



Uit

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Handelshøgskolen

«Hvordan oppleves motivasjon og engasjement hos ansatte i Sparebank 1 Nord-Norge i dag, og hva kan gjøres for å tilrettelegge for motiverte ansatte som fremmer bankens målrealisering.»

Masteroppgave i erfaringsbasert Master i Ledelse – mai 2019

Frank-Halvar Solvang



Forord

Med innlevering av denne masteroppgaven er tre års studium på «Master i ledelse» ved UIT - Norges Arktiske Universitet, Handelshøgskolen, campus Harstad kommet til ende.

Studiet har vært interessant, med dyktige forelesere, hyggelige medelever og masse faglig påfyll. Det er selvfølgelig en glede å fullføre studiet, men også litt vemodig. Jeg vil gi all honnør til mine forelesere, og takke for kunnskap og innsikt som er blitt formidlet med engasjement og entusiasme. Dette er et studium jeg varmt vil anbefale andre.

Det å ta et slikt studium ved siden av en fulltidsjobb og familie er i perioder krevende. Det krever harde prioriteringer og en solid dose hjelp og støtte. I den sammenheng vil jeg takke familien min som har vært særdeles tålmodig og har akseptert at jeg i perioder har måttet prioritere andre ting enn dem, noe jeg har gjort med tungt hjerte, men aldri fått annet enn forståelse og tålmodighet tilbake.

Jeg vil takke mine ledere på jobben min Sparebank 1 Nord-Norge som har vært med på å legge til rette for at jeg har kunnet delta på samlingene til dette studiet. Jeg håper at noe av den kunnskapen jeg har ervervet også vil komme dem til gode, og jeg vil takke de som stilte opp på intervju og som så villig og ærlig delte sine erfaringer med meg.

Til slutt vil jeg takke min veileder, Hilde Nordahl-Pederesen som har kommet med uvurderlige innspill og hjulpet meg med å holde fokuset under hele prosessen. Det har nok ikke vært noen lett oppgave.

Harstad 30.05.2019

Frank-Halvar Solvang

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven har vært å forsøke å redegjøre for hvilke faktorer ved jobb og ledelse som tilrettelegger for motivasjon i organisasjonen Sparebank 1 Nord-Norge. Bank- og finansnæringen går i likhet med mange andre områder av samfunnet gjennom en omfattende teknologisk utvikling, og da er det viktig at de menneskelige ressursene er motiverte for å klare å takle slike omfattende endringer, og for å kunne levere i et klima preget av stadig økende konkurranse.

Undersøkelsen har vært gjennomført med en kvalitativ metode, dybdeintervju av seks rådgivere fordelt på ulike kontorer og avdelinger. Fokuset har vært på hvordan rådgiverne oppfatter at faktorer ved jobb og ledelse bidrar til å fremme eller eventuelt hente motivasjonen i hverdagen. Jeg har også valgt å ta med hvorvidt ansatte, i lys av selvlederteori er bevisst hvordan de ved eget bidrag kan øke egenmotivasjon og påvirke motivasjon i sine omgivelser.

Inntrykket er at de ansatte som ble intervjuet opplever indre motivasjon knyttet til sine arbeidsoppgaver mot kunder og kundebehandling, at de i stor grad identifiserer seg med bankens visjon og samfunnsengasjement og at de opplever at tilrettelegging av kompetanse og kompetanseutvikling bidrar positivt til motivasjon. I tillegg virker sosial og faglig støtte fra leder og at leder går foran med et godt eksempel, som rollemodell, inspirerende. Tilstedeværelse av positive faktorer ved jobben, kalt jobbressurser bidrar til å redusere potensielle negative konsekvenser av faktorer ved jobben som har en fysiologisk eller psykologisk kostnad for den ansatte. De ansatte var i liten grad bevisst egen påvirkning på motivasjon, men faktorer ved jobben som indre motivasjon, opplevd autonomi og kompetanse/mestringsfølelse legger til rette for at dette kan benyttes som verktøy i fremtiden.

Nøkkelord: Motivasjon, ledelse, transformasjonsledelse, myndiggjørende ledelse, jobbkrav-ressursmodell, selvledelse

Innhold

1	Bakgrunn for valg av problemstilling	6
1.1	Problemstilling og forskningsspørsmål	9
1.2	En kort beskrivelse av Sparebank 1 Nord-Norge	10
2	Teoretisk bakgrunn for problemstillingen	12
2.1	Ledelse og motivasjon	15
2.2	Selvledelse og motivasjon	17
2.3	Oppsummering av teori og forventninger om funn	18
2.3.1	Lederens innflytelse på motivasjon	18
2.3.2	Ansattes motivasjon i et selvlederperspektiv	19
2.3.3	Forventninger om funn	19
3	Forskningsdesign	20
3.1	Metode	20
3.2	Utvalg	21
3.3	Etikk og etiske betraktninger	21
4	Funn og analyse	22
4.1	Hvilke faktorer ved jobb og ledelse oppleves som fremmende på motivasjon og jobbegasjement blant ansatte i Sparebank 1 Nord-Norge?	23
4.1.1	Motivasjon og kundebehandling	23
4.1.2	Kompetanse	24
4.1.3	Autonomi	26
4.1.4	Bankens visjon og samfunnsansvar	28
4.1.5	Leder som rollemodell	29
4.2	Hvilke faktorer ved jobb og ledelse kan oppleves som hemmende på motivasjon og jobbegasjement blant ansatte i Sparebank 1 Nord-Norge?	31
4.2.1	Organisasjonsstruktur og motivasjon	32
4.2.2	Emosjonelle krav knyttet til kundebehandling	34
4.2.3	Arbeidsmengde	34
4.2.4	Sammenheng mellom innsats og belønning	35
4.2.5	Målstyring og kontroll	36
4.2.6	Oppsummering	38

4.3	Hva kan ledere og ansatte gjøre for å tilrettelegge for motivasjon og jobbengasjement som fremmer bankens målrealisering?	44
4.3.1	Selvledelse	45
4.3.2	Oppsummering.....	45
5	Konklusjon.....	46
6	Bibliografi.....	48

Vedlegg:

- 1. Intervjuguide**
- 2. Informasjonsskriv til intervjupersoner**

1 Bakgrunn for valg av problemstilling

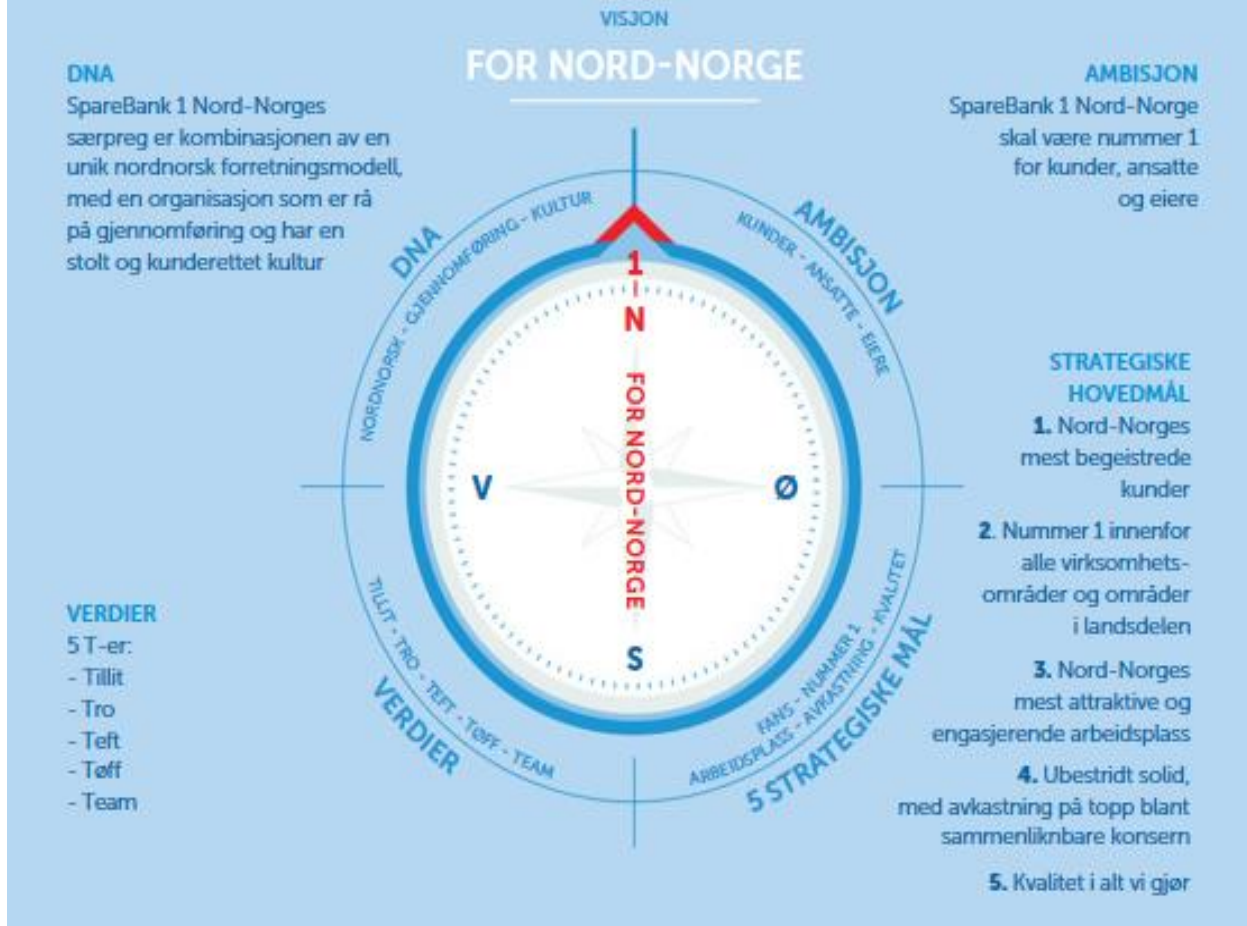
Samfunnet vårt preges av stadig ny teknologi, innovasjon og økt global konkurranse. Automatiserte og digitale løsninger har revolusjonert hverdagen vår. Smarttelefoner, nettbrett, tingenes internett og smart-hus er eksempler på begreper som har blitt en del av vår nye digitale hverdag. Mange bransjer har opplevd store endringer som en konsekvens av denne utviklingen. Media og varehandelen er eksempler på bransjer som har endret seg dramatisk i løpet av de siste 10 år. Mediehus har vært nødt til å modernisere seg gjennom blant annet å tilby nyheter og aviser i digitale formater. Salget av papiraviser har vært i fritt fall. Varehandel i form av tradisjonelle butikkutsalgsalg opplever en enorm konkurranse fra nettbutikker og mange har bukket under for denne konkurransen. I skrivende stund lanseres det en ny regjering som for første gang har fått en egen digitaliseringsminister. Disse endringen stiller store krav til tilpasningsdyktighet og de utfordrer kontinuerlig eksisterende forretningsmodeller. Ansatte i bedrifter og organisasjoner som er omfattet av disse endringsprosessene må fortløpende tilpasse seg endrede eksterne og interne endringer. Da kan det være avgjørende de ansatte er motiverte til prestere på et høyt nivå. Det er påvist klare sammenhenger mellom prestasjoner og motivasjon (Cerasoli, Nicklin og Ford, 2014), og viktigheten av motiverte ansatte som kan prestere i disse utfordrende omgivelsene kan være en avgjørende faktor. En av bransjene som ofte er i søkelyset i forbindelse med teknologisk utvikling og digitalisering er finans- og bankbransjen. Innføringen av nettbank og mobilbank har endret måten kundene benytter banktjenester på seg betydelig. Med smarttelefonenes og nettbrettens inntog har brukervennligheten og tilgjengeligheten for digitale tjenester økt ytterligere. Bruk av nettbank og mobilbank på digitale flater er med stor margin blitt den foretrukne kanalen for å gjennomføre betalingstjenester og i stadig økende grad også andre banktjenester som lånesøknader, kjøp- og endring av forsikringer, spørsmål om eget kundeforhold og andre spørsmål/henvendelser (Finans Norge, 2017). Utviklingen både i forhold til brukervennlighet og funksjonalitet eskalerer og det lanseres hyppig nye teknologiske løsninger. Nytt regelverk PSD2 fra EU åpner også opp for at andre aktører en bankene kan etablere betalingsløsninger og at bankene må gi tredjepartsaktører tilgang til kundenes kontoopplysninger (Finans Norge, 2019). Dette kan føre til økt konkurranse i forhold til å levere betalingstjenester, som bankene tradisjonelt sett har hatt monopol på. Bankene trenger for øvrig ikke å vente til nytt regelverk er på plass før det lanseres løsninger som utfordrer deres forretningsmodell. Tjenester som VIPPS (eid av en koalisjon av banker), Apple pay, Google Pay, digital valuta (f. eks bitcoin) og crowdfunding (folkefinansiering av lån) eksisterer allerede i dag. Denne eskalerende teknologiske utviklingen påvirker naturlig nok ikke bare teknologien som utvikles men også hvordan bedrifter organiseres og arbeidsprosesser utformes.

Digitalisering fører til hyppig omorganisering og ofte nedbemanning slik blant annet både varehandel, media, finansbransjen og etter hvert også offentlige etater har opplevd de seneste år. I 2008 oppga 51 % av ansatte i statlig sektor at de hadde opplevd omorganisering som hadde påvirket deres arbeidssituasjon siste tre år, og 39% hadde opplevd omorganisering med nedbemanning (Saksvik, 2011), og det er ingen grunn til å tro at dette er en trend som vil snu i løpet av kort tid. Sannsynligvis er det heller tvert om. Hyppig endringstakt og økte krav til omstillingsevne og omstillingsvilje for ansatte som omfatte av slike endringsprosesser bør også medføre økt fokus på hvordan den enkelte kan takle og mestre disse omgivelsene på en best mulig måte. Selv om digitalisering og digitale løsninger på mange områder erstatter oppgaver som i dag blir utført av mennesker er de aller fleste bedrifter og organisasjoner fremdeles avhengige av ansatte som presterer på et høyt nivå for at de skal nå sine ofte ambisiøse mål. Særlig organisasjoner som fremhever sine ansatte som en nøkkelressurs for å lykkes både i å differensiere seg fra rene teknologiorganisasjoner og i forhold å levere på ambisiøse målsettinger. Skal du prestere er motivasjon ofte nevnt som en nøkkelfaktor, og som kan det også påvises sammenheng mellom motivasjon og prestasjon (Cerasoli, Nicklin og Ford, 2014). Så kan det diskuteres hva er prestasjon og hva er motivasjon? Det finnes ulike forståelser og definisjoner av dette, noe som jeg vil komme tilbake til senere i oppgaven.

Sparebank 1 Nord-Norge har formulert de ansattes engasjement som et av sine fem strategiske hovedmål, Nord-Norges mest attraktive og engasjerende arbeidsplass og de skal i tillegg være nummer 1 for sine kunder, ansatte og eiere. Dette er ambisiøse mål sett i lys av konkurranseklimaet i dagens finansbransje. Konsernet og dets omgivelser er preget av høy endringstakt i tråd med markedsutviklingen ellers som jeg har vært inne på. Eksempel på tiltak som har vært gjennomført i nær fortid er nedbemanning og fornying av kompetanse, automatisering av prosesser og innføring av roboter som erstatter menneskelig arbeidskraft både i interne prosesser og i form av direkte kundekontakt (chat bots) som svarer på spørsmål fra kunder på bankens hjemmeside. Det forventes også at regulatoriske endringer og endret kundeferd vil øke behovet for modernisering i form av flere og bedre digitale tjenester (Sparebank 1 Nord-Norge, 2018). Banken har formulert et strategisk kompass som viser hva konsernet skal navigere etter uavhengig av et kontinuerlig skifte i marked og rammebetingelser (Sparebank 1 Nord-Norge, 2018):

Strategisk kompass

SpareBank 1 Nord-Norge – nummer 1 for kunder, ansatte og eiere



Som det fremgår av figuren ovenfor er det formulert fem strategiske hovedmål. Konsernet skal ha Nord-Norges mest begeistrede kunder, være nummer 1 innenfor alle virksomhetsområder og geografiske deler av landsdelen, være Nord-Norges mest attraktive og engasjerende arbeidsplass, være ubestridt solid med avkastning på topp blant sammenliknbare konsern, og det skal være kvalitet i alt som blir gjort (Sparebank 1 Nord-Norge, 2018).

I forhold til bemanning skal det være fokus på å effektivisere driften, men også på å tiltrekke seg kvalifisert arbeidskraft, noe som betraktes som en «betydelig utfordring». Behov for styrking av kompetanse innenfor innovasjon nevnes særskilt (Sparebank 1 Nord-Norge, 2018), naturlig nok siden både organisasjonen og omgivelsene preges av en akselererende teknologisk utvikling. I løpet av

denne oppgaven ønsker jeg å få nærmere svar på hvordan forholdene ligger til rette for motivasjon som kan bidra til at banken skal nå sin målsetting om å bli nr. 1 for sine kunder, eiere og ansatte. Det at engasjement er eksplisitt nevnt som et viktig mål understreker at denne sammenhengen anerkjennes av organisasjonen. Anders Dysvik og Bård Kuvaas (2016) fremhever jobbengasjement som et motivasjonsbegrep som er «i vinden» men at dette ofte ikke måles på en god nok måte blant egne ansatte. Jobbengasjement og begrepet indre motivasjon blir ofte nevnt som svært like eller sammenfallende begreper. Problemstillingen jeg har formulert er knyttet til de ansattes motivasjon og jeg mener det er interessant både i et forskningsmessig perspektiv og kan ha potensiale til belyse internt forhold i organisasjonen.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Jeg har valgt å formulere problemstillingen for denne oppgaven som følgende:

«Hvordan oppleves motivasjon og engasjement hos ansatte i Sparebank 1 Nord-Norge i dag, og hva kan gjøres for å tilrettelegge for motiverte ansatte som fremmer bankens målrealisering.»

