



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT Norges Arktiske Universitet

## **Hva får ansatte til å bli?**

En casestudie om hvordan ansatte forklarer sitt ønske om å bli værende i en organisasjon

Ilona Potekhina

Masteroppgave i økonomi og administrasjon, siviløkonom, BED-3901F, Mai 2020



## Forord

Dette er min masteroppgave i økonomi og administrasjon ved UiT Norges arktiske universitet campus Alta som er en oppsummering av det jeg har lært gjennom studieår, og har som mål å vise at jeg kan benytte teori i praksis. Skrivningen av oppgaven begynte i januar 2020, men selve forberedelsene startet allerede sommer 2019.

Utgangspunktet for masteroppgaven er min interesse innenfor tema turnover og jobbtilfredshet på arbeidsplassen. Interessen for det som ligger bak ansattes ønske om å bli værende førte til valg av tema innenfor frivillig turnoverintensjon. Turnoverintensjon som et tema er basert på min personlige interesse og er relatert til min faglige bakgrunn.

I sommer 2019 tok jeg kontakt med Una Sadovic som jobber i Columbus Norge avdeling Oslo, og spurte om det var mulig å bruke organisasjonen som case for masteroppgaven.

Jeg er takknemlig for at forespørselen ble godkjent. Derfor vil jeg takke Una Sadovic som åpnet dørene for meg til Columbus.

Jeg vil takke informantene som hadde tid til å delta. Oppgaven hadde ikke eksistert uten deres innspill og nyttig informasjon som de delte med meg.

Jeg vil også takke min veileder, Trude Høgvold Olsen ved Handelshøgskolen ved UiT i Harstad, som var veldig hjelpsom hele veien gjennom oppgaveskrivningen. Jeg er veldig takknemlig for hennes konstruktive tilbakemeldinger og gode innspill.

Jeg ønsker til slutt å takke min familie og venner for motiverende ord og at de hadde tro på meg. Jeg vil takke min søster som brukte sin tid for å lese gjennom oppgaven og gi tilbakemeldinger, og selvfølgelig min kjæreste som holdt ut med meg.

Ilona Potekhina

Oslo 14.05.2020

## Sammendrag

Frivillig turnover er en kompleks prosess med mange konsekvenser som berører flere aktører. Denne oppgaven ser på frivillig turnover fra arbeidsgivers perspektiv og tar for seg «positiv» side av frivillig turnover, det vil si ønske om å bli værende i en organisasjon. Formålet med oppgaven er å svare på følgende problemstilling: «*Hvordan forklarer ansatte sitt ønske om å bli værende i en organisasjon?*».

Oppgaven er en casestudie av hvordan ansattes opplevelse av motivasjonsvariabler er knyttet til deres ønske om å bli værende i en organisasjon. Det teoretiske rammeverket er basert på en litteraturgjennomgang som bidrar til bedre forståelse av mulige årsaker til frivillig turnoverintensjon innenfor sosial dimensjon. Teorigjennomgangen oppsummeres med en konkretisering av fire forskningsspørsmål som hjelper å besvare problemstillingen. Det første spørsmålet tar for seg analyse av den avhengige variabelen – ønske om å bli værende, og ser på hvordan ansatte oppfatter sin tid i Columbus. De tre neste forskningsspørsmålene analyserer hvordan tre uavhengige motivasjonsvariabler er knyttet til ansattes ønske om å bli værende. De tre uavhengige variablene er autonome motivasjonsfaktorer, jobbtilfredshet og relasjoner til kollegaer, som også operasjonaliseres for mer detaljert analyse.

Datainnsamling er gjennomført ved hjelp av kvalitative intervjuer med 13 informanter fra Columbus Norge avdeling Oslo. Oppgavens kvalitative datainnsamling bidrar med informasjon som ikke var gjennomgått i teori. Dette oppnås ved å gi informantene mulighet til å snakke fritt og tenke gjennom før de svarer på spørsmål. Intervjuene hjalp å samle inn informasjon om hva som motiverer ansatte fra de ansatte selv.

Oppgavens funn hjelper å svare på oppgavens problemstilling og viser at ansattes ønske om å bli værende er knyttet til en sammenheng mellom flere motivasjonsvariabler. De tre uavhengige variablene som blir analysert og diskutert i forskningsspørsmålene, fremmet tre begrep som skiller seg ut mest: introduksjons- og opplæringsprogram, teamarbeid og sammenkomster. I analysen av de tre begrepene kommer det tydelig frem at tilhørighet er en viktig faktor som gjør at ansatte ønsker å bli værende i organisasjonen. Oppgavens funn viser at tilhørighet ikke bare er viktig under introduksjons- og opplæringsprogram, men også etter introduksjonsperioden. Opplevelse av tilhørighet kan, for eksempel, oppstå ved teamorganisering og sosiale sammenkomster. Funnene tyder på at ansatte ønsker å bli værende i en organisasjon som satser på kommunikasjon og samarbeid mellom ledelse og ansatte når det gjelder utviklingen av motivasjonsfaktorer.

Nøkkelord: frivillig turnover; autonom motivasjon; jobbtfredshet; relasjoner til kollegaer.

# Innhold

Forord.....	iii
Sammendrag.....	iv
Innhold .....	vi
1 Innledning.....	1
1.1 Aktualisering .....	1
1.2 Problemstilling og avgrensning.....	1
1.3 Oppbygning av oppgaven.....	4
2 Teori .....	5
2.1 Frivillig turnover .....	5
2.2 Konsekvenser av turnover .....	5
2.3 Årsaker til turnoverintensjon.....	6
2.3.1 Ledelse.....	6
2.3.2 Motivasjon: Selvbestemmelsesteori .....	7
2.3.3 Arbeidsmotivasjon i lys av teori om autonom motivasjon .....	9
2.3.4 Jobbtilfredshet (job satisfaction) .....	13
2.3.5 Relasjoner til kollegaer.....	14
2.3.6 Belønning: sosial tilnærming.....	15
2.4 Teorioppsummering .....	16
3 Metode.....	18
3.1 Forskningsdesign.....	18
3.2 Tilnærming til teori: Iterativ metode .....	20
3.3 Casebeskrivelse .....	21
3.4 Kvalitativ metode: intervju.....	22
3.4.1 Intervju: personlig og telefonintervju.....	23
3.5 Utvalg av informanter .....	24
3.6 Intervjugjennomføring.....	25
3.7 Analyse av innsamlet data .....	26
3.8 Etikk .....	27
3.9 Metodekritikk .....	28
4 Analyse og diskusjon.....	31
4.1 Hva tenker ansatte om å bli værende i organisasjonen?.....	31
4.2 Forklarer ansatte sitt ønske om å bli værende med autonome motivasjonsfaktorer? .....	32
4.2.1 Autonomi.....	33
4.2.2 Tilhørighet .....	34
4.2.3 Kompetanse .....	36

