

Aqsa Ahmed

Motivasjon og ledelse
Hvordan kan ledere jobbe for å motivere
kunnskapsarbeidere?

Masteroppgave i økonomi og administrasjon
Handelshøyskolen ved OsloMet - storbyuniversitetet
2018

Sammendrag

Gjennom denne oppgaven ønsket jeg å se nærmere på forholdet mellom kunnskapsarbeidere og motivasjon, med fokus på blant annet lederens rolle. Målet har vært å se hvilke forventninger som stilles til ledelsen, og om ledelsen i det hele tatt har noe å si for hvor motiverte de ansatte kan bli.

Det ble valgt å fokusere på en yrkesgruppe, revisorer. Fem dybdeintervjuer ble gjennomført. I undersøkelsen ble både privat og offentlig sektor representert, og deltakerne bestod av en mann og fire kvinner.

Resultatene fra undersøkelsen viste at de viktigste faktorene for motivasjon kunne knyttes til indre motivasjon. Læring og utvikling ble ansett som vesentlig for trivsel blant alle deltakerne. Videre viste resultatene at ledelsen spilte en viktig og sentral rolle. En tilstedeværende, uformell leder som jobbet for de ansattes utvikling ble ansett som en god leder. Undersøkelsen viser også at de ansatte forventer belønning og annerkjennelse, og at det er viktig med rettferdig fordeling, både i form av arbeidsoppgaver, og i form av belønninger.

Abstract

Working with this thesis, I wanted to look closer on the relation between knowledge workers and motivation, hereby focusing on, among other factors, the role of the leader. The aim has been to see what kind of expectations are being made for the management, and whether or not the management has any sort of impact on the level of motivation the employees can achieve.

The focus was put on one professional group, auditors. Five depth interviews were conducted. The survey included both the private and public sectors, where the participants included one male and four female interview objects.

The results of the survey showed that the main factors for motivation could be linked to intrinsic motivation. Learning and development were considered essential for the well-being of all participants. Furthermore, the results showed that the management played an important and central role. A present, informal leader who worked for employee development was considered a good leader. The survey also shows that the employees expect reward and recognition, and that it is important with fair distribution, both in terms of tasks but also in terms of rewards.

Forord

Denne oppgaven handler om motivasjon og ledelse. Utgangspunktet for oppgaven var en interesse for kunnskapsarbeidere, og ettersom ledelse av kunnskapsarbeidere står for en stor del av dagens problemstillinger, ble dette perspektivet lagt til grunn.

Når arbeidet nå endelig avsluttes kan jeg se tilbake på en krevende, men lærerik prosess. Jeg vil takke min veileder, Aagoth Storvik, for gode råd og konkrete tilbakemeldinger. Jeg vil også takke Hege Nålsund for spennende diskusjoner og gode faglige innspill. Ubevisst har du hjulpet meg mer enn du vet.

Takk til alle de hyggelige informantene, som tok seg tid i en travel hverdag og valgte å dele sine tanker og opplevelser med meg. Dere har vært avgjørende for oppgaven.

Til slutt vil jeg takke min familie og venner for god støtte og oppmuntrende ord gjennom hele arbeidet.

Oslo, mai. 2018

Aqsa Ahmed

Innholdsfortegnelse

Innhold

Sammendrag	2
Abstract	3
Forord	4
Innholdsfortegnelse	5
1 Innledning	7
1.1 Bakgrunn for oppgaven	7
1.2 Problemstilling.....	8
1.3 Disposisjon	9
2 Teoretisk ramme	10
2.1 Hvem er kunnskapsarbeidere?.....	10
2.1.1 Kunnskapsintensive bedrifter	10
2.1.2 Kunnskapsarbeid og Kunnskapsarbeidere	11
2.1.3 Oppsummering – hvem er kunnskapsarbeidere?	14
2.2 Motivasjon.....	15
2.2.1 Behovsteorier	15
2.2.2 Kognitive motivasjonsteorier: Forventningsteorier	17
2.2.3 Jobbkarakteristika-modeller	19
2.3 Utfordringer ved ledelse av kunnskapsarbeidere.....	20
3 Metode.....	22
3.1 Valg av forskningsdesign	22
3.2 Datainnsamling.....	23
3.2.1 Valg av informanter	23
3.2.2 Forberedelser og gjennomførelse av intervjuer.....	25
3.2.3 Utforming av spørsmål.....	27
3.3 Intervjueffekter	28
3.4 Gjennomførelse av analyse.....	29
3.5 Evaluering av metode	30
3.5.1 Reliabilitet	30
3.5.2 Validitet.....	30
3.5.3 Generaliserbarhet	31
3.5.4 Etikk	31
4 Analyse.....	33
4.1 Motivasjonsfaktorer.....	33
4.1.1 Mestring og utvikling	36

4.2	Mistrivsel	39
4.2.1	Svekkelse av indre motivasjon	40
4.3	Den gode og dårlige lederen	41
4.3.1	Den engasjerte lederen	43
4.4	Ledelsens betydning	44
4.5	Belønning og motivasjon	46
4.6	Ytre og indre belønning	47
5	Konklusjon	49
5.1	Sammendrag	49
5.2	Hovedfunn	49
5.3	Videre forskning	50
	Referanseliste	51
	Vedlegg	53

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Utviklingen i samfunnet siden 1970-tallet har vist en enorm endring i arbeidsmarkedet (Hislop, 2013). Disse endringene har ført til at arbeidsmarkedet har forflyttet seg fra den primære og sekundære næringen, til den tertiære næringen, noe som igjen fører til at dagens samfunn kan karakteriseres som *kunnskapssamfunn*. Ifølge Hislop (2013) er kunnskapssamfunnet «et samfunn hvor den tjenesteytende sektoren og kunnskapsbaserte produkter og tjenester har erstattet industrielle produkter som viktigste kilde til verdiskaping». Utviklingen i Norge følger samme spor: bare 10 % av arbeidstakerne i Norge jobber i industribedrifter (Einarsen og Skogstad, 2011).

Fremveksten av kunnskapssamfunnet har ført til en eksplosjon av kunnskapsintensive og tjenesteytende bedrifter. Ikke minst har andelen kunnskapsarbeidere økt betydelig. Ifølge Einarsen og Skogstad (2011), vil utfordringen for ledere de neste tiårene være å sikre seg samarbeidsvillige og kompetente medarbeidere. De mener at for å skape verdier for sin arbeidsgiver, forutsetter arbeidet svært motiverte medarbeidere.

De siste årene har forskningen rundt kunnskapsarbeidere og ledelse økt, men allikevel er det noe kunnskapshull på dette området (Døving, Elstad og Storvik, 2016, s. 16). Ifølge Mintzberg (1979, referert i Døving et al. 2016) kan noe av grunnen til mangelfull forskning på ledelse av kunnskapsarbeidere være at kunnskapsarbeidere i stor grad er autonome, den typiske formen for ledelse er gjerne selvledelse. Med andre ord sier han at fraværet av ledelse kan forklare kunnskapshullet. Teoretikerne rundt kunnskapsarbeidere er enige i at kunnskapsarbeidere forventer autonomi. Når det er sagt viser studie fra Davenport (2005, referert i Irgens 2011), at ledelse av kunnskapsarbeidere krever utradisjonell og god ledelse, heller enn ingen eller fraværende ledelse.

Andre grunner til å forske videre på feltet er det faktum at kunnskapsarbeiderne skaper de største verdiene for bedrifter og samfunnet; kunnskapsarbeidere vil være et firmas viktigste ressurs. Ikke bare har kunnskapsarbeidere og kunnskapsintensivt arbeid økt med årene, men effektiv bruk av kunnskapen blir nå ansett som en viktig kilde til konkurransefortrinn blant bedriftene (Hislop, 2013). Ifølge Von Nordenflycht (2010) er kunnskapsarbeidere en knapp

ressurs, noe som gjør dem til sterke forhandlingspartnere. Det viser til at kunnskapsarbeidere må behandles etter gode vilkår, og ledelsen må tilrettelegge for, og legge i en ekstra innsats, for å skape et attraktivt arbeidsmiljø for dem (Newell, 2013, s. 34-35).

1.2 Problemstilling

Hvis en bedrift ønsker å holde på sine beste ansatte, som igjen vil skape verdi for bedriften, må de tilrettelegge for økt motivasjon og trivsel på arbeidsplassen. Demotiverte arbeidstakere forlater firmaet, og for kunnskapsarbeiderne sin del, er alternativene mange. I denne oppgaven har jeg valgt å fokusere på hvordan bedriftene kan holde på sine ansatte, og utelatt rekrutterings og utviklingsfasen. Dette leder meg til oppgavens problemstilling:

Hvordan kan ledere bidra til å motivere kunnskapsarbeidere?

Jeg vil forsøke å svare på problemstillingen gjennom tre forskningsspørsmål:

- 1) Hvilken motivasjonsfaktor bidrar til jobbtilfredshet blant kunnskapsmedarbeidere?
- 2) Hvilken forventninger stilles til ledelsen?
- 3) Hvilken type belønningssystemer er mest effektive for å motivere kunnskapsarbeidere?

Gjennom denne oppgaven ønsker jeg primært å utforske hvilken faktor som bidrar til motivasjon fra den ansattes ståsted. I den andre delen av oppgaven vil jeg prøve å sammenfatte ulike oppfatninger av ledelsens rolle; hvordan bør en lede?

1.3 Disposisjon

Oppgaven er delt i fire deler. I første del vil det bli redegjort for det teoretiske rammeverket. Teorier knyttet til indre motivasjon og kunnskapsarbeid vil bli lagt frem, med særlig vekt på Herzbergs to-faktormodell, forventningsteorier og TUPAS-modellen. Deretter vil valg av metode bli presentert, med fokus på blant annet valg av forskningsdesign, gjennomførelse av datainnsamling og analysen, og evaluering av metoden. I tredje del vil dataen bli presentert, hvor man også samtidig med presentasjonen vil analysere datamaterialet. Tilslutt vil man presentere en konklusjon basert på drøftingen i tredje del.

2 Teoretisk ramme

Under dette kapittelet av oppgaven vil jeg prøve å sammenfatte tidligere forskning og teorier som jeg legger til grunn for mitt videre arbeid. Innledningsvis vil jeg prøve å definere noen sentrale begreper knyttet til kunnskapsarbeidere. Essensen her vil være å forstå hva som skiller kunnskapsarbeidere fra andre arbeidstakere. Deretter vil jeg gå igjennom forskjellige motivasjonsteorier, før jeg runder av med en redegjørelse av utfordringer ved ledelse av kunnskapsarbeidere.

2.1 Hvem er kunnskapsarbeidere?

Det er viktig å ha et klart bilde av hvem kunnskapsarbeidere er, ettersom dette er den gruppen individer oppgaven vil ta for seg. For å kunne svare på hvem kunnskapsarbeidere er, må man ha en forståelse av hva som kjennetegner kunnskapsarbeid og kunnskapsintensive selskaper. Jeg vil derfor først starte med å belyse og definere disse begrepene ved hjelp av teorier, før jeg definerer begrepet kunnskapsarbeider.

2.1.1 Kunnskapsintensive bedrifter

Løwendahl (2001) har satt opp noen kriterier for «ideale» kunnskapsintensive selskaper; Verdiskapingen i bedriften er kunnskapsintensivt og levert av høyt utdannede ansatte. Tjenesten er levert etter en profesjonell vurdering av en ekspert i det respektive fagområdet. I enkelte industrier kan partnerne bli holdt ansvarlig for evt. ulemper ved tjenesten. Tjenesten er utarbeidet basert på hver enkelte kundens behov, og levert gjennom høy grad av interaksjon mellom kunden og kunnskapsarbeideren. Videre er tjenesten begrenset av normer, hvorav kunnskapsarbeideren skal sette klientens behov høyere enn profitt, og vise respekt for mangelfull ekspertise.

Det er viktig for kunnskapsintensive bedrifter å ha klare mål og velge riktige prosjekter og kunder. Ifølge Løwendahl (2001) er grunnen til dette at bedriftens viktigste ressurs, «kunnskap», blir utfordret under disse prosjektene. Først og fremst *lærer* kunnskapsarbeiderne under disse prosjektene; verdiskapingen og kunnskapsutviklingen skjer hånd i hånd. Videre er det like viktig at *riktig* kunnskap blir brukt til de forskjellige prosjektene. For å kunne utføre et prosjekt, må man derfor sette kunnskapsarbeiderne til de prosjektene hvor de har størst ekspertise, og dermed muliggjøre et utgangspunkt for et godt produkt/tjeneste.

Von Nordenflycht (2010) har beskrevet kunnskapsintensive bedrifter gjennom 3 særegne egenskaper. Ifølge han er kunnskapsintensive bedrifter kunnskapsintensive, lav-kapital intensive, og har en profesjonell arbeidsstyrke. Kunnskapsintensiviteten er knyttet til det ferdige produktet/tjenesten. Produktet/tjenesten er avhengig av kompleks kunnskap. Det blir satt spørsmålstegn til om denne kunnskapen er knyttet til individer bare, eller også andre verktøy. Von Nordenflycht (2010) benytter seg derfor også av begrepet «Human Capital intensity», fordi kunnskapen er knyttet til individer og ikke maskiner. Han mener at utfordringen ved ledelse av denne profesjonelle arbeidsstyrken vil være at det blir vanskelig å kommandere dem. «Cat herding» går ut på at kunnskapsarbeidere er sterke i forhandlinger fordi de er en knapp ressurs. De krever derfor autonomi. En annen utfordring Von Nordenflycht (2010) tar for seg er knyttet til den andre egenskapen, lav-kapital intensiv. Fordi kunnskapsintensive selskaper ikke nødvendigvis må gjøre store investeringer, kan kunnskapsarbeidere starte opp egne selskaper, dette gjør dem enda sterkere ved forhandlingsbordet. Imidlertid er ikke dette den kritiske faktoren, da mange kunnskapsintensive bedrifter trenger kapital og må investere stort i maskiner o.l. Blant annet er sykehus avhengige av maskiner i tillegg til arbeidsstyrken sin.

Newell et al. (2009) mener kunnskapsintensive virksomheter kjennetegnes ved at de har flatere struktur, er mindre hierarkiske og har vanligvis prosjektarbeid. Videre mener Newell et al. (2009) at deres viktigste kilde til konkurransevne er de ansattes kunnskap, ferdigheter og innsats. Produktene/tjenestene disse bedriftene leverer er lite rutinebaserte og blir utformet og tilpasset den enkelte kundens behov. Han mener også at en stor del av arbeidsstyrken har høyere utdanning.

