

Handelshøgskolen

# **Negative bieffekter av indre motivasjon i Sparebank 1 Nord-Norge, Alta**

*Hvordan påvirker bieffektene av indre motivasjon de ansattes velvære?*

—  
**Piera Nijlas Svendsen Sara**

**Martin André Bang Guttormsen**

*Masteroppgave i økonomi og administrasjon - juni 2018*





## Sammendrag

Målet med oppgaven er å få en bedre innsikt og forståelse av motivasjon i praksis, og hvordan motivasjon påvirker de ansatte og arbeidsplassen deres med tanke på mental helse og velvære. Funnene skal hjelpe til å forstå motivasjonseffekter på et teoretisk plan.

Denne studien ser på om det finnes negative bieffekter av indre motivasjon på de ansattes velvære i Sparebank1 Nord-Norge Alta.

Teoretiske temaer som blir brukt i denne studien er: indre motivasjonsteori, selvbestemmelsesteori, perfeksjonismeteori, engasjementsteori, teori om «arbeidsnarkomani», velværeteori og utbrenthetsteori. Disse teoretiske temaene ble valgt for å finne ut om det er en negativ sammenheng mellom høy indre motivasjon og velvære, som blir mellomstyrt av bieffekter som oppstår fra disse teoretiske temaene hos ansatte i Sparebank 1 Nord-Norge Alta. Dette kan da gi økning av egenmeldinger og sykemeldinger. I tillegg er det interessant å se om hva som er kildene og effektene til motivasjon og stress.

Det er en kvalitativ casestudie, hvor datainnsamling er gjennomført med personlig semistrukturerte intervjuer. Det var et utvalg på 8 personer hvor 6 var tilgjengelig for intervju, ut av en populasjon på 20 stk.

Resultat og funn fra studien bekrefter at det finnes negative bieffekter av indre motivasjon. Dette er bekreftet av forholdet som ble funnet mellom selvorientert perfeksjonisme og høyt arbeidsengasjement hos noen av informantene som førte til at de opplevde følelser av utbrenthet og redusert velvære på grunn av at de brukte for mye tid på arbeidsoppgaver og tok på seg for mye arbeid. Dette forholdet er gjeldende i kontekster der arbeidsdagen er preget av stress og lite tid.



## **Forord**

Denne oppgaven har vært en utfordring å skrive, men også en glede da det er et viktig tema for oss å belyse. Gjennom oppgaven har vi lært mye og fått en bredere forståelse for hva som motiverer mennesker, og hva som sliter dem ut.

Vi vil gjerne takke våre flotte veiledere Gunnar Birkelund, Sven Arne R. Pedersen, og Kristin Woll, for god kritikk og støtte gjennom hele prosessen.

Vi vil også takke alle på Sparebank 1 Nord-Norge i Alta, for å ha vært villig til å delta i studien og bidra med åpen og nyttig informasjon, som vi ikke hadde klart å skrive oppgaven uten.



# Innhold

<b>1 INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMSTILLING.....	2
1.1.1 <i>Forskningsspørsmål</i> .....	2
1.1.2 <i>Bakgrunn til problemstilling og forskningsspørsmål</i> .....	2
<b>2 TEORI .....</b>	<b>3</b>
2.1 TEORETISK REFERANSERAMME.....	3
2.2 WELL-BEING (VELVÆRE).....	4
2.3 INDRE MOTIVASJON.....	5
2.4 YTRE MOTIVASJON.....	6
2.5 SELVBESTEMMELSESTEORI (SDT).....	7
2.6 PERFEKSJONISME.....	10
2.7 UTBRENTHET (BURNOUT).....	12
2.8 WORKAHOLISM («ARBEIDSNARKOMANI»).....	15
2.9 UTVIDET TEORETISK MODELL.....	16
2.10 KRITIKK AV TEORI.....	17
<b>3 METODE .....</b>	<b>19</b>
3.1 VITENSKAPELIG STÅSTED.....	19
3.2 FORSKNINGSDESIGN.....	20
3.3 DATAINNSAMLING.....	21
3.4 UTVALG OG INFORMANTER.....	22
3.5 ANALYSEPROSESSEN.....	23
3.6 INTERVJUGUIDE.....	24
3.7 FORSKERENS ROLLE.....	25
3.8 KVALITATIVE KRITERIER.....	25
3.8.1 <i>Credibility (Troverdighet)</i> .....	26
3.8.2 <i>Transferability (Overførbarhet)</i> .....	26
3.8.3 <i>Dependability (Avhengighet)</i> .....	27
3.8.4 <i>Confirmability (Bekreftbarhet)</i> .....	27
3.8.5 <i>Authenticity (Pålitelighet)</i> .....	28
3.9 ETIKK.....	29
<b>4 EMPIRI OG RESULTAT.....</b>	<b>30</b>
4.1 MOTIVASJON OG ENGASJEMENT I DET DAGLIGE ARBEIDET OG PÅ ARBEIDSPLASSEN.....	30
4.2 EFFEKTER AV MOTIVASJON OG MILJØ PÅ ARBEIDSSITUASJONER.....	32
4.3 EFFEKTER AV MOTIVASJON OG MILJØ PÅ VELVÆRE.....	33
4.4 TILTAK FOR Å ØKE MOTIVASJON.....	37
<b>5 ANALYSE OG DRØFTING.....</b>	<b>38</b>
5.1 ANALYSE.....	38
5.1.1 <i>Hvilke negative bieffekter kan oppstå av indre motivasjon?</i> .....	38
5.1.2 <i>Hvilke effekter har disse bieffektene på ansattes velvære?</i> .....	38
5.1.3 <i>Hvilken kontekst gjelder dette for?</i> .....	39
5.1.4 <i>Hva kan gjøres for å forebygge disse negative bieffektene?</i> .....	39
5.2 DRØFTING.....	39
<b>6 AVSLUTNING.....</b>	<b>44</b>
<b>7 LITTERATURLISTE.....</b>	<b>45</b>

## **Figurliste**

Figur 1 - Kategorisk teoretisk modell. ....	3
Figur 2 - SDT and work motivation model. s. 336 (Gagné & Deci, 2005).....	8
Figur 3 - Utvidet Teoretisk Modell .....	17

## **Tabell liste**

Tabell 1 - Alternative kvalitetsbegreper (Lincoln & Guba, 1985; Lincoln & Guba, 1994; Bryman & Bell, 2007) .....	26
---	----



# 1 Innledning

Forskning innen motivasjonsteori har i lang tid tatt for seg hva som motiverer mennesker og får dem til å prestere. Teorien skiller mellom indre og ytre motivasjon som har forskjellig påvirkningskraft på menneskers prestasjon og mentale helse. I nyere tid har motivasjonsfaget fokusert på indre motivasjon som er overlegen med tanke på prestasjonseffekter (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, Nerstad, 2017) og på å bevare mental helse og velvære. (ten Brummelhuis, ter Hoeven, Bakker & Peper, 2011.)

Innen motivasjonsteori er temaer som utbrenthet, «arbeidsnarkomani», og autonomi viktige. Utbrenthet spesielt er et dagsviktig tema som presenterer en vesentlig utfordring i arbeidslivet (Kirkevold, 2015). Utbrenthet er da ifølge Maslach (1982) en psykisk tilstand av utmattelse og andre negative effekter på menneskers velvære. Det gjør at mennesker ikke lenger klarer å arbeide, og gjerne også pådrar seg symptomer som depresjon, angst og stress. Mennesker som blir påvirket av utbrenthet opplever sterkt redusert velvære, og dette kan vedvare over lengere tid hvis menneskene ikke klarer å bryte ut av utbrentheten, noe som kan være svært vanskelig. Dette skaper da også problemer som sykemeldinger, utskifting av ansatte og lignende hos organisasjonen som menneskene er ansatt hos. Det er derfor viktig å forske videre på sammenhengene som fører til utbrenthet og redusert velvære. Vi skal derfor ta utgangspunkt i indre motivasjon som har en av de sterkeste motvirkende effektene på utbrenthet og redusert velvære (ten Brummelhuis, ter Hoeven, Bakker & Peper, 2011.). Og se hvordan den helhetlige sammenhengen mellom indre motivasjon og velvære er.

Indre motivasjon er en faktor som kan bidra med å motvirke utbrenthet. Spesielt brukes self-determination theory mye for å belyse denne effekten. Der pekes det på at mennesker som får kontrollere seg selv og være autonom i arbeidet, er mer indre motiverte og dermed tåler mer belastning. I motsetning pekes det på at kontrollerte ansatte som ikke får være autonom fortere blir utbrente, og dermed tåler mindre belastning (van den Broeck, Lens, De Witte, & van Coillie, 2013).

Studien antar at det er indre motivasjon som er det beste virkemiddelet for å motivere og ta vare på de ansatte. Derfor er det viktig å undersøke om indre motivasjon kan ha negative

bieffekter, spesielt da knyttet opp mot dens positive korrelasjon med selvorientert perfektjonisme (Chang, Lee, Byeon, Seong & Lee, 2016). Dette problemet lar seg undersøkes innenfor bedriften Sparebank1 Nord-Norge, Alta.

## **1.1 Problemstilling**

Oppgaven baserer seg på følgende problemstilling:

Hvilke negative bieffekter oppstår av indre motivasjon og hvordan påvirker disse de ansattes velvære?

### **1.1.1 Forskningsspørsmål**

1. Hvilke negative bieffekter kan oppstå av indre motivasjon?
2. Hvilke effekter har disse bieffektene på ansattes velvære?
3. Hvilken kontekst gjelder dette for?
4. Hva kan gjøres for å forebygge negative bieffekter?

### **1.1.2 Bakgrunn til problemstilling og forskningsspørsmål**

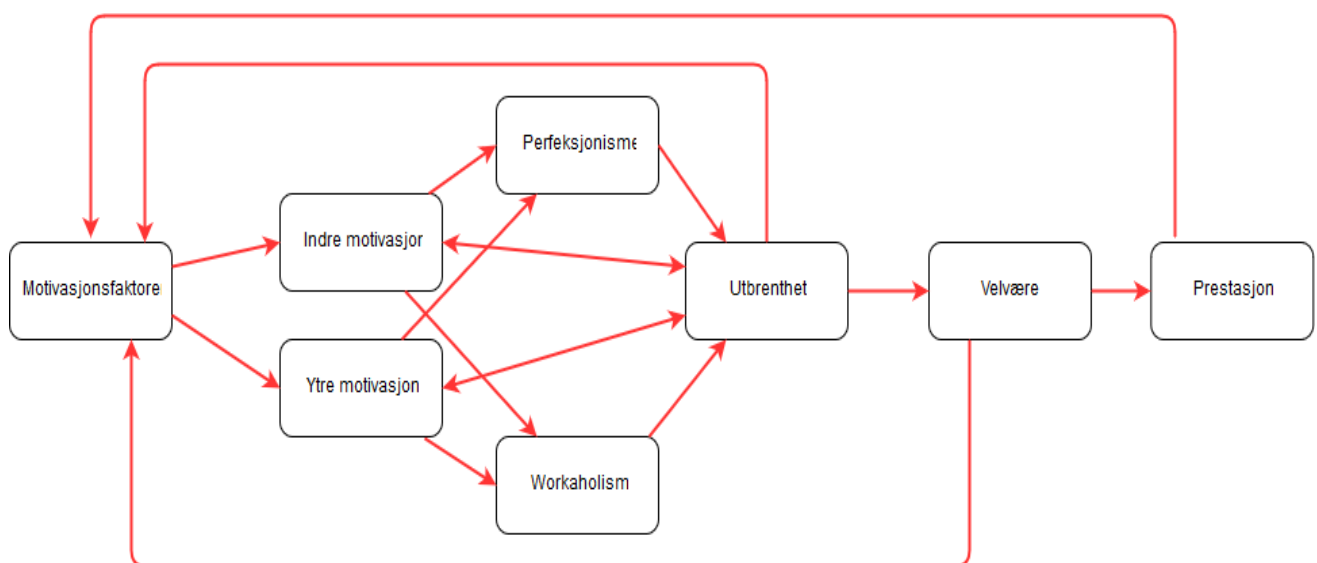
Bakgrunnen til problemstilling er at man ønsker å undersøke om indre motivasjon har negative effekter, da spesielt koblet til utbrenthet, perfektjonisme, workaholism («arbeidsnarkomani»). Det virker som indre motivasjon oppfattes som noe utelukkende positivt. Oppgaven skal se om denne sammenhengen er så enkel eller om det ligger negative effekter skjult i indre motivasjon. Spesielt med tanke på at indre motivasjon er koblet til perfektjonisme som kan ha flere negative effekter. Indre motivasjon er også koblet til høyt engasjement og arbeidsdriv som også kan slite ut ansatte. Det kan derfor tenkes at indre motivasjon kan forårsake bieffekter gjennom disse direkte effektene som slår ut negativt på de ansattes velvære direkte, og gjennom utbrenthet, til tross for indre motivasjons positive direkte effekter på velvære og utbrenthet.

## 2 Teori

### 2.1 Teoretisk referanseramme

I følgende kapittel blir det presentert teori og litteratur fra tidligere forskning som er relevant for problemstillingen. Første del i teorikapittelet blir det generelle del av motivasjon gjennomgått. Der blir det skilt mellom indre og ytre motivasjon. Velvære, og da særlig psykologisk velvære vil bli gjennomgått. Videre blir temaer som utbrenthet, «arbeidsnarkomani» og perfeksjonisme gjennomgått. Funnene fra selvbestemmelsesteorien, og tidligere forskninger gjort på de temaene nevnt ovenfor, skal da sammenlignes med funnene fra dette studiet. Motivasjon i seg selv er et stort teoretisk felt, dermed vil det være mest naturlig og hensiktsmessig å avgrense seg til de utvalgte teoriene, og deres funn. Dette vil gi et konkret, og godt rammeverk i studiet.

Under er det laget en kategorisk teoretisk modell som viser den generelle avhengigheten mellom variablene i studien. Modellen skal leses fra venstre til høyre og viser hvordan motivasjonsfaktorene påvirker de mellomliggende variablene og så til sist prestasjon. Ytre motivasjon, dens mellomliggende variabler og prestasjon er tatt med for å vise at det er flere variabler i spill, men studien avgrenses til det indre perspektivet, med fokus på velvære. En utvidet modell vil bli presentert på slutten av kapittelet for å oppsummere og gi oversikt over koblingene studien har funnet i litteraturen.



Figur 1 - Kategorisk teoretisk modell.