4.3	Forklarer ansattes sitt ønske om å bli værende med jobbtilfredshet?.....	38
4.3.1	Introduksjons- og opplæringsprogram.....	39
4.3.2	Stresshåndtering og uforutsigbare oppgaver .....	41
4.3.3	Tilbakemeldinger.....	42
4.4	Forklarer ansattes sitt ønske om å bli værende med relasjoner til kollegaer? .....	43
4.4.1	Forhold med kollegaer.....	43
4.4.2	Sosial tilnærming til belønning: sosialisering i og etter arbeidstiden.....	44
5	Oppsummerende diskusjon .....	47
6	Konklusjon .....	52
	Litteraturliste .....	54
	Vedlegg .....	61
	Vedlegg 1- Intervjuguide.....	62

## Oversikt over figurer:

Figur 1: Selvbestemmelsesteori .....	9
Figur 2: Autonom motivasjon .....	10

# 1 Innledning

## 1.1 Aktualisering

Turnover berører alle organisasjoner og betyr at ansatte forlater organisasjonen (Tett & Meyer, 1993). Bevegelse av medarbeidere i arbeidsmarkedet har interessert forskere i mange år (Abbasi & Hollman, 2000; Matthiesen & Wilberg, 2018). Det skilles mellom to typer turnover: ufrivillig og frivillig turnover. *Ufrivillig turnover* betyr at det er arbeidsgiveren som vil avslutte arbeidsforholdet med en ansatt (Parker & Gerbasi, 2016). *Frivillig turnover* er en prosess når arbeidstaker avslutter arbeidsforholdet etter eget ønske, som regel for å finne en annen jobb (Tett & Meyer, 1993; Regts & Molleman, 2013). Forskere skiller mellom flere årsaker, eller intensjoner, som fører til frivillig turnover. Frivillig turnoverintensjon kan skyldes at ansatte ikke er fornøyde med hvordan organisasjonen investerer i og/eller verdsetter deres kompetanse. Andre årsaker som ofte blir nevnt er manglende kommunikasjon, dårlig ledelse, dårlige lønnsforhold, og lav entusiasme i forhold til arbeidsoppgaver (Tett & Meyer, 1993; Chang, 1999; Abbasi & Hollman, 2000; Fevang, 2016). Det er frivillig turnover som kan være skadelig for en organisasjon, da arbeidsgiveren ofte ikke er forberedt på at en ansatt skal slutte, noe som kan svekke organisasjonens resultater og lønnsomhet. Det er derfor viktig å forstå grunnene bak turnover (Regts & Molleman, 2013). Derfor er det frivillig turnover som er fokus i denne oppgaven.

## 1.2 Problemstilling og avgrensning

Frivillig turnover, når den er relativt lav for organisasjonens størrelse, kan være positiv. Den kan hjelpe organisasjonen med å skaffe nye ansatte og hente inn ny kompetanse, tanker og ideer (Sullivan, 2015). Det er når organisasjonen starter å oppleve regelmessig og hyppig frivillig turnover, at det oppstår negativ effekt for organisasjonen, og rekrutterings- og opplæringskostnader øker. Denne effekten er spesielt synlig i små organisasjoner (Anderson, Meyer, Pencavel & Roberts, 1994). Når organisasjonen opplever hyppig frivillig turnover, er det gunstig for organisasjonens økonomi å sørge for varig ansettelsesforhold og opprettholdelse av ansattes ønske om å bli værende.

Det er ansattes ønske om å bli værende i en organisasjon, jeg vil fokusere på i denne oppgaven.



For å undersøke fenomenet ble det valgt en organisasjon fra konsulentbransjen – Columbus Global. Columbus Global er et konsulentselskap med mange ansatte over hele verden. Organisasjonen begrenses i denne oppgaven til en avdeling som ligger i Oslo. Videre i oppgaven omtales også Columbus Norge avdeling Oslo som Columbus.

For Columbus er det viktig å ha dyktige ansatte med bred kompetanse. Derfor ble det i organisasjonen opprettet en ny stilling innen employer branding som jobber med å tiltrekke nye og beholde eksisterende ansatte. Columbus satser på at ansatte skal være i organisasjonen lenge, slik at de blir godt kjent med alle kunder. Dette kan skape forhold bygget på tillit mellom ansatte og kunder.

Turnoverintensjon kan analyseres fra to vinklinger: Det kan ses på grunner til at ansatte slutter, eller på hvorfor ansatte blir værende i en organisasjon. Siden det er viktig for Columbus å beholde sine ansatte, bidrar dette til at det i denne oppgaven skal ses på den «positive» vinklingen, det vil si på ansattes ønske om å fortsette arbeidsforholdet. Columbus er opptatt av å tilby en trivelig arbeidsplass og er interessert i å finne ut mer om hva som kan gjøres for å beholde ansatte slik at de ikke slutter i organisasjonen etter kort tid. Stor interesse i sine ansatte gjør Columbus til en interessant og relevant case for å undersøke frivillig turnoverintensjon og ansattes ønske om å bli værende i organisasjonen.

Dette temaet er, som sagt i aktualiseringskapitlet, aktuelt for alle organisasjoner, og årsaker til frivillig turnover blant ansatte kan være interessante for både forskere og ledere (Regts & Molleman, 2013).

Grunnen til at en ansatt vil bli værende i en organisasjon har ofte sosial karakter. Sosiale dimensjoner som årsak til frivillig turnoverintensjon, diskuteres av blant annet Regts og Molleman (2013). De mener at det er få studier som ser på hvordan «social relationships» er knyttet til turnoverintensjon. Regts og Molleman (2013) sier at variablene som primært er knyttet til jobbtilfredshet, er sosiale forhold på arbeidsplassen med blant annet kollegaer. Det at ansatte er misfornøyde med sosiale forhold på arbeidsplassen kan derfor påvirke deres opplevelse av jobbtilfredshet. Dette berører frivillig turnover og kan derfor føre til ansattes ønske om å slutte i en organisasjon. Ifølge Regts og Molleman (2013), er sosial dimensjon en viktig faktor i ansattes frivillig turnover. Det er dette fenomenet oppgaven har som et formål å undersøke.

På den annen side, diskuterer Mueller og Price (1990) og Tschopp, Grote og Gerber (2014) økonomiske tilnærminger til turnoverintensjon i tillegg til sosiale. De mener at noen ansatte

baserer beslutningen om å avslutte arbeidsforholdet på økonomi. Tilfredsstillende lønnsnivå kan være subjektivt og situasjonsavhengig (Abbasi & Hollman, 2000). Siden lønn er en belønning for den utførte jobben, kan de ansatte oppleve lav lønn som urettferdig i forhold til jobben som ble gjort. De kan derfor føle at organisasjonen ikke setter pris på deres innsats. Hvis en ansatt ikke får lønn som oppleves rettferdig, kan vedkommende bestemme seg for å avslutte arbeidsforholdet (Abbasi & Hollman, 2000). I denne oppgaven ses det bort ifra hvordan økonomiske aspekter påvirker ønske om å bli værende i en organisasjon (Abbasi & Hollman, 2000). Oppgavens hovedfokus holdes utenfor økonomiske aspekter grunnet også oppgavens omfang og begrenset tids- og ressursbruk. Oppgaven fokuserer på det sosiale aspektet bak turnoverintensjon, og ser derfor på belønning med sosial, ikke-økonomisk tilnærming.