Problemstillingen tar utgangspunkt i at banken har formulert noen viktige strategiske hovedmål, og at de ansatte ansees av organisasjonen for å være en viktig ressurs for å nå disse målene. Bankens skal være Nord-Norges mest attraktive og engasjerende arbeidsplass og levere i forhold til ambisiøse målsetninger på alle bankens virksomhetsområder (Sparebank 1 Nord-Norge, 2018). Følgende forskningsspørsmål legges til grunn for å forsøke å gi svar på problemstillingen:

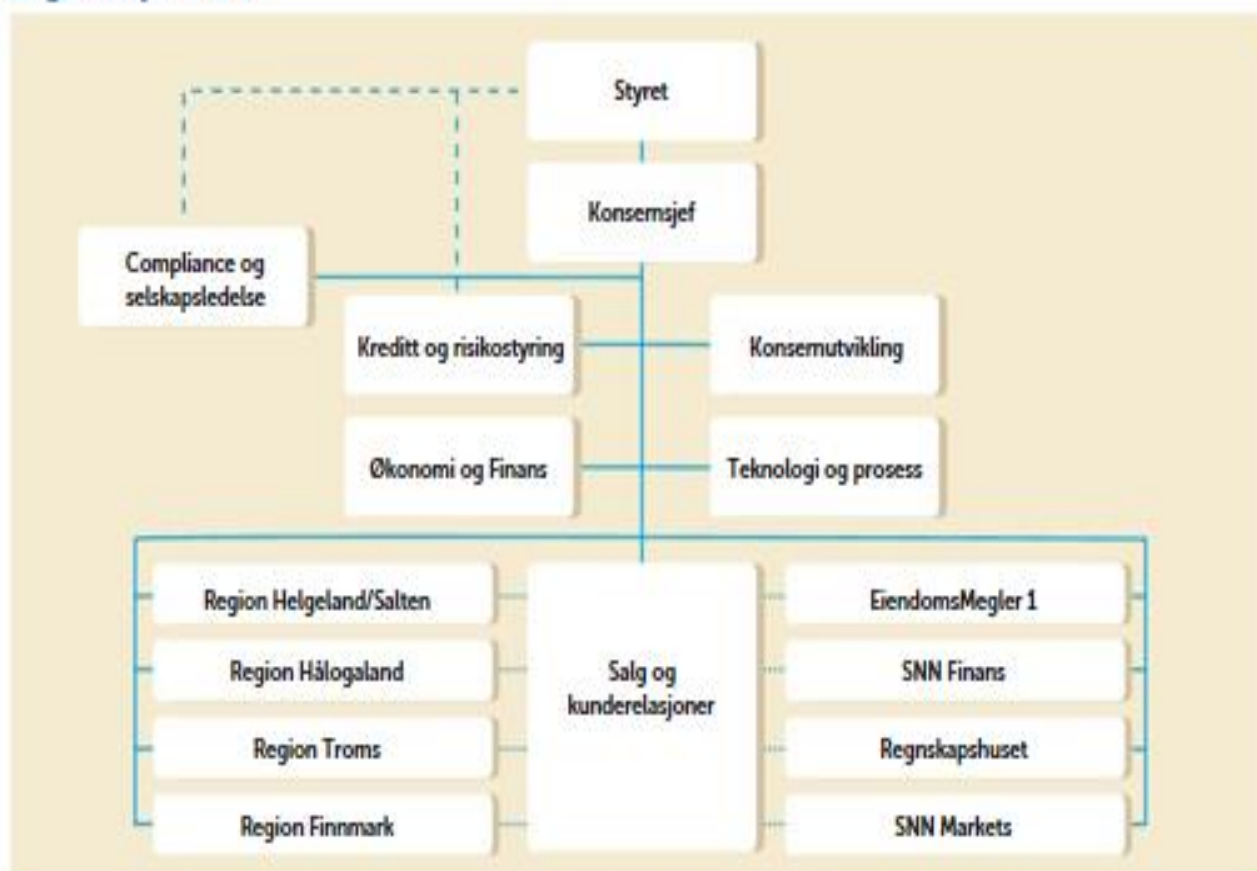
- 1. Hvilke faktorer ved jobb og ledelse oppleves som fremmende og hemmende på motivasjon og jobbengasjement blant ansatte i Sparebank 1 Nord-Norge?**
- 2. Hva kan ledere og ansatte gjøre for å tilrettelegge for jobbengasjement som fremmer bankens målrealisering?**

1.2 En kort beskrivelse av Sparebank 1 Nord-Norge

Sparebank 1 Nord-Norge er et bankkonsern med virksomhet i landets tre nordligste fylker -Nordland, Troms og Finnmark. I tillegg har konsernet et kontor på Svalbard. Hovedkontoret er i Tromsø. Konsernet hadde ved utgangen av 2017 38 lokalbankkontorer fordelt over nevnte virksomhetsområde (Sparebank 1 Nord-Norge, 2018). For uten banktjenester (betaling, sparing, lån og forsikring) definerer konsernet eiendomsmegling, regnskap og objektfinsiering å tilhøre konsernets kjernevirksomhet (Sparebank 1 Nord-Norge, 2018). Sistnevnte virksomheter leveres gjennom konsernets datterselskaper EiendomsMegler 1, Regnskapshuset og Sparebank 1 Finans Nord-Norge. Banken har en eiermodell hvor 53,6 % av bankens egenkapital er eid av et fond hvis formål er å dele ut utbytte i bankens forretningsområde, det vil si til ulike veldedige formål i Nord-Norge. Resterende 46,4 % er eid av investorer som har kjøpt egenkapitalbevis (Sparebank 1 Nord-Norge, 2018).

Konsernet er pr. i dag organisert slik:

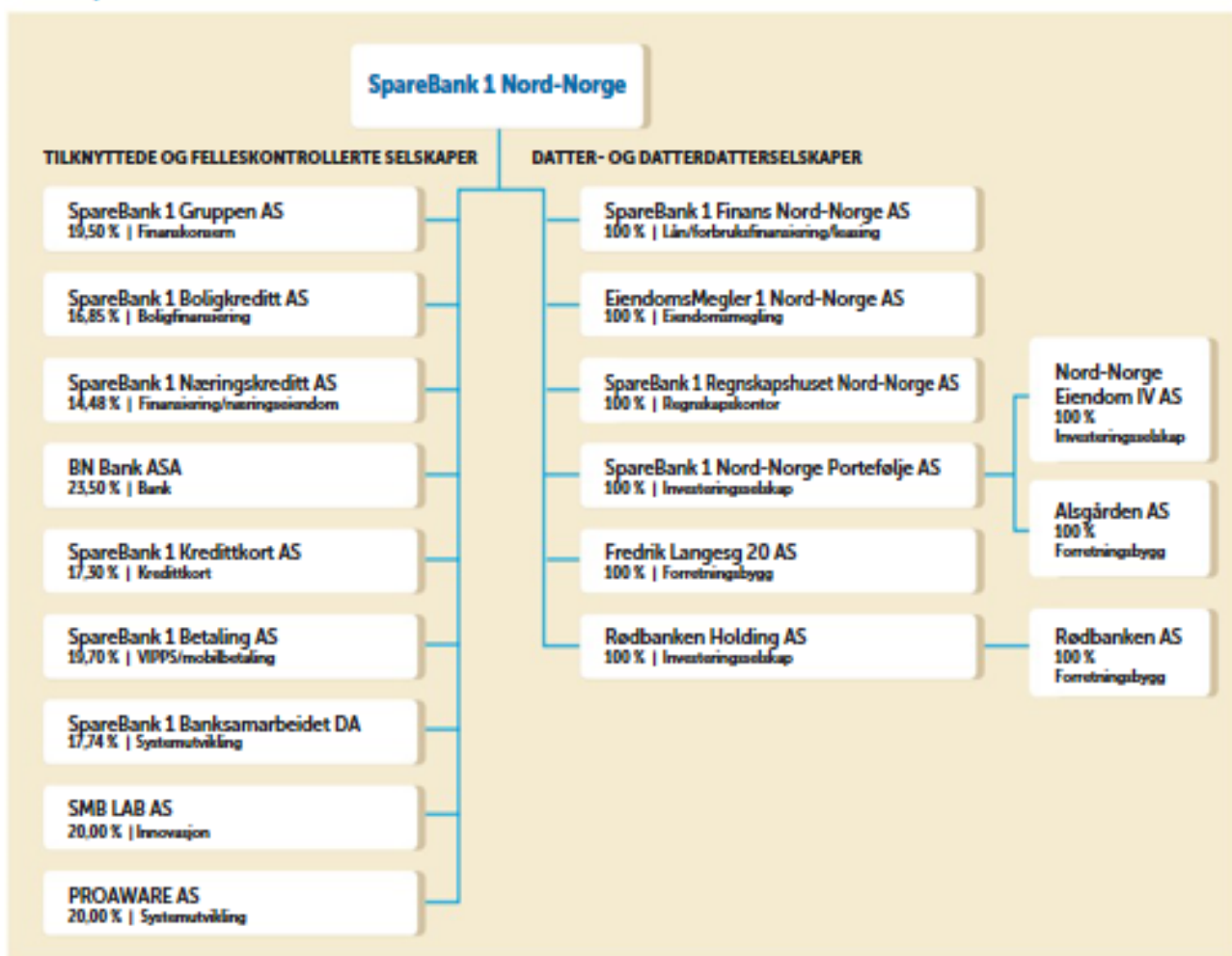
Organisasjonskart



(Sparebank 1 Nord-Norge, 2018)

Toppleidelsen i konsernet består av konserndirektører for hvert av fagområdene som fremkommer i organisasjonskartet ovenfor. De ulike regionene i konsernet har også hver sin konserndirektør. I hver region er det frittstående finanssenter som er under ledelse av en banksjef. Større finanssenter har også avdelingsledere underlagt banksjef. Organisasjonens øverste administrative ansvaret har konsernsjef. Alle konserndirektørene danner den øverste ledergruppen, kalt konsernledelsen. Sparebank 1 Nord-Norge er et frittstående konsern, men konsernet er tilknyttet Sparebank 1 Gruppen AS og andre produktselskaper gjennom eierandeler og strategisk samarbeid:

Selskapsstruktur



(Sparebank 1 Nord-Norge, 2018)

Organisasjoner deles ofte inn ofte inn i ulike kategorier basert på særtrekk ved måten de er bygd opp på. Banker sammen med industribedrifter nevnes ofte som typiske eksempler på en byråkratisk organisasjon. Som organisasjonskartet viser har banken et tydelig hierarki. Driften av banken er også underlagt strenge lover og regler, noe som også preger interne retningslinjer kontrollrutiner. Et

byråkrati kjennetegnes av at det er et tydelig autoritetshierarki, spesialisering av arbeidsoppgaver og formaliserte arbeidsmåter (Strand, 2012) noe som i stor grad samsvarer med måten banken som organisasjon er bygget opp. Tradisjonelt sett har byråkratier blitt sett på som en krevende organisasjonstyper i forhold til endring og læring (Strand, 2012). Størrelsen på organisasjonen, omfattende krav til regler og rutiner og mange ledd mellom topp og bunn i organisasjonen gjør endring og innovasjon krevende, samtidig som det i dagens klima er en absolutt nødvendighet.

2 Teoretisk bakgrunn for problemstillingen

Før det redegjøres for de teoriene som ligger til grunn for problemstillingen kan det være nyttig med en definisjon av begrepet motivasjon:

«Motivasjon er en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd (Kaufman og Kaufman, 2009).

Motivasjon sier oss altså noe om hva som får oss til å utføre en handling og hvorfor vi velger å gjøre noe på en måte foran å gjøre det på en annen måte. Begrepet intensitet i handlingen er også viktig (Kaufman og Kaufman, 2009). Det skilles ofte mellom to hovedtyper motivasjon, *indre motivasjon* og *ytre motivasjon*. Indre motivasjon er handlinger som drives av indre belønninger som tilfredshet, glede eller opplevd mening med arbeidsoppgaver (Kuvaas og Dysvik, 2016). I motsetning til indre motivasjon hvor kilden eller belønningen for en handling ligger i handlingen selv, er ytre motivasjon knyttet til konsekvensene av handlingen (Dysvik og Kuvaas, 2016). Konsekvensene kan være negative, for eksempel ulemper eller form for straff, eller de kan være positive, for eksempel i form av bonus, lønnsøkning, forfremmelse o.l. Her er det verdt å merke seg at belønning, eller insentiver kan deles i to, nemlig insentiver som er direkte knyttet til et konkret resultat, for eksempel bonus for oppnådd salgsmål, eller som har en svakere kobling til resultater, for eksempel fastlønn eller i form av en eller annen form for overskuddsdeling (Dysvik og Kuvaas, 2016).

Jobbengasjement har mange fellestrekk med indre motivasjon. Det kan defineres som «en tilstand der medarbeiderne investerer selvet sitt i arbeidet, i form av å uttrykke det fysisk, kognitivt og følelsesmessig (Kahn, 1990). Måten man måler jobbengasjement og indre motivasjon sammenfaller i stor grad (Dysvik og Kuvaas, 2019). Jeg vil derfor videre i oppgaven i stor grad omtale disse begrepene som sammenfallende. Prosocial motivasjon er også et begrep som kan være nyttig for å

synliggjøre bredden i forståelsen av begrepet motivasjon. Dette innebærer «et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier som følge at medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen og, eller som et ønske om å gjøre noe godt for andre Kuvaas og Dysvik, 2016).

Det er påvist tydelige sammenhenger mellom indre motivasjon og resultater. En stor metaanalyse som har sett på sammenhengen mellom indre motivasjon og ytre motivasjon målt opp mot prestasjoner av kvantitativ og kvalitativ art (Cerasoli, Nicklin og Ford, 2014) viser at indre motivasjon har størst påvirkning på kvalitet i prestasjonene, mens incentiver (ytre motivasjon) viser størst effekt på kvantitet, forutsatt at incentivene er knyttet direkte mot prestasjoner. Nå er det også viktig å være klar over at en prestasjon ikke nødvendigvis refererer til måloppnåelse. «*En arbeidsprestasjon referer til selve jobbatferden, hva medarbeideren gjør og ikke resultatet av dette* (Dysvik og Kuvaas, 2016).» Dette innebærer at i noen tilfeller kan man gjøre de rette tingene, men på grunn av faktorer som er utenfor egen kontroll kan resultatet bli et annet en man ønsker, og motsatt, noen ganger kan man være «heldig» og oppnå et godt resultat, men med at det skyldes andre faktorer enn egen jobbatferd. Når man benytter objektive mål til å måle prestasjoner er det viktig å være oppmerksom på dette, og i et motivasjonsperspektiv er det også viktig å være klar over at det kan oppstå ulike virkelighetsoppfatninger hos medarbeider og den som står for evalueringen av resultater på hva som egentlig ligger i det å vurdere en god prestasjon.

Teorier om hvordan man kan utforme (designe) arbeidsoppgaver optimalt har sin bakgrunn i økonomiske teorier fra 1700- og 1800- tallet. Ved å redegjøre for produksjon av nåler i boka *The Wealth of Nations* var Adam Smith den første til å beskrive arbeidsdeling, spesialisering av arbeidsoppgaver og effektiviteten som fulgte av dette (Hatch, 2001). Rundt slutten av 1800- tallet og begynnelsen av 1900-tallet ble denne tankegangen satt i system av ingeniøren Frederic W. Taylor som mente at man kunne benytte vitenskapelige metoder for å optimalisere utførelsen av arbeidsoppgavene til den manuelle arbeidskraften. Han kalte denne tilnærmingen for *Scientific Management*. Arbeiderne fikk tildelt spesialisert fysisk arbeid, ble nøye overvåket og fikk belønning i form av akkordlønn (Hatch, 2001). Etter hvert vokste det fram reaksjoner på Scientific Management basert på innsikt om at jobbdesign innenfor Scientific Management gikk på bekostning av jobbtfredshet og motivasjon, noe som igjen kunne få negative effekter på produktiviteten (Lone, 2016). Human Relations bevegelsen dreide fokuset over til sosiale relasjoner, mellom kolleger og mellom leder og ansatt. Innsikt i hvordan disse relasjonene bidrar til både holdninger og atferd førte til økt fokus på hvordan jobbdesign kan bidra til økt motivasjon og tilfredshet (Lone, 2016). Et fellestegn på teorier som omhandler

sammenhengen mellom jobbegenskaper og motivasjon og prestasjon går under fellesbetegnelsen *jobbkarakteristika-modeller* (Kaufman og Kaufman, 2009). En av de mest betydningsfulle av disse er Frederick Herzbergs tofaktorteori. Basert på undersøkelser av et stort antall arbeidere trakk han slutningen at de faktorene som ved sitt fravær bidro til mistriivsel, kalt hygienefaktorer, ikke var sammenfallende med de faktorene som fremmet jobbtrivsel, kalt motiveringsfaktorer (Kaufman og Kaufman 2009). Eksempler på hygienefaktorer er fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet, mens eksempler på motiveringsfaktorer er prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter (Kaufman og Kaufman 2009). Den norske psykologen og arbeidslivsforskeren Einar Thorsrud utviklet, med bakgrunn i et samarbeidsprosjekt mellom LO og det som i dag er NHO, et betydelig bidrag til innsikt om motivasjon i arbeidslivet (Kaufman og Kaufman, 2009). Thorsrud formulerte jobb-krav som skulle bidra til å oppfylle grunnleggende psykologiske jobb-behov hos ansatte. Disse behovene var: behov for innhold, behov for læring, behov for ansvar og beslutningsmyndighet, behov for støtte og anseelse, behov for å relatere jobben sosiale liv i videre forstand og til sist behov for at jobben kan medvirke til en ønsket fremtidig tilstand f.eks. personlig vekst eller karriereutvikling. Den mest kjente jobbkarakteristika modellen, som hadde til hensikt å sette i system kriterier for å utvikle og måle motivasjon på et generelt grunnlag i arbeidslivet er Richard Hackmans og Greg Oldhams jobbkarakteristika-modell. Modellen peker på fem karakteristikk ved en hvilken som helst jobb, medføre tre foretrukne psykologiske tilstander hos ansatte (Lone, 2016). De fem karakteristikkene er oppgavevariasjon, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding fra jobben. Disse karakteristikkene vil påvirke opplevelsen av mening med jobben, ansvar for resultater og kunnskap om resultater med påfølgende bevisstgjøring rundt egen effektivitet. Modellen er mye brukt, men det har også blitt rettet en del kritikk mot den, blant annet fordi modellen ikke er tilstrekkelig relevant for et moderne arbeidsmarked som preget av økte krav til fleksibilitet, samarbeid og problemløsning (Lone, 2016).