2.1.2 *Kunnskapsarbeid og Kunnskapsarbeidere*

I boken *Landmarks of tomorrow* (1959), introduserte Peter Drucker begrepet «kunnskapsarbeider» for første gang. Han beskrev da en kunnskapsarbeider som en person som utførte arbeidet sitt basert på sin kunnskap, og ikke etter ordrer eller instruksjoner fra ledelsen (Drucker (1959) referert i Irgens (2011), s. 14). Dette ga da kunnskapsarbeideren frihet, da de nå ikke lenger var avhengige av lederens-, eller organisasjonskunnskapen. Med årene har flere forsøkt å definere hva som kjennetegner kunnskapsarbeidere. Dul et al (2011) referert i Hislop (2013, s.70), definerer kunnskapsarbeidere som «people who perform brain work». Denne definisjonen er ganske uklar, og kan omfatte mange forskjellige yrkesgrupper. Bosch-Sijtsema et al. (2010) referert i Hislop (2013, s.70), beskriver

kunnskapsarbeidere som: «anyone who creates, develops, manipulates, disseminates or uses knowledge to provide a competitive advantage, or some benefit contributing towards the goal of the organization». Definisjonen hans viser at kunnskapsarbeidere bruker kunnskapen sin til å nå et mål, skape en verdi. Denne definisjonen kan også være litt vid, da de fleste vil være enige i at all type arbeid krever noen form for kunnskap for å skape verdier.

Newell et al. (2009) hevder at kunnskapsarbeidere i større grad enn andre kjennetegnes av høy grad av autonomi. Kunnskapsintensivt arbeid er preget av kreativitet og problemløsende arbeid. Kunnskapsarbeidere har ofte større ekspertise på området enn det lederne har, og har dermed et bedre grunnlag for å planlegge og organisere arbeidet for å fullføre et produkt eller tjeneste. Newell et al. (2009) mener derfor at ledelsens rolle i denne settingen vil bli å sørge for å tilrettelegge for kunnskapsarbeid.

Newell (2009) referert i Irgens (2011), skriver at i tillegg til autonomi, inspireres kunnskapsarbeidere av personlig vekst og de drives av en sterk indre motivasjon. Kunnskapsarbeidere foretrekker organisasjoner som har en flat struktur, og hvor beslutningene blir tatt desentralisert, og ikke sentralisert slik det er vanlig i byråkratiske organisasjoner. Kunnskapsarbeiderne arbeider gjerne i selvstyrte grupper, men slik Davenport (2005) referert i Irgens (2011, s.14), innså, er det allikevel viktig at ledelsen er tilstedeværende.

Hislop (2013) presenterer i boka si «Knowledge management in organizations, a critical introduction», to perspektiver på kunnskapsarbeidere. Den første definisjonen er allment akseptert og brukt, mens den andre definisjonen er et kritisk perspektiv på den første.

- 1) «Someone whose work is primarily intellectual, creative, and non-routine in nature, and which involves both the utilization and creation of abstract/theoretical knowledge» (Hislop, 2013, s. 71).

Definisjonen er basert på den alminnelige oppfatningen om at kunnskapsarbeidere har noen felles trekk; De utgjør en elite, jobber med kreative og problemløsende oppgaver, de bruker og skaper kunnskap, og har høye formelle kvalifikasjoner (Hislop, 2013, s. 71).

Frenkel et al (1995 referert i Hislop (2013), s.71) har prøvd å detaljere definisjonen ytterligere ved å knytte den sammen med kunnskapsarbeid. Han deler kunnskapsarbeid i tre dimensjoner.

Den første dimensjonen han gjør rede for er kreativitet. Kreativitet definerer han som «en prosess hvor original problemløsningsarbeid fører til et originalt produkt». Den neste dimensjonen er bruken av teoretisk og kontekstuell kunnskap, hvor man forstår teoretisk kunnskap som kodifisert kunnskap, mens kontekstuell kunnskap i stor grad er tacit kunnskap (taus kunnskap). Den siste dimensjonen er knyttet til ferdigheter. Intellektuelle ferdigheter er evnen til å trekke logiske slutninger og utvikle nye ideer. Sosiale ferdigheter er evnen til å motivere og håndtere andre. Den siste ferdigheten er handlingsbaserte ferdigheter. Basert på disse tre dimensjonene definerer Frenkel et al (1995) en kunnskapsarbeider som en person som har arbeidsoppgaver som krever høy grad av kreativitet, en person hvis arbeid krever omfattende bruk av forskjellige ferdigheter, og en person som bruker teoretisk kunnskap heller enn kontekstuell kunnskap.

Den andre definisjonen Hislop (2013) presenterer er:

- 2) «Anyone whose work involves the use of reasonable amount of tacit and contextual and/or abstract/conceptual knowledge» (Hislop, 2013, s. 73).

Kritikere av den første definisjonen mener at det blir tillagt for stor vekt på den teoretiske kunnskapen, og argumenterer for at den tause og kontekstuelle kunnskapen må vies plass. Dermed definerer man kunnskapsarbeidere som alle som bidrar til å dele og skape kunnskap, og kunnskapsarbeid som all arbeid hvor man i noen grad bruker en del kunnskap (Hislop, 2013).

I en artikkel fra tidsskriftet Magma (Christensen, Peter Holdt og Nicolai J. Foss (2011)) hevder forfatterne at kunnskapsarbeid består av kreativt og problemløsende oppgaver, men at kunnskapsarbeiderne også må påta seg mer rutinepregete oppgaver. De deler da kunnskapsarbeid i to deler; Kunnskapsarbeiderne kan jobbe med kreative, spennende og utfordrende oppgaver, de kan være med å skape ny kunnskap. Eller så kan de bruke eksisterende kunnskap til å utføre arbeidet. Kunnskapsarbeideren er en som i «høy grad selv kan planlegge når - og hvordan – han vil utføre tildelte oppgaver».

Morgenson og Humpley (2006, referert i Christensen og Foss, 2011) beskriver seks karakteristika ved kunnskapsarbeid, og argumenterer for at ved høyt score på disse seks karakteristikaene vil personen jobbe med kunnskapsarbeid;

Tabell 1: karakteristika ved kunnskapsarbeid:

Autonomi	Følelsen av frihet og uavhengighet til arbeidet
Jobbkompleksitet	Arbeidsoppgavenes vanskelighetsgrad/kompleksitet
Informasjonsprosessering	Grad av kognitiv informasjonsprosessering i arbeidet
Problemløsning	I hvilken grad arbeidet krever nye ideer og løsninger
Mangfold av ferdigheter	I hvilken grad arbeidet krever flere ferdigheter for å bli løst
Spesialisering	I hvilken grad arbeidet krever en form for dybdekunnskap eller ferdighet for å bli løst

Tar vi utgangspunkt i revisorer, kan man si at de scorer høyt på de fleste av parameterne. Revisjon er et yrke som til en viss grad krever frihet og uavhengighet til arbeidet. Revisorene må på forskjellige tidspunkter selv sette opp hverdagen, prioritere oppgaver og klienter o.l. Videre kreves det av revisorene at de har et mangfold av ferdigheter, da vanskelighetsgraden av arbeidsoppgavene kan beskrives som komplisert. For revisorene, som jobber med mange forskjellige klienter, og «hele tiden» støter på nye problemstillinger, vil det være naturlig å være eksperter innenfor området sitt, og de må ha dybdekunnskap. Dette ser man gjerne på antall kurser og faglig påfyll revisorene får i løpet av året.

2.1.3 Oppsummering – hvem er kunnskapsarbeidere?

Vi ser at teorien ikke har klart å bli enige om en definisjon av kunnskapsarbeider. Imidlertid er det noen trekk som går om igjen. En definisjon av kunnskapsarbeider vil i de fleste tilfeller være basert på arbeidsoppgavene deres, det de jobber med sier noe om de kan karakteriseres som kunnskapsarbeidere eller ikke. Videre er teoretikerne enige i at en kunnskapsarbeider må bruke et sett av forskjellige ferdigheter for å klare å løse oppgaven sin, og at de både må *bruke* kunnskap og *skape* ny kunnskap; om dette skjer gjennom formell læring eller praktisert gjennom forskjellige situasjoner er man ikke enige i, men at bruk og skapelse av kunnskap er sentralt, er det stor enighet om.

Til grunn for denne oppgaven har jeg derfor valgt å definere kunnskapsarbeideren slik Hislop definerer dem; **en kunnskapsarbeider er en person som jobber hovedsakelig med oppgaver som kan karakteriseres som intellektuelle, kreative og lite rutinebaserte, og som inkluderer både bruk og skapelse av abstrakt/teoretisk kunnskap** (Hislop, 2013, s. 71 Egen oversettelse).

Denne definisjonen føler jeg favner om de fleste aspektene ved en kunnskapsarbeider. Det er ingen tvil om at definisjonen har sine svakheter, blant annet fordi den tillegger teoretisk kunnskap så stor plass. Teoretisk kunnskap forutsetter som oftest at personen har en formell høyere utdanning. Et unntak fra denne regelen vil være selvlærte IKT-konsulenter, som vil falle utenfor definisjonen (Newell, 2009). Imidlertid vil det alltid være noen unntak, og jeg tror de fleste yrkene knyttet til kunnskapsarbeid kan gå under denne definisjonen.

Som grunnlag for forskningsarbeidet mitt har jeg valgt å se nærmere på motivasjon blant revisorer og spesielt ledelsens betydning i denne sammenhengen. Revisjon er et yrke som krever høyere utdanning, arbeidet blir utført basert på denne teoretiske kunnskapen. Videre er arbeidsoppgavene lite rutinebaserte (selv om enkelte oppdrag/deler av revisjonsarbeidet er rutinepreget), revisorene må bruke et sett av forskjellige ferdigheter og være kreative før, under og etter et revisjonsoppdrag.

2.2 Motivasjon

Hva får en person til å yte det lille ekstra? Hvilken faktor er med på å skape engasjement? Forklaringene bak kan være mange, men forskningslitteraturen er enig i at motivasjon er viktig for å få til mestring og gode resultater (Kvålshaugen og Wennes 2012, s.194).

Motivasjon kommer fra det latinske ordet «movere», som betyr å «bevege». Kvålshaugen og Wennes (2012) definerer motivasjon som «en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd, eller rett og slett som en kraft for å sette i gang en handling» (s. 194).

Motivasjonsteoriene er mange, og omfanget er stort. For denne oppgaven har jeg valgt å begrense det til tre teorier: Behovsteorier, kognitive teorier, og jobbkaraktistika-modeller.

2.2.1 Behovsteorier

Behovsteoriene tar utgangspunkt i at menneskene har fysiologiske og psykologiske behov, og motivasjonen oppstår da som en konsekvens av å skulle dekke disse behovene. Vi har for eksempel alle behov for mat, og når behovet for mat oppstår som følger av sult, vil det behovet utløse atferd som vil føre til at vi tilfredsstiller vår sult. Behovene kan deles inn i mangelbehov og vekstbehov. Mangelbehov dekker vår overlevelse og vekstbehovene gir utvikling i livet, og oss som individer.

Innenfor behovsteoriene er Maslows (1970, referert i Kvålshaugen og Wennes, 2012) behovspyramide den kanskje aller mest kjente. Han satte behovene i et hierarki, og hevdet at menneskets behov ble tilfredsstilt gitt en rangering. De øverste behovene i pyramiden ville ikke gjøre seg gjeldende før de mer basale behovene var dekket. Nederst på pyramiden står de fysiologiske behovene, slik som sult, tørst, søvn osv. Når behovet for mat og søvn er dekket, vil mennesket gå til neste nivå og søke sikkerhet og beskyttelse. Det tredje behovet er sosial tilhørighet. På dette nivået vil man føle et behov for å høre til en gruppe, eller ha et forhold til enkeltindivider. Man søker aksept hos andre, familie, venner, kollegaer, og samfunnet generelt. De to siste behovene er anerkjennelse og selvrealisering. Anerkjennelse kan komme i form av ros. Dette nivået har stor betydning for bedriftene og medarbeiderne, selv om alle de andre behovene også er relevante og lar seg tilfredsstilles på en arbeidsplass. Gjennom anerkjennelse vil man få selvtillit, status og verdighet. For lederne er dette en effektiv og enkel mulighet til å motivere arbeiderne sine. Det siste nivået, selvrealisering oppstår når de fire første er dekket. Å virkeliggjøre sine mål, både personlige og åndelige, og bruke evnene sine til å utvikle seg som individ, står sentralt her.

Behovsteoriene og Maslows behovspyramide har blitt stående som viktige bidragsytere, til tross for at de har blitt kritisert av andre forskere (Kvålshaugen og Wennes 2012, s. 195). Teorien til Maslow legger for eksempel til grunn at et nivå må være oppfylt før man kan bevege seg oppover i pyramiden. Nyere teori viser at menneskene er mer fleksible og kan befinne seg på flere nivåer samtidig. Det er for eksempel fullt mulig å få anerkjennelse selv om man er sulten. I tillegg er det mulig å søke sosial tilhørighet selv om man ikke har dekket trygghetsbehovet sitt. Andre aspekter ved pyramiden som kritiseres er antall behovskategorier, og man har forsøkt å reforme teorien ved å redusere antall grunnleggende behov (Kvålshaugen og Wennes 2012, s.196). Tilslutt blir teoriene kritisert på det grunnlaget at mennesket ikke alltid tilfredsstiller et behov, men i noen sammenhenger et ønske, en verdi. Videre sier kritikerne at bakgrunnen for en bestemt handling kan munne ut i mange forskjellige behov, mens forskjellige handlinger kan ha blitt utført basert på et behov. Sammenhengen kan derfor være uklar mellom behov og atferd (Einarsen og Skogstad, 2011, s.71).

Når det er sagt står disse teoriene igjen som viktige bidragsytere for hvordan vi forstår motivasjon og behovstilfredsstillelse (Kvålshaugen og Wennes 2012, s. 196).

2.2.2 Kognitive motivasjonsteorier: Forventningsteorier

I kognitive motivasjonsteorier blir motivasjonen din styrt av forventninger. Forventninger kan enten være de vi gjør til oss selv (indre motivasjon), eller de forventningene andre gjør til oss (ytre motivasjon) (Kvålshaugen og Wennes 2012, s.198). I denne teorien står derfor indre og ytre motivasjon sentralt. Tabellen under viser noen forskjeller på indre og ytre motivasjon:

Tabell 2 – Indre og ytre motivasjon (Kvålshaugen og Wennes 2012, s. 198)

INDRE MOTIVASJON	YTRE MOTIVASJON
Atferd motivert av interne faktorer slik som interesser, selvhevdelse og nytelse	Atferd motivert av eksterne faktorer slik som lovnaden om belønning eller trussel om avstraffelse
Motivert til å lese ferdig fordi du er interessert	Motivert til å lese ferdig for å rekke en deadline
Arbeider fordi du synes jobben er stimulerende og interessant	Arbeider fordi du trenger pengene
Bytter jobb fordi du ønsker utfordringer	Bytter jobb fordi du er helt sikker på at du vil bli oppsagt eller omplassert
Motivert til å arbeide i utfordrende jobber fordi det utfordrer deg	Motivert til å arbeide i utfordrende jobber for å få bedre betalt
Studerer for å utvikle deg selv	Studerer for å få en godt betalt jobb

Drivkraften bak aktivitetene bestemmer om personen er indre eller ytre motivert. Når en medarbeider for eksempel tar et IT kurs på fritiden, vil hans forventninger til konsekvensene av det kurset bestemme om han var indre eller ytre motivert. Var forventningene hans høyere stilling som følge av bredere kompetanse vil han være ytre motivert. Var det derimot en personlig utvikling for å klare å løse arbeidsoppgavene bedre som var drivkraften bak, er han indre motivert.