Jeg vil dermed analysere den sosiale dimensjonen som ligger bak ansattes ønske om å bli værende i organisasjonen. Siden jeg ser på hvorfor ansatte ønsker å bli og ikke på hvorfor de slutter, gjør det utfordrende å bruke begrepet turnoverintensjon i problemstillingen.

Problemstillingen for min masteroppgave er derfor som følger:

*«Hvordan forklarer ansattes sitt ønske om å bli værende i en organisasjon?»*

For å svare på problemstillingen er det viktig å velge noen teoretiske tilnærminger for å utdype kunnskap innenfor temaet. Derfor er det viktig å avgrense den teoretiske gjennomgangen for å kunne spisse søket av relevant forskningslitteratur. Avgrensningen vil hjelpe å begrunne valg av tema og holde den røde tråden i oppgaven.

Turnoverintensjon er et bredt tema som kan sees fra forskjellige teoretiske ståsteder.

Denne oppgaven avgrenser turnover til mikro-, organisasjonsperspektiv, og ser bort ifra makroperspektiv som ser på bevegelser i arbeidsmarkedet (Statistisk sentralbyrå [SSB], 2019).

Turnover har konsekvenser både for organisasjonen og for den enkelte ansatte. For oppgavens formål blir turnoverintensjon analysert fra arbeidsgivers perspektiv for å finne ut hva ledelse kan gjøre for å styrke ansattes ønske om å bli værende i organisasjonen (Arntsen, 2015). Den enkelte ansattes perspektiv i det som gjelder avslutning av arbeidsforholdet skal det ses bort ifra, som for eksempel ansattes beslutningstaking, jobbsøking og evaluering av ulike jobber (Hom, Griffetn & Sellaro, 1984). Oppgaven skal heller ikke se på differanser knyttet til ansattes alder, kjønn, sivilstatus eller personlige interesser fordi alle ansatte er likeverdige for organisasjonen.

### 1.3 Oppbygning av oppgaven

Masteroppgaven består av seks kapitler. Kapittel 1 er introduksjon til oppgaven hvor valget av tema, problemstilling og avgrensninger beskrives. Kapittel 2 presenterer oppgavens teoretiske rammeverk som danner utgangspunkt for problemstillingen. Kapittel 3 tar for seg metodevalget, beskriver oppgavens case og datainnsamlingsprosess. Kapittel 4 presenterer oppgavens funn, samt analyserer dem og drøfter dem opp mot teori. Kapittel 5 oppsummerer drøftingen for å svare på problemstillingen. Kapittel 6 er konklusjon.

## 2 Teori

Oppgaven fokuserer på sosial dimensjon av turnoverintensjon i lys av teori innenfor turnover og motivasjon, og undersøker hvordan ansattes ønske om å bli værende i en organisasjon er knyttet til de ulike faktorene.

### 2.1 Frivillig turnover

*Frivillig turnover* er, som tidligere sagt, en prosess når arbeidstaker avslutter arbeidsforholdet etter eget ønske, som regel for å finne en annen jobb som kan tilby bedre muligheter (Tett & Meyer, 1993; Regts & Molleman, 2013; Saeed, Waseem, Sikander & Rizwan, 2014; Matthiesen & Wilberg, 2018).

Ifølge Ahmad og Rainyee (2014), er nivået av turnoverintensjon i en organisasjon tett knyttet til ansattes jobbtilfredshet. Nivået av turnoverintensjon i organisasjonen viser, ifølge Ahmad og Rainyee (2014), hvor fornøyde eller misfornøyde medarbeidere er med sin arbeidsplass. Det vil si, når ansatte er fornøyde med jobben, reduseres turnoverintensjon, og viljen om å bli værende i organisasjonen øker. Når ansatte ikke opplever endringer eller forbedringer, fører dette til økt turnoverintensjon (Saeed et al., 2014; Ahmad & Rainyee, 2014).

### 2.2 Konsekvenser av turnover

Turnover berører organisasjoner av alle typer og størrelser, og er kostbart for bedriftens økonomi når verdifulle og dyktige ansatte slutter etter at de har fått opplæring og erfaring fra arbeidsgiveren (Abbasi & Hollman, 2000; Strandén, 2015; Fevang, 2016). Det å finne nye ansatte krever både menneskelige og finansielle ressurser, samt tid (Abbasi & Hollman, 2000; Fevang, 2016). Etter at en medarbeider forlater arbeidsplassen, må bedriften ofte starte en ny rekrutteringsprosess. Ledere må også legge innsats i opplæring av nyansatte (Nordhaug, 2002). Derfor er det mer gunstig for arbeidsgiveren å sørge for at ansatte vil bli værende i organisasjonen.

Turnover kan ikke ignoreres av organisasjonen. Konsekvensene av å se bort fra turnover kan være fall i antall kunder, reduksjon av produksjon, dårligere arbeidsmoral og umotiverende arbeidskultur på arbeidsplassen, som til slutt fører til enda høyere turnover (Abbasi & Hollman, 2000).

Abbasi og Hollman (2000) mener at det er høyest sannsynlighet for turnover blant de mest mobile ansatte som er de smarteste, yngste og mest effektive. Akkurat dette forklarer negative konsekvenser i produksjon og dårligere kvalitet av leverte tjenester og/eller produkter (Abbasi & Hollman, 2000).

### 2.3 Årsaker til turnoverintensjon

Intensjonen bak ønske om å slutte på et arbeidssted, eller turnoverintensjon, kan ha flere årsaker. Årsaker til turnover er ofte en kombinasjon av grunner som fører til ansattes ønske om å avslutte arbeidsforholdet (Abbasi & Hollman, 2000; Saeed et al., 2014; Ahmad & Rainyee, 2014). Alle grunnene har et felles utgangspunkt, som er at ansattes forventninger til arbeidsplassen ikke blir oppfylt og de begynner å se etter en bedre arbeidsplass (Kim, Song & Lee, 2016).

Denne oppgaven studerer en bestemt case som er en kunnskapsorganisasjon, et konsultentselskap. Det som vanligvis kjennetegner kunnskapsorganisasjoner, er kunnskap og ansatte. Det kan derfor forutsettes at noen av årsakene i denne oppgaven er mer relevante enn andre. For å beholde ansatte i en kunnskapsorganisasjon er det viktig å holde ansatte interesserte og motiverte i å utføre jobben (Grund, 2006). Dette bidrar til å presentere variablene som er knyttet til motivasjonsfaktorer i organisasjonen.