En teori som tar høyde for at hver jobb er unik og at det derfor vil variere hvordan jobbkarakteristika påvirker motivasjon og også stresser jobbkrav-ressurs-modellen, JDR (Bakker og Demerouti, 2007). Modellen tar utgangspunkt i det som kalles for krav-kontroll modellen. I følge denne modellen blir jobbstress forårsaket av høye jobbkrav og lav jobbkontroll, og den alternative innsats-belønningsmodellen som viser til at manglende sammenheng mellom innsats og forventet belønning fører til stress og også til høyere risiko hjerte/karsykdommer og andre stressrelaterte sykdommer. JDR modellen viderefører elementer fra disse modellene, men formulerer to hovedaspekter ved jobben: jobbkrav og jobbressurser. Jobbkrav definerer fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske sider

ved jobben som krever som krever en form for fysisk eller psykologisk innsats som og som dermed kan assosieres med en «kostnad» for den ansatte (Bakker og Demerouti, 2007). Modellen fungerer derfor både til å redegjøre for indre motivasjon i form av individuell utvikling og til å redegjøre for ytre motivasjon på grunn av at jobbressurser og jobbkraav kan ha en instrumentell funksjon for å nå objektive jobbmål. Jobbressurser dreier seg om psykiske, sosiale eller organisatoriske aspekter ved jobben som enten: bidrar til måloppnåelse, reduserer negative aspekter ved jobbkraav eller stimulerer til personlig vekst, av læring og utvikling (Bakker og Demerouti, 2007). Eksempler på jobbkraav er stor arbeidsmengde, krevende omgivelser og følelsesmessig krevende kunder/klienter (Bakker og Demerouti, 2007). Modellen understreker to psykologiske prosesser. Jobbkraav kan potensielt i føre til negative helsekonsekvenser som utbrenthet, redusert helse som igjen får negative følger for turnover og produktivitet. Jobbressurser har en positiv påvirkning innvirkning på den ansatte i form av motivasjon og produktivitet, og har en verdi i seg selv. Ut over dette viser modellen at de positive effektene av jobbressurser bidrar til å motvirke og nøytralisere potensielle negative effektene med jobbkraav (Bakker og Demerouti, 2007). Den faktoren som fremheves som den mest betydningsfulle i forhold til å motvirke jobbpress er sosial støtte. Andre viktige faktorer er rolleklarhet, forståelse for hvorfor ulike press faktorer er tilstedeværende og i hvilken grad den enkelte kan kontrollere disse faktorene (Bakker og Demerouti, 2007). Denne modellen kan være fruktbar for å kartlegge hvilke jobbkraav som kjennetegner en unik jobbsituasjon og hvilke jobbressurser og jobbkraav som kjennetegner en unik arbeidssituasjon for den ikke vektlegger betydningen av en, eller noen få faktorer isolert sett, men fokuserer på helheten og samspillet mellom jobbkraav og jobbressurser.

2.1 Ledelse og motivasjon

En type ledelse som har hatt stor gjennomslagskraft i senere år, er transformasjonsledelse. Det gjort omfattende undersøkelser som støtter at denne typen ledelse har positiv effekt på prestasjoner både på organisasjons og individnivå. Transformasjonsledelse går i korthet ut på å at lederen i samspill med medarbeideren formulerer et fremtidsbilde som de begge ønsker å realisere (Kaufman og Kaufman, 2009). Teorien legger vekt på at lederen skal være en rollemodell, fokusere på motivasjon og inspirasjon, stimulere og oppmuntre til selvstendig oppgaveløsning og fokusere på individuell oppmerksomhet og anerkjennelse (Kaufman og Kaufman, 2009). Lederen som rollemodell knyttes mot hvordan lederen fremstår. Det å være rollemodell innebærer å framstå som et godt eksempel gjennom sine handlinger, personlig stil og egenskaper, og å inneha en kompetanse som medarbeideren

ønsker å etterligne (Amundsen, 2019). Det å ha påvirke andre gjennom egen væremåte kalles ofte karisma. Karisma har stor betydning for utøvelse av transformasjonsledelse. Det øker lederens makt og innflytelse, det gjør at ansatte identifiserer seg med lederen og medfører økt tillit (Bass, 1990). Inspirasjon og fokus på individuelle forskjeller og utvikling stimulerer av den enkeltes interesser er like sentralt i transformasjonsledelse. Dette medfører nødvendigvis at lederen bruker tid på å bli kjent med den enkelte medarbeider og hva som skal til for å motivere han/hun på individnivå. Når ledere lykkes med dette, og i tillegg får de ansatte til å heve blikket og vektlegge interesser på gruppe eller organisasjonsnivå, såkalt prososial atferd (å gjøre godt for andre) er kriteriene for transformasjonsledelse oppfylt (Bass, 1990). En modell utviklet av Amundsen og Martinsen har utformet tre kjerneprinsipper i forhold til begrepet *myndiggjørende* ledelse (Amundsen, 2016) også kalt empowerment, en type ledelse som etter mitt syn på mange områder sammenfaller med transformasjonsledelse, men som i tillegg som fokuserer på ledelse og lederens rolle i å tilrettelegge for optimal «dose» autonomi i arbeidet, og hvor målet er å skape en tilstand hos medarbeideren som kalles for psykologisk bemyndigelse eller «empowerment.» Empowerment innebærer at ansatte opplever det som kalles indre oppgavemotivasjon med bakgrunn i fire kognitive oppfattelsesdimensjoner (Amundsen, 2019): opplevd mening, opplevd kompetanse, opplevd selvbestemmelse og opplevd innflytelse. Mening er hvordan egne verdier sammenfaller med arbeidsoppgaver, kompetanse er at den enkelte tror på å kunne utføre sine arbeidsoppgaver tilfredsstillende, selvbestemmelse er frihet til å påvirke egne arbeidsoppgaver og innflytelse er påvirkningskraft ut over egne arbeidsoppgaver. Lederens rolle i denne prosessen må ansees som sentral. Tilretteleggelse for bemyndiggjøring kan gjøres i henhold til fire prinsipper. Det første prinsippet er maktdeling. Formålet med dette prinsippet er å fremme autonomi og tydeliggjøre rammebetingelser ved å deleger myndighet, synliggjøre den enkeltes handlingsrom og tydeliggjøre hva som er oppgave og mål. Det andre prinsippet er motivasjonsstøtte og har som formål å øke motivasjon og engasjement. Dette gjøres ved å oppfordre til initiativ, ha fokus på oppgaver og mål som virker motiverende, viser oppmerksomhet ovenfor initiativ fra medarbeidere og fokusere på den enkeltes styrker, samt tilstrebe å være inspirerende. Det tredje prinsippet er utviklingsstøtte og har som formål å fremme læring og utvikling av kompetanse. Dette gjøres ved å ved mestringsorientering, dvs. at den ansatte yter optimalt ut i fra egne forutsetninger og sammenlignes med tidligere resultater, læring på arbeidsplassen, søke å utvikle den enkelte på et faglig og personlig plan og at lederen selv er rollemodell i form av måten han fremtrer på i sin arbeidssituasjon. Undersøkelser viser at bemyndiggjørende ledelse har positiv sammenheng med jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse, rolleklarhet, jobbengasjement og prestasjoner (Amundsen, 2019). En metaanalyse utført av Seibert

m.fl. (2011) viser at psykologisk bemyndigelse har positiv effekt på jobbtilfredshet, organisasjonsforpliktelse og at det også bidrar til å redusere turn-over og stress. Andre typer ledelse har også gitt positivt utslag på disse verdiene, det som særlig kjennetegner bemyndiggjørende ledelse er en positiv effekt på kreativitet, initiativ proaktivitet og psykologisk bemyndiggjøring (Amundsen, 2019). Amundsen og Martinsens prinsipper for myndiggjørende ledelse, maktdeling, motivasjonsstøtte og utviklingsstøtte fra ledelsens side skal ideelt sett føre til selvledelse og psykologisk bemyndiggjøring (Amundsen, 2019). Både ved transformasjonsledelse og bemyndiggjørende ledelse er et ønsket utkomme at den enkelte skal motiveres og stimuleres til å evne å selv være bevisst egne valg og prioriteringer, selv ta ansvar for egen utvikling og måloppnåelse og å se ut over egne interesser og mål til fellesskapets beste. Både transformasjonsledelse og myndiggjørende ledelse krever en nær relasjon til medarbeidere. Det er med bakgrunn i dette at relasjonen til nærmeste leder undersøkes.

2.2 Selvledelse og motivasjon

For å forsøke å redegjøre for ansattes bidrag til å nå organisasjonens ambisiøse mål har jeg valgt å gjøre dette med bakgrunn i teori om selvledelse. Selvledelse kan defineres som «*den etisk bevisste innflytelsen hver enkelt øver på sine tanker, følelser og atferd for å styrke seg selv og sin samhandling med andre*» (Amundsen, 2019)», og innebærer at den enkelte er klar over hvordan man ved egne, bevisste valg kan påvirke både seg selv og sine omgivelser. Dette krever refleksjon både i forhold til hva vi gjør i dag og hvordan vi ved kan forbedre oss selv og vårt forhold til omgivelsene. I begrepet myndiggjøring knyttet til hvordan leder fremstår og utøver sin ledelse på ligger det implisitt at dette skal trigge en «myndiggjørende reaksjon» hos medarbeider (Amundsen, 2019). Hensikten er at den enkelte skal ta egne bevisste valg basert på egne forutsetninger og i arbeidssammenheng gjøre prioriteringer, både i forhold til oppgaver og tidsbruk som medfører en best mulig utnyttelse av egne ressurser. Dette krever også at den enkelte tar ansvar for egne handlinger, er i stand til å reflektere over egne handlinger og selv korrigere kursen dersom det er nødvendig. Selvledelse har en nær sammenheng mellom egenmotivasjon fordi en forutsetning for selvledelse er mestring og identifisering med den aktuelle aktiviteten (Brochs-Haukedal, 2011). Selvledelse forutsetter å identifisere hva som skaper indre motivasjon og hvordan vi kan belønne oss selv. Egenmotivasjon kan utvikles ved å benytte ulike strategier og trenes opp gjennom ulike teknikker. Begrepet selvledelse kan høres både egoistisk og egosentrisk ut, men tanken bak selvledelse er at det også skal innebære evne til å samhandle med sine omgivelser på en god måte (Amundsen, 2019). Aspektet med samhandling med

sine omgivelser kan knyttes opp mot begrepet medarbeiderskap. «*Medarbeiderskap er det ansvar og holdningssett den enkelte medarbeider utviser overfor sine arbeidsoppgaver, sine arbeidskollegaer og sin arbeidsgiver.*» I forhold til selvledelse slik det er definert av Amundsen (2019) og slik medarbeiderskap er definert av samme forfatter (Amundsen, 2019) har det overlappende konsekvenser. En ønsket konsekvens av selvledelse er at hver enkelt ansatt kan ta et betydelig ansvar for egne prioriteringer og måloppnåelse, for organisasjonens resultatoppnåelse og for arbeidsmiljøet.

2.3 Oppsummering av teori og forventninger om funn

Basert på teorien som er redegjort ovenfor vil jeg oppsummere det teoretisk grunnlaget for undersøkelsen i denne oppgaven ved først definere hvilke faktorer jeg legger til grunn for å definere opplevd indre motivasjon hos de ansatte i Sparebank 1 Nord-Norge. Dette er opplevelse av den enkelte opplever at de gjennom jobben får tilført tilfredshet, glede, mening og at jobben har et innhold som de kan identifisere med verdier som ansees som viktige.

Med bakgrunn i jobbkaraktistika- og JDR-modellen kan følgende oppsummeres under faktorer under kategorien jobbkrav: arbeidsmengde, jobbens kompleksitet, emosjonelle krav, manglende sammenheng mellom egen innsats og belønning, og fysiske krav.

Jeg har valgt å oppsummere potensielle jobressurser i følgende faktorer: Selvbestemmelse og autonomi, læring og kompetanse, forutsetning for ønsket personlig utvikling og karriere, sosial støtte og tilbakemelding og oppgavevariasjon.

2.3.1 Lederens innflytelse på motivasjon

For å kartlegge lederens påvirkning på indre motivasjon har jeg valgt å benytte faktorer knyttet til teori om transformasjonsledelse og bemyndiggjørende ledelse. Dette er som tidligere nevnt aspekter ved ledelse som utøves i nær relasjon til medarbeider og derfor har jeg valgt å fokusere på intervjupersonenes nærmest leder i denne oppgaven. Med bakgrunn i teorien er det først og fremst disse faktorene jeg ønsker å fokusere på i atferden til lederne: leder som rollemodell, leders motivasjon- og inspirasjon på individuelt nivå, fokus på den ansattes sterke sider, oppmerksomhet på

individuelle initiativ fra de ansatte, delegering av myndighet og tydeliggjøring av den enkeltes handlingsrom, oppgaver og mål og til sist lederens fokus på individuell læring og kompetanse.

2.3.2 Ansattes motivasjon i et selvlederperspektiv.

En forutsetning for selvledelse er at den enkelte opplever indre motivasjon knyttet til de arbeidsoppgavene som utføres i hverdagen. I tillegg krever det egen bevissthet rundt hva og hvordan man motiverer seg selv i hverdagen og til sist at man forholder seg til sine omgivelser på en måte som viser ansvar for arbeidsplassen som helhet. Basert på dette har jeg formulert følgende faktorer jeg vil undersøke for å kartlegge i hvilken grad selvledelse er et fenomen som er tilstede blant ansatte i Sparebank 1 Nord-Norge, eller har potensiale for å utvikles/forsterke. Dette er hvorvidt forutsetningene for selvledelse er gode, om ansatte er bevisst egen innflytelse på motivasjon og om det er bevissthet knyttet til egen prososial atferd sett i relasjon til medarbeiderskap.

2.3.3 Forventninger om funn

Det er helheten i undersøkelsen jeg opplever at det knytter seg størst spenning til. Omfanget av faktorer som ønskes kartlagt er relativt vidtrekkende og det medfører at det er vanskelig å si noe på forhånd om en samlet konklusjon. Basert på teori er det en forventet sammenheng mellom hvordan jobbkrav og styrken av negative effekter på disse oppleves på indre motivasjon. Det samme gjelder for jobbressurser men med motsatt fortegn. Høy grad av opplevd tilstedeværelse av en eller flere jobbressurser forventes å både øke graden av motivasjon isolert sett, og også dempe eventuelle opplevde negativ effekter av jobbkrav. Det er også en forventet positiv sammenheng mellom lederatferd relatert til transformasjonsledelse, bemyndiggjørende ledelse og grad av opplevd motivasjon. Dette i henhold til eksisterende teori. Når det gjelder forventninger til funn knyttet til selvmotivasjon og medarbeiderskap har jeg en formening om at både forutsetninger for og trekk ved selvledelse vil være til stede, om enn i varierende grad. Samtidig tror jeg at bevissthet om dette hos den enkelte sannsynligvis er lav, da egenmotivasjon, selvledelse og atferd knyttet til dette ikke er begreper som er allment kjent.

3 Forskningsdesign

3.1 Metode

«Et forskningsdesign inneholder en beskrivelse av hva undersøkelsen skal fokusere på, hvem som er aktuelle deltagere, hvor undersøkelsen skal utføres og hvordan den skal utføres, beskrevet i en faglig kontekst (Thagaard, 2013).»

