, L. 78-79). M4 udtrykker også en glæde for hans job generelt: "Hvis du spørger mig, så har jeg jordens fedeste job. Det er den vej, jeg har ville i mange år" (Bilag 33, L. 122). Der er således en indikation af, at der er et godt match mellem medarbejderne og deres arbejde. Ifølge Hackman & Oldham (1980) bevirker dette, at medarbejdernes følelser vil være tæt knyttet til arbejdet og de skal dermed sjældent tvinges til at udføre et godt stykke arbejde, da de er indre motiveret af selve arbejdet og arbejdsopgaverne (s. 71). Ligeledes er det jævnfør Selvbestemmelsesteorien afgørende, at medarbejderne finder deres arbejdsopgaver interessante, for at de resterende faktorer kan opleves som motiverende (Hein, 2019, s. 202). Som tidligere analyse udledte, motiveres medarbejderne overordnet set af de syv udvalgte motivationsfaktorer, hvilket kan indikere, med udgangspunkt i Selvbestemmelsesteorien, at medarbejderne generelt finder deres arbejdsopgaver interessante (Hein, 2019). Dette kommer også til udtryk gennem interviewene, hvor størstedelen af medarbejderne fremhæver, at de finder deres arbejdsopgaver spændende, hvilket er motiverende for dem. M1 er den eneste som ikke eksplicit udtrykker en tilfredshed over sine arbejdsopgaver (Bilag 30). Hun udtrykker dog heller ikke en utilfredshed over sine arbejdsopgaver, men omvendt vil hun heller ikke være motiveret i hendes stilling på længere sigt, hvis hun skal fortsætte



med at udføre de samme arbejdsopgaver (Bilag 30, L. 171-172). Som konsekvens heraf, kan matchet mellem hende og arbejdsopgaverne på længere sigt forringes, hvilket kan skade den indre motivation (Hackman & Oldham, 1980, s. 71).

Det kan ud fra ovenstående fremhæves, at størstedelen af medarbejderne motiveres af spændende arbejdsopgaver, hvorfor det kan udledes, at generationsforskelle ikke umiddelbart har en indflydelse på dette. Ydermere kan spændende arbejdsopgaver betragtes som essentielt, for at medarbejderne kan blive motiveret af de resterende motivationsfaktorer (Hein, 2019).

#### **5.2.1.9. Tendenser på tværs af motivationsfaktorerne**

På baggrund af ovenstående analyse, vil nærværende afsnit undersøge eventuelle tendenser og sammenhænge mellem påvirkningskræfterne og medarbejdernes motivation. Dette undersøges med henblik på at belyse, hvilken indflydelse generationsforskelle og andre påvirkningskræfter har på medarbejdernes motivation.

Ud fra ovenstående analyse er der en indikation af, at motivationsfaktorerne ikke kan betragtes som fuldstændig adskilte, som de til dels fremstilles af motivationsteorierne. Dette er dog netop et teoretisk kritikpunkt som også Hackman og Oldham (1980) selv fremhæver er en svaghed ved Jobkarakteristika modellen (s. 96). I stedet kan det argumenteres, at nogle faktorer understøtter eller forudsætter andre. Der er blandt andet en indikation af, ud fra ovenstående analyse, at der er et sammenspil mellem autonomi og feedback. Flere medarbejdere motiveres gennem autonomi, men udtrykker samtidig et behov for sparring og feedback fra lederen, for derigennem ikke at have en oplevelse af at være alene med ansvaret for deres arbejdsområde. Hertil kan det argumenteres, at denne feedback kan styrke deres kompetencefølelse, hvorigennem de i højere grad kan føle sig kompetente til at tage ansvar for eget arbejde og være mere uafhængige, som de samtidig netop motiveres af. Det kan derved betyde, at samspillet mellem de forskellige faktorer kan have en indflydelse på medarbejdernes motivation. Dette kunne ikke observeres ud fra spørgeskemaet grundet den kvantitative metodes begrænsninger, hvorfor netop mixed methods tilgangen bidrager til at få et dybere indblik i problemfeltet.

På baggrund af ovenstående analyse kan det ydermere udledes, at der optræder forskelle mellem medarbejderne i forhold til, hvilket aspekt ved motivationsfaktorerne der motiverer dem. Det kan udledes, at generationsforskelle kan have en indflydelse på, hvilke aspekter medarbejderne oplever som motiverende. Hertil kan andre påvirkningskræfter dog også have en indflydelse på medarbejdernes motivation. På baggrund af ovenstående analyse kan det udledes, at særligt medarbejdernes erfaring,

selvsikkerhed, uddannelsesniveau, køn og arbejdsområde kan påvirke medarbejdernes motivation. Dette skyldes, at disse påvirkningskræfter, på tværs af motivationsfaktorerne, har en indflydelse på, hvilke aspekter ved motivationsfaktorerne medarbejderne motiveres af.

Ovenstående analyse fremhæver, at de to millennials i højere grad, end medarbejderne tilhørende de ældre generationer, motiveres af hyppig feedback og sparring med lederen samtidig med, at det er essentielt, at der er en balance i graden af autonomi. På baggrund heraf kan det argumenteres, at en tættere kontakt og interaktion med lederen er motiverende for millennials. Dette kan understøttes af Anderson et al. (2017), som fremhæver, at millennials motiveres af hyppig feedback samt sparring og vejledning fra lederen samtidig med, at autonomi understøttes (s. 255). Dog kan det argumenteres, at det kan være vanskeligt at skelne mellem om dette skyldes generationen eller erfaring, da de to millennials også har mindre erfaring idet de har tiltrådt arbejdsmarkedet senere end medarbejderne fra de ældre generationer (Bolser & Gosciej, 2015, s. 1). Ud fra Jobkarakteristika modellen kan der argumenteres for, at den viden og de færdigheder medarbejderne besidder har betydning for, hvordan de opfatter og reagerer på de forskellige jobkarakteristika (Gertsson et al., 2018, s. 93; Hackman & Oldham, 1980, s. 82). Ud fra dette perspektiv kan erfaring således have en indflydelse på, hvad der opleves motiverende. Dette kan ydermere understøttes af Gertsson et al. (2018), som pointerer, at motivation kan ændre sig i takt med, at medarbejderen enkelte tilegner sig mere erfaring (s. 102). Ud fra ovenstående analyse kan det ydermere udledes, at mere individuelle forhold som selvsikkerhed kan påvirke motivationen, idet medarbejdere med mindre selvsikkerhed i højere grad kan have et behov for, at lederen er støttende (Hersey & Blanchard, 1996).

Det kan ydermere fremhæves, at generationen også kan have en indflydelse i forhold til at være motiveret af karriereudvikling samt en høj løn. Dette kan understøttes af tidligere forskning som fremhæver, at millennials i højere grad end ældre generationer motiveres af løn og karriereudvikling (Calk & Patrick, 2017, s. 132; Anderson et al., 2017, s. 247; Gertsson et al., 2018, s. 102). Generationsforskelle kan således have en indflydelse på, hvilket aspekt ved motivationsfaktoren medarbejderne oplever motiverende. Som tidligere forskning fremhæver kan generationen have indflydelse på motivationen, da de strukturer, der har gjort sig gældende på det tidspunkt den enkelte generation er vokset op, kan have præget denne generation (Calk & Patrick, 2017, s. 132; Gertsson et al., 2018, s. 92). Der optræder derfor forskelle mellem de forskellige generationer, da de er opvokset på forskellige tidspunkter (Calk & Patrick, 2017, s. 132; Gertsson et al., 2018, s. 92). Det kan dog argumenteres, at der kan være andre påvirkningskræfter end generationen, som har indflydelse på, hvorvidt medarbejderen motiveres af karriereudvikling samt en høj løn. Hertil kan et fokus på

karriereudvikling og høj løn også udspringe af, at medarbejderen har et højere uddannelsesniveau. Det kan således indikere, at uddannelsesniveau kan have en indflydelse på motivationen. En mulig forklaring på dette kan ses i lyset af, hvordan strukturer og aktører påvirker hinanden og kan ændre sig over tid, jævnfør projektets kritiske realistiske tilgang (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 50-51). Hertil kan det fremhæves, at medarbejderne ikke kun konfronteres med de strukturer, der gør sig gældende under opvæksten og dermed former generationerne, som nævnt ovenfor (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 51-52). I stedet vil de være i interaktion med flere forskellige strukturer, hvortil der blandt andet knytter sig bestemte interesser og begrænsninger, som kan præge individets ageren (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 51-52). Hertil kan der være særlige strukturer og normer, der gør sig gældende i relation til den uddannelse medarbejderne har taget og som kan have præget den enkeltes adfærd. Ud fra tidligere nævnte udtalelser fra M3 kan det argumenteres, at universitetsuddannelser som for eksempel CBS, bygger på nogle strukturer og normer centreret omkring karriere og status (Bilag m3, L. 284-286). De uddannelsesmæssige strukturer og normer kan dermed påvirke, hvad medarbejdere med et højt uddannelsesniveau motiveres af.

Dette struktur-/aktørperspektiv kan ydermere tages i betragtning i forhold til køns betydning for motivationen. Hertil fremgår det af ovenstående analyse, at kvinder i højere grad motiveres af positiv feedback, anerkendelse og sparring med lederen samt sociale relationer, hvilket ydermere kan understøttes af tidligere analyseresultater baseret på spørgeskemaet. Som argumenteret i tidligere analyse kan forskellene mellem kønnene udspringe af historisk- og kulturelt skabte strukturer og normer omkring kønsroller, som kan påvirke kønnenes personlighedstræk og værdier (Greene & DeBacker, 2004, s. 94; Lehmann et al., 2013, s. 366). Disse strukturer og normer kan således, på samme vis som uddannelsesniveau, påvirke, hvad medarbejderne motiveres af.

Der er ligeledes en indikation af, at medarbejdernes arbejdsområde kan have en indflydelse på, hvorvidt de motiveres af feedback fra selve opgaven, synliggørelse af det færdige resultat af arbejdet, nære sociale relationer samt work-life balance. Der kan derfor argumenteres for, at arbejdsområde kan have en indflydelse på motivationen, hvilket kan ses i relation til Jobkarakteristika modellen. Med udgangspunkt i denne model kan motivationen understøttes ved at designe jobbet ud fra en række jobkarakteristika (Hackman & Oldham, 1980, s. 71). Omvendt kan det have en indflydelse på motivationen, hvis disse jobkarakteristika ikke er tilstede i den måde jobbet er designet på. Hertil kan det argumenteres, at det kan være forskelligt fra arbejdsområde til arbejdsområde, hvorvidt det ud fra jobbet udformning og indhold er i stand til at understøtte motivationen gennem det rette jobdesign. Eksempelvis vurderes det, at feedback fra selve arbejdsopgaverne og synliggørelse af det færdige

resultat af arbejdet kan være mindre tilgængeligt inden for nogle arbejdsområder. Det kan dermed være en forklaring på, hvorfor det kun er nogle af medarbejderne der fremhæver dette som motiverende.

Ud fra ovenstående kan det argumenteres, at både generation, erfaring, selvsikkerhed, køn og arbejdsområde på hver deres måde har en indflydelse på, hvordan medarbejderne motiveres. Hertil kan der identificeres et komplekst sammenspil mellem de forskellige påvirkningskræfter, da det kan være vanskeligt at afgøre om der er nogle af påvirkningskræfterne, som er mere fremtrædende end andre for medarbejdernes motivation (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 53).

### 5.2.2. Arbejdet med at fremme motivation

På baggrund af tidligere analyse, med udgangspunkt i de fire medarbejderinterviews, fremhæves det, at der kan være en indikation af, at påvirkningskræfterne, generationen, erfaring, selvsikkerhed, uddannelsesniveau, køn og arbejdsområde, kan have en indflydelse på, hvilke aspekter af motivationsfaktorerne, som medarbejderne finder motiverende. I dette afsnit vil det belyses, hvordan de fremhævede påvirkningskræfter kan påvirke HR og ledernes arbejde med at fremme medarbejdernes motivation. Dette afsnit vil tage udgangspunkt i de tidligere analyseresultater samt interviews med medarbejdere, ledere og HR. Hertil er der en opmærksomhed på, at de to ledere ikke er ledere for nogen af de fire medarbejdere, hvorfor deres udtalelser ikke kan sættes direkte over for hinanden. Disse interviews kan dog stadig give en indikation af om Bosch imødekommer medarbejdernes fremhævede motivationsfaktorer. Afsnittet struktureres således, at det først fremhæves kort, hvordan HR og ledere overordnet arbejder med at fremme motivationen i dag, hvorefter det analyseres, hvilken betydning de fremhævede påvirkningskræfter har for HR og ledernes arbejde med at fremme motivationen. Hertil tages udgangspunkt i motivationsfaktorerne, autonomi, faglig udvikling og feedback, da der i relation til disse faktorer kan identificeres fremtrædende påvirkningskræfter. Samtidig er disse tre faktorer væsentlige for medarbejdernes motivation, hvorfor de kan betragtes som vigtige fokusområder i forhold til at fremme motivationen

Med udgangspunkt i interviewet med HR kan det identificeres, at HR arbejder med at fremme medarbejdernes motivation ud fra nogle generelle HR-tiltag: "Men vi går ikke ind sådan særskilt og siger "hvad ønsker de forskellige." (...) jamen så går vi ind og laver nogle generelle tiltag og nogle synes sikkert, at de er gode og andre synes de er knap så gode" (Bilag 27, L. 95-98). Dette understøttes ligeledes af spørgeskemaresultaterne, som peger på, at der overordnet set ikke er nogen forskel mellem, hvordan medarbejderne motiveres, hvorfor det kan anses fordelagtigt, at HR arbejder ud fra nogle generelle HR-

tiltag (Bilag 8). Ydermere arbejder HR med en forventning om, at medarbejderne generelt motiveres af deres arbejde, hvorfor virksomheden forsøger at ramme bredt med de nuværende motivationstiltag (Bilag 27, L. 31-33). Det understøttes ligeledes af tidligere analyse, som fremhæver, at medarbejderne finder deres arbejde og arbejdsopgaver spændende (Bilag 31; Bilag 32; Bilag 33). På baggrund af de to lederinterviews kan det ydermere identificeres, at de søger at fremme medarbejdernes motivation overordnet gennem et fokus på autonomi, feedback, sociale relationer, faglig udvikling (Bilag 28; Bilag 29). Dette kan ligeledes understøttes af tidligere analyser, som blandt andet fremhæver disse faktorer som motiverende for medarbejderne. Ydermere fremhæver begge ledere, at de arbejder med at motivere medarbejderne ud fra et fokus på den enkelte medarbejder, hvortil L1 påpeger, at han ikke mærker forskel mellem, hvordan generationerne motiveres, hvorfor han ikke arbejder ud fra dette udgangspunkt (Bilag 28, L. 199-200 & 222-225; Bilag 29, L. 389-392). Derudover påpeger L2 også vigtigheden af at tage udgangspunkt i den enkelte medarbejders forudsætninger: "(...) det man skal fokusere på det er, at de vilkår eller de forudsætninger som de enkelte medarbejder har i teamet er meget forskellige, det er min erfaring" (Bilag 29, L. 456-458).

#### **5.2.2.1. Autonomi**

Med udgangspunkt i tidligere analyser, på baggrund af spørgeskemaet samt medarbejderinterviews, fremhæves det, at medarbejderne overordnet set motiveres af autonomi (Bilag 8; Bilag 30; Bilag 31; Bilag 32; Bilag 33). Hertil fremhæver HR og lederne ligeledes et fokus på autonomi. Bosch og herunder HR søger generelt at skabe rammerne for, at medarbejderne kan arbejde under autonome og fleksible forhold (Bilag 27, L. 41-42). Herefter er det dog lederne, der skal give medarbejderne de konkrete værktøjer, så de kan få autonomi og herunder ansvar, frihed og selvbestemmelse (Bilag 28; Bilag 29). Selvom medarbejderne overordnet set motiveres af autonomi, kan det være forskelligt, hvilket aspekt ved denne motivationsfaktor, som findes motiverende. Hertil fremhæver størstedelen af medarbejderne, at de motiveres af at have friheden til selv at planlægge, styre og udvikle deres arbejdsopgaver (Bilag 31, L. 204-209; Bilag 32, L. 79-80; Bilag 33, L. 233-235). Dette aspekt fremhæver L2 ligeledes, da han mener, at det vigtigt at give medarbejderne frihed til at tænke kreativt og kritisk og derigennem udfordre de nuværende arbejdsprocesser i Bosch (Bilag 29, L. 70-73). Derudover fremhæver de to millennials, at det er vigtigt, at der er en balance i graden af autonomi (Bilag 30; Bilag 32). Hertil skal lederne være opmærksomme på, at millennials i højere grad end ældre generationer motiveres af, at der er en balance i graden af autonomi (Bilag 30, L. 68-71; Bilag 32, L. 173-175). Dette indebærer, at millennials til en vis grad motiveres af autonomi, da friheden også kan blive for meget (Bilag 30, L. 68-71; Bilag 32, L. 173-175). Der kan dog også være en indikation af, at dette fokus på en balance i graden af autonomi, kan skyldes erfaring og selvsikkerhed. På nuværende tidspunkt

arbejder lederne og HR primært ud fra et generelt fokus på autonomi over for alle medarbejderne. Hertil er det dog vigtigt, at der er en opmærksomhed på, at generationen, erfaring og selvsikkerhed kan have en indflydelse på, at medarbejderne kun motiveres af autonomi til en vis grad. Det kan dermed betyde, at hvis for meget ansvar overlades til medarbejderen kan det få konsekvenser for motivationen. Derudover skal lederne også være opmærksomme på, at millennials i højere grad end ældre generationer efterlyser, at lederen skal påtage sig en mere aktiv rolle over for dem for derigennem at kunne udøve mere support (Bilag 30; Bilag 32, L. 179-180). Udover generation som påvirkningskraft kan det også indikere, at det kan skyldes erfaring. Dette kan ligeledes ses i relation til opnåelse af en balance i graden af autonomi, da det kan argumenteres, at dette aspekt ved autonomi, kræver mere support og vejledning fra lederen, så medarbejderen ikke oplever at sidde alene med ansvaret. Set i forhold til begge disse aspekter ved autonomi, er det derfor vigtigt, at lederen udøver den rette balance af støttende og styrende ledelsesadfærd for derigennem at skabe den rette balance af autonomi samt udøve mere support, over for medarbejderen, ved behov (Hersey & Blanchard, 1996, s. 46).

#### 5.2.2.2. Faglig udvikling

Ydermere motiveres de fire medarbejdere af faglig udvikling, hvilket også er den faktor, der ifølge spørgeskemaresultaterne i højest grad motiverer medarbejderne (Bilag 8). Det kommer også til udtryk i de fire medarbejderinterviews, da denne faktor er meget vigtig for medarbejdernes motivation (Bilag 30; Bilag 31; Bilag 32; Bilag 33). To af medarbejderne nævner eksplicit, at grunden til de stadig arbejder i Bosch i deres nuværende stilling er netop, fordi de får lov til at udvikle sig fagligt (Bilag 30, L. 167-168; Bilag 31, L. 299-301). Overordnet motiveres alle fire medarbejdere af faglig udvikling, men derudover fremhæver medarbejderne forskellige aspekter ved faglig udvikling som værende motivation (Bilag 30; Bilag 31; Bilag 32; Bilag 33). Derudover kan det fremhæves, at HR og den ene ledes også påpeger et fokus på faglig udvikling i arbejdet med motivation (Bilag 27; Bilag 29). L1 fremhæver dog ikke et fokus på faglig udvikling, hvilket kan være problematisk, da faglig udvikling er en vigtig motivationsfaktor for medarbejderne (Bilag 28). Medarbejderne fremhæver forskellige aspekter ved faglig udvikling, hvor tre af medarbejderne lægger vægt på udfordrende arbejdsopgaver og hvordan disse også bidrager til læring (Bilag 31; Bilag 32; Bilag 33). Dette kan også ses i relation til, at medarbejderne påpeger, at deres spændende arbejdsopgaver er en motivationsfaktor for dem (Bilag 31, L. 95-97; Bilag 32, L. 78-79; Bilag 33, L. 122). Ved at der opstår en balance mellem, at arbejdsopgaver ikke er for nemme eller for svære, så bliver disse tilpas udfordrende arbejdsopgaver også spændende for medarbejderne (Pink, 2015, s. 134). Ifølge Pink (2015) er denne balance afgørende for, at medarbejderne også har lyst til at udvikle sig fagligt og dermed blive bedre til deres arbejdsopgaver (s. 134). Derudover fremhæver to medarbejdere også kurser som en mulighed for at udvikle sig fagligt gennem læring (Bilag 30; Bilag 31).

Hertil fremhæver L2 også vigtigheden af, at medarbejderen får de rette kurser, da dette vil bidrage til, at medarbejderen opnår den rette viden og de rette kompetencer, hvilket gavner den indre motivation (Hackman & Oldham, 1980, s. 84; Bilag 29, L. 105-107). Hertil pointerer L2, at medarbejderen selv skal drive sin egen karriere ved at tage ansvar for sin faglige udvikling gennem de rette kurser (Bilag 29, L. 96-100). På baggrund af de fire medarbejderinterviews indikerer det dog, at medarbejderne ikke er opmærksomme på, at de selv skal påtage sig dette ansvar, da to af dem direkte efterspørger muligheden for at udvikle sig gennem specifikke kurser rettet mod deres felt (Bilag 30, L. 175; Bilag 31, L. 151-155). Dermed tyder det på, at lederne forventer medarbejderne selv påpeger, hvis de ønsker faglig udvikling gennem kurser, hvor medarbejderne i højere grad forventer, at lederne eller HR oplyser dem om deres muligheder for faglig udvikling. Dette kan dermed få en indflydelse på medarbejdernes motivation, hvorfor det er vigtigt, at lederne forventningsafstemmer med medarbejderne, så der ikke er tvivl om, hvem ansvaret ligger hos. Lederne skal finde den rette balance imellem den styrende og støttende ledelsesadfærd og derigennem vurdere hvor meget ansvar hver medarbejder selv kan tage for sin egen udvikling (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 398). Derudover har HR også en bekymring i forhold til, hvor meget medarbejderne egentlig føler, at de har tid til faglig udvikling i det daglige arbejde (Bilag 27, L. 136-137). På baggrund af tidligere analyse, indikerer det, at der ikke kan identificeres en sammenhæng mellem generation og de ovennævnte aspekter, udfordrende arbejdsopgaver og læring. Hertil kan karriereudvikling dog nævnes som et aspekt ved faglig udvikling, hvor påvirkningskræfterne har en betydning. M3 er den eneste af de fire medarbejdere, som fremhæver karriereudvikling, hvortil hun påpeger, at karrieremulighederne i Bosch er en vigtig del af hendes udviklingsproces og dermed er vigtig for hendes motivation (Bilag 32, L. 277-279). På baggrund af tidligere analyse indikerer resultaterne, at generation og uddannelsesniveau kan have en indflydelse på dette aspekt ved faglig udvikling. Her fremhæves det, at millennials i højere grad end ældre generationer motiveres af karriereudvikling. Derudover fremhæves det, at et højere uddannelsesniveau kan bevirke, at karriereudvikling opleves motiverende. På nuværende tidspunkt arbejder L2 umiddelbart med et fokus på faglig udvikling uden hensyntagen til nogle påvirkningskræfter, hvor L1 som nævnt slet ikke påpeger et fokus på faglig udvikling (Bilag 28; Bilag 29). Hertil kan det fremhæves, at HR generelt understøtter den faglige udvikling gennem muligheden for kurser, karriereudvikling og MUS skemaer, som er et værktøj, der gør det muligt for lederne at afholde udviklingssamtaler, men hertil har HR heller ikke fokus på generation eller uddannelsesniveau som påvirkningskræfter (Bilag 27). I arbejdet med at fremme motivationen skal HR og lederne dermed være opmærksomme på, at generation samt uddannelsesniveau kan have en indflydelse, at medarbejdernes motiveres af karriereudvikling.

### 5.2.2.3. Feedback

Feedback kan generelt fremhæves som værende motiverende for medarbejderne, hvilket tidligere analyse udledte, med udgangspunkt i spørgeskemaet (Bilag 8). Dette fremgår ydermere af de fire medarbejderinterviews, da alle medarbejderne, som tidligere udledt, fremhæver feedback som motiverende (Bilag 30; Bilag 31; Bilag 32; Bilag 33). Hertil er der en indikation af, at lederne er opmærksomme på feedback, hvortil L1 generelt fremhæver, at han har fokus på at have jævnlige kontakt med medarbejderne for blandt andet at forventningsafstemme og koordinere (Bilag 28). L2's fokus på feedback afspejles i hans anvendelse af ledelsesværktøjet, check-ins, som bygger på møder med hver enkelt medarbejder af 10 minutters varighed, hvilket kan argumenteres giver medarbejderne mulighed for at få feedback (Bilag 29, L. 50-53 & 175-177). Der er således en indikation af, at lederne overordnet set har fokus på feedback, hvilket kan fremme medarbejdernes motivation.

På baggrund af tidligere analyse kan det ydermere fremhæves, at medarbejderne motiveres af forskellige aspekter af feedback. Dette indebærer feedback i form af anerkendelse, sparring og feedback fra selve opgaven (Bilag 30; Bilag 31; Bilag 32; Bilag 33). Det kan udledes, at tre af medarbejderne motiveres af anerkendelse og positiv feedback (Bilag 30; Bilag 31; Bilag 32). Hertil fremhæver M2, at hun mangler anerkendelse fra virksomheden, hvilket kan have indflydelse på motivationen (Bilag 31, L. 191-197). Dog fremhæver HR generelt ikke feedback, og herunder anerkendelse, som et fokuspunkt fra virksomhedens side af, hvilket således kan have konsekvenser for M2's motivation (Bilag 28). Medarbejdernes fokus på anerkendelse kan også ses i relation til lederen. Hertil kan det udledes, at den ene leder understøtter medarbejdernes fokus på anerkendelse, idet han forventningsafstemmer med sit team og sørger for at anerkende deres arbejde, når de lever op til disse forventninger (Bilag 28, L. 186-189). Hertil kan der argumenteres for, at denne anerkendelse kan fremme medarbejdernes kompetencefølelse og derigennem understøtte deres motivation (Ryan & Deci, 2000, s. 70). Dog fremhæves anerkendelse ikke hos den anden leder, hvilket således kan have konsekvenser for medarbejdernes motivation. Hertil kan det på baggrund af tidligere analyse fremhæves, at særligt kvinder motiveres af positiv feedback og anerkendelse samtidig med behovet for anerkendelse kan være større, når medarbejderen har en lavere grad af selvsikkerhed. Dette fremhæves dog ikke som opmærksomhedspunkter hos hverken ledere eller HR, hvortil det kan argumenteres, at de i højere grad kan motivere medarbejderne, hvis disse påvirkningskræfter tages i betragtning i arbejdet med at fremme motivationen (Bilag 27; Bilag 28; Bilag 29). Hertil kan der ud fra Hersey og Blanchard (1996) argumenteres for, at lederne kan øge motivationen hos medarbejdere med en lav grad af selvsikkerhed, ved at udøve en sælgende eller deltagende lederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 399; Bilag 3). Herigennem kan en høj grad af støttende adfærd imødekomme medarbejdernes



usikkerhed (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 399). Dette kræver dog, at lederne kan identificere medarbejdernes selvsikkerhed, der kan betragtes som værende individuel. Ved at tage udgangspunkt i medarbejdernes individuelle forudsætninger og behov, kan der argumenteres for, at lederne i højere grad kan udøve succesfuld ledelse i forhold til at støtte medarbejderne og derigennem fremme motivationen (Hersey & Blanchard, 1996). Dertil kan det også udledes, at hyppig feedback er motiverende for medarbejdere med en lav selvsikkerhed, hvorfor der kan argumenteres for, at en støttende lederadfærd blandt andet gennem hyppig feedback, kan fremme motivationen hos medarbejderne (Hersey & Blanchard, 1996).

Det er dog ikke kun medarbejdere med lav selvsikkerhed, der motiveres af hyppig sparring, idet flere medarbejdere fremhæver dette som motiverende (Bilag 30, L. 67-71; Bilag 31, L. 267-270; Bilag 32, L. 178-198). Hertil kan det fremhæves, på baggrund af tidligere analyse, at særligt millennials og medarbejdere med mindre erfaring motiveres af hyppig sparring. Dette er dog ikke noget, som HR eller lederne er opmærksomme på samtidig med, at L1 fremhæver, at han generelt ikke identificerer en generationsforskel i motivationen (Bilag 28, L. 199-200 & 222-225). Dette kan således skabe udfordringer i forhold til at være i stand til at motivere medarbejderne. Ud fra Hersey & Blanchard (1996) kan der argumenteres for, at motivationen kan styrkes, hos medarbejdere med mindre erfaring og viden, gennem en instruerende lederstil, hvor tæt vejledning og hyppig sparring kan skabe bedre forudsætninger for at fremme motivationen. Dette kan være særligt essentielt, hvis medarbejderen ydermere i mindre grad er selvsikker (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 398; Bilag 3). Hertil fremhæver begge ledere, at de er opmærksomme på medarbejdernes individuelle behov, hvilket ud fra Hersey & Blanchard (1996) i højere grad kan medføre effektiv og succesfuld ledelse i forhold til at motivere medarbejderne, hvis lederne dog også handler derefter (Bilag 28, L. 199-200; Bilag 29, L. 389-392).

Et andet aspekt ved feedback, som to medarbejdere fremhæver er motiverende, er feedback fra selve arbejdsopgaven, hvilket skyldes, at de herigennem kan se effekten af egen arbejdsindsats (Hackman & Oldham, 1980, s. 82; Bilag 32, L. 254-258; Bilag 33, L. 53-56). Hertil udledte tidligere analyse, at arbejdsområde kan have en indflydelse på, at dette aspekt fremhæves som motiverende, hvortil det kan argumenteres at nogle arbejdsområder i højere grad muliggør feedback fra arbejdsopgaven. Dette kommer også til udtryk ved, at de medarbejdere, der besidder et job, hvor jobdesignet gør det muligt at få feedback fra selve opgaven, bliver motiveret af denne form for feedback (Bilag 32, L. 254-258; Bilag 33, L. 53-56). Det kan derfor øge medarbejdernes indre motivation, hvis Bosch, herunder HR og ledere, formår at designe de forskellige jobs på tværs af arbejdsområder, så medarbejderne kan få

feedback fra selve arbejdsopgaven og derigennem få viden om resultatet af deres arbejde (Hackman & Oldham, 1980, s. 74).

#### 5.2.2.4. Opsamling

Nedenstående vil på baggrund af tidligere analyseresultater belyse, hvordan påvirkningskræfterne, generation, erfaring, uddannelsesniveau, selvsikkerhed, arbejdsområde og køn, påvirker HR og ledernes arbejde med at fremme medarbejdernes motivation.

På nuværende tidspunkt arbejder HR med at fremme medarbejdernes motivation ud fra nogle generelle HR-tiltag uden hensyntagen til, hvad de enkelte medarbejdere ønsker (Bilag 27, L. 95-98). Der kan dog være en indikation af, at disse tiltag har en mindre effekt idet, at ingen af medarbejderne fremhæver tiltag fra HR som motiverende (Bilag 30; Bilag 31; Bilag 32; Bilag 33). På baggrund af tidligere analyser kan det udledes, at alle medarbejderne overordnet set motiveres af autonomi, work-life balance, faglig udvikling, feedback, mening i arbejdet, sociale relationer og materielle goder. Hertil kan det argumenteres, at det kan fremme medarbejdernes motivation, hvis HR i højere grad laver tiltag rettet mod at understøtte disse motivationsfaktorer. På baggrund af tidligere analyse kan der ydermere identificeres et samspil mellem disse faktorer, hvorfor det kan være essentielt i mere eller mindre grad at understøtte dem alle. Ydermere motiveres medarbejderne af forskellige aspekter ved faktorerne, hvilket kan skyldes påvirkningskræfter i form af både medarbejdernes generation, arbejdsområde, erfaring, uddannelsesniveau, køn og selvsikkerhed. Det kan fremhæves, at HR er ansvarlig for at udvikle nogle initiativer selv, men det kan argumenteres, at lederen har et stort ansvar i forhold til at fremme medarbejdernes motivation (Bilag 27, L. 140-142). Da det fremhæves, at arbejdet med motivation i høj grad sker mellem lederen og medarbejderen, kan det argumenteres, at særligt lederne skal være opmærksomme på disse aspekter, for at være i stand til at motivere medarbejderne (Bilag 29, L. 124). Dette skal ydermere ske under en hensyntagen til påvirkningskræfterne, for derigennem i højere grad at understøtte medarbejdernes motivation. Som udledt kan der dog fremhæves flere aspekter som medarbejderne motiveres af, men som lederne i mindre grad fokuserer på. Dette er blandt andet anerkendelse, hyppig sparring og relevante kurser. Det kan således have konsekvenser for medarbejdernes motivation, hvis disse behov ikke understøttes. Da det kan udledes, at de fremhævede aspekter hver især udspringer af en eller flere af ovennævnte påvirkningskræfter, kan det være hensigtsmæssigt for lederne at være opmærksom på disse påvirkningskræfter for derigennem at være i stand til at motivere medarbejderne. Der er dog ingen af lederne, der umiddelbart er opmærksomme på disse påvirkningskræfter, hvilket kan være forklarende for, at de i mindre grad formår at motivere medarbejderne ud fra disse aspekter.

Der kan derudover argumenteres for, at de forskellige påvirkningskræfter skaber en kompleksitet for lederne i arbejdet med at fremme medarbejdernes motivation. Denne kompleksitet kan anskues i relation til, hvordan strukturer og aktører påvirker hinanden, jævnfør projektets kritiske realistiske tilgang (Buch-Hansen & Nielsen, 2008). Med udgangspunkt i dette kan det fremhæves, at medarbejderne hver især indgår i interaktion med flere forskellige strukturer, som kan præge dem og herunder den måde de handler på (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 52). Hertil kan der argumenteres for, at det ikke blot vil være generationen som præger medarbejderen, hvilket tidligere forskning fremhæver (Costello & Westover, 2016; Bolser & Gosciej, 2015). I stedet kan flere af påvirkningskræfterne anskues som strukturer medarbejderne på forskellig vis interagerer med, eksempelvis i kraft af deres uddannelsesniveau og køn samtidig med, at de også har forskellig erfaring. Medarbejderne bliver således på forskellig vis præget af disse strukturer, hvortil det kan argumenteres, at kombinationen af påvirkningskræfterne vil være forskellig fra medarbejder til medarbejder (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 52). Det vil således være et forskellig sæt af strukturer medarbejderne handler på baggrund af, hvilket kan skabe individuelle forudsætninger og forskelle i forhold til, hvordan de motiveres (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 52). På baggrund heraf, kan der således argumenteres for, at det kan være fordelagtigt, at lederne i højere grad fokuserer på den enkelte medarbejder i arbejdet med at fremme motivationen (Hersey & Blanchard, 1996). Ud fra Hersey og Blanchard (1996) kan det udledes, at lederne kan fremme medarbejdernes motivation, hvis de formår at tilpasse deres ledelsesstil efter medarbejdernes individuelle behov.

Ud fra ovenstående kan det udledes, at alle medarbejderne motiveres af autonomi, work-life balance, faglig udvikling, feedback, mening i arbejdet, sociale relationer og materielle goder, hvorfor det kan være fordelagtigt at lave HR-tiltag, der overordnet understøtter disse motivationsfaktorer. Herunder motiveres medarbejderne af forskellige aspekter, hvilket lederne skal være opmærksom på at understøtte. Samtidig vil kombinationen af de forskellige fremhævede påvirkningskræfter være forskellig fra medarbejder til medarbejder, hvilket ydermere skaber individuelle behov, som lederne bør tage hensyn til i arbejdet med at fremme motivationen. Denne motivationstilgang kan således understøtte medarbejdernes behov og derigennem fremme motivationen.

### 5.2.3. Delkonklusion

Ud fra projektets anden delanalyse kan det konkluderes, at enten alle medarbejdere eller dele af dem motiveres af de syv motivationsfaktorer, hvilket understøttes af resultaterne fra spørgeskemaet, som blev belyst i delanalyse 1. Disse interviews frembringer dog flere nuancer af de forskellige motivationsfaktorer end hvad spørgeskemaet gav mulighed for. Derfor kan det udledes, at selvom medarbejderne fremhæver, at de motiveres af den samme motivationsfaktor, så er det forskellige aspekter af denne faktor, som motiverer dem samt af forskellige årsager. Samtidig kan motivationsfaktorerne heller ikke betragtes fuldstændig adskilte, da flere af dem understøtter eller forudsætter hinanden. Ved at få afdækket forskellige aspekter af motivationsfaktorer, kan der identificeres forskelle mellem generationerne i forhold til, hvilke aspekter de motiveres af, hvilket ikke fremhæves af resultaterne fra spørgeskemaet i delanalyse 1. Derudover frembringer denne delanalyse andre tendenser på tværs af motivationsfaktorerne i forhold til, hvad der kan have indflydelse på, hvordan og hvorfor forskellige aspekter af faktorerne motiverer medarbejderne. Delanalyse 1, baseret på resultaterne fra spørgeskemaet, afslører, at køn og enkelte arbejdsområder i Bosch har en påvirkning på nogle af motivationsfaktorerne og i denne delanalyse fremhæves køn, arbejdsområde, uddannelsesniveau, erfaring og selvsikkerhed. HR og lederne kan dermed fordelagtigt fokusere på at understøtte motivationsfaktorerne med en hensyntagen til de nævnte påvirkningskræfter. Derudover kan det argumenteres, at kombinationen af påvirkningskræfterne vil være forskellig fra medarbejder til medarbejder, hvorfor det kan være fordelagtigt, at lederne i højere grad fokuserer på den enkelte medarbejder i arbejdet med at fremme motivationen. Hertil findes det fordelagtigt, hvis HR formår at skabe de rette rammer og værktøjer, så lederne kan foretage individuelle tilpasninger til den enkelte medarbejder alt efter behovet for støtte og styring og derigennem fremme motivationen.

### 5.3. Diskussion

I foregående analyse udledtes det, hvordan HR og lederne kan understøtte og fremme medarbejderne motivation. Denne fremhævede motivationstilgang bygger på, som nævnt, på at fokusere på de fremhævede motivationsfaktorer overordnet set samtidig med at være opmærksom på at understøtte forskellige aspekter af faktorerne. Dette ydermere under hensyntagen til de individuelle behov medarbejderne har. I relation til projektets kritiske realistiske udgangspunkt vil virkeligheden dog være kompleks og præget af konteksten, hvorfor det i nærværende afsnit vil diskuteres, hvilke fordele og udfordringer motivationstilgangen giver set i lyset af Boschs forretningsmæssige kontekst. Hertil vil konteksten også ansues i forhold til hele Bosch-koncernen, hvorfor elementer i diskussionen således vil bevæge sig ud over Boschs hovedkontor i Ballerup. Dette skyldes, at der er nogle elementer og

forhold som alle organisatoriske enheder i koncernen er underlagt, hvilket eksempelvis kan ses i forhold til mål, mission og værdier.

Jævnfør Beer, Boselie og Brewster (2015) vil egnetheden og effektiviteten af motivationstilgangen være betinget af, hvorvidt denne passer ind og er en integreret del i den større kontekst Bosch indgår i og hertil understøtter virksomhedens forretningsmæssige mål. Hertil fremhæves Harvard-modellen, hvorigennem det kan argumenteres, at HR-praksisser og den måde der udøves ledelse på ikke kan betragtes isoleret set, men der skal også tages højde for situationsbetinget forhold samt stakeholders interesser, for blandt andet at sikre langsigtet organisatorisk effektivitet og trivsel (Beer et al., 2015, s. 428-429). Der er således nogle forretningsmæssige aspekter og overvejelser, som også kan have en indflydelse på, hvorvidt analysens udledte motivationstilgang kan anskues som en fordelagtig investering. Dette fokus varetages samtidig af HR som udtaler om overvejelserne bag afdelingens eksisterende fokusområder: "Det har to formål. Et, så skal det tjene virksomheden og to så skal det tjene medarbejderen" (Bilag 27, L. 48). Hertil kan medarbejderne, aktionærer og ledelsen fremhæves som væsentlige stakeholders i forhold til ovennævnte motivationstilgang. Det må antages, at medarbejderne selvfølgelig vil have en interesse i at blive betalt for deres arbejde. Derudover kan der ud fra Pink (2015) argumenteres for, at medarbejderne er drevet af indre krav og den iboende tilfredsstillelse, der kan være ved udførelsen af arbejdet, hvilket jævnfør tidligere analyser kan understøttes ved at fokusere på de fremhævede motivationsfaktorer samt individuelle behov. Varetagelsen af disse interesser vil medføre en højere grad af motivation.

Det vurderes, at Boschs aktionærer er økonomisk orienteret og ønsker at få et afkast på deres investering, hvorfor der er interesse i, at virksomheden skaber profit og er omkostningseffektiv. Der kan argumenteres for, at ledelsen er ansvarlig for at varetage og efterleve denne interesse, hvorfor det må antages at de også vil være økonomisk orienteret blandt andet. Det fremhæves ydermere i Bosch-koncernens årsrapport, at der skal være fokus på at være omkostningseffektive for at øge konkurrencedygtigheden (Robert Bosch, 2019, s. 29). Der kan argumenteres for, at motivationstilgangen på nogle områder kan være ressourcekrævende. Dette kan særligt ses i forhold til den individuelle tilpasning, hvortil der jævnfør kritikken af Situationsbestemt ledelse, kan argumenteres for, at et individfokus i forhold til motivation stiller højere krav til særligt lederne i forhold til tilpasse deres ledelsesstil den enkelte medarbejders villighed og parathed (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 399). Dette kan være særligt udfordrende, hvis der er store variationer blandt medarbejderne i et team (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 399). Det kan således fremhæves, at individfokusset i praksis vil være mere ressourcekrævende end at arbejde med motivation på et mere overordnet organisations-

eller gruppeniveau. Hertil fremhæves ressourceperspektivet, både i forhold til økonomi, tid og kapacitet, i forvejen af både HR, ledere og medarbejdere, hvortil HR udtaler: "Så det er hele tiden i forhold til, hvad er der af økonomi og hvad kan give mening og hvor mange rammer det" og "Det har vi simpelthen ikke kapacitet til, til at gå ind og lave skema, tilrettelagt alt efter målgruppe" (Bilag 28; Bilag 29; Bilag 32; Bilag 27, L. 84-85 & 91-92). Samtidig oplever M3, at lederne i mindre grad har tid til personaleledelse: "Fordi hvis man har nogle ledere som i virkeligheden har for mange hatte på, altså de har jo heller ikke ressourcer til det vel (...). En eller anden frygt tror jeg også at der er blandt medarbejderne for at man ved at ens leder i virkeligheden har for travlt til at man har tid til at tage fat i dem" (Bilag 32, L. 209-213). Der kan således argumenteres for, at individfokusset i forhold til at fremme medarbejdernes motivation kan være udfordrende set i lyset af aktionærernes og delvist ledelses interesse i at være omkostningseffektiv.

Dog kan en investering i medarbejdernes motivation formentlig også skabe en langsigtet økonomisk gevinst til gavn for både aktionærer og ledelsen, som hertil har en interesse i at sikre Boschs succes og udvikling på lang sigt (Robert Bosch, 2019, s. 9). Ud fra et ressourcebaseret perspektiv kan der advokeres for, at medarbejderne, som en ressource, kan bidrage til, at Bosch opnår langvarig effektivitet og konkurrencemæssige fordele (Marchington, Wilkinson, Donnelly & Kynighou, 2016). Medarbejderne kan således betragtes som en strategisk vigtig ressource for Bosch, da de gennem deres viden og kompetencer skaber værdi for Bosch (Marchington et al., 2016, s. 100; Robert Bosch, 2019, s. 3). Hertil kan der ud fra AMO-modellen argumenteres for, at selvom medarbejderne har viden og kompetencer til at performe godt, er det essentielt at de også er motiveret til at gøre det (Boxall & Purcell, 2016, s. 155). Ud fra dette perspektiv kan en investering i motivationstilgangen således være en fordelagtig strategisk måde til at påvirke medarbejdernes motivation samt performance og derigennem styrke virksomhedens langsigtede effektivitet og konkurrencemæssige fordele (Marchington et al., 2016, s. 99). Ydermere fremhæver L2 i relation til hans individorienteret check-in samtaler med medarbejderne: "(...) klart noget som selvfølgelig på lang sigt vil gøre at vi opnår en måske højere grad af effektivitet" (Bilag 29, L. 306-307). Det kan således argumenteres, at en investering i de menneskelige ressourcer gennem motivationstilgangen kan være en økonomisk gevinst for Bosch på lang sigt.

Denne investering kan derudover anskues i relation til de industrier og herunder markeder Bosch befinder sig på i forhold til virksomhedens forskellige produkter (Beer et al., 2015). Overordnet opleves der en øget konkurrence inden for flere af de markeder Bosch agerer i samtidig med, at blandt andet coronakrisen og en nedgang i bilproduktionen skaber udfordringer, hvorfor der opleves et behov for

restrukturering og tilpasning (Robert Bosch, 2019, s. 19 & 21). Til at skabe denne tilpasning og konkurrencedygtighed betragtes medarbejdernes ekspertise og opfindsomhed som afgørende (Robert Bosch, 2019, s. 3). Dette styrker således betragtningen af medarbejderne som en vigtig ressource, hvilket ydermere understøtter fordelagtigheden i en investering i deres motivation overordnet set. Samtidig kan der argumenteres for, at et fokus på særligt faglig udvikling med udgangspunkt i den enkelte medarbejders behov og erfaringsniveau, som et led i motivationstilgangen, vil styrke medarbejdernes kompetencer. Dette kan skabe bedre forudsætninger for at udvikle virksomheden og sikre konkurrencedygtige produkter i den transformationsproces Bosch befinder sig i. Dog kan hastigheden af markedsudviklingen også have en betydning for motivationstilgangen (Boxall & Purcell, 2016, s. 59). Udviklingen kan eksempelvis påvirke medarbejdernes arbejdsopgaver og -procedurer og derved kan betingelserne for arbejdet løbende ændres i et omskifteligt miljø. Dette kan påvirke medarbejdernes individuelle behov i arbejdet, hvilket kan stille endnu højere krav til lederne i forhold til at udøve et ledelsesmæssigt individperspektiv og finde balancen mellem støtte og styring (Hersey & Blanchard, 1996). Det kan dog overordnet set være hensigtsmæssigt og nødvendigt at decentralisere beslutningskompetence til lederne i forhold til arbejdet med at fremme motivation, når der er hyppige forandringer (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 190). Dette muliggør, at lederne kan træffe beslutninger og handle hurtigere i de omskiftelige arbejdsbetingelser og derigennem løbende tilpasse arbejdet med at fremme motivation ud fra den enkelte medarbejders behov (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 190).

Jævnfør Beer et al. (2015) er det ydermere essentielt, at motivationstilgangen understøtter Boschs forretningsmæssige mål, mission og værdier. Udover at sikre en profitabel udvikling, som tidligere belyst, bygger disse mål, mission og værdier i høj grad på at tage initiativ, innovere og udvikle modeller og produkter som forbedrer livskvalitet og hjælper med at bevare naturlige ressourcer (Bosch, n.d.-b; Robert Bosch, 2019, s. 27). Boschs kernekompetencer bygger således på et højt niveau af innovation og kvalitet (Robert Bosch, 2019, s. 27). For at opnå og efterleve disse mål og værdier kan der argumenteres for, at et fokus på særligt motivationsfaktorerne, faglig udvikling og autonomi, kan være fordelagtigt. Det vurderes, at evnen til at være innovativ i høj grad afhænger af medarbejdernes viden og kompetencer til blandt andet at opfatte kundernes ændrede behov og ændringer i teknologi samt udtænke nye processer (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 317). Samtidig kan autonomi fremme den kreative tænkning og ideudvikling, som er nødvendigt for at innovere (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 370). Jævnfør tidligere analyseresultater er det dog en forudsætning, for succesfuldt at fremme den faglige udvikling og give medarbejderne autonomi, at det sker under hensyntagen til individuelle forhold såsom medarbejdernes erfaringsniveau og usikkerhed. Udover at motivationstilgangen kan fremme de direkte forretningsmæssige mål er det også væsentligt, at den understøtter de mål Bosch

har sat for sig selv i rollen som arbejdsgiver. Hertil fremhæves, at det at arbejde i Bosch giver meningsfuldt arbejde og livslang læring samtidig med, at virksomheden fokuserer på work-life balance og ser diversitet som et aktiv, hvorfor der skal være plads til det enkelte individs unikke personlighed (Robert Bosch, 2020, s. 26-27). Der kan argumenteres for, at motivationstilgangen understøtter disse mål gennem flere af motivationsfaktorerne samtidig med, at der opfordres til at fokusere på det enkelte individ. Ud fra ovenstående kan der argumenteres for, at der er et vertikalt fit mellem motivationstilgangen og Boschs mere overordnet strategi, hvilket fordelagtiggør denne tilgang (Beer et al., 2015, s. 429). Dog skal de økonomiske interesser også tages i betragtning i forhold til Boschs forretningsmæssige mål, hvortil der, som tidligere nævnt, kan opleves nogle udfordringer grundet det øget ressourceforbrug som følge af motivationstilgangen (Boxall & Purcell, 2016, s. 68).

Boschs størrelse og struktur kan ydermere skabe nogle muligheder og begrænsninger i forhold til den foreslåede motivationstilgang (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 64; Boxall & Purcell, 2016, s. 68). Hertil udtaler HR: "Men vi går ikke ind sådan særskilt og siger hvad ønsker de forskellige. Der laver vi, også i kraft af hvor mange medarbejdere vi er, vi er de her 170, jamen så går vi ind og laver nogle generelle tiltag (...). Men der vi simpelthen for små til at kunne gå ind og lave særskilte initiativer" (Bilag 27, L. 95-101). Det kan således være en udfordring for HR at lave tiltag, der understøtter de forskellige aspekter af motivationsfaktorerne som medarbejderne motiveres af, da dette i højere grad udspringer af individuelle forskelle. Dog kan det argumenteres, at hvis HR i højere grad er ansvarlig for at skabe overordnet rammer og værktøjer, der understøtter motivationsfaktorerne overordnet set, hvortil lederne selv kan foretage individuelle tilpasninger, vil det være mindre ressourcekrævende. Derigennem kan investering i motivationstilgangen muligvis være fordelagtig. Dog kan det ud fra Boschs struktur diskuteres, i hvor høj grad det vil være muligt for lederne at varetage dette individfokus og tilpasse deres ledelsestil den enkelte medarbejder. Hertil kan L2's eksisterende individuelle fokus gennem check in samtaler ses i lyset af, at han har fire medarbejdere under sig, hvilket i højere grad kan gøre det muligt for ham at fokusere på den enkelte medarbejder (Bilag 29). Dette kan ydermere understøttes af hans udtalelse: "Jeg kunne forestille mig at jo større ens teams, directly-report, er desto større en udfordring er det selvfølgelig at kunne bevare momentum på tværs af hele din medarbejderstab" (Bilag 29, L. 132-134). Det kan således være sværere og mere ressourcekrævende for ledere med flere medarbejdere under sig at udøve en mere individorienteret ledelsestilgang i forhold til at fremme motivationen. Ydermere udtaler M3: "(...) sådan som strukturen er i Bosch lige nu, så har jeg et indtryk af at man ligesom har forfremmet nogle mellemledere til at de fik en mere strategisk funktion og det er jo super fedt for dem. Det er det. Men der bliver ikke ansat en ny mellemleder og der kommer på en eller anden måde til at mangle noget der" (Bilag 32, L. 196-199). Ud



nvnvkvkv fra denne udtalelse kan der argumenteres for, at elementer i den nuværende struktur i Bosch kan skabe særlige udfordringer for ledere, som er blevet forfremmet, hvortil det kan være vanskeligere at have et individfokus. Ud fra den nuværende struktur i Bosch kan der således stilles spørgsmål ved, hvorvidt og i hvilken grad lederne på tværs af virksomheden vil være i stand til at understøtte et fokus på den enkelte medarbejders behov, som en del af motivationstilgangen.

Ud fra ovenstående kan det udledes, at der både kan være fordele og udfordringer ved at fremme motivationen ud fra et fokus på motivationsfaktorerne under hensyntagen til de forskellige påvirkningskræfter og herunder særligt de individuelle behov. Hertil kan et øget ressourceforbrug bevirke at delelementer i motivationstilgangen kan være mindre fordelagtig. Omvendt kan der argumenteres for, at netop denne tilgang både kan øge medarbejdernes motivation og performance samtidig med at forretningsmæssige mål understøttes. Dette kan således skabe langsigtet effektivitet og konkurrencemæssige fordele og derigennem være en økonomisk gevinst. (Beer et al., 2015, s. 429)

06.