Videre i kapitlet presenteres årsaker til turnoverintensjon som er mer relevante for denne oppgaven ut ifra valget av case, problemstillingen og avgrensninger som ble satt.

#### 2.3.1 Ledelse

Ledelse er viktig for at organisasjonen skal fungere. I nordiske organisasjoner legger ledelsen mye mer vekt på deltakelse og demokrati enn på hierarki (Sund & Lines, 2014). Derfor er det mest vanlig at kommunikasjon skjer nedenfra opp (bottom-up) enn ovenfra ned (bottom-down). Ulemper ved «nedenfra opp»-type ledelse kan være mangel på styring og uklare oppgaver. Det er allikevel flere fordeler ved norsk lederstil. Denne typen lederstil fremmer nyskaping, læring og teambygging blant ansatte og ledere på arbeidsplassen (Sund & Lines, 2014).

Turnover kan skyldes dårlig kommunikasjon fra ledelsens side, mangel på utvikling, mål og langsiktige planer. Ledelsen kan være redd for en ukjent fremtid, og føle seg trygg og komfortabel med å ikke forandre noe i måten oppgavene løses. Dette kan oppleves som stagnering og føre til mangel på entusiasme blant de ansatte (Abbasi & Hollman, 2000). Ifølge Abbasi og Hollman (2000), skjer nedgangen av entusiasme når medarbeidere ikke er kjent med oppgavens formål. Det kan derfor oppleves at oppgavene er meningsløse.

Leder har sosial innflytelse, derfor er lederens oppgave å spre og tilgjengeliggjøre informasjon gjennom hele organisasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2003; Kvalshaugen & Breunig, 2009). Målene må, for eksempel, være forståelige og kunne kommuniseres til alle ansatte på en tydelig måte. Tydelig kommunikasjon med ansatte kan nås ved å skape kort avstand mellom lederen og de ansatte, eller ved å bygge team på jobb (Sjøvold, 2009).

Turnover kan reduseres ved å ha riktig og dyktig ledelsesarbeid i organisasjonen (Abbasi & Hollman, 2000). Organisasjonene som holder sine løfter og jobber for måloppnåelse, har lavere sannsynlighet for turnoverintensjon blant ansatte (Kim et al., 2016).

Abbasi og Hollman (2000) mener at det er nødvendig å tilrettelegge for tosidig kommunikasjon og dialog mellom alle i organisasjonen. Kaufmann og Kaufmann (2003) og Olafsen (2018) sier at det er viktig å ha motivasjonsfaktorer på arbeidsplassen, slik at ansatte også får mulighet til å motivere seg selv. Det er derfor viktig at ledelsen sikrer psykologisk sikkerhet på arbeidsplassen og er flink til å motivere hver enkelt ansatt slik at de selv blir motiverte, kreative og trives med å gjennomføre sine arbeidsoppgaver (Sund & Lines, 2014).

Psykologisk sikkerhet kan vises frem ved at leder er en rollemodell for sine medarbeidere ved å motivere dem til å gjøre en bra jobb, gi støtte og trygghet, men også være kritisk og kunne gi rettfærdige tilbakemeldinger. Organisasjonen kan oppnå konkurransefortrinn bare når ansatte er fysisk og mentalt friske. Samspill av høy arbeidsmotivasjon og bra ledelse kan i sin tur redusere sykefraværet og øke produktiviteten på arbeidsplassen (Olafsen, 2018).

### 2.3.2 Motivasjon: Selvbestemmelsesteori

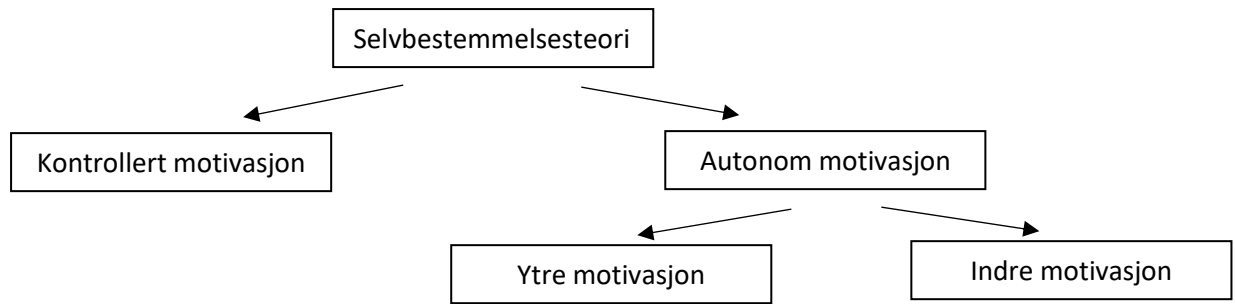
Begrepet motivasjon kommer fra det latinske ordet «movere» og betyr å bevege (Cofer & Petri, u.å.). Motivasjon er et vanskelig begrep som omfatter flere teoretiske definisjoner, og kan, for eksempel, forstås som det å ha lyst til eller være villig til å gjøre noe, å ha en intensjon til eller nødvendighet til å gjøre noe (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Begrepet

motivasjon kan beskrive årsaker til menneskes atferd og kan også bety en emosjonell tilstand (Hein, 2009). Ifølge Olafsen (2018) beskrives motivasjon som en type drivkraft som får mennesker til å handle.

Det skilles mellom ulike motivasjonsteorier, da det finnes flere tilnæringer til motivasjon på arbeidsplassen (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Siden denne oppgaven handler om ansatte og deres ønske om å bli værende i en organisasjon, skal teorien om motivasjon begrenses. Det skal ikke gjennomgå teorier om fysiologiske- eller trykghetsbehov, da disse handler om fysiske forhold på arbeidsplassen og ikke er relevante i forhold til oppgavens case. Derfor fokuserer denne oppgaven på kognitiv teori, som handler om motivasjon og hvordan mennesker evaluerer informasjon når de tar valg. Teorien studerer ulike kilder til motivasjon som, for eksempel, belønning, arbeidsengasjement og måloppnåelse. Kognitive motivasjonsteorier har en felles tilnærming om at mennesker styres av behov og tar rasjonelle og bevisste valg (Kaufmann & Kaufmann, 2003; Sander, 2019).