Studier viser at for rutinepreget og standardiserte oppgaver vil motivasjonen øke gjennom ytre belønninger, mens for arbeidsoppgaver som krever kreativitet, utvikling og læring, vil indre motivasjon være mest effektiv (Kvålshaugen og Wennes 2012, s. 197-198). Videre har det blitt lagt frem en omdiskutert hypotese om at ytre motivasjon i noen sammenhenger kan

ødelegge for indre motivasjon (Kvålshaugen og Wennes 2012, s. 198). Studier fra Deci, Ryan og Koestner (1999) støtter denne antakelsen; en studie hvor indremotiverte medarbeidere fikk utfordret autonomiteten og kompetansen sin, eksempelvis gjennom innføring av forskjellige kontrolltiltak, viste den at indre motivasjonen ble svekket. De konkluderte derfor med at «the evidence indicates clearly that strategies that focus primarily on the use of extrinsic rewards do, indeed, run the risk of diminishing rather than promoting intrinsic motivation (Deci, Ryan and Koestner, 1999, s. 659).

Jelstad (2007) hevder at det er en fordel for bedriftene å ha indre motiverte ansatte, da den indre motivasjonen er mer vedvarende enn den ytre. Hun trekker frem tre faktorer som viktige for å legge til rette for indre motivasjon; Jobbautonomi, sosial tilhørighet og mestringsopplevelse. Jobbautonomi definerer hun som fravær av kontroll og detaljstyring. Medarbeiderne vil på den måten selv styre sin hverdag og bestemme hvordan arbeidsoppgavene skal løses. Jelstad (2007) mener videre at et godt arbeidsmiljø vil bidra til økt ytelse og redusert turnover. Derfor er det viktig at de ansatte føler en sosial tilhørighet til jobben, at de liker sine kollegaer og føler seg en del av bedriftskulturen. Tilslutt er det viktig at de ansatte føler de mestrer oppgavene. Mestringsfølelsen gjør at det blir gøy på jobben, og da yter man ekstra.

Studiene til Jelstad (2007) blir støttet av Deci et al. (1999), som foreslår tre prinsipper for økt indre motivasjon; selvstendighet, klargjøring av mål og forventninger, og vise at medarbeiderne er viktige for bedriften. Kuvaas (2008) har også i likhet med dem fremhevet autonomi, tilhørighet og kompetanse som de viktigste kildene til økt indre motivasjon. Innenfor kognitive motivasjonsteorier betraktes også målsettingsteorien som en av dem. Denne teorien kan ses på som en variant av forventningsteorien, hvor man har et bestemt mål som drivkraften bak motivasjonen. De viktigste prinsippene her vil være å sette opp spesifikke mål, utfordrende mål, og gi tilbakemeldinger (Kvålshaugen og Wennes 2012, s.198). Tydelige og klare mål vil gjøre det enkelt for medarbeiderne å se hvor godt de mestrer måloppnåelse. Altfor enkle mål vil virke demotiverende, derfor er det viktig med relativt vanskelige mål. Tilslutt er det viktig å gi tilbakemelding om resultater da det fører til større ytelse, og er viktig for motivasjon og arbeidsglede. Imidlertid er det mange ansatte i arbeidslivet som rapporterer det motsatte. De hevder lederne gir dem få eller ingen tilbakemeldinger, og at målene er uklare (Kvålshaugen og Wennes 2012, s.199).

2.2.3 Jobbkarakteristika-modeller

Jobbkarakteristika-modellene tar for seg egenskaper ved selve jobben, og fremhever disse som kilden til motivasjon hos medarbeiderne. Den mest kjente teorien er Herzbergs to-faktormodell (1999). Forskningen hans var basert på svar fra rundt 200 ingeniører og regnskapsførere fra USA. Gjennom sine studier kom Herzberg (1999) frem til at faktorer som spilte på indre motivasjon var viktige for trivselen (motivasjonsfaktorer), mens mistriivsel var knyttet til ytre faktorer (hygienefaktorer); «When our respondents reported feeling happy with their jobs, they most frequently described factors related to their tasks, to events that indicated to them that they were successful in the performance of their work, and to the possibility of professional growth. Conversely, when feelings of unhappiness were reported, they were not associated with the job itself but conditions that surround the doing of job» (Herzberg, Mausner, Snyderman, 1959, s. 113).

Blant hygienefaktorer finner man blant annet arbeidsbetingelser, lønn, ledelse og jobbtrygghet. Forskningen hans viste at ved fravær av hygienefaktorer ble det skapt mistriivsel på jobben, men ikke trivsel dersom de var tilstede; «All we can expect from satisfying the needs for hygiene is the prevention of dissatisfaction and poor job performance» (Herzberg et al. s. 115). Herzberg hevder at for å skape positive holdninger til jobben, og dermed motivere de ansatte til å legge i en ekstra innsats, må man tilfredsstille deres behov for selvrealisering. Ifølge Herzberg vil en person prøve i alle aspekter av livet å realisere seg selv, hvorav arbeidsplassen kanskje står som den viktigste arenaen for nettopp dette. Kun gjennom utførelsen av en oppgave (prestasjon) vil den personen oppleve en form for belønning, som igjen vil forsterke hans ambisjoner (Herzberg et al. 1959, s. 114). Motivasjonsfaktorene er derfor viktige for å øke trivsel. Hvis motivasjonsfaktorene mangler vil det føre til en nøytral tilstand. De viktigste motivasjonsfaktorene fra studiet til Herzberg var prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter (1959, s. 200-201).

En viktig observasjon Herzberg gjorde gjennom studiet sitt var forholdet mellom bonusordninger og motivasjon.. Eksempler hvor lønnsinsentiver og bonusordninger ble brukt, viste til positive utfall på produktiviteten, jobbtildfredshet og lojalitet til bedriften. Hva var bakgrunnen for det? Ifølge Herzberg var insentiv systemet satt opp på en slik måte at man berørte den indre motivasjonen, indirekte. Pengene ble brukt som en belønning for fremragende, individuelle prestasjoner. På denne måten fikk de ansatte anerkjennelse for det arbeidet de utførte. Fra James E. Lincoln, leder av Lincoln Electric; «The worker must feel

that he is part of a worthwhile project and that the project succeeded because his ability was needed in it. Money alone will not do the job» (Herzberg et al. 1959, s. 117).

Oppsummert kan man si at det er flere faktorer som kan hjelpe ledelsen med å motivere sine ansatte. Først og fremst bør deres fremste mål være å sette fokus på indre faktorer, slik som mestringsfølelsen, autonomi og sosiale bånd. For det andre er det viktig at de setter opp klare og utfordrende mål, og også er flinke med gode tilbakemeldinger. Til slutt er det viktig å sørge for å ivareta både de faktorene som blir karakterisert som hygienefaktorer, og de faktorene som blir beskrevet som motivasjonsfaktorer av Herzberg (1959).

2.3 Utfordringer ved ledelse av kunnskapsarbeidere

Studier (Kvålshaugen og Wennes 2012, s. 197-198) viste at der hvor arbeidet kunne knyttes til kreativitet og utvikling, burde lederne tilrettelegge for indre motivasjon. Motivasjon blir dermed et virkemiddel for å nå et overordnet mål. Lederne må i denne sammenhengen sørge for å ikke innføre tiltak som kan virke mot sin hensikt. Gjennom teorien ser vi at det er mange faktorer som påvirker den indre motivasjonen. Christensen og Foss (2011) har prøvd å sammenfatte de sentrale faktorene, og hevder at det finnes seks forskjellige grupper med motivasjonsfaktorer, tilhørighet, utfordrende oppgaver, rettferdighet, prestasjon, autonomi og selvbestemmelse, og selvrealisering:

Tabell 3 – TUPAS modellen (Christensen og Foss, 2011)

Tilhørighet	Man føler at man er en del av et felleskap.
Utfordrende oppgaver	Man får oppgaver som kanskje ikke alltid er like lette, men som til gjengjeld gir mulighet for faglig selvrealisering.
Rettferdighet	Innsatsen man yter, står i et rimelig forhold til både indre og ytre belønninger, og innsatsen er også rimelig sammenliknet med hva andre mottar.
Prestasjon	Handler om å kunne se at man faktisk bidrar med noe og altså har et meningsfylt arbeid og for øvrig også får tilbakemeldinger.
Autonomi og Selvbestemmelse	Innenfor organisatoriske rammer bestemmer man selv hvordan man utfører gitte aktiviteter, og kanskje også i noen grad når. Man involveres til og med i beslutningsprosesser.
Selvrealisering	Ønsket om personlig vekst gjennom arbeidet.

Fra et ledelsesperspektiv er imidlertid ledelsen av kunnskapsarbeidere ikke et helt uproblematisk felt, og kan skape store utfordringer.

Ifølge teoretikerne, blant dem Newell (2009) er autonomi og selvbestemmelse et viktig punkt for kunnskapsarbeiderne. Sett fra et ledelsesperspektiv kan dette være problematisk. Mye av arbeidet som blir lagt ned av en kunnskapsarbeider er vanskelig å bedømme, i noen sammenhenger er det basert på taus kunnskap (Christensen og Foss, 2011). Andre ganger blir arbeidet utført utenfor bedriftens kontorer. Det er derfor vanskelig for lederne å bedømme hvorvidt tida ble brukt til å skape verdier for bedriften eller ikke. Når det er sagt, kan det virke demotiverende på den ansatte dersom en prestasjon er oversett. Derfor er det viktig at ledelsen følger med på det arbeidet som gjøres. Linjen mellom overvåkning og tilstedeværelse er imidlertid skjør, og ikke alltid like enkel å balansere på. Her må altså lederen anerkjenne det gode arbeidet, og gi ros. Hvordan skal man gi ros? I enerom eller i plenum? Skal man rose gruppa som en helhet eller individet? Det er fort gjort å skape en atmosfære av urettferdighet, spesielt når kunnskapsarbeiderne gjerne ser på seg selv som viktige medarbeidere (Christensen og Foss, 2011). Rettferdighetsteorien utviklet av J. Stacy Adams (1976), går ut på at motivasjon er et resultat av rettferdighetsopplevelsen arbeiderne føler, når de sammenligner seg selv med det de andre får (Kvålshaugen og Wennes 2012, s. 199).

Videre kan ønsket om personlig vekst og selvrealisering skape utfordringer for ledelsen. Under redegjørelsen av målsettingsteorien ble det gjort rede for viktigheten av å ha klare mål; jo tydeligere målene er, desto enklere er det for medarbeiderne å mestre måloppnåelse (Kvålshaugen og Wennes 2012, s.198). Dette er ikke alltid like enkelt for lederne. En kunnskapsarbeiders indre motivasjon øker gjennom selvrealisering, noe som gjerne skjer på arbeidsplassen. De arbeider da mot egne mål, både personlige og faglige, og det er ikke alltid disse er i samsvar med bedriftens mål. Jakten på selvrealisering kan derfor i noen sammenhenger føre til at rutinepregete oppgaver blir nedprioritert (Christensen og Foss, 2011).

3 Metode

Hensikten med dette kapittelet er å redegjøre for forskningens metode. Etter først en kort gjennomgang av valg av forskningsdesign, vil det bli redegjort for de valgene forskeren har foretatt under datainnsamlingen. Deretter vil analyseringsprosessen bli beskrevet, før man runder kapittelet av med en evaluering av metoden, med hensyn til reliabilitet, validitet, generaliserbarhet, og etikk.

3.1 Valg av forskningsdesign

Under arbeidet med dette prosjektet var jeg opptatt av å *forstå* kunnskapsarbeiderne. Ikke bare ville jeg finne ut av *hva* som motiverte dem, men også *hvorfor* de ulike faktorene var viktige for dem. Ikke bare ville jeg finne ut *hvilke* egenskaper ved en leder de mente var viktige for deres motivasjon, men også *hvordan* de mente lederen kunne tilrettelegge for dem. Jeg anså det som vesentlig å kunne beskrive deres hverdag, deres tanker, og deres holdninger for å kunne klare å besvare forskningsspørsmålene.

Med bakgrunn i disse problemstillingene ble det funnet mest hensiktsmessig å gjennomføre datainnsamlingen med en kvalitativ tilnærming. Formålet med kvalitative forskningsintervju er å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv, fra hans eller hennes perspektiv (Kvale og Brinkmann 2015, s. 20). Et intervju er en samtale mellom to personer, som utveksler meninger om et bestemt tema som opptar dem begge (Kvale og Brinkmann 2015, s. 22). Meningen er å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden (Kvale og Brinkmann 2015, s. 20).

Kvantitativ metode ble ikke regnet som egnet for dette prosjektet. Bakgrunnen for dette er at når man ønsker å forstå bakenforliggende årsaker er det ikke sikkert et spørreskjema vil klare å avdekke disse. Gjennom semistrukturerte intervjuer vil man kunne få muligheten til å følge opp et tema som man ikke nødvendigvis kunne forutse på forhånd, samtidig som man har en mal som gjør at man får stilt alle de viktige spørsmålene. Et annet alternativ innen kvalitativ metode vil være observasjon. Dette tror jeg imidlertid ikke vil hjelpe meg på noen måte, da det ikke er mulig å observere følelsene bak det arbeidet som blir gjort. I denne oppgaven ønsker jeg å forstå hvorfor, og ikke bare hva. Derfor vil observasjon være utelukket.

Intervjuene kan beskrives som semistrukturerte intervjuer, hvor fokuset har vært på bestemte temaer; ved hjelp av åpne spørsmål har forskeren prøvd å besvare de ulike forskningsspørsmålene. Intervjuene ble gjennomført over en periode på to uker, med fem forskjellige personer.

3.2 Datainnsamling

3.2.1 Valg av informanter

Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) trenger man å «intervjue så mange personer som det trengs for å finne ut det du trenger å vite» (s. 148). Avhengig av tid og ressurser den undersøkende har tilgjengelig, kan antallet variere. Med tanke på tidsbegrensningen og oppgavens omfang, vil det ikke være mulig for en student alene å innhente all den tilgjengelige informasjonen som finnes der ute. Dette gjør at jeg må være veldig obs på utvalget, og prøve å velge ut et representativt utvalg.