## 2.2 Well-being (velvære)

Det er vanskelig å komme med en klar definisjon på hva well-being (velvære) er. Castree, Kitchin & Rogers (2013) definerer velvære ikke bare som god mental og psykisk helse, men også sosialt velvære sammen med livsglede. Videre hevder de at velvære er for mange en ambisjon som å oppnå god helse, relasjoner, vennskap, jobbtilfredsstillelse, lite stress og bekymringer og så videre. Slike ambisjoner er ikke enkelt å få oppfylt. For å ha godt velvære må man først øke livsgleden og livskvaliteten. Likevel kan det også være skadelig å ha for mange ambisjoner som er vanskelig, eller ikke klarer å oppfylle.

Prilleltensky & Nelson (2002) definerer velvære som en positiv tilstand som et menneske, gruppe, eller relasjon oppnår når ambisjonene er oppfylt.

Når Schueller (2009) diskuterer velvære, så deler han velvære opp i 2 grupper. Objektivt og subjektivt velvære. Objektivt velvære er når man føler velvære ved hjelp av materialistiske goder slik som penger, mat og så videre. Dette er ting man kan ta og kjenne på. Disse eksterne faktorene alene gjør ikke at man har velvære. Faktisk så er objektivt velvære bare en liten del av det totale velværet til individet. En kombinasjon av objektivt og subjektivt velvære vil definere et individs velvære. Subjektivt velvære er når man kjenner at man har gode følelser om livsglede, engasjement og så videre. Det er det individuelle subjektive velværet som blir fokusert på i denne studien.

Det finnes flere typer velvære, men i denne oppgaven fokuseres det på psykologisk velvære. (Center for Disease Control and Prevention, 2016)

Keyes (2002) har gjennomført en studie av mental helse på basis av velvære. I studien sier de følgende: Velvære av mental helse hos individer kan være karakterisert som enten god, normal, eller dårlig. Velvære innenfor mental helse er syndrom av positive følelser og funksjonalitet i livet. Grad av velvære kan operasjonaliseres gjennom individets psykososiale funksjonalitet. Dårlig velvære karakteriseres av psykososiale hindringer slik som opplevd emosjonell helse, begrensninger av dagligdagse aktiviteter, og sykedager eller nedgang i arbeidsdager. Høy psykososial funksjonalitet karakteriserte God og normal velvære hos individer. I tillegg var sjansen for en større depressiv episode dobbelt så stor hos individer med dårlig velvære, sammenlignet med individer med normal eller god velvære.

## 2.3 Indre motivasjon

I følge Deci (1985) er indre motivasjon noe som stammer fra det indre behovet for selvbestemmelse og kompetanse. Det setter i gang en mengde mentale prosesser og atferder som blir belønnet med en følelse av effektivitet og autonomitet. Indre motivasjon skiller seg fra de primære menneskelige drivkreftene ved at det ikke er tilknyttet et fysisk behov for næring, trygghet og liknende, og det er ikke gjentakende. Det vil si at når et indre behov blir oppfylt så forsvinner det. Det indre behovet for selvstyring og kompetanse motiverer til en kontinuerlig søken etter å overvinne optimale utfordringer. Når mennesker er frie fra sine fysiske, og emosjonelle behov, så søker de etter noe som interesserer dem, og benytter seg av deres kreativitet og evner. Behovet for kompetanse og selvstyring holder mennesker gående i en kontinuerlig syklus hvor de søker etter, og overvinner utfordringer. Disse utfordringene må være tilstrekkelig utfordrende, og nye for menneskene. Belønningen av indre motivert adferd er interesse, trivsel og flyt. Videre sier dem at motsetningene til disse faktorene er press, og stress som skapes av ytre motivasjon. Man kan da være sikker på at i arbeidssammenhenger hvor det forekommer stress, at det er i hvert fall en viss grad av ytre motivasjon til stede. Forskning viser at når menneskers selvbilde er involvert i arbeidet så opplever mennesker stress, selv om de handler uten noen form for ytre motivasjon. Dette er noe som burde undersøkes dypere for å forstå hvorfor det skjer.

Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, Nerstad (2017) gjorde en studie som så på koblingen mellom indre og ytre motivasjon i ulike settinger som oppstår i jobben, og hvordan og i hvilken grad det er påvirket av lederne i organisasjoner. Resultatet viste sammenhengen mellom indre og ytre motivasjon var gjensidig negativ. I tillegg så kom det frem at ved positive resultater så var det kun indre motivasjon som var støttet. Ytre motivasjon ble enten ikke støttet, eller lite støttet.

Indre motivasjon kan beskytte mot ressurstap i henhold til ressursteori som blir forårsaket av stress og utbrenthet hos mennesker. Indre motivasjon kan være nøkkelen til å komme seg på bena igjen etter en utbrenthetsepisode eller lignende tap av ressurser. Dette gjør at indre motivasjon er særdeles viktig for å motvirke utbrenthet som skaper en syklus av ressurstap, og holder mennesker nede ved at de ikke har mer å gi i hverdagen eller på jobben. (ten Brummelhuis et al., 2011.)

Chang, Lee, Byeon, & Lee (2015) så i sine studier at faktorer som driver motivasjon hadde sterke effekter på akademisk utbrenthet og perfektjonistiske trekk. Chang et al, (2015) fortalte så videre at utbrenthet, og sosialt presset perfektjonisme ble styrt av ytre motivasjon. Disse to er korrelert med ytre motivasjon. Videre ble det da diskutert at selvperfektjonisme, og utbrenthet ble delvis styrt av indre motivasjon. Fordi utbrenthet har et negativt forhold til indre motivasjon, mens selvorientert perfektjonisme har et positivt forhold til indre motivasjon.

Robinson, Stevens, Threapleton, Vainiute, Mcallistair-Williams & Gallagher (2012) hevder at de som er indre motiverte presterer bedre enn de som ikke var indre motivert, og de opplever mindre distraksjon fra ytre stimuli. Videre kom det fram at de som var indre motiverte var mindre påvirket av ytre motivasjon.

Autonomi er viktig for å forhindre at ytre motiverende incentiver reduserer indre motivasjon hos de ansatte. De som er autonome i arbeidet har like mye indre motivasjon uavhengig om de har ytre incentiver eller ikke. (Hagger & Chatzisarantis, 2010)

Meng & Ma (2015) har gjort en studie hvor de forsket på om autonomi, og muligheten til å velge mellom flere like utfordrende arbeidsoppgaver hadde en effekt på indre motivasjon under forventningsstadiet, og under resultatstadiet. Funnene viser at autonomi og muligheten til å velge øker de ansattes forventninger til positive resultater, og øker de ansattes indre motivasjon mot oppgaven.

Indre motivasjon har en positiv effekt på målsetting. Indre motiverende mål skaper mest progresjon, og gjør at målet oppfattes som mer overkommelig, og skaper en følelse av håp hos de som innehar et indre motiverende mål (Hope, Milyavskaya, Holding & Koestner, 2015).

## **2.4 Ytre motivasjon**

Ytre motivasjon er en motivasjonsfaktor som er knyttet til noe annet enn interesse for jobben i seg selv. Det kan være noe som mennesket føler seg presset til, i stedet for noe som de vil gjøre. Ytre motivert atferd kan være bestemt i hovedsak av regler, og liknende kontrollerende



effekter, men det kan også bli påvirket av valg basert på menneskets verdier. Sistnevnte ville å så fall være mer selvbestemt (Deci, 1985). Deci (1985) har delt opp ytre motivasjon i fire former, noe som blir presentert under kapittelet selvbestemmelsesteori.

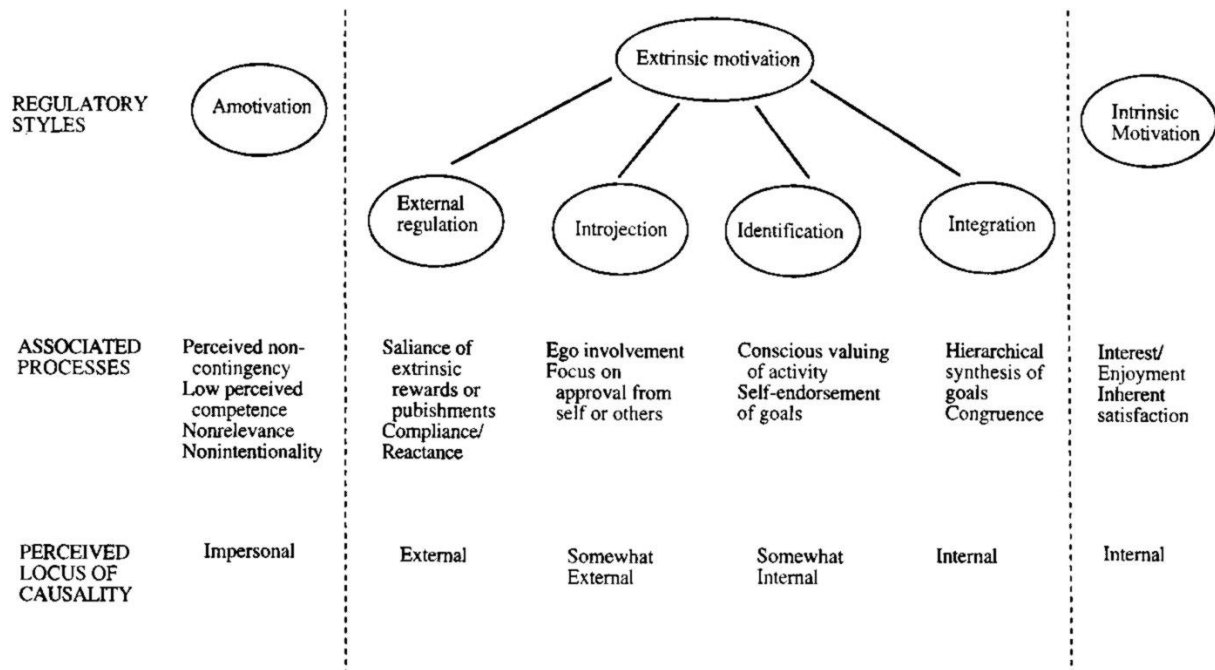
## 2.5 Selvbestemmelsesteori (SDT)

Deci (1985) har følgende forklaring på hva selvbestemmelsesteori er: Forskning på indre motivasjon har blitt gjort under antagelser om at mennesker er aktive organismer som jobber mot å mestre sine indre og ytre omgivelser. Dette har da ført til forskning på viktigheten av selvbestemmelse i en rekke menneskelige atferder. Det har ført til oppdagelsen av at selvbestemmelse er viktig for utvikling, og utøving av indre og ytre motivasjon. En god del forskning tyder på at jo større opplevd kontroll mennesket har over situasjonen, jo mer positive effekter får de ut av det. Men det er forskjell på å være selvbestemmende, og å ha kontroll. For å være selvbestemmende så må man ha muligheten til å ta sine egne valg, og å ha full kontroll over resultatet og prosessen.

Hvis det ønskede resultatet ikke blir oppnådd kan dette ha negative effekter. Kontroll over eget arbeid derimot kan forekomme i forskjellige grader i jobben, men vanligvis har mennesket aldri full kontroll. De er påvirket av lederne, og bedriftens regler. Dermed kan man ikke si at ansatte med høy grad av kontroll over eget arbeid nødvendigvis er selvbestemmende. Selvbestemmelse er evnen til å velge, og muligheten til å ta valg. Dette i motsetning til å måtte følge strenge retningslinjer eller føle press fra forskjellige drivkrefter som påvirker mennesket.

Gagné & Deci (2005) sier at selvbestemmelsesteori handler i stor grad om menneskelig motivasjon, og personlighet i sosiale sammenhenger som skiller mellom motivasjon fra å bli kontrollert, og motivasjon fra autonome handlinger. Teorien startet med å se på effekten av ytre belønninger, og insentiver på indre motivasjon. Teorien ser på det sosiale miljøet, relasjoner, autonom ytre motivasjon, og selvregulering i form av internalisering/implementering. Faktorene som spiller inn i denne teorien er personlige egenskaper, interesser, og de personlige psykologiske behovene. Disse faktorene er nødvendige hvis man skal kunne vokse som person, og ha det bra med seg selv. Effektene ved

å være bevisst på dette er at man kan øke effektiviteten, prestasjonen, produktiviteten, kreativiteten og så videre.



Figur 2 - SDT and work motivation model. s. 336 (Gagné & Deci, 2005)

Indre motivasjon («intrinsic motivation») oppstår når ansatte utfører sitt arbeid for fornøyelsen, og tilfredsheten den gir. Ytre motivasjon («extrinsic motivation») oppstår når de underliggende motivene er mer instrumentale. Ytre motivasjon kan ta forskjellige former fordi instrumentell atferd kan være selvbestemt i varierende grad. Demotivert eller umotivert («Amotivation») oppstår når ansatte er umotiverte i jobben eller arbeidsoppgaven sin.

Fra lavere til høyere selvbestemmelse er ytre motivasjonstypene: «external regulations», «introjections», «identifications», og «Integrations». «External regulations» oppstår når arbeid utføres utelukkende for fordelene som skal oppnås eller for å unngå negative konsekvenser. «Introjected» regulering skjer når folk utfører sitt arbeid for å unngå følelser av angst eller skyld, eller for å øke sine følelser av selvverdighet. «Identified» oppstår når folk gjør jobben sin uten personlig overbevisning, fordi de føler at det er viktig, eller fordi det stemmer overens med deres egne personlige verdier. «Integrations» er den ytre motivasjonstypen med høyest selvbestemmelse. Den oppstår når reguleringene er knyttet og i likhet med selvtillit, som blir inkludert i selvevalueringer og egne behov. Det betyr at «integration» er tett knyttet til indre motivasjon, men blir likevel sett på som ytre motivasjon fordi målene som er satt, og som skal oppnås styres av ytre motivasjon.

Utfordringen med denne teorien er spriket mellom forskjellige kulturer, menneskelige atferd og så videre. Det kan være vanskelig å komme frem til en konkret konklusjon når det er så store forskjeller på mennesker og kultur, selv om man kan trekke frem store likhetstrekk på de empiriske datamateriale man har opparbeidet seg opp i gjennom årene (Gagné & Deci, 2005).

En studie som har blitt gjennomført av Fernet, Guay, & Senecal (2004) forsket på det dynamiske forholdet mellom jobbkrav, jobbkontroll, og de ansattes grad av selvbestemmelse. Resultatet av studiet viste at de ansatte som hadde høy grad av autonomi, fikk jobbkontroll til å forsterke forholdet mellom sin egen oppfattelse av egen prestasjon, og jobbkrav. Den usunne effekten jobbkrav, som depersonalisering (å være kynisk og egoistisk), og det å forutse emosjonell utbrenthet, ble moderert ved hjelp av jobbkontroll.