*Selvbestemmelsesteori* er en av flere kognitive teorier og er først beskrevet i 1985 av Richard Ryan og Edward Deci. Selvbestemmelsesteori har fått mye støtte og oppmerksomhet fra arbeidslivet, da ansatte er en av organisasjons viktigste ressurser. Teorien knytter motivasjon og arbeidsmiljø sammen, og er derfor relevant i forhold til oppgavens problemstilling. Teorien viser at mennesker drives av ulike typer motivasjon (Olafsen, 2018). Det skilles mellom autonom motivasjon og kontrollert motivasjon og mellom indre og ytre motivasjon (Ryan & Deci, 2000; Olafsen, 2018). Indre motivasjon handler om at ansatte jobber med det de er interessert i, får konstruktive tilbakemeldinger og føler seg verdsatt av lederen (Gausdal, 2000). Ekstern motivasjon handler om at ansatte jobber for å oppnå belønning og/eller for å unngå straff (Myklemyr, 2012).

Selvbestemmelsesteori er mest kjent for å skille mellom kontrollert og autonom motivasjon, da det er bredere kategorier, og indre og ytre motivasjon dekkes av begrepet autonom motivasjon (Deci & Ryan, 2000; Olafsen, 2018). Selvbestemmelsesteori er presentert nedenfor i figur 1.



**Figur 1** Selvbestemmelsesteori

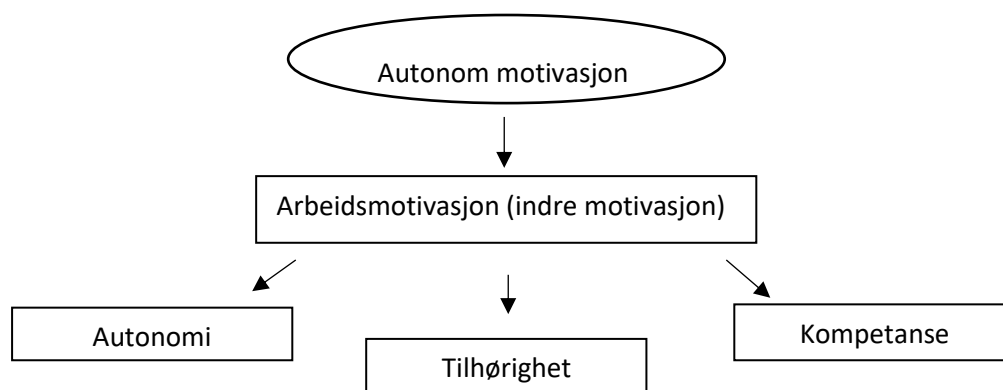
*Autonom motivasjon* er resultat av egne valg, vilje og følelser. Autonom motivasjon øker viljen til å utføre oppgaver. Kontrollert motivasjon er rutinebasert og er knyttet til aktiviteter som drives ut ifra press og kontroll. Oppgaver gjennomføres uten initiativ, og ansatte er ikke villige til å frivillig ta på seg tilleggsoppgaver. Ansatte trives ikke på jobb og har ikke glede av å utføre arbeidsoppgaver. Kontrollert motivasjon fører derfor til negative konsekvenser. Det er autonom motivasjon som belyser oppgavenes problemstilling, og teori om motivasjon avgrenses derfor til denne typen motivasjon (Myklemyr, 2012; Olafsen, 2018).

### 2.3.3 Arbeidsmotivasjon i lys av teori om autonom motivasjon

Når det gjelder arbeidsforhold brukes det ofte begrep arbeidsmotivasjon. *Arbeidsmotivasjon* skiller seg fra motivasjon generelt ved at den styrer arbeidsrelatert atferd (Sagberg, 2017). Arbeidsmotivasjon er en intern motivasjon som fører til at ansatte utfører arbeidsoppgaver frivillig (Olafsen, 2018; Utforsksinnet.no, 2019). Arbeidsmotivasjon er knyttet til jobbtilfredshet, relasjoner og kunnskapsdeling mellom kollegaer, og positiv arbeidsatferd. Når disse aspektene er på plass, øker dette, som tidligere nevnt, ansattes ønske om å bli værende i en organisasjon (Sund & Lines, 2014; Olafsen, 2018).

Arbeidsmotivasjon definerer tre faktorer som kjennetegner en arbeidsplass hvor ansatte opplever autonom arbeidsmotivasjon: autonomi, tilhørighet og kompetanse. Figur 2 nedenfor illustrerer autonom motivasjon.





**Figur 2** Autonom motivasjon

*Autonomi* handler om i hvor stor grad ansatte kan påvirke arbeidsdagen sin, og opplevelsen av at de kan gjøre oppgavene selv og bestemme hva de gjør. Det betyr at ansatte har mulighet til å ta selvstendige valg, vise initiativ og at ansatte forsøker å forstå andres synspunkter (Kaufmann & Kaufmann, 2003; Olafsen, 2018; Osnes, 2019). Autonom motivasjon gjør at ansatte er mer kreative, fleksible og positive. Autonomi betyr at man har valgfrihet for å gjennomføre arbeidsoppgaver (Myklemyr, 2012). Dette oppnås ved å gi ansatte rom for å ta initiativ og utføre ulike oppgaver som kan gi variasjon i arbeidshverdagen, samt vise selvstendighet ved gjennomføring av disse arbeidsoppgavene og ha ansvar for dem (Grant, Christiansen & Price, 2007; Olafsen, 2018).

Medarbeidere trenger menneskelige relasjoner på arbeidsplassen. Dette gir følelse av *tilhørighet* enten til en bestemt gruppe av medarbeidere eller til arbeidsplassen som helhet, samt ansatte utvikler relasjoner med kollegaer og presterer bedre på arbeidsplassen (Myklemyr, 2012). Når ansatte opplever tilhørighet til organisasjonen, kan dette bidra til høyere lojalitet til arbeidsgiveren og mer forutsigbar oppførsel på jobb. Nivået av tilhørighet øker når ansatte klarer å gjenspeile organisasjons mål og verdier i sine verdier. Ifølge Kim et al. (2016) kan medarbeidere være lite motivert og få lyst til å slutte hvis de ikke er enige med organisasjonens politikk og verdier.

Det finnes mange definisjoner av begrepet verdier. Jacobsen og Thorsvik (2007, s.125) skriver at verdier er «[...] prinsipper eller regler som mennesker forventes å følge». Hellevik (2002) sier at verdier er individuelt baserte oppfatninger av hva som er rett eller galt. Kaufmann og Kaufmann (2003, s.262) sier at verdier er «den atferden man ønsker av seg selv og andre». Denne definisjonen passer best til oppgavens formål, da den trekker frem viktigheten av at ansattes verdier matcher organisasjonens verdier.