# Afrunding

---

Opsamling og refleksion over projektet

## 6. Afrunding

### 6.1. Kritisk refleksion

Nedenstående afsnit vil belyse eventuelle begrænsninger og implikationer ved projekts resultater og heraf vurdere, hvilken indflydelse dette kan have på resultaternes validitet og reliabilitet. Gennem projektet har vi forholdt os kritisk og reflekterende til de valgte metoder og teorier, hvor vi i dette afsnit vil forholde os kritiske til projektets resultater ved at fremhæve implikationer ved undersøgelsesdesignet

Et opmærksomhedspunkt ved dette projekts resultater er, at de er baseret på et øjebliksbillede af millennials' og de ældre generationers motivation. Dette bevirker, at der i projektet ikke kan skelnes mellem alder og generation som påvirkningskræfter, da den generation den enkelte medarbejder tilhører er kategoriseret ud fra medarbejdernes alder. Det er dermed ikke muligt at undersøge om alder i sig selv kan have en indflydelse på motivationen. Som tidligere forskning inden for forskningsfeltet også pointer, kan det ydermere være vanskeligt at skelne mellem, hvorvidt det er generationen eller erfaringen, der påvirker motivationen, da millennials er den seneste generation til at indtage arbejdsmarkedet og derfor vil denne generation have mindre erfaring end de ældre generationer (Bolser & Gosciej, 2015; Gertsson et al., 2018). Dette kan således påvirke validiteten af projektets udledninger.

Som tidligere nævnt adskiller projektets udledninger sig fra dele af den tidligere forskning på området, hvorfor det findes nødvendigt at reflektere over, hvordan projektets undersøgelsesdesign kan have en indflydelse på validiteten. Hertil kan forhold som et mindre antal respondenter samt inkludering af færre motivationsfaktorer end tidligere undersøgelser have en indflydelse på, hvorfor dette projekts resultater adskiller sig fra andre undersøgelser, hvilket kan påvirke validiteten. Dog kan forskellen i resultaterne også ses i lyset af, at undersøgelsen er foretaget i en anden kontekst, hvilket jævnfør den kritiske realistiske tilgang vil præge resultaterne.

En anden implikation kan ses i forhold til reliabiliteten af både det kvantitative og kvalitative data. Hertil har vi gennem spørgeskemaet og interviewene søgt at belyse, hvad medarbejderne motiveres af, hvilket er emner, der kan være vanskelige for respondenterne at forholde sig til (Hein, 2019, s. 245). Det skyldes, at motivation defineres som en indre tilstand og for mange medarbejdere kan det også være en ubevidst tilstand (Hein, 2019, s. 245). Det er derfor ikke altid, at medarbejderen selv er bevidst om, hvad der fører til følelsen af motivation, hvorfor det kan være svært for dem at besvare disse spørgsmål, hvilket kan påvirke reliabiliteten af undersøgelsen (Hein, 2019, s. 245). I relation til dette har vi under

udførelsen af disse syv interviews været nødsaget til nogle gange at stille delvist ledende spørgsmål for at afhjælpe medarbejdernes tvivl. Disse ledende spørgsmål kan have påvirket respondenternes svar i en bestemt retning, hvilket kan have indflydelse på validiteten (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 230). Til tider er de ledende spørgsmål dog også blevet anvendt bevidst for løbende at kontrollere reliabiliteten af respondenternes svar (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 231).

Ovennævnte begrænsninger og implikationer kan have en indflydelse på validiteten og reliabiliteten af projektet og resultaterne heraf. På baggrund af de valg, der tidligere er truffet i forbindelse med undersøgelsesdesignet, som understøtter validiteten og reliabiliteten af undersøgelsen, vurderes det, at projektet og udledningerne heraf stadig er i stand til at give et anvendeligt indblik i problemfeltet.

## **6.2. Projektets bidrag til forskningsfeltet**

Set i lyset af projektets udledninger samt implikationer heraf findes det hensigtsmæssig at vurdere, hvilket bidrag nærværende projekt giver til forskningsfeltet. Gennem projektets udledninger videreudvikles den viden, der allerede eksisterer i den transitive dimension, ved at give et indblik i generationsforskellens indflydelse på motivationen set i forhold til andre påvirkningskræfter og de ledelsesmæssige konsekvenser heraf, set i en dansk kontekst. Hertil skal der tages højde for, at projektets udledninger ikke kan betragtes som endegyldige definitive afspejlinger af det undersøgte problemfelt, da dette felt kan ændre og udvikle sig over tid, hvilket vil skabe nye betingelser for undersøgelse (Buch-Hansen & Nielsen, 2008, s. 105). Projektets udledninger skal således betragtes som en belysning og forklaring af problemfeltet, som det fremtræder på nuværende tidspunkt. Ydermere er det jævnfør projektets kritiske realistiske udgangspunkt essentielt, at den viden, der genereres i projektet betragtes i relation til den specifikke kontekst, den er udarbejdet i (Ingemann, 2014, s. 89). Projektets udledninger kan således ikke generaliseres til andre kontekster end den kontekst, undersøgelsen er foretaget i og som Bosch agerer i. Der kan dog argumenteres for, at disse udledninger giver et indblik og indikation af, hvilke andre påvirkningskræfter, der kan være relevant at tage højde for i forhold til motivation af medarbejderne, hvilket kan give anledning til videreanalyse af dette perspektiv, i andre kontekster.

### 6.3. Konklusion

Gennem både en mixed methods tilgang har vi undersøgt, hvordan medarbejderne i Bosch motiveres og hvilken indflydelse generationsforskelle har på motivationen i forhold til andre påvirkningskræfter. Vi har endvidere analyseret, hvordan dette kan påvirke virksomhedens arbejde med at fremme medarbejdernes motivation og dertil diskuteret fordele og udfordringer deraf, set i lyset af virksomhedens kontekst. Dette er undersøgt gennem tre dele.

I projektets første delanalyse kan det på baggrund af statistisk analyse konkluderes, at både millennials og ældre generationer overordnet set motiveres af autonomi, work-life balance, feedback, faglig udvikling, mening i arbejdet, sociale relationer og materielle goder. Dertil kan det udledes, at generationsforskelle ikke har en statistisk signifikant indflydelse på, hvordan medarbejderne i Bosch motiveres. Dog har andre påvirkningskræfter delvist en indflydelse på motivationen, idet kvinder samt medarbejdere inden for salg i højere grad motiveres af nogle af motivationsfaktorerne. Der er dog ingen påvirkningskræfter, der har indflydelse på samtlige motivationsfaktorer, hvorfor det udledes at motivationen kan være under indflydelse af andre påvirkningskræfter.

Gennem analyse af kvalitative data kan det i projektets anden delanalyse konkluderes, at der optræder forskelle mellem medarbejderne i forhold til, hvilket aspekt ved motivationsfaktorerne, der motiverer dem. Hertil kan generationsforskelle have en indflydelse. Det udledes dog samtidig, at medarbejderens køn, arbejdsområde, uddannelsesniveau, erfaring og selvsikkerhed også kan påvirke, hvilket aspekt ved motivationsfaktorerne, som motiverer medarbejderne. Hertil er kombinationen af disse påvirkningskræfter individuel for hver medarbejder, hvilket kan gøre arbejdet med at fremme motivation komplekst. Dette bevirker, at medarbejdernes motivation kan fremmes ved overordnet at understøtte motivationsfaktorerne gennem de rette rammer og værktøjer, som samtidig skal give lederne mulighed for at lave individuelle tilpasninger i forhold til, hvilket aspekt ved motivationsfaktorerne, der motiverer den enkelte medarbejder. Dette skal gøres under hensyntagen til påvirkningskræfterne samt kombinationen heraf, hvilket kan skabe en nødvendighed af at fokusere på medarbejdernes individuelle behov i arbejdet med at fremme motivationen.

Ud fra projektets tredje del kan det konkluderes, at elementer i ovennævnte tilgang til at fremme medarbejdernes motivation kan være ressourcekrævende og derigennem mindre fordelagtigt for Bosch at forfølge set i lyset af virksomhedens forretningsmæssige kontekst. Dog kan tilgangen også betragtes som fordelagtigt, idet den kan øge medarbejdernes motivation og performance samt fremme forretningsmæssige mål, hvilket kan være en økonomisk gevinst på længere sigt.

Tilsammen indikerer projektets analyser således, at generationen ikke alene har en indflydelse på medarbejdernes motivation, men der kan også fremhæves andre påvirkningskræfter. Ydermere indgår disse påvirkningskræfter i et komplekst sammenspil, hvorfor det ikke findes tilstrækkeligt at anskue motivation ud fra et fokus på påvirkningskræfterne alene, men medarbejdernes individuelle behov må også tages i betragtning for at fremme motivationen.

## 6.4. Perspektivering

I dette perspektiverende afsnit vil vi belyse områder af projektet, der findes interessante at undersøge nærmere med et andet teoretisk udgangspunkt og derudover vil vi belyse, hvilke perspektiver projektet efterlader til fremtidig forskning.

På baggrund af ovenstående analyse findes det interessant at dykke yderligere ned i projektets motivationsfaktorer og hertil anvende Herzbergs To-Faktor-Teori, som består af en opdeling mellem motivations- og hygiejnefaktorer (Herzberg, 1987; Hein, 2019, s. 127). Denne opdeling kan gøre det muligt at identificere, hvilke faktorer der fører til medarbejdernes motivation og hvilke der fører til demotivation, hvis de ikke understøttes (Herzberg, 1987, s. 9). Ifølge Herzbergs To-Faktor-Teori vil sociale relationer, anerkendelse, ansvar og løn være hygiejnefaktorer fremfor motivationsfaktorer (Hein, 2019, s. 143). Det betyder, at det eneste Bosch kan forvente ved at afdække disse faktorer er forebyggelse af jobutilfredshed og demotivation og omvendt kan det ikke føre til jobtilfredshed og motivation ifølge To-Faktor-Teorien (Herzberg, 1987, s. 9; Hein, 2019, s. 143). Det kunne dermed være interessant at dykke yderligere ned i dette projekt med udgangspunkt i Herzbergs To-Faktor-Teori for derigennem at undersøge for forskellene mellem motivations- og hygiejnefaktorer og hvilke konsekvenser dette kan få for medarbejdernes motivation og demotivation. Dette perspektiv vil yderligere bidrage til, hvordan HR og lederne bedst muligt motiverer medarbejderne i Bosch samt gøre det muligt at identificere hygiejnefaktorer, der kan føre til demotivation, hvis de ikke vedligeholdes.

Som tidligere belyst er der nogle implikationer ved dette projekt og en af disse fokuserer på, at det er vanskeligt at skelne mellem flere af påvirkningskræfterne, hvilket kan skyldes at undersøgelsesdesignet er bygget op på et øjebliksbillede af problemfeltet. I forlængelse af projektets udledninger kan det dermed være fordelagtigt at fremtidig forskning, inden for forskningsfeltet, undersøger for generationers motivation over en længere tidsperiode, da dette i højere grad kan gøre det muligt at skelne generationens indflydelse fra eksempelvis alder og erfaring som påvirkningskræfter. Dette kan ligeledes tydeliggøre om generation er den mest relevante påvirkningskraft i forhold til, hvordan individer motiveres.

## 7. Litteraturliste

Andersen, I. (2019). *Den Skinbarlige Virkelighed - Vidensproduktion i samfundsvidenskaberne* (6th ed.). Samfundslitteratur.

Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *Leadership Quarterly*, 28(1), 245–260.

Ankersborg, V. (2011). *Specialeprocessen - Tag magten over dit speciale* (1. udgave). Samfundslitteratur.

Bolser, K., & Gosciej, R. (2015). Millennials: Multi-Generational Leaders Staying Connected. *Journal of Practical Consulting*, 5(2), 1–9.

Bosch (n.d.-a). Bosch-koncernen i korte træk. *Bosch*  
<https://www.bosch.dk/om-bosch/bosch-koncernen-i-hele-verden/#hvad-vi-gor> Besøgt d. 24. februar 2020

Bosch (n.d.-b). We are Bosch. *Bosch*  
<http://www.wearebosch.com/index.en.html> Besøgt d. 24. februar 2020

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave.

Buch-Hansen, H., & Nielsen, P. (2008). *Kritisk realisme*. Roskilde Universitetsforlag.

Calk, R., & Patrick, A. (2017). Millennials Through The Looking Glass: Workplace Motivating Factors. *The Journal of Business Inquiry*, 16(2), 131–139.

Christensen, P. H. (2015). *Distance i arbejdslivet*. Samfundslitteratur.

Costello, S., & Westover, J. H. (2016). Engaging Millennials: Leadership of the Global Millennial Generation of the Workplace. *Management Education: An International Journal*, 16(4), 13–22.

Danermark, B., Ekström, M., Jakobsen, L., & Karlsson, J. C. (2002). Explaining society: Critical realism in the social sciences. In *Explaining Society: Critical Realism in the Social Sciences*. Routledge.



Dörnyei, Z. (2007). Research Methods in Applied Linguistics: Quantitative, qualitative, and mixed methods. *Oxford University Press*.

Egstrup, G. (2020). Debat: Ny generation, ny ledelse?. *Børsen*

<https://borsen.dk/nyheder/opinion/debat-ny-generation-ny-ledelse-7vnzz> Besøgt d. 15. april 2020

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.

Gertsson, N., Broberg, P., Friberg, J., & Sylvander, J. (2018). Exploring Motivational Drivers of Audit Employees - A study focusing on Generation Y. *Journal of Accounting and Finance*, 18(2)(89–105).

Gillham, B. (2005). The telephone interview. In *Research Interviewing: The Range of Techniques* (pp. 101–106). McGraw-Hill Education.

Greene, B. A., & DeBacker, T. K. (2004). Gender and orientations toward the future: Links to motivation. *Educational Psychology Review*, 16(2), 91–120.

Guldbrandsen, K. (1997). Situationsbestemt ledelse. *Kursusmateriale anvendt under et lederudviklingsforløb*

Hackman, R. J., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley Publishing Company

Hein, H. H. (2019). *Motivation - Motivationsteori og praktisk anvendelse* (2nd ed.). Hans Reitzels Forlag.

Ingemann, J. H. (2013). *Videnskabsteori for økonomi, politik og forvaltning*. Samfundslitteratur

Ismiris, B. N. (2019). Virksomheder med stærkt motiverede medarbejdere klarer sig bare bedre. *Finans* <https://finans.dk/debat/ECE11174247/virksomheder-med-staerkt-motiverede-medarbejdere-klar-sig-bare-bedre/?ctxref=ext> Besøgt d. 5. maj 2020

Hersey, P. & Blanchard, K. H (1996). Great Ideas. *Training and Development*, 50(1), 6.

Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate your employees. *Harvard Business Review Press*.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisationer fungerer. En indføring i organisation og ledelse* (3rd ed.).

- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier* (1st ed.).
- Kubátová, J., & Kukelková, A. (2014). Cultural differences in the motivation of Generation Y knowledge workers. *Human Affairs*, 24(4), 511–523.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Interview* (3rd ed.).
- Lehmann, R., Denissen, J. J. A., Allemand, M., & Penke, L. (2013). Age and gender differences in motivational manifestations of the Big Five from age 16 to 60. *American Psychological Association*, 49(2), 365–383.
- Marchington, M., Wilkinson, A., Donnelly, R., & Kynighou, A. (2016). Aligning HRM with Organisational Goals and Market Context. In *Human Resource Management at Work* (6th ed.). Chartered Institute of Personnel and Development.
- Mik-Meyer, N. (in press). Chapter 20. Multimethod Qualitative Research. In D. Silverman (Eds.), *Qualitative Research* (5th ed.). London Sage.
- Pallant, J. (2011). *SPSS Survival Manual. A step by step guide to data analysis using SPSS* (4th ed.). Allen & Unwin.
- Pink (2015). Motivation - Den overraskende sandhed om hvad der motiverer os. *Akademisk Forlag Business* (2nd ed.).
- Rasmussen, T. H. (2013). *Målbar HR- En praktisk guide til datadrevet HR-ledelse* (1st ed.). Inger Lomholdt Vange.
- Robert Bosch (2019). Innovation for times of transition - Annual report 2019. *Robert Bosch GmbH*
- Robert Bosch (2020). Innovation for times of transition - Bosch today 2020. *Robert Bosch GmbH*
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the Facilitation of Intrinsic motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Silverman, D. (in press). Chapter 13. Mixed methods. In D. Silverman (Eds.), *Qualitative Research* (5th ed.). London Sage.
- Smith, C., & Elger, T. (2014). Chapter 6. Critical Realism and Interviewing Subjects. In P.K. Edwards, J. O'Mahoney & S. Vincent (Eds.), *Studying Organizations Using Critical Realism: A Practical Guide*.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6 (ed.)). Pearson.

Templeton, G. F. (2011). A two-step approach for transforming continuous variables to normal: Implications and recommendations for IS research. *Communications of the Association for Information Systems*, 28(1), 41–58.

Templeton, G. F., & Burney, L. L. (2017). Using a two-step transformation to address non-normality from a business value of information technology perspective. *Journal of Information Systems*, 31(2), 149–164.

Valenti, A. (2019). Leadership Preferences of the Millennial Generation. *Journal Of Business Diversity*, 19(1).

Weeks, K. P., & Schaffert, C. (2019). Generational Differences in Definitions of Meaningful Work: A Mixed Methods Study. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1045–1061.

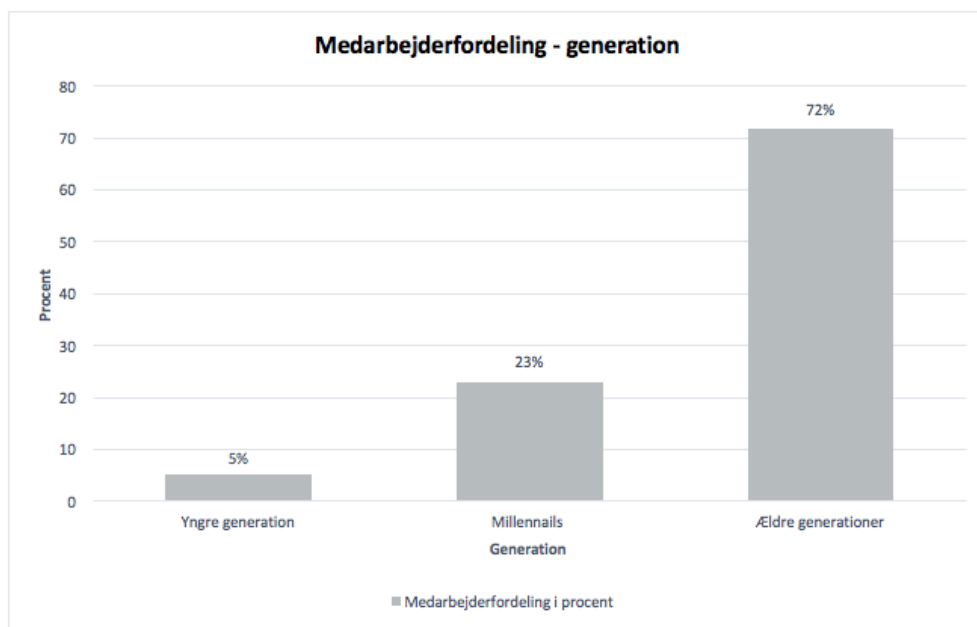
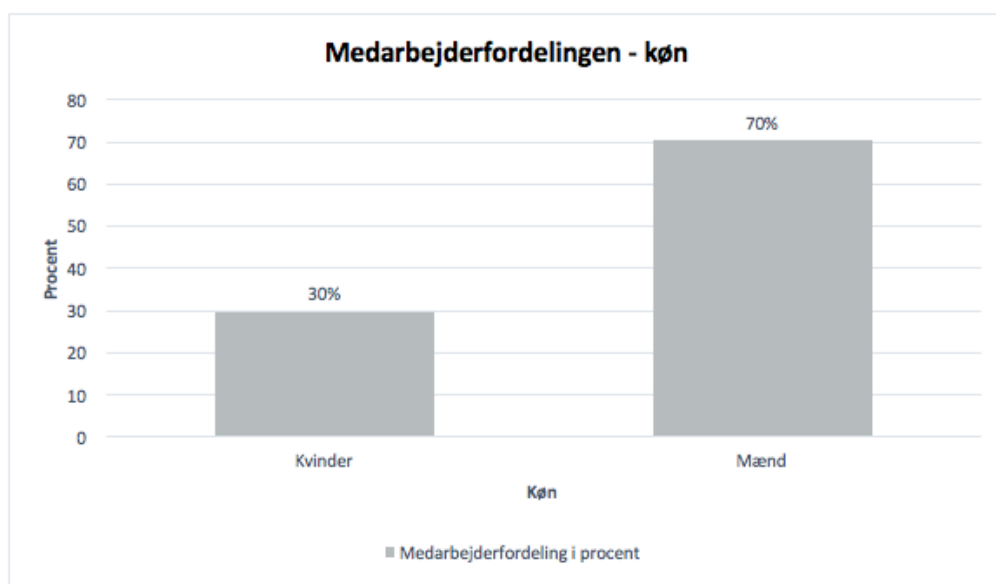
Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890.

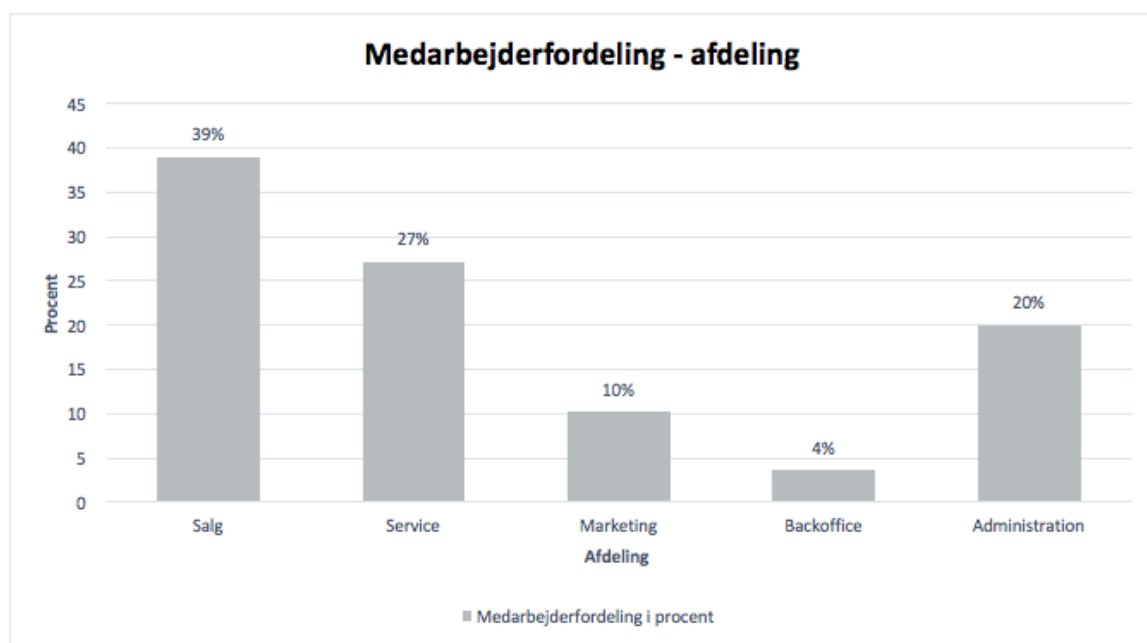
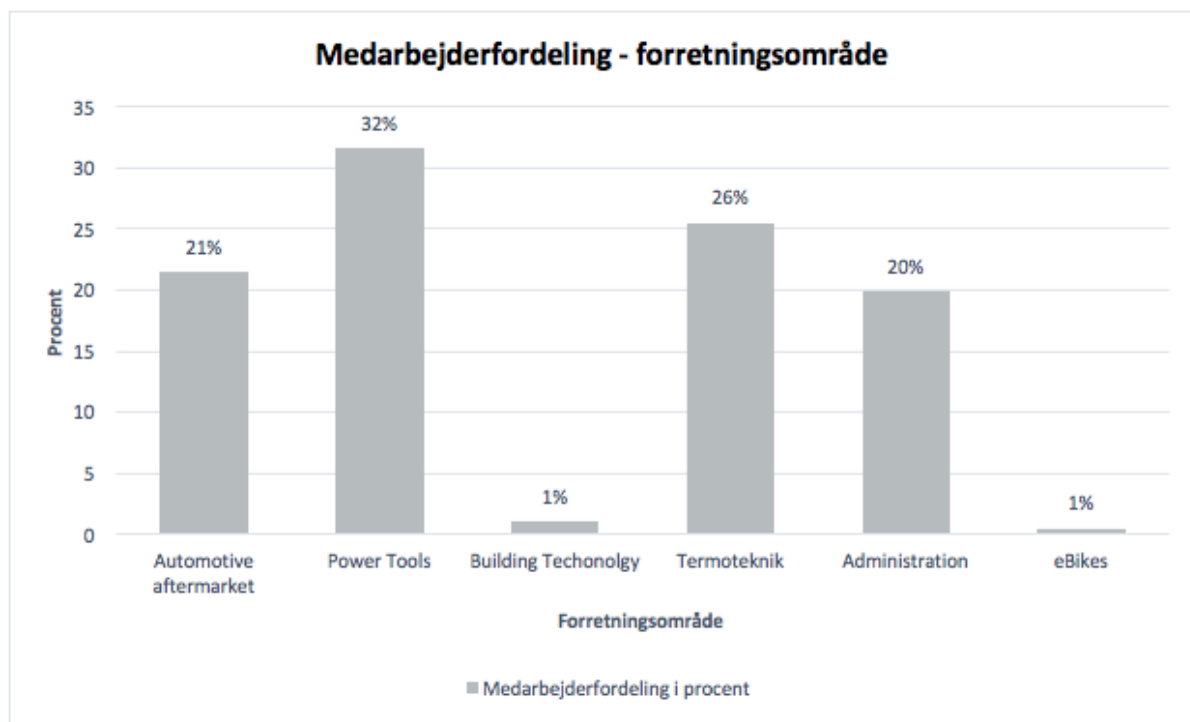
## 8. Bilag

### Bilag 1. Medarbejder fordeling i Bosch

Udarbejdet på baggrund af information fra vores HR kontaktperson i Bosch.

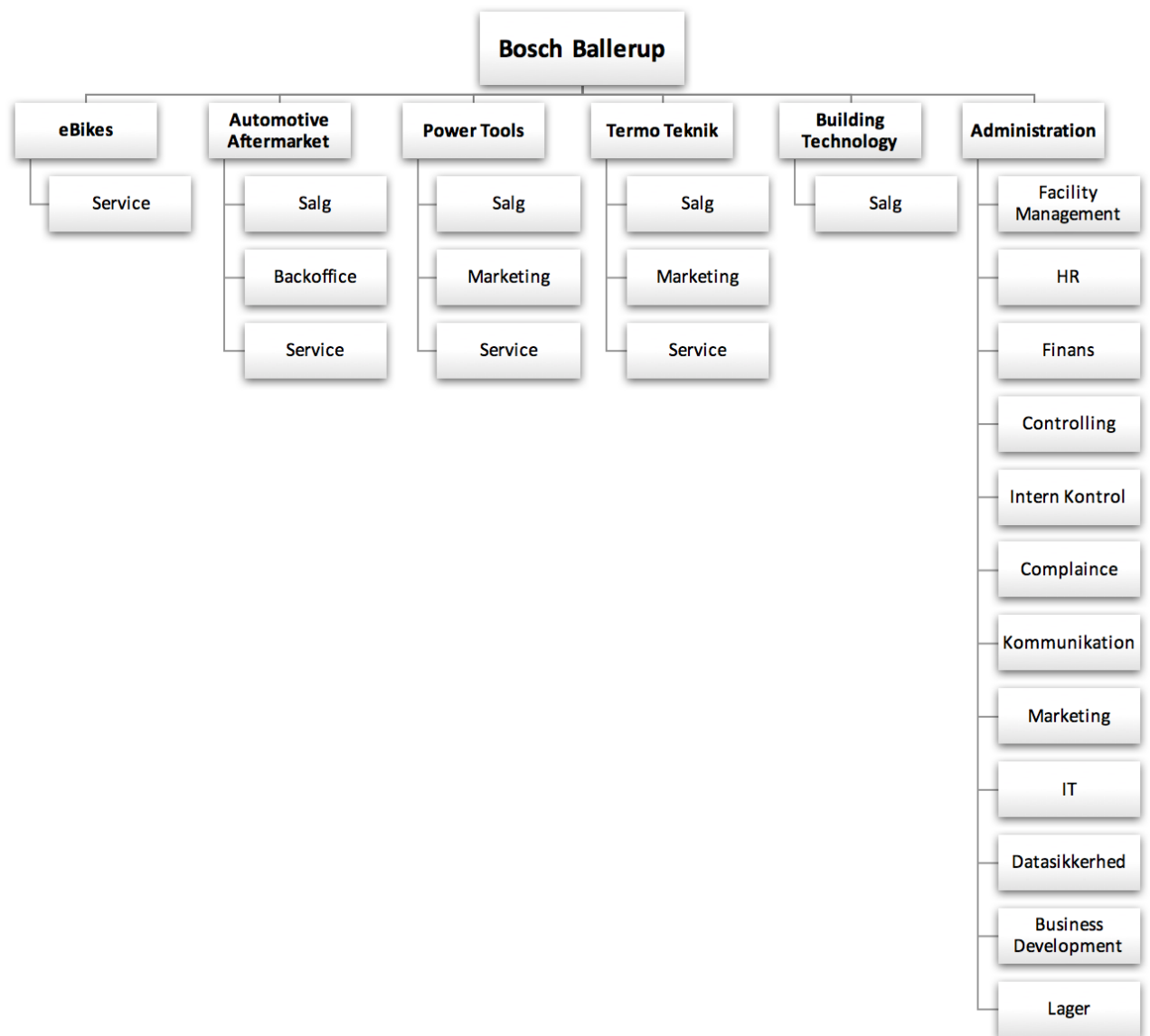
Graferne er lavet ud fra et samlet antal medarbejdere i Bosch på 195.



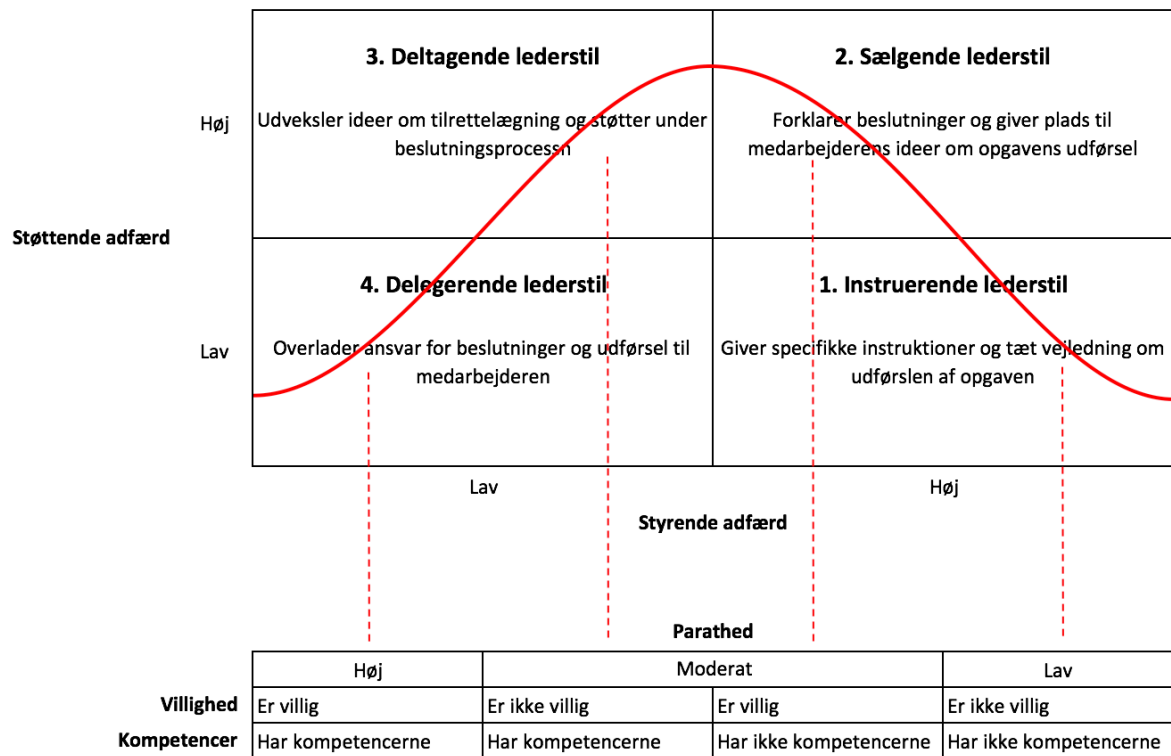


## Bilag 2. Bosch organisationsdiagram

Udarbejdet i samarbejde med vores HR kontaktperson i Bosch.



### Bilag 3. Situationsbestemt ledelsesteori



Udarbejdet med inspiration fra Hersey & Blanchard (1996), Jacobsen & Thorsvik (2014) samt Guldbrandsen (1997)

#### Bilag 4. Spørgeskema



**BOSCH**

0% ————— 100%

##### Hvad er dit køn?

☐ Mand

☐ Kvinde

##### Hvilket år er du født?

☐ Før 1965

☐ 1965-1981

☐ 1982-1995

☐ Efter 1995

##### Hvad er dit højest gennemførte uddannelsesniveau?

☐ Folkeskolen eller 10. klasse

☐ Gymnasialt ungdomsuddannelse (STX, HHX, HTX, HF el. lign)

☐ Erhvervsuddannelse

☐ Videregående uddannelse på 1-4 år

☐ Videregående uddannelse på mere end 4 år



### Har du hjemmeboende børn?

- ☐ Ja, det yngste hjemmeboende barn er 0-5 år
- ☐ Ja, det yngste hjemmeboende barn er 6-10 år
- ☐ Ja, det yngste hjemmeboende barn er 11-17 år
- ☐ Ja, det yngste hjemmeboende barn er 18+ år
- ☐ Nej, jeg har ingen hjemmeboende børn
- ☐ Nej, jeg har slet ingen børn

### Hvilken indflydelse har følgende udsagn på din motivation i arbejdet på en skala fra 1-10?

Husk, at besvare ud fra hvad der motiverer dig i dit arbejde.

Det er **ikke** nødvendigvis det samme som det, du synes er vigtigt, når du går på arbejde. Du kan eksempelvis godt synes, at det er vigtigt med en god frokostordning, men det har stort set ingen indflydelse på din motivation i arbejdet, hvorfor du svarer i den lave ende af skalaen.

Du skal heller **ikke** se på, hvordan forholdene er på arbejdspladsen i dag. Du kan eksempelvis godt synes, at du ville blive motiveret, hvis du fik en arbejdsmobiltелефон selvom du på nuværende tidspunkt ikke har en arbejdsmobiltелефон.

1 = det har ingen indflydelse på min motivation i arbejdet

10 = det har i meget høj grad en positiv indflydelse på min motivation i arbejdet

|                                                                                                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Jeg arbejder med udfordrende opgaver                                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg kan selv bestemme, hvordan jeg løser mine opgaver                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg udvikler mine faglige kompetencer                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg får anerkendelse fra min leder for min arbejdsindsats                                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Der er mulighed for fleksible løsninger (fleksible arbejdstider, arbejde hjemmefra eller lignende) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg får en høj løn                                                                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                                                                                               | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Jeg har et godt forhold til mine kollegaer                                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg har ansvaret for mine egne opgaver og projekter uden tæt supervision fra min leder        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg har hyppig social interaktion med mine kollegaer                                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg har en oplevelse af, at jeg gennem min arbejdsindsats gør en forskel                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Der er balance mellem mit privatliv og arbejdsliv                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Der tilbydes personalegoder med økonomisk værdi (firmabil, mobiltelefon eller lignende)       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|                                                                                               | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |
| Jeg er selv med til at vælge de kollegaer, jeg arbejder sammen med under opgaver og projekter | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg kan tilpasse min arbejdsdag, så det går op med mit privatliv                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Det er synligt for mig, hvordan min arbejdsindsats bidrager til virksomhedens formål          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg får en økonomisk bonus                                                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Der er et godt socialt miljø på min arbejdsplads                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg har mulighed for at få hyppig sparring med min leder om igangværende opgaver              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                                                                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     | 6                     | 7                     | 8                     | 9                     | 10                    |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Jeg kan selv tilrettelægge, hvilke opgaver jeg laver hvornår        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mine opgaver er i overensstemmelse med mine egne personlige værdier | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg lærer noget nyt, når jeg går på arbejde                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jeg får feedback fra min leder, når jeg har udført en opgave        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Skriv, hvis der er andet end ovenstående udsagn, der motiverer dig i dit arbejde.

### Hvilket område arbejder du inden for?

☐ Administration (HR, IT, Finans osv.)

☐ Marketing

☐ Backoffice

☐ Salg

☐ Service

☐ Andet

**Hvor længe har du været ansat i Bosch?**

☐ Under 1 år

☐ 1-3 år

☐ 3-6 år

☐ 6-9 år

☐ 9+ år

**Hvor mange års erfaring har du i alt på  
arbejdsmarkedet inden for dit felt?**

☐ Under 1 år

☐ 1-3 år

☐ 3-6 år

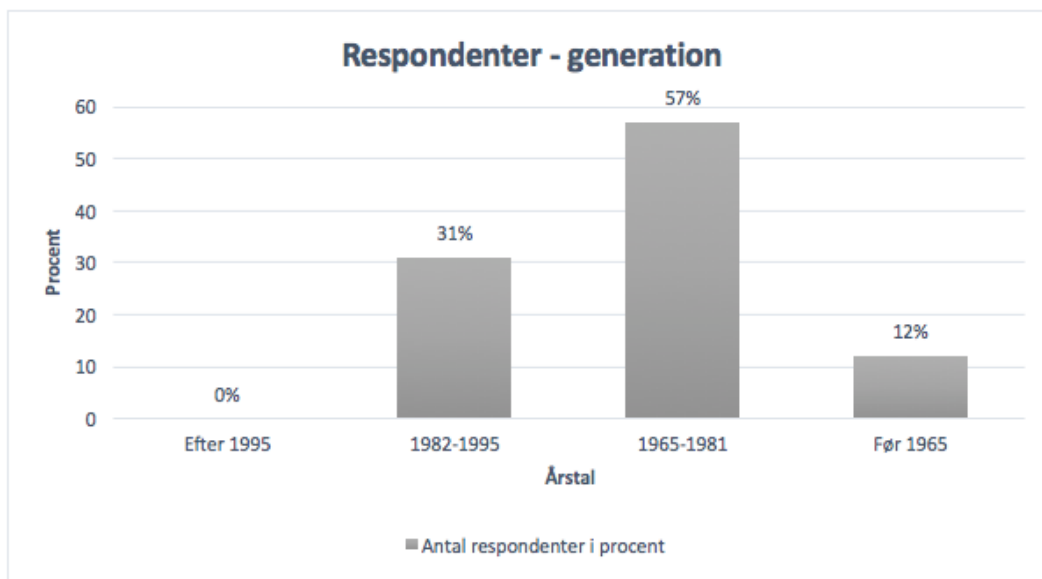
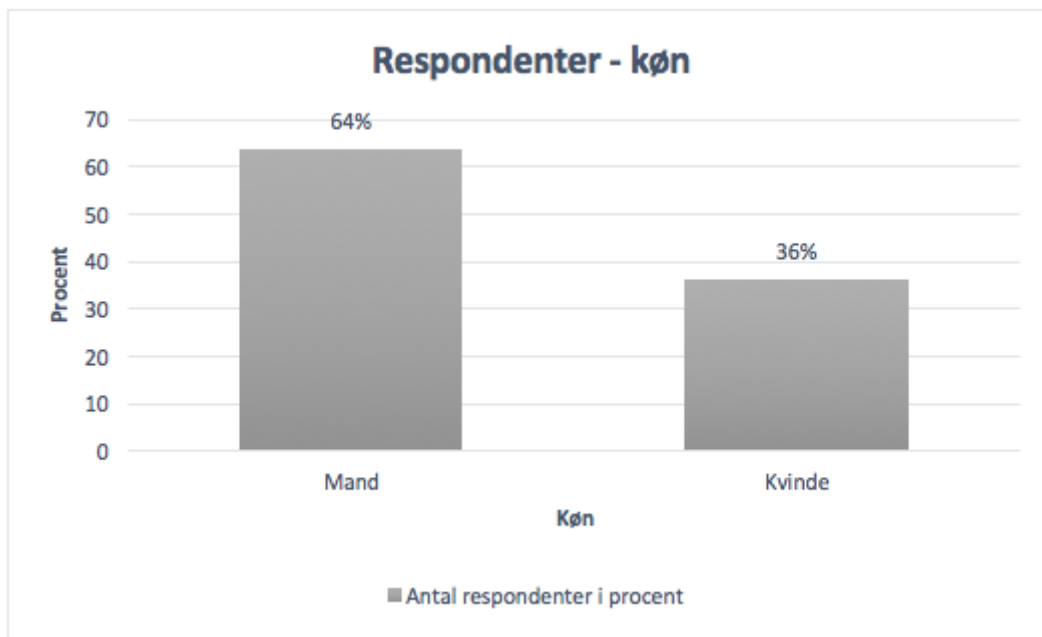
☐ 6-9 år

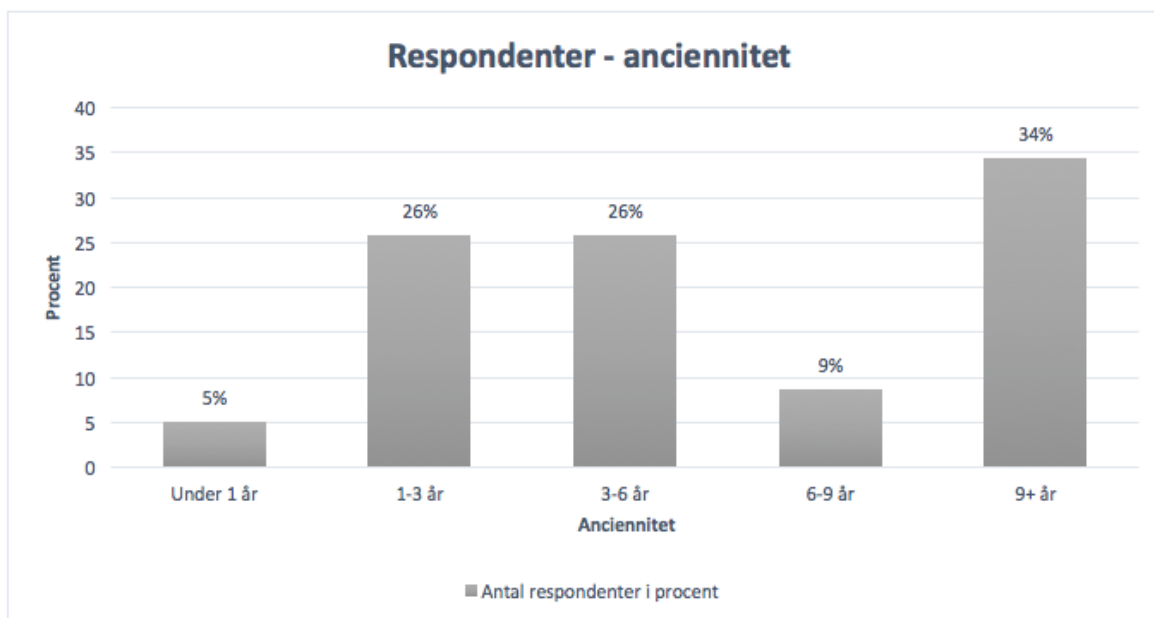
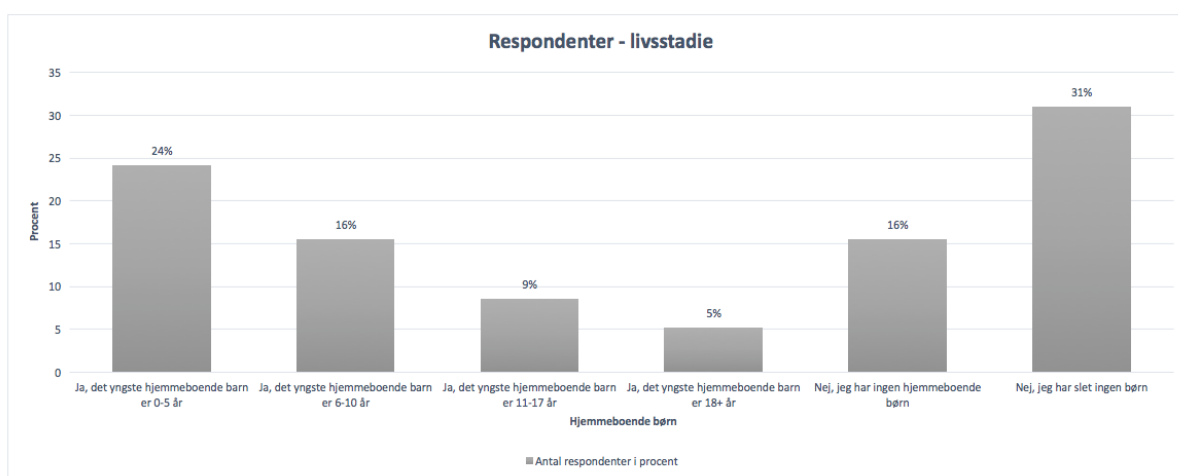
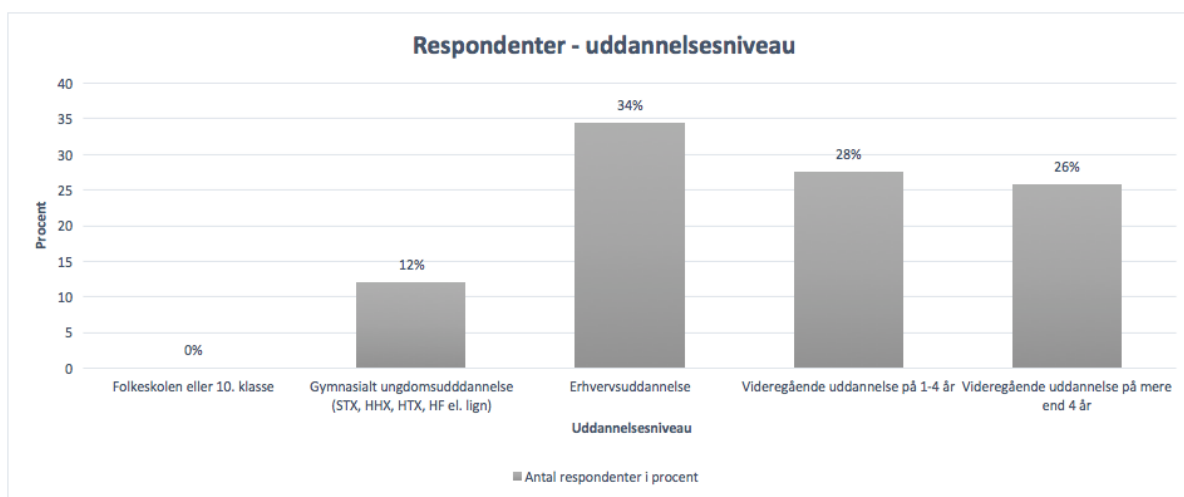
☐ 9+ år

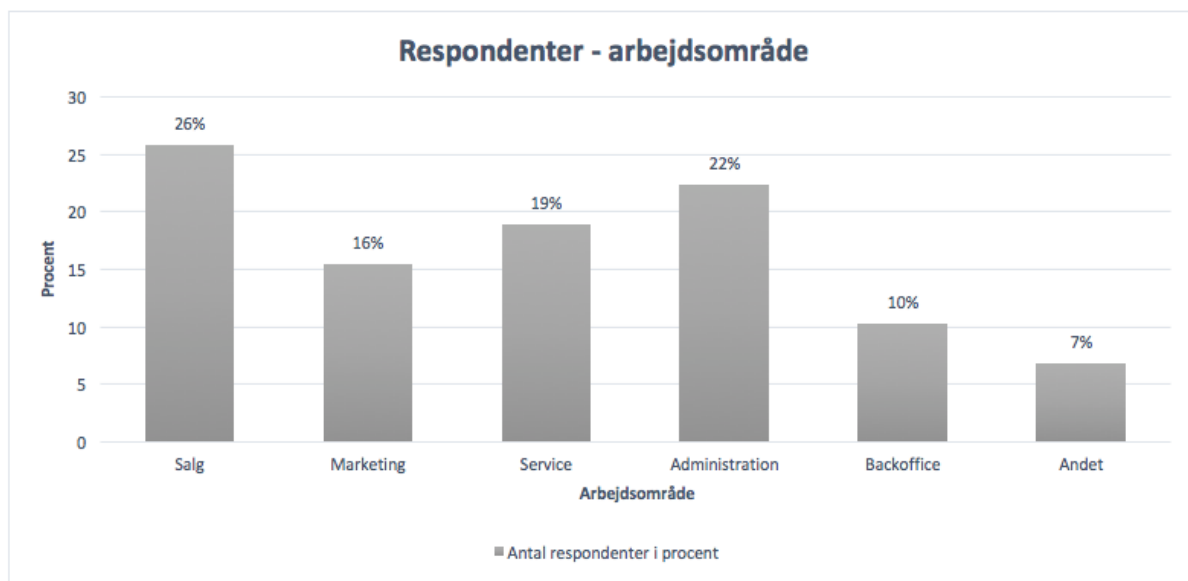
## **Bilag 5. SPSS fil**

SPSS fil vedhæftet som separat bilag.