Patrick, Knee, Canevello & Lonsbary (2007) har gjennomført 3 studier som handler om koblingen mellom behovstilfredsstillelse, relasjons funksjonalitet, og trivsel. Resultatene fra studiene viser at tilfredsstillelse av individuelle behov førte til bedre individuell trivsel, men også trivsel i relasjonen. Tilknytning var den sterkeste unike variabelen knyttet til trivsel i relasjonen. Videre finner de at hvert individs behovstilfredsstillelse var unikt knyttet til dette individets relasjonsfunksjonalitet, og trivsel. Til slutt fant de, at de som opplever høyere behovs tilfredsstillelse har høyere relasjonskvalitet etter uenigheter i relasjonen. Dette var hovedsakelig på grunn av deres indre, og autonome motivasjon for å være i denne relasjonen.

Videre har Williams, Halvari, Niemiec, Sørrebø, Olafsen, & Westbye (2014) gjennomført en studie som handler om fysiske symptomer på stress og dårlig trivsel, og hvordan dette relaterer seg til støtte fra ledelsen, og behovet for autonomi i arbeidet. Resultatene viste at lavere nivå av fysiske symptomer, slik som for eksempel hodepine, kan være tilknyttet de ansattes oppfatning av støtte fra ledelsen for grunnleggende psykologiske behov. Disse fysiske symptomene kan også være grunnen til forholdet mellom autonomi på problemer i arbeidssituasjoner, og de ansattes behov for støtte fra ledelsen, da med tanke på jobbskifte, fravær, og emosjonell utbrenthet. Forskningen gir et grunnlag for viktigheten av å ha tiltak på arbeidsplassen som støtter de grunnleggende psykologiske behovene.

Når van den Broeck, Lens, De Witte & van Coillie (2013) diskuterer motivasjon og velvære, så kommer viktigheten av autonomi for motivasjonen frem. De som hadde minst sjanse for å bli utbrent var de som hadde høyere grad av entusiasme, jobbtilfredshet og autonomi.

Tilfredsstillelse av kompetansebehov gjør også mennesker mer autonome, og øker deres autonome motivasjon. Det minker også deres oppfattede behov for kontroll, altså behovet for å bli kontrollert. Jo mer kompetanse og mestring man føler, jo mer kompetent føler man seg til å jobbe på egenhånd (Amoura, Berjot & Gillet, 2013).

## **2.6 Perfeksjonisme**

Hewitt & Flett (1991) ser på perfeksjonisme som et multidimensjonalt begrep som består av både personlighetsaspekter, og sosiale aspekter som kan ha store innvirkninger på menneskers velvære. De definerer tre dimensjoner av perfeksjonisme som alle relaterer forskjellig til tilfeller av personlighetsforstyrrelser, og psykologiske mistilpasninger. De tre dimensjonene er som følger:

Selvorientert perfeksjonisme er perfeksjonisme som man retter mot seg selv. Det inkluderer atferder som å sette spesifikke standarder for seg selv og å konstant evaluere og sensurere sin egen atferd. Selvorientert perfeksjonisme inneholder også en motivasjonsfaktor som viser seg gjennom strevet mot perfeksjonisme i det man foretar seg, og unngåelsen av feil. Selvorientert perfeksjonisme relaterer seg til lignende former for selvrettet atferd slik som ambisjoner, og skyldfølelse. Det er også funnet koblinger mellom selvorientert perfeksjonisme og forskjellige former for mistilpasninger, slik som angst, anoreksi og depresjon. En viktig del av selvorientert perfeksjonisme er uoverensstemmelsen mellom det virkelige selvet og det ideelle selvet har blitt koblet til depressive emosjonelle tilstander. Selvorienterte perfeksjonister vil ved feil reagere ved å være selvkritisk, og straffe seg selv.

Andreorientert perfeksjonisme er perfeksjonisme som handler om tro, og forventninger om andres evner. En andreorientert perfeksjonist vil ha urealistiske forventninger til andre personer, setter stort press på andre til å være perfekt, og evaluerer kontinuerlig deres prestasjoner. Atferden er veldig lik selvorientert perfeksjonisme, men forskjellen ligger i at denne typen perfeksjonisme er rettet utover mot andre, i stedet for innover mot seg selv. Ved

feil vil en andreorientert perfektjonist rette skyld mot andre som de mener ikke lever opp til deres forventninger, og vil skape mistillit og fiendtlighet. Denne dimensjonen av perfektjonisme er tett knyttet til sosiale frustrasjoner slik som kynisme, og ensomhet. Det kan i verste fall lede til familie og ekteskapsproblemer. På den positive siden kan slik perfektjonisme være knyttet til lederskapsevner, og styring av andres motivasjon.

Sosialt presset perfektjonisme er perfektjonisme som handler om behovet for å nå opp til standarder, og forventninger hos viktige støttespillere. Sosialt presset perfektjonisme omhandler troen om at andre har urealistisk høye forventninger til dem, evaluerer dem nøye, og presser dem mot å være perfekte. Sosialt presset perfektjonisme er noe som kan føre til negative konsekvenser gjennom at forventningene som rettes mot en er overflødige, og ukontrollerbare. Opplevelsen av feil og påfølgende emosjonelle tilstand vil være preget av sinne, angst, og depresjon, noe som følger av opplevelsen av å ikke kunne nå opp til andres forventninger.

Perfeksjonister opplever stort sett samme trivsel, og avslapning i ferieperioder som de som ikke er perfektjonister. Forskjellen kommer når de skal tilbake på jobb. Perfeksjonister blir stresset av det som de ikke har fått gjort i ferieperioden på grunn av en utholdenhetstankegang som sier at de ikke trenger å slappe av, men heller få gjort arbeidet, noe som utløser stress, nervøsitet og utslitthet hos perfektjonistene da de føler de henger etter. (Flaxman, Ménard, Bond & Kinman, 2012)

Perfeksjonisme kan bli målt ved to dimensjoner. Disse er tilpasningsdyktig (adaptiv) perfektjonisme som handler om strevet etter perfektjon, og ikke-tilpasningsdyktig (maladaptiv) perfektjonisme som handler om negative reaksjoner på imperfeksjon og det opplevde presset på å være perfekt.

Det er en korrelasjon mellom negative reaksjoner på imperfeksjonisme og depressive symptomer, for de med lav grad av psykisk avkobling fra arbeidet. Lærere, og andre kunnskapsarbeidere som er preget av negative reaksjoner på imperfeksjonisme, og press på å være perfekt, burde finne måter å avkoble psykisk fra arbeidet (Gluschkoff, Elovainio, Hintsanen, Mullola, Pulkki-Råback, Keltikangas-Järvinen & Hintsanen, 2017).

Shoss, Callison & Witt (2014) har studert hvordan samvittighet påvirker effekten av andreorientert perfektjonisme på arbeidsplassen. Resultatene viste at andreorienterte perfektjonister med høy grad av samvittighet, var behjelpelig for medarbeiderne med å nå de høye forventningene til dem. Mens andreorienterte perfektjonister med lav grad av samvittighet ikke var behjelpelige. Samvittighet er dermed viktig for at andreorientert perfektjonisme skal utarte seg til noe positivt.

Perfeksjonister setter høye standarder. Dette kan lede til mer engasjement, mindre stress, og kynisme på arbeidsplassen. Men bare hvis de høye standardene blir møtt av like gode prestasjoner. Jo større uoverensstemmelse mellom prestasjon og standard, mer stress oppleves av de ansatte. Denne effekten blir også sterkere jo høye standardene til perfektjonisten er (Ozbilir, Day & Catano, 2015).

I følge Chang, Lee, Byeon, Seong & Lee (2016) så er adaptiv perfektjonisme positivt korrelert med høy indre motivasjon, og høy identifisert motivasjon.

Perfeksjonistiske effekter blir delt inn i to typer: perfektjonistisk driv og perfektjonistiske bekymringer. Hvor perfektjonistisk driv er selvorienterte driv for å oppnå perfektjonisme, som for eksempel at man har høye krav til utføringen av arbeidet. Mens perfektjonistiske bekymringer er redselen for å gjøre feil, eller følelsen av at jobben som er utført ikke er godt nok (Gotwals, Stoeber, Dunn & Stoll, 2012).

## **2.7 Utbrenthet (burnout)**

Maslach (1982) definerer utbrenthet som en jobbrelatert, eller oppgaveløsningsrelatert psykologisk tilstand. Utbrenthet kan refereres, og konseptualiseres til 3 termer: emosjonell utbrenthet, depersonalisering, og redusert personlige oppnåelser. Emosjonell utbrenthet kan for eksempel være et resultat av overarbeid. Personer som er preget av depersonalisering kan være negative, kyniske, og meget uinteressert i kollegenes syn på saker eller arbeidsoppgaver. Redusert personlige oppnåelser kommer av at personer føler at man er lite effektiv og produktiv i jobben eller arbeidsoppgaven. Denne modellen er nok også den som blir mest brukt når man forsker på utbrenthet, men det finnes også andre teorier og modeller. Som for eksempel Pines & Aronson (1988) som definerer utbrenthet som en tilstand av fysisk, og



mental utmattelse forårsaket av langsiktige involveringer i situasjoner som er følelsesmessige krevende.

Det som kjennetegner mennesker som er utbrent er at de er veldig engasjerte, og indre motiverte til å «gi jernet». De gir, og gir. Til slutt har dem ikke noe mer å gi og møter en psykologisk vegg. Denne veggen representerer da utbrenthet. Når utbrenthet først kommer så føler de seg tappet og ferdig, har lite energi, og vilje til å fortsette. Denne typen utbrenthet er av typen emosjonell utbrenthet. Resultatet blir at vedkommende vil distansere seg fra mennesker, oppgaven og så videre, som førte til utbrenthet. Mennesket vil av natur da beskytte seg mot at slike hendelser skal skje igjen (Maslach, 1982).

I følge Zhang, Gan, & Chan (2007) så er det ikke høye standarder, og krav som for eksempel kvalitetskrav, som direkte fører til utbrenthet. Hvis det er en standard som man personlig synes er gøy og tilfredsstillende, vil ikke det alene føre til utbrenthet. Utbrenthet har en personlig «kostnad» ved at personen blir utmattet, og ikke har noe til overs for å styrke sine verdier, selvfølelse og så videre. I tillegg så får også bedriften en kostnad ved sykemeldinger, egenmeldinger, jobbskifte og slikt.

Teorien om at høyt motiverte har en større risiko for å bli utbrent har eksistert i lang tid, og blir fortsatt forsket på. Denne premissen er understøttet av at for å bli utbrent så må den enkelte være svært engasjert og i «siget» (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Pines, 1993). Likevel så blir det i litteraturen hevdet at indre motivasjon blir utelukkende negativt korrelert med utbrenthet (Alarcon, Eschleman, & Bowling, 2009; Halbesleben & Bowler, 2007).

Fernet, Chanal & Guay (2017) har delt opp kontekstuell motivasjon i to deler. Individuell motivasjon knyttet mot spesifikke oppgaver, og mot jobb. Oppgavespesifikk motivasjon handler i stor grad om hvordan en spesifikk oppgave kan påvirke motivasjonen. Det kan for eksempel være en oppgave som du innerst inne brenner for, og liker å gjøre uten at noen trenger å mase for å få utført oppgaven. Eller så kan det være en oppgave man egentlig ikke er interessert i å gjøre. Jobbmotivasjon er knyttet til motivasjon man har til hele jobben. Det kan være ansvaret for andre ansatte. Man kan for eksempel være demotivert av å jobbe i et regnskapskontor, men man er motivert til å utføre en spesifikk oppgave i et regnskapsarbeid. Selvstyrte regler (intern og identifisert) er negativt forbundet med utbrenthet, men mer negativt på jobben enn oppgavenivå, mens kontrollerte reguleringer («introjected» og

«external regulations») er positivt forbundet med utbrenthet, men mer positivt på oppgavenivå enn jobbnivå.

Stress er også en faktor som kan bidra til utbrenthet. Stress er en psykologisk tilstand og blir definert som måten å reagere på når kravene er høyere enn ressursene (ten Brummelhuis et al., 2011). Når dette skjer over lengre tid så kan det være fare for å bli utbrent.

Bentzen, Lemyre, & Kenttä. (2015) har forsket på utbrenthet og velvære hos høyt presterende trenere ved hjelp av en 4-steps selvbestemmelsesteori modell. De fant at trenere økte i grad av utbrenthet, mens deres velvære ble redusert. Hypotesene deres ble i stor grad støttet, og de fant et mønster som tyder på at endring i oppfattede omgivelser skaper endringer i psykologiske behov som videre skaper endringer i deres autonome motivasjon. Dette førte da selvsagt til økning av trenernes grad av utbrenthet og reduksjon av velvære.

Å ha gode relasjoner hos de ansatte er viktig for å motvirke utbrenthet. Autonom motivasjon med høy grad av selvbestemmelse er også viktig for å motvirke utbrenthet. Det er også en interaksjonseffekt mellom disse to som videre motvirker utbrenthet. Autonomi og gode relasjoner er altså viktig for å forebygge utbrenthet (Fernet, Gagné, & Austin, 2010).

En annen studie gjort av Fernet, Chanal & Guay (2017) undersøker sammenhengen mellom utbrenthet, og motiverende reguleringer hos lærere. Reguleringer, og utbrenthet har ulike sammenhenger som driver engasjement i jobben, eller i spesifikke arbeidsoppgaver. Det viste seg at kontrollerte reguleringer («introjected» og «external regulations») var positivt forbundet med utbrenthet på oppgavenivå, og i mindre grad på jobbnivå. Selvstyring («identifications» og «intrinsic motivation») er negativt korrelert med utbrenthet på jobbnivå, og i mindre grad på oppgavenivå.

Hill & Curran (2016) gjorde en metaanalyse av sammenhengen mellom perfektjonisme og utbrenthet. Resultatet der viste at de som hadde perfektjonistisk driv hadde en liten grad av beskyttelse mot utvikling av utbrenthet. De som hadde perfektjonistiske bekymringer hadde en høyere grad av generell utbrenthet, og en moderat sammenheng til de ulike symptomene til utbrenthet som Maslach (1982) hadde definert.

## 2.8 Workaholism («arbeidsnarkomani»)

Der er viktig å ha et klart skille mellom «arbeidsnarkomani» og arbeidsengasjement.