Når de ansatte opplever at deres verdier er i samsvar med verdiene til organisasjonen, økes ansattes jobbtilfredshet og tilhørighet til organisasjon (Dean, 2008; Kim et al., 2016). Jo mer en ansatt opplever tilhørighet, jo mer sannsynlig er det at han eller hun vil være en del av teamet og støtte eller hjelpe sine kollegaer (Fuchs, 2012). Det er derfor viktig at ledelsen formidler organisasjonens visjon og verdier til hver enkelt ansatt (Abbasi & Hollman, 2000). Tilhørighet kan også bety at ansatte opplever tilknytning til andre ansatte og ledelse, får støtte og respekt fra kollegaer, viser interesse i andres oppgaver. Tilhørighet gir følelse av å være en viktig del av organisasjon (Osnes, 2019). Innenfor konsulentbransjen er det vanlig at ansatte føler tilhørighet til flere parter som er ulike ledere, kollegaer og kunder, men det er viktig at organisasjonen de er ansatt i, er en av dem. Følelse av tilhørighet til organisasjonen kan svekkes når det oppstår konflikter mellom ledelse og ansatte. Dette kan føre til at ansatte føler mer tilhørighet til kundene enn til organisasjonen de jobber i (Olsen & Sverdrup, 2016). Ifølge Lai (2011), kan ansattes tilhørighet til organisasjonen svekkes, når ansatte ikke ser at arbeidsoppgaver er fornuftige. Følelse av tilhørighet svekkes også når ansatte ikke får benyttet sin kompetanse på arbeidsplassen (Lai, 2011). Ifølge Olsen (2016), fører midlertidig ansettelse også til lav tilhørighet blant ansatte. Ansattes ønske om å bli værende i en organisasjon kan i tillegg bli svekket av andre sider av arbeidsforholdet, som ikke tilsvarer deres ønsker. Eksempel på dette kan være lengde av arbeidsdagen (betydelig overtid), reisevei til arbeidsplassen (vanskeligheter med å komme seg på jobb) og utviklingsmuligheter på arbeidsplassen (Allen, 2013; Stranden, 2015).

For å bidra til økt tilhørighet kan det gjennomføres fellesmøter for å finne konsensus om hva som passer best for ansatte, ledelsen og organisasjonen som helhet (Koren & Lindøe, 2018). Ifølge Lai (2011), øker en gjennomtenkt organisering av arbeidsoppgaver og benyttelse av ansattes kompetanse tilhørighet til organisasjonen. Lai (2011) skriver også at støttende og hjelpsomme kollegaer og ledelse bidrar til opplevelse av tilhørighet.

Lai (2013) presiserer viktigheten av ansattes *kompetanse*. Når ansatte ikke er kompetente, trives de ikke, de får lavere selvtillit og interesse til arbeidsoppgavene (Myklemyr, 2012). Kompetanse er ikke bare kunnskaper, men også personlige ferdigheter og holdninger, som hjelper å utføre arbeidsoppgaver. Ifølge Lai (2013, s.46) er kompetanse «samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål». Kompetanse kan også handle om at ansatte jobber med det de har utdanning til og/eller erfaring med. Ansatte får økt indre motivasjon på arbeidsplassen, «innsats og ytelse over tid» (Lai, 2013, s.54), hvis de har mulighet til å bruke sin kompetanse,

erfaring og kunnskap, hvis de føler at de tilhører et miljø og hvis de kan være selvstendige i å ta beslutninger (Lai, 2013; Olafsen, 2018; Koren & Lindøe, 2018).

Kompetanse handler ikke bare om at ledelsen ansetter de som har høy kompetanse, men også om videreutvikling og kompetanseheving til dem som allerede jobber i organisasjon (Nordhaug, 2002). Ifølge arbeidsmiljøloven har alle ansatte rett for «nødvendig opplæring», «faglig og personlig utvikling», å ha ansvar og selvbestemmelse (Arbeidsmiljøloven, 2005, §4-2). Ansatte trives når organisasjonen tilfredsstillter deres karrierebehov og gir dem mulighet til å utvikle seg på arbeidsplassen (Chang, 1999). Hvis ansatte ikke har nok kompetanse, bør organisasjonen tilby opplæring og veiledning, samt tilstrekkelig støtte fra lederen (Lai, 2013; Osnes, 2019). Læring kan i tillegg skje gjennom det å jobbe i team (Nordhaug, 2002). Lai (2013) mener at ledelse må ha fokus på kompetansemobilisering, som er en prosess når kompetanse er benyttet gjennom relevante oppgaver, som fører til måloppnåelse og ytelse. Ifølge Koren og Lindøe (2018), må organisasjonen være i stand til å gi alle ansatte mulighet til å utnytte deres erfaring og kunnskap. Når ansatte ikke får benyttet sin kompetanse, blir den ansatte inkompetent i løpet av få år. «God kompetansemobilisering er å gjøre medarbeidere kompetente [...]» og hente ansattes potensial (Lai, 2013, s.54). Ledelsen må derfor ikke bare sette fokus på hvor høy kompetanse ansatte kan oppnå, men også på at kompetansen er brukt på best mulig måte.

Når ansatte ikke er fornøyde med hvordan organisasjonen investerer i dem, kan det oppstå problemer med at ansatte vil forlate organisasjonen, det vil si økt turnoverintensjon. Chang (1999) mener at manglende tilbud av opplæring, kurs eller andre kompetansehevende tiltak kan oppleves av ansatte som et tegn på at ledelsen ikke er interessert i å bli kjent med dem eller utvikle deres kompetanse for å nå organisasjonens mål.

Sund og Lines (2014) mener at medarbeidere bør føle seg frie til å komme med egne innspill når det er mulig. I tillegg presiseres det at ikke alle feil på arbeidsplassen bør straffes, fordi man lærer mye av å gjøre feil. Det å ta feil og lære av det bidrar til medarbeiders læring og utvikling (Sund & Lines, 2014). Kommunikasjon og dialog er derfor nødvendig for bedre læring (Jacobsen & Thorsvik, 2007; Lusch & Vargo, 2014). Som nevnt tidligere i teorikapitlet, kan alt dette oppnås når ledere sikrer psykologisk sikkerhet i organisasjonen.

Når lederen fremmer indre motivasjon, det vil si autonomi, tilhørighet og kompetanse, blant ansatte, motiveres ansatte til utføre sine arbeidsoppgaver (Myklemyr, 2012; Olafsen, 2018;

Osnes, 2019). Gausdal (2000) skriver at ifølge Deci og Ryan er disse faktorene grunnleggende på arbeidsplassen.

Det er viktig å sørge for at organisasjon har et optimalt nivå av motivasjon. Ulike typer motivasjon har ulike betydninger for arbeidslivet. Autonom motivasjon har positiv effekt på arbeidssituasjon, som fører til reduksjon av turnover, samt til ansattes ønske om å bli værende i organisasjonen. For å fremme autonom motivasjon, bør organisasjonen fokusere på indre motivasjon, det vil si autonomi, tilhørighet og kompetanse (Olafsen, 2018).

#### 2.3.4 Jobbtilfredshet (job satisfaction)

Tilfredshetsrelasjoner er en av de motivasjonsfaktorene som bidrar til å beholde ansatte i organisasjonen (Tett & Meyer, 1993). Kaufmann og Kaufmann (2003, s.28) skriver at med *jobbtilfredshet* forstås det «[...] forskjellen mellom mengde av belønning en mener en bør ha, og det en faktisk får».