## Bilag 6. Spørgeskema - fordeling af respondenter









## Bilag 7. Intern konsistens

### Work-life balance

#### Scale: Work life balance

##### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 58 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 58 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,824             | 3          |

##### Inter-Item Correlation Matrix

|                                                                                                    | Der er mulighed for fleksible løsninger (fleksible arbejdstider, arbejde hjemmefra eller lignende) | Der er balance mellem mit privatliv og arbejdsliv | Jeg kan tilpasse min arbejdsdag, så det går op med mit privatliv |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Der er mulighed for fleksible løsninger (fleksible arbejdstider, arbejde hjemmefra eller lignende) | 1,000                                                                                              | ,514                                              | ,644                                                             |
| Der er balance mellem mit privatliv og arbejdsliv                                                  | ,514                                                                                               | 1,000                                             | ,700                                                             |
| Jeg kan tilpasse min arbejdsdag, så det går op med mit privatliv                                   | ,644                                                                                               | ,700                                              | 1,000                                                            |

### Autonomi

#### Scale: Autonomi

##### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 58 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 58 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,710             | 4          |

##### Inter-Item Correlation Matrix

|                                                                                               | Jeg kan selv bestemme, hvordan jeg løser mine opgaver | Jeg har ansvaret for mine egne opgaver og projekter uden tæt supervision fra min leder | Jeg er selv med til at vælge de kollegaer, jeg arbejder sammen med under opgaver og projekter | Jeg kan selv tilrettelægge, hvilke opgaver jeg laver hvornår |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Jeg kan selv bestemme, hvordan jeg løser mine opgaver                                         | 1,000                                                 | ,442                                                                                   | ,151                                                                                          | ,475                                                         |
| Jeg har ansvaret for mine egne opgaver og projekter uden tæt supervision fra min leder        | ,442                                                  | 1,000                                                                                  | ,294                                                                                          | ,551                                                         |
| Jeg er selv med til at vælge de kollegaer, jeg arbejder sammen med under opgaver og projekter | ,151                                                  | ,294                                                                                   | 1,000                                                                                         | ,413                                                         |
| Jeg kan selv tilrettelægge, hvilke opgaver jeg laver hvornår                                  | ,475                                                  | ,551                                                                                   | ,413                                                                                          | 1,000                                                        |

## Feedback

### Scale: Feedback

#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 58 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 58 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,761             | 3          |

#### Inter-Item Correlation Matrix

|                                                                                  | Jeg får anerkendelse fra min leder for min arbejdsindsats | Jeg har mulighed for at få hyppig sparring med min leder om igangværende opgaver | Jeg får feedback fra min leder, når jeg har udført en opgave |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Jeg får anerkendelse fra min leder for min arbejdsindsats                        | 1,000                                                     | ,422                                                                             | ,614                                                         |
| Jeg har mulighed for at få hyppig sparring med min leder om igangværende opgaver | ,422                                                      | 1,000                                                                            | ,532                                                         |
| Jeg får feedback fra min leder, når jeg har udført en opgave                     | ,614                                                      | ,532                                                                             | 1,000                                                        |

## Faglig udvikling

### Scale: Faglig udvikling

#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 58 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 58 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,780             | 3          |

#### Inter-Item Correlation Matrix

|                                             | Jeg arbejder med udfordrende opgaver | Jeg udvikler mine faglige kompetencer | Jeg lærer noget nyt, når jeg går på arbejde |
|---------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|
| Jeg arbejder med udfordrende opgaver        | 1,000                                | ,577                                  | ,454                                        |
| Jeg udvikler mine faglige kompetencer       | ,577                                 | 1,000                                 | ,589                                        |
| Jeg lærer noget nyt, når jeg går på arbejde | ,454                                 | ,589                                  | 1,000                                       |

## Mening i arbejdet

### Scale: Mening i arbejdet

#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 58 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 58 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,714             | 3          |

#### Inter-Item Correlation Matrix

|                                                                                      | Jeg har en oplevelse af, at jeg gennem min arbejdsindsats gør en forskel | Det er synligt for mig, hvordan min arbejdsindsats bidrager til virksomhedens formål | Mine opgaver er i overensstemmelse med mine egne personlige værdier |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Jeg har en oplevelse af, at jeg gennem min arbejdsindsats gør en forskel             | 1,000                                                                    | ,434                                                                                 | ,361                                                                |
| Det er synligt for mig, hvordan min arbejdsindsats bidrager til virksomhedens formål | ,434                                                                     | 1,000                                                                                | ,564                                                                |
| Mine opgaver er i overensstemmelse med mine egne personlige værdier                  | ,361                                                                     | ,564                                                                                 | 1,000                                                               |

## Materielle goder

### Scale: Materielle goder

#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 58 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 58 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,783             | 3          |

#### Inter-Item Correlation Matrix

|                                                                                         | Jeg får en høj løn | Der tilbydes personalegoder med økonomisk værdi (firmabil, mobiltelefon eller lignende) | Jeg får en økonomisk bonus |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Jeg får en høj løn                                                                      | 1,000              | ,544                                                                                    | ,583                       |
| Der tilbydes personalegoder med økonomisk værdi (firmabil, mobiltelefon eller lignende) | ,544               | 1,000                                                                                   | ,572                       |
| Jeg får en økonomisk bonus                                                              | ,583               | ,572                                                                                    | 1,000                      |

## Sociale relationer

### Scale: Sociale relationer

#### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 58 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | ,0    |
|       | Total                 | 58 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,802             | 3          |

#### Inter-Item Correlation Matrix

|                                                      | Jeg har et godt forhold til mine kollegaer | Jeg har hyppig social interaktion med mine kollegaer | Der er et godt socialt miljø på min arbejdsplads |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Jeg har et godt forhold til mine kollegaer           | 1,000                                      | ,557                                                 | ,655                                             |
| Jeg har hyppig social interaktion med mine kollegaer | ,557                                       | 1,000                                                | ,555                                             |
| Der er et godt socialt miljø på min arbejdsplads     | ,655                                       | ,555                                                 | 1,000                                            |

## Bilag 8. Gennemsnitlige besvarelser

### *Descriptive Statistics*

|                    | N         | Minimum   | Maximum   | Mean      | Std.<br>Deviation | Skewness  |            |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------|-----------|------------|
|                    | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic         | Statistic | Std. Error |
| Work_lift_balance  | 58        | 1         | 10        | 8,01      | 1,852             | -1,332    | ,314       |
| Autonomi           | 58        | 3         | 10        | 7,19      | 1,561             | -,648     | ,314       |
| Feedback           | 58        | 2         | 10        | 6,91      | 2,125             | -,551     | ,314       |
| Faglig_udvikling   | 58        | 5         | 10        | 8,05      | 1,469             | -,668     | ,314       |
| Mening_i_arbejdet  | 58        | 2         | 10        | 7,47      | 1,681             | -,728     | ,314       |
| Materielle_goder   | 58        | 1         | 10        | 7,04      | 2,084             | -,666     | ,314       |
| Sociale_relationer | 58        | 2         | 10        | 7,51      | 1,699             | -,793     | ,314       |
| Valid N (listwise) | 58        |           |           |           |                   |           |            |

|                    |                                                                                                    | Std.      |           |           |           |           |            |       |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-------|
|                    |                                                                                                    | N         | Minimum   | Maximum   | Mean      | Deviation | Skewness   |       |
|                    |                                                                                                    | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Statistic | Std. Error |       |
| Work life balance  | Der er mulighed for fleksible løsninger (fleksible arbejdstider, arbejde hjemmefra eller lignende) | 58        | 1         | 10        | 8,09      | 2,386     | -1,718     | 0,314 |
|                    | Jeg kan tilpasse min arbejdsdag, så det går op med mit privatliv                                   | 58        | 1         | 10        | 7,84      | 2,042     | -0,846     | 0,314 |
|                    | Der er balance mellem mit privatliv og arbejdsliv                                                  | 58        | 1         | 10        | 8,09      | 2,011     | -1,288     | 0,314 |
| Autonomi           | Jeg kan selv bestemme, hvordan jeg løser mine opgaver                                              | 58        | 3         | 10        | 8,21      | 1,587     | -1,117     | 0,314 |
|                    | Jeg har ansvaret for mine egne opgaver og projekter uden tæt supervision fra min leder             | 58        | 1         | 10        | 7,64      | 2,108     | -1,072     | 0,314 |
|                    | Jeg kan selv tilrettelægge, hvilke opgaver jeg laver hvornår                                       | 58        | 1         | 10        | 7,43      | 2,370     | -1,127     | 0,314 |
|                    | Jeg er selv med til at vælge de kollegaer, jeg arbejder sammen med under opgaver og projekter      | 58        | 1         | 10        | 5,47      | 2,371     | -0,393     | 0,314 |
| Feedback           | Jeg får anerkendelse fra min leder for min arbejdsindsats                                          | 58        | 2         | 10        | 7,64      | 2,245     | -0,799     | 0,314 |
|                    | Jeg har mulighed for at få hyppig sparring med min leder om igangværende opgaver                   | 58        | 1         | 10        | 6,57      | 2,829     | -0,708     | 0,314 |
|                    | Jeg får feedback fra min leder, når jeg har udført en opgave                                       | 58        | 1         | 10        | 6,52      | 2,644     | -0,604     | 0,314 |
| Faglig udvikling   | Jeg arbejder med udfordrende opgaver                                                               | 58        | 3         | 10        | 8,07      | 1,746     | -0,867     | 0,314 |
|                    | Jeg udvikler mine faglige kompetencer                                                              | 58        | 2         | 10        | 8,19      | 1,849     | -1,133     | 0,314 |
|                    | Jeg lærer noget nyt, når jeg går på arbejde                                                        | 58        | 1         | 10        | 7,90      | 1,693     | -1,270     | 0,314 |
| Mening i arbejdet  | Jeg har en oplevelse af, at jeg gennem min arbejdsindsats gør en forskel                           | 58        | 1         | 10        | 7,97      | 1,816     | -1,422     | 0,314 |
|                    | Det er synligt for mig, hvordan min arbejdsindsats bidrager til virksomhedens formål               | 58        | 1         | 10        | 7,24      | 2,372     | -1,140     | 0,314 |
|                    | Mine opgaver er i overensstemmelse med mine egne personlige værdier                                | 58        | 3         | 10        | 7,21      | 2,101     | -0,189     | 0,314 |
| Materielle goder   | Jeg får en høj løn                                                                                 | 58        | 1         | 10        | 7,47      | 2,280     | -0,924     | 0,314 |
|                    | Der tilbydes personalegoder med økonomisk værdi (firmabil, mobiltelefon eller lignende)            | 58        | 1         | 10        | 6,28      | 2,990     | -0,599     | 0,314 |
|                    | Jeg får en økonomisk bonus                                                                         | 58        | 1         | 10        | 7,38      | 2,134     | -1,078     | 0,314 |
| Sociale relationer | Jeg har et godt forhold til mine kollegaer                                                         | 58        | 4         | 10        | 8,34      | 1,671     | -1,110     | 0,314 |
|                    | Jeg har hyppig social interaktion med mine kollegaer                                               | 58        | 1         | 10        | 6,59      | 2,193     | -0,461     | 0,314 |
|                    | Der er et godt socialt miljø på min arbejdsplads                                                   | 58        | 1         | 10        | 7,59      | 2,120     | -1,034     | 0,314 |
| Valid N (listwise) |                                                                                                    | 58        |           |           |           |           |            |       |

**Bilag 9. Gennemsnitlige besvarelser for millennials og ikke-millennials**

*Group Statistics*

|                    | Generation       | N  | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------------------|------------------|----|------|----------------|-----------------|
| Work_lift_balance  | Ikke Millennials | 40 | 8,09 | 1,926          | ,305            |
|                    | Millennials      | 18 | 7,81 | 1,712          | ,404            |
| Autonomi           | Ikke Millennials | 40 | 7,40 | 1,503          | ,238            |
|                    | Millennials      | 18 | 6,71 | 1,623          | ,383            |
| Feedback           | Ikke Millennials | 40 | 6,65 | 2,207          | ,349            |
|                    | Millennials      | 18 | 7,48 | 1,862          | ,439            |
| Faglig_udvikling   | Ikke Millennials | 40 | 7,89 | 1,459          | ,231            |
|                    | Millennials      | 18 | 8,41 | 1,471          | ,347            |
| Mening_i_arbejdet  | Ikke Millennials | 40 | 7,59 | 1,781          | ,282            |
|                    | Millennials      | 18 | 7,20 | 1,447          | ,341            |
| Materielle_goder   | Ikke Millennials | 40 | 7,06 | 2,109          | ,334            |
|                    | Millennials      | 18 | 7,00 | 2,086          | ,492            |
| Sociale_relationer | Ikke Millennials | 40 | 7,36 | 1,820          | ,288            |
|                    | Millennials      | 18 | 7,83 | 1,383          | ,326            |

| Motivationsfaktor        | Udsagn                                                                                             | Generation       | N  | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----|------|----------------|-----------------|
| <b>Work life balance</b> | Der er mulighed for fleksible løsninger (fleksible arbejdstider, arbejde hjemmefra eller lignende) | Ikke Millennials | 40 | 8,25 | 2,181          | 0,345           |
|                          |                                                                                                    | Millennials      | 18 | 7,72 | 2,824          | 0,666           |
|                          | Jeg kan tilpasse min arbejdsdag, så det går op med mit privatliv                                   | Ikke Millennials | 40 | 8,08 | 2,093          | 0,331           |
|                          |                                                                                                    | Millennials      | 18 | 7,33 | 1,879          | 0,443           |
|                          | Der er balance mellem mit privatliv og arbejdsliv                                                  | Ikke Millennials | 40 | 7,95 | 2,218          | 0,351           |
|                          |                                                                                                    | Millennials      | 18 | 8,39 | 1,461          | 0,344           |
| <b>Autonomi</b>          | Jeg kan selv bestemme, hvordan jeg løser mine opgaver                                              | Ikke Millennials | 40 | 8,25 | 1,645          | 0,260           |
|                          |                                                                                                    | Millennials      | 18 | 8,11 | 1,491          | 0,351           |
|                          | Jeg har ansvaret for mine egne opgaver og projekter uden tæt supervision fra min leder             | Ikke Millennials | 40 | 8,05 | 2,025          | 0,320           |
|                          |                                                                                                    | Millennials      | 18 | 6,72 | 2,052          | 0,484           |
|                          | Jeg kan selv tilrettelægge, hvilke opgaver jeg laver hvornår                                       | Ikke Millennials | 40 | 7,50 | 2,309          | 0,365           |
|                          |                                                                                                    | Millennials      | 18 | 7,28 | 2,562          | 0,604           |
|                          | Jeg er selv med til at vælge de kollegaer, jeg arbejder sammen med under opgaver og projekter      | Ikke Millennials | 40 | 5,80 | 2,431          | 0,384           |
|                          |                                                                                                    | Millennials      | 18 | 4,72 | 2,109          | 0,497           |
| <b>Feedback</b>          | Jeg får anerkendelse fra min leder for min arbejdsindsats                                          | Ikke Millennials | 40 | 7,45 | 2,241          | 0,354           |
|                          |                                                                                                    | Millennials      | 18 | 8,06 | 2,261          | 0,533           |
|                          | Jeg har mulighed for at få hyppig sparring med min leder om igangværende opgaver                   | Ikke Millennials | 40 | 6,33 | 2,973          | 0,470           |
|                          |                                                                                                    | Millennials      | 18 | 7,11 | 2,471          | 0,582           |
|                          | Jeg får feedback fra min leder, når jeg har udført en opgave                                       | Ikke Millennials | 40 | 6,18 | 2,640          | 0,417           |
|                          |                                                                                                    | Millennials      | 18 | 7,28 | 2,562          | 0,604           |

|                           |                                                                                         |                  |    |      |       |       |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|----|------|-------|-------|
| <b>Faglig udvikling</b>   | Jeg arbejder med udfordrende opgaver                                                    | Ikke Millennials | 40 | 7,88 | 1,800 | 0,285 |
|                           |                                                                                         | Millennials      | 18 | 8,50 | 1,581 | 0,373 |
|                           | Jeg udvikler mine faglige kompetencer                                                   | Ikke Millennials | 40 | 8,00 | 1,783 | 0,282 |
|                           |                                                                                         | Millennials      | 18 | 8,61 | 1,975 | 0,465 |
|                           | Jeg lærer noget nyt, når jeg går på arbejde                                             | Ikke Millennials | 40 | 7,80 | 1,800 | 0,285 |
|                           |                                                                                         | Millennials      | 18 | 8,11 | 1,451 | 0,342 |
| <b>Mening i arbejdet</b>  | Jeg har en oplevelse af, at jeg gennem min arbejdsindsats gør en forskel                | Ikke Millennials | 40 | 7,98 | 1,928 | 0,305 |
|                           |                                                                                         | Millennials      | 18 | 7,94 | 1,589 | 0,375 |
|                           | Det er synligt for mig, hvordan min arbejdsindsats bidrager til virksomhedens formål    | Ikke Millennials | 40 | 7,20 | 2,388 | 0,378 |
|                           |                                                                                         | Millennials      | 18 | 7,33 | 2,401 | 0,566 |
|                           | Mine opgaver er i overensstemmelse med mine egne personlige værdier                     | Ikke Millennials | 40 | 7,60 | 1,972 | 0,312 |
|                           |                                                                                         | Millennials      | 18 | 6,33 | 2,169 | 0,511 |
| <b>Materielle goder</b>   | Jeg får en høj løn                                                                      | Ikke Millennials | 40 | 7,38 | 2,361 | 0,373 |
|                           |                                                                                         | Millennials      | 18 | 7,67 | 2,142 | 0,505 |
|                           | Der tilbydes personalegoder med økonomisk værdi (firmabil, mobiltelefon eller lignende) | Ikke Millennials | 40 | 6,28 | 3,055 | 0,483 |
|                           |                                                                                         | Millennials      | 18 | 6,28 | 2,927 | 0,690 |
|                           | Jeg får en økonomisk bonus                                                              | Ikke Millennials | 40 | 7,53 | 1,987 | 0,314 |
|                           |                                                                                         | Millennials      | 18 | 7,06 | 2,461 | 0,580 |
| <b>Sociale relationer</b> | Jeg har et godt forhold til mine kollegaer                                              | Ikke Millennials | 40 | 8,13 | 1,771 | 0,280 |
|                           |                                                                                         | Millennials      | 18 | 8,83 | 1,339 | 0,316 |
|                           | Jeg har hyppig social interaktion med mine kollegaer                                    | Ikke Millennials | 40 | 6,53 | 2,276 | 0,360 |
|                           |                                                                                         | Millennials      | 18 | 6,72 | 2,052 | 0,484 |
|                           | Der er et godt socialt miljø på min arbejdsplads                                        | Ikke Millennials | 40 | 7,43 | 2,275 | 0,360 |
|                           |                                                                                         | Millennials      | 18 | 7,94 | 1,731 | 0,408 |



## Bilag 10. Independent samples t-test

Independent Samples Test

|                    |                                | Levene's Test for<br>Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |        |                     |                    |                          |                                              |       |
|--------------------|--------------------------------|--------------------------------------------|------|------------------------------|--------|---------------------|--------------------|--------------------------|----------------------------------------------|-------|
|                    |                                | F                                          | Sig. | t                            | df     | Sig. (2-<br>tailed) | Mean<br>Difference | Std. Error<br>Difference | 95% Confidence Interval<br>of the Difference |       |
|                    |                                |                                            |      |                              |        |                     |                    |                          | Lower                                        | Upper |
| Work_lift_balance  | Equal variances<br>assumed     | ,029                                       | ,865 | ,523                         | 56     | ,603                | ,277               | ,529                     | -,783                                        | 1,336 |
|                    | Equal variances not<br>assumed |                                            |      | ,548                         | 36,690 | ,587                | ,277               | ,506                     | -,748                                        | 1,301 |
| Autonomi           | Equal variances<br>assumed     | ,209                                       | ,649 | 1,582                        | 56     | ,119                | ,692               | ,437                     | -,184                                        | 1,567 |
|                    | Equal variances not<br>assumed |                                            |      | 1,536                        | 30,662 | ,135                | ,692               | ,450                     | -,227                                        | 1,611 |
| Feedback           | Equal variances<br>assumed     | 1,391                                      | ,243 | -1,390                       | 56     | ,170                | -,831              | ,598                     | -2,030                                       | ,367  |
|                    | Equal variances not<br>assumed |                                            |      | -1,483                       | 38,573 | ,146                | -,831              | ,561                     | -1,966                                       | ,303  |
| Faglig_udvikling   | Equal variances<br>assumed     | ,197                                       | ,659 | -1,243                       | 56     | ,219                | -,516              | ,415                     | -1,347                                       | ,316  |
|                    | Equal variances not<br>assumed |                                            |      | -1,238                       | 32,588 | ,224                | -,516              | ,416                     | -1,363                                       | ,332  |
| Mening_i_arbejdet  | Equal variances<br>assumed     | ,799                                       | ,375 | ,811                         | 56     | ,421                | ,388               | ,479                     | -,571                                        | 1,347 |
|                    | Equal variances not<br>assumed |                                            |      | ,877                         | 39,978 | ,386                | ,388               | ,442                     | -,506                                        | 1,282 |
| Materielle_goder   | Equal variances<br>assumed     | ,001                                       | ,975 | ,098                         | 56     | ,922                | ,058               | ,597                     | -1,137                                       | 1,254 |
|                    | Equal variances not<br>assumed |                                            |      | ,098                         | 33,176 | ,922                | ,058               | ,594                     | -1,150                                       | 1,267 |
| Sociale_relationer | Equal variances<br>assumed     | 1,859                                      | ,178 | -,985                        | 56     | ,329                | -,475              | ,482                     | -1,441                                       | ,491  |
|                    | Equal variances not<br>assumed |                                            |      | -1,093                       | 42,567 | ,281                | -,475              | ,435                     | -1,352                                       | ,402  |

# Independent Samples Test

|                    |                                                                                                    | Levene's Test for Equality of Variances |       |       |        | t-test for Equality of Means |                 |                 |                       |                                           |       |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------|-------|--------|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|-------|
| Motivationsfaktor  |                                                                                                    | Udsagn                                  | F     | Sig.  | t      | df                           | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
| Work life balance  | Der er mulighed for fleksible løsninger (fleksible arbejdstider, arbejde hjemmefra eller lignende) | Equal variances assumed                 | 2,299 | 0,135 | 0,777  | 56                           | 0,441           | 0,528           | 0,680                 | -0,834                                    | 1,889 |
|                    |                                                                                                    | Equal variances not assumed             |       |       | 0,704  | 26,515                       | 0,488           | 0,528           | 0,750                 | -1,012                                    | 2,067 |
|                    | Jeg kan tilpasse min arbejdsdag, så det går op med mit privatliv                                   | Equal variances assumed                 | 0,007 | 0,933 | 1,287  | 56                           | 0,203           | 0,742           | 0,576                 | -0,413                                    | 1,896 |
|                    |                                                                                                    | Equal variances not assumed             |       |       | 1,342  | 36,343                       | 0,188           | 0,742           | 0,553                 | -0,379                                    | 1,862 |
|                    | Der er balance mellem mit privatliv og arbejdsliv                                                  | Equal variances assumed                 | 3,188 | 0,080 | -0,766 | 56                           | 0,447           | -0,439          | 0,573                 | -1,587                                    | 0,709 |
|                    |                                                                                                    | Equal variances not assumed             |       |       | -0,893 | 48,037                       | 0,376           | -0,439          | 0,491                 | -1,427                                    | 0,549 |
| Autonomi           | Jeg kan selv bestemme, hvordan jeg løser mine opgaver                                              | Equal variances assumed                 | 0,192 | 0,663 | 0,306  | 56                           | 0,761           | 0,139           | 0,454                 | -0,771                                    | 1,048 |
|                    |                                                                                                    | Equal variances not assumed             |       |       | 0,318  | 36,015                       | 0,753           | 0,139           | 0,437                 | -0,748                                    | 1,025 |
|                    | Jeg har ansvaret for mine egne opgaver og projekter uden tæt supervision fra min leder             | Equal variances assumed                 | 0,259 | 0,613 | 2,301  | 56                           | 0,025           | 1,328           | 0,577                 | 0,172                                     | 2,484 |
|                    |                                                                                                    | Equal variances not assumed             |       |       | 2,289  | 32,440                       | 0,029           | 1,328           | 0,580                 | 0,147                                     | 2,509 |
|                    | Jeg kan selv tilrettelægge, hvilke opgaver jeg laver hvornår                                       | Equal variances assumed                 | 0,362 | 0,550 | 0,328  | 56                           | 0,744           | 0,222           | 0,678                 | -1,136                                    | 1,581 |
|                    |                                                                                                    | Equal variances not assumed             |       |       | 0,315  | 29,956                       | 0,755           | 0,222           | 0,706                 | -1,219                                    | 1,664 |
| Feedback           | Jeg får feedback fra min leder for min arbejdsindsats                                              | Equal variances assumed                 | 0,444 | 0,508 | 1,624  | 56                           | 0,110           | 1,078           | 0,663                 | -0,251                                    | 2,407 |
|                    |                                                                                                    | Equal variances not assumed             |       |       | 1,715  | 37,548                       | 0,095           | 1,078           | 0,628                 | -0,195                                    | 2,350 |
|                    | Jeg får anerkendelse fra min leder for min arbejdsindsats                                          | Equal variances assumed                 | 0,000 | 0,998 | -0,949 | 56                           | 0,347           | -0,606          | 0,638                 | -1,883                                    | 0,672 |
|                    |                                                                                                    | Equal variances not assumed             |       |       | -0,946 | 32,574                       | 0,351           | -0,606          | 0,640                 | -1,908                                    | 0,697 |
|                    | Jeg har mulighed for at få hyppig sparring med min leder om igangværende opgaver                   | Equal variances assumed                 | 2,259 | 0,138 | -0,979 | 56                           | 0,332           | -0,786          | 0,803                 | -2,395                                    | 0,823 |
|                    |                                                                                                    | Equal variances not assumed             |       |       | -1,050 | 39,132                       | 0,300           | -0,786          | 0,748                 | -2,300                                    | 0,728 |
| Faglig udvikling   | Jeg får feedback fra min leder, når jeg har udført en opgave                                       | Equal variances assumed                 | 0,001 | 0,979 | -1,485 | 56                           | 0,143           | -1,103          | 0,743                 | -2,590                                    | 0,385 |
|                    |                                                                                                    | Equal variances not assumed             |       |       | -1,502 | 33,761                       | 0,142           | -1,103          | 0,734                 | -2,595                                    | 0,390 |
|                    | Jeg arbejder med udfordrende opgaver                                                               | Equal variances assumed                 | 0,405 | 0,527 | -1,268 | 56                           | 0,210           | -0,625          | 0,493                 | -1,612                                    | 0,362 |
|                    |                                                                                                    | Equal variances not assumed             |       |       | -1,333 | 37,111                       | 0,191           | -0,625          | 0,469                 | -1,575                                    | 0,325 |
|                    | Jeg udvikler mine faglige kompetencer                                                              | Equal variances assumed                 | 0,216 | 0,644 | -1,168 | 56                           | 0,248           | -0,611          | 0,523                 | -1,659                                    | 0,437 |
|                    |                                                                                                    | Equal variances not assumed             |       |       | -1,123 | 30,006                       | 0,270           | -0,611          | 0,544                 | -1,722                                    | 0,500 |
| Mening i arbejdet  | Jeg lærer noget nyt, når jeg går på arbejde                                                        | Equal variances assumed                 | 0,482 | 0,490 | -0,644 | 56                           | 0,522           | -0,311          | 0,483                 | -1,279                                    | 0,656 |
|                    |                                                                                                    | Equal variances not assumed             |       |       | -0,699 | 40,291                       | 0,488           | -0,311          | 0,445                 | -1,210                                    | 0,588 |
|                    | Jeg har en oplevelse af, at jeg gennem min arbejdsindsats gør en forskel                           | Equal variances assumed                 | 0,000 | 0,994 | 0,059  | 56                           | 0,953           | 0,031           | 0,520                 | -1,011                                    | 1,072 |
|                    |                                                                                                    | Equal variances not assumed             |       |       | 0,063  | 39,432                       | 0,950           | 0,031           | 0,483                 | -0,946                                    | 1,007 |
|                    | Det er synligt for mig, hvordan min arbejdsindsats bidrager til virksomhedens formål               | Equal variances assumed                 | 0,078 | 0,782 | -0,196 | 56                           | 0,845           | -0,133          | 0,679                 | -1,493                                    | 1,227 |
|                    |                                                                                                    | Equal variances not assumed             |       |       | -0,196 | 32,681                       | 0,846           | -0,133          | 0,680                 | -1,518                                    | 1,251 |
| Materielle goder   | Mine opgaver er i overensstemmelse med mine egne personlige værdier                                | Equal variances assumed                 | 0,028 | 0,867 | 2,195  | 56                           | 0,032           | 1,267           | 0,577                 | 0,110                                     | 2,423 |
|                    |                                                                                                    | Equal variances not assumed             |       |       | 2,115  | 30,170                       | 0,043           | 1,267           | 0,599                 | 0,044                                     | 2,489 |
|                    | Jeg får en høj løn                                                                                 | Equal variances assumed                 | 0,152 | 0,698 | -0,447 | 56                           | 0,656           | -0,292          | 0,652                 | -1,597                                    | 1,014 |
|                    |                                                                                                    | Equal variances not assumed             |       |       | -0,465 | 35,980                       | 0,645           | -0,292          | 0,628                 | -1,565                                    | 0,982 |
|                    | Der tilbydes personalegoder med økonomisk værdi (firmabil, mobiltelefon eller lignende)            | Equal variances assumed                 | 0,008 | 0,931 | -0,003 | 56                           | 0,997           | -0,003          | 0,856                 | -1,718                                    | 1,712 |
|                    |                                                                                                    | Equal variances not assumed             |       |       | -0,003 | 34,176                       | 0,997           | -0,003          | 0,842                 | -1,714                                    | 1,708 |
| Sociale relationer | Jeg får en økonomisk bonus                                                                         | Equal variances assumed                 | 0,349 | 0,557 | 0,772  | 56                           | 0,443           | 0,469           | 0,608                 | -0,748                                    | 1,687 |
|                    |                                                                                                    | Equal variances not assumed             |       |       | 0,712  | 27,410                       | 0,483           | 0,469           | 0,660                 | -0,883                                    | 1,822 |
|                    | Jeg har et godt forhold til mine kollegaer                                                         | Equal variances assumed                 | 1,439 | 0,235 | -1,510 | 56                           | 0,137           | -0,708          | 0,469                 | -1,648                                    | 0,231 |
|                    |                                                                                                    | Equal variances not assumed             |       |       | -1,678 | 42,747                       | 0,101           | -0,708          | 0,422                 | -1,560                                    | 0,143 |
|                    | Jeg har hyppig social interaktion med mine kollegaer                                               | Equal variances assumed                 | 0,078 | 0,781 | -0,314 | 56                           | 0,754           | -0,197          | 0,627                 | -1,454                                    | 1,059 |
|                    |                                                                                                    | Equal variances not assumed             |       |       | -0,327 | 36,186                       | 0,745           | -0,197          | 0,603                 | -1,420                                    | 1,025 |
|                    | Der er et godt socialt miljø på min arbejdsplads                                                   | Equal variances assumed                 | 1,145 | 0,289 | -0,862 | 56                           | 0,393           | -0,519          | 0,603                 | -1,727                                    | 0,688 |
|                    |                                                                                                    | Equal variances not assumed             |       |       | -0,955 | 42,495                       | 0,345           | -0,519          | 0,544                 | -1,617                                    | 0,578 |

## Bilag 11. Antagelse ved multipel lineær regression - multikollinearitet

### Correlations

#### Correlations

|                                                   |                     | Køn    | Hvad er dit<br>højest<br>gennemførte<br>uddannelsesniveau? | Har du<br>hjemmeboende<br>børn? | Arbejdsområde | Anciennitet | Erfaring | Generation |
|---------------------------------------------------|---------------------|--------|------------------------------------------------------------|---------------------------------|---------------|-------------|----------|------------|
| Køn                                               | Pearson Correlation | 1      | ,032                                                       | ,233                            | -,297*        | ,035        | -,275*   | -,040      |
|                                                   | Sig. (2-tailed)     |        | ,812                                                       | ,078                            | ,024          | ,792        | ,037     | ,765       |
|                                                   | N                   | 58     | 58                                                         | 58                              | 58            | 58          | 58       | 58         |
| Hvad er dit højest gennemførte uddannelsesniveau? | Pearson Correlation | ,032   | 1                                                          | ,149                            | -,359**       | ,077        | -,104    | -,230      |
|                                                   | Sig. (2-tailed)     | ,812   |                                                            | ,264                            | ,006          | ,566        | ,435     | ,083       |
|                                                   | N                   | 58     | 58                                                         | 58                              | 58            | 58          | 58       | 58         |
| Har du hjemmeboende børn?                         | Pearson Correlation | ,233   | ,149                                                       | 1                               | ,064          | -,068       | -,402**  | ,040       |
|                                                   | Sig. (2-tailed)     | ,078   | ,264                                                       |                                 | ,635          | ,610        | ,002     | ,764       |
|                                                   | N                   | 58     | 58                                                         | 58                              | 58            | 58          | 58       | 58         |
| Arbejdsområde                                     | Pearson Correlation | -,297* | -,359**                                                    | ,064                            | 1             | -,137       | ,080     | ,030       |
|                                                   | Sig. (2-tailed)     | ,024   | ,006                                                       | ,635                            |               | ,306        | ,549     | ,823       |
|                                                   | N                   | 58     | 58                                                         | 58                              | 58            | 58          | 58       | 58         |
| Anciennitet                                       | Pearson Correlation | ,035   | ,077                                                       | -,068                           | -,137         | 1           | ,552**   | -,462**    |
|                                                   | Sig. (2-tailed)     | ,792   | ,566                                                       | ,610                            | ,306          |             | ,000     | ,000       |
|                                                   | N                   | 58     | 58                                                         | 58                              | 58            | 58          | 58       | 58         |
| Erfaring                                          | Pearson Correlation | -,275* | -,104                                                      | -,402**                         | ,080          | ,552**      | 1        | -,458**    |
|                                                   | Sig. (2-tailed)     | ,037   | ,435                                                       | ,002                            | ,549          | ,000        |          | ,000       |
|                                                   | N                   | 58     | 58                                                         | 58                              | 58            | 58          | 58       | 58         |
| Generation                                        | Pearson Correlation | -,040  | -,230                                                      | ,040                            | ,030          | -,462**     | -,458**  | 1          |
|                                                   | Sig. (2-tailed)     | ,765   | ,083                                                       | ,764                            | ,823          | ,000        | ,000     |            |
|                                                   | N                   | 58     | 58                                                         | 58                              | 58            | 58          | 58       | 58         |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Bilag 12. Antagelse ved multipel lineær regression - outliers

Residuals Statistics<sup>a</sup>

|                      | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N  |
|----------------------|---------|---------|------|----------------|----|
| Predicted Value      | 5,89    | 10,09   | 8,01 | 1,063          | 58 |
| Residual             | -5,624  | 2,731   | ,000 | 1,516          | 58 |
| Std. Predicted Value | -1,994  | 1,957   | ,000 | 1,000          | 58 |
| Std. Residual        | -3,184  | 1,546   | ,000 | ,858           | 58 |

a. Dependent Variable: Work\_life\_balance

Residuals Statistics<sup>a</sup>

|                      | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N  |
|----------------------|---------|---------|------|----------------|----|
| Predicted Value      | 3,18    | 9,91    | 6,91 | 1,468          | 58 |
| Residual             | -2,775  | 3,335   | ,000 | 1,537          | 58 |
| Std. Predicted Value | -2,543  | 2,048   | ,000 | 1,000          | 58 |
| Std. Residual        | -1,549  | 1,862   | ,000 | ,858           | 58 |

a. Dependent Variable: Feedback

Residuals Statistics<sup>a</sup>

|                      | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N  |
|----------------------|---------|---------|------|----------------|----|
| Predicted Value      | 5,00    | 9,95    | 7,47 | 1,081          | 58 |
| Residual             | -3,151  | 2,302   | ,000 | 1,287          | 58 |
| Std. Predicted Value | -2,284  | 2,294   | ,000 | 1,000          | 58 |
| Std. Residual        | -2,101  | 1,535   | ,000 | ,858           | 58 |

a. Dependent Variable: Mening\_i\_arbejdet

Residuals Statistics<sup>a</sup>

|                      | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N  |
|----------------------|---------|---------|------|----------------|----|
| Predicted Value      | 5,03    | 10,07   | 7,51 | 1,017          | 58 |
| Residual             | -2,953  | 2,896   | ,000 | 1,360          | 58 |
| Std. Predicted Value | -2,430  | 2,522   | ,000 | 1,000          | 58 |
| Std. Residual        | -1,864  | 1,827   | ,000 | ,858           | 58 |

a. Dependent Variable: Sociale\_relationer

Residuals Statistics<sup>a</sup>

|                      | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N  |
|----------------------|---------|---------|------|----------------|----|
| Predicted Value      | 5,23    | 8,67    | 7,19 | ,815           | 58 |
| Residual             | -3,763  | 2,536   | ,000 | 1,331          | 58 |
| Std. Predicted Value | -2,396  | 1,818   | ,000 | 1,000          | 58 |
| Std. Residual        | -2,427  | 1,636   | ,000 | ,858           | 58 |

a. Dependent Variable: Autonomi

Residuals Statistics<sup>a</sup>

|                      | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N  |
|----------------------|---------|---------|------|----------------|----|
| Predicted Value      | 6,19    | 9,31    | 8,05 | ,768           | 58 |
| Residual             | -3,711  | 2,406   | ,000 | 1,252          | 58 |
| Std. Predicted Value | -2,423  | 1,637   | ,000 | 1,000          | 58 |
| Std. Residual        | -2,543  | 1,649   | ,000 | ,858           | 58 |

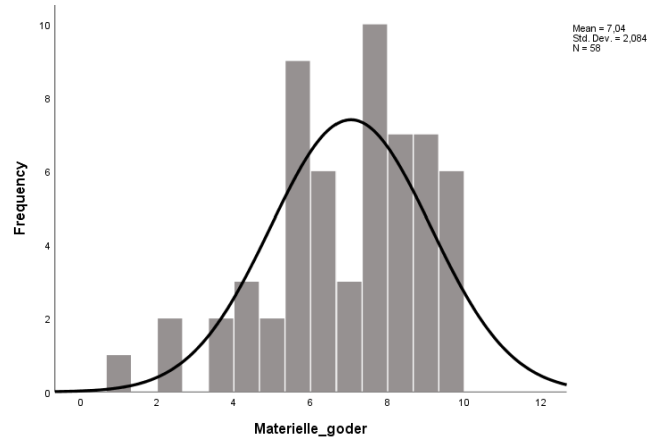
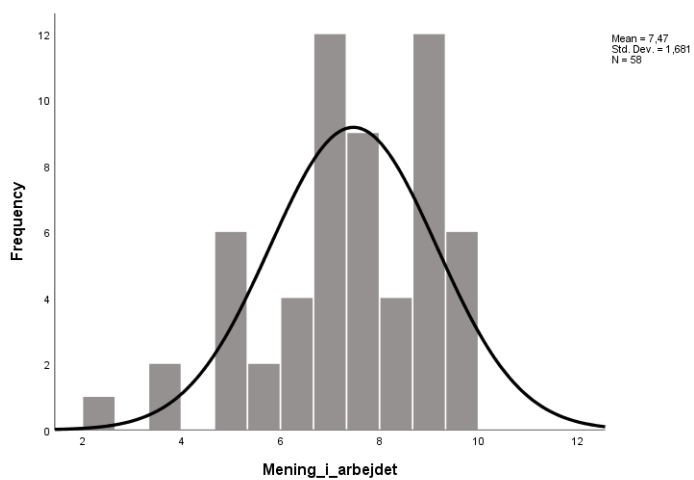
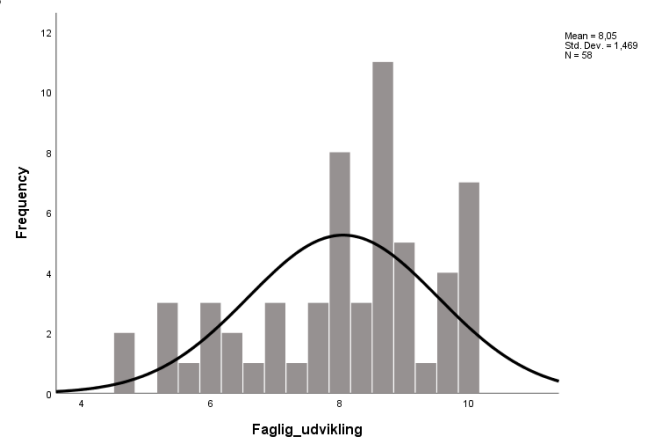
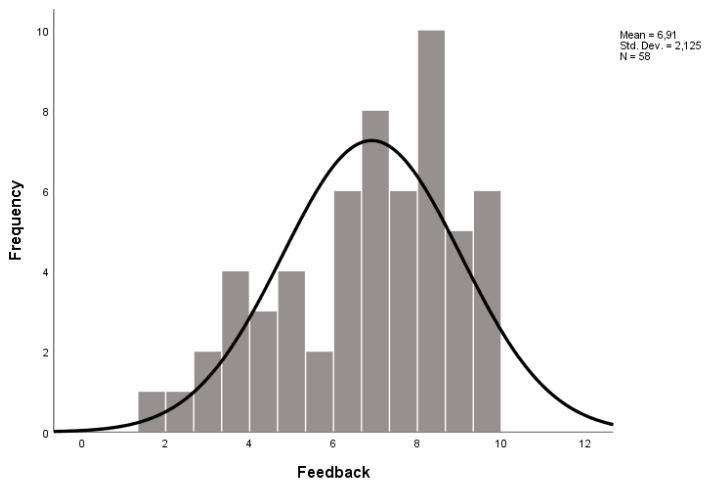
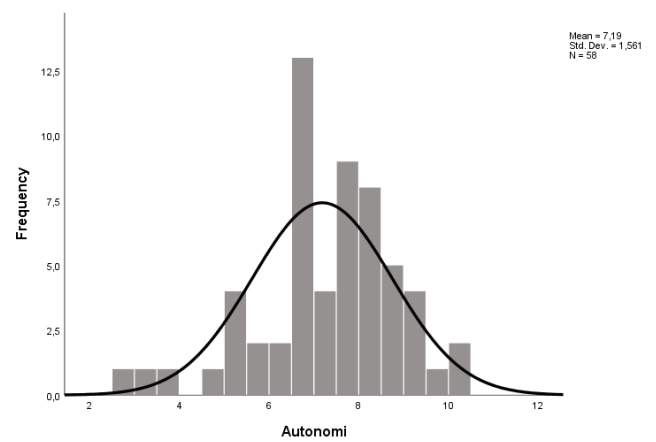
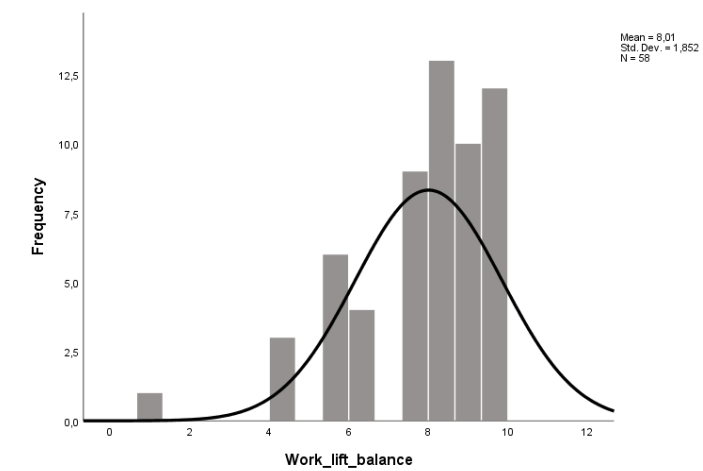
a. Dependent Variable: Faglig\_udvikling

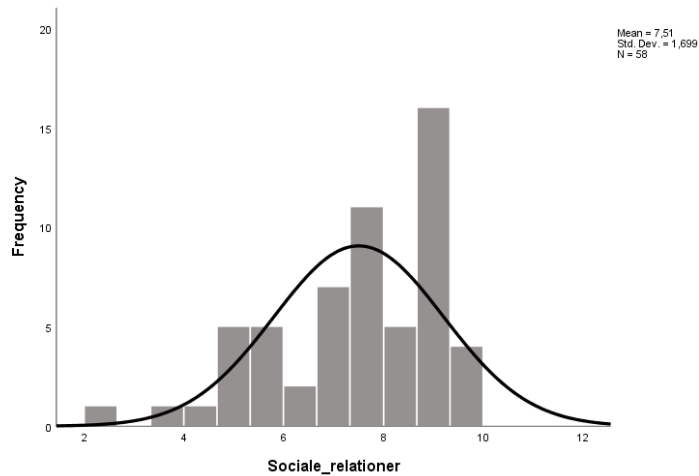
Residuals Statistics<sup>a</sup>

|                      | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation | N  |
|----------------------|---------|---------|------|----------------|----|
| Predicted Value      | 5,43    | 8,99    | 7,04 | ,871           | 58 |
| Residual             | -5,009  | 3,964   | ,000 | 1,894          | 58 |
| Std. Predicted Value | -1,849  | 2,236   | ,000 | 1,000          | 58 |
| Std. Residual        | -2,271  | 1,797   | ,000 | ,858           | 58 |

a. Dependent Variable: Materielle\_goder

### Bilag 13. Antagelse ved multipel lineær regression - normalitet





### Tests of Normality

|                    | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|--------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                    | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| Work_life_balance  | ,174                            | 58 | ,000  | ,880         | 58 | ,000 |
| Autonomi           | ,123                            | 58 | ,028  | ,962         | 58 | ,063 |
| Feedback           | ,121                            | 58 | ,035  | ,953         | 58 | ,024 |
| Faglig_udvikling   | ,158                            | 58 | ,001  | ,926         | 58 | ,002 |
| Mening_i_arbejdet  | ,089                            | 58 | ,200* | ,958         | 58 | ,041 |
| Materielle_goder   | ,078                            | 58 | ,200* | ,956         | 58 | ,036 |
| Sociale_relationer | ,158                            | 58 | ,001  | ,943         | 58 | ,009 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

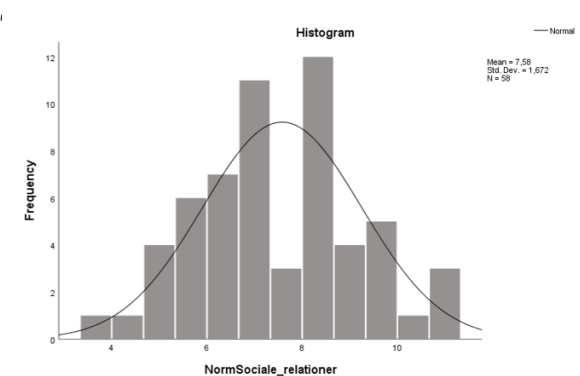
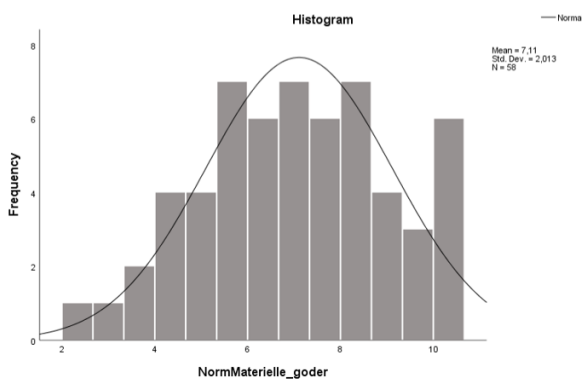
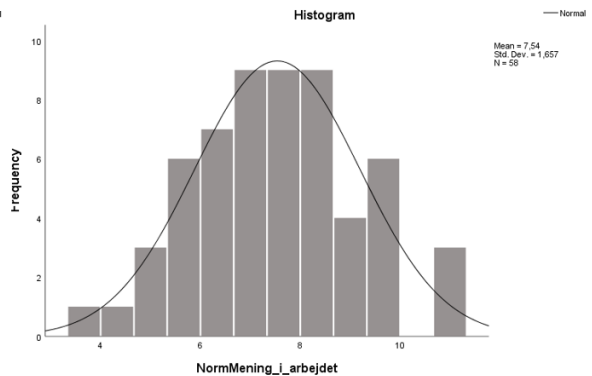
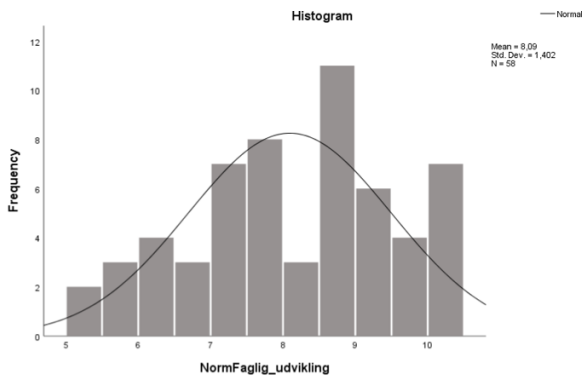
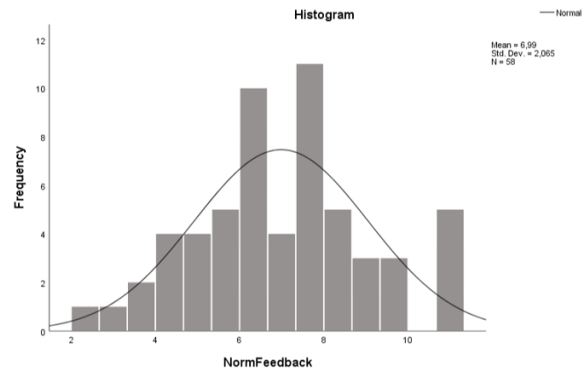
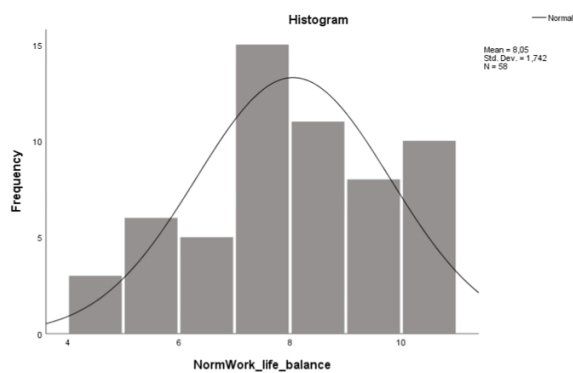
## Bilag 14. Two-Step Approach for Transforming Continuous Variables to Normal

Tests of Normality

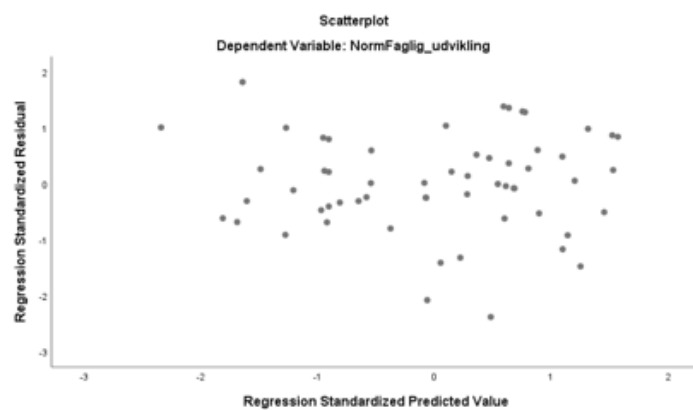
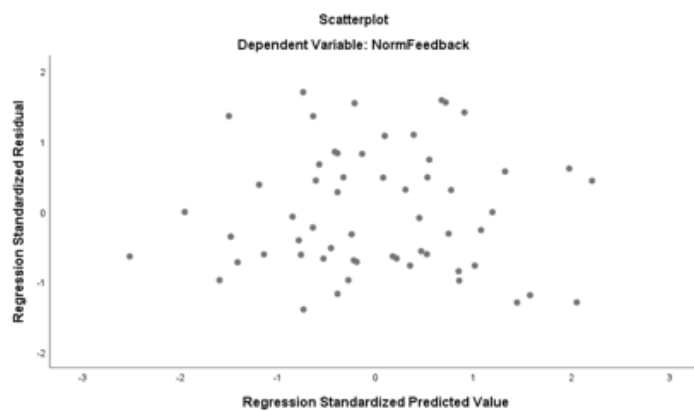
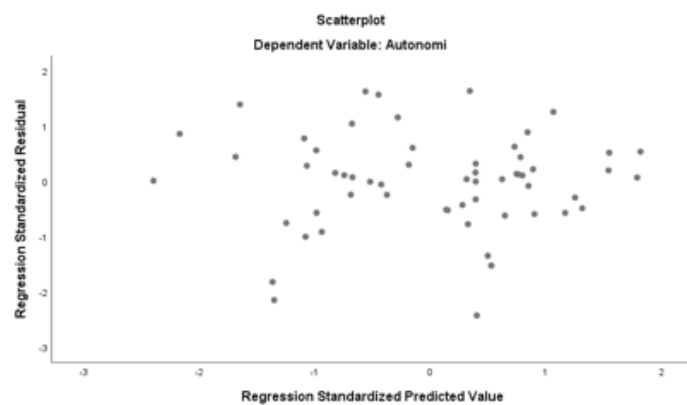
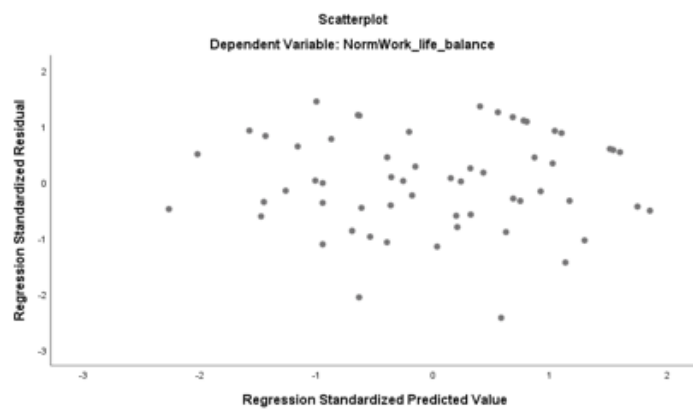
|                        | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|------------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                        | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| NormWork_life_balance  | ,104                            | 58 | ,185  | ,958         | 58 | ,044 |
| NormFeedback           | ,055                            | 58 | ,200* | ,981         | 58 | ,499 |
| NormFaglig_udvikling   | ,097                            | 58 | ,200* | ,966         | 58 | ,106 |
| NormMening_i_arbejdet  | ,052                            | 58 | ,200* | ,987         | 58 | ,798 |
| NormMaterielle_goder   | ,063                            | 58 | ,200* | ,978         | 58 | ,382 |
| NormSociale_relationer | ,077                            | 58 | ,200* | ,985         | 58 | ,695 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

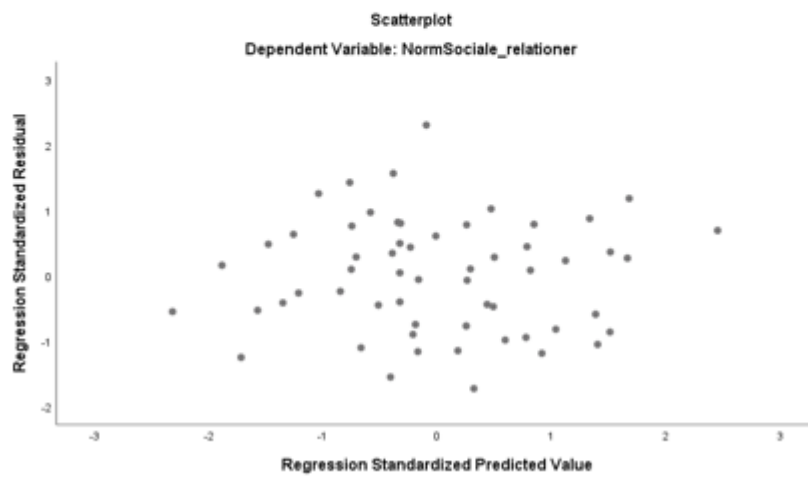
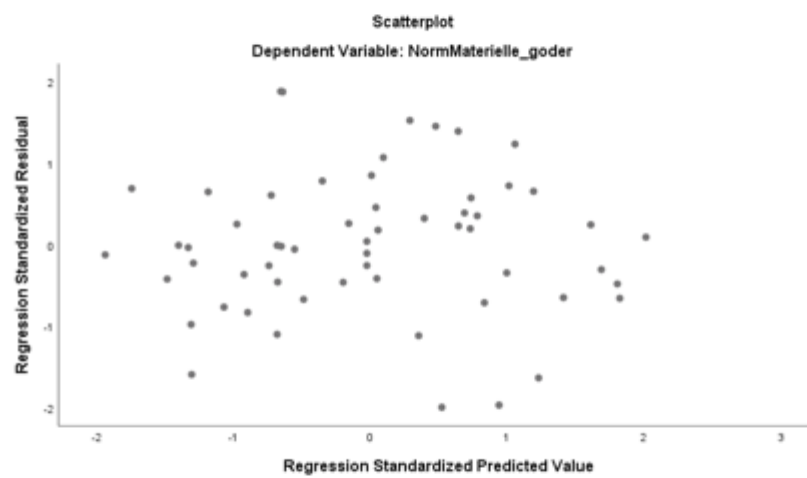
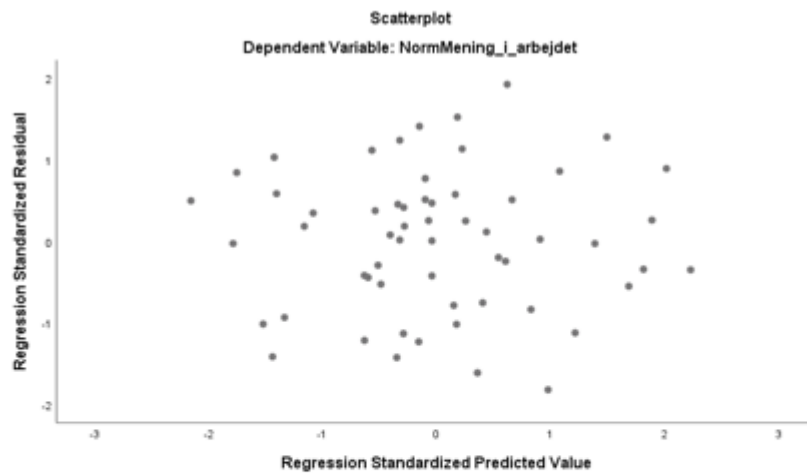
a. Lilliefors Significance Correction



## Bilag 15. Antagelse ved multipel lineær regression - linearitet & homoskedasticitet







## Bilag 16. Multipel lineær regressionsanalyse - autonomi

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,522 <sup>a</sup> | ,273     | ,013              | 1,550                      |

a. Predictors: (Constant), Andet, Hvad er dit højest gennemførte uddannelsesniveau?, Hvad er dit køn?, Børn11\_17, Børn18, Backoffice, Hvor længe har du været ansat i Bosch?, Børn6\_10, Service, Ingen\_hjemmeboende, Marketing, Børn0\_5, Administration, Dummy\_årstal, Hvor mange års erfaring har du i alt på arbejdsmarkedet inden for dit felt?