Jeg har tidligere redegjort for problemstillingen og teori som jeg har vektlagt for å belyse problemstillingen. Jeg har også sagt noe om hvor undersøkelsen skal utføres, men jeg vil komme tilbake med en litt mere detaljert beskrivelse av dette senere. Jeg velger først å si noe om hvordan undersøkelsen skal utføres, altså metoden jeg benytter meg av og min begrunnelse av denne. Med bakgrunn i problemstillingen som har som mål å redegjøre intervjupersonenes subjektive oppfattelse av fenomenet motivasjon, med hovedfokus på indre motivasjon har jeg valgt å benytte meg av intervju som metode. *«Intervju er en særlig velegnet metode til å gi informasjon om hvordan personer som intervjues, opplever og forstår seg selv og sine omgivelser (Thagaard, 2013).* Intervju er en av flere kvalitative metoder, og ved siden av deltagende observasjon den mest vanlige (Thagaard, 2013). Min problemstilling har et uttalt mål om å forsøke å redegjøre for intervjupersonenes oppfattelse av seg selv og sine omgivelser. Derfor mener jeg at intervju er den metoden som gir det beste grunnlaget for å svare på problemstillingen. Jeg har valgt å foreta intervju etter det som Thagaard (2013) kaller en delvis strukturert tilnærming. Dette er en type intervju hvor tema og spørsmål i all hovedsak satt opp før intervjuet, men gjennomføringen er i stor grad fleksibel. Spørsmålene og temaene som jeg ønsker å gå inn på skal diskuteres underveis, men strukturen i gjennomføringen styres av responsen fra intervjupersonen. På den måten får intervjupersonen i stor grad lagt fram sin fortelling på sine premisser, samtidig som det åpnes opp for at ny innsikt kan dukke opp underveis i løpet av intervjuet. Intervjuguiden blir i så måte mer som en huskeliste for meg som intervjuer, samtidig som jeg søker å følge opp og respondere på intervjupersonens fortelling. Kvalitative metoder går dypere inn i en problemstilling enn kvantitative metoder som fokuserer på sammenhenger som kan kvantifiseres gjennom å måle større utvalg. Kvantitative undersøkelser er dermed også bedre egnet til å si noe om utbredelse av fenomener i større utvalg og dermed statistisk generalisering. Hvorvidt de analyse og konklusjoner som jeg kommer frem til i denne oppgaven kan argumenteres for å være relevant i en større sammenheng og dermed gi grunnlag for teoretisk generalisering er avhengig av funn og analyse og vanskelig å si noe om i forkant.

3.2 Utvalg

Et utvalg er en undergruppe av det som kalles for en populasjon (Jacobsen, 2015). Populasjonen er i dette tilfellet alle ansatte i Sparebank 1 Nord-Norge. Utvalget er de som er valgt ut til å bli intervjuet. Analyse av kvalitative studier kan være mere omfattende enn kvantitative studier i den forstand at analysene krever større fokus på å avdekke ukjente sammenhenger og detaljer. Størrelsen på utvalget bør også derfor ikke være større enn at det lar seg gjøre å utføre en dyptgående analyse. Med bakgrunn i denne oppgavens omfang har jeg valgt å intervju seks rådgivere, et antall som jeg tror skal gi et godt grunnlag for å kunne gi informasjon knyttet til problemstillingen, samtidig som utvalget antas ikke å være for stort i forhold oppgavens omfang. Når det gjelder kvalitative undersøkelser er det viktig at det velges ut personer som kan gi relevant informasjon i forhold til problemstillingen og teoretiske perspektiver. Dette kalles strategisk utvalg (Thagaard, 2013). Organisasjonen er gjennom oppgaveteksten er gitt. For å begrense omfanget har jeg valgt å intervju personer som har stillingen rådgivere. Intervjupersonene er seks personer som jobber fulltid som rådgivere i Sparebank 1 Nord-Norge. Med rådgivere menes både rådgivere som jobber med personkunder og rådgivere som jobber med bedriftskunder. Alle intervjupersonene er ansatt ved finanssenter som har geografisk beliggenhet utenfor bankens hovedkontor i Tromsø. Ledere ved finanssenter og på regionnivå er orientert om undersøkelsen og har samtykket til denne. Utvalget er basert på det som kalles for tilgjengelighetsutvalg (Thagaard, 2013), det vil si at det er rettet en formell henvendelse til personer som er innenfor kategorien som jeg ønsker å forske på for å delta i undersøkelsen, og intervjupersonene er de som via henvendelse har sagt seg villige til å delta i undersøkelsen.

3.3 Etikk og etiske betraktninger

Samtlige deltagere har fått forelagt informasjonsskriv som er godkjent av NSD – Norsk senter for forskningsdata. De er informert om prosjektet, problemstilling, behandling av personopplysninger og deres rettigheter som intervjupersoner. Samtlige deltagere har signert samtykkeerklæring hvor de erkjenner å ha mottatt nødvendig informasjon og samtykker til å delta i prosjektet. Lederne som omtales i undersøkelsen har samtykket til undersøkelsen og har i tillegg mottatt samme informasjonsskriv som deltagere i undersøkelsen. Intervjuene er tatt opp på bånd og er senere transkribert i sin helhet. Personopplysningene er behandlet i henhold til lovverk og retningslinjer fra

NSD. Det er et viktig prinsipp for etisk forsvarlig forskningspraksis at informasjon fra deltagere i prosjektet behandles konfidensielt og at det ikke skal være mulig å identifisere enkeltpersoner i oppgaven (Thagaard, 2013). Jeg har valgt å omtale alle intervjuobjektene i denne oppgaven på generelt grunnlag. Alle rådgivere er omtalt i hankjønn, i betydning «en rådgiver». Ledere som omtales av intervjupersonene er referert til som «han» eller «lederen» i betydning «en leder» uavhengig av kjønn. Jeg har valgt å gjøre det på denne måten for best mulig å anonymisere intervjupersoner og ledere som omtales i oppgaven. Oppgavens natur innebærer ikke at jeg anser det som å omtale faktorer som f.eks. kjønn, alder eller lignende på intervjupersoner og ledere. Jeg har ikke brukt pseudonymer i oppgaven, ikke og ikke omtalt hverken kjønn eller alder på rådgiver eller på ledere som omtales i teksten. Dette anser jeg, i tillegg til at det beskytter deltager i prosjektet som hensiktsmessig i forhold til å avdekke forhold knyttet til problemstillingen. *«Når vi ikke knytter navn til utsagn i teksten som presenteres, eller når vi anvender pseudonymer, vil både forskeren og den som leser resultatet av forskningsprosjektet, få et bedre grunnlag for å bli oppmerksom på generaliserbare mønstre som fremtrer i dataene, fremfor å forstå teksten som beretninger om spesifikke situasjoner og personer (Thagaard, 2013).»*

I denne oppgaven har jeg intervjuet personer som jobber i egen organisasjon. Jeg har forsøkt å være bevisst på at dette kan påvirke både svar og innspill som jeg har får fra intervjupersonene og at jeg står i fare for å tolke utsagn fra de samme intervjupersonene slik at de passer inn med egne meninger og forståelsesrammer. Jeg har etter beste evne forsøkt å være bevisst dette både i intervjusituasjonen og i analysedelen av oppgaven har jeg bestrebet å fjerne meg fra egne forutinntatte holdninger og legge frem synspunkter slik at det gjenspeiler intervjupersonenes holdninger.

4 Funn og analyse

Jeg vil i forkant av drøftingen gjøre en kort oppsummering av de funnene jeg opplever å være mest sentral relatert til problemstilling og forskningsspørsmål. Deretter vil jeg redegjøre for funnene og videre argumentere for relevans og teoretisk støtte for disse funnene. Først vil jeg kort presentere funn relatert til hvert enkelt forskningsspørsmål og deretter underbygge disse ved å henvise til utsagn fra intervjupersonene og relatere disse til teorien som er benyttet for å belyse problemstillingen.

4.1 Hvilke faktorer ved jobb og ledelse oppleves som fremmede på motivasjon og jobbengasjement blant ansatte i Sparebank 1 Nord-Norge?

Jeg opplever at det er noen funn som skiller seg ut i forhold til tilbakemeldingen fra intervjupersonene. Det som alle fremhever er at interaksjon med kunder og det å levere gode løsninger er viktig. Bankens visjon og samfunnsfunksjon fremheves også som en viktig faktor for motivasjon. Ut over dette er det trekk ved arbeidet, som gode muligheter for kompetansebygging og utvikling, frihet til å legge opp arbeidshverdagen sin selv. Ved leder er det særlig når det oppleves at leder som gir en støtte i hverdagen og går foran med et godt eksempel.

4.1.1 Motivasjon og kundebehandling

Helhetsinntrykket er at intervjupersonene opplever stor grad av indre motivasjon knyttet til den delen av arbeidsoppgavene som gjelder til kundebehandling. Intervjupersonene gir uttrykk for en opplevelse av at det er meningsfullt og knyttet til egne positive emosjoner å skape en verdi for kundene gjennom rådgivning, imøtekomme kundenes behov og levere gode løsninger til dem. Her er noen utsagn fra rådgiverne knyttet til dette:

En rådgiver sier: «Jeg blir motivert av å jobbe med kunder. Aller helst nye kunder. Å få lov til å oppfylle deres drømmer. Jeg synes det er morsomt å ha en full gjennomgang av økonomien til helt nye kunder. Selvefølgelig gamle kunder også, men det er veldig motiverende å få ting til. Ja, jeg kommer rett fra et møte nå. En ung dame som har kjøpt seg bolig. Ordnet alt av forsikringer på seg og sønnen og et lån. Hun får kjøpe nytt kjøkken. Det å se hvor glad hun var når hun gikk ut. Hvor fornøyd hun var. Det er veldig motiverende synes jeg.»

En annen rådgiver sier: «Selv om jeg jobber med tall så er jeg opptatt av, faktisk vel så mye opptatt av folkene bak tallene. Hjelp kundene, folkene å finne gode løsninger som de blir fornøyd med. Det gir motivasjon, det gir mening når de får presentert en løsning som de er tilfreds med.» Senere sier rådgiveren: «Jeg gjør jo jobben min selv om de ikke blir fornøyd, men man kjenner jo veldig en bekreftelse, for de gir veldig uttrykk for det, når de får en løsning de blir fornøyd med.»

En tredje rådgiver sier: «Det å finne de gode løsningene, det er det som er viktig. Det å være med å gjøre finansieringen best mulig for kunden. Den gode rådgivningen. At vi er en bidragsyter inn til

kundene slik at de kan drive så godt som mulig. Det er en stor del av motivasjonen. Og der kan vi utgjøre en forskjell vi som rådgivere. Gjennom de samtale vi gjør og det at vi legger opp et løp som er til kundens beste, og til bankens beste.»

Disse utsagnene gir uttrykk for en sterk opplevd indre motivasjon. Indre motivasjon knytter seg til mening, glede og tilfredshet ved arbeidsoppgavene (Kuvaas og Dysvik, 2016). Indre motivasjon er et uttrykk for at oppgavene i seg selv har en verdi for de som utfører dem, uavhengig av ytre faktorer. Jeg opplever også at det meningsbærende og opplevd glede ved å gjøre som er bra for andre enn seg selv understreket at arbeidsoppgaven har en verdi i seg selv. Motivasjon knyttet til det å gjøre godt for andre kalles for prososial motivasjon (Amundsen, 2019).

4.1.2 Kompetanse

Organisasjonen oppleves å legge godt til rette for faglig utvikling og har gode interne ressurser for å supplere og videreutvikle egen kompetanse. Dette skaper trygghet og mestringfølelse for rådgiverne og bygger opp tillit til at egne løsninger og vurderinger er riktige og gode. Basert på tilbakemeldingene fra intervjupersonene opplever jeg at faglig kompetanse har to viktige aspekter i forhold til motivasjon. Det ene er at det styrker evnen til å levere gode løsninger til sine kunder noe som er en viktig drivkraft slik jeg har forsøkt å redegjøre for ovenfor. Det andre er at det oppleves som en verdi i seg selv det å være faglig dyktig. De tilbakemeldingene som gis og som har vært referert til ovenfor tyder på at det er en generell oppfatning at den enkelte er trygg på sine ferdigheter og at rådgiverne føler at de er i stand til å skape en verdi til kundene. Dette understrekes også av alle rådgiverne som har vært intervjuet at de opplever å ha kompetanse til å gjøre jobben på en god måte, dette er allikevel ikke til hinder for et ønske om å fortsette å utvikle egen kunnskap og kompetanse. Uten unntak fremheves det at mulighetene for å utvikle egen kompetanse er meget gode. Dersom det er ønskelig å delta på kurs og opplæring i jobbsammenheng så får man som regel mulighet til å delta på dette. Det nevnes god tilgang til elektroniske læringsmoduler, web-konferanser, felles møter for å læring og erfaringsutveksling og ellers stort sett gode muligheter for å innhente kunnskap gjennom nettverk på tvers av organisasjonen.

Det at manglende kompetanse påvirker motivasjon kan på en god måte illustreres gjennom erfaringene til en rådgiver som ikke hadde erfaring fra bankbransjen før han begynte i nåværende jobb.

Slik opplevde han det før han hadde fått tilegnet seg det han mente var et tilfredsstillende nivå på egen kompetanse: *«Det var flere ganger der jeg gikk noen runder med meg selv, der jeg lurte på om jeg hadde gjort det rette. Jeg følte at jeg ikke klarte å gjøre de rette risikovurderingene (..)Det gikk ut over motivasjonen. Etter hvert som jeg fikk bygd på kunnskapen og har noen sidepersoner som jeg kan snakke med så har motivasjonen blitt sterkere og sterkere for å si det sånn. Er du trygg på dette så får du også mere motivasjon.»*

Motivasjon i denne sammenheng kan knyttes til det som Amundsen (2019) kaller for psykologisk bemyndigelse og kompetanseopplevelse. Troen på at man har den rette kompetansen til å utføre oppgaven og at man mester hverdagen er avgjørende for at man skal oppleve glede og tilfredshet ved jobben. Det å måtte gi tilbakemeldinger til kunder som innebærer at de ikke kan få de løsningene som de ønsker kan også oppleves belastende, og det for eksempel innebære store konsekvenser i for dersom en kunde ikke får den finansieringen han ønsker. Da er det viktig at rådgiveren føler seg trygg på egen kompetanse og at egne vurderinger er de riktige. Dette har en positiv effekt i forhold til å motvirke den følelsesmessige belastningen det kan være å oppleve tilbakemeldinger fra en misfornøyd kunde, jfr. utsagnet det vises til tidligere i oppgaven for rådgiveren sier: *«Jeg gjør jo jobben min selv om de ikke blir fornøyd (...)»*

Det er også verdt å merke seg at fagmiljøene på lokalt nivå er mindre for rådgivere som jobber på bedriftsmarkedet enn det er for rådgivere som jobber med kunder tilknyttet personmarkedet. Det er ofte to til tre stykker som jobber mot dette kundesegmentet på et finanssenter, mens antallet som jobber mot personkunder er betydelig større. Bedriftsrådgiverne fremhever viktigheten av å ha et godt faglig nettverk på tvers av organisasjonen. Dette oppleves som godt pr. i dag. En bedriftsrådgiver beskriver miljøet på regionalt nivå slik: *«Jeg synes i regionen at det det er et veldig fint miljø blant bedriftsrådgiverne. Man kan ringe til hvem som helst egentlig og prate, så jeg føler at det er en gjeng som backer hverandre opp og unner hverandre suksess. Man er ikke redd for å ringe for å få tips om ting og tang.»* Samme bedriftsrådgiver sier: *«Men det er viktig at vi møtes fysisk også av og til. Det skjer noe annet da enn på skype-møter og på mail. Så vi prøver å møtes en til to ganger i året, og alle har et ønske om å møtes oftere.»*

I forhold til mulighetene for personlig utvikling oppleves som gode av alle de intervjuede rådgiverne i banken, og dette knyttes blant annet mot gode rammevilkår for å utvikle egen kompetanse. Andre faktorer som fremheves er mulighet for å læring og utvikling seg av det å få og takle ansvar og nettverksbygging på personlig og faglig plan. I forhold til utvikling av egen karriere og mulighet til å

endre jobb internt eller å stige i gradene så oppleves dette som nesten fraværende på grunn av geografisk beliggenhet. Det poengteres at dersom man ønsker å få en utvikling på sistnevnte punkt så må man mest sannsynlig være villig til å flytte på seg til konsernets hovedkontor. En rådgiver sier: *«For oss som sitter ute på kontorene så er det veldig begrenset. Du må nesten inn til hovedkontoret i Tromsø, helst. Så der er det for lite muligheter når du er ute i linja. Det skulle gjerne vært flere muligheter til utvikling i distriktene. Det skulle jeg ønske.»* Samtidig er dette kjent når man har valgt å ta denne jobben utenfor en beliggenhet nært hovedkontoret. Som en rådgiver sier: *«Jeg tenker, vi jobber der vi gjør. Skal jeg ha større ambisjoner og gå videre i karrieren så kan jeg ikke jobbe her om ti år. Det er noe med realismen der. Men jeg kan bli skikkelig, skikkelig god selv om jeg jobber her.»*

4.1.3 Autonomi

Det å ha mulighet til å i størst mulig grad å disponere sin arbeidshverdag slik den enkelte synes passer best oppleves tilfredsstillende. Det at man føler at det stoles på at rådgiver er i stand til selv å gjøre vurderinger og evner å prioritere hvordan man best kan strukturere sin egen hverdag bidrar til ansvarsfølelse og gjør at man er bedre rustet til å takle en del utfordringer som kan oppstå i arbeidshverdagen. Når det gjelder frihet til å bestemme over sin egen arbeidshverdag så oppleves den som høy blant alle de rådgiverne som er intervjuet. Det er allikevel en generell oppfatning av denne friheten er størst for rådgiverne på bedriftsmarkedet.

En bedriftsrådgiver sier: *«På bedriftsmarked og for meg personlig så kan jeg legge opp dagen på en helt annen måte enn på personmarked. Selvfølgelig har du en del ting som må gjøres. En del rutiner som må gjøres. Men klarer man å ha kontroll på porteføljen sin og på veksten så har man stor frihet til å legge opp dagen. Så det synes jeg er veldig bra.»*

En annen bedriftsrådgiver sier: *«Det er sånn man er som person, at ja det er fleksibilitet rundt arbeidssituasjonen, det er nødvendig for meg. Jeg kan ikke ha det så rigid. Da yter ikke jeg. Så det er stor grad av frihet. Jeg tror det er stor forskjell på personmarked og bedriftsmarked der. Vi får mye ansvar og vi får mye frihet, men jobben skal gjøres. Om jeg gjør den kl. 10 om kvelden eller om jeg gjør den kl. halv fem. det er greit.»*

Allikevel oppleves det også av rådgiverne på privatmarked en stor grad av frihet til å legge opp arbeidsdagen sin selv. Noen opplever at det er litt for mange felles obligatoriske møter, men ut over dette er friheten stor. Dette oppleves også som viktig. *«Sånn som arbeidet er her så bør du styre*

arbeidshverdagen selv. Ikke for mye fastsatt av andre i kalenderen. Det blir for styrt av jernhånd», sier en rådgiver på personmarked.