En vanlig misforståelse blant mange er at flere intervjuer gir mer vitenskap. Kvale og Brinkmann (2015) skriver imidlertid at blant nyere intervjuundersøkelser er det gitt et generelt inntrykk av at det er bedre å bruke tid på forberedelser og analyse, og heller ha et mindre antall intervjuer. Brinkmann hevder at små N-studier (studier med få deltakere) har mange fordeler. Blant annet gir det forskeren muligheten til å gjøre grundigere undersøkelser enn hva tilfellet ellers ville vært. I tillegg vil små N-studier kunne håndteres lettere. Sist men ikke minst, er det fullt mulig å komme frem til interessante slutninger basert på et fåtall tilfeller (s. 149). I vanlige intervjuundersøkelser ligger antallet intervjuer på rundt 15 +/- 10 (s. 148). Studiens opprinnelige antall respondenter ble bestemt til åtte personer, fire kvinner og fire menn. Imidlertid viste det seg at tilgangen på revisorene var knapp i perioden intervjuene skulle gjennomføres, og man endte opp med fem respondenter, fire kvinner og en mann.

Det ble stilt noen få kriterier ved valg av personer. Hovedkriteriet var at personen jobbet som revisor. Registrerte revisorer eller statsautoriserte revisorer må oppfylle visse krav om utdanning og praksis (Revisorloven, §3-2 og §3-3, 1999). I dette forskningsprosjektet ble det stilt krav om at personen måtte ha fullført minst en bachelorgrad innen økonomisk utdanning, og at personen var godt i gang med praksistiden hos en godkjent revisjonsselskap. Andre uavhengige variabler det ble forsøkt å ta hensyn til var alder, ansiennitet og kjønn. Grunnen til at disse variablene ble holdt konstante, var for at de ikke skulle opptre som

bakenforliggende faktorer for ulike syn på motivasjon og ledelse. Det ble ansett som rimelig å prøve å se etter forskjeller mellom kjønnene. Når det gjaldt ansiennitet og alder ble det bestemt å intervju *unge* personer, <35 år, med tidsløp som revisorer *under ti år*.

Hovedgrunnen til at man rettet seg mot unge personer var fordi det ville være enklere å få innpass hos dem, da man gjerne har kjennskap gjennom gamle medstudenter og generelt i vennekretsen. Her kunne man like gjerne ha valgt å intervju eldre personer med lang fartstid som revisorer, men av hensyn til tidspresset og vanskelighetsgraden med å finne deltakere, gikk man for den yngre generasjonen.

Til sist ble det det stilt spørsmål til hvilken stillingstype som skulle intervjues.

Problemstillingen «*Hvordan kan ledere bidra til å motivere kunnskapsarbeidere?*» kan besvares på to ulike måter; man kunne ha valgt å intervju mellomledere og få et innblikk i hvordan de legger opp strategier for å motivere sine ansatte. Alternativet var å intervju de ansatte for å kunne si noe om hva de forventer av sine ledere, og hva de selv mener er viktig for deres motivasjon. Valget falt på sistnevnte da jeg tror problemstillingen vil bli best besvart gjennom en forståelse av de ansattes synspunkter og tanker om deres egen hverdag. For å kunne skape denne forståelsen vil en tilnærming mot de ansatte være best egnet.

Informantene som deltok i studiet er fremstilt i Tabell 4:

Tabell 4 – oversikt over informanter

<i>Navn</i>	<i>Alder</i>	<i>Ansiennitet</i>	<i>Størrelse på bedriften</i>	<i>Sektor</i>
Informant 1 - Isak	32 år	6,5 år	Stort selskap	Privat
Informant 2 – Nora	35 år	4,5 år	Stort selskap	Privat
Informant 3 – Mari	24 år	1,5 år	Middels stort selskap	Privat
Informant 4 - Frida	27 år	2,5 år	Stort selskap	Privat
Informant 5 - Nina	28 år	2 år	Stort selskap, lite kontor	Offentlig

Informantene er gitt fiktive navn for å gjøre fremstillingen enklere. Alle informantene jobber i Oslo, med unntak av Nina. Nina jobber ved et forholdsvis liten-middels stort kontor, for et stort selskap med hovedkontor i Oslo. Alle informantene har tatt høyere utdanning, tre av deltakerne har tittelen statsautorisert revisor.

Det er vanskelig å si noe om frafallet i studiet. Det ble forsøkt å opprette kontakt med de største revisjonsselskapene uten hell. Samtidig er de fleste deltakerne fra de store selskapene. Et av de mest sannsynlige grunnene til at det var vanskelig å komme igjennom, er fordi perioden januar-mars, da kontakt ble foretatt og intervjuene skulle gjennomføres, kan karakteriseres som en intens periode. Det var derfor forventet at ikke mange ville sette av tid til intervjuer, da arbeidsdagene deres allerede var ganske lange. Ettersom den primære dataen i denne studien baserer seg på dybdeintervjuer var jeg avhengig av at et tilstrekkelig antall respondenter stilte opp. Samtidig var det viktig for meg at personer som deltok i undersøkelsen gjorde dette på eget initiativ, da det var av vesentlig betydning for meg at vedkommende var villig til å svare grundig på de spørsmålene som ble stilt. Av de som besvarte invitasjonen ble syv respondenter valgt ut på grunnlag av de kriteriene som ble satt. Fem av respondentene gjennomførte intervjuene. De to siste fikk av ulike årsaker ikke gjennomført intervjuene. Begge respondentene som meldte avbud var menn, noe som førte til utvalgsskjevhet. Dette var veldig uheldig for forskningen, da det ble ansett som viktig at begge kjønn ble representert.

3.2.2 Forberedelser og gjennomføring av intervjuer

Tanken var å komme i kontakt med potensielle personer, gjennom private relasjoner, som kunne bidra til tilgang hos andre revisorer, altså benytte seg av den såkalte «snøballmetoden» for å få tak i flere deltakere. Det innledende intervjuet ble skaffet til veie gjennom en medstudent. Den andre deltakeren var en tidligere medstudent og venninne. Begge intervjuene ga god data, men ikke utbytte i form av muligheten til å få innpass hos flere revisorer. Den andre deltakeren sendte ut en invitasjon til deltakelse til de andre ansatte i selskapet sitt, men uten hell. Deretter ble flere selskaper og tidligere medstudenter kontaktet. Ikke uventet fikk man ingen respons fra selskapene. Derimot ble det igjen opprettet kontakt med tre mannlige revisorer, og en kvinnelig revisor gjennom private kontakter. Den kvinnelige revisoren ga videre kontaktinformasjon til den siste deltakeren i studiet, kvinnelig revisor fra offentlig sektor.

Som tidligere nevnt ble det vanskelig å komme i kontakt med folk, og få dem til å stille opp. Perioden januar-mars blir karakterisert som «interimsperiode», hvor revisorene skal gjennomføre revisjonsoppdrag. Flere revisorer jobber opptil seksten timer om dagen i perioden. Som følge av dette ble det vanskelig å finne egnede tidspunkt for å gjennomføre intervjuer. Som et «mellompunkt» ble det derfor valgt å gjennomføre intervjuene over telefon for de som ikke kunne møtes face-to-face. Telefonintervjuer har en rekke fordeler. Blant annet får man muligheten til å gjennomføre intervjuer med personer som geografisk befinner seg på avstand fra forskeren (Kvale og Brinkmann 2015, s. 179). I tillegg kan man i utgangspunktet gjennomføre intervjuet «når som helst på dagen og hvor som helst», da det eneste som kreves er tilgang til telefon. Der fysisk nærvær er avgjørende for senere analyser, vil imidlertid ikke telefonintervju egne seg. I mange sammenhenger er det viktig for forskeren å «oppfatte» kroppsspråket. I dette prosjektet var ikke det av et avgjørende karakter. Det er også viktig å sørge for god kvalitet på telefonopptaket, og være bevisst klar og tydelig tale.

Av de fem intervjuene ble tre intervjuer gjennomført over telefonen. På forhånd ble en telefonopptaker App lastet ned, slik at samtalen kunne tas opp. De resterende to intervjuene ble gjennomført på en tradisjonell, face-to-face metode, og der ble en båndopptaker brukt til å ta opp samtalen. Målet var alltid å få transkribert samtalen rett etter intervjuene, mens man ennå hadde samtalen ferskt i minne. Med unntak av intervjuet med Isak, ble alle de andre intervjuene transkribert samme dag. Intervjuene ble gjennomført i løpet av to uker.

Invitasjon ble sendt ut til deltakerne med informasjon om prosjektet, at de ville bli anonymisert, og at de kunne velge tidspunkt og sted for gjennomførelse av intervjuet. Det ble presisert at intervjuet ville ta opptil tjue-tretti minutter. En viktig strategi for å rekruttere deltakere til prosjektet, var at tidspunkt og sted skulle være fleksibel, og at intervjuene ikke skulle ta altfor lang tid. De fikk også overordnet informasjon om temaet i prosjektet, og gjort oppmerksom på at samtalen ville bli tatt opp. Det var viktig for meg å ta opp samtalen. Dette ble gjort av hensyn til flere faktorer; først og fremst ønsket jeg å være en del av samtalen, og ikke føre et tradisjonell spørsmål-svar format. Derfor var det viktig å ikke sitte og notere ned alt som blir sagt, men heller rette min fulle oppmerksomhet mot deltakeren som sitter foran meg. I tillegg er det fort gjort å bli så oppslukt av å skrive ned alt, at man ikke klarer å fokusere på å holde samtaleflyten og stille gode oppfølgingsspørsmål.

3.2.3 Utforming av spørsmål

Ifølge Kvale og Birkmann (2015) er det en god strategi å utarbeide to intervjuguiden, en med forskningsspørsmålene og den andre med intervju spørsmålene som skal stilles (s. 163). Basert på mine tre forskningsspørsmål, ble intervjuguiden utarbeidet. Det ble forsøkt å holde spørsmålene korte, enkle, og uttrykt i dagligspråk. Saunders, Lewis og Thornhill (2009) kategoriserer spørsmålene som enten strukturerte, semistrukturerte eller ustrukturerte. Strukturerte intervjuer følger en fast rekkefølge på spørsmålene, og her er intervjueren ansvarlig for retningen på intervjuet. Ustrukturerte spørsmål legger opp til at samtalen legges fritt etter hva intervjuobjektet finner interessant. Semistrukturerte spørsmål har en liste av tema som skal dekkes, men er mer åpne enn strukturerte spørsmål. Intervjuene kan derfor variere fra person til person. I tillegg gir det muligheten til å gå i dybden på de temaene man ønsker å undersøke. Jeg valgte å følge den semistrukturerte formen. Som tidligere nevnt var det viktig for meg at intervjuet ikke ble et lukket spørreskjema. Ustrukturerte spørsmål var uaktuelle for meg, grunnet det lave erfaringsnivået når det gjaldt gjennomførelse av intervjuer. Semistrukturerte spørsmål er åpne slik at samtalen blir fleksibel. Jeg anså derfor denne intervjuformen som passende for å besvare oppgavens problemstilling. Lengden på intervjuene ble som følge av det forskjellig, avhengig av informantene.

Selv om jeg hadde møtt noen av informantene fra før, og kjente godt til dem, startet jeg intervjuene på samme måte for alle. Først ble bakgrunnsinformasjonen kartlagt, slik som kjønn, alder, utdanning etc. Deretter fikk alle spørsmål om arbeidshverdagen, arbeidsoppgavene, møter, lunsjer og lignende. Når det var på plass, startet selve intervjuet. Guiden var tredelt, første del handlet om motivasjonsfaktorer, andre del om ledelse, og siste del om belønningssystemet. Intervjuguiden ble bygget opp slik at deltakerne først fikk åpne spørsmål, for deretter å snevre det inn til kjernepunktene dersom man følte at man ikke fikk svar på det som det ble spurt om. I de to første delene ble det forsøkt å stille et godt *introduksjonsspørsmål*, slik at man basert på det svaret kunne videreføre samtalen. Kvale og Brinkmann (2015) skriver i boka si, *Det kvalitative forskningsintervju*, at introduksjonsspørsmål «kan fremkalle spontane, rike beskrivelser hvor intervjupersonene selv presenterer det de opplever som hoveddimensjonene ved det fenomenet som undersøkes» (s. 166). Deretter var det viktig å stille gode oppfølgings spørsmål. I mange situasjoner holdt det med et nikk eller bare «mm». Andre ganger gjentok jeg det personen sa, for å oppmuntre til videre fortelling. I noen situasjoner var det viktig å stille fortolkende spørsmål i et forsøk på å klargjøre en uttalelse, slik som «du mener altså...?». Den tredje delen av intervjuguiden, som

omhandlet belønningssystemet, ble det stilt et direkte spørsmål. Dette ble gjort helt på slutten av intervjuet, etter å ha fått kartlagt hva intervjupersonene selv mener er viktig for dem.

Etter at første utkast av intervjuguiden var skrevet, ble den testet ut i et forsøksintervju. Gjennom forsøksintervjuet fikk jeg en tilbakemelding på hvilken spørsmål som fungerte og hvilken som ikke gjorde det. Jeg innså at bruken av enkelte begreper gjorde det vanskelig å få til en hverdagslig tone under samtalen. Også veilederen min mente at enkelte begreper burde spesifiseres, slik at man fikk svar på selve problemstillingen. Jeg valgte derfor å endre noen begreper, og prøvde å gjøre spørsmålene lett forståelig og frie for det akademisk språk. Det ble lagt stor vekt på å formulere spørsmålene på en slik måte at de inviterte til en dynamisk samtale, slik at intervjupersonen fikk muligheten til å snakke om sine opplevelser og følelser.

3.3 Intervjueffekter

Alle intervjuene ble gjennomført på plasser hvor respondenten kunne føle seg vel. Bakgrunnen for dette var at spørsmål knyttet til ledelse kan i noen sammenhenger tenkes å føre til en ukomfortabel situasjon dersom man fører intervjuet på arbeidsplassen. En slik situasjon kan dermed påvirke svarene til deltakerne. Den andre grunnen var at siden alle deltakerne stilte opp frivillig, var det viktig å ta hensyn til deres tid og gjøre det mest mulig bekvemmelig for dem.

Tre av intervjuene ble gjennomført over telefon der respondenten befant seg hjemme. Et intervju ble foretatt på en cafe, mens det siste intervjuet skjedde hjemme hos forskeren. Det kan derfor sies at lokasjonen var bekvemmelig for alle respondentene, og at det ikke forelå noen grunner til å tvile på deres uttalelser.