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 37,857         | 15 | 2,524       | 1,050 | ,428 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 100,963        | 42 | 2,404       |       |                   |
|       | Total      | 138,820        | 57 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: Autonomi

b. Predictors: (Constant), Andet, Hvad er dit højest gennemførte uddannelsesniveau?, Hvad er dit køn?, Børn11\_17, Børn18, Backoffice, Hvor længe har du været ansat i Bosch?, Børn6\_10, Service, Ingen\_hjemmeboende, Marketing, Børn0\_5, Administration, Dummy\_årstal, Hvor mange års erfaring har du i alt på arbejdsmarkedet inden for dit felt?

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                                                                             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                                                                             | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)                                                                  | 5,612                       | 2,103      |                           | 2,668  | ,011 |
|       | Hvad er dit køn?                                                            | 1,397                       | ,510       | ,434                      | 2,739  | ,009 |
|       | Dummy_årstal                                                                | -,910                       | ,667       | -,272                     | -1,365 | ,180 |
|       | Hvor længe har du været ansat i Bosch?                                      | -,214                       | ,218       | -,183                     | -,983  | ,331 |
|       | Hvor mange års erfaring har du i alt på arbejdsmarkedet inden for dit felt? | ,299                        | ,305       | ,208                      | ,982   | ,332 |
|       | Hvad er dit højest gennemførte uddannelsesniveau?                           | -,010                       | ,257       | -,006                     | -,038  | ,970 |
|       | Børn0_5                                                                     | ,126                        | ,693       | ,035                      | ,182   | ,857 |
|       | Børn6_10                                                                    | -,373                       | ,817       | -,087                     | -,456  | ,651 |
|       | Børn11_17                                                                   | -,126                       | ,961       | -,023                     | -,131  | ,896 |
|       | Børn18                                                                      | ,425                        | 1,093      | ,061                      | ,389   | ,700 |
|       | Ingen_hjemmeboende                                                          | ,218                        | ,792       | ,051                      | ,276   | ,784 |
|       | Administration                                                              | -1,102                      | ,694       | -,297                     | -1,587 | ,120 |
|       | Marketing                                                                   | -,205                       | ,808       | -,048                     | -,253  | ,801 |
|       | Backoffice                                                                  | -,987                       | ,810       | -,194                     | -1,218 | ,230 |
|       | Service                                                                     | -,669                       | ,693       | -,170                     | -,965  | ,340 |
|       | Andet                                                                       | -1,310                      | ,925       | -,215                     | -1,416 | ,164 |

a. Dependent Variable: Autonomi

## Bilag 17. Multipel lineær regressionsanalyse - work-life balance

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,623 <sup>a</sup> | ,389     | ,170              | 1,586                      |

a. Predictors: (Constant), Andet, Hvad er dit højest gennemførte uddannelsesniveau?, Hvad er dit køn?, Børn11\_17, Børn18, Backoffice, Hvor længe har du været ansat i Bosch?, Børn6\_10, Service, Ingen\_hjemmeboende, Marketing, Børn0\_5, Administration, Dummy\_årstal, Hvor mange års erfaring har du i alt på arbejdsmarkedet inden for dit felt?

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 67,207         | 15 | 4,480       | 1,780 | ,071 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 105,704        | 42 | 2,517       |       |                   |
|       | Total      | 172,911        | 57 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: NormWork\_life\_balance

b. Predictors: (Constant), Andet, Hvad er dit højest gennemførte uddannelsesniveau?, Hvad er dit køn?, Børn11\_17, Børn18, Backoffice, Hvor længe har du været ansat i Bosch?, Børn6\_10, Service, Ingen\_hjemmeboende, Marketing, Børn0\_5, Administration, Dummy\_årstal, Hvor mange års erfaring har du i alt på arbejdsmarkedet inden for dit felt?

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                                                                             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                                                                             | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)                                                                  | 7,866                       | 2,152      |                           | 3,656  | ,001 |
|       | Hvad er dit køn?                                                            | ,830                        | ,522       | ,231                      | 1,592  | ,119 |
|       | Dummy_årstal                                                                | -,514                       | ,682       | -,138                     | -,753  | ,455 |
|       | Hvor længe har du været ansat i Bosch?                                      | -,033                       | ,223       | -,025                     | -,147  | ,884 |
|       | Hvor mange års erfaring har du i alt på arbejdsmarkedet inden for dit felt? | -,060                       | ,312       | -,038                     | -,193  | ,848 |
|       | Hvad er dit højest gennemførte uddannelsesniveau?                           | ,003                        | ,263       | ,002                      | ,012   | ,990 |
|       | Børn0_5                                                                     | 1,069                       | ,709       | ,265                      | 1,508  | ,139 |
|       | Børn6_10                                                                    | 1,215                       | ,836       | ,255                      | 1,454  | ,153 |
|       | Børn11_17                                                                   | ,989                        | ,983       | ,161                      | 1,006  | ,320 |
|       | Børn18                                                                      | 1,704                       | 1,118      | ,219                      | 1,524  | ,135 |
|       | Ingen_hjemmeboende                                                          | ,935                        | ,810       | ,196                      | 1,154  | ,255 |
|       | Administration                                                              | -1,613                      | ,710       | -,389                     | -2,270 | ,028 |
|       | Marketing                                                                   | -,570                       | ,827       | -,120                     | -,690  | ,494 |
|       | Backoffice                                                                  | -1,564                      | ,829       | -,276                     | -1,886 | ,066 |
|       | Service                                                                     | -2,388                      | ,709       | -,542                     | -3,365 | ,002 |
|       | Andet                                                                       | -1,820                      | ,946       | -,267                     | -1,923 | ,061 |

a. Dependent Variable: NormWork\_life\_balance

## Bilag 18. Multipel lineær regressionsanalyse - faglig udvikling

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,543 <sup>a</sup> | ,294     | ,042              | 1,372                      |

a. Predictors: (Constant), Andet, Hvad er dit højest gennemførte uddannelsesniveau?, Hvad er dit køn?, Børn11\_17, Børn18, Backoffice, Hvor længe har du været ansat i Bosch?, Børn6\_10, Service, Ingen\_hjemmeboende, Marketing, Børn0\_5, Administration, Dummy\_årstal, Hvor mange års erfaring har du i alt på arbejdsmarkedet inden for dit felt?

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 32,964         | 15 | 2,198       | 1,168 | ,332 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 79,008         | 42 | 1,881       |       |                   |
|       | Total      | 111,972        | 57 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: NormFaglig\_udvikling

b. Predictors: (Constant), Andet, Hvad er dit højest gennemførte uddannelsesniveau?, Hvad er dit køn?, Børn11\_17, Børn18, Backoffice, Hvor længe har du været ansat i Bosch?, Børn6\_10, Service, Ingen\_hjemmeboende, Marketing, Børn0\_5, Administration, Dummy\_årstal, Hvor mange års erfaring har du i alt på arbejdsmarkedet inden for dit felt?

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                                                                             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                                                                             | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)                                                                  | 6,018                       | 1,860      |                           | 3,235  | ,002 |
|       | Hvad er dit køn?                                                            | ,256                        | ,451       | ,088                      | ,567   | ,574 |
|       | Dummy_årstal                                                                | ,797                        | ,590       | ,265                      | 1,350  | ,184 |
|       | Hvor længe har du været ansat i Bosch?                                      | -,156                       | ,192       | -,149                     | -,810  | ,422 |
|       | Hvor mange års erfaring har du i alt på arbejdsmarkedet inden for dit felt? | ,383                        | ,270       | ,296                      | 1,420  | ,163 |
|       | Hvad er dit højest gennemførte uddannelsesniveau?                           | ,105                        | ,227       | ,075                      | ,464   | ,645 |
|       | Børn0_5                                                                     | ,198                        | ,613       | ,061                      | ,324   | ,748 |
|       | Børn6_10                                                                    | ,582                        | ,723       | ,152                      | ,806   | ,425 |
|       | Børn11_17                                                                   | -,708                       | ,850       | -,143                     | -,833  | ,410 |
|       | Børn18                                                                      | ,339                        | ,967       | ,054                      | ,350   | ,728 |
|       | Ingen_hjemmeboende                                                          | ,630                        | ,701       | ,164                      | ,900   | ,373 |
|       | Administration                                                              | -,406                       | ,614       | -,122                     | -,661  | ,512 |
|       | Marketing                                                                   | ,271                        | ,715       | ,071                      | ,379   | ,706 |
|       | Backoffice                                                                  | -,368                       | ,717       | -,081                     | -,514  | ,610 |
|       | Service                                                                     | -,985                       | ,613       | -,278                     | -1,606 | ,116 |
|       | Andet                                                                       | ,633                        | ,818       | ,115                      | ,774   | ,443 |

a. Dependent Variable: NormFaglig\_udvikling

## Bilag 19. Multipel lineær regressionsanalyse - feedback

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,656 <sup>a</sup> | ,430     | ,227              | 1,816                      |

a. Predictors: (Constant), Andet, Hvad er dit højest gennemførte uddannelsesniveau?, Hvad er dit køn?, Børn11\_17, Børn18, Backoffice, Hvor længe har du været ansat i Bosch?, Børn6\_10, Service, Ingen\_hjemmeboende, Marketing, Børn0\_5, Administration, Dummy\_årstal, Hvor mange års erfaring har du i alt på arbejdsmarkedet inden for dit felt?

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 104,601        | 15 | 6,973       | 2,115 | ,029 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 138,450        | 42 | 3,296       |       |                   |
|       | Total      | 243,051        | 57 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: NormFeedback

b. Predictors: (Constant), Andet, Hvad er dit højest gennemførte uddannelsesniveau?, Hvad er dit køn?, Børn11\_17, Børn18, Backoffice, Hvor længe har du været ansat i Bosch?, Børn6\_10, Service, Ingen\_hjemmeboende, Marketing, Børn0\_5, Administration, Dummy\_årstal, Hvor mange års erfaring har du i alt på arbejdsmarkedet inden for dit felt?

| Model |                                                                             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                                                                             | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)                                                                  | 3,407                       | 2,463      |                           | 1,384  | ,174 |
|       | Hvad er dit køn?                                                            | 1,612                       | ,597       | ,378                      | 2,700  | ,010 |
|       | Dummy_årstal                                                                | ,280                        | ,781       | ,063                      | ,358   | ,722 |
|       | Hvor længe har du været ansat i Bosch?                                      | -,130                       | ,255       | -,084                     | -,511  | ,612 |
|       | Hvor mange års erfaring har du i alt på arbejdsmarkedet inden for dit felt? | ,521                        | ,357       | ,274                      | 1,458  | ,152 |
|       | Hvad er dit højest gennemførte uddannelsesniveau?                           | ,156                        | ,301       | ,075                      | ,518   | ,607 |
|       | Børn0_5                                                                     | ,388                        | ,812       | ,081                      | ,478   | ,635 |
|       | Børn6_10                                                                    | ,173                        | ,957       | ,031                      | ,181   | ,858 |
|       | Børn11_17                                                                   | -,432                       | 1,126      | -,059                     | -,384  | ,703 |
|       | Børn18                                                                      | -2,645                      | 1,280      | -,286                     | -2,067 | ,045 |
|       | Ingen_hjemmeboende                                                          | -1,336                      | ,927       | -,236                     | -1,441 | ,157 |
|       | Administration                                                              | -1,180                      | ,813       | -,240                     | -1,451 | ,154 |
|       | Marketing                                                                   | ,127                        | ,946       | ,023                      | ,135   | ,894 |
|       | Backoffice                                                                  | -1,492                      | ,949       | -,222                     | -1,572 | ,123 |
|       | Service                                                                     | -1,764                      | ,812       | -,338                     | -2,172 | ,036 |
|       | Andet                                                                       | -1,439                      | 1,083      | -,178                     | -1,328 | ,191 |

a. Dependent Variable: NormFeedback

## Bilag 20. Multipel lineær regressionsanalyse - mening i arbejdet

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,653 <sup>a</sup> | ,426     | ,221              | 1,463                      |

a. Predictors: (Constant), Andet, Hvad er dit højest gennemførte uddannelsesniveau?, Hvad er dit køn?, Børn11\_17, Børn18, Backoffice, Hvor længe har du været ansat i Bosch?, Børn6\_10, Service, Ingen\_hjemmeboende, Marketing, Børn0\_5, Administration, Dummy\_årstal, Hvor mange års erfaring har du i alt på arbejdsmarkedet inden for dit felt?

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 66,647         | 15 | 4,443       | 2,077 | ,032 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 89,841         | 42 | 2,139       |       |                   |
|       | Total      | 156,487        | 57 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: NormMening\_i\_arbejdet

b. Predictors: (Constant), Andet, Hvad er dit højest gennemførte uddannelsesniveau?, Hvad er dit køn?, Børn11\_17, Børn18, Backoffice, Hvor længe har du været ansat i Bosch?, Børn6\_10, Service, Ingen\_hjemmeboende, Marketing, Børn0\_5, Administration, Dummy\_årstal, Hvor mange års erfaring har du i alt på arbejdsmarkedet inden for dit felt?

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                                                                             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                                                                             | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)                                                                  | 4,580                       | 1,984      |                           | 2,309  | ,026 |
|       | Hvad er dit køn?                                                            | 1,335                       | ,481       | ,391                      | 2,776  | ,008 |
|       | Dummy_årstal                                                                | -,437                       | ,629       | -,123                     | -,695  | ,491 |
|       | Hvor længe har du været ansat i Bosch?                                      | -,202                       | ,205       | -,163                     | -,986  | ,330 |
|       | Hvor mange års erfaring har du i alt på arbejdsmarkedet inden for dit felt? | ,620                        | ,288       | ,406                      | 2,157  | ,037 |
|       | Hvad er dit højest gennemførte uddannelsesniveau?                           | ,038                        | ,242       | ,023                      | ,155   | ,878 |
|       | Børn0_5                                                                     | -,265                       | ,654       | -,069                     | -,405  | ,688 |
|       | Børn6_10                                                                    | ,077                        | ,771       | ,017                      | ,100   | ,921 |
|       | Børn11_17                                                                   | -,782                       | ,907       | -,134                     | -,863  | ,393 |
|       | Børn18                                                                      | 1,565                       | 1,031      | ,211                      | 1,518  | ,136 |
|       | Ingen_hjemmeboende                                                          | -,784                       | ,747       | -,173                     | -1,050 | ,300 |
|       | Administration                                                              | -1,477                      | ,655       | -,375                     | -2,256 | ,029 |
|       | Marketing                                                                   | -,022                       | ,762       | -,005                     | -,028  | ,978 |
|       | Backoffice                                                                  | -,892                       | ,764       | -,165                     | -1,167 | ,250 |
|       | Service                                                                     | -,964                       | ,654       | -,230                     | -1,474 | ,148 |
|       | Andet                                                                       | -1,387                      | ,873       | -,214                     | -1,589 | ,119 |

a. Dependent Variable: NormMening\_i\_arbejdet

## Bilag 21. Multipel lineær regressionsanalyse - sociale relationer

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,594 <sup>a</sup> | ,352     | ,121              | 1,567                      |

a. Predictors: (Constant), Andet, Hvad er dit højest gennemførte uddannelsesniveau?, Hvad er dit køn?, Børn11\_17, Børn18, Backoffice, Hvor længe har du været ansat i Bosch?, Børn6\_10, Service, Ingen\_hjemmeboende, Marketing, Børn0\_5, Administration, Dummy\_årstal, Hvor mange års erfaring har du i alt på arbejdsmarkedet inden for dit felt?

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 56,132         | 15 | 3,742       | 1,524 | ,141 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 103,162        | 42 | 2,456       |       |                   |
|       | Total      | 159,294        | 57 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: NormSociale\_relationer

b. Predictors: (Constant), Andet, Hvad er dit højest gennemførte uddannelsesniveau?, Hvad er dit køn?, Børn11\_17, Børn18, Backoffice, Hvor længe har du været ansat i Bosch?, Børn6\_10, Service, Ingen\_hjemmeboende, Marketing, Børn0\_5, Administration, Dummy\_årstal, Hvor mange års erfaring har du i alt på arbejdsmarkedet inden for dit felt?

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                                                                             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                                                                             | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)                                                                  | 6,015                       | 2,126      |                           | 2,829  | ,007 |
|       | Hvad er dit køn?                                                            | 1,101                       | ,515       | ,319                      | 2,137  | ,038 |
|       | Dummy_årstal                                                                | ,128                        | ,674       | ,036                      | ,190   | ,850 |
|       | Hvor længe har du været ansat i Bosch?                                      | -,193                       | ,220       | -,155                     | -,878  | ,385 |
|       | Hvor mange års erfaring har du i alt på arbejdsmarkedet inden for dit felt? | ,470                        | ,308       | ,305                      | 1,526  | ,134 |
|       | Hvad er dit højest gennemførte uddannelsesniveau?                           | -,166                       | ,259       | -,099                     | -,641  | ,525 |
|       | Børn0_5                                                                     | ,396                        | ,701       | ,102                      | ,566   | ,575 |
|       | Børn6_10                                                                    | ,348                        | ,826       | ,076                      | ,421   | ,676 |
|       | Børn11_17                                                                   | ,145                        | ,972       | ,025                      | ,150   | ,882 |
|       | Børn18                                                                      | 1,067                       | 1,105      | ,143                      | ,966   | ,340 |
|       | Ingen_hjemmeboende                                                          | -,998                       | ,800       | -,218                     | -1,247 | ,219 |
|       | Administration                                                              | -1,106                      | ,702       | -,278                     | -1,576 | ,123 |
|       | Marketing                                                                   | -,699                       | ,817       | -,153                     | -,856  | ,397 |
|       | Backoffice                                                                  | -,592                       | ,819       | -,109                     | -,722  | ,474 |
|       | Service                                                                     | -1,724                      | ,701       | -,408                     | -2,460 | ,018 |
|       | Andet                                                                       | -,962                       | ,935       | -,147                     | -1,029 | ,310 |

a. Dependent Variable: NormSociale\_relationer

## Bilag 22. Multipel lineær regressionsanalyse - materielle goder

### Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,403 <sup>a</sup> | ,162     | -,137             | 2,147                      |

a. Predictors: (Constant), Andet, Hvad er dit højest gennemførte uddannelsesniveau?, Hvad er dit køn?, Børn11\_17, Børn18, Backoffice, Hvor længe har du været ansat i Bosch?, Børn6\_10, Service, Ingen\_hjemmeboende, Marketing, Børn0\_5, Administration, Dummy\_årstal, Hvor mange års erfaring har du i alt på arbejdsmarkedet inden for dit felt?

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|------|-------------------|
| 1     | Regression | 37,443         | 15 | 2,496       | ,542 | ,901 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 193,550        | 42 | 4,608       |      |                   |
|       | Total      | 230,993        | 57 |             |      |                   |

a. Dependent Variable: NormMaterielle\_goder

b. Predictors: (Constant), Andet, Hvad er dit højest gennemførte uddannelsesniveau?, Hvad er dit køn?, Børn11\_17, Børn18, Backoffice, Hvor længe har du været ansat i Bosch?, Børn6\_10, Service, Ingen\_hjemmeboende, Marketing, Børn0\_5, Administration, Dummy\_årstal, Hvor mange års erfaring har du i alt på arbejdsmarkedet inden for dit felt?

### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                                                                             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |                                                                             | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant)                                                                  | 6,113                       | 2,912      |                           | 2,100  | ,042 |
|       | Hvad er dit køn?                                                            | ,280                        | ,706       | ,067                      | ,396   | ,694 |
|       | Dummy_årstal                                                                | ,041                        | ,923       | ,009                      | ,044   | ,965 |
|       | Hvor længe har du været ansat i Bosch?                                      | -,181                       | ,301       | -,120                     | -,601  | ,551 |
|       | Hvor mange års erfaring har du i alt på arbejdsmarkedet inden for dit felt? | ,209                        | ,422       | ,113                      | ,496   | ,623 |
|       | Hvad er dit højest gennemførte uddannelsesniveau?                           | ,268                        | ,355       | ,133                      | ,753   | ,456 |
|       | Børn0_5                                                                     | ,231                        | ,960       | ,050                      | ,241   | ,811 |
|       | Børn6_10                                                                    | 1,247                       | 1,131      | ,226                      | 1,103  | ,276 |
|       | Børn11_17                                                                   | -,219                       | 1,331      | -,031                     | -,165  | ,870 |
|       | Børn18                                                                      | ,023                        | 1,513      | ,003                      | ,015   | ,988 |
|       | Ingen_hjemmeboende                                                          | ,265                        | 1,096      | ,048                      | ,241   | ,810 |
|       | Administration                                                              | -1,326                      | ,961       | -,277                     | -1,379 | ,175 |
|       | Marketing                                                                   | -,924                       | 1,119      | -,168                     | -,826  | ,414 |
|       | Backoffice                                                                  | -1,799                      | 1,122      | -,275                     | -1,604 | ,116 |
|       | Service                                                                     | -1,025                      | ,960       | -,201                     | -1,068 | ,292 |
|       | Andet                                                                       | -1,820                      | 1,281      | -,231                     | -1,421 | ,163 |

a. Dependent Variable: NormMaterielle\_goder



## Bilag 23. Interviewguide - HR

Vi håber, at det er okay, at vi optager interviewet.

Du er med som repræsentant for HR-afdelingen, hvorfor du undervejs i interviewet tiltales “ ”I” fremfor “du”. Derudover gøres opmærksom på, at der kun er fokus på Robert Bosch i Ballerup, så du skal kun svare ift. de aktiviteter osv. der er aktuelle her. Når vi snakker motivation i interviewet er det relateret til motivation i arbejdet, dvs. altså relateret til selve udførelsen af sit arbejde. Interviewet skal bruges til at få HRs perspektiv på hvordan der arbejdes med motivation i Bosch

### HVAD GØR HR - CENTRALT PERSPEKTIV

Antal år i Bosch/stillingen?

Primære ansvarsområder?

1. Hvad er generelt i fokus i HR ift. medarbejdernes motivation?
2. Har HR lavet tiltag for at øge medarbejdernes motivation i arbejdet? Hvilke?
  - a. Har tiltagene haft en effekt?
  - b. Hvilke overvejelser ligger bag de tiltag, som I har valgt?
3. Er der andet som I oplever virker motiverende på medarbejderne? Hvad?
  - a. Hvordan virker de motiverende?
4. Har I en fornemmelse af, hvad der har indflydelse på hvorfor medarbejderne motiveres som de gør? (hvad?)
  - a. Oplever I, at der er en forskel mellem hvordan forskellige medarbejdergrupper motiveres? Er der nogle sammenhænge mellem, hvordan bestemte grupper motiveres? → Vær obs på hvad der italesættes og SPØRG IND!! (fx hvad udmønter det sig i)
  - b. Ser I eksempelvis en forskel mellem generationerne i forhold til hvordan de motiveres?
    - i. Har det en indflydelse på, hvordan I arbejder med at motivere medarbejderne? (Har generationsforskelle en indflydelse på, hvordan I arbejder med at øge motivationen?)

### DECENTRALT - LEDERE

5. Hvad gør I for at implementere tiltagene og sikre, at de er en succes?
  - a. Inddrages afdelingslederne?
  - b. Hvordan følger I op efter tiltagene er blevet implementeret?

6. Hvilke forventninger har I til lederne, når tiltagene skal implementeres?
7. Hvilke forventninger har I til lederne, når det generelt handler om at øge motivationen blandt medarbejderne?
8. Hvad tænker I, i HR er de største udfordringer ift. motivation?

Har du yderligere kommentarer?

Har du nogle spørgsmål til os i forhold til det her interviewet, specialet eller noget andet?

## Bilag 24. Interviewguide - lederne

Vi håber, at det er okay, at vi optager interviewet.

Som vi nævnte i mailen handler specialet ganske kort om motivation i Bosch. Interviewet skal bruges til at få et lederperspektiv på arbejdet med motivation. Når vi snakker motivation i interviewet er det relateret til motivation i arbejdet, dvs. altså relateret til selve udførelsen af sit arbejde.

Antal år i Bosch?

Antal år i nuværende stilling?

Leder for hvor mange medarbejdere?

### LEDERE OG HR

1. Hvad har du generelt fokus på ift. dine medarbejdernes motivation?
  - a. Hvad gør du selv for at motivere dine medarbejdere?
  - b. Hvilke overvejelser ligger bag dine handlinger ift. at motivere dine medarbejdere?
2. Hvad mener du, virksomheden gør for at motivere medarbejderne?
  - a. (oplever du, at HR gør noget? Hvad?)
3. I HR's arbejde med at motivere medarbejderne, er der så nogle krav til dig? Hvilke?
  - a. Føler du dig i stand til at indfri de krav/forventninger der er til dig?
    - i. OBS på om vedkommende får ledertræning
  - b. Har du omvendt også nogle krav til HR i arbejdet med at motivere dine medarbejdere?
  - c. Hvad gør du for at implementere tiltagene fra HR og sikre at de er en succes?
    - i. Hvordan følger du op?

### LEDERE OG MEDARBEJDERNE

4. Hvad oplever du virker motiverende for medarbejderne?
5. Har du en fornemmelse af, hvad der indflydelse på hvorfor medarbejderne motiveres som de gør?
  - a. Oplever I eksempelvis at der er en forskel mellem hvordan forskellige medarbejdergrupper motiveres? (nogle tendenser/sammenhængende faktorer)
    - i. Spiller generation (yngre/ældre medarbejdere) ind?
    - ii. Ser du eksempelvis en forskel mellem generationerne i forhold til hvordan de motiveres?
6. Har generationsforskelle en indflydelse på, hvordan du arbejder med at øge motivationen? (ledelsesstil)?

- a. Er det noget (andet) du tager hensyn til i din ledelsesstil ift. motivation?
  - b. Har du været nødsaget til at ændre/løbende ændre din ledelsesstil?
    - i. Hvordan?
    - ii. Har du ændret ledelsesstil overfor den enkelte medarbejder?
7. Hvad tænker du er de største udfordringer ift. motivation?

Har du yderligere kommentarer?

Har du nogle spørgsmål til os i forhold til det her interviewet, specialet eller noget andet?

## Bilag 25. Interviewguide - medarbejderne

Vi håber, at det er okay, at vi optager interviewet.

Som vi nævnte i mailen handler specialet ganske kort om motivation i Bosch. Når vi snakker motivation i interviewet er det relateret til motivation i arbejdet, dvs. altså relateret til selve udførelsen af sit arbejde. Det er ikke nødvendigvis det samme som det, du synes er vigtigt, når du går på arbejde eller hvordan forholdene er på arbejdspladsen i dag. Men du tager dig bare den refleksionstid du skal bruge, når du svarer på vores spørgsmål. Og hvis du har behov for at få uddybet nogle spørgsmål siger du også bare til.

Fødselsår:

Hvad er din uddannelsesbaggrund:

Har du hjemmeboende børn og hvor gamle er de, hvis du da har børn?

Erfaring på arbejdsmarkedet inden for dit felt:

Afdeling og stilling:

Anciennitet i Bosch:

Hvad er dine primære arbejdsområder?

1. Når du skal udføre dine arbejdsopgaver, hvad er det så der motiverer dig til at gøre det?
  - a. Hvordan vil du gerne have feedback, fagligt udvikling osv.?
  - b. Har du tænkt over, hvorfor det er netop den måde, som du bliver motiveret på?
  - c. Er der noget som din leder (eller HR) er opmærksom på, ift. at motivere dig?
    - i. Formår din leder at motivere dig?
  - d. Hvad forventer du, at din leder og/eller HR gør for at motivere dig? Bliver de forventning indfriet?
2. Kan du mærke om du bliver motiveret af nogle andre ting i dag, end du gjorde tidligere?  
Hvad/hvordan?
  - a. Har det for eksempel ændret sig i takt med, at du er blevet ældre, har fået mere erfaring, har fået børn/børn flyttet hjemmefra osv.?
  - b. Har du oplevet, at din leder (eller HR) prøver at motivere dig på en anden måde end tidligere? Hvordan?
  - c. (Sørg for at holde svaret op imod, hvad lederen og HR gør for at imødekomme dette)

3. Hvis du kunne ændre noget på arbejdspladsen for at øge din motivation i arbejdet, hvad skulle det så være?
  - a. Hvorfor netop det?

Har du yderligere kommentarer?

Har du nogle spørgsmål til os i forhold til det her interviewet, specialet eller noget andet?

## Bilag 26. Kodning af interviews

### Motivationsfaktorerne

|                           |
|---------------------------|
| Feedback                  |
| Autonomi                  |
| Sociale relationer        |
| Work-life balance         |
| Mening i arbejdet         |
| Faglig udvikling          |
| Materielle goder          |
| Spændende arbejdsopgaver  |
| Andre motivationsfaktorer |

### Baggrundsvariabler

|                               |
|-------------------------------|
| Generation                    |
| Andre faktorer end generation |

### Andet

|                   |
|-------------------|
| Ressourcer        |
| Individuelt fokus |
| Team fokus        |

## Bilag 27. Interview med HR

1 **Som udgangspunkt så er det mig (Mona) der kommer til og stille dig spørgsmålene og så kan det**  
2 **være, at Sarah kommer til at kommentere ind imellem.**

3 Det er super.

4 **Yes. Som sagt er du med som repræsentant for HR afdelingen, så vi vil nok komme til at betegne dig**  
5 **som I fremfor du, fordi er repræsentere en hel gruppe. Og så skal vi også lige gøre opmærksomme**  
6 **på, at der kun er fokus på Robert Bosch i Ballerup, så når du svarer, så er det kun set i lyset af de**  
7 **aktiviteter, der er aktuelle dér.**

8 Yes.

9 **Og når vi så snakker om motivation, som det her selvfølgelig handler om, så er det relateret til**  
10 **motivation i arbejdet, altså i forhold til selve udførsel af arbejdet. Og det her interview vil bruges til**  
11 **at få HR's perspektiv på, hvordan I arbejder med og fremme motivationen. Først skal jeg lige høre,**  
12 **hvor mange år du har siddet i den stilling du sidder i nu?**

13 Der har jeg siddet i 5 år.

14 **Okay, og hvad er dine primære ansvarsområder dér?**

15 Det er jo den brede palet inden for HR kan man sige. Stort set ikke administrationsdelen, ikke så meget  
16 det juridiske og så heller ikke så meget lønnen. Løn, der udregner jeg nogle bonusser og det er faktisk  
17 det. Så overordnet er det ansættelse af folk, rekruttering, udvikling af vores medarbejdere, den hårde  
18 og nemme samtale medarbejderne. Så det er meget bredt HR mæssigt, men ikke administration og  
19 heller ikke det administrative af lønkørsler.

20 **Så det er ikke helt forkert at antage, at du også er med inden for de tiltag, der bliver lavet i forhold**  
21 **til det her emne?**

22 Ja, og der har vi jo både lokale og globale tiltag. Så jo, de globale dem implementerer vi i en lokal  
23 kontekst og jeg har også mulighed for at kunne lave lokale tiltag, hvis vi ønsker.

24 **Okay, super. Og hvad er jeres generelle fokus i HR i forhold til medarbejdernes motivation?**

25 Altså det er ikke fordi jeg tænker, at det sådan.. det er ikke sådan noget, der går i agenda og vi siger  
26 "godt nu har vi sådan et strategisk område, der hedder motivation af vores medarbejdere." Men vi  
27 laver selvfølgelig nogle ting i forhold til at motivere dem. Overordnet er det karriere man ønsker, så  
28 har vi forskellige muligheder dér for at motivere dem og fastholde dem, så det er i hvert fald en ting,  
29 som vi har fokus på i forhold til at motivere dem. Vi har også praktiske tiltag. Personaleforeningen,  
30 idrætsforeningen også for at motivere dem i forhold til noget fastholdelse. Men det er ikke sådan, så  
31 vi har en decideret strategi i forhold til, hvordan kan vi egentlig fastholde dem. Jeg tror overordnet er  
32 det meget i forhold til det arbejde, spændende arbejdsopgaver, spændende koncern. Det er det, der



skal overordnet motivere dem for at være i jobbet. Og så kan vi lave nogle tiltag fra vores side, men det er meget omkring uddannelse og karrieremuligheder.

**Så det med at fremme medarbejdernes motivation, det sker primært gennem nogle andre tiltag, kan man sige? Ikke noget der er decideret rettet mod kun at fremme motivationen?**

Sådan noget med fleksibilitet og vi har også noget omkring mental trivsel, så der er selvfølgelig nogle initiativer, når jeg tænker over det, som vi gør for at motivere og fastholde vores medarbejdere og skabe et godt arbejdsmiljø.

**Kan I se eller mærke, at det har en effekt på medarbejdernes motivation?**

Jeg tror det her med fleksibilitet og muligheden for at kunne arbejde flere forskellige steder, det tror jeg er noget, der motiverer dem. Det er også noget, der motiverer mig i hvert fald. Selv at kunne tilrettelægge mit arbejde og ikke har helt faste rammer. Jeg ville kvæles, hvis det var standard 8-16 hver dag. Det er der selvfølgelig nogle medarbejdere, der har hos os og det er også fint for dem, at de også har den mulighed og kan foretrække det, men jeg synes overordnet, at det i hvert fald er noget, der er med til motivere.

**Hvad er så for nogle overvejelser der ligger bag de her tiltag eller fokusområder, som I har valgt?**

Det har to formål. Et, så skal det tjene virksomheden og to så skal det tjene medarbejderen. Så vi ser også en fordel i, at folk er tilgængelige og selv kan administrere deres arbejde og løse de opgaver, som de skal, når de vil. Men i forhold til medarbejdernes også, at de selv kan planlægge deres hverdag og deres arbejdsliv.

**Og er der noget ud over det, som du har nævnt her, som du ellers kan fremhæve som I i HR oplever virker motiverende på medarbejderne?**

Jeg tror, at de synes, det er rart, at generelt den struktur og den måde som vi har tingene på. Når nu jeg nævnte noget omkring det med mental trivsel. At vi har en mulighed for, at vi ser mere holistisk på vores medarbejdere ud fra flere forskellige vinkler. Selvfølgelig er der den arbejdende medarbejder, men der er også hele livet omkring medarbejderen, som kan foregå. Selvfølgelig i Bosch, men også foregå privat og der laver vi nogle initiativer, som rammer dem mere holistisk, så det tror jeg gør dem glade og motiveret.

**Kan du uddybe lidt, hvad I gør i forhold til trivslen? Nu snakker du om, at det er et fokusområde, men hvad er det konkret, I går ind og gør?**

Jamen det er, at vi har udarbejdet et koncept omkring psykoterapi, som jeg ikke tror, at ret mange andre virksomheder har. Og det er en mulighed for at skabe en bedre trivsel. Og så tror jeg også, at det her med, at vi italesætter det og snakker omkring det og ikke tabu belægger det her omkring stress og mental sundhed. Det er noget, som vi prøver at have fokus på og være åbne omkring. Det tror jeg

66 gør en hel del for deres arbejdsmiljø. De føler, at det er et godt sted, hvor man kan være og hvor der  
67 er også er muligheden for både, når det går godt, men også når det går skidt.

68 **Og har du nogen fornemmelse af, hvad det er, der kan have en indflydelse på, at medarbejdernes**  
69 **synes godt om nogle af jeres tiltag og der måske er nogle andre tiltag, der ikke på samme måde**  
70 **motiverer medarbejderne? Hvis du kan se nogle tendenser dér?**

71 Det er svært at sige, fordi det er en bred palette af forskellige områder og nogle kommer ind i Bosch  
72 for at køre hardcore karriere og så er det rigtige fint, at vi har nogle forskellige karriere programmer,  
73 det trives de af, hvor andre er fløjtende lige glade med det. Og nogle vil hellere have den mentale  
74 trivsel og de muligheder, som det skaber og nogle er fløjtende lige glade med det. Så jeg vil sige, at  
75 overordnet kan jeg ikke kvantificere det og sige "så og så mange i vores virksomheder tænker, det  
76 initiativ er interessant eller ej." Det kunne man selvfølgelig godt gå ud og lave målinger på, men jeg  
77 tænker, at investeringen i forhold til at gøre det, er jeg ikke sikker på, at vi vil få ind ved at gøre det og  
78 også at ville få den feedback fra organisationen i det, det er. Det er salg og marketing, der sker mange  
79 ting og folk har travlt, så om de lige bruger tid på det eller ej, det kan jeg være lidt i tvivl om. Så jeg  
80 tror, at vi skyder lidt bredt med nogle forskellige initiativer og prøver at følge med i, hvad rører sig ude  
81 i samfundet og ud fra det prøver vi at definere nogle muligheder og så evaluerer vi dem og så nogle  
82 gange lukker vi dem ned. Vi har også haft noget massage og fysioterapi og det var der meget fokus på  
83 på et tidspunkt, hvor fokus måske er mindre nu. Så derfor er det noget, der er blevet droslet mere  
84 ned. Så det er hele tiden i forhold til, hvad er der af økonomi og hvad kan give mening og hvor mange  
85 rammer det. Nogle gange bliver der lavet nogle initiativer, som måske ikke er altid helt  
86 hensigtsmæssige for alle, men så gavner det nogle andre og det sådan lidt en opvejning, man må køre.  
87 **Og hvordan med, at det her med, at du jo har medarbejdere fra forskellige generationer. Er det**  
88 **noget, som I reflekterer over, når I laver nogle af de her tiltag? Og er det noget, som I kan se nogle**  
89 **tendenser til, at det har en indflydelse på, hvad forskellige medarbejdere synes om tiltagene?**

90 Jeg tror, at det en rigtig god ide at gå ind og gøre, men det gør vi ikke. Det har vi simpelthen ikke  
91 kapaciteten til, til at gå ind og lave skema, tilrettelagt alt efter målgruppe. Vi har også nogle  
92 seniorsamtaler, som selvfølgelig senior.. som nogle synes er rigtig interessant og også en del af  
93 seniorer er fløjtende lige glade med det. Som giver nogle muligheder for at drosle ned i tid og vi sætter  
94 noget fokus, hvad skal den sidste tid gå med før, man skal gå på pension. Men vi går ikke ind sådan  
95 særskilt og siger "hvad ønsker de forskellige." Der laver vi, også i kraft af hvor mange medarbejdere vi  
96 er, vi er de her 170, jamen så går vi ind og laver nogle generelle tiltag og nogle synes sikkert, at de er  
97 gode og andre synes de er knap så gode. Men hvor jeg tror.. Altså snakker du Bosch Globalt, så kunne  
98 det måske give mening. Eller snakker du Novo Nordisk med 3000 mennesker på et site, så giver det

rigtig god mening og der har man også kapaciteten til det. Men der er vi simpelthen for små til at kunne gå ind og lave særskilte initiativer.

**Ja, så lige nu er de her generationsforskelle ikke fremtrædende i virksomheden?**

Nej, det synes jeg ikke. Og vi har selvfølgelig et par enkelte unge medarbejdere, som man kan sige tilhører måske den nye generation. Og generelt så tænker jeg, at vi efterlever de ting, som de ønsker. Der er måske en eller to, hvor vi ikke gør det. Så nogle synes jeg vi har meget godt fat i og andre har vi ikke. Men det er noget, som vi skal have fokus på, noget vi skal blive gearret til og jeg har da også haft nogle samtaler med yngre generationer, hvor jeg godt kunne mærke "okay, er vi klar til at gå dem ind ad døren og tilbyde dem det, de rent faktisk eftersøger." Og det er også sådan lidt en overvejelse, også når vi står på karrieremesser. Vi laver en masse omkring vedvarende og CSR, men hvor meget af det er udtalt i Danmark, det kan diskuteres. Men det sådan noget, som nogle har været inde og læse omkring og synes er interessant, men hvis de medarbejdere så starter hos os, kan vi så efterleve de ønsker og forventninger, som de har, hvis det er det, der for eksempel tænder dem.

**Og har du en fornemmelse af de nye eller unge medarbejdere, som I har nu, at I kan efterleve de ønsker, som de har, hvis du synes, der er noget fremtrædende dér?**

Nu har vi ikke så mange, men jeg tror at halvdelen af dem ja og halvdelen, der er jeg lidt i tvivl om vi kan. Der kan jeg mærke lidt, at der måske lidt nogle gange er nogle clashes i forhold til organisationen, som måske også har ældre medarbejdere, ældre ledere, som har nogle andre forventninger til, hvad et arbejdsliv er, hvor de unge medarbejdere igen også har nogle andre, så der kan jeg godt se, at der nogle gange sker lidt clashes. Så nogle ja og nogle nej.

**Og de her tiltag eller aktiviteter, som I har, hvor du tænker, at det kan gøre en forskel for motivationen, hvordan sikrer I, at de bliver implementeret på den mest hensigtsmæssige måde og derigennem er succesfulde?**

Det gør vi ved at udbyde dem og så står vi selv for meget af implementeringen, så vi har styr på den og følger den nøje. Vi har også introduceret nogle nye MUS skemaer, en hel ny måde og ligesom få det for øje, at det kan laves på nogle andre måder. Nogle helt nye koncepter, super fedt synes jeg faktisk, meget interessant. Det har vi selv været med til at implementere og følge en status på, hvordan går det. Tilsvarende har vi også implementeret noget, der hedder people coach, hvor medarbejdere faktisk kan få gratis så at sige coaching og hvor fokus ikke er noget for organisationen, men noget som de sætter på dagsordenen. Og det kan både være privat karakter, men også arbejdsmæssigt. Det er blevet kommunikeret ud og sådan noget, men det er ikke rigtig blevet taget hånd om det af medarbejderne, så det er også derfor, at vi nogle gange laver nogle initiativer - noget af det griber de, noget af det griber de ikke, men fordi vi er så små, så er det svært at lave en meget stor styring og formalisering af sådan et helt koncept, der bare er meget tilrettelagt. Så det er sådan lidt og slå nogle

133 ting ud og så tilbyde det, som vi kan tilbyde. Så må de gribe det som de kan og det de vil. Også nogle  
134 gange så kan jeg også mærke, at det er det, som de har tid til. Det er også en faktor, der kommer ind  
135 og påvirker.

136 **Og hvilken rolle spiller jeres afdelingsledere i det her og hvilke forventninger har I til dem i den**  
137 **forbindelse?**

138 Det er lidt forskelligt. Nogle initiativer er direkte HR initiativer, der er det bare os, der kører dem ud  
139 og styrer det og forventer deres hjælp og support og så er der andre, hvor vi lægger ansvaret over til  
140 det. Så det en kobling også igen alt efter, hvad konceptet og muligheden er.

141 **Så hele motivationsdelen, der tager I hånd omkring nogle tiltag og får implementeret dem og i det**  
142 **daglige arbejde, der overlader I det måske mere til lederne, hvis jeg forstår det rigtigt.**

143 Nogle initiativer overlader vi det til lederen og andre dem holder vi kørende. Hele vores coaching er  
144 for eksempel HR, der kører og administrerer det. Det er ikke noget, der er lagt over til lederne, så det  
145 er lidt en blanding af begge dele.

146 **Er der noget ledertræning i forhold til, at de kan motivere medarbejderne på lidt mere daglig basis?**  
147 **Eller andet?**

148 Vi har nogle ledelsestræninger, hvor de får nogle værktøjer til at kunne gøre det, så det er der nogle  
149 der har været på. Det er ikke alle. Så har der været de her MUS koncepter, hvor vi har fået en hel ny  
150 palette. Der har de fået træning og guidens i, hvordan bruger man dem og hvordan kan de bruges også  
151 sådan løbende support. Så det er lidt en blanding.

152 **Og så her lidt afrundende vil jeg høre, hvad I overordnet fra HR's side af betragter som de største**  
153 **udfordringer i forhold til at øge motivationen hos jeres medarbejdere?**

154 Det er nok, at jeg synes vi har nogle gode initiativer og nogle gode muligheder, jeg tror nogle gange,  
155 at det der kan være en af udfordringerne det er det her med, at finde tiden til det. Det er tidsfaktoren  
156 i forhold til de har et arbejde, der skal udføres, så hvor meget skal man så bruge på personlig udvikling,  
157 motivation og gudskelov har mange et godt og interessant arbejde, som også motiverer dem sådan  
158 overordnet, men nogle gange kan tidsfaktoren være svær at finde.

159 **Og har du ellers nogle yderligere kommentarer, du tænker, der er relevante for os eller andet du**  
160 **gerne vil have med.**

161 Jeg synes vi har muligheden.. vi får løbende nogle globale tiltag, som jeg synes er interessant i forhold  
162 til motivation og nye måder at se det på. Vi har også set det her Employability og learning and  
163 development altså hvor vi har nogle initiativer, som skal give noget udover selve arbejdet, men det  
164 hele tiden en opvejning af hvor store vi er og så prøve at få det til at fungere, så det er sådan lidt det.  
165 Jeg synes, vi tilbyder en palette inden for de rammer og muligheder, vi har. Og vi står altid til hjælp,

166 hvis der er noget både for ledere og medarbejdere, så prøver vi på bedst mulig måde at få det til at  
167 fungere ud fra det.

168 **Jamen det tror jeg egentlig var lige det, som vi i hvert fald havde oplistet på programmet.**

169 Det er super. Ellers må I lige ringe eller skrive, hvis der er et eller andet opfølgende. Jeg beklager, at  
170 tiden er lidt en faktor lige pt. med arbejde, børnepasning og skolelærer, så jeg håber, at I har fået  
171 noget ud af det, ellers så skriv lige, så skal jeg nok vende tilbage med et eller andet.

172 **Det er super fint. Tak skal du have**

Bilag 28. Interview med L1

**Ganske kort, jeg er Sarah og det er mig, der er Mona. Det eneste vi lige skal høre dig om, vil det måske være muligt. Har du webcam, om vi kan få lov til at få noget video på? Altså vi som sagt ikke sætte det på, men det hjælper bare lidt at foretage interview, når vi kan se nogle reaktioner og ansigtsudtryk.**

Jeg kan ikke sætte video på den her. Altså det er webcam i, men jeg ved faktisk ikke, hvordan man slår det til. Vi bruger det faktisk aldrig.

**Nej okay, fair nok. Det skulle vi bare lige tjekke.**

Desuden så vil jeg heller ikke ønske, at I gjorde det i dag. Godt nok har jeg en polo trøje på fra Bosch, men jeg nåede ikke lige helt her til morgen alle de ting, jeg måske burde have gjort.

**Det er selvfølgelig helt i orden. Til at starte med skal vi lige sige, at vi håber, at det er okay, at vi optager interviewet, så vi har det til senere.**

Ja, det må I gerne. Det er okay.

**Perfekt. Tak skal du have. Jeg tænker egentlig bare, at vi starter. Og vi kan lige starte med ganske kort og fortælle, at lidt ligesom jeg skrev i mailen, så handler vores speciale meget kort om motivation i Bosch. Og det her interview med dig skal vi bruge til at få et lederperspektiv på arbejdet med motivationen. Og helt kort kan vi også sige, at når vi snakker om motivation både i specialet og i det her interview, så handler det om motivation i arbejdet, så det vil sige motivation til at udføre ens arbejde hver dag, når man går på job. Ja, og vi skal lige have lidt fakta på plads her til at starte med, så vi skal lige høre, hvor mange år har du været i Bosch?**

Jeg har været her i 3,5 år nu.

**Og hvor mange år har du så siddet i den stilling, du sidder i nu?**

Altså som salgschef for Bosch har jeg været i 3,5 år, men jeg har været i branchen i, jeg ved det ikke, 25 år, men første gang som salgschef med et større team under mig.

**Ja, hvor mange medarbejdere har du under dig?**

Syv. Vi er jo otte i alt, altså jeg kalder teamet otte. Det kan godt være, at jeg er leder overfor dem, men jeg trækker også mit læs sammen med dem jo.

**Selvfølgelig. Godt jamen, til at starte med skal vi egentlig bare høre helt generelt, hvad er fokus for dig i forhold til at motivere dine medarbejdere?**

Fokus i sig selv. Det er sådan lidt specielt som salgschef med eksterne konsulenter, der kører rundt, fordi de har jo ikke en daglig gang på kontoret. Det vil sige, at min primære opgave selvfølgelig er at motivere dem i, skulle jeg til at sige, i remote. Altså at de er ude og køre og vil selvfølgelig være i daglig dialog med dem. Det gælder for mig om at motivere dem ved at have noget frihed, fordi det betyder rigtig meget for deres job og desuden også, at vi altid er koordineret omkring de arbejdsopgaver, der

skal udføres. Så vidt vi er på det stadie, at der er frihed og det er koordineret og vi har jævnlig kontakt, så er mine medarbejdere motiveret. Og frihed kan jo betyde meget i den henseende. Den ene ting er selvfølgelig ligesom vi har nu, nu er det jo coronakrise, men om de sad hjemme om fredagen eller om mandagen for at gøre deres ting, sådan kontormæssigt, eller om de ønsker at gøre det om onsdagen. Om de ønsker at tage to møder den ene dag og fire møder den anden dag, det skal være frit for dem selv, så længe at de udfører opgaverne. Det betyder rigtig meget for en salgskonsulent. De skal ikke være bundet ned på hænder og fødder og selvfølgelig skal de da bruge de systemer som vi har og skal, fordi der er også en leder over mig, der også gerne vil vide, hvad der sker på salget derude og det vil jeg jo selvfølgelig også selv holde tjek med det, men det er mere et tjek og koordinering om hvor vi skal sætte ind end det er et kontrolredskab. Det er meget vigtigt at pointere.

**Er alle dine syv medarbejdere, er det konsulenter, der er kørende eller har du nogle, der sidder mere på kontoret end andre?**

De er alle sammen kørende og det er der, hvor jeg skiller mig lidt ud i forhold til måske andre i afdelingerne i teamsene derude, fordi de har det sådan lidt specielt med, at nu er der coronakrise og hvad laver deres medarbejdere, der sidder hjemme, hvor jeg er i den her og har været her hele tiden. At jeg ikke ser mine kollegaer andet end når vi har salgsmøder. Og egentlig bare har den daglige koordinering med dem.

**Så nu når de alle sammen er kørende sælgere og lidt har de samme arbejdsforhold, oplever du så ellers, der er nogle forskelle på medarbejderne, hvad de har af forventninger til dig også i forhold til motivation?**

Ja, bestemt. Alle folk er jo forskellige. Selvfølgelig er der en rød tråd gennem mange af tingene med, at selvfølgelig skal vi holde, hvad vi hver især lover, det er rigtig vigtigt. Vi skal være tilgængelige, så vi altid kan få fat på hinanden. Ikke altid, ikke som dag og nat, vel. Men at der i hvert fald er prompte og hurtig reaktion fra begge sider for at få tingene til at lykkes. Og det er mere i et salgsperspektiv og salgøjemed selvfølgelig. Og så er der den her afstemning, forventninger, som bare er super vigtige. "Hvis du gør dit og jeg gør mit, så er vi alle glade."

**Hvor oplever du de største forskelle mellem dine medarbejdere?**

Det kan være på IT fronten, der oplever jeg faktisk de største forskelle på mine medarbejdere. Der er nogle, som er rigtig dygtige til at klare deres ting og bruge deres redskaber og så er der nogle, der er mindre dygtige. Og det er der hvor jeg har en opgave i at hæve kompetencen på de medarbejdere, der er lidt bagud sådan IT mæssigt. De er så dygtige til nogle andre ting, men der er jo altid, hvor kompetencerne skal hæves det ene sted og så er der nogle, der skal hæves et andet sted.