Det er likevel nevnt av en rådgivere på personmarkedet at det oppleves som mer frihet under ansvar på bedriftsmarked enn på personmarked, og at det er mere detaljstyring ovenfor rådgivere på privatmarkedet, noe som rådgiveren i perioder opplever som demotiverende.

Frihet og fleksibilitet i forhold til å legge opp egen arbeidsdag en positiv effekt på rådgivernes motivasjon. Lederens rolle i dette er sentral.

En rådgiver sier: *«Jeg har gode tall å vise til, gode resultater. Det føler jeg at lederen min ser og synes er greit. Han styrer meg ikke så mye, og det motiverer meg.»*

En annen rådgiver sier: *«Jeg føler at jeg får tillit. Ansvar. At det stoles på at man følger opp og gjør jobben. Så får du den tilliten. Og at man ikke hele tiden blir spurt om hvordan det går og status på det og det, men at man er tilliten verdig. Er det noe så sier man fra om det. Jeg får ting gjort og han kan stole på at det blir gjort (..) Hadde han hele tiden kommet og spurt så hadde jeg ikke følt at jeg hadde tillit.»*

Det oppfattes som demotiverende når oppfølgingen i forhold til måloppnåelse blir for detaljert og hyppig. En rådgiver følte det slik under en salgskampanje: *«Etter en og en halv uke så ble jeg innkalt til et møte om salgshallene. Da ble jeg irritert. At jeg ble fulgt så nøye med på hvor mange tilbud jeg hadde sendt.»*

Når det gjelder tydeliggjøring av den enkeltes handlingsrom så sier en rådgiver følgende om lederens evne til å tydeliggjøre mål og oppgaver: *«Det er blitt bedre etter hvert (..) Før kunne jeg bli satt til å gjøre andre oppgaver enn jeg egentlig skulle jobbe med, dersom folk var borte eller syk så ble jeg nappet ut av det jeg holdt på med og satt til å gjøre andre oppgaver. Da ble ting litt uklart fordi saker skulle være ferdig, men de ble forskjøvet og da var det kanskje litt liten forståelse for at det ble forskjøvet en dag eller to(..) Da var jeg frustrert»*

En annen rådgiver opplever ikke at leder bidrar til å tydeliggjøre oppgaver og mål: *«Nei, men kanskje fordi jeg jobber med forskjellige oppgaver og han ikke har den forståelsen for oppgavene helt. «Samtidig sier leder på møtet at (rådgivers navn), jeg skjønner at du har andre oppgaver.» Men samtidig føler jeg at han ikke gjør det.»* Den samme rådgiveren opplever en annen konflikt i forhold til sine arbeidsoppgaver: *«Jeg opplever mulighetene for variasjon på jobben som god, for meg er det*

viktig. Jeg synes det er greit å gjøre andre ting enn bare direkte salg. Samtidig er jeg også slik at jeg mener at hvis du gjør andre ting så skal du bli verdsatt for at du gjør det på en måte. Det synes jeg ikke vår ledelse har vært flink til.»

En rådgiver sier dette om lederen og tydeliggjøring og prioriteringer: *«Jeg føler vel at vi blir tydeliggjort hva vi må gjøre, men jeg føler at vi selv må prioritere for å lykkes egentlig. Det er bare at vi får disse som sier hva vi skal gjøre, men jeg føler at det er mitt ansvar. (...) Det er ikke bestandig jeg er enig, men det er kanskje noe helt annet. Da kan man bli umotivert.»*

Det påpekes også at det også noen ganger er utenfor nærmeste leders kontroll å bestemme og prioritere mål: *«Ja, det er kanskje litt uklart. Plutselig skal vi få masse nye kunder. Da er det det som er viktig. Når vi kanskje sitter med en masse å jobbe med. Og han(leder) får det bare tredd på ovenfra. Og regiondirektør får det sikkert ovenfra der igjen. Så da blir det litt sånn ad hoc.»*

4.1.4 Bankens visjon og samfunnsansvar

Banken har formulert en enkel og tydelig visjon: «For Nord-Norge» (Sparebank 1 Nord-Norge, 2018). Under intervjuene fremkommer tydelig at har lyktes med å skape og kommunisere en visjon som har betydning for de ansatte. Bankens samfunnsrolle og engasjement bidrar til å styrke ansattes opplevelse av mening med jobben. Dette setter den enkeltes arbeidsoppgave i et større perspektiv, og det oppleves også som en belønning å få lov til å delta i dette engasjementet gjennom tilstedeværelse på arenaer utenfor arbeidsplassen hvor banken er tilstede og synliggjør sitt engasjement.

Flere av rådgiverne oppgir at bankens samfunnsmessige funksjon, engasjement og visjon bidrar til å motivere. Dette er sitater fra to ulike rådgivere som gjelder dette:

«Man er jo stolt over å si at man jobber i banken. Banken utad gir tilbake til samfunnet, jeg er stolt over det. Det gjør at jeg på en måte vil stå på. Det at vi er for Nord-Norge, at vi er en nordnorsk aktør og støtter opp om barn og unge.»

«Man er jo en del av et lokalsamfunn. Man ønsker jo vekst her. Man vet jo at skal det skje noe i en liten by så trengs det penger og det kan banken bidra med. Så det at man kan være et lite tannhjul i dette systemet for å få ting til å skje er viktig. Jeg føler at visjonene vår «For Nord-Norge» er veldig

bra. Det passer meg godt og er motiverende. Vi er for Nord-Norge, for byen jeg bor i og for området her.»

I forlengelsen av dette oppleves det også motiverende å personlig få lov til å ta del i bankens samfunnsengasjement. Det oppleves som et gode og er også med på å styrke tilhørigheten til jobben.

En rådgiver sier: *«Du får muligheten til å være med på ting utenfor huset. Det er vi opptatt av. Det er jeg veldig bevisst på. Da forbinder folk meg med jobben utenfor arbeidstiden. At det er en rolle man har.»* En annen rådgiver sier: *«Jeg får lov til å være med på andre ting utenfor. Vi deltar mye på arrangement, både i banken og utenfor (..) Det gir veldig glede og motivasjon. Jeg sitter også i en gruppe som skal dele ut penger til samfunnsloftet. Det er morsomt å møte de menneskene som skal få disse pengene. Vi er flinke til å ha tilstelninger og arrangementer og får være med på nye ting. Lederne er veldig flinke til å ta oss med.»*

Banken har utvilsomt lyktes med å kommunisere sin visjon på en god måte og lyktes med å operasjonalisere slik at den settes i sammenheng med hverdagslige arbeidsoppgaver. Visjonen synliggjøres også utenfor banken på en måte som gjør at rådgiverne identifiserer seg med bankens rolle, og til og med opplever det som en belønning å få delta i slike settinger.

4.1.5 Leder som rollemodell

Viktigheten av at leder fremstår som en rollemodell fremheves både i forhold til transformasjonsledelse (Bass, 1990) og i forhold til myndiggjørende ledelse (Amundsen, 2019). Bass (1990) fremhever viktigheten av karismatiske ledere, det vil si ledere som inspirerer sine ansatte, tar hensyn til den enkelte på individnivå og stimulerer de ansatte intellektuelt. Denne formen for ledelse er påvist å være mere effektiv for å få ansatte til å yte en ekstra innsats Amundsen (2019) poengterer at man ut over refleksjoner over egen atferd også lærer av å observere andres atferd, og at denne typen læring har størst effekt ved å observere personer med status, makt, prestisje og innflytelse. Tilbakemeldinger fra intervjupersonene støtter at lederatferd som kan assosieres med karisma og det å stå frem som et positivt forbilde blir lagt merke til og har en positiv effekt på motivasjon og prestasjoner. Jeg opplever også fra tilbakemeldingene at det er klare forventninger om at lederen skal inneha slike egenskaper, eller fremstå på bestemte måter i gitte situasjoner. Dersom lederen ikke gjør det så har det en negativ innflytelse på de ansatte.

En rådgiver sier om sin leder: *«Han ser meg hver dag på jobb. Hvis han vet at du har gjort noe bra så får du også beskjed om det. Han tar også på seg noen av våre arbeidsoppgaver, ja han pløyer litt av veien først selv på deg oppgavene der (..) Det viser at han er veldig medmenneskelig. Det viser at dette kan jeg også gjøre når andre kan gjøre det. Det bidrar til fellesskapet.»*

En annen rådgiver sier også at han har en leder som kjenner han så godt at lederen tørr å pushe han til å gjøre ting som han normalt sett ikke ville gjort, uten at han føler at han blir presset for langt. Samtidig opplever rådgiveren at lederen gjør det samme. Pusher seg til å gjøre ting som er utenfor hans komfortsone. Rådgiveren sier: *«Han har beveget seg mye utenfor sin boks, og det er et forbilde at han gjør det. Det handler om å utfordre seg selv for å utvikle seg. Skal jeg bare sitte og gjøre det samme i dag så gjør jeg det samme i morgen. Han utfordrer meg litt.»*

Det kommer også frem eksempler på at det i noen tilfeller oppleves som negativt i situasjoner hvor lederen ikke oppfattes som et forbilde. En rådgiver sier: *«Jeg tenker lederen min kunne vært tydeligere og mere fremoverlent i mange situasjoner. Kanskje bidratt, ja kanskje vært mere et forbilde. For eksempel hvis det er krise, hvis det er sykdom eller når det skjer uforutsette ting. Hvorfor ikke bidra en time han også. At man deler på det. Ja, heller enn å trekke seg tilbake. Jeg tror det kan være lurt.»*

Forventninger til at lederen skal være tydelig og fremstå med autoritet er også noe som nevnes i to tilfeller. Positivt når leder fremstå som tydelig: *«Vi har en tydelig leder som står fram og tar diskusjoner. Det noen sterke personligheter her, men det går bra. En tydelig leder er viktig for et godt miljø.»* Negativt når man opplever at lederen ikke er så tydelig som forventet. En rådgiver har opplevd det slik i en konfliktsituasjon hvor lederen ble oppfattet som utydelig fordi han rådgiver følte at lederen *«ikke tok tak i situasjonen.»*

Både transaksjonsledelse og myndiggjørende ledelse kjennetegnes av at lederen kjenner sine ansatte godt nok til å legge til rette for individuelle tilpasninger. For at dette skal virke er det viktig at lederen oppfattes som tilstedeværende av de ansatte.

En rådgiver sier: *«Lederen min er tett på hele veien. Er med i diskusjonene. Har et stort nettverk. Er tett på saker og vurderinger. Man kan hele tiden diskutere med han. Og så er han ikke redd for å skryte. Det har vært veldig bra og viktig for min motivasjon.»* Her fremheves tilgjengelighet, faglig støtte og positive tilbakemeldinger. Disse punktene går igjen hos flere.

En annen rådgiver sier: «Jeg føler at jeg får god støtte, jeg synes at jeg kan komme med hva det måtte være. Det er positivt (..)man trenger ikke vente til neste avtalte samtale, man kan ta ting opp når som helst og han vil oss kun det beste tror jeg.» Her vises det også både til det å få god støtte og positive tilbakemeldinger hos sin leder, samtidig som lederen går foran med et godt eksempel.

Ut i fra tilbakemeldingene virker det som økt tilgjengelighet gjør at ansatte opplever støtte og trygghet for sine valg og beslutninger ved å kunne diskutere saker med leder, og også følelsen av å bli sett og få tilbakemeldinger på eget arbeid. Det legges også merke til når en leder ikke oppfattes å være tilgjengelig. En rådgiver kunne ønske seg at leder var mere tilgjengelig: «Han er veldig mye opptatt. På områder som ikke nødvendigvis er kunderettet. Ja veldig mye opptatt. Hvis man skal beslutte saker eller diskutere saker så er det sprengt kalender. Dette kan virke frustrerende for ansatte, og også begrense lederens muligheter til å ta i bruk de verktøyene som følger av det å opptre som rollemodell og det å være en støtte for ansatte.

4.2 Hvilke faktorer ved jobb og ledelse kan oppleves som hemmende på motivasjon og jobbengasjement blant ansatte i Sparebank 1 Nord-Norge?

Jeg har i dette kapittelet valgt å redegjøre for faktorer som har potensiale for å virke hemmende på motivasjon. Grunnen er at modellen som jeg har lagt til grunn, Jobb Krav-Ressurs modellen (Bakker og Demerouti, 2007) legger til grunn at jobbkrav er karakteristika ved jobben som krever en eller annen for fysisk eller psykisk innsats, men som ikke nødvendigvis har negativ effekt på motivasjon og prestasjon, dersom tidligere nevnte jobbressurser ved sin tilstedeværelse motvirker potensielle negative effekter av disse. Jeg ønsker derfor å redegjøre for hvilke jobbkrav som er tilstede og kjennetegner jobben til rådgiverne i Sparebank 1 Nord-Norge. Basert på tilbakemeldinger fra intervjupersonene opplever jeg følgende jobbkrav er til stede i banken: Byråkratisk organisasjonsstruktur, emosjonelle krav knyttet til kundebehandling, arbeidsmengde, målstyring og kontroll og manglende sammenheng mellom innsats og belønning. Dette er altså faktorer som oppleves å være tilstede og som har potensiale for å ha negativ innflytelse på motivasjon. Det betyr ikke nødvendigvis at de har det. Jeg vil videre redegjøre for hva som underbygger at disse jobbkravene er tilstedeværende.

4.2.1 Organisasjonsstruktur og motivasjon

Banken har som nevnt i innledningen trekk som på en del områder også kjennetegner en type byråkratisk organisasjon, med et tydelig autoritetshierarki, spesialisering av arbeidsoppgaver og formaliserte arbeidsmåter (Strand, 2012). Hierarkiske beslutningsstruktur og formaliserte prosesser kan virke negativt på opplevd motivasjon. Når saker som er utredet og innstilt av rådgiver på et lavere nivå i organisasjonen og rådgivers vurderinger ikke blir tillagt tilstrekkelig vekt i forhold til den endelige beslutning på saken så kan dette oppleves som at rådgivers kompetanse og vurderingsevne undergraves. Formaliserte arbeidsprosesser kan også oppleves som unødig tidskrevende og en stor spesialisert organisasjon kan oppleves som uoversiktlig, særlig når den preges av hyppige endringer. Hver rådgiver, både på privatmarked og bedriftsmarked har klare kriterier for hvilke kredittsaker de selv kan beslutte og også hvilke saker som er klare avslag. Behandling av lånesøknader og kredittsøknader er den delen av arbeidsoppgavene som er strengest regulert og som er mest krevende i forhold til kompleksitet og tidsbruk. Saker som faller utenfor kriterier for saker som kan besluttes på rådgivernivå, enten på grunn av størrelse på engasjementet, eller andre forhold må beslutte i komiteer på ulike nivå høyere opp i organisasjonen. Hvilket nivå avhenger av ulike faktorer ved engasjementet.

En bedriftsrådgiver opplever det slik når det gjelder saker som rådgiveren opplever er gode saker som vedkommende ikke har fullmakt til å beslutte selv, og som har fått avslag når de er fremmet på et høyere nivå i organisasjonen: *«Jeg har flere ganger hatt saker oppe. Saker som jeg føler har vært høyst kurant, akseptabelt. Jeg har ikke fått med meg besluttere på det. Det har vært noen kriger. Noen har man vunnet og noen har man tapt og måtte gå tilbake og sagt at man ikke kan tilby noe. Da har kunden gått til en annen bank og det har vært utrolig kjipt. (..) En ting er hvis det hadde vært dårlige saker, eller halvdårlige saker. Men man vet at dette er solide saker og tida har også vist at dette var bra. Det var feil beslutning å si nei. Det er utrolig kjedelig. Det er kanskje det som har drept motivasjonen mest. Det å få nei, et dårlig begrunnet nei.»*

Noen ganger oppleves det også som utfordrende å ha tilstrekkelig kjennskap til egen organisasjon. Som beskrevet er banken/konsernet en relativt stor organisasjon, med mange ulike avdelinger og spesialiserte arbeidsoppgaver fordelt på disse. Den har mange fellestrekk med det som karakteriserer en byråkratisk organisasjon med blant annet høy grad av regelstyring og spesialiserte oppgaver. I forhold til tilbakemeldinger fra intervjuobjektene er det elementer ved nettopp disse særtrekkene som

kan ha innvirkning på motivasjon. Konsernet går også igjennom en kontinuerlig endringsprosess. Dette kan medføre at det blir komplisert å få med seg alle endringer som skjer i hele organisasjonen.