«Arbeidsnarkomani» blir stort sett på som negativt, mens arbeidsengasjement blir sett på som positivt. Når man er arbeidsengasjert så har man en indre motivasjon og driv til å utføre arbeidet, som for eksempel autonome handlinger. Mens når man er «arbeidsnarkoman» så er det ytre motivasjon som er drivkraften. Det kan være som belønning, press fra ledelsen, eller drevet av behovet om å vise seg verdig, og de verdiene som hardt arbeid gir som får den ansatte til å utføre arbeidet (van Beek, Hu, Schaufeli, Taris, & Schreurs, 2012).

«Arbeidsnarkomane» bruker langt mer tid i jobben, og jobber mye hardere enn sine kollegaer. De har et stort ønske om å møte organisasjonens krav, som for eksempel å nå økonomiske mål. I tillegg så har de vanskeligheter med å koble ut jobben eller arbeidsoppgavene, fordi de føler en ukontrollert trang til å jobbe hardt, selv om de ikke er på jobb (Scott, Moore, & Miceli, 1997).

I tillegg så har de også større risiko for å komme i interne konflikter på arbeidsplassen. De føler en lavere tilfredsstillelse i arbeidsoppgavene, har en lavere grad av sosialisering utenfor jobben, mindre livsglede, og dårlig helse. De som er jobbenengasjerte har motsatt effekt av jobben. Bedre livsglede, bedre helse og så videre. I tillegg så har de også mindre grad av jobbskifte, og færre fraværsdager (van Beek, Taris, & Schaufeli 2011).

I studien til van Beek et al. (2011) brukte de to begreper, og de kom frem til at de som jobbet mye enten var «arbeidsnarkomane», engasjerte i jobben, eller en variasjon av disse. Som resultat var det de som var engasjerte i jobben ble drevet av autonom motivasjon.

«Arbeidsnarkomane» ble drevet av kontrollert motivasjon. De som hadde lavest grad av utbrenthet var de engasjerte «arbeidsnarkomane» som ble drevet av både kontrollert, og autonom motivasjon.

Forskerne Beckers, van der Linden, Smulders, Kompier, van Veldhoven & van Yperen (2004) utfordret problematikken med høye arbeidstimer, og overtid. De mener at å jobbe overtid i moderat grad faktisk kan øke eller forbedre tilfredsstillelsen, og dermed øke velvære. Det ga

den ansatte en økning av indre motivasjon, fordi de følte at det de gjorde ekstra bidro til at organisasjonen nådde målene sine.

I studiet til van Beek et al., (2012) kommer det frem at de som er «arbeidsnarkomane» føler at de må jobbe hardt for å unngå å få negative følelser som angst og skyldfølelse, eller for å øke selvfølelse som stolthet. I de andre artiklene som er gjennomgått i litteraturen kommer det frem at det er det eksterne presset, som skaper «arbeidsnarkomani». Dette tyder på at det er store forskjeller på funnene i studiene. I samme studie kommer det frem et annet interessant funn hvor de som er «arbeidsnarkomane» føler at de har en slags eierskap til holdningene sine, og det kan forklare hvorfor de fortsetter å jobbe hardt selv om de innerst inne vet at det ikke er bra for deres mentale helse, og velvære. I samme studiet til van Beek et al., (2012) og van Beek et al., (2011) diskuterte de og kom frem til to typer hardt arbeid, nemlig «arbeidsnarkomani» og jobbengasjement. Resultatet fra van Beek et al., (2012) viste at de som var høyt jobbengasjert korrelerte med høy grad av «identifications», mens «arbeidsnarkomane» korrelerte med «identifications» og «introjected».

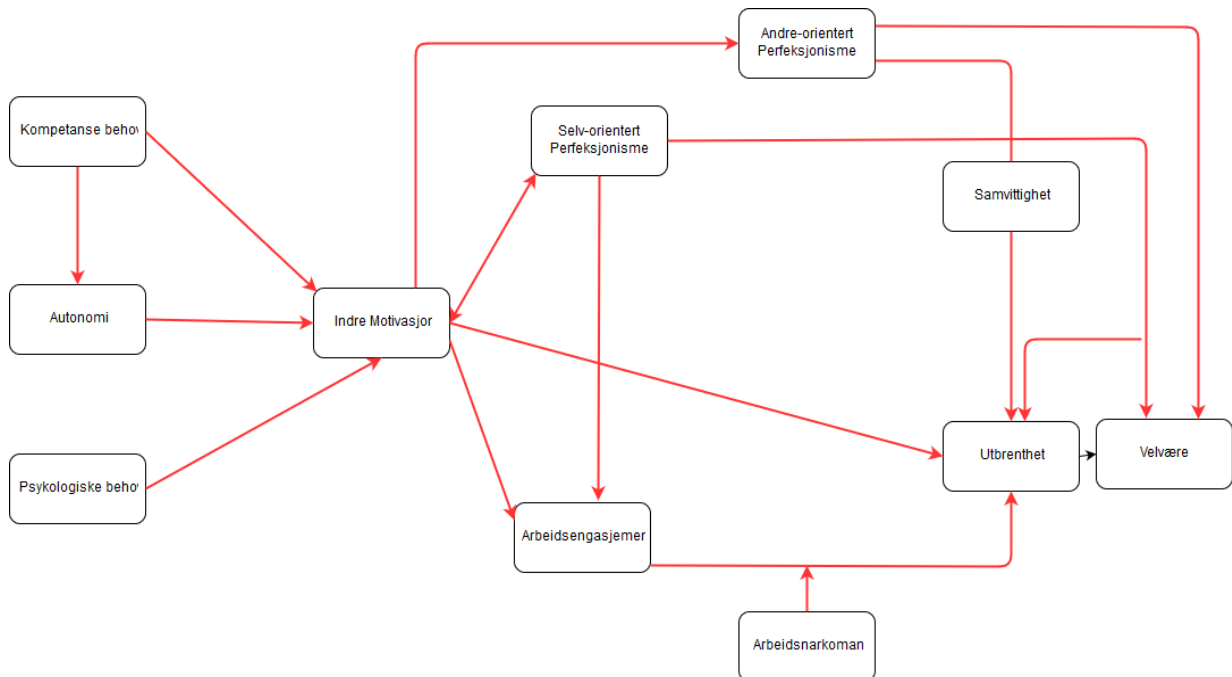
Buelens & Poelmans (2004), og McMillan & O`Driscoll (2004) har gjort studier som beviser at det er negativ sammenheng med «arbeidsnarkomani», og helse. Det vil si at hvis «arbeidsnarkomani» øker, så vil helsen reduseres, og motsatt. Mens forskerne Demerouti, Bakker, De Jong, Janssen & Schaufeli (2001), og Schaufeli & Bakker (2004) får frem i sine studier at jobbengasjement har en positiv sammenheng med helse.

## **2.9 Utvidet teoretisk modell**

Under er det laget en utvidet teoretisk modell som oppsummerer de teoretiske koblingene fra kapittelet. Legg merke til at koblingene er markert med piler for å vise avhengighetsforholdet mellom variablene. Noen av koblingene har piler begge veier som understreker at variablene påvirker hverandre gjensidig. Legg til sist merke til at koblingen mellom andreorientert perfektjonisme, og samvittighet er uten pil. Dette er fordi samvittighet fungerer som en mellomstyrende effekt mellom andreorientert perfektjonisme og utbrenthet.

Indre motivasjon er den uavhengige variabelen og er plassert i midten av modellen. Det er Indre motivasjon som bestemmer hvordan den avhengige variabelen velvære vil påvirkes. Velvære er plassert helt til høyre i enden av modellen. Helt til venstre i modellen er

støttevariablene. Disse variablene påvirker graden av indre motivasjon. Mellom indre motivasjon og velvære finner man alle bieffektene av indre motivasjon. Studien ser på hvordan disse totalt sett påvirker velvære.



Figur 3 - Utvidet Teoretisk Modell

## 2.10 Kritikk av Teori

Motivasjons teori er per i dag sterkt preget av teori som tar for seg hvordan man skaper motivasjon, hva som skaper motivasjon, og hva motivasjon er. Indre motivasjon antas å være noe utelukkende positivt. Etter litteratur gjennomgangen så kan man se at det er alt for lite forsket på bieffektene av indre motivasjon. Man vet jo at indre motivasjon øker prestasjon i arbeidet, og at det er negativt korrelert med utbrenthet, og ytre motivasjon. Indre motivasjon kan også lede til selverfeksjonisme, noe som da er negativt. Denne oppgaven undersøker hvilke effekter dette har.

Det kreves videre forskning på bieffektene av indre motivasjon, og spesielt forskning på om det finnes negative bieffekter ved indre motivasjon. Uten forskning på dette så vil man ikke kunne vite om mest mulig indre motivasjon er det som er optimalt for de ansatte.

Selv om det finnes mye forskning som viser til at ytre motivasjon er noe negativt, så mangler det fortsatt mer forskning på om indre motivasjon kan ha negative bieffekter. Siden den ytre motivasjonens negative effekter kan bli begrenset av indre motivasjon, og at den ytre motivasjonen kan begrense graden av indre motivasjon, så kan det være at det finnes en balansegang som er optimal, gitt at indre motivasjon har negative bieffekter.

Gjennom å kartlegge motivasjonseffektene vil man kunne se på den optimale balansegangen, og påvirkningen mellom indre, og ytre motivasjon. Denne oppgaven vil da kunne bidra til teori med kunnskap om eventuelle negative motivasjonseffekter, og hvordan optimalisere balansen mellom indre, og ytre motivasjon.



## 3 Metode

I metodekapittelet presenteres fremgangsmåten for å svare på problemstillingen, og valg av metode. Videre blir det presentert hvilken forskningsdesign som er brukt, hvordan og hvorfor man har laget intervjuguiden, hvordan datainnsamlingen og analyse har blitt gjennomført, hvilket vitenskapelig teoretisk ståsted studien har, og litt om etikk og kvalitetskriterier for oppgaven.

Denne oppgaven blir strukturert som en casestudie av bedriften Sparebank 1 Nord-Norge, Alta. Casebedriften Sparebank 1 Nord-Norge er lokalisert i Alta, og er en stor lokal finansinstitusjon. Bedriften har et vidt spekter med kunder, både fra privat og bedriftsmarked. Det bedriften tilbyr er forskjellige lån, sparing, forsikring og så videre. I tillegg så har de også et regnskapskontor i Alta som tilbyr utfylling av regnskap, revisjon og så videre. I norgeskartet er ikke bedriften så veldig stor, men for, og i Nord-Norge er Sparebank 1 en stor og viktig aktør for nærmiljøene i de nordligste fylkene.

Det blir benyttet kvalitative metoder, hvor det blir samlet inn rik, og nyansert data angående blant annet: indre motivasjon, velvære, utbrenthet, perfektjonisme og «workaholism». Dette fordi man ønsker en dyp innsikt i de ansattes arbeidshverdag.

### 3.1 Vitenskapelig ståsted

Vitenskapelige ståsted har blitt gjennomgått slik som står forklart av Bryman & Bell, (2011). s. 10-22.

#### **Ontologisk ståsted: Konstruktivisme**

Ontologi sier noe om hvordan verden er. Denne oppgaven bruker konstruktivisme som ståsted fordi den studerer den sosiale virkeligheten ansatte eksisterer i på arbeidsplassen. Denne verden er ikke nødvendigvis lik for alle. Konstruktivismen mener at verden er en konstruksjon som er gjort opp av menneskers sosiale interaksjoner og kontekst. Det vil si at mennesker skaper sin egen sosiale virkelighet, basert på hvordan man samhandler og tenker.

## **Epistemologisk ståsted: Interpretivisme**

Epistemologi sier noe om hva man kan ha kunnskap om. Denne oppgaven bruker interpretivismen som epistemologisk ståsted fordi den forsker på subjektive opplevelser og erfaringer hos mennesker. Interpretivismen mener at mennesker er kompliserte, og forstår virkeligheten annerledes fra person til person basert på sosial kontekst, erfaring og tidligere kunnskaper og så videre. Dette betyr at det mennesker tilegner seg av informasjon, og kunnskap fra verden er basert på deres subjektive virkelighet som gjelder for dem. Altså kan mennesker få forskjellig kunnskap ut ifra samme opplevelse, avhengig av deres subjektive virkelighet.

## **Empirisisme: Induktiv**

Med empirisisme menes det hvordan oppgaver forholder seg til teori. I denne oppgaven er tilnærmelsen induktiv. Det vil si at oppgaven bruker empiri til å bygge ny teori. Altså går informasjon fra empiri til teori. Dette er fordi negative bieffekter av indre motivasjon er ganske lite forsket på, og trenger ny teori til å kunne bli utforsket videre.

## **3.2 Forskningsdesign**

Det er valgt kritisk case som forskningsdesign. Med hjelp av kritisk case forskningsdesign har det vært til stor hjelp for å kartlegge et bestemt område som tidligere ikke har blitt forsket på, og for å komme nærmere forskningsobjektet og/eller problemet. Valget falt på kritisk case som forskningsdesign fordi oppgaven har en definert, og et klart og en avgrenset problemstilling.

Case studier er rike, empiriske beskrivelser av spesielle forekomster av et fenomen som er basert på datamaterialer (Yin, 2014). Det kan være av en enkel organisasjon, bestemt sted, bestemt person eller en enkel hendelse (Bryman & Bell, 2007). I dette studiet vil caseobjektet være på et bestemt sted, nemlig Sparebank 1 Nord-Norge sin filial i Alta. Det kan være av historiske hendelser, eller av nåtidens hendelser. Der man prøver å finne mønster, og koblinger av innsamlet data, og underbygger dette med logiske argumenter. Case studie

forskningsdesign er populært, og meget ofte brukt når man forsker på forretningsnivå (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Valget falt på case studie fordi det vil gi mest innsikt i de skjulte mekanismene bak effektene av motivasjon, og det vil gi oss rik data om hvordan menneskene selv opplever motivasjonseffektene, og eget velvære.

### **3.3 Datainnsamling**

Data er samlet inn ved hjelp av kvalitative verktøy av typen semistrukturert personlig intervju. Fordi man ønsker å gå i dybden, og få viktig informasjon som man kanskje ikke hadde fått eller ved for eksempel kun observasjon. Hensikten er å få frem de ansattes syn og meninger, og det får man ikke fra for eksempel observasjon. I denne oppgaven kunne man brukt kvantitative metoder. Det ville gitt oppgaven datatriangulering, noe som ville styrket oppgaven ytterligere. Likevel ble det bestemt at man ikke skulle ha kvantitative metoder da det er for liten populasjon, for å kunne utøve kvantitative verktøy slik som spørreundersøkelser. Med kvantitativ metode som fisker man som regel kun i overflaten, og klarer ikke å gå inn i dybden.