**I forhold til virksomheden, hvad føler du så, at der bliver gjort på organisationsbasis for at motivere dine medarbejdere?**

For organisationen i sig selv, så tænker jeg hele tiden tilbage på den poster, som hænger rundt omkring som vi også bruger i vores daglige virke, den her "We are Bosch". Altså den bruger jeg faktisk noget tid på. Altid når vi har nogle, altså egentlig lidt nogle svære diskussioner eller dialoger, ligesom vi har nu med den her coronakrise, hvor vi har sendt to hjem i hvert team. Jeg har sendt to hjem fra mit team og andre har jo også sendt nogle hjem. Vi bærer og løfter i fælles flok og går ned i flok og vi løfter i flok. Sådan er det bare. Vi er et stort team. Og det er ret vigtigt at pointere hele tiden de her ting. Så kan man hive de her forskellige statements frem fra den her "We are Bosch", fordi den er faktisk ret god.

**Føler du også, at det er noget, der virker motiverende på dine medarbejdere, når man sørger for at sætte fokus på det her sammenhold?**

Ja, altså det er især vigtigt for en salgskonsulent, som lever lidt ligesom en enlig ulv, der kører på landevejen i Midtjylland, som dybest set ikke ser mig heller ikke ser dem på kontoret og heller ikke ser dine nærmeste kollegaer i teamet. Der er noget frihed til, at de kan mødes i små møder, skulle jeg til at sige. At de tre konsulenter i Jylland kan da godt lige mødes sammen og spise en frokost og hygge sig og gøre de ting. Men at vi i hvert fald sørger for at holde kontakten, fordi hvis vi ikke holder kontakten, så er der ikke noget sammenhold. Og det er super vigtigt. Og nu her i de her corona tider, der holder jeg så møder hver uge, hver fredag med dem. Hvorimod før i tiden holdt vi salgsmøde, virtuelt en gang om måneden og så hvert kvartal mødes vi. Og nu har vi gjort det sådan.. Fordi nu er der jo slet ikke nogen kontakt sådan rigtigt med omverden næsten derude, så nu holder vi møde hver uge. Også for, at de bevarer motivationen. Lige præcis lige nu er det super vigtigt. I de her tider. Jeg tror, at det med friheden, et konkret eksempel. Det er, at en af mine medarbejdere han har det pænt svært derhjemme, fordi han sidder med et lille barn plus en anden og hans kone er lige blevet fyret og de prøver at få tingene til at lykkes derhjemme. Men det er jo vigtigt og det er faktisk noget omkring motivationen. Jeg siger her til ham "jamen, få det til at lykkes, så godt som du kan få det til at lykkes derhjemme, sørg for at have din familie på plads, sørg for at holde jer raske og have det godt og så gå på, når der er et behov for det." Og så selvfølgelig, så skal vi jo være i dialog.

**Ja, så du sørger for, at der er nogle individuelle hensyn i forhold til de syv medarbejdere, du har i dit team.**

Ja, bestemt. Jeg er sikker på, at når han kommer tilbage på arbejde, når det slør bliver løftet igen, at han giver den en ordentlig skalle. Altså der er ikke nogen grund til at sige til folk, altså prøve at lægge håndjern på dem, så de føler sig begrænset. De skal jo stadig være motiveret, når de kommer tilbage igen. Jeg har det indtryk, at det kommer godt igen.

**Lidt i forhold til det med organisationens arbejde. Har du noget indtryk af om HR laver nogle tiltag eller nogle aktiviteter, der gøres for at fremme motivationen?**



102 Ikke ud over den her "We lead Bosch." Eller jo, HR lavede noget omkring det her work life balance og  
103 psykisk arbejdsmiljø og stress. Stressforebyggelse i Bosch. Det trådte vist i kraft for 1,5 år, tror jeg, da  
104 vi sad nede i PT's mødelokale og fik en gennemgang af det. Selvom ikke alle kollegaer har meldt sig på  
105 det her, så er de bare vidende om, at muligheden den foreligger og man har fokus på det. Jeg tror, at  
106 alle de her tiltag som man gør rent fra HR mæssigt og i organisatorisk, det gør det bare meget mere  
107 attraktivt at arbejde i Bosch og det tror jeg også i sig selv motiverer.

108 **Når HR kommer ud med de her aktiviteter, er det så også dig som afdelingsleder, får du nogle**  
109 **ansvarsområder eller nogle krav eller forventninger, der bliver stillet til dig, når det skal**  
110 **implementeres?**

111 Næ egentlig ikke. Hele den seance har HR sørget for. Jeg har bare gjort det til mine medarbejdere og  
112 sagt til dem "I har friheden til at deltage i det som I har lyst til at deltage i". Men vi snakker om det,  
113 hvis der er noget. Altså hvis I allerede begynder nu at fornemme, at I er ved at få stress, så er det jo  
114 også mig, der har en ledelsesmæssig opgave for også lige og være med dér for at det ikke sker.

115 **Så du sørger for at videreformidle og sige go for nogle af de aktiviteter, der bliver implementeret**  
116 **for HR's side?**

117 Næ egentlig ikke. Jeg har ikke behov for at være et filter imellem, jeg vil helst have, at folk har en  
118 direkte dialog med HR, men selvfølgelig hvis det er til en stress coach, at jeg så lige bliver informeret  
119 og så også vide "hvad er det lige, der foregår" - altså de der ting, der ikke er fortrolige. Så jeg kan  
120 forebygge, at medarbejderne ikke går ned med stress.

121 **Når man snakker den her generelle motivation af dine medarbejdere, som det lyder til, at du selv**  
122 **også er opmærksom på, har du så også omvendt nogle forventninger til HR? At de giver dig de rette**  
123 **værktøjer, eller at de hjælper dig på nogen måde?**

124 Ja selvfølgelig er der da forventninger, men jeg kommer fra en virksomhed, som dybest set ikke havde  
125 en HR afdeling og ikke havde struktur overhovedet omkring, ligesom vi har HR Global og køre GPD'er  
126 eller MUS samtaler, som det hedder ude i daglig tale i normal verden, skulle jeg næsten til at sige. At  
127 det er meget ustruktureret, så at komme til en virksomhed som Bosch med alle de her, det kan godt  
128 være, at vi synes nogle gange tunge, til tider tunge processer, så er processerne af noget godt og  
129 faktisk virker det for medarbejdere motiverende, at der er de her ting. Altså de her redskaber.

130 **Ja, så de forskellige processer og det her du snakker om, det er motiverende for dine medarbejdere,**  
131 **at de er dér?**

132 Ja, der er altid det her omkring compliance. Det kan være for dem et, hvad siger man, okay det skal vi  
133 igennem selvfølgelig skal vi igennem det, fordi det er del af det at være ansat. Det kan godt være lidt  
134 tungt en gang imellem, men alle de andre redskaber der egentlig er kommet frem, dem bruger de og  
135 synes, at det er godt, at de er dér struktureret. Dem der har været der i mange år "jamen sådan har

136 det jo altid været." Men jeg har lige fået ansat to nye, der startede her den 1. marts og de siger "hold  
137 da op, hold kæft hvor er det fedt."

138 **Så de nye synes også, at det fungerer?**

139 Ja, de synes det fungerer. Der har jo været noget onboarding og de har jo fået sådan et helt onboarding  
140 skema, som HR har hjulpet mig med, som jeg kan sende til dem up front før deres første arbejdsdag.  
141 Altså alle sådan nogle ting virker professionelt og motiverende især for nye medarbejdere. Og det med  
142 at der lå sådan et helt skema, altså nu kan jeg ikke lige huske, de har lige skiftet ud inde i de her terms  
143 beklager meget, men der er kommet nogle nye og jeg kan ikke lige helt huske deres navne. Men de  
144 forwarded jo sådan en template til mig og så "det her skal du gøre ved første måned, det her er ved  
145 tre måneder, det her er target setting dialogue, den skal du have kørt dér, det skal du have gjort dér".  
146 Alle de her ting har bare gjort for mig, at det har været sådan en huskeseddel, det har været et redskab,  
147 som jeg ikke havde haft brugt før.

148 **Så generelt en god og fin dialog med HR i de forskellige processer?**

149 Ja, bestemt. Jeg snakker jævnligt med HR. Dem har jeg jævnlig kontakt med.

150 **Jeg tænker egentligt, at vi også lige skal bruge at snakke om i forhold til dine medarbejdere, du  
151 snakker om, hvad man gør for at motivere dem. Har du nogen fornemmelse af, hvad der har  
152 indflydelse på, hvorfor de bliver motiveret af, det de gør? For eksempel med den her frihed og nogle  
153 af de andre faktorer, som du har nævnt?**

154 Undskyld, jeg afbrød dig.

155 **Det var mere om du havde en fornemmelse af, hvad der ligesom spiller ind og hvad der har  
156 indflydelse på, hvorfor de bliver motiveret af de ting, som du nævner?**

157 Altså den måde som jeg har det på, hvis de har team følelsen, altså jo mere team følelse de har, især  
158 som de her enlige ulve, der kører ude, jo mere motiveret er det og jo mere føler de sig som en del af  
159 virksomheden. Et praktisk eksempel er, at nu de her to nye er lige startet her den 1/3. Uheldigvis bliver  
160 vi jo lige afbrudt af den her coronakrise, men jeg gør mig en dyd ud af at arrangere i hvert fald en tre  
161 gange om året, at vi holder to dages salgsmøder med overnatning, så vi kan tage ud og lave noget  
162 social aktivitet. Tag ud og curle om aftenen eller spille petanque, som der var min plan den her gang.  
163 Og sidde sammen og være sammen om det. Dybest set få drukket en øl og kig hinanden i øjnene og  
164 lave noget gas. Det får altså motiveret medarbejderne på en anden måde.

165 **Ja, så de her sociale relationer har også en indflydelse?**

166 Ja, det er meget vigtigt aspekt af det. I TT er vi som en, jeg ved ikke hvordan det er i de andre afdelinger,  
167 fordi jeg ikke har arbejdet i de andre afdelinger, men vi er altså en lille familie. Vi er altid dem, der går  
168 sidst hjem fra julefrokost, sidder ved vores eget bord og vi giver en masse god gas. Vi har det rigtig  
169 godt sammen i hele afdelingen.

I forhold til det med, hvad der spiller ind, kan du mærke om der er nogen forskel mellem, hvordan de forskellige generationer, hvis du har forskellige generationer i din afdeling, om der nogen forskel på, hvordan de hver især bliver motiveret?

Det er der helt klart. En medarbejder stopper faktisk efter 29 år, han har sidste arbejdsdag i dag.

**Hold da op, det er da imponerende.**

Ja, det er imponerende. Han hænger også nede på den her 25th avenue nede ved kantinen. Altså jeg har nogle medarbejdere, der har været her fra 29 til 16 år eller til 8 år, som er den der har været der i mindst tid foruden mig selv. Og så er der selvfølgelig lige kommet de to nye på lige nu. Men jeg vil sige, at ancienniteten har været stor og den ene ting er, at når man kommer ind som ny, jeg kalder mig selv stadigvæk ny, fordi jeg kun har været her i 3 år, men at komme ind og være leder for sådan en medarbejder, der har været her i 29 år, så er det også en tilvænning fra hans side, fordi der kommer lige pludselig en leder end den han har haft de sidste 16 år. Og der skal man selvfølgelig lige lære hinanden at kende og skal man jo også afstemme forventningerne og få samarbejdet op og køre. Hele den her forventningsafstemning, det er den, der er motiverende for medarbejderne, fordi hvis vi er afstemt og de får ros og anerkendelse og den målsætning vi laver bliver indfriet og de selvfølgelig også bliver honoreret efter det, nu snakker jeg ikke økonomi, men i form af ros fra min side af, så har jeg en fornemmelse af og får også den feedback fra dem, at de føler sig motiveret.

**I forhold til, nu nævnte du, at han har været der i 29 år og går på pension nu her, men er der så også nogle af dine andre medarbejdere, hvor du kan mærke, at om det er deres generation, der spiller ind eller om det er fordi de har været dér i mange år og de så føler sig mere trygge i deres rolle? Eller hvor tænker du, at grænsen ligger, hvis du har en fornemmelse for det?**

Jeg er ikke helt sikker på, hvad du mener?

**Det er mere i forhold til generationsmæssigt eller den alder som de har, om du tænker, at det kan spille ind. Det kan for eksempel også være, nu når du har fået to nye medarbejdere ind alt efter hvor du ligger henne i aldersmæssigt, om der kan være nogen indflydelse dér eller om det mere er, at de har været dér i mange år, dem som du har siddende for eksempel. Hvis det giver mening?**

Altså jeg kigger ikke på om de er høj eller lav eller hvilken alder de har, men jeg kigger altid på hvilke behov de har. Nu snakker vi om det med kompetencer, det kunne være godt, at jeg skulle hjælpe en medarbejder meget mere end en anden medarbejder, som er i hans 30'ere, omkring IT. Hvordan bruger man systemerne, hvad skal du huske at gøre, for tændt de telefon og iPad op. Alle de der ting, der føler næsten, at man sidder og gør det selv og hjælper dem på den måde for, at de forstår det og får det ind under huden, hvor andre er selvkørende. Så det er mere med respekt for, hvilken rolle de har haft, fordi for eksempel med en af mine medarbejdere, som startede som en udekørende olietekniker, den gang hvor man lavede oliefyr i Danmark, til at sidde som salgskonsulent i Jylland og har kørt

204 derover i rigtig mange år. Så der er jo sket en udvikling og nogen gange så udviklingen godt have løbet  
205 hurtigere end hans egen udvikling. Og her snakker jeg bestemt for salgsprocesser og systemer. Det er  
206 gået hurtigt på IT fronten. Jeg tror vi er nogenlunde samme alder eller i den yngre generation og vi er  
207 jo vokset op med telefoner og iPads og hvad end man egentlig har, hvor de har skulle tilegne sig det.  
208 **Det var også mere i forhold til den måde medarbejderne hver især bliver motiveret på. Nu nævnte**  
209 **du, at du godt kan mærke, at der er nogle individuelle behov fra dem og så er det mere om den**  
210 **måde, som de bliver motiveret på om der kan være en indflydelse i, hvilken generation de tilhører**  
211 **eller om der er nogle andre ting, der spiller ind? Det var mere sådan det jeg tænkte.**  
212 Nårh på den måde, ja okay. **Jamen altså det der motiverer en sælger, det er salg.** Så hvis de kan gå  
213 hjem med armene oppe over hovedet for at have lukket en sag, fordi de har den frihed til også at  
214 kunne sidde ude på en sag og sige jamen så forhandler de om priserne i stedet for, at jeg sidder og  
215 siger "det må I ikke eller I må maksimum gå her til." Så gynger karrusellen nogle gange, selvfølgelig er  
216 det ikke elastik i metermål, men de er motiveret i at have friheden, ikke bare i deres arbejdsliv, men  
217 også I, at de kan agere inden for visse rammer, når de er ude og lave et salg.  
218 **Så der er egentlig ikke nogen forskel mellem dine forskellige, altså generationsmæssigt, mellem**  
219 **medarbejderne i forhold til det? Det er rimelig bredt?**  
220 **Overhovedet ikke. Som jeg sagde jeg er ligeglad om man er 18 år eller om man er 60 år, så der er ikke**  
221 **nogen forskel i, hvad vores målsætninger er, men der er forskel i, hvordan vi kommer der til.**  
222 **I forhold til din ledelsesstil. Nu siger du, at du har været derude i cirka 3,5 år, har din ledelsesstil**  
223 **ændret sig i forhold til den måde, som du forsøger at motivere dine medarbejdere på? Eller har der**  
224 **ikke været nogen forskel? Nu ved jeg godt, at du ikke har siddet i stillingen i 10-15 år, men måske**  
225 **også bare i forhold til de mange år af erfaring, som du har inden for området?**  
226 Ja, det er der. Jeg vil tro, da jeg startede op, da var jeg nok mere rigid end hvad jeg er nu. For ligesom  
227 også at komme ind og vise, for ikke at vise, hvordan skabet skal stå, men i hvert fald, hvad jeg havde  
228 af forventninger til den her nye salgsgruppe. Og de skulle have forventninger til mig, men jeg havde  
229 desuden også nogle forventninger til dem. **Da har man været meget firkantet, boks mæssigt skulle jeg**  
230 **til at sige. Det her det skal I gøre. Hvor nu ved det godt, at de skal gøre det, men der ikke nogen grund**  
231 **til at jeg sidder og siger det hver gang, siger det hver dag. Så det er frihed under ansvar, de ved hvad**  
232 **forventningerne er til dem.** Men jeg tror, at det der egentlig giver meget god mening for mig og også  
233 i den stilling jeg sidder i nu, det er, at jeg har siddet som dem i de sidste 20 år. Der har jeg jo arbejdet  
234 som de arbejder, så jeg ved godt, hvordan jeg selv arbejdede, altså hvad der stilles af forventninger,  
235 når jeg har siddet på den anden side af bordet. Så man har jo været med begge steder, så jeg kender  
236 også, når de siger til mig "amen det kan vi ikke" eller "det der er måske lidt udfordrende." "Jamen det

237 kan jeg godt se på grund af det, det og det." Og så laver vi en ny plan eller gør et eller andet. Fordi jeg  
238 godt ved, hvilken position de sidder i, jeg har selv været derude.

239 **Ja, så du kan godt mærke, at noget af den motivation de havde selv fra den gang, det er også noget**  
240 **af det, som du kan mærke dine medarbejdere sidder med i dag?**

241 Ja, altså jeg tror, at jeg har arbejdet i fem forskellige virksomheder før jeg kom her til Bosch. Og jeg vil  
242 så sige, at jeg har taget det bedste af hver af mine egne ansættelser bare på den anden side af bordet.  
243 Hvad den chef gjorde for mig, som der motiverede mig. Det har man så lært af, tilegnet sig gennem  
244 nogle år.

245 **Ja, som du også selv siger i kraft af dine mange års erfaring, at du har siddet inden for forskellige**  
246 **virksomheder, så hvis jeg forstår det rigtigt, så det du siger, der er vigtigt for salgsmedarbejdere**  
247 **også i forhold til de ting, der motiverede, har måske ikke ændret sig så meget i løbet af de år? Eller**  
248 **oplever du, at der er en forskel fra du selv startede i branchen til nu i forhold til, hvad der er vigtigt**  
249 **og motiverende for salgsmedarbejdere?**

250 Ja, altså der er sket et kæmpe spring i, hvordan det var at være salgskonsulent for 16-20 år siden til  
251 den dag i dag. Tingene går bare meget stærkere og forventningerne er højere. Altså en  
252 salgsmedarbejder i gamle dage skulle måske holde en til to møder om dagen og skrev alt op i sin  
253 kalender og så kørte man desuden bare rundt og måske drak lidt mere kaffe end man havde behov  
254 for. Hvor den dag i dag, der er meget mere struktur hen over det, CRM systemer der skal følges op i  
255 og der bliver målt på møderne "okay, kom der noget ud af det? Altså kom der nogle salgsmuligheder  
256 ud af det, hvordan ser vores salgstragt ud, hvor meget har vi i den her pipeline?" Og der er jo en masse  
257 store forventninger til den enkelte konsulent. Og nogle kan godt opleve det som et pres, andre kan  
258 også godt opleve det som om, der bliver holdt meget mere kontrol. Det er det ord, man hører en gang  
259 imellem. Og det er også derfor, jeg lagde vægt på til at starte med, at man kan sige, at det er ikke et  
260 kontrolredskab, det er et koordineringsredskab. Altså som vi bruger. Vi kontrollerer ikke vores  
261 medarbejdere. Eller jeg gør i hvert fald ikke. Men altså det er et spørgsmål om at koordinere og vi skal  
262 være forventningsafstemt. Så hvis man sætter realistiske mål op i form af deres performance, ikke  
263 ambitiøse, urealistiske mål, men ambitiøse og realistiske mål og man har nogle  
264 forventningsafstemninger om det og man sørger for at holde dialogen åben, så er man kommet langt.

265 **For at vi får det lidt mere i forhold til motivationen, så var det mere i forhold til den gang, da du**  
266 **startede og den måde som du blev motiveret på. Oplever du, at den samme form for motivation er**  
267 **til stede hos dine medarbejdere?**

268 Altså du mener, da jeg trådte til i Bosch?

269 **Nej, bare generelt som sælger. Om du kan mærke, at den måde man bliver motiveret på faktisk er**  
270 **det samme nu som den gang du startede som sælger? Ikke i Bosch, men bare inden for feltet.**

271 Jeg tror, at det, der motiverer de fleste salgskonsulenter det er at sælge og det er penge. Sådan er det.  
272 Det er succesoplevelserne derude. Nu snakker jeg ikke personlig løn penge, jeg snakker i at få lukket  
273 noget salg. Så hvilken som helst salgskonsulent, som kan gå ud og lukke en sag og gå hjem med armene  
274 oppe over hovedet, er jo bare glad.

275 **Så det tænker du egentlig ikke har ændret over de sidste 20 år?**

276 Det har ikke ændret sig så meget, men redskaberne til at komme dertil har ændret sig markant.

277 **Lidt overordnet skal vi høre, hvad ser du som nogle af de største udfordringer, når du skal prøve at**  
278 **motivere dine medarbejdere?**

279 Jeg har ikke udfordringer med at motivere mine medarbejdere, fordi vi lægger nogle personlige planer,  
280 men der hvor udfordringen kan være er, at man meget gerne vil se... Ligesom I gerne vil have webcam  
281 på her for at se hinanden i øjnene, det kan en gang imellem være udfordringen. Og selvom kollegaer,  
282 der bor i Jylland, der kører jeg med glæde til Jylland og tager nogle møder med derover, kører rundt  
283 med dem en dag hver. Ikke for at køre rundt med dem til kunderne og se, hvad de egentlig render og  
284 laver, men for at være sammen med dem. Fordi de har også behov for at have en synlig leder.

285 **Så du tænker, at afstanden nogle gange godt, kan spille lidt ind?**

286 Ja, det er det her med remote, med at man har kollegaer på distance. Og der bliver man bare nødt til  
287 at trække den der en gang imellem "okay, nu er det min tur til at køre de 600 kilometer" Og den anden  
288 ting som motiverer faktisk, det glemte jeg lige at sige, det er, at i stedet for det er ledere, som i  
289 ledergruppen, som sidder og koordinere omkring, for eksempel en produktlancering og synes, at nu  
290 har vi tænkt det hele igennem. Der har vi faktisk vendt den om i TT. Det er lederen, der udpeger og  
291 selvfølgelig koordinerer/udpeger en medarbejder fra sit team, som deltager på hele teamets vegne i  
292 det her gruppemøde. Så der sidder en for hvert team, en fra marketing, en fra salg, en fra logistik og  
293 en fra teknisk support, som ikke er en del af ledelsen. Som bliver inddraget i produktlanceringen. Hvad  
294 er der behov for, brochuremateriale, hvad skal der være i prislisten, hvad skal der være af det her,  
295 hvad kunne vi tænke os til udstillingerne og sådan noget. Så de får noget delagtighed og det motiverer  
296 rigtig godt. Det er noget vi startede på for 1,5 år siden og man kan se, at før i tiden fik man altid  
297 "hvorfor har vi ikke den og hvorfor har vi ikke den?" Nu har vi vendt den om. "Okay, I har selv  
298 koordineret og vi vidste godt, at der blev nødt til at blive gået nogle kompromiser på, hvad vi kunne  
299 have af redskaber på grund af økonomi formentlig." Men at de i hvert fald selv har været med til at  
300 træffe den beslutning og at de sidder som min proxy i det møde og egentlig kører det her igennem.  
301 Selvfølgelig afstemmer vi i gruppen. Man kan godt tage en beslutning i mødet, men den skal lige være  
302 afstemt blandt alle sammen i teamet. "Er det virkelig det her, som vi har behov for?" Så holder vi bare  
303 et salgsmøde om det. Men lige præcis den del har faktisk været motiverende over for de enkelte  
304 medarbejdere.

**Så sørge for at inddrage dem undervejs?**

Ja, i stedet for at vi bare kommer og siger "okay, den 1/6 lancerer vi det her produkt og det er det her, I har af redskaber og I skal sælge så mange." Så kommer det top down i stedet den er mere delagtig, altså medarbejderen selv har været med i processen.

**Er det primært for jeres afdeling eller om det generelt er organisationen, der prøver at køre det på den måde?**

Jeg tror kun, at det er vores afdeling. Vi har prøvet det af nu med succes i tre produktlanceringer, tror jeg. Hvordan de har siddet med omkring kommunikation og alt muligt mærkeligt, hvor medarbejderen sidder med. Så en del omkring det her med delagtiggørelse og så den måde jeg kører min ledelsesstil på at være meget transparent i hvad der sker sådan i organisatorisk og forklare dem med hensigterne og forklare dem, hvad det egentlig ser ud og hvordan ser det ud med omsætningen og alle de her ting. Gå meget i detaljen omkring tingene, så de forstår det store billede omkring det, så de ikke bare kører rundt derude for sig selv. Det motiverer dem rigtig meget.

**Umiddelbart har vi ikke mere og spørge om, men har du nogle afsluttende kommentarer eller pointer, du tænker der lige skal med her til sidst?**

Næh, jeg håber, at I får en god karakter.

**Mange tak, det håber vi også**

Held og lykke. Det er jo en lidt spøjst tid for os alle sammen, jeg håber snart, at vi vågner for det her mareridt

**Ja, det vil jeg også sige, det må gerne til at slutte nu.**

Jo, vi kan se nu, at vi får lukket fabrikker ned og alle de her ting, så det er ikke særlig godt. Der skal man sørge for at motiverer sine medarbejdere. Til at holde snuden i sporet.

**Når du nu også to af dine medarbejdere er hjemme. De er vel sendt hjem og skal så ikke arbejde og var det først til maj, at jeg så nogen kommer tilbage?**

Ja, det er en måned de er hjemsendt fra i dag.

**Har du overvejet i forhold til, når de kommer tilbage igen. I forhold til motivationen, altså at prøve og få dem ind igen, når man nu har været væk og hjemsendt i en måned.**

Ja, bestemt. Vi skal alle ænderne stående på en række, klar til hoppe ud og få solgt noget. Jeg har gjort dem meget klart, at det her er en teknisk øvelse. Der er ikke noget personligt eller arbejdsrelateret i det her andet end, at de er hjemsendt for at gøre brug af statens pakke, så jeg har taget en i øst og en i vest og bare sagt "sådan er det." Nu er de hjemme til 4. maj og så er der mulighed for forlængelse, men det skal foregå ligesom et skakspil. Det kan være, at jeg siger "nu er du hjemsendt i den her måned, så kommer du tilbage d. 4. maj". Jamen så tager jeg bare en af de andre kollegaer og siger "okay, så er du hjemsendt i en måned", så alle bærer i flok igen.

339 **Ja, så for at komme nemmest igennem det. Og også personligt for medarbejderne eller hvad?**  
340 Præcis, det er nok mere det personlige omkring det, fordi det er jo også en underlig følelse at blive  
341 sendt hjem. Altså det må være en underligt følelse og sådan er det. Det kan vi ikke gøre så meget ved.  
342 Det er også derfor det har været rigtig vigtigt for mig at tage en lang snak med dem, hver især for at  
343 sige, hvad hensigten er med det her. Og at der ikke er noget underliggende i det. Og at der er nogle  
344 andre, der kommer til, hvis vi forlænger perioden med en måned, så er det nogle andre, der kommer  
345 til at komme hjem fra teamet. Det har været mig vigtigt at få det budskab helt ned i maven på dem.  
346 **Jeg tror egentlig, at vi er kommet meget godt rundt om det hele. Tusinde tak for din tid.**  
347 Selv tak.



## Bilag 29. Interview med L2

1 **Hej det er Sarah og Mona. Hvis vi lige overordnet skal introducere hvad vi skal snakke om i dag, så**  
2 **som vi nævnte i mailen, så handler vores speciale kort om motivation i Bosch. Og det her interview**  
3 **skal så bruges til at få en leders perspektiv på motivation i Bosch. Og når vi snakker om motivation**  
4 **også her i interviewet, så er det relateret til motivation i arbejdet, altså det vil sige i selv**  
5 **medarbejderens udførelse af sit arbejde. Og ellers så er vi ved at være good to go, hvis du er.**

6 Jamen det var en hurtig intro. Men bestræbelsen er ved at i spørger og så uddyber jeg efter bedste  
7 formåen. Hvis det er tilgangen, så kan vi jo bare gå i gang.

8 **Vi har i hvert fald nogle spørgsmål, som vi godt kunne tænke os svar på og så kan det være at**  
9 **afhængig hvad du selv nævner, at vi går ud af nogle forskellige tangenter der.**

10 Det var mere om det nu var en introduktion til mit forretningsområde, team og erfaring og så videre,  
11 hvis i gerne vil have noget der. Måske kan vi tage det til sidst. Men hvis i har nogle spørgsmål, som er  
12 præmissen, så lad os da bare lægge ud med dem.

13 **Jamen vi vil egentlig gerne lige høre, hvor mange år du har været ansat i Bosch.**

14 Jeg har været med siden februar 2007, så det er vel 13 år.

15 **Alle de her år er det så i den stilling du sidder i nu, eller hvor mange år har du været i den?**

16 Nej det kan man ikke sige, jeg har været igennem forskellige steps inden for Bosch karrieremodellen,  
17 jeg har haft international projektledererfaring, jeg har arbejdet med IT-processer, mødeprocesser  
18 generelt, salgsprocesser, servicekoncepter. Jeg har arbejdet med brand marketing og seneste så  
19 udvikler man sig så i en salgsrolle, hvor jeg har været de sidste fem år, så man kan sige at jeg har set  
20 forskellige sider af medaljen, både marketing, salg og proces siden, inden om IT, så hele vejen  
21 igennem.

22 **Ja okay, så lyder det som om du har været lidt rundt omkring.**

23 Ja det kan man godt sige. Ledererfaring de sidste fire år. Før det, projektledererfaring. Men det er  
24 selvfølgelig en lidt anden titel-tilgang, hvor man ikke har mandat til at lede hele teamet, men ligesom  
25 skal være med og delegere. Så det var lidt omkring mig.

26 **Og hvad så nu, hvor mange medarbejdere er du leder for?**

27 Direkte i linjen har jeg fire og så indirekte har jeg lidt flere, men det kommer lige an på hvordan man  
28 opdeler det. Men inde i mit team, som består af et marketingteam, hvor jeg så sidder mere med  
29 salgsansvaret for mit forretningsområde, så sidder de med marketing og category-management, altså  
30 projektledelse.

31 **Okay. Og så lidt i forhold til motivation. Hvad er så dit generelle fokus i forhold til at motivere dine**  
32 **medarbejdere?**

Ja det er jo et meget grundlæggende spørgsmål. Og det kan diskuteres i detaljer og granuleres helt ned i forskellige detaljer. Men hvis jeg skal svare i en sætning, så vil jeg sige at motivation for mig i mit team, det er at folk de har frihed til at kunne levere deres opgaver og planlægge deres hverdag. Og det meget den her frihed under ansvar tilgang som jeg har. Jeg prøver så vidt muligt at undgå micro managing. Og mit team er klar over, at hvis jeg går ned ad den vej og begynder at planlægge i detaljer, så er det fordi at tingene begynder at sakke bagud. Så det er sådan en motivation for mig, at folk de leverer det de kan gøre i det tempo, der nu engang bliver vurderet er det rigtige for at levere de forskellige gates eller milestones i forskellige projekter, som de nu kommer. Jo mere friheder der, er min erfaring også at det kan godt kædes sammen med motivation, fordi så er der ikke en der hænger i ryggen på vedkommende. Og frihed giver også en anden fordel, det er at det også har en positiv indflydelse på til dels frekvensen i kommunikationen fra medarbejder til mig, men også i kvaliteten fordi man ikke er forceret til at give et svar, men selv er rede til at give en update på det rigtige tidspunkt, når medarbejderen mener det er rigtigt, det rigtige tidspunkt at gøre det på. Det er meget med at folk er jo forskellige og der er en fællesnævner for hvordan og hvorledes jeg mener at medarbejder de trives og det er selvfølgelig på den ene side, at medarbejderne har friheden til at gøre det de gør fordi friheden er også ens med tillid og det bidrager også langt hen af vejen til et relativt centralt begreb for os her i pro-marketing, det er psychological safety i sidste ende. Det med at man ikke sidder og er usikker omkring om ens performance nu er god nok, ens sigte og perspektiv til karriereudvikling. Hvis det er store spørgsmålstejn, så er der relativt lav grad af psychological safety og det er med til at begrænse både motivationen og friheden, fordi man så bruger tid på ting, som måske ikke er så værdiskabende igen.

**I kraft af at du har været lidt rundt i Bosch er det noget du også genkender fra nogle af de andre afdelinger du har siddet i?**

Altså der har været forskel, men tiderne har også ændret sig rigtig meget, hvor Bosch er gået fra at være en voldsom forandring. Ikke mindst på grund af 2020 og det vi oplever nu, men også før det er der store organisatoriske forandringer i gang, man taler jo ikke kun kortsigtede planer, men også langsigtede planer, hvor Bosch skal gå hen og man kan sige den overordnede retning er at gå fra at være en ingeniør drevet virksomhed til at være en software-service drevet virksomhed. Der er jo kæmpe overvejelser og det rammer jo forskelligt i forskellige afdelinger, hvilket jeg i hvert fald har oplevet, og på forskellige områder, så den medarbejderdialog der har været kan man sige for bare 10-12 år siden har været præget af nogle helt andre normer, værdier men så sandelig også nogle andre processer. Den måde som man nu for eksempel har ændret lidt på CDDerne og GDPRne, altså medarbejdersamtalerne og gjort dem mere ikke fri eller åben, men selvfølgelig man er gået fra at have mange individuelle mål til at gå ud og fokuserer meget mere på team-targets, som jeg personligt

67 mener er det helt rigtige, den helt rigtige retning for at enhver medarbejder identificerer sig over for  
68 den placement man har i teamet og det er vigtigt at alle bidrager og ikke kun med hvad skal man sige  
69 det daglige operationelle arbejde men så sandelig også med gode ideer og der skal absolut være frihed  
70 til også at iterere, hvad skal man sige, altså hele tiden at tænke på "okay hvordan kan jeg gøre en  
71 proces bedre, er det virkelig nødvendigt også at gå og gøre det her så repetitivt, som vi har gjort det  
72 de sidst ti år." Altså jo mere man bidrager ud fra et team-target perspektiv, jo mere tror jeg også at  
73 folk begynder at rejse deres hvad skal man sige deres kritiske tanker omkring status quo, om det nu  
74 er rigtigt det de gør eller skal vi ændre det for at teamet performer bedre. Så vi er vel stadig selvfølgelig  
75 ejet af et stort tysk industri konglomerat. Men omvendt så er vi også lokalt set, her i Danmark, så er vi  
76 da med teamtankegangen lidt længere fremme end man er i Tyskland. Vi ser selvfølgelig at der nu i de  
77 her år sker rigtig meget for at bakke den her nordiske model, måden at interagere og samarbejde på,  
78 mere op med retningslinjer, der kommer sydfra. Det passer godt ind i den måde vi gerne vil drive  
79 forretning på heroppe. Det er meget frihed under ansvar i sidste ende, som vi er ude i. Vi ser at der  
80 selvfølgelig altid er Bosch-words derude omkring hvad man ønsker at den overordnede linje skal være  
81 og også hvordan vi samarbejder på tværs af de forskellige funktioner, roller og ansvarsgrader. Der er  
82 selvfølgelig mange der ønsker, at vi arbejder meget mere agile og vi former vores teams ud fra den  
83 her agile teams tankegang lige for tiden og vi får god respons på det. Eller det gør jeg i hvert fald i mit  
84 team. Der er måske andre områder, som ikke har været så relevante, andre fokusområder de sidste  
85 fem, seks, syv år som ikke har været så relevante for os. Altså hvis man ser det ud fra en  
86 motivationstankegang, så er det det der med, at man er på en rejse og den rejse betyder at man går  
87 fra at have meget meget faste opgaver, at man jo nærmest skal arbejde med hver eneste dag 24/7 til  
88 at motivere og udvikle, kompetenceudvikle medarbejderne til at være meget mere agile, tænke meget  
89 mere det big picture og bidrager med en meget højere fleksibilitet oplever jeg, end blot for ti år siden.  
90 Jeg tror også omvendt at man som medarbejder har nogle ambitioner, så er det i dag i forhold til lad  
91 os sige femten år siden blevet det nemmere også at tage eget ansvar for ens egen karriereudvikling i  
92 Bosch ved ikke kun ud fra det scenarie vi sætter med at man råber højest og har de rigtige forbindelser,  
93 men der er selvfølgelig også nogle nye muligheder som helt kva vores måde og vores tilbud også i HR  
94 processer som er opdateret til, ikke mindst at medarbejderen har ansvaret for at drive sin egen  
95 karriereudvikling, altså det har vi jo i processen, som en af de forandringer de sidste fire år, som jeg  
96 kan referere til. Hvor altså det er den enkelte medarbejders ansvar eller drive og commitment til at gå  
97 ud og sige hvad har jeg egentlig brug for, for at forbedre mine kompetencer inden for de roller jeg nu  
98 engang er ansvarlig for i mit team. Jamen der er så nogen der siger jamen jeg har egentlig ikke brug  
99 for et Excel kursus eller et projektlederkursus, men der er netop præcis det her kursus eller input som  
100 jeg mener at jeg kan få rigtig meget nytteværdi ud af for også at få noget nyt input udefra

101 virksomheden, ind i vores processer. Jamen så er der muligheden for at man i dialog med sin leder  
102 rent faktisk godt kan gå ud og sætte nogle helt nye scenarier op ud fra et læringsperspektiv for  
103 medarbejderen. De rigtige kurser som er mest relevant for medarbejderen bidrager jo alt andet lige  
104 til at du for det første får en medarbejder som opnår specifikke kompetencer, måske også nye  
105 kompetencer men også en meget stor grad af motivation. Fordi så er man ikke forceret til netop at  
106 skulle ned og tage det her projektlederkursus med syv andre fra andre steder af. Jeg har så oplevet at  
107 det kan godt være meget forskelligt fra person til person, eller fra medarbejder til medarbejder,  
108 hvordan man nu tager imod den højere grad af frihed eller fleksibilitet, det er jo ikke alle medarbejdere  
109 der tager lige godt imod alle de nye muligheder der er. Grundlæggende så vil jeg sige at både en leder  
110 men også især yngre medarbejdere, som måske kun har været med i teamet i to-tre år, dem har jeg  
111 også nogle af i mit team, jamen de er drevet af nu kan jeg gøre rigtig mange ting selv og det med, at  
112 man i Bosch nu tilbyder mere fleksible måder at udvikle medarbejderne på det er meget motiverende  
113 og også meningsfuldt for og sikkert også vigtigt, for hvis vi ikke havde gjort det ville vi også have svært  
114 ved at tilbyde en attraktiv arbejdsplads, hvis vi var mere firkantede i vores interne processer. Det er vi  
115 selvfølgelig på andre områder, men vi åbner op. Det er vigtigt også for at bevare nogle af de gode  
116 medarbejdere i familien.

117 **For også at komme lidt ind på det her virksomhedsniveau, som du også selv har nævnt, er der så**  
118 **noget som virksomheden, som HR gør for at motivere dine medarbejdere? Og er det noget du**  
119 **oplever som virker?**

120 Når det gælder HR, så er HR i sin eksistens en facilitator og en kommunikator når det gælder om, hvad  
121 der er af muligheder, men min erfaring er at det fortsat er i dialogen mellem medarbejder og leder at  
122 tingene de virkelig sker. Det kan være udviklingssamtaler, det kan være alt fra lønforhandlinger,  
123 diverse andre ting, specielle aftaler, hvor en medarbejder måske har brug for lidt mere frihed i en  
124 periode. Alle de der ting. Der er selvfølgelig medarbejdere, hvor HR er kommunikator og facilitator,  
125 forstået på den måde at HR selvfølgelig er gatekeeper og timekeeper og alle de der ting, der sørger  
126 for at vi overordnet set driver processerne. Men når det gælder om at kommunikere til den enkelte  
127 medarbejder, hvilke muligheder der er, så mener jeg at det er lederens ansvar at gå ind og  
128 tilvejebringe, det her er alle de muligheder vi har for dig lige nu. Og her er det selvfølgelig vigtigt at  
129 lederen er super skarp på, hvad der er for muligheder og det er også en udfordring for mig personligt  
130 selvfølgelig at stay on track i den meget overordnet agenda der er. Jeg kunne forestille mig at jo større  
131 ens teams, directly-report, er desto større en udfordring er det selvfølgelig at kunne bevare  
132 momentum på tværs af hele din medarbejderstab, så alle ligesom er med. Så der er HR selvfølgelig en  
133 støtte og en business partner, men det er stadig den enkelte medarbejders tarv og  
134 udviklingspotentiale og hvad der ellers er at overvejelser, det er stadig på øjenhøjde mellem

medarbejder og leder at HR-arbejde det skal ske. Selvfølgelig med støtte og løbende opfølgning fra HR og der mener jeg at vi ser masser af rigtig gode eksempler hvor HR har været rigtig gode til at understøtte. Jeg har haft en medarbejder, som har været stressramt og der har HR processen hjulpet til at den medarbejder jo faktisk er på vej tilbage i en begrænset stilling lige nu og jo faktisk er meget motiveret også i og med at der jo netop er tilbud i de her situationer, hvor man netop kan se at huset Bosch i Danmark, på tværs af hele virksomheden globalt, har et meget stort fokus på mental trivsel som vigtigt. Og jo bedre en medarbejder bliver støttet, også i ekstreme situationer og kommer tilbage som en styrke eller bekræftet en desto mere motiveret medarbejder har du også fordi man har følt sig taget godt hånd om, så det er meget meget vigtigt selvfølgelig at HR processerne består og de bliver aktiveret når det er nødvendigt. Det er der selvfølgelig masser af eksempler på, stress kan være et eksempel, der kan være alle mulige andre scenarier. HR er selvfølgelig også en støtte og facilitator når det gælder om de helt operationelle, dagligdags ting. Det kan være fraværslægning, ferie, lønudbetaling jamen altså, jeg har jo kendskab til virksomheder, hvor det her overhovedet ikke virker, men lønnen og altså det synes jeg ikke vi har problemer med her i Bosch. Der er transparens og der er styr på tingene. Så det er ret vigtigt.

**Så hvis jeg forstår dig rigtigt, så har HR både nogle overordnet tiltag og fokusområder rettet mod dine medarbejdere og så er de også en supportfunktion til dig i din daglige ledelse?**

Ja, det kan man godt sige.

**Og for at gå lidt tilbage til det din medarbejdergruppe, er der så noget du sådan særligt kan hive ud, nu har du været lidt inde omkring det også i forhold til kompetenceudvikling, men noget du synes der går lidt igen, som virker motiverende for dine medarbejdere?**

Altså, foruden kompetenceudvikling, så tror jeg det er meget vigtigt at have et perspektiv. Vi laver en medarbejderudvikling en gang om året, hvor vi siger den her person er right man, eller right position eller right woman, right position, så går vi ind og definerer om medarbejderen har et udviklingspotentiale eller kan tage flere opgaver i samme position eller måske også skal kompetenceudvikles for at kunne bevare rollen. Og det gør man kun en gang om året i forhold til vores HR-processer. Jeg mener at det er noget der skal tages i dialog med medarbejderne hele tiden, sådan at man sørger for at der er momentum i kompetenceudviklingen og at der er styr på hvad kunne være det næste karriereskridt. Det holder mig personligt meget motiveret og de fleste i mit team føler sig også meget motiveret, der er selvfølgelig altid dem der har det godt hvor de er lige nu, men også dem kan man tage en dialog med løbende og ikke kun en gang om året, men løbende og sige "hvordan går det? Jamen det går fint med mine opgaver og jeg har overskud og kan magte opgaverne" eller "det er lidt frustrerende lige nu", men at medarbejderen også bliver bekræftet i at de fortsat er det rigtige sted. Føler man at man har mere at byde ind med, jamen så skal man jo også fra sin leders side løbende

169 blive bekræftet i, at det her bliver taget alvorligt, det her er noget af det vi arbejder løbende med. Og  
170 måden som jeg, som jeg nu er inde på altså har en løbende dialog med mine medarbejdere, det er ved  
171 at vi inden for teamet ikke kun har teamet, men vi tager også det som jeg kalder for team check-ins  
172 og individuelle check-ins. Check-ins er et meget vigtigt ledelsesredskab for at vi til dels får de enkelte  
173 medarbejdere til at få tid, og et typisk check-ins er kun på 10 minutter, så sætter man sig ned og så  
174 snakker man om ikke-operationelle ting såsom de projekter eller den kunde eller den opgave, men  
175 man snakker mere omkring hvordan det går helt grundlæggende. Det kan være både privat og hvis  
176 der skulle være nogle ting man skal vende så tager vi snakken og i og med at det bliver  
177 institutionaliseret, at det er en del af dagligdagen, så åbner medarbejderen også mere op og forventer  
178 også at de her check-ins bliver gennemført. Vi har gjort det her i lidt over et stykke tid efterhånden.  
179 På tværs af hele pro-marketingteamet har vi haft workshops med en ekstern ledelseskonsulent, som  
180 har været inde og snakke meget omkring teamdynamikker og hvordan man kan sørge for at teamet  
181 rykker tættere sammen, det er blandt andet lidt teambuilding over det. Men ud fra et trivsels  
182 perspektiv også meget med at de vigtigste er at have de her check-ins. Så det gør vi nu både i teamet,  
183 hvor vi ikke har en fast agenda, men hvor vi bare snakker om, hvad der lige krystalliseres sig ud af  
184 dagligdagen. Og så gør vi det også individuelt og det er min måde at bevare kontakten til de enkelte  
185 medarbejdere. Og de check-ins kan gøres face-to-face, de kan også gøres på Skype. Jo længere man  
186 har gennemført de her check-ins jo nemmere bliver det også nærmest at tage dialogen op, hvor man  
187 sluttede sidste gang, fordi man når jo aldrig hele vejen igennem. Det er ret vigtigt, at det er de her 10  
188 minutter. Så altså kompetenceudvikling, medarbejderudvikling det er en ting som er ret vigtigt for  
189 medarbejderne at de bliver drevet ind i det. Der er selvfølgelig også andre faktorer som sikkerhed. Og  
190 i sikkerhed ligger selvfølgelig en kompensationspakke, nogle gode medarbejdere, goder og selvfølgelig  
191 bare en stabil arbejdsplads, det er ret vigtigt. Medarbejdergoder er selvfølgelig ret individuelt fra  
192 medarbejder til medarbejder hvordan og hvorledes vurderer hvad der er vigtigt. Det kan være at en  
193 medarbejder synes det er meget vigtigt fortsat også at have et træningscenter, så man kan klare sin  
194 hverdag, nogle gode faciliteter eller det kan være hvad det nu kan være. Det er meget individuelt. Men  
195 det er sikkerhed, det er meget attraktivt for medarbejderne tror jeg. Og sidst men ikke mindst skal der  
196 selvfølgelig også være noget der driver medarbejderne lidt mere på et mere værdibaseret step. Og  
197 det er identitet, det med at man ikke kun identificerer sig med sit team, føler sig godt tilpas i teamet,  
198 er en del af familien, man bruger jo meget tid af sit liv på at gå på arbejde, så det er vigtigt at man har  
199 en god medarbejder karme, men så sandelig også at Bosch har den størrelse og scope og de visioner  
200 og har de værdier, vores 12 kerneværdier, det er ikke fordi jeg prædiker dem når nye medarbejdere  
201 starter, men engang imellem så kommer der lige i situationen, så hiver man lige en af de her  
202 kerneværdier frem og gør ikke et stort nummer ud af det, men man bliver lige mindet om hvad der

203 driver os i fællesskab. Men det her med, at vi reinvesterer 8% på ny forskning og udvikling, det med at  
204 vi ikke er publicly traded, men bruger rigtig meget af vores ressourcer på velgørende formål og det er  
205 noget man er stolt af. Så identitet og langt hen af vejen også jo mere man som medarbejder kan  
206 identificere sig med Bosch, desto bedre. Jeg mener at vi er meget værdidrevet, så i forhold til andre  
207 virksomheder, det kunne være nogle vi sammenligner os med eller nogle Nordamerikanske  
208 virksomheder, så er vi mere værdibaseret og jeg tror at der er en målbar større, om ikke signifikant  
209 større, tilfredshed og stolthed i at arbejde for Bosch. Det driver jo også folk og jeg tror også langt hen  
210 af vejen, at det bidrager til, at vi har så mange medarbejdere der har været med i så mange år, altså  
211 over 25 år. Det er typisk den norm vi har. Faktisk har vi i power tools haft en medarbejder med indtil  
212 for nylig, indtil for få år, som gik på pension efter at have været i Bosch i Power tools i over 40 år, så  
213 det er ret vildt. Så stolthed, sikkerhed og selvfølgelig også perspektivet i de tre ting som driver  
214 medarbejderne i deres dagligdag tror jeg.

215 **Jeg tænkte også Michael du nævnte noget tidligere i forhold til den her psykologiske sikkerhed, det**  
216 **var egentlig om du kunne uddybe det. Nogle af de ting du har snakket om er måske dækkende for**  
217 **det, men det var generelt om du kunne uddybe det begreb lidt?**

218 Jamen det vil jeg gerne. Det er faktisk noget der er relativt aktuelt. Vi havde en team-debrief med mine  
219 to lederkollegaer på, jeg forestår vores del af tilhørsdelen i vores portefølje, så har vi også det  
220 professionelle el-værktøj og måleværktøj, så der indgår jeg i en ydergruppe på i alt tre mand, som  
221 udgør vores proskib om man så må sige. Og alle dem der har været med i en debrief her senest, jeg  
222 tror det har været det seneste stop i vores rejse for at blive et stærkere marketing team på tværs, det  
223 kalder vi for one-brand og der har psychological safety været et meget centralt begreb og det er et  
224 læringsbegreb som er en del af hele det mindset, som ligger i den måde vi gerne vil have vores teams  
225 de føler sig på arbejdspladsen. Hvis jeg skulle uddybe psychological safety, så er det en del af hele det  
226 overordnet mindset, som vi fokuserer meget på. Vi vil have at vores medarbejdere de går ud og ved  
227 hvor de hører til, de er en del af et team som selvfølgelig er meget individuelt. Vi går hver dag op i at  
228 psychological safety består. Vi starter typisk et check-in med at vi beder alle medarbejderne om at  
229 nævne et tal fra 1-10, hvor 10 det er at jeg har en fantastisk dag i dag, alt kører for mig, både privat og  
230 helt grundlæggende. Så kan det være at der andre gange er nogen der har det svært og så er vi en  
231 toer. Men også det at få meldt det ud og få nævnt det her dårlige mindset eller dårlige check-in, ved  
232 du hvad jeg har det ikke særligt godt lige i dag, der er sgu rod derhjemme og toilettet er gået i stykker.  
233 Det gør at resten af teamet får det her at vide, at en medarbejder i dag er en toer, så vi skal nok ikke  
234 regne med, at han bidrager så meget, så hvad kan vi gøre for at han kommer op på en 5er eller 6er,  
235 når dagen er gået. Så det er den måde vi har institueret det. Men vi er også med til at få alle  
236 medarbejderne til at føle at de er en del af the greater good, som også gør at man føler sig mere sikker



237 i sin mentale tilstand og at man ikke skal være bange for at melde ud hvis man har det skidt. Det er jo  
238 altid den udfordring man ser, at folk de tilbageholder en vigtig personlig eller arbejdsrelateret faktor,  
239 fordi man ikke ønsker at påvirke teamet eller fremstå som dårlig, inkompetent eller ikke informeret  
240 eller hvad det nu kan være. Ved at de går ind og neutraliserer det og får alle til at tjekke ind, så fjerner  
241 man faktisk en del af de belastninger der kan være eller det her forhold der kan være med at det nok  
242 ikke er så vigtigt at de nu melder ud. Vi ved også bare at hvis man brænder inde med ting og ikke  
243 kommer ud med dem, det gør vores team nu, der har man det der fælles sprog med check-ins "jamen  
244 jeg er en 8er" "fedt, så kører vi bare videre". "Jeg er en 10er" "jamen hvorfor er dit mindset så perfekt  
245 i dag?", jamen så er der måske en vigtig nyhed man lige kan dele, baseret på at det er positivt. Hvis  
246 man er en 2er er det også vigtigt at folk de deler det og ikke brænder inde med den her 2er, men rent  
247 faktisk kommer ud med det. Tingene har det med at akkumulere. Hvis man først er dårligt stillet  
248 psykologisk på hjemmefronten og tager det med på arbejde og der kommer mere oveni hatten der og  
249 så kommer man hjem igen eller som det er lige nu med hjemmekontor, det hele slår ned og man får  
250 ø-kuller. Jamen det er jo ikke godt for en medarbejder. Og det bidrager i hvert fald ikke til den  
251 fornemmelse, som man har internt i sig selv. Det har også en påvirkning på den måde man er over for  
252 sin leder, tror jeg og ved jeg, at når man har en dårlig oplevelse igen og igen og igen, så falder ens  
253 psykologiske safety. Jeg bruger altid et eksempel, som vi også har udvidet på tværs af pro marketing  
254 teamet, som alle er bekendt med det er at det billede af en elevator og så er alle de her dagligdagsting,  
255 udfordringer og problemer jamen det kan man visualisere som små vægte som trækker elevatoren  
256 ned, som så gør at man går fra at være for eksempel en 8er til en 5er eller en 6er, i den her metafor.  
257 Og så er det netop at man som team og som leder selvfølgelig, at man skal sætte ord på netop de her  
258 ting som trækker en ned. Så man har meget mere grundlag for en mere specifik dialog og kan forvente  
259 at medarbejdere der kender til det her check-in og den her mentalitet omkring, at vi er et eller andet  
260 sted på den her skala, så har de også bedre ved at sætte ord på tingene. Det skal siges, at vi er stadig  
261 tidligt i en rejse med hele det her mindset, den her måde at tænke i mindset og check-ins og hvor  
262 ligger jeg på skalaen i dag. Men det er blevet taget rigtig godt imod af alle også fordi at det i sin essens  
263 er relativt nemt at tænke sådan her. Det er jo ikke rocket-science. Folk kan godt forholde sig til det  
264 med at skulle beskrive, hvor man ligger henne lige nu. Så kan man bygge på det og nuancere det alt  
265 afhængig af, hvordan teamet udvikler sig på lang sigt. Især i en tid som lige nu, hvor man jo nærmest  
266 ikke skal læse nyhederne eller åbne op for skærmen dagligt, fordi man netop kun får corona, corona,  
267 corona og arbejdsløshed og så videre. Netop at man har en fælles forståelse for vigtigheden i at tjekke  
268 ind med det seneste, kan jo egentlig også, det er så en gisning, bidrage til at folk er mere sikre i deres  
269 egen situation over for virksomheden og måske også er bedre til at filtrere det sladder der altid vil  
270 være i en virksomhed, med at der er nogen der har hørt et eller andet og hvad betyder det for os og



271 så videre. Men hvis grundlaget det er at teamet tænker mere ens fordi man netop har den her fælles  
272 tankegang, hvor psychological safety som begreb er en del af det, det gør så også at man tænker mere  
273 på selvfølgelig de enkelte medarbejdere, altså man tænker på sine kollegaer, har vi det nu alle sammen  
274 godt og hvordan går det, men man er sikkert også bedre til at stå imod nogle af de eksternaliteter der  
275 kan opstå med at der uha nu sker der det og har i hørt hvad der sker i Finland eller i Sverige eller andet.  
276 Det er vigtigt selvfølgelig at have den her teamspirit og det her mindset. Og det er vi godt på gang. Vi  
277 bruger psychological safety som en slags kalibrator, så godt nok ikke særlig med tal og decimaler, men  
278 mere ud fra et hvad skal vi sige, hvorvidt man taler med de andre ledere i power tools, så bruger vi  
279 det her begreb, vi snakker om psychological safety. Jeg har faktisk en gang om ugen der har vi et leder  
280 check-in også, hvor vi snakker om, ikke kun hvordan vi har det personligt som leder, men også hvordan  
281 teamet har det og det er så her man tager beslutninger som skal gælde på tværs af hele det store  
282 team. Så der er check-in på teamene, på lederniveau og på det individuelle niveau. Det kræver  
283 selvfølgelig lidt tid, men som jeg også sagde i og med at man kun bruger 10 minutter af gange og skal  
284 være relativ, du ved, det skal være 10 minutter det skal ikke, hvad skal man sige ende med at det tager  
285 2 timer. Det er ikke meningen med check-in. Så er det alligevel lidt begrænset hvor meget tid man  
286 egentlig bruger i helhedsbilledet.