En sier: *«Det er en stor organisasjon. Det er ikke alle endringene internt som man får med seg, hvem som gjør hva (..) Du kan bli frustrert og irritert når du lurer på hvor du får svar på ting.»*

Jeg har tidligere vært inne på dette ved beskrivelsen fra bedriftsrådgiveren som opplevde det som demotiverende å få det han opplevde som dårlig begrunnede avslag på kredittsaker han har fremmet. Den samme rådgiveren sier det samme om hvordan saksgang på bedriftsmarked kan oppleves: *«En ting som fort drar ned på motivasjonen det er det at saksgangen kan være trenerende i banken. Når man skal dokumentere opp og ned i mente og ting tar urimelig lang tid selv på bittesmå saker. Det kan være at man bruker mange dager og til og med uker for å bli ferdig (..) Hvis du skal angripe en sak så kan du angripe det store bildet eller du kan angripe detaljene. Det er faktisk veldig vanskelig å angripe begge deler samtidig. Jeg synes at man absolutt er for opptatt av detaljer uten å se de store linjene(..) Når jeg har gjort en vurdering så sitter det noen på andre siden som er bitte litt usikker og så lar de det komme rådgiveren til ugunst. De har ikke nok tillit til rådgiver.»* Banken har strenge krav til for eksempel kredittbehandling, basert på både lovverk og interne retningslinjer. Det kan derfor ta tid før nye rådgivere får nødvendige fullmakter til å kunne behandle saker selv og dette kan også oppleves som uvant og begrensende når man er ny.

En rådgiver på personmarkedet uttrykker følelsen slik: *«Før så måtte alt gå via min leder(..) Det var tungvint. Knot. Knot det er mindre motivasjon!».*

Banken har en struktur, hvor regelstyring og spesialisering påvirker rådgivernes autonomi på den måten at den legger begrensninger på hvilke beslutninger og hvordan de kan utøve rollen sin. Banker har en viktig samfunnsmessig funksjon ved at de tilfører kapital som er nødvendig for å holde de økonomiske hjulene i gang i samfunnet. I og med at de har en slik viktig samfunnsmessigfunksjon er det også avgjørende at det er tillit til at bankene er solide og driver en forsvarlig virksomhet, både økonomisk og etisk. Dette medfører streng regulering av finansbransjen med den nødvendige konsekvens at det er fokus på at lover, regler og policyer overholdes på alle nivåer i organisasjonen. Jeg vil argumentere for at bankens struktur og regelstyring kan formuleres som et jobbkraav i JDR modellen, da aspekter og særskilte kjennetegn ved denne i noen tilfeller oppleves å ha en negativ innflytelse på den enkeltes motivasjon. Det er ulike sider ved dette som virker negativt. Av det som fremkommer i denne undersøkelsen opplever jeg at det først og fremst er to aspekter. Det ene er

tidsaspektet, at saksgangen kan oppleves som tidkrevende, noe som selvfølgelig er frustrerende i en hektisk hverdag. Det andre er at det også kan oppleves som at tilliten til rådgivers vurderinger undergraves når innstillinger og vurderes overprøves, særlig hvis det ikke oppleves at begrunnelsen er god nok.

4.2.2 Emosjonelle krav knyttet til kundebehandling

Det kan oppleves som krevende når kunder søker lån og man er nødt til å gi avslag. Banken har et vidt spekter av produkter som kan selges kundene og et omfattende ytre regelverk samt interne policyer som rådgiverne må forholde seg til. For eksempel ved innvilgelse av lån og kreditter skal det både på person- og bedriftsmarked være tilstrekkelig evne til å betjene disse, samt at krav til at banken skal ha tilstrekkelig sikkerhet for disse lån og kreditter må være til stede. På bedriftsmarkedet er det også viktig med kunnskap om de ulike bransjene og risikoer knyttet til disse, vurdering av kompetanse til nøkkelpersoner og andre forhold. Disse kravene setter naturlig nok en del begrensninger som medfører at ikke alle som ønsker å få lån og kreditter får innvilget dette. I forhold til om det oppleves om hemmende på motivasjonen at kundene ikke er enige i rådgivers beslutning så kan det variere, både fra case til case og fra rådgiver til rådgiver.

En rådgiver sier: *«Der er klart, hvis vi ikke klarer å møte dem så har vi allikevel gjort en god jobb, for vi har forholdt oss til policy, som vi skal gjøre. Hvis vi ikke kan imøtekomme det de etterspør (...) Man kjenner seg veldig trygg på at man kan jobben og hvis kunden ikke kunden er fornøyd så har jeg allikevel gjort jobben.»*

En annen rådgiver sier: *«Jeg blir fort satt ut dersom folk blir irritert. Jeg er ikke en sånn som bare legger det bort. Det gjør jeg ikke. Jeg har jo mistet noen kunder som jeg har hatt gode møter med, men som har gått fordi de ikke har fått det slik de vil.»* Dette understreker at det kan være en følelsesmessig belastning å gi avslag til kunder som ønsker finansiering eller andre tjenester i banken. Samtidig tyder tilbakemeldingene på at tillit til egne vurderinger og kompetanse bidrar til å motvirke de opplevde følelsesmessige belastningene.

4.2.3 Arbeidsmengde

Arbeidsmengden kan variere og til tider kan den oppleves som stor, selv om det er en oppfatning av at det ikke medfører høyt stressnivå over tid. Det er sjelden rådgiverne opplever at de ikke kan legge fra seg problemer når de ikke er på jobb, og når de gjør det er det ikke på et slikt nivå mister nattesøvn.

Stor arbeidsmengde kan også oppfattes som motiverende. En rådgiver sier: «Jeg liker at det er litt stress, så stort sett er det ikke negativ. I perioder kan det være hektisk og man kan føle seg litt kjørt, men så lenge man har kontroll så er det positivt. Når man mister kontrollen, det er da det blir negativt stress, og det føler jeg ikke.»

En annen rådgiver sier: «Jeg tenker at arbeidsmengden er ujevn. Da kan det bli litt mye, men den er mindre enn den har vært for noen år siden. Og så har vi jo muligheten dersom vi trenger til å sitte litt ekstra så kan vi jo det. Det er ingen som sier noe om det. Så vi har god fleksibilitet til å strukturere hverdagen vår selv.»

Økt arbeidspress blir ofte nevnt som en faktor som kjennetegner moderne arbeidsliv. Det fremkommer også av tilbakemeldingene fra intervjupersonene at det i perioder i banken også kan være et stort arbeidspress, men at dette i all hovedsak ikke oppleves som belastende. Det som synes å motvirke at dette oppleves om negativt over tid er det faktum at rådgiverne har stor frihet til selv å planlegge og utføre arbeidsoppgavene sine slik de ser det som mest hensiktsmessig. Som jeg tidligere har vært inne på virker autonomi motiverende fordi det bidrar til ansattes opplevelse av tillit og mestring. Tilbakemeldingene tyder også på autonomi bidrar til å motvirke potensielle negative konsekvenser ved stor arbeidsmengde.

4.2.4 Sammenheng mellom innsats og belønning

I en av forløperne til JDR-modellen fremheves ubalanse mellom det man forventer om belønninger ved arbeidsinnsats og det man i realiteten oppnår som en kilde til jobbstress (Bakker og Demerouti, 2007). Belønning kan være følelsesmessig i form av positive tilbakemeldinger, karriereutvikling eller ulike former for materiell belønning. En leder som oppleves å være «tett på», legger merke til hva som blir gjort og gir positive tilbakemeldinger/ skryt når situasjonen tilsier det bidrar i høy grad at man opplever at egen innsats blir verdsatt. Dette fremheves og verdsettes tydelig av intervjupersonene. Muligheter til faglig utvikling er også nevnt som gode og oppleves som en belønning i seg selv, mens manglende muligheter for karriereutvikling kan i noen grad oppleves som negativt. Når hvorvidt materielle belønninger i form av lønn eller bonus har effekt på motivasjon og prestasjon så er oppfatningene blant intervjupersonene delte. Av de som ble intervjuet var halvparten tydelig på at anerkjennelse i forhold til forventet lønnsutvikling har en viktig effekt på motivasjon. Dette tilkjennegis både fra personer som føler at anerkjennelse i form av forventet lønnsutvikling har funnet

sted og dermed bidrar til å øke tilfredshet med jobben, og fra personer som opplever at lønnsutviklingen ikke har vært i tråd med forventningene og dermed har motsatt effekt. Den andre halvparten av intervjupersonene oppgir at det ikke er lønn, eller bonus som bidrar til å motivere dem. Materielle belønninger som lønn og bonus oppleves veldig ulikt som motivasjonsfaktor.

En rådgiver sier dette om incentivordninger: *«Det hadde vært hyggelig for den personlige økonomien, men jeg tror ikke det ville løst noe(..) Når du først får den bonusen så blir den mindre og mindre verd. Det blir en selvfølge. Det fungerer kanskje på kort sikt, på lang sikt kanskje ikke.»*

Samtidig nevnes utvikling i lønn som en anerkjennelse for det man har oppnådd: *«Det er viktig når du føler at du leverer og bidrar til et godt resultat at det gir utslag i lønn. Ellers så blir det demotiverende. Jeg har faktisk ikke opplevd det selv, men jeg har hørt om de som har det.»*

Dette poenget understrekes av en annen rådgiver som opplever det motsatte: *«Nå er det sånn for meg personlig som på en måte helt har stagnert på lønnsstigen, at jeg ikke tar på meg noe ekstra og går hjem klokka 4. Det er kanskje litt småbarnslig, som en hevn eller noe, men jeg er blitt veldig bevisst det.»*

En rådgiver sier: *«Det er faktisk sånn at det har nesten vært irriterende så se de enormt gode resultatene vi har levert og de ansatte får ingenting igjen for det selv. Det går til gavemottakerne, aksjonærene, samfunnsutbytte og de ansatte får smuler.»*

Dette tyder på at kanskje spesielt utvikling i lønn kan ha betydning for motivasjon og prestasjon. Hos en av intervjupersonene sies det jo eksplisitt at opplevelsen av at utviklingen ikke har vært som forventet helt klart påvirker viljen til å gjøre en ekstra innsats, og i andre tilfeller at det oppleves som urettferdig at gode resultater får størst betydning for andre enn ansatte.

4.2.5 Målstyring og kontroll

Som det fremkommer at bankens strategiske kompass har den satt seg ambisiøse målsettinger. Disse målsettingene strekker seg over et vidt spekter av områder. Verdier, begeistrede kunder, attraktiv og engasjerende arbeidsplass, kvalitet i alt som gjøres, solid og avkastning på topp blant sammenlignbare konsern (Sparebank 1 Nord-Norge, 2018). Dette innebærer nødvendigvis at det settes noen del- og prestasjonsmål som operasjonaliserer nedover i organisasjonen på hvordan disse overordnede målene skal nås. Som kan prestasjoner defineres som hvilken atferd man har og ikke og ikke resultatet av denne (Dysvik og Kuvaas, 2016).» Når man skal oppnå målsetninger av kvantitative størrelser, som

salg, markedsandeler og finansielle nøkkeltall så må disse fastsettes i kvantifiserbare objektive mål. Tilbakemeldinger fra intervjupersonene peker på noen tilfeller hvor denne typen måling og oppfølging av disse målene kan ha en negativ innvirkning på motivasjon.

En rådgiver peker på at denne typen måling i noen tilfeller kan oppleves å skape en rollekonflikt: *«I noen kundemøter så er det ganske klart at her er du en rådgiver og her hjelper du med å finne en løsning. Men plutselig så sitter du og må selge hvert enkelt produkt. Det er ikke noe særlig, noen ganger klarer du ikke å skille rollene.»*

Dette er relevant når det sammenlignes med den høye opplevde indre motivasjon knyttet til kundebehandling. Når den indre motivasjonen knytter seg til å innfri kundens behov kan krav om å levere i forhold til ambisiøse objektive salgsmål noen ganger oppleves som en rollekonflikt og skape forvirring og frustrasjon hos rådgiver. To av rådgiverne opplever også at kampanjer som innebærer ekstra aktiviteter knyttet til spesifikke produkt- eller kundegrupper i korte perioder kan ha en negativ påvirkning på motivasjon.

En rådgiver sier: *«Ja du har for eksempel masse kampanjer og sånn som går, men han (leder) sier at vi bare må forholde oss til det. Men det er ikke det vi skal leve av. Disse kampanjene ødelegger egentlig veldig mye.»*

En annen rådgiver sier dette om kampanjer: *«Jeg ser jo at vi får resultater. Jeg ser jo det. Vi hadde sikkert ikke fått masse nye produkter i denne perioden hvis vi ikke hadde gjort det. Men det gir meg ikke motivasjon. Heller det motsatte.»*

Inntrykket er at dette oppleves som forstyrrende i forhold til langsiktig jobbing og de oppgavene som rådgiverne i større grad identifiserer seg med. Det er interessant å merke seg at ingen oppgir objektive interne prestasjonsmål som en kilde til motivasjon, selv om dette er noe som det måles detaljert på og som det også fokuseres mye på i oppfølging både på konsern, avdelings- og individnivå. Dersom det oppleves at det kommer til konflikt mellom disse interessene, kundens beste og krav til prestasjoner så oppleves tvert imot objektive mål som hemmende på motivasjonen.

Dette kan i ha sammenheng med hvordan man følges opp på prestasjoner. Den samme rådgiveren som opplever at det noen ganger oppstår rollekonflikt sier dette om hvordan han følges opp av sin leder: *«Jeg får tilbakemelding i form av salgsrapport. Det er det som måles som meldes tilbake fra leder. Ut over det så får jeg hjelp hvis jeg spør.»*

For detaljert og hyppig oppfølging og kontroll virker også negativt på motivasjon, slik en rådgiver ga uttrykk for og som det refereres til under kapittelet om autonomi. Samtidig oppleves det som positivt når leder er «tett på» og ser hva som blir gjort og bidrar med hjelp og støtte i hverdagen slik rådgiverne uttrykker i kapittelet om ledelse.

4.2.6 Oppsummering

Jeg vil i dette kapittelet forsøke å oppsummere se de ulike faktorene i sammenheng, både fremmende og potensielt hemmende faktorer og drøfte interaksjonen mellom disse, sett i lys av relevant teori.

Undersøkelsen har tatt utgangspunkt i teorier knyttet til jobbkrav-ressursmodellen og teorier om motiverende ledelse (transformasjonsledelse og bemyndiggjørende ledelse) for å utforske problemstillingen som jeg tidligere har redegjort for.

Jeg opplever at tilbakemeldingene fra intervjupersonene støtter hovedpunktene i denne modellen. Tilstedeværelse av jobbressurser fremmer motivasjon og bidrar til å motvirke potensielle negative effekter av jobbkrav. Disse jobbkravene, det vil si fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske sider ved jobben som krever en form for fysisk eller psykologisk innsats (Bakker og Demerouti, 2007), men tilstedeværelsen av jobbressurser begrenser eller motvirker potensiale for negative konsekvenser av jobbkrav.

Indre motivasjon knyttet til arbeidsoppgavene i seg selv, det å være rådgiver og levere gode løsninger til kundene høyt og fremheves av rådgiverne som viktig og givende. Jeg mener dette er det viktigste punktet og det sterkeste funnet i denne undersøkelsen. Her vil jeg gå tilbake til den definisjonen vi lag til grunn for begrepet motivasjon tidligere i oppgaven:

«Motivasjon er en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd (Kaufman og Kaufman, 2009).

Jeg opplever at uttalelsene som jeg har vist til tidligere i oppgaven støtter under at gode råd og opplevelser for rådgivernes kunder er den faktoren alle sammen understreker som den faktoren som betyr mest for dem. Rådgiverne identifiserer seg også i stor grad med bankens visjon og samfunnsansvar. Mitt inntrykk er at dette virker som en sentral driver for atferd og som tillegger jobben et meningsbærende element. Begge disse funnene relateres til indre motivasjon, definert som:

«*handlinger som drives av indre belønninger som tilfredshet, glede eller opplevd mening med arbeidsoppgaver* (Kuvaas og Dysvik, 2016).» Banken har identifisert det å ha Nord-Norges mest begeistrede kunder som et av sine viktigste strategiske mål (Sparebank 1, 2018). Det å ha rådgivere som identifiserer seg så sterkt med det å levere gode løsninger til sine kunder er utvilsomt et godt utgangspunkt for å lykkes med dette målet. Det tyder også at banken også i hvert fall har lyktes med den delen av det de kaller som sitt DNA og som sier at banken skal ha «(...) *en stolt og kunderettet kultur* (Sparebank 1 Nord-Norge, 2018). Det oppleves at koblingen mellom visjon og arbeidsoppgaver er relevant for jobbutførelsen i hverdagen, jfr. utsagnet jeg også har referert til tidligere:

«*Man er jo en del av et lokalsamfunn. Man ønsker jo vekst her. Man vet jo at skal det skje noe i en liten by så trengs det penger og det kan banken bidra med. Så det at man kan være et lite tannhjul i dette systemet for å få ting til å skje er viktig. Jeg føler at visjonene vår «For Nord-Norge» er veldig bra. Det passer meg godt og er motiverende. Vi er for Nord-Norge, for byen jeg bor i og for området her.»*

Indre motivasjon relateres også til prestasjoner, særlig knyttet til kvalitet (Cerasoli, Nicklin og Ford, 2014) og «*kvalitet i alt vi gjør*» er også et av de fem strategiske hovedmålene til banken (Sparebank 1 Nord-Norge, 2018).