Det som kjennetegner intervju er at forsker spør informanter, har en samtale som en vanlig dialog. Denne typen form for datainnsamling er resurskrevende. Man må forberede intervju ved å lage klart intervjuguide, samtykkeskjema og så videre. I tillegg så bruker man mye tid på selve intervjuet, vanligvis mer enn planlagt. Fra intervjuene ble det brukt i gjennomsnitt 45 min på hver informant. I forkant av intervjuene ble det brukt mange dager på å forberede intervjuene.

Datamateriale som kom frem fra intervjuet var av ord og setninger. Vanligvis, og kanskje det beste måten å foreta intervjuet er personlig oppmøte, og det ble også foretatt personlig oppmøte i denne oppgaven. Når man prater sammen ansikt til ansikt i samme rom, er det mye lettere for både forsker, og informant å slappe av. Forskeren, og informanten ble trygge på hverandre, og da ble det mye enklere for informanten å svare konkret og ærlig. I tillegg så kom kroppsspråket mye tydeligere frem. Det er også mulig å foreta intervju via telefon, eller internett som for eksempel Skype. Dette er kanskje nødløsninger, og er ikke å anbefale fremfor å møtes ansikt til ansikt.

Datamateriale som kom frem fra intervjuet var stort, så det var viktig å ha tungen rett i munnen, og ikke bli oppspist av for mye informasjon. Det er fort gjort å miste eller overse viktig informasjon hvis man har for mye informasjon. Derfor er det kanskje ikke så lurt å ha altfor mange informanter når man skal ha datainnsamling i form av intervju. I tillegg så er det veldig resurskrevende å ha for mange informanter.

Hjelpemidler som båndopptaker ble brukt for å få lagret datamaterialet. All datainnsamling må dokumenteres, og innsamlete data fra denne oppgaven er kvalitative data. Det betyr at data er enten i tekst, lyd og/eller bilder (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Siden det er blitt brukt båndopptaker i denne oppgaven, så må lyddataen skrives ut som tekst. Denne prosessen kalles for transkribering, og det ble brukt transkriberingsverktøy for å forenkle arbeidet. Ved bruk av hjelpemidlene og verktøyene ble det lettere å transkribere intervjuene i ettertid, og fange opp viktige detaljer som skulle analyseres. Hvis man ikke brukte båndopptaker så kunne man fort miste viktige detaljer som man ikke alltid får ned på papir under intervjuet.

Det kan også være lurt å gjøre noen kjappe notater etter hvert intervju, som en slags evaluering på hvordan det gikk. Hvordan man oppfattet informanten, om han var nervøs, og sånne ting. Hvor ble intervjuet holdt, hvordan atmosfære det var, og hvor lang tid brukte man. I denne oppgaven ble det gjort notater under intervjuet, som inneholdt informantens kroppsspråk, holdning etc. Etter hvert intervju ble det brukt ca. 15 min, hvor forskerne diskuterte, og drøftet hverandres notater og selve intervjuet. Etter å ha intervjuet alle informanter ble det brukt noen minutter på å drøfte hvordan intervjuene gikk. Konklusjonen er at det intervjuene gikk veldig bra, og alle spørsmålene ble besvart på en god og reflektert måte.

### **3.4 Utvalg og informanter**

Det ble brukt et frivillig utvalg fra forskjellige avdelinger av bedriften. Prosjektet skulle være anonymt og frivillig. Grunnen til det var fordi man ønsket at det var noe prosjektdeltagerene selv ønsket, og ikke ble tvunget til. Da kan man fort få svar som informanten tror at forskerne ønsker å høre.

Populasjonen var på rundt 20 stykk, pluss ledelsen. Planen var å ha 8 informanter, men grunnet sykdom og fravær av diverse årsaker endte man opp på 6 informanter. Grunnet liten populasjon, ble det tidlig bestemt at det ikke var ønskelig å innsamle demografisk informasjon for å ivareta anonymiteten til informantene.

Samtykkeskjemaet ble utlevert i forkant av hvert intervju, hvor det kun var 2 stykk som hadde signert denne før intervjuet starter. Likevel hadde alle lest og forstått skjemaet, og hva prosjektet gikk ut på. Samtlige av de frivillige prosjektdeltagerene signerte samtykkeskjemaet.

### **3.5 Analyseprosessen**

Utgangspunktet til analysen ligger i empirien. For å komme frem til empirien må man ha data å jobbe med. Når man har innsamlet data, og starter å transkribere så er det da selve analyseprosessen starter. Når man har transkribert dataene, kan man starte med empirien. Empiri er data som er fortolket og forenklet, slik at all relevant data blir sortert, og man kommer frem til et resultat. Videre blir empirien analysert. Da fortolker man empirien for å skape en ny forståelse som en helhet. Samhandlingen mellom empirien og fortolkningen utvikles en dypere forståelse og mening. Analysen skal da være med på å bidra til å besvare problemstillingen, og forskningsspørsmålene. Tidsbruken på transkriberingen i denne studien var høy, og det var en omfattende prosess, men en veldig viktig prosess i analysen. Siden transkribering er en prosess i analysen, ble det brukt koding for å kategorisere svarene, som senere ble veldig godt brukt når man skrev empirien og analysen. Datamaterialet endte opp på 25 sider, og nærmere 15000 ord. Når transkriberingsprosessen var ferdig, ble empirien utviklet som en fortolket versjon av den transkriberte dataen. Empiri er også en del av analyseprosessen, dermed ble empirien kategorisert etter hovedtemaene, som var basert på forskningsspørsmålene til studiet. Kodingen fra transkriberingen hjalp også med å legge dataen under rett kategori. Til slutt i analyseprosessen ble empirien knyttet opp mot teori, som var til stor hjelp når problemstillingen ble besvart.

### 3.6 Intervjuguide

Når man lager en intervjuguide, så har man en formening om hvordan man ønsker å analysere datamaterialene i etterkant. Derfor ble spørsmålene til intervjuet formet, og laget på den måten at den er til hjelp for å kunne svare på forskningsspørsmålene, og problemstillingen. Spørsmålene som ble stilt var likt for alle, med noen utdypningsspørsmål som varierte ut i fra hvordan intervjuet utartet seg. Intervjuguiden ble ikke endret på underveis. Siden det er to forskere, så var begge to aktive under intervjuet som vekslet med å spørre informantene.

Semistrukturert intervju er laget med en ferdig liste med spørsmål innenfor de temaene man ønsker å forske på. Denne listen kalles for intervjuguide. Forskeren, og informanten har fleksibilitet til å hoppe frem og tilbake til spørsmålene, alt etter som hvordan intervjuet utarter seg. Det vil si at det ikke er helt sikkert at svarene fra informanten kommer i den rekkefølgen som intervjuguiden har. I tillegg så har forskeren mulighet til å spørre om utdypningsspørsmål som ikke er i intervjuguiden. Når man har en klar formening om hvilke temaer som skal gjennomgås, er det bedre å utføre en semistrukturert intervju. Har man en mer generell fremgangsmåte, så er det ustrukturerte intervjuer som er mer anvendelig (Bryman & Bell, 2007).

Intervjuguiden ble laget på den måten at den skulle være strukturert etter temaer fra teorien, og sammenhengene mellom temaene slik at det ble flyt. Likevel så kunne man hoppe frem og tilbake på temaene alt ettersom hvordan intervjuet utartet seg. Spørsmålene ble formulert etter temaer som skulle hjelpe å besvare på problemstillingen, og forskningsspørsmålene. Formuleringene ble brukt på et enkelt språk som mulig slik at alle informantene kunne forstå spørsmålet, uten for mye forvirringer. Ledende spørsmål er ikke anbefalt ifølge Bryman & Bell (2007), så derfor ble heller ikke det brukt. Spørsmålene ble laget på den måten at informantene kunne svare åpent, også utenfor temaene hvis de ønsket, og som de mente var relevant for studiet.

### **3.7 Forskerens rolle**

Det ble bestemt at det skal være objektive forskere som stiller uladete spørsmål om temaene som er relevante for å få de mest relevante dataene, for så å la informanten snakke fritt om det de føler og assosierer med spørsmålene. Man analyserer så dataene på bakgrunn av teori, og informantenes egen oppfattelse av situasjonen.

Bakgrunnen til forskerne er at de har ingen spesielle erfaringer med forskning. Har heller ikke studier som har blitt trykt i noen tidsskrifter eller lignende. Begge to har gjennomført bachelor, og ut i fra det gjennomført forskjellige studier knyttet til hovedoppgavene deres. Begge to har derimot godt innblikk, og forståelse innenfor indre motivasjon, og utbrenthet.

Det burde nevnes at en av forskerne har opplevd å være utbrent tidligere. Denne erfaringen vil bli brukt til å stille bedre spørsmål som er lettere å kjenne igjen for informantene, og for å lettere kjenne igjen tegn, og følelser assosiert med utbrenthet. Denne erfaringen vil ellers ikke ha noen innvirkning på resultatene.

### **3.8 Kvalitative kriterier**

Det er stor splid i litteraturen om hvilke kriterier som er egnet for case studier. Blant annet så har Kirk & Miller (1986); Sykes (1990); Maxwell (1992) diskutert om hvorvidt det er greit at det brukes samme kriterier for kvalitative og kvantitative studier. Likevel er det i denne oppgaven valgt å bruke Lincoln & Guba (1985) sine som kalles for alternative kvalitetskriterier for kvalitativ forskning. Det blir kalt for alternative kvalitetskriterier fordi de er alternativer til reliabilitet, og validitet. Disse alternative kvalitetskriteriene til Lincoln & Guba (1985), har 2 primære kvalitetskriterier for kvalitetsstudie. Det er «trustworthiness» og «authenticity». Under «trustworthiness» er det 4 kriterier. «Credibility», «transferability», «dependability», og «confirmability». Grunnen til dette valget er rett og slett fordi i denne oppgaven så burde man se på andre kvalitetskriterier, som ikke er for nære de kvantitative kriteriene.

Tabell 1 - Alternative kvalitetsbegreper (Lincoln & Guba, 1985; Bryman & Bell, 2007)

Begrep	Begrep på norsk	Parallell i det kvantitative
Credibility	Troverdighet	Intern validitet
Transferability	Overførbarhet	Ekstern validitet
Dependability	Avhengighet	Reliabilitet
Confirmability	Bekreftbarhet	Objektivitet
Authenticity	Pålitelighet	

I tabellen ovenfor finner man de alternative kvalitetskriteriene, fritt oversatt til norsk. Til høyre i tabellen kan man se de parallelle til de kvantitative kriteriene som sammenligning. Disse alternative kvalitetskriteriene skal nå gjennomgås.

### 3.8.1 Credibility (Troverdighet)

Er et alternativ til intern validitet. Dette kriteriet går ut på fremgangsmåten, og om resultatet av studiet kan være troverdig. Altså om funnene en har kommet frem til er vel dokumenterte, så vel som metoden. Dette må også være underbygget av annen forskning, og akseptert av andre forskere.

I forhold til denne studien så kan man trygt si at resultatet er troverdig, fordi det er veldokumenterte data som er rotfestet i teori og empiri. Det er brukt båndopptaker i intervjuprosessen, og transkriberingsverktøy i transkriberingsprosessen. Dette er virkemidler som bidrar til å øke troverdigheten.

### 3.8.2 Transferability (Overførbarhet)

Er et alternativ til ekstern validitet og handler om generalisering. Det tar for seg spørsmålet om et resultat av en studie kan bli generalisert forbi den spesifikke forskningssammenhengen. Det er viktig å påpeke at funnene kun kan generaliseres til teori og ikke til en populasjon slik som i kvantitative undersøkelser. Den kan være med å bidra til mer generell teoretisk forståelse.



Som forventet er casebedriften Sparebank1 Nord Norge, preget av mye stress, og dårlig tid. Det kan hende at konteksten vil påvirke funnene. På grunn av at perfektjonisme øker tidsbruk, og engasjement kan øke arbeidsmengde, så kan det tenkes at funnene er spesielle for denne typen kontekst, og bare er generaliserbare til organisasjoner preget av mye stress, og dårlig tid. Likevel så er det en veldig generell teoretisk problemstilling, så funnene kan absolutt la seg generalisere til teori.

### **3.8.3 Dependability (Avhengighet)**

Er et alternativ til reliabilitet. Avhengighet handler om at resultatet og metoden er evaluert av andre. Dette avhenger av at alle deler av prosessen er godt dokumentert slik at det kommer klart frem hva som er gjort i studien. Er det noe som ikke kan evalueres på den måten, kan det for andre forskere være vanskelig å akseptere. Dette er likevel et lite utbredt kriteriet på grunn av hvor vanskelig det er å oppfylle.

I denne oppgaven er utvalget, og populasjon beskrevet, så vel som intervju type. I tillegg er intervjuguiden tilgjengelig med alle stilte spørsmål. Anonym transkriberingsdata er også tilgjengelig. Lydopptak av intervjuene vil ikke være tilgjengelige for å beskytte informantenes anonymitet.

Alle prosessene i oppgaven kan ikke evalueres av andre, men det viktigste er tilgjengelig for evaluering, og vil derfor oppfylle kravet i moderat grad.

### **3.8.4 Confirmability (Bekreftbarhet)**

Bekreftbarhet handler om tolkningene av de empiriske resultatene, og at forskeren og metoden må forholde seg så objektive som mulig. Dette er for å forhindre at forskerens personlige verdier tanker, og holdninger skal påvirke funnene av studien, og at man er kritisk til egne tolkninger, og validere resultatene gjennom annen forskning. Det antas selvsagt ikke at komplett objektivitet skal være mulig å oppnå.

Gjennom studien er det forsøkt å være så objektive som mulig selv om dette er et tema som er veldig interessant. Problemstilling, forskningsmodell og intervju spørsmål er alle basert på teoretisk grunnlag, med så lite subjektive meninger som mulig. Empiri har blitt tolket så direkte som mulig for å unngå at det ikke skal oppfatte noe som blir sagt som mer, enn det egentlig er. Som nevnt tidligere har en av forskerne opplevd å bli utbrent før, og denne erfaringen blir brukt til å oversette fagbegreper og teori til mer allmenne begreper og forståelse for informantene.