Et annet punkt som ble ansett som viktig var forholdet mellom forskeren og en av deltakerne. Deltakeren og forskeren er svært gode venner fra studietiden. Har man personlig kontakt, kan det ofte være litt vanskelig å være ærlig om sensitive temaer, blant annet forholdet til sin egen leder. I dette tilfellet følte jeg at respondenten var veldig ærlig og åpen rundt jobbsituasjon sin, og det var ingen tegn under intervjuet på at hun holdt igjen informasjon. Det resulterte i atypiske svar, noe som førte til at intervjuet hennes viste andre sider av de samme problemstillingene.

3.4 Gjennomførelse av analyse

Allerede i starten av prosjektet ble metoden for analyse utarbeidet. Dette styrte arbeidet med intervjuguiden, intervjuprosessen og transkriberingen. Bakgrunnen for dette var at en vesentlig del av analysen på denne måten blir «fremskyndet» til selve intervjusituasjonen, noe som gjør analysearbeidet enklere og sikrere (Kvale og Brinkmann 2015, s. 216).

Intervjuguiden ble utarbeidet etter tema, slik at man hadde en oversikt over hvilke temaer som skulle dekkes. I tillegg ble spørsmålene formulert på en slik måte at det *som skulle undersøkes, ble undersøkt*. Det var viktig for senere analyser at datamaterialet ikke ble for stort og uoversiktlig. Derfor ble det lagt vekt på å jobbe nøye med intervjuguiden slik at man fikk stilt de riktige spørsmålene.

Under selve intervjuene prøvde jeg å tolke uttalelsene til deltakerne, finne meningen med det de sa mens de sa det. Intervjuene kunne i mange tilfeller være preget av setninger som «når du sier det, er det fordi...?», «ja, det kan man si», eller «nei, ikke akkurat slik, mer som...».

Konversasjonen pågikk gjerne til man fikk kartlagt intervjupersonens meninger. Kvale og Brinkmann (2015) kaller denne formen for intervju for et «selvkorrigerende» intervju (s. 221).

Etter at alle intervjuene var gjennomført og transkribert, satt jeg igjen med cirka tretti minutter opptak per deltaker, og fire-seks transkriberte sider per deltaker. Til tross for at det ble lagt ned et stort arbeid på intervjuguiden, ble deler av intervjuene ansett som overflødige, og det ble foretatt en datareduksjon. De delene som ikke var relevante for forskningen ble slettet.

Jeg startet det skriftlige analysearbeidet ved å først transskribere så detaljert som mulig, slik at jeg kunne bli kjent med innholdet, og deretter skrive ned det jeg følte jeg hadde skjønt og lært. Dette arbeidet ble gjort ved å skrive ned begreper ved siden av de ulike uttalelsene.

Eksempelvis fikk dette utsagnet; «I tillegg til det vil jeg si å vise resultater da» merkelappen «mestringsfølelsen». Det ble også benyttet fargekoder for å holde datamaterialet oversiktlig. På dette tidspunktet ble antallet koder for stort, og som et forsøk på å hankses med det, ble det derfor bestemt å presentere materialet per deltaker, og ikke per kategori. Presentasjonen av de empiriske funnene blir derfor lagt frem på en slik måte at man blir kjent med hver og enkel respondent, og det blir gitt en detaljert beskrivelse av de viktigste høydepunktene fra intervjuene. Dette gir også leserne muligheten til selv å dømme datamaterialet og gjøre egne vurderinger, noe som vil øke reliabiliteten.

3.5 Evaluering av metode

3.5.1 Reliabilitet

Kravet om reliabilitet handler om en forskningsrapports konsistens og pålitelighet. Det viser til hvorvidt et resultat kan gjentas, basert på samme metode, av andre forskere på et annet tidspunkt (Kvale og Brinkmann 2015, s. 357).

Reliabilitet handler om hvorvidt en intervjuperson ville ha endret svarene sine i et intervju med en annen forsker. I kvalitative undersøkelser er det til en viss grad vanskelig å opprettholde reliabiliteten da man ikke følger et fast opplegg, men legger opp til en åpen samtale. Det vil derfor være vanskelig for en annen forsker å komme frem til samme utfall som følge av det. For å prøve å ivareta reliabiliteten har jeg prøvd å beskrive så godt som mulig de valgene jeg har tatt underveis i prosjektet, både under datainnsamlingen og analysen. På denne måten vil det bli enklere for andre forskere å etterprøve resultatene mine.

I tillegg har det blitt gjort et forsøk på å ikke stille (altfor mange) ledende spørsmål. Både gjennom verbal og ikke-verbal atferd kan forskeren påvirke svarene. I mange sammenhenger risikerer man at intervjupersonen ikke gir et ærlig svar, men heller sier det han tror forskeren vil høre. Samtidig kan ledende spørsmål i mange sammenhenger styrke reliabiliteten (Kvale og Brinkmann 2015, s. 201). Under intervjuet brukte jeg ledende spørsmål for å få bekreftelse eller nærmere forklaring på et utsagn. Jeg brukte også ledende spørsmål istedenfor å bruke påstander. Blant annet fikk intervjupersonene stilt spørsmål som startet med «mange mener», eller «ifølge noen». Dette ble ansett som viktig da jeg fikk hentet inn viktig informasjon som ubevisst ble holdt igjen av intervjupersonene. Imidlertid var jeg forsiktig med å ikke stille altfor mange ledende spørsmål, og var påpasselig med hvordan og hvor jeg stilte de ledende spørsmålene, slik at intervjupersonene ikke skulle føle at samtalen ble styrt og kontrollert.

3.5.2 Validitet

Validitet blir gjerne definert som en uttalelses sannhet, riktighet og styrke. «Validitet i samfunnsvitenskapene dreier seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke» (Kvale og Brinkmann 2015, s. 276). Kvale og Brinkmann (2015) skriver videre at valideringen gjennomsyrrer hele forskningsprosessen.

Validiteten kan styrkes gjennom å stille flere ulike spørsmål for å besvare et forskningsspørsmål. I kvalitative undersøkelser vil denne faktoren styrkes gjennom

dybdeintervjuene, da det gir rom for å teste gyldigheten av et utsagn. Dette kan man gjøre gjennom å omformulere og stille oppfølgings spørsmål. Andre måter å styrke validiteten på er gjennom triangulering, det vil si ta i bruk flere ulike metoder. Eksempelvis kunne man, i tillegg til intervjuer, gjennomført deltakende observasjon. I dette prosjektet kunne jeg for eksempel ha valgt å kombinere intervjuer med annen type datainnsamling.

For denne oppgaven valgte jeg å følge de syv stadiene i valideringen, slik de er beskrevet i Kvale og Brinkmann (2015); *tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, validering og rapportering*. Alle forskningsspørsmålene er basert på teoriene om motivasjon og ledelse. Planleggingsprosessen startet tidlig, hvor det ble lagt en detaljert plan over hvilken steg som måtte tas for å kunne besvare problemstillingen på en optimal måte. Videre ble det lagt stor vekt på intervjuene; både gjennom teori og praksis prøvde jeg å forberede meg slik at jeg kunne sikre god kvalitet på intervjuene. Som tidligere nevnt, ga dybdeintervjuene meg muligheten til å kontrollere informasjonen der og da. Alle intervjuene ble tatt opp på bånd, og samtalene ble transkribert ordrett.

3.5.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet handler om at resultater kan overføres fra en situasjon til en annen. I intervjuforskning er antallet intervjupersoner gjerne for få, og man må dermed være forsiktig med å generalisere funnene fra undersøkelsen.

Dette prosjektets resultater er basert på et veldig lite utvalg, og dette utvalget kan heller ikke gå for å være representative for hele populasjonen. Samtidig kan man si at funnene har verdi og kan til en viss grad generaliseres, dersom de kan relateres til eksisterende teorier. Under drøftingskapittelet vil jeg derfor forsøke å knytte resultatene fra dette prosjektet til eksisterende teorier, se etter likheter, og evt. se om det blir oppdaget nye funn.

3.5.4 Etikk

For å sikre at alle etiske aspekter blir ivaretatt, er det viktig å informere intervjuobjektene på forhånd. Før intervjuene ble det derfor sendt ut informasjon med presentasjon av tema, slik at deltakerne på forhånd hadde kunnskap om hva prosjektet gikk ut på. Deltakelsen var frivillig, og det ble gitt mulighet til å eventuelt kunne melde seg av. Alle deltakerne ble informert om at samtalene ville bli tatt opp, og det ble forsøkt å gi anonymitet. Dette ble gjort gjennom å holde personnavn, bedriftsnavn, arbeidstitler etc. skjult. Alle deltakerne er fra forskjellige

selskaper, noe som gjorde arbeidet med å gi anonymitet til deltakerne enklere. Alder, ansiennitet og størrelsen på bedriften blir presentert i oppgaven. Dette anså jeg ikke som et problem, da det i Oslo finnes en del store bedrifter, med mange hundre ansatte. Opptaksfilene ble lagret under filnavn som ikke kan føres tilbake til deltakeren, og transkripsjonen er fri for person- eller bedriftsnavn.

Selve temaet *motivasjon* anså jeg ikke som særlig ladet. Derimot måtte jeg ta til hensyn at ledelsesperspektivet kunne skape en ubehagelig stemning. Helt avhengig av personen, kan noen føle seg brydd hvis man prøver å gå i dybden. Som forsker var jeg derfor obs på å ikke stille altfor inngående spørsmål, og se etter varsellys dersom jeg følte at intervjupersonen begynte å føle seg urolig eller nervøs.

Til sist ble det lagt stor vekt på å sikre kvalitet under transkriberingen og analysen også, slik at man ikke skriver setninger ut av sammenheng, eller feiltolker utsagn.

4 Analyse

I dette kapitlet presenteres data fra kvalitative intervjuer med 5 revisorer. Kapitlet er delt i tre hoveddeler, hvorav jeg i første del vil forsøke å besvare på det første forskningsspørsmålet mitt, «hvilken motivasjonsfaktorer bidrar til jobbtilfredshet blant kunnskapsmedarbeidere?». Den andre delen tar for seg ledelsesperspektivet og knytter denne opp mot motivasjon. Til slutt blir belønningssystemet gjennomgått. Gjennom alle delkapitlene vil presentasjon av de empiriske funnene og analysen skje trinnvis. Først vil jeg redegjøre for de funnene jeg har gjort, og deretter se hvor godt de korrelerer med eksisterende teorier. Dersom mine funn kan knyttes til eksisterende teorier på feltet, vil det styrke generaliserbarheten av resultatene mine.

4.1 Motivasjonsfaktorer

Det første spørsmålet knyttet til motivasjon var åpen, for å se hvor deltakerne først trykket foten når de hørte ordet «motivasjon». Det interessante var at alle deltakerne snakket om faktorer som kan knyttes til indre motivasjon:

Det jeg gleder meg mest til, det er å lære noe nytt. For meg er det viktig at arbeidsdagen min eller arbeidsoppgavene mine ikke blir de samme hver dag. Blir det rutinepreget kan det fort bli kjedelig (Isak).

Min forventning til arbeidsdagen er at jeg får en kombinasjon av en dag, at jeg får vist det jeg er god på, og samtidig blir jeg utfordret slik at jeg lærer noe nytt. Så en sunn balanse mellom disse to tingene er det jeg gleder meg mest til. I tillegg til det vil jeg si å vise resultater da, det er det som trigger meg, når du jobber med teamet og ser resultatene av det man har jobbet med. Jeg blir veldig motivert når jeg får målt meg og vet at jeg utgjør en forskjell for selskapet» (Nora).

Jeg gleder meg til å få produsert ferdig et resultat. Det gir en mestringsfølelse ja, når man har fått review av partner og de sier at det her er bra og det her er dårlig det må du fikse, så når du har sendt inn de papirene til kunden, så blir det sånn yes, nå har jeg fått det til (Mari).

Man jobber med mange forskjellige mennesker, man jobber i ulike deler av selskaper, man jobber i forskjellige team. Så det er vel det jeg gleder meg mest til. Møte på nye mennesker, få nye utfordringer. Det er hele tiden nye problemstillinger som dukker opp, så det er stor

variasjon i arbeidet. Man lærer noe nytt hele tiden. I tillegg liker jeg å møte ulike mennesker, for det er også læring i det (Frida).

Forventningene er vel å få gjort noe, huke av mest mulig. Det er en egenmotivasjon, fordi jeg for min del føler det er godt å få huket av noe. Så når jeg har gjennomført så og så mange controller, så motivere det meg da, fordi jeg får vist til noe (Nina).

Videre ble det spurt om andre faktorer som deltakerne anså som viktige for motivasjon. Isak nevnte fleksibilitet, det sosiale miljøet og muligheten til å reise. For Isak var fleksibilitet viktig. Med fleksibilitet mente han blant annet muligheten til å arbeide når og hvor han ville. Han fortalte videre at jobbautoomi var noe som var viktig, men at det ikke alltid var så stor frihet som man kunne tenke seg: *«autonomi er viktig for å kunne nå de målene du har satt for deg selv, det du ønsker å oppnå, men det skjer jo innenfor rammene. Så det er ikke helt fritt frem akkurat»*. Imidlertid var han klar på at han forstod hvorfor det blir satt rammer rundt arbeidet og arbeidshverdagen deres. Videre fortalte han at det sosiale miljøet var viktig for han, men ikke en avgjørende faktor. Så lenge det ikke var et dårlig miljø på arbeidsplassen var han fornøyd. Tilslutt fortalte Isak at han mente tilbakemeldinger var viktige for motivasjon. Han sa at hvis han la ned hardt arbeid, så var det viktig for han at han fikk anerkjennelse for det.

Nora mente at gode og kompetente kollegaer, og et generelt godt sosialt miljø var viktige for trivselen. Videre nevnte hun at hun var tilfreds der fordi læringskurven er bratt: *«selskapet setter klare forventninger til deg, og utfordrer deg. Det er en plass med mange muligheter. Så hvis du for eksempel ønsker å utvikle dine lederevner, så gir de deg muligheten til det»*. Hun nevnte også at hun andre steder hadde savnet friheten hun hadde her. Lederne ga henne rom til å sette opp arbeidsdagen slik hun ønsket, og muligheten til å sette opp egne mål. I tillegg fortalte hun at lederne i selskapet hennes var flinke til å gi gode tilbakemeldinger, både løpende og i form av halvårsvurderinger. Hun uttalte at tilbakemeldingene ikke var optimale, men at det hadde hun full forståelse for. Så lenge de kom jevnt og trutt var hun fornøyd.