Arbeidsmengden tidvis høyt og som nevnt er dette et potensielt jobbkrav som kan påvirke motivasjon og prestasjon, Samtidig motvirkes de negative virkningene av høyt arbeidspress med opplevd autonomi. Frihet til å bestemme over egen tidsbruk og prioriteringer arbeidshverdag gjør at man kan kontrollere bruk av egen tid og egne ressurser som igjen har en positiv innvirkning på det å takle det at arbeidsmengden i perioder kan være stor. Fleksibilitet i form av bruk av fleksitid, overtid og hjemmekontor medfører mulighet til å legge krevende oppgaver til tidspunkt når man opplever å være mest produktiv. Over tid oppfattes heller ikke arbeidsmengden for høy. Og det at man i perioder har det hektisk og i andre perioder kan hente seg inn igjen oppleves mere som positivt enn negativt. I banken legges det godt til rette for autonomi gjennom rammeverk for arbeidstid og fleksitid og leders tilrettelegging for den enkeltes innflytelse sin egne arbeidsdag. Jobben kan også oppleves være kompleks og følelsesmessig krevende. Kompleksitet oppleves i størst grad av rådgiverne som jobber med kunder knyttet til bedriftsmarkedet. Både omfang, detaljnivå, krav til bransjekunnskap er potensielt mere omfattende. Dette betyr ikke at det kan oppstå komplekse problemstillinger ovenfor kunder på privatmarkedet også. Samtidig oppleves tilgang på kompetanse som god. Det legges til rette for mulighet til å delta på interne kurs og kompetanseoppdateringer. For bedriftsrådgiverne som

på lokalt nivå er del av en lite miljø blir det også særlig fremhevet hvor bra det fungerer med et lett tilgjengelig og godt faglig nettverk på tvers av organisasjonen. Kompleksiteten i arbeidsoppgavene medfører også at det er potensiale for egen faglig utvikling, når det kombineres med tilrettelegging nødvendig kompetansebygging og når det eksisterer et godt nettverk for støtte og erfaringsutveksling. Det at autonomi og kompetanse synes å motvirke potensiale for negative effekter av periodevis høyt arbeidspress og kompleksitet og følelsesmessige krevende situasjoner støtter JD-R modellens (Bakker og Demerouti, 2007) grunntanke om at tilstedeværelsen av jobbressurser, i dette tilfellet autonomi og kompetanse, motvirker negative effekter av jobbkrav, i dette tilfellet periodevis høy arbeidsbelastning, følelsesmessige krav og komplekse arbeidsoppgaver.

Det er god grunn til å merke seg at trekk ved bankens omfattende regelstyring, interne retningslinjer og rutiner kan virke demotiverende. Særlig når det oppfattes som hemmende på utøvelsen av daglige oppgaver, og når interne retningslinjer medfører begrensninger i egen mulighet til å ta beslutninger. Sistnevnte kan oppleves som et tegn på manglende tillit til den enkeltes dømmekraft. Det at det er en stor organisasjon med høy grad av spesialisering hvor ulike arbeidsoppgaver er spredd på ulike avdelinger kan også medføre frustrasjon når det skal finnes frem til hvem som kan utføre en oppgave eller ved ønske om hjelp og støtte i egne arbeidsutførelse. Når man har et så omfattende regelverk å forholde seg til, samtidig som det uomtvistelig er behov for strenge interne kontrollrutiner for å sikre at bankens risiko er på et akseptabelt nivå er det naturlig at det i noen tilfeller vil oppleves som begrensende, spesielt når rådgiver «kommer i klem mellom kunden på den ene siden og bankens rutiner og regelverk på den andre siden. Samtidig er det viktig å være oppmerksom på dette dilemmaet. Det er ikke heldig hvis saksgangen oppleves som for rigid og høy grad av detaljstyring uten nytteverdien av dette kan forklares eller forsvares. Det er heller ikke heldig hvis man over tid føler at egne vurderinger og dømmekraft ikke blir tillagt vekt i de tilfeller og fora hvor det er naturlig at man skal gi uttrykk for disse. Man bør derfor være bevisst kunde og rådgiverperspektiv når rutiner utformes og at bakgrunnen for disse kommuniseres på en god måte til rådgiver som er organisasjonens bindeledd ut mot kunden. I den grad det tas beslutninger som ikke går i favør av rådgivere når disse fremmer en sak, er det viktig at rådgivers vurderinger anerkjennes og at det begrunnes på en god måte hvorfor disse vurderingene ikke får en avgjørende betydning på den endelige utfall. Dette bør man også være bevisst på høyere nivåer i organisasjonen når man forholder seg til saker som fremmes fra et lavere nivå i organisasjonen. Skal vi relatere dette til JDR-modellen (Bakker og Demerouti, 2007) kan vi si at byråkratisk saksgang kan relateres til begrepet «jobbkrav» og at sosial og faglig støtte i form av

anerkjennelse og faglig begrunnelse er en jobbressurs som kan motvirke potensiale for «kostnaden» ved jobbkrevet.

Annerkjennelse for innsats oppleves stort sett som gode i form av positive tilbakemeldinger på egen innsats. Ledere som oppleves å være tilstedeværende og gir faglig støtte og oppmuntring/skryt når dette er berettiget gir oppleves som meget positivt og det er helt klart at det legges merke til. I noen tilfeller oppleves det at lederen ikke har sett eller forstår den innsatsen man har gjort så oppleves dette negativt. Dette gjelder særlig i de tilfellene når man føler at innsatsen er verd anerkjennelse, men at lederen ikke forstår hvor mye ressurser oppgaven krever eller at denne innsatsen har ført til negative prestasjoner på andre områder hvor det forventes resultater. Dette oppleves som frustrerende. Tilbakemeldinger viser også at det til dels oppleves at tydeliggjøring av oppgaver og mål til tider kan være uklart. Det er nærliggende å tro at dette har en sammenheng. Det stiller store krav til at leder skal ha oversikt og kjennskap til helheten i arbeidshverdagen til den enkelte. Jo mere kompliserte oppgavesammensetningen er desto viktigere er dette, og selvfølgelig mer krevende å lykkes med. Feil prioriteringer går på bekostning av organisasjonens måloppnåelse og manglende anerkjennelse kan gå både på bekostning av individuelle prestasjoner og manglende fremtidig initiativ fra den enkelte. Det å få utvikle seg faglig er også et gode som kommer av egen innsats, og dette oppleves i seg selv som en belønning. I forhold til egen karriereutvikling som en konsekvens av at man gjør det bra så oppleves dette som svært begrenset, man må «rive seg opp med rota og flytte» som en rådgiver sier for å få muligheten til å avansere internt i organisasjonen. Som nevnt i årsrapporten er det en utfordring å rekruttere og beholde godt kvalifisert arbeidskraft, manglende muligheter for karrieremessig avansement kan gjøre at dette kan bli særlig utfordrende i mere perifere deler av organisasjonen. Når det gjelder materielle belønninger som anerkjennelse for egen innsats er tilbakemeldingene mere splittet, både i forhold til hvor stor betydning det har for den enkelte, og hvorvidt denne formen for belønning er som forventet. Det at det er knyttet en del sterke meninger til hvorvidt lønnsevalueringer, beslutninger og utvikling oppleves som riktig og rettferdig kan ha bakgrunn i flere forhold (Dysvik og Kuvaas, 2016): Tvungen rangering, det vil si at noen må få svakere lønnsevaluering uavhengig av prestasjon, f.eks. på grunn av kostnadsrammer, unøyaktigheter i måling og det at det er en tendens til at nesten alle vurderer egen innsats høyere enn gjennomsnittet. Alle disse faktorene kan være en forklaring på at lønnsutvikling av noen kan oppleves som urettferdig. Jeg vil derfor påstå at det kan karakteriseres som et jobbkrev at det i gitte situasjoner kan oppleves en ubalanse i forventninger om anerkjennelse for egen innsats, i form av manglende positive tilbakemeldinger, muligheter for karriereutvikling eller lønnsutvikling. Et forslag til tiltak for å motvirke negative effekter av dette kan

vøre individuell kartlegging av forventninger, oppmerksomhet mot den enkeltes innsats og gi gode begrunnelser i de tilfeller hvor man kan forvente at den enkelte vil oppleve en slik ubalanse

Det at leder delegerer myndighet til å legge opp egen arbeidsdag og at rådgiver ikke føler seg for tett «overvåket» er opplevet som viktig. Samtidig er det viktig at leder oppleves som tilgjengelig. Tilgjengelighet bidrar til at ansatte føler at de bli sett, de kan få støtte i form av anerkjennelse og faglig støtte. Det som oppleves som kontroll og overvåkning forbindes gjerne med formaliserte møter hvor fokus er på resultater knyttet til objektive mål. Denne formaliserte oppfølgingen kan oppleves som negativt dersom det blir for hyppig. Oppfølging av prestasjoner og måloppnåelse kan ha to dimensjoner. Det som kalles for summative evalueringer innebærer parametere som sier noe om hva som er gjort, ofte målt i form av objektive størrelser. Jfr. tidligere sitat er det en av rådgiverne som opplever at han bare følges opp på måltall: *«Jeg får tilbakemelding i form av salgsrapport. Det er det som måles som meldes tilbake fra leder. Ut over det så får jeg hjelp hvis jeg spør.»* Formative vurderinger fokuserer på hva man gjør og hvordan man kan gjøre ting bedre (Dysvik og Kuvaas, 2016). Dette oppleves av flere når de sier at lederen har en høy grad av tilstedeværelse, gir innspill og faglig støtte i hverdagen. Ingen av intervjupersonene har oppgitt at objektive målsettinger er noe som motiverer, eller demotiverer. En forklaring kan være at objektive mål ikke på en god nok måte ikke oppleves å være knyttet opp mot de arbeidsoppgavene som gir indre motivasjon, tvert imot så er det indikasjoner på at for sterkt fokus på objektive mål isolert sett motvirker indre motivasjon som i tilfellene med kampanjer. En løsning kan være å i større grad benytte formative evalueringer og å forsterke fokuset på riktig atferd og personlig forbedring. Ved å knytte riktig atferd opp mot objektive målsettinger kan dette få objektive mål til å fremstå som mere relevant. Lykkes man med å gjøre de riktige tingene er det naturlig å tro at dette også vil ha en positiv effekt på objektive mål, i hvert fall på sikt. Dette må nødvendigvis også kreve en aktiv deltagelse av medarbeider i forhold til evaluering av egen innsats og forslag til forbedringer, noe som også kan ha en positiv effekt i forhold til selvledelse, noe jeg vil komme nærmere inn på senere i oppgaven.

Tilgjengelighet oppleves når leder er tilgjengelig ut over formaliserte evalueringsmøter oppleves som positivt av medarbeiderne, i motsetning oppleves formalisert kontroll på en helt annen måte, dersom man leverer som man skal slipper man dette i stor grad, dersom prestasjonene på noen områder ikke oppfattes som god nok så «må» man følges opp. Dette synes jeg er en viktig observasjon. Ved å ha fokus på å være tett på rådgiverne og dermed kunne oppnå økt innsikt i den enkelte rådgivers hverdag uten oppleves ikke dette som kontrollerende, tvert imot, tilgjengelighet oppfattes som positivt. Det at

den enkeltes innsats blir lagt merke til i hverdagen og effekten av at man føler at man får anerkjennelse der og da oppleves motiverende. Tilgjengelighet og tilstedeværelse kan være et godt alternativ og langt på vei erstatte kontroll. Det gir også rom for individuell støtte, både faglig og personlig. God kjennskap til den enkelte medfører også muligheten individuell tilpasning av oppfølging som for eksempel lederen som kjenner sin rådgiver godt nok til å kunne utfordre han til å gå utenfor egen komfortsone uten at det blir ubehagelig. Alle disse observasjonene støtter sentrale punkter i teorien om transformasjonsledelse og myndiggjørende ledelse. Fokus på det å fremstå som en rollemodell har også god effekt. Det å gå foran med et godt eksempel inspirerer til egeninnsats hos medarbeidere. Når leder oppleves å være tilstede skaper det også muligheter for å være bevisst nettopp rollen som forbilde og identifisere muligheter til å gå foran med et godt eksempel. Tydelighet og synlighet både i hverdagen i sammenhenger hvor banken representeres på andre arenaer enn arbeidsplassen oppleves som inspirerende. Der det oppleves at leder ikke fyller disse forventningene har det en negativ effekt på motivasjon. Det er tydelig at det knyttes noen forventninger til det lederrollen, og lederen må være bevisst og forsøke å innfri disse forventningene. Alle disse observasjonene støtter at elementer knyttet til lederatferd relatert til transformasjonsledelse og bemyndiggjørende ledelse har en positiv effekt på motivasjon og at bevissthet rundt dette kan bidra til en ledelse som bidrar til økt motivasjon og prestasjon. Det støtter også opp om at sosial støtte er en jobbressurs som kan bidra til å redusere konsekvenser av jobbkraav.

På spørsmål om hvordan den enkelte er bevisst egen motivering så er det ingen som oppgir at de er bevisst hvordan de motiverer seg selv. Samtidig oppgir alle rådgiverne at det første de tenke på som gir dem motivasjon er tilfredsstillelse og glede ved å gi kundene gode løsninger og gode opplevelser. Det er en bevissthet om hva som gir dem indre motivasjon i forhold til sine arbeidsoppgaver og dette er en forutsetning for selvledelse. Rådgiverne opplever også i stor grad at det tilrettelegges for autonomi, og at det å få ansvar krever at man tar ansvar for å oppnå det som forventes i forhold til prioriteringer og måloppnåelse. Ledere inspirerer ved å gå foran og være et forbilde noe som vektlegges særlig i transformasjonsledelse, men kollegaers atferd og prestasjoner inspirerer og motiveres også. Man vil gjerne prestere når man opplever at kollegaer presterer og det at man får støtte og hjelp fra sine kollegaer

4.3 Hva kan ledere og ansatte gjøre for å tilrettelegge for motivasjon og jobbengasjement som fremmer bankens målrealisering?

I dette kapittelet vil jeg først forsøke å redegjøre for hvilke funn som støtter opp om at ansattes bidrag i forhold til å fremme motivasjon og jobbengasjement i Sparebank 1 Nord-Norge har relevans for at banken skal realisere sine mål. Deretter vil jeg vil jeg redegjøre for disse funnene i lys av teori. Til sist vil jeg forsøke å sette dem i kontekst med funn i ovenstående kapitler og på den måten forsøke å svare på problemstillingen.

Det funnet som skiller seg ut forhold til ansattes bidrag til motivasjon som fremmer målrealisering er den støtte som man opplever å få fra sine kollegaer i hverdagen, og det faktum at kollegaer har en viktig funksjon som rollemodell for sine omgivelser.

En rådgiver sier «*Vi er et godt team. Jeg føler at vi alle får god støtte og god hjelp. Man føler seg veldig trygg. Egentlig både på kollegaer og de lederne vi har nært oss. Du har alle i ryggen, du får hjelp. Du blir heiet på. Det er ingenting negativt. Alle bidrar. Så er det det at vi er flink. Vi gjør det godt. Det gjør at det er mye å hente hos kollegaer. Vi er sammensatte, mange forskjellige. Vi er ikke like.*»

God støtte og god hjelp fra sine kollegaer. Det er et gjennomgående trekk hos alle rådgiverne som er intervjuet. At de opplever et det er et godt sosialt miljø, noe som selvfølgelig er viktig for trivsel.

En annen rådgiver sier: «*Kollegaer gjør at man har lyst til å levere. Fordi man føler at andre er så flink til det. Jeg føler at alle gjør og leverer. Det gjør at man har lyst til å gjøre det selv også.*»

Det at andre lykkes oppleves som inspirasjon til å prestere selv. Flere rådgivere nevner nettopp dette. At kollegaers suksess inspirerer dem. Når andre går foran med et godt eksempel så ønsker man å være med og bidra på lik linje. Også annen atferd motiverer til å gjøre en ekstra innsats, for eksempel det stille opp og være til hjelp når situasjonen tilsier det:

En rådgiver sier: «*Jeg kjenner litt på det at folk er så flink og hjelpe gjør også det at jeg har lyst til å si ja når folk spør.*»

Det er også forventet at det er en form for resiprositet i dette. Som en rådgiver sier: «*En tjeneste gjort er en tjeneste i retur stort sett. Det er enklere å få aksept og ja til andre ting når man spør.*»

Det kan også virke demotiverende dersom man ikke opplever at andre kollegaer bidrar så mye som forventet: *«Jeg tror det viktigste er at man føler at ting er rettferdig fordelt. At alle bidrar. At ikke noen sier ja hele tiden. At alle tar sin del. Det er nok noen som kan bidra på ting utenom jobben.»*

4.3.1 Selvledelse

Begrepet selvledelse kan som jeg har referert til tidligere defineres som *«den etisk bevisste innflytelsen hver enkelt øver på sine tanker, følelser og atferd for å styrke seg selv og sin samhandling med andre (Amundsen, 2019).»* Intervjupersonene ga ikke uttrykk for at de var bevisst den innflytelsen de hadde på egen og andres motivasjon. Samtidig opplever rådgiverne i stor grad indre motivasjon til sine arbeidsoppgaver, og de opplever at de mestrer sine arbeidsoppgaver godt på grunn av god tilrettelegging for kompetanseutvikling. Disse to faktorene er en forutsetning for selvledelse (Brochs-Haukedal, 2011). Samtidig anerkjenner de også sine kollegaers positive påvirkning på egen motivasjon og opplever at denne i stor grad er tilstede. Rådgiverne opplever i stor grad frihet/autonomi i forhold til å disponere og prioritere sin egen hverdag. Dette tilsier at det i utgangspunktet er gode muligheter for tilrettelegging av selvledelses fordi den ansatte allerede i dag må ta en betydelig del av ansvaret for egne prioriteringer som fremmer bankens resultatoppnåelse. Den rollen som rådgiverne i banken har vil nok ikke vær ha samme grad av autonomi som i for eksempel forsknings- eller tilsvarende kunnskapsarbeid. I og med at det skal leveres på en mengde kvantifiserbare og kvalifiserbare størrelse i tillegg til at rådgiverne må være tilgjengelig ovenfor sine kunder så begrenser handlingsrommet seg en del i så måte. Men dersom leder gjennom formative evalueringer og vurderinger legger til rette for en bevisstgjøring hos den ansattes som går på ansvar og påvirkningskraft på sine omgivelser, og samtidig forsøker å forsterke denne atferden med selv å være en god rollemodell så kan den delen av selvledelse som går på forholdet til sine omgivelser og motivasjon av sine kollegaer styrkes.