287 **Og det er her forhold til de kollegaer jeg antager der også kommer ud af det her og det sociale**  
288 **aspekt, altså er det noget der sådan generelt er vigtigt for dine medarbejdere i forhold til at være**  
289 **motiveret i arbejdet?**

290 Jamen altså det tror jeg, ud fra et helhedsbillede der er selvfølgelig medarbejder som helt naturligt  
291 der er internet, deres måde at være på, deres personlighed, deres attitude går ud og bidrager meget  
292 positiv til den her teamspirit ikke, ved at lave sjove indlæg eller komme med skal vi ikke tage ud, skal  
293 vi ikke tage ned i kødbyen og drikke noget god rødvin og spise noget godt mad. Nu i corona tider  
294 kommer der selvfølgelig sjove indlæg også. Send mig et billede hver dag og så laver jeg en collage når  
295 vi er færdige med al det her. Så der er en vis teamspirit som på tværs af de forskellige business units,  
296 der indgår i vores Pro Marketing teams og salgsteams som rent faktisk gør at man rykker tættere  
297 sammen. og det er jo en fin rejse vi er i lige nu og vi skal bestemt ikke skifte kurs. Vi skal bare køre  
298 derudaf samme spor lige nu. Jeg overvejer faktisk at deltage i et udvidet, hvad skal man sige, mere  
299 specificeret lederseminar med netop den eksterne konsulent som har været tilknyttet her senere på  
300 året for at få endnu mere inputs omkring i den her tankegang og så nu må vi se hvad det ender med.  
301 Teamet reagerer positivt på det, og klart noget som selvfølgelig på lang sigt vil gøre at vi opnår en  
302 måske højere grad af effektivitet. Ikke mens vi har medarbejder som er mere motiveret end hvis man  
303 ikke gjorde det her, hvis man bare lod tingene udvikle sig i en anden retning tror jeg på.

Og i forhold til alle de her ting du siger der hjælper med at motivere medarbejderne og som er vigtige for dem, har du så en fornemmelse af om hvad det er der har indflydelse på hvorfor det netop er de her ting de bliver motiveret af?

Jeg skal lige have spørgsmålet en gang til.

Ja altså i forhold til, at vi har snakket om de her faktorer som medarbejderne motiveres af, hvor du blandt andet nævner kompetenceudvikling, det sociale og den her frihed som dine medarbejder også har. Har du en fornemmelse af om hvad det er der ligesom har indflydelse på hvorfor det lige præcis er de her ting som dine medarbejder bliver motiveret af? - hvis spørgsmålet er til at forstå eller om jeg skal uddybe det mere?

Ja prøv lige at uddyb det lidt, for med afsæt i at der selvfølgelig er nogle key success factors når det gælder den måde som vores team bliver udviklet på og føler sig motiveret. Der er selvfølgelig også alle mulige andre lag, også i den måde som medarbejder de er, men jeg tror det vigtigste er at man finder tre fællesnævner har vi snakket om i dag virker som motiverende faktorer mere end som nogle andre faktorer på tværs af hele teamet. Det kommer helt an på hvordan dit team er sammensat- har du medarbejdere der ønsker at være mere, altså arbejde selvstændigt på nogle områder så er det måske andre ting som medarbejderne vurderer højere, men altså i gennemsnit er min tilgang at selvom man har en, lad os sige eksempelvis en introvert medarbejder i teamet som helt vil arbejde sammen i et du ved enkeltmandskontor, luk døren og det får vedrørende medarbejder mest energi ud af og koncentrer sig, så vil den medarbejder i faser såvel som også situationer i dagligdagen have rigtig godt af den sociale interaktive og vil på sigt selvfølgelig også komme med ind i teamet og skal selvfølgelig også bidrage til det overordnet team. Det er ikke sådan at man i moderne team settings kan isolere sig. Det er vigtigt at bidrage til teamet selvfølgelig.

Og kan du for eksempel se om der er nogle forskelle på hvordan dine ældre og yngre medarbejdere motiveres altså i forhold til om den her generation de tilhører har en indflydelse på hvad det er der er vigtigt for dem?

Ja det vil jeg sig, jeg tror jo ældre man bliver, desto mere vigtig er det at stabilitet helt grundlæggende. Jo længere man kommer ned i aldersgrupperne så tror jeg at menings, at det at have meningsfyldte opgaver, hvor man kan se hvorfor det er nu er så vigtigt at gøre det i den her retning. Det skal være meningsfyldt og der skal være frihed og fleksibilitet jo længere man kommer ned i aldersgrupperne. Det er sådan et generelt billede jeg synes jeg kan se.

Og er det, synes du generelt at det altid er den, hvad kan man sige den yngre grupper der sætter pris på de her ting eller er det egentligt primært lige nu i den her tid de unge der har det sådan og sådan var det måske ikke for, ja for den tid hvor du startede i Bosch?

337 Jeg vil sige ja og tingene bliver italesat meget mere i dag, og vigtigheden i alle de her forcer som vi har  
338 talt om. Tidligere var det mere jeg tror der var mere fokus på det målbare, der var ikke tale som så  
339 meget agilitet, der var tale om mere at, det var lidt mere firkantet end det er i dag. Så hvad skal man  
340 sige, ud fra et moderne ledelsesperspektiv, så er det jo vigtigt selvfølgelig at følge op med de  
341 forventninger der er også udefra markedet men også fra de enkelte medarbejder, og der er selvfølgelig  
342 forskel. Der er de yngre i dag der i dag har det lidt mere naturligt ved at tænke i alle de her, hvad skal  
343 man sige, mange af de her moderne forcer vi nu har snakket om, og sikkert også har nemmere ved  
344 langt hen af vejen og tage nogle af de moderne medier i brug og også interagere på en anden måde,  
345 rent socialt ikke. Hvad der nu kan være af, der bruger man jo egentlig mere sin device end at man går  
346 ud og ringer eller hvad det nu kan være. Der er en forskel og der er selvfølgelig også ikke en funktionel  
347 kløft mellem medarbejdere. Du kan have en marketing medarbejder der er super skarp og tilhører den  
348 ældre alderskategori og så er der en tilsvarende medarbejder som er right out of business school, som  
349 er lige så skarp, men tilgangen er forskellig og det gælder om at finde de rigtige fællesnævner for de  
350 drivere der er i og motivere teamet og de enkelte medarbejdere. Give dem noget perspektiv, noget  
351 sikkerhed og selvfølgelig også at gå ind på det individuelle niveau og checke in med medarbejderne og  
352 være synlig og agere ud fra de individuelle behov der er med medarbejder, og så er der selvfølgelig  
353 også en appel til lederne at skulle, at kunne se nuanceret på teamet, men også på den enkelte  
354 medarbejder. Så er der selvfølgelig også et krav til at man ikke er al for snæversynet som medarbejder,  
355 som leder, det er klart. Det er sikkert og det der udgør hvor godt man som leder, nu i de her år hvor vi  
356 lige nu befinder os i en transformationsfase kan bidrage til at forretningsudvikle og team udvikle hvad  
357 skal vi sige sit eget område, ind i den nye virkelighed der kommer på den anden side af det vi er inde i  
358 nu, industri 4.0 og corona selvfølgelig også på kort sigt. Og et marked der i uendelig konsolidering lige  
359 nu. Et marked der selvfølgelig også - altså der er ufatteligt meget disruption lige nu. Vi ser inde for de  
360 klassiske dyder hvor der er meget.. tidligere selvfølgelig, at der sker skift på mange led lige nu og det  
361 er vigtigt at medarbejderne selvfølgelig føler at de bidrager skal være med til at styrke den position vi  
362 har i transformationsfasen. Og så er det også som leder en vigtig opgave at manage de forventninger  
363 der er fra de forskellige medarbejder til hvad der er muligt på kort sigt for den enkelte medarbejder at  
364 opnå, men også på lang sigt. Der mener jeg at de HR processer vi har er gode og udvikler sig konstant.  
365 Jeg har for nylig nomineret en medarbejder til en CDD og det bliver selvfølgelig aktiveret i HR  
366 processen og bliver registeret, dokumentere og så aktiveret HR den bagvedliggende proces. Og den  
367 her medarbejder blev så rigtig rigtig glad for at, havde egentlig ikke, medarbejderen havde egentlig  
368 ikke forventet dette før om et år men det er så for mig en mulighed for at pege på den her medarbejder  
369 og give en feedback omkring at vi nu "officielt har jeg nomineret dig til den her dialog omkring din  
370 fremtid i Bosch og det er faktisk lidt før tid". Og det er selvfølgelig også meget positivt for

371 medarbejderen for så giver man credit til vedkommende du er nu på track og nu tager vi næste step  
372 sammen.

373 **Så i din ledelsestilgang er der både nogle generelle ting der virker på hele gruppen og så nogle**  
374 **individuelle hensyn som du prøver at tage eller hvad er dit perspektiv i forhold til det?**

375 Jo det er vigtig at køre individuelle check-ins og give medarbejderne noget perspektiv selvfølgelig lidt  
376 afhængig af hvor meget medarbejderen til dels ønsker at udvikle sig eller om der er nogle andre  
377 faktorer i din nuværende rolle som man skal fokusere på. Det kan være en sælger, det kan være en  
378 produktchef, det kan være en projektleder indenfor mit team. De folk har forskellige præmisser og  
379 forskellige ståsteder i deres egen virkelighed i deres liv. Der er måske mange som ikke ønsker at karriere  
380 udvikle sig nu, men heller vil udvikle sig til at have andre områder, som hvad skal man sige, blive bedre  
381 til at arbejde med, et specifikt område, det kan være at arbejde mere systematisk, blive bedre til at  
382 samarbejde, eller hvad det nu kan være. Så er der andre medarbejdere som siger jamen vigtig for mig  
383 det er at jeg skal vide at jeg skal have mit næste karriereskridt inden for de næste to år. Så det er  
384 meget individuelt og jo mere man fokuserer på den enkeltes medarbejder trivsel og udvikling desto  
385 mere bidrager den sikkerhed og den stemning som bliver oparbejdet medarbejderne imellem til at  
386 teamet står stærkt. Når folk de er tilfredse og har perspektiv og så videre, så er det jo ikke fordi at man  
387 så har et team af individualister men når alle er glade så er der ikke nogle som prøver at storme frem,  
388 men så er man mere tilbøjelig til at gå ind og bidrage til teamet som sådan. Tror jeg.

389 **Og så lige sådan lidt afrundende, nu er vi jo kommet igennem mange gode ting, hvad er det sådan**  
390 **du tænker er de største udfordringer i forhold til og motivere dine medarbejdere?**

391 Udfordringer- jamen altså der er noget ressourcer, noget med tid, jeg vil sige ressourcer det er til dels  
392 når en medarbejder har ønske om få tildelt nye ressourcer, så det det en dialog man skal tage  
393 individuelt og selvfølgelig indgår man nogle kompromiser. Tid er selvfølgelig, nu snakket vi om check-  
394 in det er min måde eller vores i pro teamet vores måde at holde kontakten i det daglige hvor man har  
395 500 forskellige ting på ens egen agenda, men hvis man skemalægger den her tid med medarbejderne  
396 er vigtig. Jeg har det sådan lidt at hvis jeg bliver nødt til at skubbe en af mine checks in med en af mine  
397 teammedlemmer så medfører det form for skuffelse i mig, at jeg ikke lige kan nå det her og det er så  
398 vigtigt at man ikke bare lader tingene skride, men at man så reschedule til et senere tidspunkt eller at  
399 man tager i bilen på vej hjem eller hvad det nu kan være. fordi det ikke er mere end 10 min hvor man  
400 lige slår hovederne sammen hvor man ikke snakker om opgaver men mere sådan ja på overordnet set  
401 hvad der sker i ens liv lige nu. Det går i øvrigt også begge veje jeg meddeler også hvad der sker hjemme  
402 ved mine piger, mine planer og så videre, så folk de også er sikre på at han er sgu menneske ham der.  
403 Også får et indtryk af at han er lige så bombet med ting ikke, i et narrativ hvor det også er  
404 medarbejderne, altså hvor man får øje for at tale om tingene. Udfordringer ellers jamen der er masser.

405 Jeg ved ikke helt hvad jeg skal tage fat i. Det er tid og ressourcer så er der sikkert også noget struktur  
406 ind over det, hvis man er i en situation hvor man måske ikke får den support, det kan være fra HR, på  
407 den korte bane eller fra andre afdelinger eller centralt til at opnå noget for ens team ens, medarbejder  
408 og så videre. Så det er selvfølgelig heller ikke så godt fordi så bliver man nødt til at tage unødigt meget  
409 energi for at drive de ting man er overbevist om skal gennemføres. Ressourcer kan også være at man  
410 udvider teamet, ud fra den præmis eller tankegang at man har et team som jeg vil sige i mit team, på  
411 tysk kalder man det "minimal struktur" så man har en meget lille matrix organisation med meget få  
412 medarbejder, relativ til hvad vi ser i andre markeder som vi kan sammenligne os med. Men vi  
413 selvfølgelig arbejder i prioriteret rækkefølge. Så ønsker man selvfølgelig også at man ikke kommer ud  
414 i den situation at man år efter år stadigvæk lider af de samme, ja at det nærmest er symptomatisk at  
415 man altid er bagud eller hvad det nu kunne være, og så bliver man jo nødt til at tage den udfordring  
416 op og så bliver vi nødt til at udvide vores team. Og for headcount de her dage er selvfølgelig også  
417 svært, så det er noget helt andet, men selvfølgelig ønsker man at få ud fra de diverse perspektiver der  
418 må være at se, hvordan kan vi forbedre teamets effektivitet på kort sigt. Jeg tror det vigtige er at man  
419 så har en god teamspirit og man har psychological safety til dels og nogle gode personalegoder. Man  
420 har en stabil virksomhed i baggrunden, som Bosch jo er. Så er man nået langt og så vil der jo altid være  
421 udfordringer langt hen af vejen, nogle af dem er kortsigtet natur og andre kan være mere generiske  
422 og være en del af, ja sværere at få væk, ikke. Det kan være markedsrevolutioner. Det kan være nye  
423 ting, det kan være nye teknologier, det kan være medarbejder som flytter til konkurrenter, det er  
424 selvfølgelig også en udfordring som rejser mange spørgsmål. Det kan være konkurrenterne kommer  
425 med nye gode produkter som skal udfordre den position som vi fortsat har, i mit område, som  
426 markedsleder i norden og så videre. Men ud fra et motivations perspektiv, så tror jeg at jeg har været  
427 rimelig godt og rundt omkring i manegen med, ja selvfølgelig hvad der driver og hvis nogle af de her  
428 forcer som jeg nu snakker om hvis de nu ikke kan gives. Det kan være man skal reducere  
429 medarbejdernes compensation eller man ikke kan give en decideret lønregulering det kan være en  
430 udfordring som selvfølgelig også har nogle udfordringer så det er vigtig også at manage dem,  
431 medarbejder og leder imellem. Det gælder også langt hen af vejen med andre faktorer som at der  
432 kommer nye regulativer fra det offentlige eller fra staten, det kan også være ting. Altså der er  
433 udfordringer en masse som man skal håndtere og langt hen af vejen, så kalibrerer medarbejder også  
434 deres motivation også kortsigtet når der sker en udvikling i verden lige nu globalt hvor hele verden er  
435 bekymret, for første gang nogensinde tror jeg nok om den samme ting, som er corona. Det skal man  
436 altså ikke negligere hvor meget det egentlig optræder i folks bevidsthed og så kan det være at folk  
437 bliver skilt eller ikke kan afholde den bandedåb der lige nu er eller hvad det nu kan være i den her  
438 situation. Det er vigtigt at tage de her udfordringer og tage dem med den enkelte medarbejder og

439 lytte til dem og så selvfølgelig være på øjenhøjde med alle, det er ret vigtigt, og tager sig af de  
440 udfordringer der er på kort sigt. Men som sagt hvis nogle af de givne faktorer som er vigtige for at  
441 teamet de kan operere i det daglige, falder bort eller bliver ændret nævneværdigt i scope, så er det  
442 noget man skal tage alvorligt, så kan man ikke bare lade det køre hen, så skal man diskutere det om, i  
443 hvert fald på teamniveau, om nødvendigt også på individuelt niveau vil jeg sige det er ret vigtigt.

444 **Man kan sige nu har vi været rundt om en hel masse som vi lidt havde på tapetet og så ved jeg ikke**  
445 **om du lige afslutningsvis selv har nogle bemærkninger du tænker er vigtige for os at vide eller som**  
446 **du synes er centrale?**

447 Ja jeg har 3 minutter tilbage, så hvad kan jeg bruge de 3 minutter til. Nu snakker i jo meget ud fra  
448 motivationen fra medarbejder ikke også. Og igen motivation er selvfølgelig vigtigt, men nu kender jeg  
449 ikke jeres problemformulering eller hvordan og hvorledes jeres speciale bliver lagt op men jeg vil sige  
450 det man skal fokusere på det er at de vilkår eller de forudsætninger som de enkelte medarbejder har  
451 i teamet er meget forskellige, det er min erfaring. Man kan tale med medarbejder A omkring et eller  
452 andet emne som skal motivere medarbejderen, om det virker. Så kan man tage samme tematik og  
453 vende med resten i teamet eller medarbejder B, hvor det så ikke har samme effekt. Så det er vigtigt  
454 at vurdere den enkeltes medarbejders forudsætning og hvad det er der driver dem og motivationen  
455 og så sikkert også langt hen af vejen også aligne det hele tiden med hvad er den overordnet retning  
456 jeg vil drive mit team ind i. Der kan være situationer hvor en medarbejder har en latent lav motivation  
457 og man har gennem længere tid prøvet at påvirke motivationen i en speciel retning. Nu taler jeg mere  
458 teoretisk. Men så kan det selvfølgelig godt være at den her medarbejders motivation skal behandles  
459 mere radikalt, ved at sætte det direkte på en agenda, en dagsorden, din indstilling og så må man tage  
460 det med den enkelte medarbejder og så hive det op i team perspektiv og sige mit ønske for dig  
461 medarbejder A, som har en dårlig motivation er at du bevæger dig i den og den retning. I værste fald  
462 må man jo finde ud af hvordan rollerne skal fordeles igen eller hvordan teamet skal rekonstrueres.

463 Den enkelte medarbejders bidrag til teamet som helhed er utrolig vigtig. Mit team der ser jeg at man  
464 har en meget stor, hvad skal man sige, indre bevågenhed omkring hvordan folk de har det så man er  
465 faktisk tjekket ind, man tjekker også ind på SMS, du ved i vores generelt har man sikkert en eller anden  
466 holdning til f.eks. når man har sygefravær en dag så melder man sit sygefravær til HR og sin nærmeste  
467 leder. I mit direkte team der sender man en kæde SMS til alle. "Hey gutter, jeg har det ikke så godt,  
468 jeg bliver hjemme, eller jeg arbejder hjemmefra i dag". Så alle er informeret lige fra starten af. Det er  
469 bare en man nu har på tværs af hele teamet, hvor man meddeler, og ikke kun som man skal til mig,  
470 men til alle. De beskriver, mener jeg, en høj teamspirit og en afhængighed eller et ønske om og bidrage  
471 til teamet eller meddele til teamet så alle har samme holdning eller indstilling til hvordan tingene er i  
472 dag, netop i dag og at man måske i dag arbejder hjemmefra eller er syg, jamen så ved alle andre med

473 det samme at man ikke er der. Du ved med bidrag. Så høj teamspirit selvfølgelig når folk har personlige  
474 ting de døjer med er de andre medlemmer bekymrede og med god grund. Det er selvfølgelig noget  
475 jeg mener som er positivt og det er noget som jeg absolut gerne vil beholde ikke i teamet. Når  
476 medarbejdere stopper så er der også et forslag fordi det rejser spørgsmål, der skal man jo helst lave  
477 en debrief med hele teamet. Nu har jeg godt nok ikke været udsat for det mig selv, mere naturligt,  
478 men når folk stopper eller der skal afskediges en medarbejder, så kunne jeg forestille mig, det er vigtigt  
479 at manage de forventninger med resten af medarbejderholdet og lave en debrief, hvor man nu  
480 italesætter det her sådan, at der ikke opstår skæve vurderinger eller forventninger til hvad der nu er  
481 sket. Så medarbejdere er forskellige men når de taler sammen individuelt og deler deres dagligdag, så  
482 er man nået langt, og det skal man bare være glad for. Ja de var lidt fra mig. Jeg håber i kan bruge det  
483 til noget.

484 **Ja vi kom vist rundt om det hele. Vi sætter i hvert fald stor pris på at du lige havde tid og lyst til at**  
485 **snakke med os omkring det her emne. Tak skal du have og god påske når du kommer dertil.**

486 Jo tak, i lige måde i to, så må i have det godt derude og passe på jer selv.

Bilag 30. Interview med M1

1 **Det er Sarah og Mona. Først vil vi lige høre om det er okay, at vi optager interviewet?**

2 Ja, det er fint.

3 **Her til at starte med kan vi sige at ganske kort handler vores speciale om motivation i Bosch. Og når**  
4 **vi snakker om motivation her gennem interviewet, så er det i forhold til motivation i arbejdet, altså**  
5 **motivation til at udføre det daglige arbejde man har. Så det er ikke nødvendigvis det samme som,**  
6 **hvordan forholdene er på arbejdspladsen i dag eller hvad du synes er det vigtigste. Der kan godt**  
7 **være en forskel mellem det og hvordan du føler, at du bliver motiveret.**

8 Okay, så det er bare generelt, hvordan jeg bliver motiveret af mit arbejde?

9 **Ja og hvad bliver du motiveret af, når du bare udfører dit arbejde til daglig. Så det er ikke**  
10 **nødvendigvis noget Bosch behøver at gøre i dag. Men det kan godt være noget der normalt**  
11 **motiverer dig, men som du godt kan føle faktisk mangler i dit daglige arbejde.**

12 Okay.

13 **Vi har jo sendt et spørgeskema ud, det ved jeg ikke om du har set?**

14 Det har jeg også svaret på

15 **Fornemt. For der var nemlig nogle spørgsmål i spørgeskemaet, som var lidt fakta om**  
16 **medarbejderen, som vi også lige kommer til at spørge dig om her. Sådan så vi lige ved, hvordan du**  
17 **passer henne i forhold til alle vores respondenter. Så først og fremmest skal vi høre, hvilket årstal**  
18 **du er født?**

19 Jeg er født i 1994.

20 **Og hvad er din uddannelsesbaggrund?**

21 Jeg har gymnasial uddannelse og erhvervsuddannelse, EUD.

22 **Perfekt. Har du nogen hjemmeboende børn?**

23 Nej, jeg er selv hjemmeboende.

24 **Fint. Hvor mange års erfaring har du indenfor dit felt på arbejdsmarkedet.**

25 Altså inden for det her felt, det må nok være fire år.

26 **Hvor mange år har du siddet i Bosch?**

27 To år til at starte med, men to et halvt år sammenlagt.

28 **Er det også det samme antal år du har siddet i den stilling du sidder i nu?**

29 Nej, de første to år var handelselev.

30 **Og så er du så blevet ansat efterfølgende?**

31 Så er jeg blevet ansat som vikar og så har jeg været væk igen og så fastansat her fra første januar. Så  
32 lidt frem og tilbage.



**Super. Jamen så tænker jeg egentlig bare vi går videre til nogle lidt mere motivationsspørgsmål. Det første vi lige skal høre om er, når du udfører dine daglige arbejdsopgaver i Bosch, hvad er det så der motiverer dig til at udføre dem?**

Nu taler vi om Bosch?

**Ja, eller bare hvad der motiverer dig til daglig.**

At man kan se mine resultater nogen steder. Det synes jeg er motiverende fordi, altså det er nok egoistisk sagt, men så får man det her skulderklap. Man er ikke bare en der er ansat, men man er den vigtige person også. Det er motiverende, at man kan se resultaterne nogen steder. Hvad der ellers er motiverende, det er at jeg nok er en der ofte er en der ofte bliver spurgt om hjælp. Det synes jeg også er motiverende, at andre betragter mig som nærmest uundværlig. Hvad kan ellers motivere mig. Gode kollegaer. At man har et godt arbejdsmiljø selvfølgelig. Jeg går faktisk rigtig meget op i et godt arbejdsmiljø. Jeg ville aldrig komme tilbage til Bosch, hvis jeg ikke synes miljøet var godt.

**Okay. Er der noget som dine kollegaer specifikt kan gøre eller gør som du synes er særligt motiverende?**

Det er generelt den energi, som mine kollegaer giver mig. Det vil sige at kollegaerne møder op fordi de gerne vil på arbejde og ikke fordi de er tvunget til det, det er nok mere det. Fordi at jeg som person nok meget hurtigt kan blive påvirket af andres energi. Så hvis der er positiv energi fra mine kollegaer, så synes jeg også at det er fedt at tage på arbejde.

**Du nævnte også at du bliver motiveret af det at du kan se dine resultater i organisationen. Kan du forklare lidt om hvorfor du bliver motiveret af det?**

Hvis jeg skulle forklare hvad jeg mente, så var det fordi at man er afhængig, at jeg laver det jeg laver, ellers genererer vi ikke penge. Så hvis jeg ikke laver det jeg skal og hvis jeg ikke er der, så mangler vi noget omsætning.

**Så du kan se din egen værdi i organisationen?**

Ja.

**Når nu du har nævnt de her punkter til hvad der motiverer dig, er det så noget din leder også er opmærksom på og noget din leder gør for også at motivere dig?**

Ja. Min chef er opmærksomme på når jeg møder nogle udfordringer at han så kommer og giver mig en peptalk og siger jamen det kan du sagtens klare, det tager nok lidt ekstra tid men det er fint fordi jeg hader at bruge lang tid på en opgave. Så han er opmærksom på at skulle motivere mig på den måde.

**Kan du mærke at det at din leder giver dig tilbagemelding eller feedback på den måde, at du så bliver ekstra motiveret i dit arbejde?**

66 Ja helt sikkert. Vi har sådan nogle næsten daglige små femten minutters møde, hvor vi lige tager  
67 dagens tal og hvad har jeg nået, hvad mangler jeg. Det synes jeg er fint, fordi jeg nemlig er den eneste  
68 der kan det jeg laver, så jeg ikke står alene der og er presset. Så at han følger mig på den måde, det er  
69 motiverende. Hvis jeg sad med det alene og havde det her pres alene, så tror jeg ikke at jeg ville kunne  
70 klare det.

71 **Okay, så generelt undervejs når du løser opgaver har du noget sparring med din leder, så du er sikker  
72 på at det hele går som det skal?**

73 Ja, præcis.

74 **Har du også nogle forventninger til hvad din leder gør for, at du bliver motiveret i dit arbejde?**

75 Ja, jeg har også en forventning om, at han ikke står og ånder mig i nakken og er efter mig, men at han  
76 så også tror på at jeg klarer mig, hvis han bare giver mig lidt sparring.

77 **Har du tænkt over om der også er noget som selve organisationen eller HR gør for dig og din  
78 motivation?**

79 Nej, det tror jeg ikke rigtig der er noget generelt nej.

80 **Det var mere om der var nogle tiltag som organisationen gør som du synes er særligt motiverende.**

81 Nej jeg kan ikke rigtig komme på noget nej.

82 **Helt fint. Og du nævner du alle de her forskellige ting, som du oplever der virker motiverende på  
83 dig. Er det noget som du har tænkt over hvorfor det egentlig er at det netop er den måde du bliver  
84 motiveret på? Du må sige hvis jeg skal uddybe spørgsmålet mere.**

85 Ja det må du faktisk gerne.

86 **Jeg tænker bare i forhold til for eksempel også at du siger at du bliver motiveret af, at du får noget  
87 sparring fra din leder og så videre. Er det for eksempel noget du tænker skyldes, at du bare godt kan  
88 lide at have en kontakt med din leder, eller er det i kraft af du stadig er lidt ny i organisationen i  
89 forhold til mange andre, så du har behov for det?**

90 Jeg tror den ligger lidt i, at det er et stort ansvar samtidig med at.. Jo man kunne godt sige at  
91 selvsikkerheden ikke var været der altid og den her anerkendelse har man brug for nogle gange.

92 **Har du tænkt over, hvad der kan skyldes at du har behov for den anerkendelse?**

93 Jeg tror det har noget at gøre med at jeg ikke er så selvsikker igen.

94 **Altså som din type, eller er du noget du tror kan udvikle sig med årene?**

95 Ja jeg har udviklet mig rigtig meget. Jeg var slet ikke så sikker på mig selv, da jeg startede i Bosch, så  
96 jeg er nået rigtig rigtig langt. Jeg tror det er derfor.

97 **Den udvikling du har været igennem er det så i takt med, at du har været derude i længere tid og nu  
98 alligevel har siddet derude i et par år.**

Ja. De to år jeg har siddet der har jeg haft en anden chef og han lagde rigtig meget vægt på, at jeg havde det godt. Både på arbejdet og uden for arbejdet, hvis der skulle være noget så kunne man tale om det. Nu er mit navn lidt anderledes end de fleste hos Bosch og så kom jeg ind i en afdeling, hvor der ingen andre var end mig med et andet navn. Det lige at skulle tilpasse sig, det var også stort, så jo.

**Har der været forskel i den måde dine to ledere har motiveret dig på?**

Ja, men det tror jeg nok mere, at det er måden de leder på. Min første leder kunne mødes med mig på et niveau, hvor de fleste ledere ville have svært ved at være i lederrollen. Nu er jeg jo 25 og de fleste er ældre end mig eller alle er, og den første chef var god til at mødes med mig på det niveau, hvor jeg havde nemmere ved at tale. Hvor ham jeg har nu er meget, meget leder, altså hvis man kan sige det på den måde. Meget seriøs og meget lederagtig. Så den første der tror jeg, at han var noget mere motiverende end den chef jeg har nu.

**Ja, altså fordi han mødte dig på det niveau du var på?**

Ja.

**Kan du også mærke nu, hvor du nævner din alder, at der er forskel på noget af det som du har af forventninger og den måde du bliver motiveret på i forhold til dine kollegaer?**

Ja. Jeg tror jeg har lettere ved at blive frustreret end de fleste andre at mine kollegaer. Men det er også fordi at de kender Bosch og de har været, og så er de mere bare sådan, når pyt så er det bare sådan det er det kan vi ikke gøre noget ved. Hvor jeg derimod er mere sådan det kan ikke være rigtigt, at man bare skal køre i det samme spor og ikke ændre i tingene. På den måde.

**Så det har noget med din anciennitet i Bosch at gøre tænker du?**

Ja.

**Nu hvor du har været der i nogle år og også haft nogle forskellige leder, kan du så mærke personligt at den måde du motiveres på i dag har den ændret sig i forhold til tidligere for nogle år tilbage?**

Ja, altså jeg tror at jeg har lettere ved at tilpasse mig og motivere mig ved det der giver mening. Hvis jeg kan sige det på den måde, at da jeg kom ind der var jeg jo helt grøn, helt ny, nærmest umoden også, hvis man kan sige det på den måde. Og jeg bliver motiveret af noget der giver mening for organisationen nu, hvorimod at jeg førhen godt kunne tænke på mig selv som person, hvad giver mening for mig i stedet for at tænke hvad giver mening for mig. Hvor det der giver mening for virksomheden, giver mig motivation nu.

**Okay, hvad tror du gør at det har ændret sig på den måde?**

Jeg tror det er forståelsen af, hvor vigtigt det er for alle sammen at man bidrager til noget mere end bare for sig selv. Jeg tror at jeg er kommet videre fra det med at jeg skulle gøre noget der giver mening for mig og nu gør jeg noget der giver mening for virksomheden.

132 Har du oplevet at nu har du jo ændret dig personligt. Er din leder også opmærksom på, at den måde  
133 du bliver motiveret på har ændret sig? Sådan at de formår at ændre sig i takt med dig, hvis man kan  
134 sige det på den måde.

135 Nej, fordi jeg havde ikke så meget med dem at gøre begge to samtidig, så nej.

136 Lidt her afslutningsvis, så skal jeg høre om der er noget på din arbejdsplads, som du synes godt  
137 kunne ændre sig for at det kunne hjælpe dig med at øge din motivation?

138 Noget på min arbejdsplads der kunne ændre sig, så jeg bliver mere motiveret. Det ville nok være  
139 mindsettet omkring at sådan er det bare, det kan vi ikke gøre noget ved. Hvor jeg tænker, hvorfor kan  
140 man ikke for en gangs skyld bare prøve og se hvad der sker, tage nogle chancer. Ja det tror jeg nok  
141 ville være det, at jeg fik lov til at tænke ud af boksen på en anden måde en hvad jeg gør nu.

142 Kan du uddybe, hvorfor det lige præcis er det du godt kunne tænke dig skulle ændre sig.

143 Ja det er jo fordi, at vi har så mange mellemlid og dem er man ikke villige til at skære væk her nu. Og  
144 det er nok det jeg sidder og tænker på, at hvis man kunne gøre et eller andet der så... Ja jeg ved det  
145 ikke rigtig, men der er mange småting. Ja jeg har virkelig svært ved at forklare hvordan.

146 Jamen det er helt forståeligt, det er så fint. Men i takt med at du måske godt kunne tænke sig at  
147 organisationen ændrede sig mere og udvikle sig mere, skyldes det eventuelt også at du selv er  
148 interesseret i at din egen rolle udvikler sig og dit faglige niveau udvikler sig. Hænger de to ting  
149 sammen?

150 Ja det kunne man faktisk godt sige. Den position jeg har nu, der ser jeg ikke at jeg kan udvikle mig med  
151 store skridt. Det er mange små skridt der skal til, før at jeg får faglig udvikling og det er nok det jeg  
152 søger. At skulle have mere at sige og på den måde vise hvad jeg kan. Det er nok også det der motiverer  
153 mig, at jeg får lov til at træde frem og sige min mening.

154 Føler du så, at der er noget som enten din leder eller generelt Bosch gør for at fremme det og hjælpe  
155 dig den vej du gerne vil?

156 Ja, men det hele handler om penge og få bevilliget nogle penge til nogle projekter. Så lige nu nej. Der  
157 kan de ikke rigtig gøre noget.

158 Nu har du snakket om alle de her ting du motiveres af, lidt forskelligt. Hvad ville konsekvensen være,  
159 hvis nu Bosch eller din leder formår at understøtte de her ting. Altså selvfølgelig vil du ikke være lige  
160 så motiveret i dit arbejde, men ville der også være andre konsekvenser ved det?

161 Det forstår jeg ikke helt, undskyld.

162 Er det for eksempel noget af det her der kunne gøre, at du ikke længere var glad for din stilling, eller  
163 for eksempel kunne søge andre steder hen.

164 Hvis det var at jeg ikke fik lov til at rykke mig rent fagligt, så kunne det godt være at jeg søgte et andet  
165 sted hen.

166 **Så det er den faglige udvikling, der faktisk er det vigtige i forhold til det? I forhold til at blive i**  
167 **organisationen?**

168 **Ja faktisk. Fordi hvis jeg skulle sidde det samme sted og lave de samme opgaver, lad os sige i to år**  
169 **endnu, så ville jeg ikke blive.**

170 **Hvad ville der være af forventninger for at det rent faktisk kunne lykkes? Hvis vi nu ikke snakker**  
171 **penge, men kunne det så være at din leder kunne gøre noget ekstra for dig eller hvad tænker du?**

172 **Så kunne jeg tænke mig, at jeg fik lov til at udvikle mig gennem nogle kurser.**

173 **Og lære noget nyt og prøve noget nyt?**

174 Ja.

175 **Jamen umiddelbart har vi ikke så meget mere til dig. Har du nogle afsluttende kommentarer du**  
176 **kunne tænke dig at få med her på falderebet?**

177 Nej ikke rigtig. Jeg tror, at I fik spurgt. Så nej. Så held og lykke med opgaven. Jeg håber det hjalp det  
178 her.

179 **Super, så vil vi sige tak for din tid.**

## Bilag 31. Interview med M2

1 **Hej, det var dejligt at du havde tid til at være med her.**

2 Jamen selvfølgelig.

3 **Først skal vi lige høre om det er i orden at vi optager interviewet, så vi kan bruge det til senere**  
4 **analyse?**

5 Ja, det må i gerne.

6 **Super. Jamen som vi skrev i mailen tidligere så handler vores speciale meget kort om motivation i**  
7 **Bosch. Og når vi snakker motivation i interviewet er det relateret til motivation i arbejdet, det vil**  
8 **sige det er relateret til selve udførelsen af dit arbejde. Det er ikke nødvendigvis det samme som det**  
9 **man nogen gange synes er vigtigt på arbejdspladsen eller hvordan forholdene er i dag. Så ved jeg**  
10 **ikke om du har set det spørgeskema vi tidligere har sendt ud omkring emnet?**

11 Jo, det tror jeg det. Det er lidt siden

12 **Det er så fint. Men i spørgeskemaet spørger vi ind til lidt fakta spørgsmål og det samme vil vi lige**  
13 **starte interviewet her med. Så vi vil bare lige først høre, hvilket år er du født?**

14 I 66.

15 **Og hvad er din uddannelsesbaggrund?**

16 HF og HH hed det dengang. Højere handelseksamen.

17 **Har du nogen hjemmeboede børn og hvor gamle er de hvis du har?**

18 Jeg har en der er 22 som bor hjemme. Jeg har tre børn i alt, men den sidste er ikke kommet ud endnu.

19 **Og så skal jeg høre hvor mange års erfaring har du på arbejdsmarkedet generelt inden for dit felt?**  
20 30 år.

21 **Hvor mange år har du siddet i Bosch?**

22 Siden syv, så det er jo 13 år.

23 **Og er det så inden for samme stilling eller har du rykket rundt?**

24 Det er inden for samme stilling.

25 **Hvad er dine primære arbejdsopgaver i din stilling?**

26 Jeg laver det bedste i hele virksomheden, det er at jeg rykker folk for penge. Ja det gør jeg. Det har jeg  
27 gjort i alle år. Jeg er uddannet revisor, men det synes jeg var kedeligt.

28 **Så dine arbejdsopgaver i de tretten år du har været i Bosch har været inden for det samme område?**  
29 Ja.

30 **Men nu vil vi gå lidt videre til nogle af de spørgsmål der er relateret mere direkte til motivation, som**  
31 **jo er det overordnet emne. Først skal jeg lige høre når du udfører dine arbejdsopgaver, hvad er det**  
32 **så der motiverer dig til at gøre det?**

33 Altså, jeg elsker at få penge i kassen, hvis man kan sige det sådan. Jeg ser aldrig opgaven sådan, at der  
34 sidder nogle stakkels mennesker, der måske ikke har penge eller et eller andet andet. Jeg ser det  
35 udelukkende som om at tingene skal gå op i en højere enhed og pengene skal komme ind. Jeg kan  
36 godt nogle gange lave en konkurrence med mig selv om, hvor mange kan jeg nå at rykke på en dag.  
37 Det lyder sådan lidt perverst, men sådan er det faktisk. Men jeg ser det jo som en opgave jeg løser.  
38 Det er det samme som, hvis jeg havde solgt tingene ud af huset, så ville det være hvor meget jeg ville  
39 kunne nå at sælge ud. Jeg sammenligner det lidt med det. Så det motiverer mig helt vildt. Og optimere  
40 er også absolut motiverende. Hvordan kan vi blive bedre og hurtigere til at få penge i kassen uden at  
41 genere folk. Det er faktisk mit primære formål nogle gange, det her med at altid have et ordentligt  
42 forhold til kunde. Så hvis jeg skal beskrive det sådan, så er det det der motiverer mig.

43 **Har du tænkt over, hvorfor det især er den måde som du netop motiveres på? Er der noget der**  
44 **skyldes det?**

45 Jeg tror det sådan lidt er en konkurrence. Jeg har altid set det job jeg har, har jeg altid set som værende  
46 connection mellem salg og kunde, fordi når sælgeren sælger så uden at det skal lyde nedladende, så  
47 lover det altid guld og grønne skove og tingene kan lade sig gøre og i kan betale over flere år, det gør  
48 ikke noget. Men sådan hænger tingene jo ikke sammen. Og så kan det også være at så har de siddet  
49 hen over et eller andet og aftalt en pris og så kan den ene ikke huske hvad den anden har sagt og  
50 sådan nogle ting og så når kunden af en eller anden årsag ikke vil betale, så er det jo som regel mig  
51 der får skæld ud først fordi jeg selvfølgelig har rykket dem for de her penge, de ikke har betalt. Og så  
52 er min opgave så at prøve at få kunden, som oftest synes at sælgeren er et fjols og sælgeren der ikke  
53 oftest, men indimellem er der jo de der. Men altså se det som en opgave vi skal løse og ikke som at vi  
54 skal være sure på hinanden, nu skal vi løse det her og komme godt ud af det begge to. Det har altid  
55 motiveret mig at have penge i kassen og gode kunder og at det alt sammen foregår til aftalt tid.

56 **Så det er knyttet meget op på de resultater du leverer i det arbejde du sidder i?**

57 Ja, altså det er ikke altid når man kigger Bosch, så er vi jo et lille bitte land, som jo bare er nul komma  
58 et eller andet i det helt store samlet regnskab. Men for mig er det vigtigt, at det jeg afleverer er i orden  
59 og vi ikke har en hel masse penge ude at hænge, som vi ikke ved hvor er. Det er absolut det, selvom  
60 det i det store regnskab ikke ser så voldsomt ud, så er det vigtigt for mig, at jeg ved at der er styr på  
61 vores kunders betaling.

62 **Og er der nogle andre ting, du oplever som motiverende?**

63 Vi sidder jo i et call-center, hvor vi både har Danmark, Sverige og Norge og indtil for nyligt har vi været  
64 tre medarbejdere, nu er vi så kun to til at varetage det her. Men før i tiden, da vi var tre var det også  
65 jamen hvordan kunne jeg optimere. Hvis vi blev ved med at sende rykkerne, det gjorde vi i lang tid om  
66 fredagen, så oplevede vi at der gik lang tid før de fik dem med posten, fordi vi sendte det med post.

67 Når men kan vi så tale med de andre om, at jeg har tænkt over at hvis vi så sender dem om mandagen  
68 i stedet for, det er bare sådan en enkelt ting, men kunne vi gøre det her smartere, hvilken effekt har  
69 det. Og der fandt vi ud af at det havde den effekt, at vi hurtigere fik kontakt til kunderne og hurtigere  
70 fik pengene ind. Så hele tiden prøve at se muligheder og gerne løfte hele teamet op, ikke bare sidde  
71 egoistisk og tænke nå så klarede jeg den. Det motiverer mig også - drivet.

72 **Og i relation til ja hele den her optimering af arbejdsgange, har du så også selv et behov for at udvikle**  
73 **dine kompetencer? Er det noget der er vigtigt for dig og motiverer dig? Eller er det ikke lige så vigtigt**  
74 **som det at i, i teamet får optimeret arbejdsgange og processer?**

75 Altså det er nok vigtigt for mig selv. Hvis jeg sådan hurtigt skal forklare om det, det bliver nok svært,  
76 men altså da jeg startede i lære som revisor, så tænkte jeg det er virkelig spændende, og jeg synes  
77 bare at det var gabende kedeligt. Jeg kan godt læse et regnskab og jeg kan også godt gennemskue  
78 nogle tal og det er selvfølgelig en fordel at have med i den viden jeg har i dag. Men den erfaring jeg  
79 har haft ved at arbejde med det her i 30 år rundt omkring i forskellige store virksomheder og hele  
80 tiden skabe, hvordan kan vi gøre det her bedre og optimere, hele den udvikling har været spændende.  
81 Jeg har ikke behov for at udvikle mig til controller eller sådan et eller andet, det gider jeg ikke, det  
82 synes jeg er kedeligt - sidde at skulle gennemanalysere. Jeg kan godt lide kontakten med kunden og  
83 der er en der sagde at jeg havde sagt det her og det kan nok være rigtigt, at have magten over  
84 kunderne fordi hvis det er de ikke betaler, så sender jeg jo heller ikke nogen varer. Jeg sidder jo også  
85 og bestemmer, altså jeg bestemmer ikke alene, men hvis de ikke har betalt, så er det altså mig der har  
86 den udfarende opgave i at sørge for at de ikke får nogen varer før de har betalt. Og den speed eller  
87 adrenalinkick kan man jo godt kalde det, fordi vi kører i sådan nogle timeslot hele tiden med at sørge  
88 for er der styr på det inden vi sender varer afsted og det skal ofte gå stærkt, det kan jeg godt lide. Det  
89 synes jeg faktisk er lidt fedt. Så det har jeg rigeligt i uden at det skal lyde sådan... Men det kan godt,  
90 altså jeg ved godt når vi har haft nogle elever nede, så siger de okay er det så spændende at rykke folk  
91 for penge og det synes jeg jo. Det er jo den passion man synes er vigtigt, når man har et job man  
92 udfører, om det så er det ene eller andet man laver, så er det jo den passion der er vigtigt og som gør  
93 at man er glad for det arbejde man har tænker jeg.

94 **Ja, så det er meget de arbejdsopgaver du sidder med i dagligdagen som du synes er det motiverende**  
95 **for dig?**

96 Ja, det er rigtigt.

97 **Så snakker du også lidt i forhold til det team du sidder i. Er det også en vigtig faktor for dig, at det**  
98 **team du sidder i fungerer og at du har nogle gode kollegaer omkring dig, eller er det mest i forhold**  
99 **til arbejdsprocesserne at i kan håndtere dem sammen på rent professionelt plan?**



100 Altså det er absolut vigtigt for mig, at man fungerer godt sammen fordi det synes jeg gør arbejdslivet  
101 noget nemmere. Indimellem har der været nogen forbi som ikke har fungeret optimalt og måske heller  
102 ikke har forstået arbejdsopgaven, det synes jeg kan være frustrerende. Men jeg synes at have nogen  
103 hvor man kan sidde sammen. Altså for mig er det vigtigt at alle kan bidrage på det niveau. Og uden  
104 det skal være nedladende, men det man kan, men at man er lydhør over for hinanden. Altså jeg synes  
105 også det er vigtigt, når nogen af de andre siger et eller andet, så finde ud af jamen gud kunne man det,  
106 det var da smart. At man har nogle forskellige ting man måske er eksperter i. Den ene i vores team er  
107 super god til edb, og jeg hader det, men til gengæld kan jeg så nogle andre ting. Jeg er god til det med  
108 processer og tænke ud af boksen og hvordan kan vi være kreative. Det er jeg god til. Så jeg synes det  
109 er fedt at have et team, hvor man er flere der har hver sin force, det motiverer mig også, absolut.

110 **De ting du nævner her motiverer dig i dit arbejde, er det noget din leder er opmærksom på og tager**  
111 **hensyn til?**

112 Jeg ved ikke om han altid tager hensyn til det fordi nogen gange er jeg hurtigere end ham. Men han er  
113 godt klar over det. Hvis man kigger på debitor og kreditor. Der er debitor medarbejderne som regel  
114 altid meget udadvendt, de er aldrig bange for at tale med nogen eller stille spørgsmål eller gå i clinch  
115 med folk. Fordi du er nødt til når du taler med en kunde at finde ud af hvorfor de ikke betaler. Der er  
116 du nødt til at være lidt udadvendt. Hvis du bare siger okay, så får vi jo aldrig nogen penge i kassen.  
117 Hvorimod kreditor er måske mere stille. Det er sjældent de er så frembrusende. Det kan jeg godt være  
118 i hvert fald.

119 **Så du siger at din leder egentlig er opmærksom på, når I sparre eller hvad man siger, at det er de her**  
120 **ting der driver dig i dit arbejde?**

121 Ja, altså han har i hvert fald givet udtryk for at synes det er fedt at jeg er. Nogen gange når jeg har  
122 været de forskellige steder, og det har min leder også sagt, at det er fedt at jeg er sådan et frisk pust.  
123 Og det kan man godt tænke er sådan lidt klassens klovn. Men det var faktisk ikke det han mente. Han  
124 mente faktisk at det der med at være kreativ på at se muligheder og begrænsninger, at være åben og  
125 være god til at indeslutte de andre. Jeg sidder ikke og siger det har jeg fundet ud af og det har jeg  
126 fundet ud af. Hvis jeg får en ide, så prøver jeg at arbejde sammen med en gruppe og høre jamen hvad  
127 siger i til det og så er det os der løfter opgaven, så er det ikke mig. Sådan har jeg det lidt. Men jeg tror  
128 at min leder er klar over det. Jeg holder sjældent min mund. Ej det er han klar over. Det tror jeg faktisk  
129 også at han sætter pris på. For han siger det da, jeg synes der er nogen der klager over at de aldrig  
130 hører noget fra ham, men jeg synes da at hvis jeg har lavet nogle ting, hvor han synes det har været  
131 en god ting så har jeg da fået det at vide og det synes jeg da er en god ting. Så jeg tænker at han  
132 bemærker det.

**Det her med at han bemærker det eller du lige får det at vide, er det også noget du synes er væsentligt for dig og du kan mærke at det motiverer dig til måske at yde endnu mere?**

Ja det gør det da. Jeg kender da ikke nogen der ikke kan lide at blive rost. Det kan jeg ikke forestille mig at man ikke kan lide. Og det er jo rart at blive set og blive værdsat. Ikke fordi han hver dag skal stå og sige tak fordi du kom på arbejde. Men det der med at man bare indimellem får at vide at det var godt set eller godt tænkt. Det er rigeligt. Det er jo ikke fordi vi behøves at lave store plancher om det. Men nå ja, det synes jeg også er vigtigt generelt bare at sige. Og jeg synes også selv, at jeg er god til at sige det også bare til mine kollegaer, hvis de laver et eller andet, hvor jeg bare tænker skide godt. For det er jo fedt at vi kan hjælpes ad - det synes jeg er fedt.