Jobbtilfredshet hos ansatte dannes fra de første dagene de starter i en organisasjon. De første månedene på arbeidsplassen danner nyansatte meninger om arbeidsplassen, organisasjonens mål og verdier. Ifølge Bauer, Erdogan og Taylor (2012), spiller førsteinntrykk en viktig rolle i hvordan nyansatte oppfatter arbeidsplassen, stillingen, arbeidsoppgavene og hva som forventes av dem, samt danner relasjoner med kollegaer. De første månedene i organisasjonen kan påvirke om den ansatte kommer til å trives og lykkes i jobben sin, og om det blir lett for den ansatte å bli en del av kollektivet. Derfor er det viktig med introduksjons- og opplæringsperiode som tilbyr nyansatte et godt gjennomtenkt opplæringsprogram, eller onboarding (Bauer et al., 2012; Bauer, 2013).

Jobbtilfredshet kan økes når ledere hjelper ansatte med å kjenne seg igjen i organisasjonens verdier, da dette kan bidra til mer meningsfulle arbeidsoppgaver (Myklemyr, 2012; Allen, 2013; Olafsen, 2018; Osnes, 2019). Kaufmann og Kaufmann (2003) mener at når ansatte er engasjert i det de jobber med, forsterker det deres forhold til organisasjonen og øker ønske om å bli værende lengre. Som et eksempel, kan involvering av ansatte i møter som omhandler organisasjonens fremtid, øke engasjement og jobbtilfredshet blant ansatte. I tillegg kan samarbeidet mellom ansatte og ledelsen gi et bredere bilde av organisasjonen. Dette skjer fordi deling av ulike meninger, gir mulighet til å finne den beste løsningen (Koren & Lindøe, 2018). Ansattes jobbtilfredshet øker når de har interesse og lidenskap for det de jobber med,

og når de har autonomi i måten de utfører arbeidsoppgaver (Kaufmann & Kaufmann, 2003; Sund & Lines, 2014; Olafsen, 2018). For eksempel, kan organisasjonen satse på å motivere ansatte til å jobbe mot god kvalitet av produkter og tjenester. Dette øker, ifølge Koren og Lindøe (2018), jobbtilfredshet, da de mener ansatte føler seg bedre når de tilbyr tjenester som tilsvarer klientkrav.

Ifølge Koren og Lindøe (2018), har norsk arbeidsliv blitt mer krevende enn for noen år siden. Dette skyldes økt konkurranse blant organisasjoner hvor det stilles høyere krav til produksjon av varer og tjenester. Dette fører til at ansatte tilbringer mer tid på jobb, og er mer utsatt for stress på grunn av økende antall daglige oppgaver. Alt dette kan føre til utbrenthet og økende jobbfravær, som i sin tur kan føre til flere feil, økte kostnader, redusert jobbtilfredshet og redusert ønske om å bli værende i en organisasjon, det vil si økt turnoverintensjon (Koren & Lindøe, 2018).

For å øke jobbtilfredshet og øke ansattes ønske om å bli værende, er det viktig med samarbeid. For å samarbeide er det avgjørende at ansatte og ledelsen forstår hverandre og hverandres synspunkter (Olafsen, 2018). Ledere bør være flinke til å be om og gi konstruktive tilbakemeldinger, da dette kan bidra til ansattes forståelse av hvordan lederen vurderer deres innsats (Grant et al., 2007; Stranden, 2015). Dårlig kommunikasjon og mangel på tilbakemeldinger mellom ansatte og ledere, og blant ansatte seg imellom, kan føre til feilaktige fiendebilder av hverandre. Dette kan føre til lojalitetsfall blant ansatte, noe som reduserer deres ønske om å bli en del av organisasjonen, og er dermed skadelig for organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2003; Koren & Lindøe, 2018).

### 2.3.5 Relasjoner til kollegaer

Sosialisering på arbeidsplassen handler om relasjoner mellom ansatte og det å være akseptert i kollektivet, samt det å få hjelp, ha tillit og støtte fra kollegaer (Grant et al., 2007). Relasjoner til kollegaer oppstår via sosialisering med andre ansatte. Begrepet er derfor tett knyttet til turnover (Grant et al., 2007; Stranden, 2015).

Saeed et al. (2014) og Grant et al. (2007) mener at ledelse må sørge for vennlige og hyggelige relasjoner blant ansatte, redusere konkurranse mellom ansatte, og skape støtte og tillit. En mulig måte å skape bedre relasjoner i arbeidskollektivet på er *å jobbe i team* innenfor organisasjonen. Team er en sammensatt gruppe av mennesker som jobber sammen for å

oppnå felles mål ved å benytte kompetanse og kunnskap til alle ansatte som tilhører teamet (Nordhaug, 2002; Kaufmann & Kaufmann, 2003). Team knytter ansatte sammen, øker følelse av jobbtilfredshet i organisasjonen, og reduserer dermed turnoverintensjon blant ansatte.

Ikke alle grupper av mennesker kan fungere som et team i organisasjonen. Kaufmann og Kaufmann (2003) i sitt arbeid mener at når lederen fokuserer på teambuilding på arbeidsplassen, maksimerer dette fordeler som et team kan gi. Det å danne velfungerende team er en vanskelig og krevende oppgave. Vellykket teambygging karakteriseres med at ansatte får team-følelse. Team-følelse, kjennetegnes av ansattes opplevelse av tilhørighet, entusiasme og engasjement (Nordhaug, 2002; Kaufmann & Kaufmann, 2003). Team-følelse kan noen ganger hjelpe ansatte med å sette bedre mål for å gjennomføre oppgaver mer effektivt og med bedre kvalitet (Grant et al., 2007). Klare mål kan, som tidligere sagt, øke ansattes engasjement i oppgaveløsningen, som i sin tur øker jobbtilfredshet. Høy grad av jobbtilfredshet bidrar dermed til ansattes ønske om å bli værende i organisasjonen.

### 2.3.6 Belønning: sosial tilnærming

*Belønning* er en viktig del av arbeidslivet og brukes som motivasjonsfaktor i organisasjoner. De ansatte må vite at organisasjonen verdsetter deres innsats (Olafsen, 2018).