«Det at jeg utvikler meg hver dag og får nye utfordringer hver dag, det er jo noe som gjør at jobben min ikke blir kjedelig. Jeg kan aldri bli god nok, det er hele tiden forbedringspotensialet». Mari fortalte videre at gjennom medarbeidersamtalene kunne de sette opp egne mål, men at også her var det innenfor gitte rammer: *«hvis det er noe du har lyst*

til å bli veldig god på, så lar det seg skje. Men samtidig så må man gjennom visse punkter i revisjonen, så det er jo innenfor visse rammer». På spørsmål om hvor viktig autonomi var for henne, uttalte hun at det ikke nødvendigvis var det som fikk henne til å yte det lille ekstra. Hun tenkte at det kanskje var noe som kom med erfaring. Jo mer erfaren hun er, jo mer autonomi ønsket hun seg. Foreløpig var det ikke et avgjørende punkt for henne. Videre fortalte hun at medarbeidersamtalene ble også brukt til å gi tilbakemelding, noe Mari var ganske fornøyd med: *«det er viktig med tilbakemelding, jeg synes det er det viktigste. Får du ikke feedback på det du gjør, så kan du lage deg vaner med å gjøre ting feil, fordi man tror man gjør det riktig».* Hun var klar på at tilbakemeldingene måtte være konstruktive. Hun mente at ledere som «pirker bare for å pirke», ødela for motivasjonen. Hun uttalte at positive og konstruktive tilbakemeldinger ble tatt vel imot, og gjerne fikk deg til å jobbe enda hardere med å forbedre deg selv, og det arbeidet du gjorde. Det sosiale var miljøet viktig: *«miljøet er viktig ja, for man må jo trives på jobben, man skal føle seg som en del av bedriften og ikke måtte grue seg til å gå på jobb».* Imidlertid trakk hun frem *mestringsfølelse* som det viktigste punktet for hennes trivsel og motivasjon.

Det sosiale miljøet var spesielt viktig for Frida. Hun mente at fordi man tilbrakte så mye tid sammen med kollegaene sine, var det viktig at man trivdes og hadde det gøy på jobben: *«...som oftest er du mer med dem (kollegaene) enn du er med dine venner og familie, så det er viktig at du kommer overens med dem, og at dere forstår hverandre og samarbeider godt. I tillegg så har du det sosiale aspektet, (...) viktig at man klarer å ha et godt miljø innad og kan snakke om andre ting og dele erfaringer og litt sånn».* Hun fortalte videre at hun anså dette punktet som viktig, mest fordi teamene blir satt sammen av oppdragslederne. Derfor var det viktig at uansett hvem man havnet på team med, at man klarte å ha det gøy og sosialt. Frida mente også at positive tilbakemeldinger var viktige: *«positive tilbakemeldinger er viktige fordi du ofrer så mye tid med venner og familie, ved å være på jobb. Du får jo tilbake i form av at du tjener penger og at du lærer, men du trenger også feedback noen ganger for å holde motet oppe. Hvis du har hatt en veldig dårlig og slitsom dag, lange timer på jobb, også gjør du noe galt og får kjeft, da tenker du hvorfor gidder jeg å bruke så mye tid på dette, hvis det er den tilbakemeldingen jeg får. Men, får du derimot et takk for hjelpen, setter pris på det du gjør, så motiverer det deg til å legge i en ekstra innsats, selv om du har det tøft».* Hun var videre klar på at hun ikke var en person som ventet på at lederen skulle anerkjenne arbeidet hennes, hun jobbet hardt fordi hun anså seg selv som en pliktoppfyllende og ansvarlig medarbeider. For Frida var det viktigere å leve opp til de forventningene hun selv satte til seg

selv. Imidlertid mente hun at det var viktig med tilbakemeldinger i ny og ne, både positive og negative: *«hvis du har jobbet hardt med en ting, så forventer du at noen skal legge merke til det du har gjort»*. Frida uttalte at i tillegg til direkte tilbakemelding, pleide de også å få en indirekte tilbakemelding gjennom oppdragene sine. Før oppdragene avklarte oppdragslederne forventninger til teamet, og hver og et individ og deres rolle. Gjennom en endring i rollen, og mer ansvar gjennom oppdraget, fikk de anerkjennelse. Frida nevnte imidlertid ingenting om autonomi, og på spørsmål rundt dette svarte hun: *«ja, det er veldig fint. Du kan styre din egen dag, og velge hvordan du legger opp til det. I tillegg kan du velge hva du vil jobbe med»*.

Nina mente at arbeidsoppgavene hennes i seg selv var veldig spennende, men ikke nødvendigvis det viktigste. Hun var enig i at hun likte å huke av ting både fordi det ga en mestringsfølelse, og også fordi hun på den måten utviklet seg gjennom hver kontroll; *«ja, for meg er egentlig ikke arbeidsoppgavene i seg selv det viktigste for om jeg er motivert for en god jobb, men hvor godt jeg kan oppgavene. Det avgjørende er om jeg mestrer dem, for jeg vil jo føle at jeg er nyttig for dem (bedriften)»*. Hun trakk frem læring som en viktig motivasjonsfaktor. Hun fortalte at fordi de fikk så mange forskjellige problemstillinger lærte hun mye om arbeidsoppgavene, men også om menneskene rundt. Nina uttalte at det sosiale miljøet var viktig, men ikke avgjørende. Hun mente at det sosiale miljøet kunne spille en avgjørende faktor når man var ny på kontoret. Autonomi ble ansett som viktig, men ikke avgjørende. Videre fortalte hun at hun trivdes veldig godt i offentlig sektor grunnet behagelig hverdag med tanke på normale arbeidstider og generelt et lavt stressnivå.

4.1.1 Mestring og utvikling

I et forsøk på å gjøre de empiriske funnene mer oversiktlig, ble de plassert i en tabell. Basert på svarene under intervjuene, ble alle de forskjellige faktorene knyttet til motivasjon satt i grupper, under den tredelte paraplyen, *autonomi, arbeidsmiljø og mestringsfølelse*:

Tabell 5 - Motivasjonsfaktorer

Motivasjonsfaktorer		
Autonomi	Arbeidsmiljø	Mestringsfølelse
<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilitet - Sette opp egne mål 	<ul style="list-style-type: none"> - Muligheten til å reise - Lavt stressnivå - Gode og kompetente kollegaer 	<ul style="list-style-type: none"> - Annerkjennelse, tilbakemeldinger - Vise resultater - Utfordringer - Utvikling – lære noe nytt

Tar vi en titt tilbake på teorien, ser vi at det er selve drivkraften bak aktivitetene som bestemmer om personen er indre motivert; «Atferd motivert av interne faktorer slik som interesser, selvhverdelse og nytelse» (Kvålshaugen og Wennes 2012, s. 198). I dette studiet kan det sies å stemme ganske godt for de respondentene som er presentert.

Det første spørsmålet knyttet til motivasjon var interessant. Med unntak av Mari og Nina, nevnte alle deltakerne læring som en viktig faktor for motivasjon. Mens Isak mente at læring var viktig for at arbeidet ikke skulle bli ensartet og kjedelig, var Nora mer opptatt av å utvikle seg gjennom læring. For Frida var læring det som i seg selv var viktig; bli eksponert for nye utfordringer og få tilgang til nye bekjentskap gjennom arbeidet sitt. I dette tilfellet kan man trygt si at alle respondentene er indre motiverte. De motiveres gjennom læring fordi de ønsker stimulering og utfordringer i hverdagen. Ingen av deltakerne nevner faktorer som kan knyttes til ytre motivasjon.

Videre var Nora også innom mestringsfølelsen, og uttalte at det var viktig for henne å vise til resultater. Hun begrunnet dette med at hun på denne måten fikk målt seg, en bekreftelse ovenfor seg selv om at hun utgjorde en forskjell for bedriften. Dette stemmer godt overens med studiene til Deci et al. (1999) som mente at for å øke den indre motivasjonen, var det viktig for bedriften å vise de ansatte at de var viktige for dem. Videre kan denne mestringsfølelsen knyttes til Noras første uttalelse. På samme måte som hun mente det var viktig for henne å utvikle seg gjennom læring, vil denne resultatoppnåelsen være en bekreftelse for henne på at hun faktisk har utviklet seg. Dette var også tilfellet for Nina, som fortalte at det lå en egenmotivasjon bak det å kunne krysse av x antall controller.

Mari mente at den viktigste motivasjonsfaktoren for henne, og det som fikk henne til å yte det lille ekstra, var mestringsfølelsen, å vite at man klarer å levere. Videre fortalte hun at

tilbakemeldinger var viktige. På spørsmål om hvorfor, svarte hun tilbakemeldinger i form av veiledning, slik at man ikke gjorde samme feil over igjen. Mestringsfølelsen kommer dermed som et resultat av tilbakemelding fra partner, en forventning om at partnerne skal legge merke til arbeidet hennes. Det er viktig å merke seg at hun mener at denne tilbakemeldingen skal hjelpe henne med å luke ut feil. Man kan dermed si at hun egentlig er opptatt av personlig utvikling.

På spørsmål om det var andre ting deltakerne mente var viktige for deres motivasjon ble svarene ganske spredt. Alle deltakerne var enige i at det sosiale miljøet var viktig. Hvor viktig det var for den enkelte var imidlertid forskjellig. Mens Frida trakk frem det sosiale miljøet som en av de viktigste faktorene for trivsel, mente både Nora, Nina og Mari at det sosiale miljøet var viktig, men ikke avgjørende. Isak mente at så lenge det ikke var et dårlig miljø på arbeidsplassen var han fornøyd.

Det ble også lagt forskjellig vekt på autonomi. For Isak og Nora var det friheten til å legge opp arbeidsdagen slik de fant det mest bekvemmelig, og også muligheten til å sette opp egne mål. Mari, Nina og Frida var enige i at autonomi var viktig, men ikke avgjørende for motivasjonen.

Jobbautonomi, sosial tilhørighet og oppgavemestring var alle faktorer teoretikerne mente var viktige for å øke den indre motivasjonen hos kunnskapsarbeiderne. Blant disse teoretikerne finner vi Kuvaas (2008) og Jelstad (2007). Deres teorier stemmer til en viss grad med mine resultater, men med noen modifikasjoner. Mestringsfølelsen ble av noen deltakere ansett som den viktigste faktoren for motivasjon. Derimot var det uenighet i hvilken rolle det sosiale miljøet og jobbautonomi spilte.

Det kan være flere grunner til at jobbautonomi ikke ble ansett som en avgjørende faktor. For det første er ikke revisoryrket, sammenlignet med andre kunnskapsarbeidere, like frie i sin utøvelse av arbeidsplikt. Revisorene er blant annet pliktige til å gå gjennom alle punkter under revideringen av et selskap, og de er også bundet av forskjellige lover og regler. Som flere av deltakerne nevnte, ble det prøvd å legge til rette for økt autonomi, men innenfor visse rammer. For det andre kan respondentenes alder og ansiennitet ha hatt noe å si for utfallet av resultatet. Med tanke på at alle deltakerne har jobbet mindre enn 10 år i bransjen, kan det hende folk selv

ikke er klar over autonomiens betydning. Man kan si de fleste deltakerne er i startfasen av karrieren, og befinner seg fremdeles i en «tilpasningsrolle».

På samme måte som jobbautonomi ikke ble ansett som avgjørende for økt motivasjon, ble heller ikke det sosiale miljøet trukket frem som vesentlig blant fire av deltakerne. Med unntak av Frida, mente alle de andre respondentene at det var viktig at det sosiale miljøet ikke var dårlig, men de var ikke enige i at et godt sosialt miljø skulle bidra til økt motivasjon.

Basert på svarene deres kan man si at både jobbautonomi og det sosiale miljøet kan kategoriseres som hygienefaktorer. Dette stemmer dårlig med Herzbergs to-faktor modell (1999), hvor man legger autonomi og sosialt miljø blant motivasjonsfaktorene. Et interessant scenario hadde vært hvis deltakerne hadde fått utfordret autonomiteten og det sosiale miljøet, og deretter se hva de hadde svart.

Hvis vi knytter resultatene til Maslows behovspyramide kan man si at deltakerne har fått tilfredsstilt behovet for sosiale behov, og at dette derfor ikke er et behov de tenker mer over. Deltakerne legger dermed større vekt på de neste behovene i pyramiden, annerkjennelse og selvrealisering.

Med unntak av jobbautonomi og det sosiale miljøet var deltakerne enige i at faktorer knyttet til personlig utvikling og selvrealisering var av avgjørende betydning for deres motivasjon. Alle revisorene trakk frem faktorer som læring, resultatoppnåelse og tilbakemeldinger (i form av annerkjennelse), utvikling og utfordringer som viktige. Herzbergs studier et al (1999) viste samme resultat.

4.2 Mistrivsel

Deltakerne ble videre spurt om hva som gjorde at de mistrivdes/var misfornøyde på jobben. Alle deltakerne nevnte arbeidsbelastningen som en negativ faktor. Isak uttalte at i selskapet hans var det bare en ting han ønsket annerledes, og det var all overtidsarbeidet. Han syntes overtidsarbeidet kunne reduseres, for han anså dette som en ulempe. Han fortalte også at han ikke trivdes hvis han havnet på kunder hvor arbeidet i stor grad er rutinepreget: *«ja, hvis du havner på kunder da, der det er mye å gjøre, men det er egentlig bare rutinepreget jobb, så er det litt demotiverende. Det blir fort teknisk og detaljert. Altså man har den typen kunden hvert*

år, så revisjonen blir akkurat den samme, og i tillegg så holder du på ganske lenge og. Så ja, da får man for mye av det da». Dette var imidlertid noe han mente ikke kunne forandres på. Nora var veldig opptatt av arbeidsbelastningen: «det som er negativt er den enorme arbeidsbelastningen. At tidsperioden blir så lang, også jobber vi mange timer overtid. Det er lange dager. I interimperioden er man gjerne ute hos kunden fra åtte til fire, også er man tilbake på kontoret og jobber derfra til midnatt». For Nora var arbeidsbelastningen ikke bare en fysisk påkjenning, men også psykisk: «innimellom kunne tingene hope seg opp fordi man rekker ikke å bli ferdig med ting, og da blir man sittende igjen med en dårlig følelse av at man ikke leverer».

Mari fortalte at nedprioritering av enkelte arbeidsoppgaver var vanlig i årsoppgjøret: «du planlegger noe, men så kommer partnerne og sier at du skal prioritere andre ting. Da blir du hengende etter med dine egne arbeidsoppgaver. Det er bare 24 timer i døgnet, så selv om du sitter og jobber seksten timer så blir du aldri ferdig. De dagene når man aldri blir ferdig med noe, det er de som er mest slitsomme».

Nina fortalte at det som demotiverte henne var arbeidsoppgaver hun følte hun ikke mestret: «da jeg var ny her følte jeg at jeg ikke kunne arbeidsoppgavene mine godt nok. Generelt var alt annet bra, kollegaer, lederen etc. Men, fordi jeg ikke mestret oppgavene mine, ble jeg litt demotivert av det».