**Og har du ellers noget du forventer af din leder eller bare organisationen for eksempel HR i forhold til at motivere dig? Er der noget der du forventer?**

Altså jeg synes, at det der nogen gange kan være svært er, at vi har jo det her fantastiske HR Global system, hvor man kan gå ind og finde en masse kurser og det får vi hele tiden, ikke tudet ørerne fuld, men vi får hele tiden at vide at nu kan vi gå ind og finde noget. Men altså jeg kan ikke finde noget der passer på det arbejde jeg laver. Og det synes jeg er rigtigt.. Altså der kunne jeg godt bruge at man sagde at hvis det er debitor siden så er det her og hvis det er kreditor siden så er det her. Og har du med controlling, så er det der. Og er det salg, så er det der. Så altså at man fik nogle retningsorienteret kurser. Det synes jeg kunne være rigtig godt. Altså jeg synes nogen gange at jeg sidder og udfylder nogle af de her testsystemer vi har hvor vi skal finde ud af om vi kan kontrollere både det ene og det andet og det synes jeg er super godt at have i forhold til det arbejde man sidder og laver. Det er jo vigtigt at vide at du ikke bare skal udbetale penge til en eller anden fordi han siger til dig, giv mig lige hundrede tusinde, altså det kan jo ikke lade sig gøre, men hvis det var sådan. Hvorimod hvis jeg får test som man laver, hvor man skal finde ud af at man ikke må tage fortrolige oplysninger med ud, og hvor jeg så tænker ja det er jeg da godt klar over, men jeg sidder heller ikke med nogen, jeg har ikke nogen. Men at man hele tiden bliver spurgt spørgsmål som ikke er relateret til ens funktion i virksomheden, det synes jeg virker lidt spild af tid. Der kan jeg godt blive sådan lidt demotiveret, det må jeg indrømme. Men jeg synes jo det er vigtigt at have dem, så det er jo ikke fordi det ikke er vigtigt at have dem, men de skal bare være relateret til det arbejde eller den funktion man har i virksomheden. Og selvfølgelig nogle der er mere generelle, men stadig specifikt relateret til den funktion man sidder med. Det synes jeg kunne være rigtigt rart.

**I forhold til at vi før snakkede om den her videreudvikling, men du kunne så godt tænke dig alligevel, at der var noget udvikling inden for dit eget felt? Så ikke at man kom op og blev controller som du nævnte, men at man stadig fik nogle kurser og blev måske endnu bedre til det du sidder i nu?**

Ja, det er rigtigt. Det har du faktisk ret i. Jeg havde da lige glemt det her med de her kurser, det kom jeg lige i tanke om. Men det er rigtigt. Fordi jeg synes at det kunne være fedt at lære, altså der er nogle forskellige måder at gøre det på. Altså jeg ved jo godt, at der ikke er så mange forskellige måder at ringe hjem til folk på og sige at de skal betale og så er det det, men det er jo noget med at snyde kunden til at blive motiveret til at betale før tid. Som jeg lidt tænker lidt er mit formål, at de sidste penge de har i pungen inden de går konkurs dem skal de sende til mig. Det forhold jeg gerne vil have til kunden, uden at vi bliver. Ja altså nogen gange kan jeg høre at der er nogen der tænker at nu er jeg lidt social over for kunden, så trust me jeg lægger ikke god før jeg ved at jeg har nogen penge i hånden. Jeg skal bare lige finde ud af, hvor er han henne alt efter hvordan og hvorledes. Og derfor tænker jeg at det kunne være fedt at have noget, altså som vi også snakkede lidt om med min chefs chef, at måske kunne han lave nogle mere erfa-grupper på tværs af virksomheden. Altså vi har så mange små virksomheder, altså vi har jo selvfølgelig Sverige, Norge og Finland og så har vi Bosch Rexroth og så videre, så hvorfor laver man ikke noget erfaringsudveksling der. Altså hvordan rykker i kunderne for penge eller hvordan bogfører i leverandørerne eller hvordan laver i årsregnskabet så man måske på den måde kunne bidrage til hinanden for at gøre firmaet stærkere. Frem For at vi sidder og laver det sådan her og vi fortæller ikke nogen noget. Det er en af de ting, det kunne man godt gøre noget mere ud af, hvis det stod til mig.

**Og det synes du ikke rigtig at virksomheden understøtter lige nu og her, også i forhold til kurser til dig selv?**

Præcis, det kunne man godt bruge. Det synes jeg i hvert fald kunne være fedt. Også i forhold til at man kan sige at alle har jo et eller andet behov for at blive set på et eller andet niveau, så jeg tænker, at vi altid får at vide, at vi har solgt så og så meget. Ja men kunne det ikke være okay, at vi også fortalte at vi har fået alle pengene ind. For altså et er at vi sælger varerne, men hvis vi ikke får pengene ind og de er gået konkurs alle sammen, så får vi jo ikke noget ud af det. Så jeg tænker det der med, at man måske holder fokus på, at det er fandeme gået skide godt hele vejen rundt. Det tænker jeg det kunne godt være lidt smartere. Men kurser absolut ja, det har du ret i relateret til mit job, det ville være dejligt.

**Kan du så mærke at nogen af de ting du bliver motiveret af nu, er det også nogle af de samme ting som du blev motiveret af tidligere, eller har du kunnet mærke at der er sket en udvikling i den måde du motiveres på?**

Det synes jeg at der er sket en udvikling i. For i starten, så var det jo bare at få pengene i hus. Men jeg har været privilegeret og været nogle steder, hvor man har været rigtig god til at udvikle og opsætte nye måder og nye kontakter med kunder. Altså da jeg startede hos Bosch rykkede vi en gang hver fjortende dag. Og så tog vi det bare stille og roligt, hvor jeg tænkte okay, men det her kan vi altså godt gøre bedre. Og så fra det til nu rykker vi en gang om ugen, eller vi rykker faktisk to gange om ugen alt

200 efter hvilket niveau deres fakturaer er på, så vi får pengene hurtigere og hurtigere ind. Så ja, altså det  
201 synes jeg motiverer mig. Altså udviklingen i at gøre det hurtigere og hurtigere og bedre og bedre, det  
202 motiverer mig.

203 **Og var det også noget af det, selvom at tingene måske ikke skete lige så hurtigt da du startede i**  
204 **Bosch, var det så også noget af det der drev dengang, eller var det nogle andre ting du var mere**  
205 **motiveret af der?**

206 Nej, det har altid været udviklingen i det. For det jeg kom ind til, der var en del oprydning. Der var  
207 faktisk ret meget oprydning, men det synes jeg var spændende. Man kan sige som det er nu der kører  
208 de fleste kunder mere eller mindre af sig selv. Og hvor jeg lige var ved at tro at så var det tid til at skifte  
209 til noget andet, så købte vi en masse små virksomheder, så vi nu har privat kunder. Og rykke  
210 privatkunder er en væsentlig større forskel end at rykke virksomheder, så det synes jeg var fedt at  
211 være med til og er med at sætte op i forhold hvordan får vi det kørt ind og hvordan får vi styr på de  
212 her kunder og sådan noget og måske skal vi lave en anden måde, hvor ikke vi får betalinger. Det synes  
213 jeg er fedt. Så på den måde er det jo fedt at blive udviklet, selvom er i den samme funktion jeg sidder  
214 i.

215 **Og kan du mærke at for eksempel din motivation og din tilgang til arbejdet kan have ændret sig**  
216 **måske i takt med at du er blevet ældre, du har fået mere erfaring eller det kan også i takt med at du**  
217 **har fået børn eller nogen andre ting?**

218 Altså, jeg lader mig ikke slå ud på samme måde som før i tiden. Altså nogle kunder kan jo være utrolig  
219 grove i deres mund og meget ubehagelige. Det preller af på mig. Vi snakkede faktisk om det forleden,  
220 hvor jeg tænkte at nogen gange kan jeg blive lidt positivt chokeret over at jeg ikke tager det med hjem  
221 eller bliver ked af det hvis der er en der bliver vred på mig fordi det er jo ikke mig personligt bliver vred  
222 på, det er jo situationen vedkommende er i, om det er så er fordi han ikke har nogen penge eller om  
223 det er fordi vi ikke har gjort det ordentligt eller hvad det nu er. Og det kan da godt være svært når der  
224 sidder en og råber og skriger i den anden ende. Så ja, jeg synes da absolut at jeg har udviklet mig, og  
225 også udviklet mig i at gennemskue, som jeg plejer at sige det er at de første fire sekunder jeg har i den  
226 samtale jeg har med den person der ringer op, der skal jeg lige finde ud af hvem er det jeg taler med,  
227 hvad er det for en person, er det en jeg kan lave lidt fis og ballade med, eller er det en der er meget  
228 vred, eller altså hvad skal jeg agere på her. Det kræver utrolig stor erfaring synes jeg, så man kan  
229 håndtere de kunder der ringer ind på en ordentlig måde, fordi det har de krav på. Så ja, det synes jeg  
230 absolut at jeg har udviklet gennem årene.

231 **Så i kraft af din erfaring, der føler du måske også at du er bedre rustet til at lave den her optimering**  
232 **og udvikling som du finder motiverende?**

233 Ja absolut. Det kan godt gøre mig lidt høj.

234 **Hvordan i forhold til din leder, har din leder prøvet at motivere dig på en anden måde nu end hvad**  
235 **din leder har gjort tidligere?**

236 Nej, jeg tror at han har givet mig lov til at tage ledertrøjen, altså ikke ledertrøjen men taktstokken, hvis  
237 man kan sige det sådan. Fordi vi er et team som arbejder sammen, men hvor han så er chef for både  
238 debitor og kreditor, men i og med at jeg kan godt lide at gå foran og sige at nu gør vi sådan her, eller  
239 synes i det her er en god ide, så tror jeg at han ligesom har ladet mig gøre det, altså det går fint og det  
240 går i den retning han godt kunne tænke sig, så det er okay. Altså ikke at han har sagt det, men han har  
241 i hvert fald heller ikke sagt at jeg ikke skulle gøre noget.

242 **Er det så noget der bare er vigtigt for dig eller synes du at det er direkte motiverende i dit arbejde**  
243 **at du får den her frihed til at gøre de her ting som du synes er godt og udviklende?**

244 Altså jeg synes absolut at det er motiverende. Min eneste udfordring er nok at jeg skal prøve at  
245 begrænse mig nogen gange og det kan være svært, hvis man synes at man er fuld af gode ideer. Der  
246 synes jeg så til gengæld at jeg er blevet bedre til at prioritere dem og blive bedre til at vurdere, altså  
247 nu prøver du lige at slappe af og tænke om det er en god ide. Lige geare lidt ned. Og ikke bare tonse  
248 frem. Men jeg synes da altid, at jeg har jo svært ved at holde min mund, så jeg vil sige det sådan at  
249 selvom jeg er blevet bedre til at tænke mig om før at jeg lige sådan plapre ud med et eller andet. Men  
250 ofte er det fordi at jeg får en eller anden god ide og så tænker jeg jamen kunne vi gøre sådan. Og jeg  
251 vil sige at det er sjældent at jeg ikke rammer noget der fungerer. Og så kan det godt være at jeg bare  
252 får ideen og så er der nogle af mine kollegaer der siger jamen så kan vi gøre sådan og sådan, så kan vi  
253 gøre det endnu bedre. Så det er ikke fordi det er mine ene lille ide der er det hele, men at støbe  
254 kuglerne til at få nogle ting i gang eller vi kan gøre noget smartere.

255 **Hvad har du så af forventninger til din leder i den forbindelse? Altså at du har frihed til at gøre de**  
256 **her ting, eller ønsker du også eller har behov for noget sparring undervejs eller hvordan synes du**  
257 **din leders rolle bør være i det her?**

258 Altså jeg synes faktisk at han er rigtig god til at give slip og ikke stå og overvåge os. Han er ret god til  
259 at lade os arbejde under ansvar, og den tillid synes jeg er super fed og den kan jeg godt lide i hvert  
260 fald. Fordi for mig er det vigtigt at jeg kan gå ud og udføre den arbejdsopgave jeg har fået og så komme  
261 tilbage og sige prøv at se her, nu har vi gjort sådan og sådan og jeg har tænkt på det, kan vi gøre sådan  
262 og sådan. Og han så enten siger ja eller nej og hvis han siger nej, så prøver jeg selvfølgelig at  
263 argumentere for at det skal vi, men så har vi så en dialog omkring det og det synes jeg er fedt. Altså  
264 en ting jeg meget har bemærket er at der er sket et skifte i vores arbejdsopgaver og en del er røget til  
265 Rumænien og i den forbindelse der synes jeg at det var fedt at kunne gå ind til min chef og sige hvad  
266 gør vi med sådan og sådan og jeg har tænkt det her eller jeg skal lige vende det her med dig. Og det  
267 synes jeg at han altid respekterer og er meget lydhør over for hvad vi kommer og siger. Det kan jeg

268 faktisk rigtig godt lide. Det er motiverende at arbejde med en der har respekt for mig som medarbejder  
269 lige så vel som jeg har respekt for ham som chef. Og altså jeg ved godt, hvor distancen er så jeg kan jo  
270 ikke bestemme det hele og det gør jeg heller ikke, men at selvom vi sagtens kan samarbejde om  
271 tingene, så er det stadig ham der er chefen og mig er der er medarbejderen. Det forhold synes jeg  
272 faktisk fungerer rigtig godt. Det kan jeg faktisk rigtig godt lide.

273 **Så jeres forhold er mest karakteriseret af, at i måske mere er sparringspartnere på de ideer og**  
274 **muligheder der dukker op eller hvordan vil du beskrive det?**

275 Ja, det tror jeg faktisk du har ret i.

276 **Nu er vi ved at lakke mod enden, så afslutningsvis vil vi bare høre om, hvis du nu kunne ændre noget**  
277 **på arbejdspladsen, for ligesom at øge din motivation i arbejdet, hvad skulle det så være og hvorfor**  
278 **netop det?**

279 Det var et godt spørgsmål.

280 **Du tager bare al den refleksionstid du skal bruge.**

281 Jamen faktisk, hvis jeg sådan skal rationalisere, fordi det gør man jo indimellem, så har jeg det længste  
282 sted jeg har været har været i 4-5 år, fordi når jeg har været der i de 4-5 år så har jeg tilrettelagt de  
283 arbejdsopgaver der og nu kører det bare i en ganske almindelig trummerum og så bliver det lidt  
284 kedeligt. Jeg kan godt lide at være detektiv og finde ud af hvorfor tingene ikke er som de er eller  
285 hvorfor folk betaler mærkeligt. Det er også det de andre siger nogen gange så får jeg en betaling og så  
286 har de siddet med den i en halv time og så kan jeg gennemskue det, altså jeg kan et eller andet med  
287 tal, og der vil jeg sige at jeg synes faktisk at jeg er blevet motiveret i, at jobbet selvom jeg kun har  
288 siddet med den samme funktion, for jeg ved godt at i Bosch så bør man nærmest flytte rundt hele  
289 tiden. Men altså jeg nyder, jeg synes at det der er fordelene ved det er jo at erfaring gør jo, at når man  
290 har erfaring og ved hvordan kunderne plejer at betale, så vil du også straks opdage, når der er noget  
291 der er forkert. Og den erfaring synes jeg er rigtig vigtigt, frem for at smide den rundt. Og der synes jeg  
292 hele tiden at jeg udvikler mig. Ved hele tiden at vi får nye processer, ellers får vi nye firmaer vi køber  
293 ind, eller sælger noget fra. Altså der sker hele tiden noget og det er nok det der gør at jeg ikke har søgt  
294 væk. Fordi at jeg ikke har kedet mig. Det tror jeg, hvis jeg sådan skal rationalisere over det. Det er et  
295 firma jeg rigtig godt kan lide at arbejde i. Og så at jeg har nogle gode kollegaer, på trods af at der har  
296 været op og nedture, og det har der jo alle steder. Så er vi et team nu der fungerer rigtig godt og det  
297 er dejligt at vågne op og tænke nå men nu skal jeg på arbejde i stedet for at tænke shit man nu skal  
298 jeg ud af døren igen. Nej sådan er det ikke. Jeg er rigtig glad for at være der. Så jeg tror at det er det,  
299 den motivering. Det ved jeg sgu ikke hvordan man kunne gøre bedre. Altså de skal ikke købe flere  
300 selskaber lige nu i hvert fald. Det er rigeligt udfordrende med dem der der. Men altså den udvikling  
301 der sker hele tiden synes jeg er fedt. Det må jeg indrømme. Der sker hele tiden noget, så sælger vi til

302 en ny branche vi ikke har prøvet før - fedt. Fordi nu har vi pludselig lavet noget med forsvaret også og  
303 så tænker man okay, det er en helt anden måde end bare at sælge til en almindelig kunde og  
304 erhvervskunder, så jeg synes der er så mange fede måder vi arbejder på, så den udvikling synes jeg er  
305 motiverende i sig selv. Det synes jeg faktisk. Jamen altså på trods af at man nogen gange og sådan kan  
306 vi jo alle sammen have det er sådan ej mand hvorfor gør det nu det og det er også fjollet, så er jeg  
307 super glad for at være der. Og jeg synes, at jeg bliver motiveret i det jeg laver. Og jeg synes, at jeg får  
308 lov til mange ting, det synes jeg også er fedt. Hvis jeg havde haft en chef der havde siddet og sagt det  
309 kan ikke lade sig gøre, det kan ikke lade sig gøre, det må vi ikke, så tror jeg heller ikke at jeg havde  
310 været der ret længe. Der er der ingen tvivl om. Og så kan jeg også godt lide at der er noget socialt. Og  
311 så det der nok også motiverer mig lidt er at man må gerne fortælle hvordan man har det. Det er okay  
312 at sige at der er sket et eller andet privat, altså det er ikke fordi man skal sidde og udlevere hele sin  
313 livshistorie, det er ikke det. Men man er der jo meget, så det er jo rart at man kan følge lidt med i hvad  
314 folk laver også når de er hjemme. Eller hvis der sker nogle omvæltninger både godt og skidt. Det synes  
315 jeg er rart.

316 **Så det personlige forhold til dine kolleger synes du også er motiverende i sig selv?**

317 Ja, absolut. Altså der er jeg nok total sikkerhedsfreak. Ligeså vel som jeg synes det er vigtigt at sige ej  
318 hvor er det fedt det du gjorde eller ej hvor ser du godt ud i dag, sådan nogle småting som er super  
319 fede, altså synes jeg bare er super vigtig, eller hvorfor er du sur eller ked af det. Det synes jeg er vigtigt  
320 for mig i min dagligdag, at hvis der er nogen der tænker, der er noget galt her eller gud hvad fanden,  
321 du ser pisse godt ud i dag. Altså bare sådan nogle ting, synes jeg er så vigtigt i forhold til også at være  
322 på arbejdet. At man bliver bemærket og ikke bare sidder ovre i hjørnet.

323 **Er der ellers nogen kommentarer eller pointer du ligger inde med som du gerne vil dele?**

324 Næ ikke sådan lige. Jeg er faktisk rigtig glad for mit arbejde. Det fandt jeg lige ud af. Når men det er  
325 sgu lidt ensomt at sidde herhjemme alene. Men jeg ved godt nogen gange så snakker man meget ej  
326 men du skal udvikle dig, du skal skifte til nogen andre og sådan noget. Og ved du hvad, jeg er  
327 simpelthen så glad for at rykke folk for penge, det er noget af det bedste jeg ved. Og jeg tænker, hvis  
328 man nu er super glad for sit arbejde, hvorfor skal man så tonse rundt og lave noget andet. Det giver  
329 ikke rigtig mening synes jeg. Så jeg kan godt lide det.

330 **Det var da dejligt at høre. Vi skal lige her til sidst høre sådan lidt praktisk bare lige så vi er helt sikre  
331 på at vi ved hvordan det rent afdelingsmæssigt fungerer. Hvordan hænger jeres afdeling sammen?**

332 **Sidder i debitor og kreditor sammen og så har i en leder? Eller hvordan fungerer det?**

333 Ja, altså vi har en chef og så sidder vi debitorer fra Norge, Sverige og Danmark og kreditorer fra Norge,  
334 Sverige og Danmark.

335 **Og din titel hvad hedder den?**

336 Jeg tror der står debitor accounting clerk, eller debitor medarbejder.

337 **Til sidst vil vi bare lige høre om du har nogen spørgsmål til os, både i forhold til det her interview**

338 **eller specialet eller noget helt andet?**

339 Jamen jeg var sådan lidt nysgerrig i, hvad det ender op i. Altså jeg er godt klar over at det ender op i

340 en rapport, men hvad har jeres udgangspunkt været i forhold til Bosch. Er det bare tilfældigt eller er

341 det med vilje at det har været os i har været inde over?

342 **Jamen mig, Sarah, jeg arbejder i Rexroth i HR-afdelingen, så det er faktisk sådan at jeg er kommet i**

343 **kontakt med HR ovre fra jer af og har fået sat samarbejdet op på den måde. Og så synes vi generelt**

344 **at Bosch jo er en organisation med en del medarbejdere i Ballerup, som vi kunne gå lidt ind i og**

345 **snakke noget motivation. Så jeg tror egentlig at det primært var det der gjorde at vi faldt over det.**

346 Når jamen spændende. Kan man læse den når i er færdige eller hvordan?

347 **Ja altså den bliver nemlig ikke stemplet fortrolig, så det er muligt at man kan finde den. Altså vi vil**

348 **også gerne sende den til dig, hvis det er fordi du er interesseret i at læse den?**

349 Jamen det kunne jeg godt tænke mig, for jeg synes det er fedt at læse sådan noget og finde ud af hvad

350 der foregår. Det kunne da være dejligt.

351 **Jamen det skal vi nok notere os, så sender vi den afsted, når vi har afleveret engang i maj.**

352 Okay det er først i maj.

353 **Ja, vi har lige en måneds tid endnu til at få den færdig.**

354 Når men det bliver spændende. Men nej ellers var jeg bare nysgerrig. Det er altid spændende at høre

355 hvad folk bliver motiveret af.

356 **Jamen det synes vi netop også. Men vi er i hvert fald rigtig glade for at du havde tid og lyst til at**

357 **besvare vores spørgsmål, det hjælper os rigtig meget. Tusind tak for din tid.**

358 Det var så lidt. God weekend.



Bilag 32. Interview med M3

1 **Hej, det er Sarah og Mona her**

2 Hej

3 **Til at starte med skal vi lige høre om det er okay, at vi optager interviewet?**

4 Ja, det er det.

5 **Som vi nævnte i mailen handler specialet ganske kort om motivation i Bosch.**

6 **Når vi snakker motivation i interviewet er det relateret til motivation i arbejdet, dvs. altså relateret**  
7 **til selve udførelsen af sit arbejde. Det er ikke nødvendigvis det samme som det, du synes er vigtigt,**  
8 **når du går på arbejde eller hvordan forholdene er på arbejdspladsen i dag. Men du tager dig bare**  
9 **den refleksionstid du skal bruge, når du svarer på vores spørgsmål. Og hvis du har behov for at få**  
10 **uddybte nogle spørgsmål siger du også bare til.**

11 Okay, ja.

12 **Jamen vi har lige til at starte med nogle fakta spørgsmål til dig, som også var nogle af dem der indgik**  
13 **i det spørgeskema vi sendte ud. Det ved jeg ikke om du har set?**

14 Jo, jeg har godt set det.

15 **Super, jamen så skal vi bare lige høre hvad er dit fødselsår?**

16 Det er 1989. Ved du hvad jeg skal lige høre engang, det ved jeg ikke om i skrev i mailen. Bliver det gjort  
17 anonymt eller hvordan er det?

18 **Ja, altså når vi bruger dig undervejs i interviewet, så vil du ikke blive oplyst ved navn. Men du vil**  
19 **blive oplyst både i forhold til køn og hvilken alder og afdeling du sidder i. Så det skal du selvfølgelig**  
20 **være opmærksom på. Det håber vi er okay?**

21 Ja, det er det. Det er mere når HR sådan lige får det. Ja det ved jeg ikke. Der er måske nogle ting man  
22 så lige ville sige anderledes.

23 **Men når vi afleverer specialet til HR, som selvfølgelig også er interesseret i at se resultaterne, så**  
24 **fjerner vi transskriberingen af interviewene fra opgaven. Så alt hvad du siger vil ikke komme med.**  
25 **Det vil kun være når vi i analysen trækker nogle citater og lignende ud, som indgår i opgaven. Og**  
26 **der er vi selvfølgelig heller ikke interesseret i at stille nogen i et dårligt lys. Men vi skal også lige sige**  
27 **igen, som vi også nævnte i mailen, at opgaven jo ikke bliver stemplet fortrolig, så inde på CBS side,**  
28 **der vil man kunne finde den. Men jeg vil sige, at det nok primært er noget de studerende bruger for**  
29 **at se tidligere specialer.**

30 Okay, helt fint.

31 **Super. Så skal vi høre hvad din uddannelsesbaggrund er?**

32 Jamen jeg er også fra CBS. Jeg har læst en BA på CBS, engelsk og organisationskommunikation. Og så  
33 har jeg læst en international kandidat på CBS i internal business communication.

34 **Okay, og har du nogen hjemmeboende børn?**

35 Nej.

36 **Hvor mange års erfaring har du inden for dit felt på arbejdsmarkedet?**

37 Ja, det er så lige hvor meget man tæller med fra ens studietid. Bosch er den første virksomhed jeg har  
38 arbejdet fuldtid i, udover praktikker. Og der har jeg været siden februar 18.

39 **Så din erfaring på arbejdsmarkedet og din anciennitet i Bosch er den samme?**

40 Ja, det er det. Altså jeg ville da nok selv sige, at jeg har tre års erfaring, fordi jeg jo så været i fuldtids  
41 praktikker og sådan noget på bureauer.

42 **Okay. Og hvilken afdeling og stilling sidder du i, i Bosch?**

43 Jeg sidder som Nordic Brand Manager i Termoteknik, så det er indenfor varme og energiløsninger.

44 **Ja, for jeg skal lige høre, er det også der, hvor marketingafdelingen sidder?**

45 Ja Bosch er jo en kompliceret virksomhed fordi den arbejder i divisioner fordi den er så kæmpestor.  
46 Og der er nogen af dem man kender som privatforbrugere, for eksempel Power Tools der er sådan  
47 noget handy og havearbejde og sådan noget. Så er der BSH, som egentlig er hårde hvidevarer og sådan  
48 noget, hvor den division jeg sidder i kører jo egentlig, altså det er selvfølgelig ikke sin egen forretning,  
49 men det er det alligevel lidt, fordi den har også sin egen topledelse. Så der er også en  
50 paraplyorganisation, som ligesom er Bosch corporate, men derunder har du de her forskellige  
51 divisioner, som egentlig kører samarbejdende med hinanden, men alligevel forholdsvis individuelt vil  
52 jeg sige.

53 **Ja, i forhold til Termoteknik og Power Tools hver for sig?**

54 Præcis, så vi har hver vores marketingafdeling.

55 **Ja, så du sidder i marketing i Termoteknik?**

56 Præcis. Og jeg mødes engang imellem med nogle af de andre og vi prøver at spare, men ja altså vi  
57 sidder i hver vores.

58 **Ja okay. Hvad er så dine primære arbejdsområder?**

59 Det er især kampagner. Jeg kører meget både B2B og B2C, selvom det er nu primært B2C. Det er meget  
60 online markedsføring, også offline. Det er medieplanlægning. Mine arbejdsopgaver er meget  
61 overordnet en kombination af at jeg sidder med noget meget strategisk arbejde. Det er mig der  
62 ligesom lægger en 2020 plan for vores markedsføring i det hele taget. Sidder med budget og skal  
63 allokere derfra. Og så sidder jeg også, det er så forholdsvis nyt, jeg startede ud som Brand Manager,  
64 nu har jeg så fået det her Nordic på for nogle måneder siden, som så gør at jeg har ansvar for også at  
65 skulle strømline nogle af vores kampagne initiativer på tværs af de nordiske lande, så vi kører nogle  
66 kampagner. Men altså i virkeligheden er det ekstremt meget projektledelse. Jeg sidder også med nogle  
67 ting hands-on, nu har jeg godt nok en studentermedhjælper, men ikke desto mindre sidder jeg da

68 alligevel nogen gange og kan sende et nyhedsbrev ud. Så man kan jo godt sidde og lave nogle af de  
69 her ting, sidde og korrekturlæse nogle brochure tekster og sådan noget. Så hvis der er noget vi ikke  
70 vælger at outsource til bureauer, nå men så kan jeg jo sidde og gøre det. Det kan der jo være forskellige  
71 grunde til at man vurderer at det giver mening i den situation. Men helt overordnet sidder jeg meget  
72 med noget projektledelse, hvor man så sidder og outsourcer lidt til bureauer og så er man den der lige  
73 som står for at have det klare overblik og plan for de forskellige initiativer man kører, om det så er  
74 kampagner, lead generering, nyhedsbrev alt sådan noget der.

75 **Ja okay. Det var egentlig nogen af de fakta ting vi lige skulle starte med. Så nu går vi lidt mere over**  
76 **i motivationsdelen. Til at starte med skal vi høre, når du udfører nogen af de her arbejdsopgaver**  
77 **som du også nævner, hvad er det så der motiverer dig til at gøre det?**

78 Jeg er egentlig enormt glad for mange af mine arbejdsopgaver, så der er nok en eller anden almen  
79 interesse i opgaverne, fra min side i hvert fald. Jeg har en eller anden nysgerrighed omkring, hvordan  
80 man kan optimere tiltagene hele tiden. Da jeg startede i 18, så gå ind og se hvad bliver der kørt nu og  
81 hvordan kan vi gøre det bedre. Så jeg tror egentlig at meget af det bunder i sådan en eller anden  
82 oprigtig interesse i det fag man så sidder inden for. Og derudover så handler det jo også om at man  
83 kan på et eller andet niveau synes at de produkter man sidder med er spændende. Altså varme og  
84 energi produkter var da ikke noget jeg regnede med at skulle ud og sidde med, for det var jo ikke noget  
85 jeg vidste noget om. Altså det er jo sådan noget som varmepumper og det er jo egentlig primært  
86 ingeniøruddannede og VVS'ere som kender til det. Det er jo meget langt fra mit fag. Men jeg kunne  
87 godt mærke meget hurtigt egentlig, at jeg synes det var fedt at det var nogle lidt komplicerede  
88 produkter frem for, hvis jeg skulle sidde i Pandora for eksempel. Ikke at det ikke også er komplicerede  
89 produkter på et andet niveau. Men at det var en udfordring for mig at forstå det, forstå teknikken bag  
90 det. Men så også især det her med, at det handlede om bæredygtighed ikke. Altså når man snakker  
91 om varme og energi, at det vi så promoverer det er energieffektive løsninger ikke. Det er også noget  
92 der ligesom fylder et basalt behov for mennesker. Altså nu er vi jo midt i corona ikke, og der er det  
93 altså også meget rart på en eller anden måde, at det man arbejder med det er noget der er nødvendigt.  
94 Det er en kritisk funktion, på den måde at folk har brug for varmt vand. Både på hospitaler og almen  
95 privatforbrugere har brug for varmt vand. Og det er det produkt vi leverer, det er varme og varmt  
96 vand. Så jeg tror egentlig at jeg fandt en motivation både i den interesse som jeg godt vidste jeg havde  
97 i faget, en eller anden glæde i at nu har man siddet og arbejdet med det på studiet og så komme ud  
98 og rent faktisk kunne prøve nogle ting af selv. Se hvordan virker det. Og så den her med bæredygtighed  
99 oveni vil jeg sige. Det kunne jeg mærke i hvert fald.

100 **Så bæredygtigheden er også i forhold til at du kan se at dit arbejde også udadtil gør noget?**

101 Ja, lige præcis ikke. **Altså man føler en eller anden form for stolthed over det**, altså selvom.. Der er  
102 nogen der nogle gange griner, der er nok ikke så mange som kender mig der nok lige regnede med at  
103 jeg skulle ud og sidde med det. **Men ja altså jeg kan da godt mærke at jeg har en eller anden stolthed**  
104 **omkring at det er det jeg prakker på folk.** For når man arbejder med marketing så er det jo alt muligt  
105 **man kan komme ud og prøve at få folk til at købe.** Og der har jeg det altså meget fint med at det jeg  
106 **prakker på folk er noget som gør deres liv nemmere og som er essentielt for deres helbred.** At  
107 **produkterne også er miljøvenlige, i hvert fald de fleste af dem.** Det er bare en bonus synes jeg.

108 **Har du tænkt over hvorfor du egentlig bliver motiveret af de her ting du nævner? Hvad der kan**  
109 **skyldes det?**

110 **Jamen jeg tror da at det er en eller anden følelse af at man kan identificere sig med det.** At man kan  
111 **stå inde for det.** Det er skægt fordi nu nævnte jeg det jo lidt før, men faktisk den der reaktion du kan  
112 **få fra andre, når man fortæller hvad det er man laver.** Det tror jeg præger folk i meget høj grad. Ikke  
113 **kun mig.** Så er der måske nogen der er mere bevidste om end andre. Men det er noget jeg er bevidst  
114 **om, at det påvirker mig da.** **At den reaktion man får fra folk og den følelse man i virkeligheden har når**  
115 **man selv siger det.** Så er det svært at vide hvad der kommer først. Den følelse man selv har når man  
116 fortæller folk om ens arbejde påvirker selvfølgelig også deres reaktion ikke. Det er selvfølgelig en  
117 dynamik. Men det er egentlig noget der fylder meget. Garanteret på samme måde som i kender det  
118 med at skulle ud at fortælle at i læser på CBS. Altså hvilken følelse har man omkring det og nu sidder i  
119 og skriver speciale, altså hvilken følelse har man omkring det når i fortæller om det. **Sådan er det**  
120 **egentlig også når man kommer ud og fortæller hvilken virksomhed man arbejder i, hvad det er for**  
121 **nogle ting man sidder med og hvilke produkter man så promoverer i mit tilfælde ikke.** Det fylder  
122 **meget.** **Jeg tror det er ens egen identitet, det påvirker ekstremt meget.**

123 **Nu nævner du også at noget af det der motiverer dig er det her optimering af tiltag og de**  
124 **komplerede produkter og så videre. Kan du uddybe lidt omkring hvad det er ved det der motiverer**  
125 **dig og hvorfor?**

126 **Det tror jeg meget er min personlige profil i virkeligheden.** Det har jeg også fundet meget ud af efter  
127 **jeg er kommet ud på arbejdsmarkedet.** **Jeg søger naturligt optimering og det er både på godt og ondt,**  
128 **når man udfordrer status quo.** Og man kan jo godt risikere at komme galt afsted, når man så laver  
129 nogle nye initiativer og de så ikke virker. Nu er det heldigvis primært ikke gået sådan, det går heldigvis  
130 rigtig godt i mine resultater. Det er bare sådan, jeg kan slet ikke lade være med det. **Hvis jeg skulle**  
131 **være ansat et sted, hvor jeg ikke havde det frirum, jamen så ville det virkelig tage på min motivation,**  
132 **fordi det er så naturligt for min naturlige profil at gå ind og gøre det der.** **Og det er også i virkeligheden**  
133 **derfor, at jeg er glad for mine arbejdsopgaver.** Det er jo det der med at jeg gerne hele tiden vil have  
134 **en udvikling i det, det er der også en vis mulighed for,** **men også bare det der med at det matcher**

135 virkelig ens person. Jeg kan godt lide at være den der har et overblik, jeg kan godt lide at være den der  
136 planlægger og outsourcer og netop kan følge op på initiativerne og på den måde så har jeg bare været  
137 rigtig heldig egentlig at få en rolle, som matchede min profil. Jeg tror helt sikkert der er nogen som  
138 ville hade det. Som ville hade at skulle ud i en rolle, hvor det var dem der skulle have et overblik. At  
139 have den der at skulle sidde og planlægge og følge op og sådan noget. Men jeg kan virkelig godt lide  
140 det. Og man kan tydeligt mærke, jeg kan også mærke på mine medstuderende at det fylder meget, at  
141 man kommer ud i en rolle, hvor det matcher det der motiverer en personligt. Der vil jo være nogen  
142 som elsker bare at sidde og være ultra detaljeorienteret hele tiden ikke. Og jeg kan godt sætte mig  
143 ned og være detaljeorienteret, ellers kunne jeg heller ikke lave det jeg laver vel. Men jeg skulle bare  
144 ikke sidde og rette, det ved jeg ikke, nogen ting igennem hele dagen lang altså. Så det er bare så  
145 forskelligt. Hvad der lige matcher en.

146 **Kan du sige noget om, hvad du tænker de ideelle forhold vil være for dig i forhold til at nu nævner**  
147 **du at have den her frihed til at arbejde med at optimere og selv komme med nogle løsninger og så**  
148 **videre, kan du uddybe hvad er det optimale for dig i den optik. Altså hvordan kan du få lov at gøre**  
149 **det, hvis du forstår hvad det er jeg mener?**

150 Altså du tænker i forhold til hvad det er jeg allerede gør i forhold til at udvikle mine opgaver eller er  
151 det også sådan fremtidigt du tænker? For eksempel ja er det ens rolle decideret bliver opgraderet ikke.  
152 Altså at man ser en vis karriereudvikling eller er det mere i form af ens opgaveudvikling og udvikling?  
153 **Altså det er egentlig mest i forhold til at du nævner den her frihed du har til de her optimeringsting.**  
154 **Hvad gør din leder og virksomheden for at du kan få den her frihed? Så hvad er de optimale forhold**  
155 **for at det kan lykkes for dig?**

156 Ja, jamen det tror jeg er meget afhængigt at min leder egentlig. Altså der er helt sikkert nogle ting jeg  
157 ville gøre anderledes. Jeg synes ikke han er en perfekt leder, det er der nok meget få medarbejdere,  
158 der synes om deres ledere. Men han matcher mig meget fint på den måde, at han lige som gerne vil  
159 have at man er selvkørende. Det er ekstremt hårdt. Det er sindssygt hårdt. Der har været flere i mit  
160 team, der har været stoppet fordi de har været meget utilfredse med det. Så det er igen sådan noget  
161 der kan skille vandene ikke. Men det matcher mig nogenlunde vil jeg sige. Netop fordi det giver mig  
162 friheden til at udvikle mine opgaver. Men det er jo igen en balancegang. Altså i virkeligheden i forhold  
163 til at jeg var nyuddannet og kom ud i en ret stor stilling i forhold til at jeg var nyuddannet, så vil jeg  
164 nok vove at påstå at det tangerede lidt til at være en lille smule uansvarligt at sætte mig til at være så  
165 selvkørende som jeg var. Også fordi der var andre i afdelingen som gik ned med stress, men jeg kunne  
166 så godt holde til det.

167 **Men kan det så også godt blive for meget med det her frihed og være selvkørende?**

168 Ja det kan det jo. Altså det kan det jo. Fordi det er jo sådan en eller anden igen, jeg tror det varierer  
169 meget fra person til person, men jeg kan godt lide det. Netop fordi jeg finder den her glæde i, at jeg  
170 så kan udvikle det. Men det ville jeg jo også godt kunne gøre, selvom han var lidt mere inde over. Men  
171 altså, hvis alternativet var micro managing, så vil jeg da helt klart hellere have det her. At der netop er  
172 en frihed og tillid til at man løser opgaverne ikke. Men det kan også godt være for meget ikke. Jeg tror  
173 i hvert fald, det jeg fornemmer som nogle i mit team nogle gange kan savne, at man har en leder der  
174 så er lidt mere inde over nogle af opgaverne. Jeg tror det er en meget klassisk følelse. Man ved godt  
175 at man kan gå til sin leder og spørge om råd, men altså det kommer næsten til at tage længere tid at  
176 skulle sætte vedkommende ind i opgaverne ikke, end det ville gøre selv at løse opgaverne. Så det der  
177 med at man i virkeligheden godt kan have en leder som er så lidt inde over det man laver at det er lidt  
178 begrænset, hvad man får af support. Men igen altså for mit vedkommende har det været dejligt, altså  
179 det har været dejligt at det ikke har været micro managing og det er helt sikkert den positive side af  
180 det. Fordi det er jo også enormt dræbende, altså jeg var på et bureau, hvor jeg oplevede en  
181 projektleder som var ekstremt perfektionistisk, altså nu hviler jeg heldigvis forholdsvis meget i mine  
182 kompetencer og kom ud med nogle flotte resultater fra CBS så det var ikke noget der tog hårdt på mig  
183 vel, men det er altså heller ikke fedt at arbejde for en der er dybt kontrollerende og perfektionistisk  
184 og lige som, du ved hvis ikke man gør det 100% på den måde som ham eller hende lige har set det, så  
185 duer det bare ikke. Altså det er jo enormt dræbende. Men ja, jeg synes det positive ved det jeg har nu  
186 er netop at jeg selv kan udvikle mine opgaver såfremt at jeg løser det jeg er ansat til. Jeg ville jo heller  
187 ikke kunne gå ind og få det her større ansvar for at lave nordiske initiativer, hvis ikke det var fordi at  
188 det er lykkedes på det danske marked og det er gået godt, og jeg skal stadig kunne fortsætte med at  
189 gøre det samtidig også.

190 **Når nu du nævner de her fordele og ulemper ved begge ledelsesstile, hvad ville så være den perfekte**  
191 **balance for dig i forhold til at motivere dig?**

192 Den perfekte balance for mig ville være at man havde en nærmere leder, som havde lidt mere tid til  
193 at være involveret meget på overfladen, men alligevel være lidt mere involveret. Og der må man bare  
194 erkende at sådan som strukturen er i Bosch lige nu, så har jeg et indtryk af at man ligesom har  
195 forfremmet nogle mellemledere til at de fik en mere strategisk funktion og det er jo super fedt for  
196 dem. Det er det. Men der bliver ikke ansat en ny mellemleder og der kommer på en eller anden måde  
197 til at mangle noget der. Det gør der. For jeg tror at hvis man har en meget strategisk funktion og man  
198 skal have tid til at sidde og lægge den helt store marketingstrategi for hele norden, så er det samtidig  
199 svært også at skulle have sådan en mellemleder funktion. Det er det bare. Der vil jeg sige, at der var  
200 jeg først på et bureau, som var meget lille, men hvor der tror jeg, at de havde fat i noget forholdsvis  
201 godt ved, at de havde nogle direktører som netop stod for strategier og så videre og så havde man

ansat en chefkonsulent hed det så der, men det var i virkeligheden netop en mellemliderfunktion mellem direktørerne og de ansatte ikke. Hvor netop at det var så den her chefkonsulent/mellemlider, som gik ind og havde opfølgningssamtaler med de ansatte og sådan noget. Og det gav meget god mening, det fungerede på en eller anden måde meget godt for medarbejderne, den del af det i hvert fald. Og der tror jeg bare at det bliver et problem lige pludseligt. Fordi hvis man har nogle ledere som i virkeligheden har for mange hatte på, altså de har jo heller ikke ressourcer til det vel. Og det bliver også menneskeligt svært for dem tror jeg, fordi de netop skal have de her forskellige hatte på. Så der er noget der godt kan forsvinde lidt der. En eller anden frygt tror jeg også at der er blandt medarbejderne for at man ved at ens leder i virkeligheden har for travlt til at man har tid til at tage fat i dem. Det skal man selvfølgelig bare gøre alligevel. Nu har jeg ikke nævnt det tidligere, men jeg tror også at jeg nærmest tager det for givet fordi det er der jo så mange motivationsundersøgelser der viser, at medarbejdere i dag ønsker enormt meget feedback og hvis du har nogle mellemledere som ikke har tid til det fordi de i virkeligheden ikke kun er mellemledere men også sidder på et højere ledelsesniveau, jamen så er der ikke tid til den der feedback, fordi de er dårligt involveret i opgaverne. Altså man kan jo godt mærke at det vil de gerne være, men det bliver på sådan en lidt mærkelig måde. Det er egentlig enormt svært lige at sætte ord på. Men det er det her med at man som medarbejder ved at man kan gå hen til sin leder og få noget hjælp og få noget sparring, men samtidig så er de bare så lidt inde i det, at i virkeligheden hvad skal man så bruge det til. Så kan man få et råd, hvor man tænker det var da godt nok helt ved siden af. Altså sådan er det ikke altid vel. Vi er jo også mennesker, og det er i virkeligheden også rigtig meget at forvente som medarbejder, at man bare kan gå hen og spørge nogle mennesker som overhovedet ikke sidder med det her ikke. Fordi de ikke er inde over det man sidder og laver.

**Så det optimale for dig i forhold til din leder ville måske være at vedkommende havde lidt bedre indsigt i dine opgaver så du på den måde bedre kunne få noget sparring omkring dem eller hvordan?**

Ja altså jeg tror i hvert fald at det kunne være rart med en leder, som havde mere tid. Det er selvfølgelig dyrt for en virksomhed, hvis det skal være organisationsstrukturen, men jeg tror bare at det i hvert fald som det er lige nu for os i norden, der fornemmer jeg sådan lidt blandt nogle af mine kollegaer også at der kunne man godt nok, det er som om at de ledere der er bliver forfremmet hele tiden, men der kommer ikke nogen til at komme og erstatte dem længere nede i hierarkiet. Og altså det er jo fedt fordi det viser at Bosch de netop gør noget for karriereudvikling og sådan noget, på den måde er det fedt. Men det går jo ud over de opgaver de så stadig skal sidde med samtidig med at de rykkes højere og højere op. Fordi sådan noget med medarbejdersamtaler og hele den her administrative del med at være leder. Det tager jo meget tid. Altså det er ikke noget jeg selv har prøvet, men det tager jo meget tid. Og fordi jeg er som jeg er så har jeg det personligt fint med at det er mig der sidder med et overblik

236 og jeg har en studentermedhjælper som jeg uddeler til og jeg uddeler til bureauer og sådan noget. Så  
237 på den måde er det ikke kritisk for mig vel, men jeg kan jo godt mærke på nogle andre at de er mere  
238 afhængige af at få den der sparring og det er noget der påvirker motivationen meget for dem ikke.

239 **Og hvordan i forhold til dig og den her sparring, ville det være mest ideelt for dig at du følte du**  
240 **havde mulighed for at komme til din leder og få den her sparring eller ville du i højere grad motiveres**  
241 **af at det er din leder selv som kommer til dig og giver dig noget løbende feedback, sparring eller**  
242 **opmærksomhed. Hvad ville ligesom være det mest motiverende for dig i forhold til den her**  
243 **feedback?**

244 Jeg har lyst til at sige en kombination. Jeg synes, at det er enormt vigtigt for mig at vide at jeg selv kan  
245 tage kontakten. Og det er bestemt også noget jeg gør og det giver heller ikke mening for mig, hvis jeg  
246 skulle have en leder, hvor jeg nærmest skulle sidde og vente på at han eller hende ville komme hen til  
247 mig for at høre hvordan det gik med noget. Så det ville være vigtigt for mig helt sikkert at kunne gå  
248 hen til min leder. Men altså det der med at få positiv feedback også på noget af det man laver. Det  
249 betyder sgu noget. Det betyder meget for mig vil jeg sige. Og det kunne jeg helt sikkert godt tænke  
250 mig mere af. Nu er jeg meget resultatorienteret og jeg sidder så heldigvis og laver noget, hvor jeg kan  
251 følge resultaterne og det giver jo mig enormt meget tilfredsstillelse fordi jeg er som jeg er, hvor jeg  
252 kan se jamen det går super godt med de ting, de KPI'er jeg sidder med og netop kan se at de initiativer  
253 jeg laver jamen de optimerer resultaterne og gør at vi hele tiden bliver bedre og bedre. Og det giver  
254 mig rigtig meget. Men altså det der skulderklap ikke, det skal man bare ikke undervurdere. Og et  
255 skulderklap kan jo komme i mange former skulle jeg til at sige. For det bed jeg da også mærke i, i jeres  
256 spørgeskema at i netop stillede nogle forskellige ting op. Der var jo for eksempel løn, hvor meget løn  
257 fylder og det kan jo også godt være et skulderklap på en eller anden måde. Det er jo også en måde at  
258 man som medarbejder føler sig værdsat på. Det er jo, hvis man får en lønstigning. Hos Bosch der kører  
259 man også med bonusordninger og sådan noget. Og før jeg startede var den bonus holdt op på ens  
260 individuelle performance. Det gør man ikke længere. Nu er det faktisk en meget solidarisk  
261 bonusordning må man sige. Og det kan jeg sagtens se en masse fordele i. At man ikke sidder der og  
262 bliver mega ego centreret omkring sine egne KPI'er fordi man gerne vil have den bonus og sådan noget,  
263 men at man tænker lidt mere som et team. Det tror jeg er rigtig fint. Men der er bare et eller andet  
264 ved, hvornår er det man får det der, også økonomiske, skulderklap. Fordi når mange af de andre ting  
265 er på plads i forhold til motivation, som jeg føler de er for mig for eksempel. Jamen jeg kan godt lide  
266 mine arbejdsopgaver, jeg var også ekstremt motiveret fra start også fordi jeg kom ud som nyuddannet,  
267 jeg følte virkelig at de lidt tog en chance med mig fordi jeg søgte egentlig et graduate program ude  
268 hos dem og blev testet en masse og fik ikke graduate programmet men fik i stedet en rolle som brand  
269 manager. Og ærligt talt, der er selvfølgelig fordele og ulemper, men altså det er ikke en stilling man



270 normalt får med mindre man har fem års erfaring vel, men altså det var jeg da sindssygt glad for at de  
271 netop tænkte at det var jeg moden til og det kunne jeg godt magte. Og jeg fik også en rigtig flot startløn  
272 i forhold til at være nyuddannet. Så det fyldte meget i mig det der, det må jeg erkende. Og der blev  
273 lagt enormt meget fokus på karriereudvikling og det hele. Og det kunne jeg godt mærke, at det fyldte  
274 enormt meget i mig. Det fyldte også enormt meget i mig, at det var en international virksomhed, så  
275 det var lige som om alle de der ting de var på plads. Og det er så skægt, fordi så tror jeg bare at så  
276 begynder man at lægge mærke til nogle af de andre ting, fordi så har man de der ting på plads. Jeg vil  
277 så sige sådan her at efter to år der er Bosch bare anderledes end for eksempel nogle af de der  
278 konsulentvirksomhed som jeg har nogle venner der sidder i, i form af sådan noget som løn. Og altså  
279 jeg ved ikke om, der er garanteret nogen som ikke har den samme forventning til det, men altså hvis  
280 man kommer ud og er ambitiøs CBS studerende, så tror jeg at man forestiller sig en eller anden form  
281 for progression både i ens karriere i form af opgaver, men også i form af løn ikke. Der er sådan noget  
282 som lønforhandling for eksempel det undrede mig meget da jeg startede, at man ikke havde det i  
283 højere grad. Og det er igen det der med at der er gode og dårlige ting ved det altså. Men altså det er  
284 jo noget der fylder noget. Det må man jo bare erkende. At man føler at man får en god løn, at man  
285 netop får det her skulderklap, både i form af løn og i form af feedback også, at man får nogle positive  
286 udmeldinger ikke. Men det er ligesom om at det skal også lidt hænge sammen. Altså jeg må erkende  
287 også sådan som jeg er, at det er sgu heller ikke nok for mig, hvis jeg bare sad et sted og fik at vide "ej  
288 hvor er det bare godt det du laver, ej hvor er det bare godt. Vi kan desværre ikke give dig mere i løn"  
289 eller sådan noget. Det er som om at det for mig kommer det til at blive sådan en lille smule hult på en  
290 måde. Altså penge er ikke alt, men altså jeg er 30 nu, og du ved der er jo også bare nogle ting man  
291 gerne vil have i sit liv og der betyder penge bare noget, ikke.