4.3.2 Oppsummering

I en hektisk hverdag med mange oppgaver, endringer teknologisk og organisatorisk samt kan det også være krevende å holde vite hvordan man skal prioritere for å nå ambisiøse mål.

Når ledere lykkes med å og foran med et godt eksempel, være tilstedeværende og gi støtte både sosialt og faglig så motiverer det medarbeiderne. Når kollegaer på samme måte opptrer som rollemodeller så medvirker også dette til motivasjon og et ønske om å prestere bedre. Det fremkommer også av

undersøkelsen at det ligger noen grunnleggende forventinger til hvordan både ledere og kollegaer skal opptre, og brudd på disse forventningene har en negativ effekt på motivasjon.

Med bakgrunn i de funnene jeg har gjort i denne oppgaven, hvor det fremkommer at ledere stort sett lykkes med å være et forbilde for sine ansatte og at de ansatte også har positive holdninger og sterk indre motivasjon knyttet til arbeidsoppgavene og bankens visjon og samfunnsengasjement mener jeg at et felles fokus mellom ledere og ansatte på selvledelsesteknikker, hvor ledere legger til rette for at ansatte setter seg egne personlige mål og bevisstgjøres hvordan man selv kan prioritere, evaluere og motivere til egen og andres innsats har potensiale for økt måloppnåelse.

Det fremkommer også at ledere i noen tilfeller ikke lykkes med å møte de ansattes til rolleforventninger. Økt bevissthet om hvordan man som leder kan utnytte situasjoner til å inspirere egne ansatte mener jeg også har potensiale for å øke bedriftens måloppnåelse.

5 Konklusjon

Denne undersøkelsen er utført på et relativt lite utvalg, seks personer, Hvorvidt de funnene jeg har gjort i denne oppgaven kan generaliseres til å gjelde organisasjonen som helhet er usikkert. Organisasjonen er stor med mange avdelinger og funksjoner, og jeg tror det kunne være fruktbart å utføre en undersøkelse på organisasjonsnivå for å kartlegge tilstedeværelsen av jobbressurser og jobbkrav, kanskje med utgangspunkt i disse funnene. Tilbakemeldingene fra intervjupersonene peker klart på noen faktorer som bidrar positivt til å fremme motivasjon i Sparebank 1 Nord-Norge. Dette er sterk indre motivasjon knyttet til arbeidet med kunder, høy grad av identifisering med bedriftens visjon og en opplevelse av at det legges godt til rette for utvikling av kompetanse. Fortsatt fokus på å underbygge og forsterke disse faktorene vil sannsynligvis bidra sterkt til prestasjoner som vil fremme bankens måloppnåelse. På ledernivå tyder tilbakemeldingene på at ledere som ser de ansatte og gir positive tilbakemeldinger i hverdagen, fordeler ansvar og viser tillit, og selv går foran med et godt eksempel lykkes med å motivere sine ansatte. Fokus på denne typen atferd i alle situasjoner vil sannsynligvis også bidra til økte prestasjoner. Jobben kan være krevende, men tilstedeværelsen av disse faktorene bidrar til å oppheve eller redusere de negative konsekvensene av såkalte jobb krav eller

«kostnader» ved utførelse av arbeidsoppgaver. I så måte opplever jeg at funnene i denne oppgaven støtter opp om JDR-modellen (Bakker og Demereouti), og teori om transformasjonsledelse (Bass, 1990) og myndiggjørende ledelse (Amundsen, 2019).

Ved bruk av selvledelse kan også ansatte utvikle økt bevissthet rundt egne prioriteringer og egenmotivasjon, samt fokus på atferd på som har en positiv påvirkning på sine omgivelser. Utgangspunktet er godt og forholdene ligger til rette for dette.

6 Bibliografi

- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet - Et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Bakker, A. B., Demereouti E. (2007). The Job demands-resources model. State of the art. *Journal of Managerial Psychology* 22 (3), ss. 309-328. Tilgjengelig fra <https://emeraldinsight.com>
- Bass, Bernhard M. (1990). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I: Martinsen, Ø.L (2009). *Perspektiver på ledelse* (3.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Brochs-Haukedal, W. (2011): Ledelse og kunnskapsarbeid: motivering av autonome medarbeidere. I: Einarsen, S. og Skogstad, A. red. *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (2.utg.), s. 65-87. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Buch, R. D. (2016). *Produktiv Motivasjon i Arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Cerasoli, C.P., Nicklin, J.M. og Ford, M.T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance. A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin* 140 (4), ss. 980-1008. Tilgjengelig fra: <https://psycnet.apa.org>
- Christian, M. G. (2011). Work engagement. A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology* 64 (1), ss. 89-136. Tilgjengelig fra: <https://onlinelibrary.wiley.com>
- Dysvik, A., Kuvaas, B. (2016): Og så, da? Konsekvenser av ulike typer motivasjon. I: Buch, R., Dysvik, A., Kuvaas, B. red: *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*, s.21-35. Oslo: Cappelen Damm
- Dysvik, A., Kuvaas, B. (2016): Prestasjonsledelse og motivasjon. I: Buch, R., Dysvik, A., Kuvaas, B. red: *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*, s.167-194. Oslo: Cappelen Damm
- Finans Norge (2017): De fleste bruker nettbank, også de eldre. Tilgjengelig fra: <https://www.finansnorge.no/aktuelt/sporreundersokelser/forbruker-og-finanstrender/forbruker--og-finanstrender-2017/de-fleste-bruker-nettbank--ogsa-de-eldste/>
- Finans Norge (2019). PSD2 eller betalingsdirektivet. Tilgjengelig fra: <https://www.finansnorge.no/tema/bank/psd2-eller-betalingstjenestedirektivet/>
- Hatch, M. J. (2001). *Organisasjonsteori - Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag.

- Jacobsem, D.I.(2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (3.utg.)* Oslo: Cappelen Damm
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement at work. *Academy of Management Journal* 33, ss. 692-724. Tilgjengelig fra: <https://jstor.org>
- Kaufman G., Kaufman K. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse (4.utg.)*. Bergen: Fagbokforlage Vigmostad & Bjørke AS.
- Kopperud, K.H., og Martinsen, Ø.L., (2016). Motiverende ledelse. I: Buch,R., Dysvik, A., Kuvaas, B. red: *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*, s. 138-167. Oslo: Cappelen Damm
- Lone, J.A., (2016). Motiverende jobbutforming: Jobbkarakteristikkmodellen og moderne jobbdesignteorier. I: Buch,R., Dysvik, A., Kuvaas, B. red: *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*, s. 35-63. Oslo: Cappelen Damm
- Saksvik, P.Ø. (2011): Å leve med omstillinger. I: Einarsen, S. og Skogstad, A. red. *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer (2.utg.)*, s. 199-220. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode (4.utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Seibert, S. E., Wang, G. og Courtright, S.H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations. A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology* 96, ss. 981-1003. Tilgjengelig fra <https://psycnet.apa.org>
- Sparebank 1 Nord-Norge. (2018). *Årsrapport 2017*. Tromsø: Sparebank 1 Nord Norge. Tilgjengelig fra: <https://www.sparebank1.no/nb/nord-norge/om-oss/investor/finansiell-info/rapporter-og-presentasjoner.html>

Vedlegg 1

Intervjuguide Masteroppgave

1. Hvordan opplever du motivasjon og engasjement knyttet til det arbeidet du utfører arbeidshverdag?
 - a. Kan du gi noen eksempler – positive og negative?
 - b. På hvilken måte føler du at jobben gir deg
 - i. Tilfredshet?
 - ii. Glede?
 - iii. Opplevd mening?
 - iv. At jobben har et innhold som du kan identifisere med verdier som er viktige for deg?
 - v. At jobben din medfører at du gjør noe godt for andre enn deg selv?
 - vi. Kan du gi eksempler – positive, negative?
2. Hvordan opplever du motivasjon og engasjement fra andre ting enn arbeidsoppgavene i seg selv?
 - a. Kan du gi noen eksempler – positive og negative?
 - b. På hvilken måte føler du at følgende faktorer bidrar til motivasjon:
 - i. Lønn, lønnsøkning, bonus?
 - ii. Andre materielle goder?
 - iii. Andre typer belønning?
 - iv. Opplevd straff, eller ulemper
 - v. Kan du gi eksempler – positive, negative?
3. Opplever du at du har tilstrekkelig kompetanse i forhold til å utføre jobben din, og hvordan påvirker dette din motivasjon og engasjement?
 - a. Kan du gi eksempler: positive, negative?
4. Hvordan opplever du at du har innflytelse på arbeidsplassen i forhold til:
 - a. Egen arbeidssituasjon?
 - b. Andre forhold i organisasjonen?
 - c. Kan du gi eksempler – positive, negative?
 - d. Hvordan påvirker egen innflytelse på din arbeidssituasjon motivasjon og engasjement?
5. Hvordan opplever du sammenheng mellom egen innsats og belønning?
 - a. Kan du gi eksempler – positive, negative?
 - b. Hvordan påvirker dette din motivasjon og engasjement?
6. Hvordan opplever du muligheten for variasjon på jobben?
 - a. Eksempler – positive, negative
 - b. Er variasjon på jobben viktig for deg?
 - c. På hvilken måte påvirker variasjon i hverdagen din motivasjon og engasjement?
7. Hvordan opplever du at du kan identifisere deg med jobben din?
 - a. Kan du gi eksempler – positive, negative?
 - b. Hvordan påvirker dette din motivasjon og engasjement?

8. Hvordan opplever du at jobben legger til rette for personlig vekst eller karriereutvikling?
 - a. Er dette viktig for deg?
 - b. Kan du gi eksempler – positive, negative?
 - c. Hvordan påvirker dette din motivasjon og engasjement?
9. Hvordan opplever du at du egen arbeidsmengde er?
 - a. Kan du gi eksempler – positive, negative?
 - b. Hvordan påvirker arbeidsmengden din motivasjon og engasjement?
10. Hvor komplisert vil du si jobben din er?
 - a. Kan du gi eksempler – positive, negative?
 - b. Hvordan påvirker grad av kompleksitet din motivasjon og engasjement?
11. Hvor mye informasjon opplever du at du må behandle i jobben din?
 - a. Kan du gi eksempler – positive, negative?
 - b. Hvordan påvirker graden av informasjonsbehandling din motivasjon og engasjement?
12. Opplever du at jobben din stiller store krav til problemløsning?
 - a. Kan du gi eksempler – positive, negative?
 - b. Hvordan opplever du at graden av problemløsning påvirker din motivasjon og engasjement?
13. Opplever du at jobben din har krevende kunder/klienter?
 - a. Kan du gi eksempler – positive, negative?
 - b. Hvordan opplever du at forholdet til dine kunder/klienter påvirker din motivasjon og engasjement?
14. Opplever du jobben din som fysisk krevende?
 - a. Kan du gi eksempler – positive, negative?
 - b. Hvordan opplever du at graden av fysisk belastning påvirker din motivasjon og engasjement?
15. Opplever du stress på jobben?
 - a. Hvis ja, i hvilke situasjoner?
 - b. Opplever du dette ofte?
 - c. Tenker du mye på jobberelaterte problemer når du har fri fra jobben?
 - d. Kan du gi eksempler – positive, negative?
 - e. Hvordan opplever du at graden av stress påvirker din motivasjon og engasjement?
16. Hvis du får tilbud om en annen jobb med tilsvarende betingelser, ville du tatt den?
 - a. Hvorfor/hvorfor ikke?
17. Hvordan opplever du støtte/tilbakemeldinger fra dine kollegaer?
 - a. Kan du gi eksempler – positive, negative?
 - b. Hvordan påvirker graden av støtte fra dine kollegaer din motivasjon og engasjement?
18. Hvordan opplever du at du får støtte fra din nærmeste leder?
 - a. Kan du gi eksempler – positive, negative?
 - b. Hvordan opplever du at graden av støtte fra din leder påvirker din motivasjon og engasjement?
19. Hvordan opplever du at din nærmeste leder bidrar til å tydeliggjøre hva som er dine oppgaver og mål?
 - a. Kan du gi eksempler – positive, negative?
 - b. Hvordan opplever du at tydeliggjøring av graden av tydeliggjøring av mål fra din nærmeste leder påvirker din motivasjon og engasjement?

20. Hvordan opplever du at din nærmeste leder delegerer myndighet og gir deg innflytelse over din egen arbeidssituasjon?
 - a. Kan du gi eksempler – positive, negative?
 - b. Hvordan opplever du at graden av delegering av myndighet påvirker din motivasjon og engasjement?
21. Hvordan opplever du at din nærmeste leder som helhet bidrar til å motivere og styrke ditt engasjement?
 - a. Kan du gi eksempler – positive, negative?
22. Hvordan opplever du at din nærmeste leder oppfordrer deg til å vise initiativ?
 - a. Kan du gi eksempler – positive, negative?
 - b. Hvordan opplever du at din nærmeste leders oppfordring til initiativ påvirker din motivasjon og engasjement?
23. Hvordan opplever du at din nærmeste leder lytter til og tar hensyn til innspill og initiativ du kommer med?
 - a. Kan du gi eksempler – positive, negative?
 - b. Hvordan påvirker din nærmeste leders evne til å lytte din motivasjon og engasjement?
24. Hvordan opplever du at din nærmeste leder kjenner til, fokuserer på og utnytter dine sterke sider?
 - a. Kan du gi eksempler – positive, negative?
 - b. Hvordan opplever du at din nærmeste leders fokus på din sterke sider påvirker din motivasjon og engasjement?
25. Hvordan opplever du at din nærmeste leder bidrar til at du utvikler egen læring og kompetanse?
 - a. Kan du gi eksempler – positive, negative?
 - b. Hvordan opplever du at nærmeste leders bidrag til at du utvikler egen læring og kompetanse påvirker din motivasjon og engasjement?
26. Hvordan opplever du at din nærmeste leder bidrar til at du presterer bedre?
 - a. Kan du gi eksempler – positive, negative?
27. Hvordan opplever du at din nærmeste leder opptrer som en rollemodell og hvordan påvirker dette din motivasjon og engasjement?
 - a. Kan du gi eksempler – positive, negative?
28. Hvordan opplever du at du motiverer deg selv i din arbeidssituasjon?
29. Hvordan opplever du at du bidrar til å motivere dine kollegaer?
30. Hvis du fikk bestemme, hva vil du ha mere av eller mindre av i forhold til din arbeidssituasjon eller i din relasjon til din nærmeste leder for å bedre egen motivasjon og engasjement?
 - a. Utdyp svaret så godt det lar seg gjøre.
31. Hvis du fikk bestemme, hva vil du ha mere eller mindre av i forhold til dine kollegaer for å bedre din motivasjon og engasjement på jobben?
 - a. Utdyp svaret så godt det lar seg gjøre.
32. Hva mener du at du selv kan gjøre eller utvikle for å bedre egen og andres motivasjon og engasjement for jobben?
 - a. Utdyp svaret så godt det lar seg gjøre.

Vedlegg 2

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Masteroppgave i ledelse”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvilke faktorer som forsterker og hemmer motivasjon i Sparebank 1 Nord-Norge. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med denne oppgaven er gjennom en kvalitativ undersøkelse (intervjuer) å forsøke å redegjøre for faktorer som forsterker og hemmer motivasjon i Sparebank 1 Nord-Norge.

Problemstillingen er: *«Hvordan opplever de ansatte jobbensgjement og motivasjon i Sparebank 1 Nord-Norge, og hva kan gjøres for å tilrettelegge for jobbensgjement som fremmer bankens målrealisering.»* Prosjektet er en masteroppgave.

Ansvarlig for prosjektet

UIT – Norges Arktiske Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er en av seks personer i organisasjonen som er tilfeldig utvalgt til å delta i denne undersøkelsen. Ledelse på regionalt og lokalt nivå i organisasjonen har samtykket til at det kan foretas intervju blant ansatte knyttet til dette prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

- «Hvis du velger å delta i prosjektet vil det foretas et intervju som er forventet å ha en varighet mellom en og en og en halv time. Intervjuet vil tas opp på bånd for å skape mest mulig ro i intervjusituasjonen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Tilgang til data innhentet i denne undersøkelsen vil kun innehas av student og veileder for prosjektet
- I etterkant av intervjuet vil lydopptaket transkriberes (skrives ned). Lydopptaket vil når det ikke er benyttet til analyse oppbevares innelåst i skap som hvor kun student har tilgang. På det transkriberte skjemaet vil det ikke fremkomme opplysninger som kan identifisere deg som intervjuobjekt. Utskrifter av transkriberte skjemaer vil på samme måte som lydopptak oppbevares innelåst.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste, adskilt fra øvrige data, elektroniske utgaver av transkriberte intervjuer vil bli lagret som krypterte dokumenter.

All informasjon om deg vil anonymiseres med det formål at det ikke skal være mulig å identifisere deg i masteroppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.05.2019. Alle personopplysninger knyttet til din deltakelse vil bli slettet ved avslutning av prosjektet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UIT – Norges Arktiske Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- UIT – Norges Arktiske Universitet ved Amanuensis *Hilde Nordahl-Pedersen*, telefon 770 58 107, e-post: hilde.nordahl-pedersen@uit.no.
- Student Frank-Halvar Solvang, telefon: 970 70 887, e-post: franksolvang@hotmail.com
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold, telefon 776 76 322/976 97 578, e-post: personvernombud@uit.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Frank-Halvar Solvang

Prosjektansvarlig

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «**Masteroppgave i ledelse**» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 31.05.2019.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)