Det er en viss sjanse for at denne oversettelsen kan ha forårsaket mistolkninger mellom empiri til teori, men det er ikke tilfellet da oversettelsene som ble brukt, er svært nær teoretisk forståelse av fagbegrepene. Objektiviteten i oppgaven kan da tolkes som god, og kunne vært enda bedre hadde informantene hatt muligheten til å gi tilbakemelding på de bearbejdede dataene.

### **3.8.5 Authenticity (Pålitelighet)**

Authenticity handler om konsistens, og om det innsamlede datamaterialet i studiet er til å stole på. Dette kan gjøres ved å unngå at undersøkelsesmetoden ikke påvirker resultatet, og hvor nøyaktig registreringen av resultatet er. I tillegg så ser man på hvor stor grad selve studien er etterprøvbart i ettertid.

I denne oppgaven så har ikke resultatene blitt påvirket i noen betydelig grad av undersøkelsesmetoden siden intervjuene er anonymiserte, og informantene fikk uttale seg uhemmet på sin egen måte. Med tanke på registrering av resultat så er det direkte skrevet ned det som ble sagt i hvert intervju, for så å samle det sammen til resultat i andre omgang. Derfor er registreringen av resultatet er tro til det som ble sagt av informantene. Studiens etterprøvbart er god siden den er veldig generell og teoretisk. I tillegg er spørsmålene som ble brukt tilgjengelig, så vel som forskningsmodeller.

### 3.9 Etikk

Når det kommer til forskning er det mange forskjellige ting man må ta hensyn til. Fordi når man forsker på mennesker, så forsker og studerer man hva mennesker tenker, sier og gjør. Det betyr at forskeren har et etisk ansvar. Et eksempel på ansvar er at forskeren skal etter beste evne presentere resultatet på den måten at den er fullstendig, og i korrekt kontekst. Når man presenterer resultatet så skal man ikke forfalske noe.

Under studiet blir rådata oppbevart i forskernes bærbare PCer, og mobiltelefoner. Etter endt studie vil all rådata, personopplysninger, og annen informasjon om informantene og studieobjektene permanent slettet. Dette var også informert i samtykkeskjemaet som hver informant fikk utdelt, og levert tilbake med signatur på at de godtar betingelsene. Informantene er også helt anonyme i selve rapporten for å bevare informantenes personlige interesser.

## **4 Empiri og resultat**

I empirikapittelet er det lagt frem datamateriale som ble innhentet fra intervjuene.

Datamaterialene er bearbeidet og prosessert fra transkriberingen slik at det skal bli enklere å analysere datamaterialene. Datamateriale som er irrelevant er tatt bort for å effektivisere og forenkle analyseprosessen.

For å sikre en ryddig fremstilling av empiri, så er den strukturert etter rekkefølgen på intervjuguiden, og delt opp etter temaer som også danner overskriftene. Disse er bakgrunn for analysen. Videre kommer det oppsummering av funn, og resultat.

### **4.1 Motivasjon og engasjement i det daglige arbeidet og på arbeidsplassen**

Det som motiverer og engasjerer de ansatte er når kollegene er positive og ikke henger seg opp i problemene. At arbeidet er utfordrende og i tillegg variert, og at man faktisk får bruk for kompetansen sin. At man blir sett og får gode tilbakemeldinger i form resultater av det gode arbeidet man gjør ovenfor kundene, kollegaene, og for arbeidsplassen gir mye motivasjon. I tillegg så er det arbeidsgiveren store samfunnsengasjement som engasjerer og motiverer de ansatte mest.

Alle informantene forteller at de har frie tøyler til å jobbe på sin egen måte, og de føler ikke at ledelsen henger over dem og beordrer dem til å gjøre jobben som de er ansatt for å gjøre. Likevel så tror de ansatte at det hadde vært et annet scenario hvis de ikke leverte og presterte som ledelsen forventer. I tillegg så er det retningslinjer og regelverk som gjør at man ikke kan sluntre unna, eller ta noen snarveier.

De fleste informantene forteller at det til tider er utfordrende arbeidsoppgaver, og kanskje da mest på grunn av mengden. I noen perioder er det rolig, mens i andre perioder er det hektisk. Utfordring betyr læring, og læring betyr utvikling så det er absolutt positivt med utfordringer mener de. Når det ble spurt om dem følte seg kompetent, så svarte alle informanter at de føler seg kompetent til arbeidsoppgaver og arbeidssituasjonene som ville oppstå.

Alle informantene, til og med den eldste på huset følte på mestringsfølelsen i det daglige. Det handlet i stor grad om at de fikk mestringsfølelse når de fikk nye kunder, landet avtaler og slike ting. Når man da får den mestringsfølelsen så synes de det er artig, og blir motivert av den følelsen.

Det sosiale miljøet oppfattet alle informantene at det var bra. De har felles kaffemøte på morgenen hvor de får ytret seg, hvor ledelsen også deltar i diskusjonene. Ellers er det god tone på huset, og man føler at man ikke alltid trenger å være formell eller alvorlig sammen med kollegene. De aller fleste er med på sosiale settinger med jobben, både i og utenfor arbeidstiden.

Å få støtte fra ledelsen når de ansatte trenger det, føler de at det ikke har vært noe problem. Selvfølgelig er det perioder når det er hektisk at det for eksempel er vanskelig å få tak i ledelsen, som for eksempel sitter på fullmakter og lignende. Generelt så synes de ansatte at de får den støtten de trenger fra ledelsen. Ledelsen er synlige og tilstedeværende, helt fra toppen og ned. Så det er kort vei opp til ledelsen. Den ene informanten forteller at av og til kan det gå utover kundene, men sånn er det vel alle plasser.

Kommunikasjon og samarbeid på huset oppleves som veldig bra. Det er verre når informasjon skal ut og inn av/til huset, som for eksempel til/fra hovedkontoret i Tromsø. Der er det absolutt et forbedringspotensial. Samarbeid innenfor avdelingene er veldig bra, men forbedringspotensialet ligger på samarbeid på kryss av de forskjellige avdelingene og de andre finanssentrene i Finnmark.

Generelt sett så svarte informantene at de trives med jobben og arbeidsoppgavene. Rutinepregede arbeidsoppgaver, og regler som man må forholde seg til, synes de fleste er umotiverende, men likevel en forståelse at det er en viktig del av jobben sin. De beste arbeidsoppgavene er når de er varierte, enten de er små eller store.

Arbeidsengasjementet til informantene var positivt. De synes det er artig å jobbe, men selvfølgelig er det noen oppgaver som ikke er morsomme og like givende. De føler at den jobben de gjør er nyttig og viktig, og dermed er også arbeidsengasjementet tilstede.

## 4.2 Effekter av motivasjon og miljø på arbeidssituasjoner

De fleste informantene sier at de jobber raskere og mer effektivt hvis man er motivert. De selv mener at miljø og motivasjon er viktig for at man skal komme seg på jobb og for å trives i jobben. Det er ikke alltid de føler at de er motivert, det svinger litt i perioder. De informantene som svarte at det svingte i perioder, forteller også at interessene endrer seg i perioder og er vel det som gjør at motivasjonen svinger i perioder. En informant nevner også at når ting går bra på jobb, og man trives på jobb, så går det bra og trives hjemme også. I tillegg så nevner en informant at når arbeidsgiveren er så samfunnsengasjert, og er med på å løfte idrett og kultur i Alta, og ellers i Nord-Norge, så får man en stolthetsfølelse. Med litt suksess inn imellom vil også det øke motivasjonsgraden.

Når det kommer til dedikasjon til organisasjonen sine mål svarer de aller fleste at man ønsker å gjøre sitt beste, og det er ønskelig å nå målene. Likevel så er det ikke krise hvis man ikke når målene. Så lenge man vet at man har gjort sitt beste så er det godt nok. Det er ikke ønskelig å gå over lik for å nå organisasjonen eller sine personlige mål. Man er ikke villig til å ofre familieliv, venner og så videre. Det som er drivet til å nå organisasjonen og de personlige målene er de gode tilbakemeldingene man får, enten fra kundene eller ledelsen.

Å være perfekt, eller best i det man gjør er ikke det aller viktigste for informantene. De prøver å gjøre ting best mulig, og være nøye på det som kan og trengs å være nøye på. En informant forteller at noen ganger så kan man føle seg nærmest perfeksjonist, men etter erfaringer så blir man ineffektiv og bruker mye tid av å jage etter perfekte resultater. Så lenge det er kvalitet i det man gjør så er det godt nok. En annen informant forteller at man ønsker å være best, men det er ikke ønskelig at det skal gå utover noen andre. Som for eksempel familie, venner, kolleger og så videre. Det holder med at hele organisasjonen er best.

Alle informanter jobber overtid hver uke i varierende grad. En informant sier 1 gang i uken, mens den som jobbet mest overtid gjerne jobbet 3-4 dager i uken i gjennomsnitt. Disse overtidsdagene bruker informantene til avspasering, og ikke til ekstra lønn.

Ikke alle informantene klarer å la være å tenke på jobben i sin egen fritid. De forteller at de for det meste tenker på jobben, fordi de er oppriktig interessert i jobben og det som skjer rundt

jobben. De tenker på fremtidige møter, og forbereder seg mentalt til møtene og så videre. Det er ikke noe som dem må gjøre, men de føler at det er ens måte å forberede seg på. Det er et valg dem tar, og dermed så stresser eller bekymrer ikke informantene. En av informantene nevner også at det av og til er en indre uro over ting som ikke er blitt gjort, som burde vært gjort.

Alle informantene sier at de ikke setter noen spesielle krav til sine kolleger, men heller at de forventer at kollegene gjør en innsats og gjør sitt beste. Det er retningslinjer som man må følge, så det blir jo et krav i seg selv uten at det er informanten selv som har lagt de kravene.

Prestasjonsgraden er relativt bra forteller informantene. De fleste ligger sånn i gjennomsnittet, også er det noen som er veldig gode, og noen som er mindre gode. Til sammen så synes informantene at kollegene presterer bra. Prestasjonsgraden øker for hver dag som går.

Noen av informantene forteller at før så var det mange underpresterende kolleger. De informantene som ble spurt følte ikke at det ikke er noen problem å hjelpe de underpresterende kollegene i dag, men før så var det mange som ikke brydde seg om de underpresterende kollegene. En informant fortalte at når han var ny i jobben, så fikk han veldig mye hjelp for å bli bedre å lykkes. At det var flere som fikk den samme hjelpen og støtten kunne han ikke svare på. I dag så hjelper og støtter de hverandre for å bli bedre.

### **4.3 Effekter av motivasjon og miljø på velvære**

Når det blir spurt om hvordan effekter av motivasjon og miljø påvirker velvære så forteller de aller fleste informantene at hvis man har det bra på jobb så har man jo det bra med seg selv. Informantene forteller at motivasjonen går opp og ned. De opplever at når de er umotivert så vil ikke resultatene komme, og man føler at man ikke bidrar med noe så gjør det noe med velværet både på jobb, og hjemme. Da blir stemningen og humøret dårlig. Så det å trives, og ha det gøy på jobb er alfa og omega for velværet sitt. En informant forteller at det ikke alltid har vært så bra arbeidsmiljø på jobb, men nå er arbeidsmiljøet på det absolutt beste. Det blir bare bedre og bedre.

Informantene forteller at jobben de er ansatt til å gjøre ikke sliter dem direkte ut, men at det til tider er stressende å være på jobb når det er mye som skjer og skal gjøres på en gang. Hvis det er fullmakter som må ventes får innvilgelse av lån, og det er en hastesak så kan det stresse litt. Det går ikke direkte utover informantene, men heller på organisasjonen da man muligens kan få misfornøyde kunder. En informant forteller at i en periode så var han blitt syk av å stresse, men kunne ikke direkte si at det kun var jobben som stresset, men en kombinasjon av det som skjedde hjemme og på jobb.

To av informantene forteller at av og til så kan personlige krav og standarder gå utover trivselen og humør. Da man har for høye krav til seg selv om å gjøre ting bedre, et ønske om å kunne beherske alt. Når man ikke når sine egne krav og standarder så at man har feilet, og blir skuffet og irritert over seg selv.

Kollegene og ledelsen har kanskje litt høye krav til hverandre, men ingen av informantene sier at det er urealistiske krav. Det er heller krav om at man skal klare å gjøre ting effektivt nok, for å ikke bli hengende etter. Når man da blir hengende etter så føler man at man ikke strekker til, men da igjen så synes informantene at det er forventet at kollegene setter slike krav.

Ingen av informantene føler seg presset av andre slik at man blir umotivert av det. Det er jo hendelser hvor kunden purrer på lånesøknader og så videre, men de kan ikke si at det gjør dem umotiverte. En informant forteller at hun har opplevd og sett at noen av kollegene sine blir presset og stresset, når dem får dyttet på seg kompliserte lånesaker, og velger å bli sykemeldt for å slippe de vanskeligste lånesakene.

Arbeidet informantene gjør føler de at de behersker og gjør godt nok. Av og til kan det være mer kompliserte saker, og da forteller en informant at man gjerne blir litt stresset av det. En annen informant forteller at hvis for eksempel en kunde foretrekker en av kollegene istedenfor seg selv, så blir man skuffet. Da ønsker man å gjøre arbeidet mer enn godt nok. En annen informant føler en indre uro hvis man ikke klarer å gjøre arbeidet godt nok, og det er ikke en god følelse ifølge informanten. Likevel er de enige om at det ikke spiser dem opp, og at man må heller ta læring av det.

Ingen av informantene føler seg overvåket eller kontrollert. De blir jo målt, og får vite tallene sine. Alle er enige at det må man forvente i denne bransjen, for man må jo vite hvor og hva



man kan gjøre det bedre for å utvikle seg. I tillegg så er det retningslinjer og regler som man må følge, men det kan man kanskje ikke kalle for overvåkning eller kontrollering i den forstand. Det er vel kun finanstilsynet som overvåker, men da er det hele organisasjonen og bransjen de overvåker.

Hvis arbeidet er gjort feil, så føler samtlige informantene at de får skyldfølelse og dårlig samvittighet. Tre av informantene forteller at de jobber ekstra hardt for å rette opp feilen. En av de tre forteller at han jobber gjerne overtid for å gjøre det godt igjen, uten å skrive opp overtid. Likevel så føler ikke de tre informantene at det er en straff, men heller et valg og et genuint ønske å gjøre kundene fornøyde.