292 **Og nu nævner du også den her forfremmelse du har fået, er det også noget der har været**  
293 **motiverende for dig og hvad er det så ved den der har været motiverende?**

294 Jamen det har den helt sikkert. Altså jeg kan rigtig godt lide internationale projekter. Og der er min  
295 leder rigtig sød til at give mig lov til også at prioritere den type opgaver. Netop også at facilitere den  
296 her udvikling i mine opgaver i virkeligheden, for det skal man jo heller ikke bare tage for givet. Det er  
297 ikke alle ledere der ville gøre det vel. At det betyder rigtig meget for mig, fordi sådan noget synes jeg  
298 bare er interessant. Det synes jeg også var interessant før jeg studerede. Altså der er sådan en eller  
299 anden enorm kompleksitet i, at skulle arbejde på tværs af kulturer ikke og det betyder rigtig meget for  
300 mig. Altså projektledelse bliver bare pludselig noget andet. Selvfølgelig er det stadig de samme  
301 faktorer som spiller ind og man har nogle grundregler og sådan noget. Men det er bare nødvendigt at  
302 tage enormt højde for det i sin kommunikation ikke. Og også bare i forhold til så at skulle lave nogle  
303 kampagner, det materiale man skal lave, det bliver jo lige pludselig meget mere kompliceret at skulle

304 finde noget materiale, som du kan bruge i forskellige lande. Altså selv i norden, hvor man tænker når  
305 men vi er da sådan nogenlunde strømlinet kulturelt ikke, men altså der er jo forskel på Sverige og  
306 Danmark og Norge og Finland, og det kan man jo netop også se her, hvordan bliver det håndteret med  
307 corona, altså meget tragisk. Det viser det bare og det er i hvert fald en kompleksitet, som jeg enormt  
308 godt kan lide og **det betyder rigtig meget for mig at min leder ligesom har givet mig den mulighed at**  
309 **bygge lidt oven på der ikke.**

310 **Nu snakker vi meget i forhold til, hvad din leder kan gøre for din motivation, men har du også nogle**  
311 **forventninger til hvad HR og selve organisationen kan gøre for dig i forhold til motivationen?**

312 Jeg tror i virkeligheden rigtig meget af det starter hos HR fordi nu synes jeg selv at jeg har et udmærket  
313 forhold til HR netop i forhold til at jeg i det der graduate program blev interviewet af HR og har netop  
314 snakket med flere af dem fra HR end hvad en normal ansat ville gøre. Jeg tror jeg er blevet interviewet  
315 af tre forskellige og hvis det var en normal ansættelse, så ville det kun være en. Så jeg har haft lidt  
316 mere berøringsflade med HR, men jeg tror også bare at rigtig meget af det man oplever fra ens leders  
317 side af, altså selvfølgelig er ledere individuelle, men det er jo også, altså et pres lyder sådan lidt  
318 negativt, men nu siger jeg et pres alligevel, et pres de ligesom oplever fra HR. Altså de udmeldinger  
319 HR kommer med vil påvirke ledelsen. Hvis HR for eksempel, nu er det ikke kun HR der bestemmer det,  
320 det er jo også topledelsen, men hvis HR for eksempel formår at have den her balancegang mellem at  
321 varetage virksomhedens interesse mest af alt, men samtidig også lidt varetage medarbejdernes  
322 interesser. Men altså de går ind og påvirker kulturen på en vis måde ikke. Det bliver sådan enormt  
323 flyvsk det jeg sidder og siger lige nu, men hvordan skal jeg konkretisere det. For eksempel sådan noget  
324 med organisationskulturen hos os, der er mange der har startet deres karriere som håndværkere,  
325 vores kunder flere af dem i hvert fald er håndværkere, det kan give en lidt anderledes tone hos os end  
326 hvad man oplever hos Mærsk ikke, på trods af at det også er en shippingvirksomhed. Men altså det  
327 var lige sådan noget jeg skulle vende mig til da jeg startede, at tonen hos os den var fandeme grov. Jeg  
328 er egentlig en person som selv bander lidt og sådan noget, det lyder måske ikke så pænt, men der blev  
329 virkelig talt grimt om kvinder. Det var helt vildt. Nogle eksempler, hvor man sådan kom hjem med det  
330 og bare tænkte det var da helt vildt. Elever der godt nok sådan for sjov ikke, men hvor man kunne  
331 sidde og joke nede i kantinen, at elever det var vandrepokaler og sådan noget, altså sådan noget helt  
332 vanvittigt ikke. **Og der betyder det jo bare rigtigt meget at man har en HR, som medarbejderne kan gå**  
333 **til og fortælle er det sådan her man skal forvente det er hos os eller hvad tænker i om det.** Og så i de  
334 i så fald kan gå ind og sige det her er ikke den type virksomhed, hvor man skal forvente det, selvom vi  
335 arbejder med håndværkere og vi er nede på jorden, så er det ikke sådan at man skal være så politisk  
336 ukorrekt, at man kan sidde og udstille andre kvindelige medarbejdere og sådan noget. **Og det betyder**  
337 **jo bare ekstremt meget at man har en HR afdeling, som på den måde kan gå ind og påvirke kulturen.**

338 Det bliver som regel nok via lederne vil jeg vove at påstå, men det kan også være via medarbejdere.  
339 Altså jeg er den eneste CBS'er i vores afdeling og derfor, altså jeg ved ikke om det er derfor, men jeg  
340 havde i hvert fald ikke, altså jeg synes i hvert fald at jeg kom fra lidt mere corporate miljø end det jeg  
341 ligesom kom ind i og derfor var jeg måske lidt mere opmærksom på det her med tonen, også markant  
342 mere opmærksom på det end lederne i min afdeling. Jeg oplevede, hvis jeg skal være helt ærlig, at det  
343 var lederne som især sagde det og her for nylig stod en leder og sagde til et afdelingsmøde, at mænd  
344 jo ikke burde holde barsel, hvor man bare tænker "Hvad?" altså man ved jo godt at der selvfølgelig er  
345 mange af den lidt ældre generation ude på arbejdsmarkedet, som har den holdning, men der sitrer  
346 det helt vildt i mig, for det kan man simpelthen ikke sige, hvis man er leder. Det kan man simpelthen  
347 ikke tillade sig vel. Altså folk er forskellige og man ved godt at den der holdning eksisterer, men det  
348 kan man fandeme ikke stå og joke med, at du ved så bliver det jo sådan lidt pakket ind i at det er jo for  
349 sjov. Altså gu er det jo ej for sjov altså. Og der gik jeg for eksempel til HR og sagde det. Og der er det  
350 jo enormt vigtigt, altså det er jo ledelsen, der står der og er med til at skabe en eller anden tone som  
351 påvirker kulturen enormt meget, at man så kan gå til HR og sige "hey er det sådan her det er eller  
352 hvad, fordi det var ikke sådan jeg lige havde forstået det". Og så kan HR jo tage affære og sige "nej det  
353 er det sgu ikke, vi går ind og tager fat i vedkommende og lige snakker med ham". Så jeg tror at HR kan  
354 virkelig spille en stor rolle i det her med, hvordan man påvirker kulturen ikke.

355 **Okay, ja og føler sig godt tilpas på sin arbejdsplads til daglig?**

356 Ja altså på en eller anden måde så bliver organisationskultur altså det kan godt blive lidt abstrakt ikke,  
357 men motivation er bare så knyttet op på det på alle mulige måder.

358 **Kan du uddybe hvordan du tænker det er koblet?**

359 Altså nu har jeg snakket, for at konkretisere det meget, så har jeg snakket meget om ledere for  
360 eksempel men altså ledelse i en organisation er jo knyttet enormt tæt op af kulturen vil jeg mene.  
361 Selvfølgelig kan der være nogle ledere som så har lidt svært ved at følge med i noget af den  
362 kulturudvikling som HR ønsker at sætte i gang. Men det er igen det der med at det hænger bare  
363 sammen. Altså det kan påvirke en ekstremt meget bare hvordan tonen er. Det kan også fylde meget i  
364 ens motivation. Det der med at man er glad for at tage på arbejde i virkeligheden. Der havde jeg nok i  
365 ret lang tid i starten, det var egentlig også noget jeg var forholdsvis åben om så det tør jeg godt sige i  
366 interviewet også, at i lang tid i starten der må jeg erkende at der var det godt nok mine arbejdsopgaver  
367 som gjorde at jeg var glad for mit arbejde og jeg var motiveret for at gå på arbejde. Det var ikke tonen,  
368 det var ikke det sociale, det var ikke kulturen, fordi det kan jo godt være at man har nogle kollegaer  
369 man godt kan lide at snakke med, men det her med bare ikke at kunne identificere sig med hvordan  
370 der bliver snakket om folk. Altså der er sådan et eller andet menneskeligt i en ikke der bare kan føle  
371 sig malplaceret tror jeg i virkeligheden. Altså føle sig malplaceret i forhold til det her kan jeg slet ikke

372 matche og det er sådan en eller anden enormt uhåndgribelig ting ikke. Men det betyder meget for ens  
373 arbejdsglæde og ens kollegaer og sådan noget. Det gør det da. Der tror jeg bare igen at der kan HR  
374 altså godt gå ind og påvirke det. I hvert fald hvis det fordi altså i ekstreme tilfælde at der er mobning  
375 på arbejdsplads, det hører man jo finder sted. Altså nu er det ikke noget jeg vil mene vi har i mit team,  
376 men jeg har da hørt noget om at der skulle være det i et andet team, men det er overhovedet ikke  
377 noget jeg er involveret i. Altså jeg er som person at jeg har ikke et problem med at skulle gå ind til HR  
378 og sige, at der er det her, men igen hvis det ikke er noget jeg rigtig ved noget om, hvis bare at det er  
379 fordi at man lidt hører et eller andet, hvad er det så jeg skal gå hen og sige til HR. Men hvis man er et  
380 sted, hvor der er en så hård tone, at nogen i hvert fald kan føle det som voksenmobning, så er det jo  
381 kritisk for motivationen må man sige og for vedkommendes ve og vel.

382 **Nu nævner du netop det her med at sociale, kollegaer og så videre. Er det mest noget du oplever,**  
383 **hvis der netop ikke er der og hvis der måske er noget mobning og så videre, at det bliver**  
384 **demotiverende eller er det mest noget som, hvis det er netop er der, at det også er noget der er**  
385 **motiverende for dig?**

386 Ja, altså det er det helt sikkert. Under studiet for eksempel der skrev jeg nærmest kun opgaver  
387 sammen med veninder. Det synes jeg sagtens kan fungere sådan noget. Jeg synes egentlig også at  
388 resultatet kun blev bedre af det. Altså selvfølgelig har man jo så nogle konflikter og sådan noget, men  
389 ja jeg kan rigtig godt lide det her med at man har en venskabelig relation til dem man også arbejder  
390 sammen med. Og det er også en feedback jeg får fra bureauerne og det fortæller da bare mig, at det  
391 netop er vigtigt for mig. Og så kan man sige, at det ikke engang er noget jeg rigtig tænker over  
392 nødvendigvis. Altså det bureau jeg bruger mest for eksempel, når men der kan vi da også sidde og  
393 snakke om hvordan det går, altså selvfølgelig ikke noget de så tager penge for. Men på en eller anden  
394 måde så gør det bare samarbejdet bedre og det samme er jo også gældende for ens kollegaer. Og der  
395 vil jeg sige at der har jeg da især et par kollegaer som jeg kommer godt ud af det med, også fordi de  
396 især er nogenlunde jævnaldrende og det er jo dejligt. Det er da dejligt. Men altså jeg ved ikke. Altså  
397 det er jo ikke noget der bare skal ske af sig selv, men det kan også være svært at prøve at fremtvinge  
398 et socialt bånd med sine kollegaer. Altså jeg synes at jeg da arbejder udmærket sammen med de fleste  
399 ikke, men det der med at hvis man ligesom skal føle sig presset til at deltage i sociale arrangementer  
400 efter arbejde, og altså det er jo ikke alle der har lyst til det ligesom. Og altså det siger jo nok noget om,  
401 hvor glade man er for at være sammen, altså hvis man ikke har lyst til at ses privat altså. Det gør det  
402 da nok. Jeg tror at jeg har det meget sådan at der især er et par stykker jeg kommer godt ud af det  
403 med. Og jeg kan da godt mærke at jeg synes, da det er meget hyggeligt, hvis jeg godt ved at jeg skal  
404 arbejde meget sammen med dem eller et eller andet. Det kan godt betyde noget for min motivation.  
405 På samme måde kan det også betyde noget for min motivation, hvis jeg ved at jeg skal have nogle

406 lange møder, med nogen jeg har svært ved at arbejde sammen med. Så det betyder meget. Men det  
407 er bare svært det der med, det har jeg vitterligt ikke en løsning på, det tror jeg sgu er svært som leder  
408 at hvad gør man så netop, hvis det er at det bare ikke lige klikker vel. Der har man jo som medarbejder  
409 og som et voksent menneske et ansvar for at man får det til at fungere professionelt. Men hvis ikke  
410 man sådan klikker socialt og privat i virkeligheden, så er det jo svært at fremtvinge.

411 **Nogle af de ting du har nævnt her nu med sociale relationer og dine arbejdsopgaver motiverer dig.**  
412 **Er det noget som har ændret sig igennem de år du har været på arbejdsmarkedet eller er det det**  
413 **samme du er blevet motiveret af gennem alle årene?**

414 Jeg tror egentlig at da jeg var yngre, der tænkte jeg nok at det sociale betød lidt mere. Og så fandt jeg  
415 nok ud af ved at være på bureau, at jeg havde egentlig ikke et behov for at sidde sammen med folk  
416 som havde samme baggrund som mig selv. Det synes jeg faktisk ikke nødvendigvis var det fedeste for  
417 mig. Det er der jo mange der elsker og især når man kommer ud som nyuddannet og sådan noget. Min  
418 point med det er at jeg tror at på bureauer, det har i hvert fald lidt det ry, at der har man et andet  
419 socialt fællesskab, man er gerne lidt mere jævnaldrende. Man har den samme professionelle  
420 baggrund, man er i hvert fald inden for nogenlunde det samme fag, så man har måske naturligt lidt  
421 mere tilfælles og sådan noget. Er rigtig meget sammen. Og det troede jeg nok tiltrak mig mere end  
422 det så i virkeligheden gjorde. Altså jeg kunne godt mærke at når jeg så var der, så savnede jeg faktisk  
423 lidt den der diversitet, som det jo også er. Altså selvom det ikke er international i lige min afdeling, så  
424 skaber det da stadig en eller anden diversitet at folk kommer forskellige professionelle baggrund og  
425 folk har forskellig alder. Det gør også bare at det er lidt sværere med det socialt. Jeg kan godt snakke  
426 med nogen der er 50 år, selvfølgelig kan jeg det og selvfølgelig kan jeg arbejde sammen med dem. Der  
427 er også nogen man klikker super godt med selvom de er 60 måske. Jeg håber i forstår hvad jeg mener.  
428 Men der er bare nogle ting, man har ikke nødvendigvis de samme berøringsflader, man har ikke de  
429 samme ting til fælles og det gør det nok lidt sværere sådan socialt ikke. Men igen, jeg blev egentlig lidt  
430 overrasket over at jeg godt kunne mærke at ved at være på bureau altså savnet for diversitet betød  
431 egentlig mere end det sociale man så havde på bureauet i virkeligheden.

432 **Hvorfor tror du så at det sociale betyder mindre nu end det gjorde for de der tre år siden?**

433 Jeg tror også det er i forhold til en eller anden læringsproces i forhold til hvad er det der betyder noget  
434 for mig. Altså igen jeg tror at det betyder enormt meget for mig at få forskellige input for at kunne  
435 udvikle og optimere og det er i hvert fald nok bare den oplevelse jeg har, at det får jeg i højere grad  
436 hvis jeg er i et diversit miljø. Folk kommer jo med forskellige input, hvis man er forskellige, så man er  
437 ikke lige så strømlinet og det kan jeg egentlig meget godt lide. Det er nok bare noget jeg har lært at  
438 det betyder mere for mig. Jeg tror også at der er et eller andet med at man bare bliver ældre ikke. Og  
439 så betyder det måske bare mindre. Altså i og med nu er jeg forlovet for eksempel og det kan godt være

440 at jeg ikke har børn vel, men altså hvis jeg havde børn, så tror jeg også bare, jeg ved ikke om man lidt  
441 for stillet det der sociale behov og man måske i virkeligheden bare, når man arbejder så arbejder man.  
442 Det er i hvert fald lidt den oplevelse man kan have om nogen. Altså det er ikke rigtig det jeg  
443 identificerer mig selv med. Altså det fylder meget i mig at være glad for mit arbejde. Altså det der med  
444 at man bare tager på arbejde for at få sine penge, det ville jeg have det rigtig svært ved. Jeg tror nu  
445 alligevel, der er et eller andet om det, at for mange så daler behovet måske lidt.

446 **I takt med at der sker nogle andre ting i ens privatliv?**

447 Ja, det tror jeg.

448 **Okay ja. Her lidt afslutningsvis skal vi lige høre om, hvis du nu kunne ændre noget på din  
449 arbejdsplads for at øge din motivation, hvad skulle det så være?**

450 Ja altså, de materielle omgivelser. Det ved jeg så ikke om i ved, men det er jo så også i gang. Altså det  
451 betyder også bare noget. Nu ved jeg godt at det ikke er noget jeg har nævnt, men det er måske også  
452 fordi det er noget Bosch er ved at gøre noget ved. Nu ved jeg ikke om i har været derude på grund af  
453 alt det her corona, det havde i nok været ellers, men det ligner jo simpelthen noget der er løgn, det er  
454 jeg meget åben omkring internt også. Der er jo sådan et hegn rundt om bygningen, det er jo sådan en  
455 gammel betonbygning. Nu er det især slemt i den afdeling jeg sidder i. Det betyder bare noget, det  
456 kan virke sådan lidt fjollet, det kan jeg i hvert fald selv synes for når hvor er det dog bare forfængeligt  
457 og overfladisk at det skal fylde så meget, men det gør det bare. Fordi man går rundt i det der og tænker  
458 det er bare så gammelt og støvet og så kommer ens arbejdsplads bare til at virke gammelt og støvet  
459 på alle muligt niveauer, fordi det er det på et materielt niveau ikke. Man føler ikke at man er ansat i  
460 den her innovative virksomhed som Bosch gerne vil være, fordi man render rundt i sådan nogle  
461 omgivelser der. Og det betyder bare noget. Og helt sikkert jeg er en person det betyder meget for. Jeg  
462 har nogle kollegaer som jeg tror er lidt mere ligeglad. Men jeg er helt sikkert påvirket af æstetik og  
463 sådan noget og der synes jeg godt nok bare det er simpelthen, ja det er grimt. Det er virkelig grimt. Og  
464 det er bare gammelt, altså simpelthen så gammelt. Så er der nogen ting man har forsøgt at gøre lidt  
465 ved nogle af tingene og det er rigtig fint, men altså det bliver rigtig godt med noget nyt der og man  
466 lige som sørger for at de fysiske omgivelser også matcher medarbejdernes behov. For eksempel  
467 også sådan noget med at have et fordybelsesområde, at man har nogle små lokaler, hvor man lige kan  
468 gå ind og tage et Skype opkald. Det betyder bare noget. Det betyder også noget for ens helbred, du  
469 ved med indeklimaet og sådan noget ikke. At man kan sidde der og få ondt i hovedet. Det vil jeg sige,  
470 det er godt at det er noget af det de arbejder på. Derudover, ja det er sådan lidt og nu er det jo især  
471 hårde tider og så forventer folk det nok i mindre grad, men som jeg nævnte tidligere, at det  
472 overraskende mig meget at de havde den tilgang til løn som de har. Altså det her med at man ikke  
473 forhandler løn ud fra ens resultater. Det er jo bare noget man ligesom skal gøre op med sig selv. Men

474 jeg tror i hvert fald at hvis man gerne vil tiltrække nogle unge talenter, så betyder det altså noget, det  
475 gør det. Det er en forventning man har ikke. Og i dag skifter folk jo jobs hele tiden, i hvert fald i langt  
476 højere grad end hvad man har gjort før. Jeg kender så mange, så har de bare skiftet efter et år, efter  
477 halvandet år, efter to år. Det har jeg ikke gjort, fordi der er mange ting der gør at jeg er glad for at  
478 være i Bosch, som jeg også har givet udtryk for. Men det tror jeg bare er noget man skal tænke over,  
479 at det er altså en forventning man har. Det er ikke sådan at vi får dårlige lønninger overhovedet i  
480 Bosch, sådan er det slet ikke. Men der er bare et eller andet element i det her med lønforhandlinger  
481 og man stiger i takt med ens udvikling og sådan noget, som jeg tror at unge talenter og akademikere  
482 har en anden forventning om, end hvad fagudlærte de måske havde.

483 **Vi skal også lige høre det team som du sidder i, hvor mange sidder I der?**

484 Ja, lige nu under corona krisen sidder vi ikke så mange, men vi sidder ca. syv til ni, det er lidt afhængigt  
485 af lige nu har vi en ekstra elev og en svensk brand manager. Men jeg vil sige syv til ni under normale  
486 forhold.

487 **Og du har så ansvar for en studentermedhjælper i din stilling, har du ansvar for flere medarbejdere?**

488 Nej. Altså og når jeg siger ansvar, så er det sådan altså det er jo en aftale jeg har med min leder om at  
489 det er mig der giver hende opgaver og følger op med hende og er også med til hendes årlige MUS,  
490 som så hedder GPD hos os, det var jeg med til. Men det er stadig ham der er ansvarlig for løn, men  
491 det er mig der kører den daglige ledelse af hende kan man sige.

492 **Okay. Jamen har du nogle ekstra kommentarer eller pointer der skal med her afslutningsvis?**

493 Nej jeg vil bare sige at jeg synes i har gjort det meget godt med også at spørge ind og sådan. Det gør  
494 det meget forståeligt, hvor det er i gerne vil hen ad med opgaven. Nu har jeg efterhånden været med  
495 i forskellige interviews og det er meget forskelligt, hvor god man er til det som studerende tror jeg. Så  
496 det er bare lige en rigtig god ting, jeg tror i får langt mere ud af jeres interview ved netop i starten som  
497 i gjorde til lige at give tid til at lige forklare opgaven og sådan. Det er ret godt givet ud.

498 **Det er godt at høre tak. Men har du ellers nogle spørgsmål til os i forhold til specialet, interviewet  
499 eller noget andet?**

500 Nej det tænker jeg ikke. Jeg vil bare ønsker jer held og lykke med det.

501 **Tak skal du have og tusind tak for din tid.**

### Bilag 33. Interview med M4

**Til at starte med skal vi lige høre om det er okay, at vi optager interviewet, så vi kan bruge det til vores analyse?**

Ja, det er i orden.

**Super. Her til at starte med kan vi lige sige, at som vi også nævnte i mailen, at vores speciale og det her interview, det handler ganske kort om motivation i Bosch. Og når vi snakker motivation her i interviewet er det relateret til motivation i arbejdet. Det vil altså sige i forhold til selve udførelsen af dit arbejde. Og det ikke nødvendigvis det samme som det du synes er vigtigt, når du går på arbejde eller hvordan forholdene er på arbejdspladsen i dag. Men undervejs når vi stiller de her spørgsmål, så tager du dig også bare al den refleksionstid du nu engang skal bruge for at svare på vores spørgsmål og hvis du også har behov for at få uddybet nogle af spørgsmålene, så siger du også bare til.**

Okay.

**Jeg ved ikke om du har set det spørgeskema vi har sendt ud tidligere også omkring det her emne?**

Jo, jeg udfyldte det også.

**Der var i hvert fald lidt fakta spørgsmål til at starte med og det også nogle af dem, som vi lige vil høre dig om her. Så først skal vi lige høre, hvad din uddannelsesbaggrund er?**

I bund og grund helt almindelig folkeskole og hvad hedder det, HG. Og så har jeg en salgsuddannelse i en cykelforretning.

**Har du nogle hjemmeboende børn og hvor gamle er de, hvis du har nogen?**

Jeg har to. Min søn er 5 år og min datter er 2 år. Så må man sige ja til.

**Hvor mange års erfaring har du på arbejdsmarkedet generelt set indenfor dit felt?**

Siden 96 eller 97.

**Hvor lang tid har du siddet i Bosch i den stilling du sidder i nu?**

Jeg har været hos Bosch i 1,5 år nu. Jeg kom fra en stilling som salgschef også i hos en cykelgrossist.

**Hvad er det en stilling du har nu i Bosch og hvilken afdeling sidder du i?**

Jeg sidder i den mindste afdeling I kan finde hos Bosch i Danmark, fordi der er kun mig. Men jeg sidder i E-Bikes og min betegnelse af Technical Representative altså teknisk konsulent.

**Hvad er dine primære arbejdsområder i den stilling?**

Det ændrer sig lidt. Henover vinteren, som er der hvor jeg har mit primære arbejde, fordi det er dér, hvor cykelforretningerne ikke har travlt. Det vil sige, at der er dér, hvor de har tid til at tage på kurser og så videre. Der er min primære opgave at undervise dem. Altså jeg tager rundt i Danmark, Sverige, Norge, Finland og underviser forhandlere. I vores diagnose, fejlfinding og så videre. Og det gør jeg henover efteråret og vinter, forår og sommer, der tager jeg rundt og besøger dem, tager stikprøver af



34 markedet, melder tilbage til firmaet. Altså jeg arbejder jo direkte for tyskerne og giver dem feedback.  
35 Blandt andet lige nu omkring corona situationen med hvordan markedet forholder sig også i forhold  
36 til at korrigere vores produktion derefter.

37 **Og hvordan rent praktisk. Styrer du selv din arbejdsdag og hvad det er, som du skal lave?**

38 Jeg styrer det helt 100% selv. Jeg har et CRM system, hvor jeg taster mine kundebesøg ind og de  
39 problematikker vi nu måtte kæmpe i løbet af dagen. Men hvordan min arbejdsuge og arbejdsdag  
40 hænger sammen, det styrer jeg 100% selv.

41 **Og så har du en leder, som du rapporterer til en gang imellem eller hvordan?**

42 Jeg har min gruppeleder, som sidder nede tæt på Stuttgart og det er ham, jeg rapporterer tilbage til.

43 **Og han er så leder for flere forskellige enheder eller hvordan?**

44 Ja, i bund og grund. Han er leder for os i Norden og jeg tror, at han er leder for mine to kollegaer i UK,  
45 men uden at være helt sikker. Og ja, alt i alt har vi tre gruppeledere, som tager sig af.. Vi er alt i alt 12  
46 i EU, som har samme betegnelse som mig. Så har vi cirka 12 kollegaer som tager sig af Tyskland, Østrig  
47 og Schweiz. Så vi er godt 25 alt i alt.

48 **Nu har vi fået kortlagt baggrundsviden, så nu vil vi gå lidt mere over til motivation, som det jo i høj  
49 grad handler om. Så først vil vi lige høre. Når det er, at du udfører dine arbejdsopgaver, hvad er det  
50 så, der netop motiverer dig til at gøre det?**

51 I bund og grund kan man sige, at min primære opgave det er at gøre forretningerne bedre til at  
52 håndtere vores problemer i og med jeg træner dem. Min motivation det er selvfølgelig, at - det lyder  
53 dumt - men at have så lidt arbejde henover sæsonen som muligt. Det vil sige henover cykelsæsonens  
54 hovedsæson, som er forår og sommer, fordi jo færre opkald jeg får fra dem jo bedre har jeg udført mit  
55 arbejde, fordi de selv kan håndtere det.

56 **Så det motiverer dig, at du på sigt så netop har succes med dine arbejdsopgaver?**

57 Min motivation det er netop.. Der er flere ting i det. En ting det er selvfølgelig både at gøre  
58 cykelforretningerne bevidste om, hvor markedet er på vej hen ad. Også være med til at klæde dem på  
59 til det. Jeg sidder også i en position, hvor jeg kan være med til at præge markedet lidt, hvor man kan  
60 sige, at når de lægger deres pre-order, det vil sige, når de går ud og køber cykler, som de skal sælge til  
61 næste år. Hvis jeg har gjort et godt stykke arbejde, så vil de selvfølgelig vælge cykler med Bosch  
62 systemer fremfor Yamaha eller Bose eller hvad vores konkurrenter nu hedder. Så jo flere cykler jeg ser  
63 i procent i de forskellige cykelforretninger, der er udstyret med Bosch systemer kontra de andre, jo  
64 bedre ved jeg et eller andet sted, at jeg har gjort mit arbejde.

65 **Det er i høj grad arbejdsopgaverne i sig selv, som du oplever motiverende i din hverdag?**

66 Der er mange ting. En ting, der selvfølgelig er, at jeg kan se nogle forhandlere, der virkelig tager mit  
67 output til sig og kan det mere end deres kollegaere i branchen kan, det vil sige, at de også har en højere

68 omsætning. Det er også der, hvor hvis jeg har en slutkunde, der på en eller anden måde får fat i mit  
69 nummer og ringer til mig, så kan jeg også med god samvittighed sende slutkunden i den retning, fordi  
70 jeg ved, at de har styr på deres kram. Det er en ting. Det andet er selvfølgelig, at jeg kan se, at vi får  
71 en større og større markedsandel. Jeg har jo ikke noget med salg at gøre overhovedet. Jeg må ikke  
72 sælge noget. Jeg har kontrakt, der siger, at jeg ikke må sælge noget. Men indirekte sælger jeg jo vores  
73 brand og som sagt, når jeg kan se, at vi får en større og større andel i cykelforretningerne og vores  
74 konkurrenters andel i de brands, som de nu forhandler, bliver mindre og mindre. Så har vi gjort noget  
75 rigtigt eller jeg har gjort noget rigtigt. Og det er selvfølgelig også noget, der motiverer. En af mine  
76 opgaver er også at løse de problemer, som vi ikke kan løse over vores hotline. Det vil sige, for eksempel  
77 i morgen skal jeg til Aarhus og se på to problemer, der er så tunge, at det kan cykelforretningen ikke  
78 selv løse. Og der er det selvfølgelig også en motivation for mig at løse problemet for dem. Så der er  
79 mange ting. Altså jeg vil sige, at jeg kommer jo fra en stilling, hvor det hele tiden var med salgspres og  
80 hvor der hele tiden skulle sælges mere og mere. Og det er jeg fuldstændig væk fra. Det er lidt  
81 anderledes, når jeg er ude at besøge en cykelforretning i dag, fordi de ved, at jeg kommer for at hjælpe  
82 dem og ikke for at sælge dem et eller andet. Det gør også, at kemien mellem mig og vores kunder er  
83 meget anderledes end den var før i tiden. På trods af, at det er fuldstændig de samme  
84 cykelforretninger, jeg har med at gøre. Så der er mange ting, som spiller med ind over. Hvis det havde  
85 været en ren salgsstilling, så havde jeg nok sagt, at det der motiverer mig det er selvfølgelig min løn  
86 og min bonus ved årets ende, men det er det absolut ikke mere. Nu er det mere, at jeg kan se, at det  
87 arbejde jeg lægger for dagen, det præger en ret ung branche i og med elcykler er forholdsvis nyt i  
88 Danmark. Vi er stadigvæk 5-6 år bagud i forhold til det tyske eller hollandske marked.

89 **Motiveres du også af, at du står overfor de her måske lidt udfordrende opgaver i forhold til, at det**  
90 **hele godt kan være lidt nyt eller hvordan forholder du dig til det?**

91 Man kan sige, at for forhandlerne er det nyt, det er det ikke for mig. Jeg har haft med elcykler i rigtig  
92 mange år efterhånden. Og var en af dem, der var med til at prøve at introducere elcyklerne på det  
93 danske marked. Men de første mange år blev der bare grint af segmentet og cykelforretningerne  
94 mente, at det var der ikke behov for. I dag ser det anderledes ud. I dag kan cykelforretningerne ikke  
95 overleve uden elcykler. De cykelforretninger, der stadigvæk går en bue uden om det segment, der  
96 hedder elcykler, de er der ikke om to år. Det er meget enkelt. Så man kan sige, at hele branchen har  
97 ændret sig. Og selvfølgelig det er motivation for mig og prøve at få de sidste med på vognen. Fordi  
98 som sagt de kommer med på vognen ellers er de der ikke om et par år. Det er meget enkelt.

99 **Og nu snakker du også lidt omkring det her med, at du sådan set fuldstændig planlægger din egen**  
100 **hverdag. Er det også noget, der har betydning for din motivation? At du kan det?**

Det har jeg altid gjort. De sidste 7-8 år har jeg arbejdet.. eller det meste af mit voksne liv har jeg arbejdet udelukkende for tyske virksomheder, jeg har også boet i Tyskland i 11 år. Men efter at have flyttet tilbage til Danmark, der har jeg arbejdet udelukkende for tyske firmaer, hvor jeg altid har haft hjemmekontor og har hverdag kunne planlægge og tilrettelægge min egen hverdag og arbejdsdag. Så det er ikke noget nyt for mig. Jeg vil ikke kalde det den motiverende del. Jeg vil sige i bund og grund kunne jeg ikke engang finde på at finde et job, hvor jeg ikke havde muligheden. Og det gør også, at så kan jeg starte en time senere den ene dag, men i fredag for eksempel hvor langt de fleste af mine kollegaer, som er kørende sælgende i cykelbranchen, du kan være sikker på, at efter klokken 13 kan du ikke få fat i nogen af dem. Men jeg havde en forhandler, der ringede til mig klokken 18 fredag aften, fordi han havde et spørgsmål omkring elcykel systemer. Så den tid jeg tager det ene sted, den lægger jeg så et andet sted. Så i bund og grund er alle altid hjulpet videre. Selvfølgelig kan det være frustrerende, fordi det ikke altid, at de har forståelse for, at man også godt vil holde weekend eller ferie, men det giver så nogle frihed et andet sted så. Det er ikke det, som motiverer, fordi jeg har ikke været vant til en anderledes hverdag i mange år. Men sagt på en anden måde, så kunne jeg heller ikke finde på at tage et job, hvor jeg ikke har muligheden. Så jeg ikke om man vil kalde det motivation. Det er et valg fra starten af, lad os kalde det dét.

**Er det både i forhold til, at du netop har muligheden for selv at planlægge din arbejdsdag og også, at du så også har lidt mere fleksible arbejdstider. Er det begge ting, der er vigtige for dig? Eller vægter den ene mere eller hvordan?**

Hvis du spørger mig, så har jeg jordens fedeste job. Det er den vej, jeg har ville i mange år. Altså stadigvæk være i kontakt med cykelbranchen men ikke have det dér salgspres, som jeg har haft i mange år. Og jeg vil sige, at det er nok en af de største motivationer, det er stadigvæk at være en del af den branche. En branche jeg er vokset op i. Men uden at være en del af cykelbranchen. Det er måske lidt svært at forstå ude fra, men nu er jeg stadigvæk en del af cykelbranchen, men jeg er ikke ansat af et cykelfirma. Det er en kæmpe forskel. Fordi cykelbranchen er total sløset. Hos Bosch har alt en skuffe det er placeret i. Og det kan selvfølgelig være mega frustrerende, men nu har jeg boet i Tyskland i så mange år og arbejdet for tyske firmaer, så jeg er ret vant til det og jeg kan godt lide det. Så det er helt sikkert nok en motivation for mig, at alt har en eller anden hylde man kan placere det på. Det er svært at sige om det med at kunne tilrettelægge min hverdag om det er motivationen for mig, fordi jeg har ikke lavet andet i mange år. Jeg vil ikke fungere på almindeligt kontor, der vil jeg brænde fuldstændig sammen oven i hovedet, fordi det er bare ikke mig. Jeg har brug for den hybrid mellem at have mit hjemmekontor, tage ud og hjælpe og snakke med forhandlere. Kontorlandskab og sidder dér, det vil overhovedet ikke være min kop te.

**Og det er også noget du oplever, som din leder og måske også virksomheden og HR er opmærksomme på, at de her ting er det, som er vigtigt for dig og motiverer dig?**

Min leder han havde ikke forventet andet i og med jeg kom fra en rolle som salgschef og kørende sælger, hvor jeg også havde hjemmekontor og hvor jeg var ude i marken. Det eneste der har ændret sig er, at jeg ikke må sælge noget nu. Hvor før i tiden skulle jeg hele tiden sælge. Så jeg vil sige, at fra min leders standpunkt så har han jo i bund og grund 25 medarbejdere under sig, som alle sammen arbejder på samme måde, som jeg gør. Så for ham kommer det ikke som en overraskelse. Tværtimod, lige nu inden coronakrisen, da arbejdede vi på måske at få en svensk medarbejder henover og der er det vigtigt for os at få en, som har erfaring som kørende sælger. Netop fordi det ikke er alle, som er skabt til det. Du skal kunne motivere dig selv på nu hver dag, fordi du ikke har en agenda, der siger "du skal lave det fra klokken 8 til klokken 17 hver dag." Så friheden, det er ikke alle, der kan begive sig med det.

**Hvad gør du så for at motivere dig selv i det her job?**

En ting er, at jeg har en personlig interesse for vores produkter. Og noget andet er, at jeg som sagt har en kalender som hver uge er fuldt ud med nogle forskellige terminer rundt omkring, men i løbet af dagene som ugen går, så bliver den automatisk fyldt mere og mere op. Så i bund og grund, så keder jeg mig aldrig, fordi der er altid et eller andet at hive fat i et eller andet sted.

**Har du overvejet, hvorfor det er de her ting, der er vigtigere for dig?**

I bund og grund kan jeg godt lide at sætte mit præg på branchen. Når der er en forhandler, som virkelig ikke kommer videre - så er det selvfølgelig både en del af min arbejdsopgave, men selvfølgelig også min personlige interesse, fordi jeg godt kan lide det - at hjælpe den kunde videre, så han eller hun føler sig godt båret igennem hele den proces, som vi nu har omkring servicehåndteringen og reklamationer og så videre. Fordi som sagt, cykelbranchen er en total sløset branche og det er vi ikke. Alt har en boks, hvor det passer ind i vores univers i E-Bikes Systems og vi er med til at gøre cykelbranchen lidt mere professionel, fordi den simpelthen har været for sløset i mange år. Det er selvfølgelig noget af det, som også motiverer mig. Jeg må sige, at når først forhandleren er blevet hjulpet ind i det og forstår, hvad der er op og ned i, hvordan vi gør tingene, så er det også sjældent, at jeg hører jeg den samme forhandler igen før han måske står med et problem, der overhovedet ikke kan løses på andre måder end hvis jeg skal ind over. Det er selvfølgelig en motivation at gøre vores forhandlere dygtigere til det, de laver nu. Og dem der ikke er med, få dem med på vognen. Og dem der simpelthen ikke vil indse, at der er en fremtid i det her segment, de er heller ikke værd at røre, fordi om et par år, er de dér ikke alligevel. Så kynisk som det nu engang må lyde.

**Og nu snakker du også om, at du tidligere har arbejdet som salgschef. Har du kunne mærke fra dengang til nu om din motivation har ændret sig. Er det nogle andre ting du motiveres af nu end tidligere?**

Det jeg altid er blevet motiveret af, det er de svære ting. De der ting, man ikke ser hver dag. Der kommer måske et problem på en elcykel et eller andet sted hos en forhandler for eksempel i morgen, hvor jeg skal til Aarhus. Det er også et problem, jeg ikke har stået med før og det er noget af det, som jeg er sjovt at løse. Også fordi det giver mig noget erfaring i min tank, så næste gang der er en, som ringer, så skal jeg ikke tage derud. Så kan jeg løse det over telefonen, fordi jeg har set det før. Den stilling jeg kom fra. Hvis det ikke havde lykkedes mig at få jobbet hos Bosch, så havde jeg droppet stillingen lige meget hvad, fordi det ikke var en stilling, som jeg kunne se en fremtid i for mig i hvert fald. Og egentlig var jeg godt på vej ud af cykelbranchen, hvis det havde stået til mig. Stillingen hos Bosch var den eneste livline jeg kunne se for, at jeg stadigvæk synes, at det var sjovt at være i kontakt med cykelbranchen på trods af, at jeg har været en del af cykelbranchen i over 20 år. Det er svært at holde de to stillingen op imod hinanden. Meget af det minder om hinanden. Der var en hybrid mellem hjemmekontor og kundebesøg, men her er der ikke noget pres over hovedet. Jeg er her som et rent serviceorgan. Det vil sige, at når jeg er ude hos en forhandler, så er han taknemmelig over mit besøg, fordi jeg kommer for at hjælpe ham. Hvor i min gamle stilling skulle jeg have kaffe og kage med før han overhovedet gad at snakke med mig, fordi han vidste, at lige om lidt åbner han munden og så kommer der en salgstale. Selvom det på nogle punkter minder om hinanden, så er det to stillinger, der er så vidt fra hinanden som de overhovedet kan komme. Noget af det jeg godt kan lide og måske også noget af det, som motiverer mig, det er alt det tekniske. Hvor hele min hverdag er teknisk nu og det var den ikke før i tiden. Der var det bare tal og Excel charts, fordi det hele var salg og salgsmål, der skulle opfyldes.

**Så du oplever egentlig stadig, at det har været de samme ting, der har motiveret dig selvom det ene job måske ikke har løftet den motivation?**

Absolut. Før i tiden var det måske ikke tekniske problemer, fordi vi havde en serviceafdeling, der tog sig af alt det, som jeg tager mig af i dag hos Bosch. Men der var det så nogle andre ting, der var svære. Der var måske en key account, der var på vej til at hive stikket og der var det motiverende at gå ud og redde sådan en aftale og sørge for kunden blev med om bord. De der kunder, der ringede for at bestille fem slanger og fem cykeldæk, det havde han gjort alligevel. Det var ikke det, der motiverede. Det var de dér lidt tungere ting, der motiverede.

**Og hvordan kan det være, at det netop er de her lidt tungere ting og nu snakker du også om det tekniske og udfordrende opgaver. Hvordan kan det være, at det netop er de ting, som du synes virker motiverende for dig?**

Både fordi det ikke er nemt og fordi jeg også selv lærer noget af det. Jeg har det godt, når jeg selv har fået noget ud af det, men når kunden også har hjulpet mig videre. Mange af de opkalde og e-mails jeg får hver dag, det er selvfølgelig de samme spørgsmål, der kommer igen og igen. Og det er bare copy paste. Det der er sjovt, det er den dér ene email eller ene opkald, der kommer hvor man tænker "hov, den har jeg ikke set før." Der hvor den indre nysgerrighed bliver vækket. Det er helt sikker noget af det, der er sjovt.

**Så det er også vigtigt for dig i din stilling, at du lærer noget og udvikler dig på den måde?**

Absolut. Jeg vil også udfordres. Ligesom jeg ikke kan sidde i et kontorlandskab 8 timer om dagen, så er jeg heller ikke en, der er god til at lave copy paste hver dag. Jeg vil også gerne have nye problemer at rode med, hvilket der ikke er noget problem i vores univers, fordi vi har så mange nye produkter, der kommer på gaden hvert år. Der er ikke noget, der er fejlfrit, så der er altid noget at rode med. De ting jeg bliver konfronteret med i løbet af hovedsæsonen for cykelforretningerne, det er selvfølgelig ting, som jeg tager til mig og bruger som en del af den undervisning, som jeg underviser forhandlerne i året efter. Netop så den viden, jeg har samlet bliver givet videre til forhandlerne.

**For at gå lidt videre, vil du så - udover det vi allerede har snakket lidt op - så prøve at sætte nogle ord på dit forhold til din leder?**

Super. Det er godt. Min leder er den bedste chef, som jeg kunne ønske mig. Han kæmper vores kamp internt. Så de ting, som vi godt vil prøve at få realiseret de kampe tager han op for os, fordi vi sidder.. jeg sidder 1000 kilometer væk fra firmaet, så det er svært for mig at gøre det i person. Han lytter, han reagerer og han har lige præcis den stilling, som jeg ikke kunne tænke mig. Netop det med, at han sidder på kontoret 8 timer om dagen og fiser fra det ene møde til det andet. Det er bare ikke min verden. Men dem er der også behov for, fordi ellers havde jeg ikke den stilling, jeg har i dag. Derfor er jeg også taknemmelig over for alt det, han gør for os. Det lyder som om, det er en gang fedteri, men det er det ikke. Jeg værdsætter virkelig det arbejde, som vores chef lægger for dagen for os.

**Hvilke forventninger har du så til din leder i forhold til at fremme din motivation? Især også fordi han sidder på rimelig lang afstand af dig.**

Det er et godt spørgsmål. Vi er jo alt i alt 12 kollegaer, som har den samme stilling som mig rundt omkring i Europa eller det vil sige, at jeg tror vi er oppe på omkring 14 kollegaer nu. Og der er ikke to af vores træningskoncepter, der ser ses ud, netop fordi markedet forlanger, i de forskellige geografiske områder, noget forskelligt fra os i forhold til, hvad de bliver trænet i. Noget af det, der motiverer mig er, at jeg kan få lov til at fremlægge mit eget koncept og så lov til at udvikle det koncept og bygge videre på det. Den frihed får jeg fra min chef, fra firmaet af. I Tyskland har jeg for eksempel også 12 kollegaer, der i bund og grund underviser i det samme som jeg gør. Men det er PowerPoint hele vejen igennem. Og det vil ikke virke i Danmark eller Sverige, Norge eller Finland. Så derfor bliver vi nødt til

234 at bespise kunderne med det samme input, men på andre måder. Det vil sige, at de sidder også selv  
235 med en computer, de sidder også selv med hands-on på udstyret og så videre. Og det er forskellige  
236 måder, vi hver især kan få lov til at arbejde videre på i forhold til, hvad vi mener er optimalt for den  
237 træning vi laver over for vores kunder. Og der har jeg også arbejdet i virksomheder, hvor alt skal være  
238 ens og man skulle bare følge den råde tråd og der var kæft, trit og retning. På trods af Bosch er meget  
239 firkantet og meget tysk, så har de også fuld forståelse for, at rent geografiske er der ikke to områder,  
240 der er ens. Markederne er forskellige. Så det er helt sikkert noget af det, der motiverer mig, at jeg kan  
241 lave mit eget koncept og arbejde videre på det. Og pudse det af undervejs.

242 **Er der noget i forhold til de ting du snakker om med motivationen og koncepter, udvikling og så**  
243 **videre. Er der noget i den forbindelse som virksomheden, Bosch og herunder måske også HR, som**  
244 **kan gøre for at understøtte det?**

245 HR, det er selvfølgelig svært. Selvfølgelig vil jeg gerne have nogle træningslokaler og så videre, men  
246 det kommer forhåbentlig i forbindelse med det nye byggeri, når det på et eller andet tidspunkt bliver  
247 færdigt og ellers har alle i Ballerup være super behjælpelige hver gang jeg har haft en ide og hver gang  
248 jeg har haft noget, jeg gerne vil omsætte i forhold til lån af lokaler i Ballerup i forhold til forskellige  
249 remedier, jeg skal bruge. Det samme med flybilletter, fordi jeg rejser en hel del, når jeg må og der har  
250 HR også altid støttet mig 100% hele vejen igennem. Jeg kommer fra helt andre forhold i forhold til de  
251 stillinger, jeg har haft før i tiden, så hånden på hjertet har jeg intet negativt at sige. Af og til skal man  
252 prøve noget der er værre for at kunne øffe over noget. Den vej har jeg været igennem. Jeg har egentlig  
253 mit drømmejob og jeg har arbejdede for en cykelproducent, da jeg arbejdede i Tyskland og min gamle  
254 chef hos den producent, har samme stilling som mig i dag og jeg har altid snakket godt med ham og  
255 altid tænkt "hvis jeg kunne skaffe sådan et job, så har jeg skudt papegøjen". Og det har jeg så gjort for  
256 1,5 år siden. For mig er det det perfekte job til mig som person og i forhold til der, hvor branchen er  
257 lige nu og hvor vi er på vej hen ad. Perfect fit.

258 **I forhold til både HR og din leders rolle. Vil du så beskrive det som om, at de mest er nogle som går**  
259 **ind og understøtter dig, hvis du støder på nogle udfordringer eller har du nogle behov? Eller er der**  
260 **noget andet, sådan mere aktivt, de gør og måske mere kommer til dig omkring eller hvordan**  
261 **fungerer det?**

262 Jeg vil sige, at min chef i Tyskland. Selvfølgelig er der nogle ting, der skal omsættes, nogle ting der skal  
263 gøres. Blandt andet skal der læses en masse korrektur nu på vores undervisningsmateriale til næste  
264 år og det er selvfølgelig en af de lidt mere sure tjanser, men det er en del af gamet kan man sige og i  
265 bund og grund er det også i min egen interesse, fordi jo mere vi kan publicere på dansk jo bedre er  
266 vores forhandlere stillet i fremtiden. Så der kommer han selvfølgelig til mig, når sådan nogle ting skal  
267 gøres. I forhold til HR, jeg ved ikke helt, hvor de kunne hjælpe mig. Den er svær at svare på. Jeg har et



268 super godt job. Og jeg ved også, at HR kæmper en kamp for, at vi alle trives godt på vores  
269 arbejdspladser og jeg har også snakket en del med HR henover coronavirussen i forhold til do's and  
270 don'ts, fordi mens resten af detailhandlen er gået i stå, så brager cykelbranchen derudaf, fordi folk  
271 ikke tør at tage den offentlige transport og så videre. Og derfor tyer til cyklen. Så derfor var det også  
272 vigtigt for mig, at jeg ikke var en af dem, som blev hjemsendt, fordi lige nu har jeg for travlt til ikke at  
273 lave noget. Det havde han også fuld forståelse for. Jeg har en god dialog med alle oppe i HR synes jeg.  
274 **Og udover det du nævner her, hvad synes du ellers, at HR gør for at fremme medarbejdernes**  
275 **motivation og oplever, at det er noget, som har en effekt?**

276 Som Bosch medarbejder er man væsentligt bedre stillet end hvis du arbejder i Danmark for mange  
277 andre tyske virksomheder. Noget af det, som jeg selv - og det vidste jeg ikke, fordi det er noget af det,  
278 som er standard hos Bosch, men det er det ikke mange andre steder - det er sådan noget som mine  
279 børn er privat sygeforsikret, hvis de bliver syge, gennem min kontrakt hos Bosch. Det er forhåbentlig  
280 ikke noget, jeg får brug for, men det er rart at have med i bagagen. Nu har jeg jo hjemmekontor, så  
281 sådan nogle små goder som at kunne bruge kantinen, det er selvfølgelig ikke noget, jeg bruger så tæt,  
282 men det er også ting, jeg ikke har været vant til, hvor jeg kom fra. Jeg synes, at de gør det super godt,  
283 men det tit også svært for mig at gå i dybden med, fordi jeg ikke sidder på lokationen. Jeg kunne  
284 forestille mig, at der er mange konfrontationer hver dag, som skal løses gennem HR og så videre, men  
285 det er ting jeg ikke får med, fordi jeg ikke sidder på lokationen. Men det er selvfølgelig sådan noget,  
286 der ville irritere mig grænseløst, hvis jeg sag dér og folk ikke kan finde ud af at enes. Den er svær at  
287 svare på, fordi jeg har sådan lidt en mærkelig rolle hos Bosch.

288 **I forlængelse af, at du nævner, at du ikke er så meget inde på kontoret, hvad er så dit forhold til dine**  
289 **kollegaer?**

290 Jeg vil ikke kalde det overfladisk. Jeg har selvfølgelig et par kollegaer, hvor man er faldet i dybere snak  
291 til morgenmøder eller julefrokosten eller til forskellige arrangementer, men jeg er jo sådan lidt det dér  
292 spørgsmål hos Bosch. Der er mange, der ikke rigtig lige kender mig udover, når de kigger ud på  
293 parkeringspladsen, så kan se en bil, der er fuldstændig pakket ind i klistermærker med cykler og Bosch  
294 logoer. Mange kender ikke engang mit navn, der er jeg bare ham cykelmyggen. Så jeg har en håndfuld  
295 som jeg snakker utrolig godt med og som jeg også sørger for at sige hej til hver gang jeg er på  
296 lokationen, men det er måske 5% af dem, som er dér som jeg rent faktisk kan sætte ansigt og navn  
297 på.

298 **Har det en betydning for din motivation både, at du ikke dagligt ses med dine kollegaer, men også**  
299 **når du så gør, at netop har nogle gode relationer til nogle af dem?**

300 I bund og grund er jeg ikke en, der gider bruge meget krudt på splid, kan man sige. Så jeg vil bare have  
301 et fornuftigt forhold til mine kollegaer. Når de har brug for noget, så forventer de et forholdsvis



hurtigere og klart svar fra min side af og den anden vej rundt også. At man så måske kan privat godt sammen, det er en selvfølgelig en bonus, men nu mødes jeg ikke privat med nogle af mine kollegaer fra Bosch. Netop fordi jeg kommer sådan lidt ude fra. Jeg vil ikke sige, at jeg holder mig for mig selv, men stillingen gør, at jeg holder mig lidt for mig selv. Men jeg snakker godt med alle kollegaer, når jeg så er på lokationen.

**Lidt afslutningsvis. Hvis nu du kunne ændre noget i dit arbejde eller på din arbejdsplads for at øge din motivation i arbejdet, hvad skulle det så være og hvorfor netop det?**

Det er næsten et umuligt spørgsmål, fordi jeg synes ikke rigtig, at der er noget, der kan øge min motivation. Fordi den allerede er dér. Det ville være noget andet, hvis jeg følte, at jeg sad på en skude, der er ved at gå under vand. Men jeg sidder på et segment, der kun lige er startet, så det går kun en vej og det er fremad i Danmark. Og det er selvfølgelig med til at øge min motivation, fordi jeg ved, at det kun lige er startet og det vil kun blive mere og mere de næste mange år. Der er ikke noget, der kunne ændre på min måde at arbejde på. Det tror jeg ikke.

**Når nu du siger, at du næsten er så motiveret som du kan være, hvad er så det vigtigste for dig at bevare i den stilling, som du er i nu for netop, at du stadig er så motiveret, som du er nu?**

Det vil være at holde salg og service adskilt, som det også er i dag. Som jeg sagde, jeg må ikke have noget med salg og det kommer heller ikke til at ændre sig, fordi vi har en servicepartner, som tager sig af alt, hvad der hedder Aftermarket Sales. Men ligeså snart, at de to ting bliver blandet sammen i en person, så har du ikke den samme status over for forhandlerne mere, fordi så har du netop den dér skepsis fra starten af med "er det fordi han vil hjælpe eller fordi han vil sælge?" Noget af det, der gør os stærke i dag er, at når jeg er ude og besøge en forhandler, så ved de, at det 100% kun er for at hjælpe dem videre og gøre dem bedre til det, som de står og laver. Det ved jeg, at når der er mange af mine kollegaer, som kommer og besøger dem, så er det med den skeptiske hat på "er det fordi han vil sælge mig 10 cykelhelme eller fordi han rent faktisk vil hjælpe mig."

**Så på den måde bliver det også vigtigt for dig, at du i høj grad kan stå inde for det, som du repræsenterer?**

100%. Nu kører jeg også selv meget cykel og også meget elcykel og har arbejdet for forskellige grossister. I min gamle stilling arbejdede vi også sammen med Bosch og to andre producenter. I den stilling jeg havde inden, der havde vi syv forskellige producenter af elcykel systemer inde. Også rent privat vil jeg mene, og det er uden at have Bosch brillerne på, at de systemer som vi har på markedet i dag, det er absolut også de bedste. Så det motiverer selvfølgelig også en smule, at jeg rent privat kan stå inde for det, som vi smider på markedet.

**Og har du ellers nogle yderligere kommentarer eller pointer, som du gerne vil af med og som du tænker er relevant for os at vide?**

336 Godt spørgsmål, jeg ved ikke, hvad jeg skulle svare.

337 **Det er også bare helt i orden. Så er vi egentlig kommer nogenlunde rundt om det, som vi havde på**

338 **tapetet for interviewet. Og så vil vi egentlig bare høre om du ellers har nogle spørgsmål i forhold til**

339 **det her interview eller vores speciale eller noget andet?**

340 Nej, det tror jeg ikke.

341 **Så vil vi bare sige mange tak for din tid. Det var virkelig dejligt, at du kunne være med her.**