I likhet med Isak nevnte også Frida både arbeidsbelastningen og enkelte kunder som kilder til negative forhold ved jobben. Hun fortalte at fordi de jobbet for mange forskjellige team, kunne det lett oppstå interessekonflikt hvor folk på de ulike teamene ville at deres oppdrag skulle ferdigstilles først. Da ender man ofte med å føle seg sliten av det psykiske presset. I tillegg fortalte hun at ikke alle kunder var like morsomme å jobbe for: «noen er slitsomme, det kan være mye misforståelser, og mye korrespondanse, mye dokumentering. Så sånne typer ting kan være slitsomt. Men, samtidig vet jeg jo at det er en del av oppdraget».

4.2.1 Svekkelse av indre motivasjon

Alle deltakerne, med unntak av Nina, var enige i at arbeidsbelastningen var stor, og at de ønsket endringer rundt dette. Spesielt i interimperioden mente de at arbeidsdagene kunne bli litt for lange. Frida fortalte at ledelsen hadde innført en overtidsgrensning på trehundre timer. Denne grensen skulle hindre at arbeidstakerne ikke overgikk en grense som var

helsemessig sunt. I tillegg ble det holdt fortløpende «check-in» samtaler, hvor man får muligheten til å fortelle lederen hvordan arbeidet går og hvordan man føler seg. Nora mente at det ikke alltid var enkelt for ledelsen å se hvor mye arbeid de pålegger andre. Derfor blir man ofte spurt om å ta for mange oppgaver på en gang.

Funnene mine kan sies å stemme godt overens med Herzbergs et al studier (1999). Forskningen hans viste at ved fravær av hygienefaktorer ble det skapt mistrivsel på jobben, men ikke trivsel dersom de var tilstede. Arbeidstiden kan sies å være en hygienefaktor, og fordi dette oppleves som en belastning for respondentene, fører det dermed til mistrivsel. Redusert arbeidstid vil føre til nøytral tilstand, men ikke økt motivasjon og trivsel. Dette er tilfellet for Nina, som jobber i offentlig sektor. For henne er den «normale» arbeidsperioden viktig, men ikke det som vil føre til økt innsats.

Det interessante her er å se *hvorfor* økt arbeidstiden blir ansett som negativ. Med unntak av Isak, nevnte alle deltakerne at arbeidsbelastningen førte til psykisk stress. Deltakerne fortalte at når de ikke rakk å gjøre seg ferdige med arbeidet i tide, anså de det som et personlig nederlag. Dette er et viktig punkt. Fordi respondentene selv setter mestring og prestasjon som viktige punkter for motivasjon, er det viktig at ledelsen tilrettelegger for utfordrende oppgaver *som er oppnåelig*, slik at mestringsfølelsen ikke uteblir. Vi kan derfor konkludere med at økt arbeidsbelastning kan føre til en svekkelse av indre motivasjon.

4.3 Den gode og dårlige lederen

Det første spørsmålet knyttet til ledelsen var «kan du fortelle litt om en god leder du har hatt?».

«Ga meg arbeidsoppgaver som utfordret meg, og fulgte meg opp. Var flink til å gi tilbakemelding og opplæring. Det er ikke gitt at alle lederne tar seg tid til det, men den lederen gjorde det» (Isak).

«Det jeg vil si er en god leder er en som er faglig dyktig, det tenker jeg er viktig. At vedkommende utfordrer deg, og har en positiv holdning. Men, det viktigste vil jeg si er at han ser det gode i menneskene, altså i form av at han ser hva den enkelte er best på, også bruker det. Det er en leders viktigste oppgave, og vil definere den lederen som god eller ikke» (Nora).

«Nå liker jeg å jobbe for en spesiell partner. For det er alltid slik at når vi får inn et oppdrag og begynner å jobbe med det, så har man mange spørsmål. Og med han er det så enkelt å gå og spørre «ja, det her, hvordan gjør jeg det». Så det er god dialog. Både underveis i oppdraget, at man kan spørre uten å være redd for å dumme seg ut, og etter oppdraget. For på slutten får du alltid en god tilbakemelding, hva du var god på, og hva som kan gjøres bedre. Så en god leder må være med hele veien, og ikke bare komme inn helt på slutten» (Mari).

«Jeg har faktisk hatt mange gode ledere. En god leder er en person som du kan snakke litt personlig med hvis du har en utfordring på jobben. Så den personen må være en du kan tørre å stole på. Også er det viktig at den personen ser hvilken arbeidsbelastning du har, hvilken klienter du får, og legger til rette for din personlige utvikling. At han skal se at det du jobber med skal løfte deg og ikke bare gi deg standardoppgaver» (Frida).

«Ja, jeg har en leder, han er veldig uformell og ikke så opptatt av detaljer. Det føles egentlig ikke som han er en leder, mer enn kollega. Den eneste forskjellen på han og oss andre er at han tar avgjørelser. Men, han har aldri satt seg i sjefsrollen. I tillegg liker jeg at han prøver å tilrettelegge for oss. Han tar hensyn til oss som er rundt han» (Nina).

Når det kom til spørsmål om trekk ved ledere som deltakerne ikke satte pris på, var det flere synspunkter rundt dette. Isak var ikke så glad i ledere som ikke engasjerte seg, men kommer inn helt på slutten: «Ledere som ikke er så mye involvert i det daglige og kommer helt mot slutten og begynner å lure på hvorfor det og det ikke er gjort. Og ofte er det slik at disse tingene kunne ha vært unnagjort for lenge siden hvis lederen hadde engasjert seg tidligere».

Nora fortalte om lignende opplevelse med sin leder: «De bare overlapper arbeidsoppgavene til deg, og tar et steg tilbake, også forventer de at dette skal du utføre og tar ikke noen form for ansvar. De er ikke engasjerte». Hun mente at grunnen til lite engasjement fra ledelsen var fordi vedkommende var lite kompetent. Isak for sin del uttalte at ledelsen hos han var kompetente, men at problemet lå i videreformidlingen av denne kunnskapen, og hvor mye tid de velger å bruke på sine underordnede.

Frida hadde i likhet med Isak, lignende problemer med sine ledere. Hun mente at en dårlig leder kunne karakteriseres som en som sjelden har tid, som viser lite engasjement i den

personlige utviklingen, og som bare er opptatt av å høre om resultater og progresjon i arbeidet. Frida fortalte videre at hun følte lederne var mer enn kompetente nok, men at grunnen til lite engasjement lå i at de ikke alltid innså at deres underordnede ikke var like kompetente som dem: *«De glemmer vel noen ganger at vi ikke er på deres nivå. Ofte starter man fra scratch, hvor man ikke har noen basiskunnskaper innenfor det emnet. Da er det viktig å ta seg tid til å gi den basiskunnskapen, slik at de kan bygge videre på det de får fra vedkommende og kan ferdigstille oppgaven»*. Frida fortalte at det hadde vært tilfeller hvor lederen ikke brukte tid til å forklare ting, og det hadde ført til at Frida følte hun ikke hadde lært noe av oppdraget: *«Jeg føler de ofte tenker at det er intuitivt og at man bør skjønne det, eller kanskje de rett og slett ikke har tid og mener at vi bare må sette oss inn i det og prøve å skjønne det selv. Men, da har vi måtte bruke tid på å skjønne oppgaven istedenfor å bruke tid på å produsere et godt produkt. I sånne tilfeller har det ført til misnøye hos meg. Fordi oppgaven er ofte vanskelig, og selv om jeg har prøvd, så skjønner jeg det ikke. Litt veiledning kunne ha gjort det mye enklere for meg»*.

Nina nevnte «pirker i detaljer», «er sjefete», og «opptatt av resultat, men ikke sine underordnede», som lite tiltalende egenskaper ved en leder.

Mens Isak, Nora, og Frida trakk frem *lite engasjement* som et negativt trekk ved ledelsen, fortalte Mari om andre dårlige egenskaper ved ledelsen: *«En dårlig leder er en som du ikke klarer å kommunisere med i det hele tatt. Det funker bare ikke. Den personen stoler ikke på deg eller det arbeidet du gjør. Man må liksom få prøve seg på nye ting for å kunne utvikle seg og bli god»*. Videre fortalte hun at hun følte hennes medarbeideransvarlig ikke hadde stolt på henne eller hennes kunnskap, og hadde gitt henne standardoppgaver. Det hadde ført til at hun mistet mye læring de første seks månedene, helt til hun fikk byttet medarbeideransvarlig. Hun mente at tillitt mellom over- og underordnede var nøkkelen til god ledelse.

4.3.1 Den engasjerte lederen

Vi kan se at den gode og dårlige ledelsen er motsetninger til hverandre. Den gode lederen ble beskrevet som en som trekker sine kollegaer opp og frem. Den gode lederen er flink til å sette av tid til opplæring og tilbakemelding. Han er opptatt av din personlige utvikling og ikke bare av å skape resultater. Den dårlige lederen er han som ikke engasjerer seg, hverken i arbeidet eller i deg som person.

Oppfatninger om den gode og dårlige lederen kan knyttes til hvilken faktor deltakerne mener er viktige for deres motivasjon. Alle deltakerne var opptatt av læring og utvikling som noen av de viktigste faktorene. Derfor vil også ledere som legger opp til at vedkommende får en bratt læringskurve bli ansett som gode ledere og vise versa.

Blant deltakerne var Mari spesielt opptatt av tillitsforholdet mellom lederen og de ansatte. En studie av Irgens hvor det utforskes kunnskapsledelse i en internasjonal organisasjon lokalisert i Norge, blir det satt lys på dette temaet. (Irgens, 2011). Forskningen prøvde å skape en forståelse av hvordan forskjellig kunnskapsledelse blir oppfattet. Flesteparten av lederne i studiet var etnisk norske, mens mindretallet var etnisk amerikanske. Studiet viste at det var store forskjeller på lederstilen, og videre at den norske lederstilen blir foretrukket. En av deltakerne mente at de amerikanske lederne var autoritære, kontrollerende og kommanderende, mens de norske lederne var høflige og rolige. Deltakeren mente at de amerikanske lederne pleide å blande seg inn unødvendig, og ikke viste tillit. «...man trenger ikke slavedrivere, man trenger tillit og gode arbeidsforhold for å kunne yte...» (Irgens (2011), s. 97)

4.4 Ledelsens betydning

Ingen av deltakerne nevnte ledelsen som en viktig faktor for motivasjon, før de fikk direkte spørsmål om dette. Da var de enige i at ledelsen hadde stor betydning for deres motivasjon og trivsel: *«hvis du føler at det ikke er noe plan for selskapet du jobber for, eller for deg selv, så er jo det litt demotiverende. Så ja, det er viktig å ha noe å jobbe mot»* (Isak).

Frida mente at ledelsen var veldig viktige for hennes motivasjon. Hun fortalte at for noen ledere fikk hun lyst til å jobbe ekstra hardt for. Det er gjerne de lederne som setter pris på det som blir gjort, legger merke til arbeidet, og veileder deg. Hun sa at fordi lederen hadde den personligheten motiverte det henne til å yte det lille ekstra.

Nora uttalte at ledelsens tilstedeværelse var viktig, men like viktig var at de holdt en fin balanse mellom hvor involverte de skulle være: *«det er viktig at de er engasjerte, sånn at hvis man lurere på noe så er de der. Men, de må ikke stå over skuldrene dine og se alt du gjør heller»*.

Nina var også enig i at ledelsen tilstedeværelse var viktig; *«jeg liker jo å styre hverdagen selv, men når man er usikker på en arbeidsoppgave så er det greit å få litt veiledning fra lederen».*

For Mari var ledelsen en sentral faktor for hennes motivasjon. Hun mente at det til syvende og sist var ledelsen som ville kontrollere din utvikling, gjennom å bestemme hvilken oppdrag du fikk, og hvor mye du får gjøre på de ulike oppdragene etc.: *«hva du får gjøre, hvor mye du får gjøre, og hvor god du kan bli, det ligger liksom i deres hender. I tillegg er du avhengig av deres kunnskap av ulike rutiner, avhengig av at de formidler denne kunnskapen videre».*

Resultatene viste seg å stemme ganske godt overens med målsettingsteorien. Teorien sier at bestemte mål blir brukt som drivkraften bak motivasjonen. De viktigste prinsippene her vil være å sette opp spesifikke mål, utfordrende mål, og gi tilbakemeldinger (Kvålshaugen og Wennes 2012, s.198).

Det er interessant å se at ingen av deltakerne, med unntak av Frida, nevner ledelsen som et motivasjonsfaktor, men beskriver det heller som et hygienefaktor. Også Herzberg et al (1999) kategoriserte ledelsen som et hygienefaktor.

Deltakerne fikk videre spørsmål om i hvilken grad de mente ledelsen tilrettela for en god arbeidssituasjon for dem. Isak fortalte at ledelsen var «ganske flinke» til å tilrettelegge for, og fordele interessante oppgaver, men at det skjer innenfor visse rammer. Han sa at man måtte regne med å *«jobbe litt med oppgaver som man kanskje ikke synes er så spennende».* Han nevnte at ledelsen kunne bli flinkere til å oppfordre ansatte til å komme med forslag som kan gjøre at trivselen øker. Isak var for sin del fornøyd med situasjonen, og fortalte at han per dags dato hadde større mulighet til å jobbe med ting som interesserte han.

Nora var mer opptatt av at lederne jobbet med forholdene rundt arbeidet, og ikke nødvendigvis selve jobbinnholdet: *«hvis jeg ikke trives med 40 % av arbeidsoppgavene jeg holder på med, så sitter jeg i feil stilling rett og slett».* Hun mente at lederne burde tilrettelegge slik at man får utviklet seg, og at man får jobbet med de teamene man trives med.

Frida, Nina og Mari var også enige i at ledelsen var flinke til å fordele arbeidsoppgavene, og generelt sørget for gode arbeidsforhold.

Baserer vi oss litt på TUPAS modellen nå, ser vi at modellen tar for seg flere viktige poenger. Flere av deltakerne mener at ledere som tilrettelegger for læring og utvikling, er rettfærdige i sin fordeling av arbeidsoppgaver, er flinke med tilbakemeldinger, og bidrar til at du som person vokser på arbeidsplassen er gode ledere. Dette stemmer bra med TUPAS modellen, hvor Christensen og Foss (2011) delte motivasjonsfaktorene i seks grupper; tilhørighet, utfordrende oppgaver, prestasjon, autonomi og selvrealisering.

4.5 Belønning og motivasjon

Deltakerne ble spurt om hvilken belønningssystemer som var vanlige i deres selskap. Isak fortalte om *lønnsøkning* og *kjappere forfremmelse*. I selskapet til Nora var det vanlig med *bonuser* og *lønnsforhøyelse*. Hun og Nina nevnte også *anerkjennelse* som en form for belønning. I selskapet til Mari ble det i likhet med Nora og Isak utdelt *bonus*, men Mari hadde foreløpig ikke fått noe. Hos Frida fikk de heller *karaktervurderinger*, basert på det arbeidet som ble lagt ned. Selskapet deres hadde bonusordninger før, men hadde gått bort fra dette.