To av informantene forteller at de har vært lei seg på jobb, og en av de har vært deprimert i jobben. Informanten som var deprimert ble rett og slett deprimert av sitt eget ønske om å yte og prestere godt. Å gjøre sitt aller beste over lengre tid, og likevel feile og ikke nå opp til egne forventninger var utslaget til depresjon. Til slutt ble vedkommende sykemeldt. Ingen av informantene fortalte at de har opplevd angst i forbindelse med jobben, men i ny og ne har de følt seg redde til å gjøre feil.

Ingen av informantene opplever at kollegene er misfornøyde i jobben de gjør. De forteller at det kan være enkelttilfeller der man er for treg til å gjøre en ting, men ikke noe voldsomme opprør av den grunn.

Ensomhet er det ingen av informantene som føler. Rent faglig sett så kan noen av informantene være ensomme, men ikke ellers sånn sosialt.

Alle informantene mener at de får hjelp fra kollegene sine hvis de spør om hjelp. De nevner at de ofte har teammøter og felles kaffemøter hvor de får drøftet og diskutert, og på den måten få litt bistand fra hverandre. Det blir på en måte en læringsarena, men de savner enda oftere og mer opphold i en læringsarena for å bygge hverandre, og for å lykkes i fellesskap.

Hvordan de enkelte informantene takler kritikk er forskjellig. De aller fleste sier at urimelige kritikker er ikke greit. Da går motivasjonen og humøret ned. Er det kritikk som er mer rettet som tilbakemelding så er det bare bra. Det lærer man jo av.

Når informantene blir spurt om de har følt at de ikke har noe mer å gi, så svarer en informant at i sykemeldingsperioden sin så var vedkommende tappet for energi, klarte heller ikke å yte hjemme. Da vurderte vedkommende å se etter andre jobber. En annen informant har også følt det samme, men da i forkant av sin sykemeldingsperiode. En annen informant har følt at han ikke hadde mere å gi, men det var ikke knyttet mot jobben. Det var knyttet til en sykdomshistorie for en tid tilbake. Halvparten av informantene forteller at det altså har opplevd og følt at de ikke hadde noe mer å gi. Den andre halvparten forteller at det er perioder hvor det er slitne, og ikke klarer å dra på avtaler, treninger og så videre på fritiden.

Tre av informantene har tenkt på det at de kan være utbrent, og to av de sier at de har følt at de er utbrent.

Jobber best under press, tidspress. Fem av informantene mente at de generelt er effektive i jobben sin. En av de fem legger til at det er noen arbeidsoppgaver som man rett og slett ikke kan være effektiv på, og noen arbeidsoppgaver er kjedelige som gjør informanten ineffektiv. Den siste informanten forteller at han ikke er like effektiv som han burde være, eller kan være.

Ingen av informantene følte seg direkte overarbeidet, men det er perioder der det er mer å gjøre enn andre perioder. Da er det mer arbeid, og man ligger kanskje etter fordi det er så mye arbeid.

En informant forteller at i noen sammenhenger er arbeidet kollegene gjør uinteressant, fordi de jobber med andre saker enn han selv, og er lett å tenke at det er uinteressant siden det er problemstillinger som man er lite borti. Da blir tidsbruken unødvendig. En annen informant forteller at noen oppgaver som kollegene gjør er bare tull, og skjønner ikke at de orker å bruke tid på det. Ellers så svarte alle informantene at det er viktig jobb de gjør, og at de stort sett jobber med og mot det samme.

Når det blir spurt om det er arbeidsoppgaver som er arbeidsmessig krevende så forteller informantene at er noen oppgaver som er tungrodd, at kundene er kalde, og situasjoner der hvor man havner utenfor komfortsonen som er arbeidsmessig krevende.

Ingen av informantene har vurdert å sykemelde seg uten at man faktisk er syk.

En informant forteller at det er ikke kollegene man distanserer seg fra, det er heller krevende kunder som gjør at man ikke har lyst til å gjøre jobben sin. Mens en annen informant forteller at hun gjerne kan distansere seg fra kollegene hvis den kollegaen har en dårlig dag på jobb. En annen informant forteller at han noen ganger har sett seg nødt til å distansere seg fra kollegene for å få arbeidsro. Resterende informantene forteller at man distanserer seg fra arbeidsoppgaver hvis det ikke er deres sak.

Når det blir spurt om det er endringer i omgivelsene deres, er alle informantene enig at i finansbransjen og særlig bankdrift så er det konstante endringer. De fleste synes at det er en bra ting, og en informant forteller at de som ikke følger med i timen kommer til å slite om noen år, og de er det synd i. Også kundene endrer seg over tid.

Ingen av informantene kan si at de bekymrer seg over jobben. 2 av informantene nevnte at de heller er bekymret over hvis de har gjort en får dårlig jobb, og/eller får misfornøyde kunder.

#### **4.4 Tiltak for å øke motivasjon**

Det siste spørsmålet som ble stilt var hva kan øke din motivasjon. Den første informanten svarte at kanskje høyere lønn, og andre goder ville økt motivasjonen. Den andre informanten mente at ledelsen burde se de ansatte oftere, og vise at de setter pris på hver enkelt ansatt. Den tredje informanten gledet seg til regnskapshuset, og andre småkontorene i Alta blir samlet i ett bygg for å kunne se effekten av det å være samlet lokalt, og se en positiv effekt, og/eller positivt resultat blir vedkommende motivert av. Den fjerde informanten forteller at hun blir mer motivert av indre drivkrefter enn belønninger. Den femte informanten sier at han er såpass gammel at det er ikke så veldig mye som kan øke motivasjonen, hvis lønnen økes betraktelig så kan det hende den økes. Den siste informanten mener at man burde ha mer konkurranse og prestasjonsbasert i jobben sin. Ikke belønningsmessig, men som tilbakemeldinger fra kunder og så videre. I tillegg få ros fra ledelsen når man fortjener det er på sin plass.

## **5 Analyse og drøfting**

### **5.1 Analyse**

#### **5.1.1 Hvilke negative bieffekter kan oppstå av indre motivasjon?**

Fra empirien kan man se klare, og tydelige mønstre som avslører de negative bieffektene ved indre motivasjon. Selvorientert perfektjonisme er vel det som kommer tydeligst frem, både selvorientert og andreorientert. Tre av informantene viste tegn til selvorientert perfektjonisme. To av disse viste også høyt engasjement. Disse to var også de som viste også mest tegn til utbrenthet, og tidvis nedsatt velvære. Den siste viste en svakere grad av utbrenthet. To av informantene viste igjen tegn på andreorientert perfektjonisme, hvor den i stor grad ble positivisert gjennom samvittighet hos de ansatte.

Den andre negative bieffekten er utbrenthet som tre av informantene hadde opplevd å ha høy indre motivasjon. To av dem hadde høy grad av utbrenthet, og en hadde en moderat til svak grad av utbrenthet.

#### **5.1.2 Hvilke effekter har disse bieffektene på ansattes velvære?**

De ansatte forteller at de negative bivirkninger preger demmes velvære i stor grad. Det er energikrevende ved å ta til seg mer jobb enn de klarer, og noen av informantene til og med føler at de ikke strekker til.

Redselen for å feile er også tilstede hos de fleste ansatte, slik at de får perfektjonistiske karakteristikk. De påstår at godt nok arbeid, er godt nok. Likevel kan det tolkes ved å kombinere flere av svarene til at man kan tenke seg at vedkommende har perfektjonistiske mønstre. Dette påvirker igjen velværet til vedkommende ved at man går rundt med redsel, og skuffet hvis man ikke gjør jobben godt nok.

De negative bieffektene påvirker de ansattes velvære på den måten at man ikke har det bra hverken på jobb eller hjemme. De gode følelsene blir gradvis borte, og til slutt så er det ingenting positivt med hverken jobben eller hjemme. Da er man i en tilstand hvor velvære ikke er tilstede.

Det er tendenser i organisasjonen at ansatte distanserer seg fra andre, eller arbeidsoppgavene. Distansering er et symptom av utbrenthet, og/eller resultat av utbrenthet. I tillegg så distanserer man seg for å trekke tilbake for å være alene, og det er også symptom av perfeksjonisme.

### **5.1.3 Hvilken kontekst gjelder dette for?**

Ut i fra empirien kan man se at bedriften er preget av høyt tempo, og til tider stressende. Det begrunnes at det er lite tid, og at man ikke rekker å gjøre alt som man skulle ønske å gjøre. Ut i fra konteksten så gjelder dette for organisasjoner med høyt tempo og lite tid.

### **5.1.4 Hva kan gjøres for å forebygge disse negative bieffektene?**

Empirien forteller at det er noen ting som kan forebygge disse negative bieffektene. Det første som kommer frem er at ledelsen burde se, og rose de ansatte oftere, slik at de ansatte føler seg verdsatt til å gjøre det harde arbeidet. At ledelsen er mer til stede, og ikke bare sitter med dataen og ser på tall. Heller at de går rundt i gangene, og snakker med de ansatte og forteller at de gjør en god jobb, og at de løste det problemet bra og så videre.

Den andre tingen er at det burde være mer konkurransebasert, men ikke belønningsbasert slik som provisjon. Mer som tilbakemeldinger fra kunder og så videre.

## **5.2 Drøfting**

Opgaven var forventet å finne negative bieffekter knyttet til indre motivasjon. Man vet fra før at indre motivasjon er korrelert med selv perfeksjonisme, og oppgaven forventet å finne ytterligere negative effekter som stammer fra denne koblingen. I tillegg ble det forventet at oppgaven kommer til å finne koblinger mellom selv perfeksjonisme, og engasjerte ansatte

som kan lede til at de ansatte blir utbrente. Det var usikkert om denne koblingen kom til å være sterkere enn den indre motivasjonens begrensende kraft på utbrenthet siden denne koblingen forutsetter høy grad av indre motivasjon.

Det man kan tolke ut ifra resultatene er at det definitivt foreligger negative bieffekter av indre motivasjon. Dette virker til å være en effekt av både perfeksjonisme og høyt engasjement. Dette er fordi de som fortalte mest om tidligere opplevelser av utbrenthet, og viste flest tegn på utbrenthet, også var de med høyest grad av engasjement og selvorientert perfeksjonisme. Hvorfor denne samhandlingen mellom selvorientert perfeksjonisme og engasjement skaper utbrenthet er usikkert, men mange av informantene rapporterte om en stressende hverdag, preget av lite tid til å få alt gjort slik som de ville.

Tidsaspektet kan være avgjørende for at denne effekten skal oppstå. Perfeksjonister kan tenkes å bruke mer tid på hvert enkelt arbeidsstykke, da de er opptatt av at arbeidet deres skal bli så bra som mulig. Samtidig kan engasjerte ansatte tenkes å ta på seg flere arbeidsoppgaver enn de uengasjerte. Kombinert vil disse effektene føre til en vesentlig økning i tidsbruk på arbeidsoppgaver i forhold til den gjennomsnittlige ansatte. I en bedrift preget av lite tid, kan dette føre til utbrenthet gjennom at de ansatte ikke blir ferdige med arbeidet, og ikke får gjort det så godt som de ønsker. Dermed opplever de stress og misnøye med eget arbeid. Spesielt hos maladaptive perfeksjonister vil feiling innenfor arbeidet ha en sterk negativ effekt.

Maladaptivitet kan også tenkes å ha flere effekter. For eksempel kan det tenkes at engasjement kan være maladaptivt, slik som perfeksjonisme kan være det. Hvis dette er tilfellet så kan man tenke seg at indre motivasjon kan utarte seg maladaptivt, noe som resulterer i maladaptiv perfeksjonisme og engasjement. Da ville det jo vært naturlig å undersøke maladaptivitet nærmere, og undersøke hva som bestemmer om noe utarter seg maladaptivt.

Funnene viser også at det er dårlig kommunikasjon imellom avdelinger og generelt utenfor teamet. Dette kan være negativt for velvære gjennom at sosial trivsel kan bli redusert. Det kan øke følelsen av ensomhet og på denne måten også føre til utbrenthet. Det kan jo være at problemet med tidspress kunne vært løst ved å øke samarbeidet utenfor teamet. Dette ville igjen økt sosial trivsel og relasjonskvalitet og ført til bedre velvære og prestasjoner.

Det kan også være at tidspresset stammer fra et autonomiproblem. Ut ifra intervjuene fant studien at de ansatte opplever og ha en viss grad av autonomi innenfor de retningslinjene som er fastsatt i policyen. Men funnene viser også at tidspresset er periodisk, slik at i noen perioder er det rolig, mens i andre perioder er det mye å gjøre. Hvis de ansatte kunne jobbet mer autonomt, og samarbeidet med en bredere mengde av medarbeidere, så kunne de kanskje ha fordelt arbeidet mer optimalt og kreativt. Tidspresset kunne da bli redusert i periodene preget av høyt arbeidspress.

Det ser også ut til at de som er selvorientert perfektjonister med høyt engasjement har lettere for å la arbeidet gå utover privatlivet og fritiden. Spesielt en ansatt fortalte at ca. en tredjedel av denne personens liv var jobben. Med så mye tilknytning til jobben så øker man kanskje risikoen for maladaptive perfektjonisme. For det første vil man kanskje være mer sårbar for følelser av mislykkethet, eller reaksjoner på feil og mangler i egen jobb, som kan redusere personens velvære. For det andre kan man bli andreorientert perfektjonist, og rette høye krav til sine medarbeidere. I tillegg kan det tenkes at man har enda vanskeligere for å koble av enn det perfektjonister allerede har. Hvis man i tillegg til å være perfektjonist også er svært engasjert, så vil selv ferieperioden kunne gå med til å tenke mye på jobb.

Funnene viser også til ansatte som hadde tegn på andreorientert perfektjonisme. Denne perfektjonismen ble i stor grad mellomstyrt av samvittighet hos de andreorienterte perfektjonistene. Men selv om de andreorienterte perfektjonistene ikke satte høye krav til sine kolleger, så viste de tegn på mistillit til noen av kollegenes kompetanse og egnethet i jobben. Dette kan tenkes å skape motvilje mot samarbeid eller delegering av arbeid. Kanskje de som sliter mest med tidspress gjør det fordi de er andreorienterte perfektjonister og ikke tørr å delegere arbeid til andre i teamet.

Det kommer fram i oppgaven at samfunnsengasjement, kundeengasjement, og det å kunne bidra med verdi i samfunnet er noe som motiverer mange av de ansatte. Dette kan tenkes å være en kilde som forsterker arbeidsengasjement i tillegg til den indre motivasjonen.