Isak mente at det var viktig å belønne god innsats, både økonomisk og ikke-økonomisk. Økonomisk belønning kunne være i form av lønnskompensasjon, mens ikke-økonomisk belønning var i form av eksempelvis forfremmelse. På spørsmål om hva han følte når andre ble belønnet, både økonomisk og ikke-økonomisk, men ikke han, svarte han at det ikke hadde vært en aktuell problemstilling.

Nora uttalte også at det var viktig med en kombinasjon av belønninger. Hun mente at belønninger skulle komme i form av både penger, og i form av for eksempel anerkjennelse. Nora hadde i likhet med Isak, ikke opplevd noen form for neglisjering. Hun mente at lønnsøkningen øker relativt, slik at etter et antall år, ville man tjene omtrent det samme som alle andre. I tillegg fortalte hun at det gjerne er de som er mest sultne, og som vil opp og frem som får igjen, og det var kanskje like greit at de som la ned ekstra arbeid, får ekstra tilbake.

Frida var ikke så opptatt av belønninger. Hun fortalte at det var hyggelig å få tilbakemeldinger gjennom karaktervurderingene, men at hun på grunn av arbeidsbelastningen har konsentrert seg mer om å bli ferdig. Hun sa videre at så lenge ledelsen var fornøyd med henne, så var hun også fornøyd, selv om det ikke nødvendigvis gir toppkarakter i vurderingene. Frida nevnte også anerkjennelse, men i hennes tilfelle kom anerkjennelse i form av økt ansvar: «*mye*

ansvar er en form for annerkjennelse, for da betyr det at din overordnede har tillitt til at du kan utføre arbeidsoppgavene. Og hvis det ansvaret øker over tid så er det jo et tegn på økende annerkjennelse». Frida fortalte at for hennes del kunne hun godt se for seg økt ansvar, så lenge det ikke gikk ut over hennes andre prioriteringer. I tillegg uttalte hun at hun ikke var så opptatt av lønn og bonuser: «jeg er vel ikke så opptatt av det, ellers hadde jeg undersøkt nærmere hvordan det er hos de andre selskapene».

«Man skal få bonuser og lønnsøkning, men det har ikke jeg fått. Jeg har heller ikke fått noen form for annerkjennelse. De andre får lønnsøkning, men ikke jeg, og det synes jeg er veldig urettferdig». Mari fortalte at hun hadde tatt dette opp med ledelsen, men at de hadde avvist henne. Hun mente også at selskapet hennes ikke var lønnsdyktige sammenlignet med lignende selskaper. Imidlertid uttalte hun at hun for øyeblikket ikke anså dette som et vesentlig punkt: «jeg er på dette tidspunktet i starten av karrieren, og for meg er det viktigere å lære og utvikle meg, enn å tenke på lønn og bonusordninger. Men, det kan godt hende at når jeg er etablert som revisor, at lønn vil spille en sentral rolle». Hun fortalte også at karrierestigning var viktig for henne, men ikke i det selskapet hun jobbet for per dags dato: «i selskapet vårt har vi ikke så mange nivåer, og klatring i de nivåene er basert på antall år du har jobbet for selskapet, og ikke hvor dyktig du er. Så ikke nødvendigvis her, men andre steder ville jeg ha jobbet ekstra hardt for å klatre i karrierestigen».

Nina fortalte at hun gjerne jobbet ekstra hardt for å få annerkjennelse, og at det motiverte henne veldig når lederne la merke til arbeidet hennes. Hun fortalte videre at i selskapet hennes (offentlig sektor) ble det hverken delt ut bonus eller andre lønnstillegg, og at klatring i karrierestigen forutsatte at man selv søkte på stillinger som ble lagt ut. Samtidig var hun klar på at hverken lønn eller karrierestigning var viktig for henne. På spørsmål om hun ville ha vurdert privat sektor, svarte hun at det var uaktuelt for henne grunnet det høye stressnivået.

4.6 Ytre og indre belønning

Både Isak og Nora mente at det var viktig med en kombinasjon av belønninger. Belønning burde komme i økonomisk og ikke-økonomisk form. Dette stemmer dårlig med eksisterende teorier. Blant annet viser studier fra Deci, Ryan og Koestner (1999) at innføring av ytre belønninger kan svekke indre motivasjon. På den andre siden viste Herzbergs (kilde) studier at så lenge de ytre belønningene kunne knyttes til indre motivasjon, altså belønning basert på fremragende prestasjoner, ville det øke jobbtillfredsheten. For mine respondenter tror jeg det

siste stemmer bedre med deres jobbhverdag. De forventer en økonomisk belønning som kommer som følge av individuelle- eller gruppe prestasjoner. De får dermed en form for indirekte annerkjennelse.

Mari nevnte at økonomisk belønning ikke var av avgjørende betydning for henne per dags dato. Samtidig fortalte hun at hun hadde følt seg oversett når andre ble belønnet og ikke hun. Basert på hennes uttalelse kan man kategorisere økonomisk belønning som en hygienefaktor. Så lenge andre får denne typen belønning og ikke Mari, følte hun seg urettferdig behandlet. Men, hvis man hadde tatt bort denne typen belønning, ville Mari dermed ha vært i en nøytral tilstand.

Frida knyttet økt ansvar til belønning, og mente at det var en form for annerkjennelse, når du ble tildelt mer ansvar og steg i gradene. Man kan derfor si at dette er samme form for belønning som Herzberg i sin studie av Lincoln Electric fant frem til. Belønningen har et klart preg av å fremstå som ytre belønning, i form av karrierestigning, men samtidig berører den ved de ansattes indre motivasjon.

Ser vi på Ninas vurderinger av belønninger, kan man se at hun velger bort den private sektoren grunnet arbeidsbelastningen og det høye stressnivået. At arbeidsmengden påvirker folk på en slik negativ måte er noe lederne burde se nærmere på.

5 Konklusjon

5.1 Sammendrag

Oppgaven startet med å beskrive de utfordringene dagens ledere står ovenfor med hensyn til kunnskapsarbeidere. Godt motiverte kunnskapsarbeidere skaper konkurransefortrinn for bedrifter og er med på å skape verdier. Dette førte meg til oppgavens problemstilling, *hvordan kan ledere bidra til å motivere kunnskapsarbeidere?*

Under teorikapittelet ble det redegjort for ytre og indre motivasjon, hvorav flere teoretikere trakk frem autonomi, kompetanse og sosial tilhørighet som viktige faktorer for indre motivasjon. Herzberg delte de ytre og indre motivasjonsfaktorene i to deler, hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Studiene hans viste også hvordan ytre belønning kan benyttes for å indirekte øke den indre motivasjonen. I teorikapittelet ble det også gjennomgått målsettingsteorien, hvor prinsippet bak er å klargjøre og gi utfordrende mål for å motivere sine ansatte. Tilslutt ble faktorene som gir økt indre motivasjon presentert i en modell fra Christensen, TURPAS-modellen (2007).

Forskningen ble deretter basert på fem dybdeintervjuer med revisorer fra forskjellige selskaper. Spørsmålsguiden ble utarbeidet og tok utgangspunkt i forskningsspørsmålene:

- 1) Hvilken motivasjonsfaktorer bidrar til jobbtilfredshet blant kunnskapsmedarbeidere?
- 2) Hvilken forventninger stilles til ledelsen?
- 3) Hvilken type belønningssystemer er mest effektive for å motivere kunnskapsarbeidere?

Til slutt ble forskningsmaterialet presentert. Det ble drøftet rundt det presenterte materialet og samtidig gjort forsøk på se etter forbindelser til eksisterende teorier.

5.2 Hovedfunn

Mine resultater viser at revisorene finner det mest motiverende når de får økt den indre motivasjonen sin. Læring (utvikling) og mestringsfølelsen (resultatoppnåelse) ble nevnt som de viktigste faktorene for motivasjon. Alle deltakerne var enige i at det sosiale miljøet og jobbautonomi var faktorer som burde hensynstas av ledelsen, men hvor viktige disse faktorene var, var det uenighet i mellom deltakerne.

Deltakerne anså den gode lederen for å være en person som tilrettelegger, hjelper og veileder. En god leder er en som ser deg som person, er uformell og holder en lett tone. Deltakerne anså det som viktig at lederen er tilstedeværende, men samtidig mente de også at han/hun ikke skulle stå over skuldrene til sine ansatte. Videre var det viktig at ledelsen tilrettela for utvikling og læring. Dette skjedde gjennom blant annet veiledning, utfordrende oppgaver, og gode tilbakemeldinger.

Tilslutt ble det diskutert rundt belønningssystemet. Lederne burde legge opp til et belønningssystem som baserer seg på en blanding av økonomiske og ikke-økonomiske belønninger, hvor de økonomiske belønningene blir utdelt som et tegn på anerkjennelse.

Oppsummert kan man si at lederne burde jobbe for å tilrettelegge for læring og utvikling. Deres tilstedeværelse er viktig, selv om revisorene på mange områder ønsker autonomi. Uavhengig av oppgavens kompleksitet og de ansattes erfaring er det viktig at ledelsen gir dem anerkjennelse og støtte. Videre burde lederne legge i en innsats for å få ned arbeidsmengden, og jobbe for en rettferdig fordeling av ulike belønninger.

5.3 Videre forskning

Den største begrensningen for denne oppgaven er det faktum at utvalget er såpass lite. Noen link til eksisterende teorier kunne ha styrket oppgavens funn og gitt dem verdi. Til tross for at det har vært noen sammenhenger mellom forskningens resultater og tidligere teorier, mener jeg at det ikke er et godt nok grunnlag for å generalisere. Med et større mengde data kunne dette ha vært mulig. Eksempelvis kunne en kvantitativ undersøkelse ha vært vurdert.

Et interessant funn i oppgaven var at deltakeren i offentlig sektor ville ha valgt bort privat sektor grunnet stressnivået. Denne undersøkelsen hadde kun en deltaker fra offentlig sektor, men det kunne ha vært interessant å se om det er flere i offentlig sektor som står for det samme.

Referanseliste

Christensen, Peter Holdt og Nicolai J. Foss. 2011. «Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere». *MAGMA Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*.

<https://www.magma.no/utfordringer-ved-motivasjon-og-ledelse-av-kunnskapsarbeidere>

Deci, E.L., Ryan, R.M., & Koestner K. 1999. *A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Reward on Intrinsic Motivation*. *Psychological Bulletin*, 125 (6), 627-668.

Drucker, P.F.(1959). *Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper& Bros

Drucker, P.F. (1999). *Knowledge-worker productivity: The biggest challenge*. *California Management Review*, 41(2), 79-94.

Døving, E., Elstad, B., & Storvik A. 2016. *Profesjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Einarsen, Ståle og Anders Skogstad. 2011. *Det gode arbeidsmiljø*. Fagforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Herzberg, F., Mausner B., & Snyderman B.B. 1999. *The motivation to work*. USA transaction publishers.

Hislop, Donald. 2013. *Knowledge Management in Organizations, a critical introduction*. Oxford University Press

Irgens, Eirik J. og Grete Wennes. 2011. *Kunnskapsarbeid – om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jelstad, Beate. 2007. *Beyond money: Intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations*. Doctoral thesis. Norwegian School of Economics and Business Administration.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag.

Kuvaas, B. 2008. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen; Fagbokforlaget.

Kvålshaugen, Ragnhild og Grete Wennes. 2012. *Organisere og lede: dilemmaer i praksis*. Fagforlaget.

Løwendahl, B., Revang, Ø. & Fosstenløyken, S. M. (2001) *Knowledge and Value Creation in Professional Service Firms: A Framework for Analysis*. *Human Relations*, 54, 91 1-931.

Newell, S., Robertson M., Scarbrough H., & Swan J. 2009. *Managing knowledge work and innovation*. Palgrave macmillan.

Revisorloven, https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-01-15-2#KAPITTEL_3 (sett sist 08.05.18 13.51)

Sandvik, Alexander Madsen. 2011. «Ledelse av kunnskapsarbeidere». *MAGMA Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. <https://www.magma.no/ledelse-av-kunnskapsarbeid>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. 2009. *Research methods for business students* (Vol. 5th. ed.). Essex: Pearson Education Limited.

Von Nordenflycht, A. (2010) *What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms*. *Academy of Management Review*, 35, 155-174.

Vedlegg

Intervjuguide

Bakgrunns spørsmål

Kjønn: Alder: Yrke: Utdanning:

Størrelse på bedrift: Avdeling: Team work:

Motivasjonsfaktorene

- 1) Hvordan ser en helt vanlig arbeidsdag ut for deg?
 - a. Arbeidsoppgaver
 - b. Møter
 - c. Felles lunsjer

- 2) Kan du beskrive dine forventninger til arbeidsdagen når du står opp om morgenen, hva er det du gleder deg mest til?
 - a. Hvorfor gleder du deg til dette? Hvorfor er dette viktig for deg?

- 3) Er det andre ting som gjør (/kan bidra til) at du er tilfreds med jobben?
 - a. Hvis man fjerner en av disse faktorene, vil det da føre til misnøye?

- 4) Har du opplevd en situasjon som har ført til misnøye på arbeidsplassen?
 - a. Hvis ja, hva ved den hendelse gjorde at du var misfornøyd?

- 5) Hvor viktig vil du si følgende faktorer er for deg og din motivasjon i arbeidshverdagen?
 1. Jobbautonomi
 2. Mestringsfølelse
 3. Sosial tilhørighet

Ledelsens betydning for motivasjon

- 6) Kan du fortelle litt om en god leder du har hatt? Hva gjorde han/hun til en god leder?

- 7) Har du hatt en dårlig leder da? Evt. Hva mener du karakteriserer en dårlig leder?
- 8) Hvor viktig er ledelsen for din motivasjon?
- 9) Hva mener du lederen din kan gjøre for at du skal være tilfreds på jobben?
- 10) Liker du å styre hverdagen selv, eller setter du pris på å bli veiledet?
 - a. Hvordan kan lederen legge til rette for det?
- 11) Legger ledelsen til rette for at du skal få jobbe med noe du trives med?
 - a. Hva mener du ledelsen kunne ha gjort annerledes?
- 12) Har du noen gang følt at du blir urettferdig behandlet?
- 13) Har du noen gang opplevd å bli belønnet for en god innsats?
 - a. Hvordan ble du belønnet?
 - b. Hva synes du om det?
 - c. Hvis du selv ikke har opplevd det, hva føler du når andre blir belønnet på denne måten?
- 14) Avslutningsvis kunne du nevne 2-3 faktorer som gjør at du ønsker å bli i jobben, og 2-3 faktorer som gjør at du ønsker å slutte i jobben?