Deci (1985) hevder at indre motivasjon inneholder det indre behovet for å blant annet overvinne optimale utfordringer, men også gjøre det som interesserer mest. Samtidig kommer det fram i funnene at de ansatte også har mange oppgaver som er kjedelige og rutinepregede, men som må gjøres. Det kan tenkes at ansatte som er høyt indre motiverte, har høyt

engasjement og er perfeksjonister, får nedsatt velvære av å måtte håndtere mye kjedelig arbeid, som ikke kvalifiserer som interessante eller optimale utfordringer. Ansatte vil fremdeles ta på seg disse arbeidsoppgavene på grunn av stort engasjement for bedriften, og de vil bruke mye tid på dem på grunn av perfeksjonisme.

Ifølge Hope et al. (2015) så er indre motiverende mål de man har mest progresjon i, og de som virker mest overkommelige. Hvis man ser dette i sammenheng med rutineoppgavene fra funnene, så vil det være åpenbart at disse ikke er indre motiverende. Dette kan bety at disse oppgavene tar mest tid å gjennomføre, og virker mindre overkommelig enn mer interessante oppgaver. Dette kan være relevant med tanke på hvorfor de ansatte blir utbrente. Hvis de ansatte føler at rutineoppgavene stjeler mye av tiden de kunne brukt på de interessante oppgavene, og de bruker mye av sine ressurser på dette, men ikke får mestringfølelse igjen for det, så kan det gjøre dem utbrente. Slike typer arbeidsoppgaver er i tillegg ytre motiverende, som igjen er korrelert med utbrenthet og lavere velvære. Ytre motivasjon er også negativt korrelert med indre motivasjon. (Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik, Nerstad, 2017). Men dette trenger ikke nødvendigvis å bety at disse oppgavene reduserer indre motivasjon. Det kommer an på om de ansatte har tilstrekkelig grad av autonomi, siden autonomi reduserer påvirkningen mellom ytre og indre motivasjon (Hagger & Chatzisarantis, 2011).

Ut ifra størrelsen på studiet så er det noen praktiske implikasjoner, og svakheter man må ta hensyn til når man vurderer studiet. Det var begrenset med tid, og ressurser. Det hadde vært interessant å sett om informantene, eller nye informanter hadde svart det samme for eksempel om et halvt år. Siden det var begrenset med tid og ressurser så er studiet basert på en enkel casebedrift. Det hadde også vært interessant å se, om resultatet fra studien også gjelder for andre finansielle institusjoner, slik at man kunne generalisert det. Nå er det ikke mulig å konstatere at det er generaliserbart, selv om det er muligheter for det. Utvalget kunne vært mer tilfeldig, på den måten at det ikke var frivillig påmelding. Da igjen så er det ikke sikkert at man hadde fått gode nok data hvis det hadde vært påtvunget å delta i undersøkelsen. Det kan hende at man hadde fått svar som informantene trodde var interessant for oss, selv om de ikke mente det selv. Kanskje var det de som var mest interessant å intervju ikke tilgjengelig fordi de ikke følte seg villig til å bli intervjuet. Kanskje også da var det kun de som hadde de sterkeste meningene som fikk uttale seg. Det var også to informanter som meldte forfall, grunnet sykdom eller andre årsaker. Hadde også vært interessant å intervju disse, og andre



som var under sykemelding på det tidspunktet og høre om grunnen til sykemelding og så videre. Siden studiet har to forskere, så var det også to spørriere. Det betyr at spørsmålene som ble stilt, kan ha blitt stilt på forskjellige måter slik at informantenes oppfatning av spørsmålene ble forskjellig. Det kan for eksempel være ordleggingene, trykk på ordene og så videre. Siden studiet har en induktiv tilnærming er det en liten svakhet i oppgaven, fordi da har man lite forskning som man kan støtte seg på. Positive siden med det er at det blir enklere å avdekke ny teori.

Styrken til studiet er at studien er innenfor de alternative kvalitetskriteriene. Forskerne har god kjennskap til indre motivasjon og utbrenthet. Problemstillingen er klart og godt spesifisert, og det er laget gode modeller av teoretiske sammenhenger og problemstilling.

## 6 Avslutning

Problemstillingen skal nå besvares og den lyder:

*Hvilke negative bieffekter oppstår av indre motivasjon og hvordan påvirker disse de ansattes velvære?*

Studien har altså undersøkt sammenhengen mellom indre motivasjon og velvære, og da spesielt med tanke på negative bieffekter av indre motivasjon på velvære. Studien konkluderer med at indre motivasjon fortsatt er veldig bra for å motivere ansatte, men det er negative bieffekter.

Studien har identifisert negative bieffekter fra indre motivasjon som relaterer seg til forholdet mellom selvorientert perfektjonisme og engasjement. Funnene viser at når en ansatt er både selvperfeksjonistisk og høyt engasjert så vil de ha stor sjanse for å bli utbrent, og dermed oppleve redusert velvære.

Det kan skyldes økt tidsbruk på arbeidet på grunn av perfektjonisme, kombinert med økt arbeidsmengde på grunn av engasjement. Når denne situasjonen oppstår i en kontekst preget av stress og lite tid, så vil den ansatte bli utbrent. Dette kan videre kombineres med at de ansatte må ta på seg mye rutineoppgaver, som de finner lite givende, og som de ofte bruker mer tid på og oppfatter som mindre overkommelig enn interessante oppgaver. Dette sliter ut den ansatte og reduserer velvære. Det kan også tenkes at denne effekten skyldes maladaptivt engasjement som gjør at den ansatte engasjerer seg for mye i selve arbeidet, og dermed tar på seg for mye arbeid.

Det er fortsatt mye som må forskes videre på, og som videre forskning foreslås det å undersøke dypere hva som gjør at selvorientert perfektjonisme og engasjement kombinert skaper utbrenthet. Det kan også forskes på maladaptivitet, og hvordan dette kan utarte seg innenfor indre motivasjon og dets bieffekter.

## 7 Litteraturliste

- Alarcon, G., Eschleman, K. J. & Bowling, N. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress*, 23:3, 244-263, DOI: 10.1080/02678370903282600
- Amoura C., Berjot S. & Gillet N. (2013). Desire for control: its effects on need satisfaction and autonomous motivation. *International review social psychology*, 26 (2), 55-71.
- Beckers, D. G. J., van der Linden, D., Smulders, P. G. W., Kompier, M. A. J., van Veldhoven, M. J. P. M, & van Yperen, N. W. (2004). Working overtime hours: Relations with fatigue, work motivation, and quality of work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46, 1282-1289.
- Bentzen, M., Lemyre, P. N., & Kentta, G. (2015). Changes in Motivation and Burnout Indices in High-Performance Coaches Over the Course of a Competitive Season. *Journal of Applied Sport Psychology*.
- Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business Research Methods*. 2. utgave. New York: Oxford University Press.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. 3. utgave. New York: Oxford University Press.
- Buelens M, Poelmans S. A. Y. (2004). Enriching the Spence and Robbins' typology of workaholism: demographic, motivational and organizational correlates. *Organizational Change Management*, 17, 459–70. doi:10.1108/09534810410554470 2.
- Castree, N., Kitchin, R. & Rogers, A. (2013). *A Dictionary of Human Geography*. Oxford: Oxford University Press.
- Center for Disease Control and Prevention. (2016, 31. mai). Well-Being Concepts. Hentet fra: <https://www.cdc.gov/hrqol/wellbeing.htm#three>
- Chang E., Lee A., Byeon E., Seong H., Lee S. M. (2016). The mediating effect of motivational types in the relationship between perfectionism and academic burnout. *Personality and individual differences*, 89, 202-210, <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2015.10.010>

- Chang, E., Lee, A., Byeon, E., & Lee, S. M. (2015). Role of motivation in the relation between perfectionism and academic burnout in Korean students. *Personality and Individual Differences*, 82, 221-226.
- Deci, E. L. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York & London: Plenum Press.
- Demerouti E, Bakker A. B., De Jonge J., Janssen, P. P. M. & Schaufeli, W. B. (2001) Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27, 279–86. doi:10.5271/sjweh.615 4.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges, *Academy of Management Review*, 14, 532-50.
- Fernet, C., Chanal, J. & Guay, F. (2017): What fuels the fire: Job- or task-specific motivation (or both). *Work & Stress*, 31, 2, 145-163.
- Fernet, C., Gagné, M. & Austin, S. (2010). When does quality of relationships with coworkers predict burnout over time? The moderating role of work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1163-1180.
- Fernet, C., Guay, F. & Senecal, C. (2004). Adjusting to job demands: The role of work, self-determination and job control in predicting burnout. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 39-56.
- Flaxman P.E., Ménard J., Bond F.W. & Kinman, G. (2012). Academics' experiences of a respite from work: effects of self-critical perfectionism and perseverative cognition on postrespite well-being. *Journal of applied psychology*, 97 (4), 854-865, DOI: 10.1037/a0028055
- Gagnè, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gluschkoff K., Elovainio M., Hintsanen M., Mullola S., Pulkki-Råback L., Keltikangas-Järvinen L. & Hintsanen, T. (2017). Perfectionism and depressive symptoms: the effects of psychological detachment from work. *Personality and individual differences*, 116, 186-190, <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.044>
- Gotwals, J. K., Stoeber, J., Dunn, J. G. & Stoll, O. (2012). Are perfectionistic strivings in sport adaptive? A systematic review of confirmatory, contradictory, and mixed evidence. *Canadian Psychology*, 53, 263-279.

- Hagger M. S. & Chatzisarantis, N. L. D. (2011) *Causality orientations moderate the undermining effects of rewards on intrinsic motivation.*, *Journal of Experimental Social Psychology* 47, 485-489, DOI:10.1016/j.jesp.2010.10.010
- Halbesleben, J. & Bowler, M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: The mediating role of motivation. *The Journal of Applied Psychology*, 92, 93-106, DOI:10.1037/0021-9010.92.1.93.
- Hewitt P. L. & Flett G. L. (1991) *Perfectionism in the self and social contexts: conceptualization, assessment, and association with psychopathology.* *Journal of personality and social psychology*, 60 (3), 456-470.
- Hill, A. P. & Curran, T. (2016). Multidimensional Perfectionism and Burnout: A Meta-Analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 20, 269-288.
- Hope N. H., Milyavskaya M., Holding C. A. & Koestner R. (2015) *The humble path to progress: Goal-specific aspirational content predicts goal progress and goal vitality.* *Personality and individual differences*, 90, 99-107, <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2015.10.038>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte. P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Keyes C. L. M. (2002). The mental health continuum: from languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Research*, 43, 207-222.
- Kirk, J. & Miller, M. L. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Los Angeles: Sage
- Kirkevold W. L. (2015, 9. februar). Vi er mennesker, ikke maskiner. *NRK Vestfold*. Hentet fra: <https://www.nrk.no/vestfold/utbrenthet-i-det-norske-arbeidslivet-1.12179076>, Dato hentet: (28.05.2018)
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A. & Nerstad, C. G. (2017). Do Intrinsic and Extrinsic Motivation relate differently to Employee Outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61, 244-258.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Cambridge: Malor Books
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter M. P. (2001). Job Burnout. *Annual reviews Psychology*, 52, 397-422.
- Maxwell, J. A. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard Educational Review*, 62 (3), 279-99.

- McMillan L. H. W. & Driscoll M. P. (2004) Workaholism and health: Implications for organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 17, 509–519. doi:10.1108/09534810410554515 3.
- Meng L. & Ma, Q. (2015) Live as we choose: The Role of Autonomy Support in facilitating intrinsic motivation. *International Journal of Psychophysiology*, 98, 441-447. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpsycho.2015.08.009>
- Ozbilir T., Day A. & Catano V. M. (2015). Perfectionism at work: an investigation of adaptive and maladaptive perfectionism in the workplace among canadian and Turkish employees. *Applied psychology: An International Review*, 64 (1), 252-280, doi: 10.1111/apps.12032
- Patrick H., Knee C. R., Canevello A. & Lonsbary, C. (2007). The role of need fulfillment in relationship functioning and well-being: a self-determination theory perspective. *Journal of personality and social psychology*, 92 (3), 434-457, DOI: 10.1037/0022-3514.92.3.434
- Pines, A. M. & Aronson, E. (1988). *Career burnout causes and cures*. New York: Free Press
- Pines, A. M. (1993). Burnout: An existential perspective. *Series in applied psychology: Sosial issues and questions*, 33-51.
- Prilleltensky, I. & Nelson, G. (2002). *Doing psychology critically: Making a difference in diverse settings*. New York: Palgrave
- Robinson L. J., Stevens L. H., Threapleton C. J. D., Vainiute J., Mcallister-Williams R. H. & Gallagher, P. (2012). Effects of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Attention and Memory. *Acta Psychologica*, 141, 243-249, DOI:10.1016/j.actpsy.2012.05.012
- Schaufeli W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 293–315. DOI:10.1002/job.248
- Schueller, S. M. (2009). Promoting wellness: Integrating community and positive psychology. *Journal of Community Psychology*, 37, 922-937.
- Scott, K. S., Moore, K.S. & Micceli, M. P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations*, 50, 287-314.
- Shoss M.K., Callison K. & Witt L.A. (2014). The effects of other-oriented perfectionism and conscientiousness on helping at work. *Applied psychology: An International Review*, 64 (1), 233-251, DOI: 10.1111/apps.12039

- Sykes, W. (1990). Validity and reliability in qualitative market research: A review of the literature. *Journal of the Market Research Society*, 32 (3): 289–328
- ten Brummelhuis, L. L., ter Hoeven, C. L., Bakker, A. B. & Peper, B. (2011). Breaking through the loss cycle of burnout: The role of motivation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 268-287.
- van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & Schreurs, B. H. J. (2012). For Fun, Love, or Money: What Drives Workaholic, Engaged, and Burned-Out Employees at Work? *Applied psychology: An International Review*, 61, 30-55.
- van Beek, I., Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2011). Workaholic and work engaged employees: Dead ringers or worlds apart? *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 468-482.
- van den Broeck, A., Lens, W., De Witte, H., & Van Coillie, H. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 82, 69-78.
- Williams, G. C., Halvari, H., Niemiec, C. P., Sørrebø, Ø., Olafsen, A. H. & Westbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work and Stress*, 28, 4, 404-419.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. 5. utgave, Los Angeles: Sage
- Zhang, Y., Gan, Y., & Chan, H. (2007). Perfectionism, academic burnout and engagement among Chinese college students: A structural equation modeling analysis. *Personality and Individual Differences*, 43, 1529-1540.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2007.04.010>.