Jobbtilfredshet på arbeidsplassen er også knyttet til belønning (Olafsen, 2018). Belønning ses ofte som «[...] materiale midler i form av penger eller andre goder som medarbeidere mottar som motytelse for sin arbeidsinnsats» (Nordhaug, 2002, s.23). Fokus på kun økonomisk belønning, kan samtidig føre til negative konsekvenser på arbeidsplassen, som svekking av arbeidsmotivasjon og ansattes psykiske helse. Økt lønn kan også tolkes som en forventning om at ansatte må jobbe mer og utføre flere oppgaver, og kan føre til utbrenthet blant ansatte (Nordhaug, 2002; Myklemyr, 2012). Tankegangen om at belønning kun handler om penger er derfor ikke helt riktig (Myklemyr, 2012). Ansatte satser ikke lenger bare på økonomisk belønning, men de forventer å få noe mer, altså en eller annen type ikke-økonomisk, sosial belønning i form av, for eksempel, middager eller turer med kollegaer (Olafsen, 2018). Ledere må derfor tenke annerledes og utvikle andre motivasjonsfaktorer hos medarbeidere (Nordhaug, 2002; Myklemyr, 2012). Andre typer belønninger kan være kollektive aktiviteter eller resultater, positive tilbakemeldinger samt ros og oppmuntring, vekst i karrierestigen, arbeidsprestasjoner og tilleggsgoder. Tilleggsgoder kan, for eksempel, fremstå som utdanningspermisjon med lønn, plass i barnehage for dem som har barn, dekning av

telefonregninger, subsidierte kantine og treningsområder (Nordhaug, 2002). Organisasjoner kan i tillegg tilby ulike kurs og sosiale aktiviteter som kan øke ansattes engasjement og lojalitet til organisasjonen (Abbasi & Hollman, 2000; Koren & Lindøe, 2018).

Sosial belønning er en av motivasjonsfaktorene i organisasjonen, som øker ansattes lojalitet til arbeidsgiveren og deres ønske om å bli værende i organisasjonen (Nordhaug, 2002). Sosial belønning er også i stor grad avhengig av hvor bra forholdet mellom ansatte er og hvor bra team det er satt opp i organisasjonen (Grant et al., 2007).

## 2.4 Teorioppsummering

Teorigjennomgangen ovenfor presenterer noen av mange mulige årsaker som ligger bak frivillig turnover, og viser motivasjonsfaktorer som ligger bak ansattes ønske om å bli værende. Disse er viktige for kunnskapsorganisasjoner som oppgavens case er, da de bidrar til ansattes kreativitet på arbeidsplassen. Ledelse kan jobbe med forbedring og utvikling av disse motivasjonsfaktorene for å få ansatte til å bli værende. Dette teoretiske rammeverket danner utgangspunktet for videre drøfting og analyse av oppgavens case.

Oppgavens problemstilling «*Hvordan forklarer ansatte sitt ønske om å bli værende i en organisasjon?*» fokuserer på ansattes opplevelse av sammenhengen mellom avhengige og uavhengige variabler, hvor den avhengige variabelen er ønske om å bli værende.

Når det gjelder de uavhengige variablene, hjalp teorigjennomgangen etter flere vurderinger med å danne en oversikt over mulige variabler. De tre uavhengige variablene er autonome motivasjonsfaktorer, jobbtilfredshet og relasjoner til kollegaer som er knyttet til «ønske om å bli værende».

Sammenhengen mellom den avhengige og de uavhengige variablene som kom frem i teorigjennomgangen, danner et utgangspunkt for oppgavens forskningsspørsmål som brukes for å besvare problemstillingen.

Basert på drøftingen av teori ble problemstillingen konkretisert med fire forskningsspørsmål:

1. *Hva tenker ansatte om å bli værende i organisasjonen?*
2. *Forklarer ansatte sitt ønske om å bli værende med autonome motivasjonsfaktorer?*
3. *Forklarer ansattes sitt ønske om å bli værende med jobbtilfredshet?*
4. *Forklarer ansattes sitt ønske om å bli værende med relasjoner til kollegaer?*

Med utgangspunkt i teorijennomgangen og kvalitativ datainnsamling blir variablene analysert videre i oppgaven for å besvare problemstillingen.



## 3 Metode

I dette kapitlet presenteres oppgavens case og forskningsmetode. Her kommer beskrivelse av og refleksjoner rundt metodevalget.

### 3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er en måte å samle data inn på og videre analysere den (Bryman & Bell, 2015). Valget av forskningsdesign reflekterer beslutninger som blir tatt av en forsker (Bryman & Bell, 2015). Det skilles vanligvis mellom kausal sammenheng og deskriptiv design.

*Kausal sammenheng* er et forklarende design som omhandler årsakssammenhenger (Bryman & Bell, 2015). Kausal sammenheng kan forklare et fenomen i lys av, for eksempel, personlige egenskaper eller en bestemt organisasjon. Ifølge Bryman og Bell (2015), er det vanlig å bruke avhengige og uavhengige variabler for å undersøke en kausal sammenheng. Kausal sammenheng som metode gir bedre resultat når variablene analyseres på flere tidspunkter for å se på hvordan de utvikler seg over tid.

*Deskriptiv design* gir en detaljert beskrivelse av et objekt og ser på hvordan dette objektet forholder seg til andre objekter på ett eller flere tidspunkter over tid (Bryman & Bell, 2015).

Opgavens problemstilling om hvordan ansatte forklarer sitt ønske om å bli værende i en organisasjon, antyder kausal sammenheng og skiller mellom en avhengig og uavhengige variabler. På den annen side, foregår oppgavens datainnsamling innen et kort tidsrom, og oppgaven har ikke som et formål å identifisere årsakssammenhengen mellom variablene, men heller fokusere på beskrivelse av ansattes opplevelse av den kausale sammenhengen.

Besvarelse av oppgavens problemstilling er bygget som *en casestudie*. Casestudie er et design som har kun ett fenomen i fokus for å undersøke (Bryman & Bell, 2015). Thagaard (2013) sier at casestudie er en undersøkelse av «en eller få enheter», som også kalles for case. Målet med casestudie-undersøkelse er å få mer data som kan gi mer forståelse av et konkret objekt (Bryman & Bell, 2015). Ifølge Bryman og Bell (2015), bør casestudie velges hvis forsker vil lære mer om fenomenet som skal studeres. Målet med casestudie er å presentere og studere casen i en vanlig hverdagssituasjon.

Opgavens case er organisasjon Columbus Norge avdeling Oslo med sine ansatte. Denne oppgaven undersøker hvordan ansattes opplevelse av motivasjonsvariabler er knyttet til deres

ønske om å bli værende i organisasjonen. Derfor er det viktig å gå i dybde for å finne ut mer om ansattes erfaringer og meninger, og se på deres opplevelse av sammenhengen mellom ønske om å bli værende i organisasjonen og autonome motivasjonsfaktorer, jobbtilfredshet og relasjoner til kollegaer.

Fordelen med casestudie er at forsker kan velge hvilken metode som benyttes i datainnsamlingen – kvalitativ, kvantitativ eller en kombinasjon av de to metodene (Bryman & Bell, 2015).

For å analysere temaer som handler om turnoverintensjon, benyttes det vanligvis *kvantitativ metode*. Kvantitativ metode er basert på undersøkelse av store antall enheter. Metoden ser på samfunnet utvendig og studerer, som regel, årsakssammenhenger mellom de ulike variablene (Bryman & Bell, 2015).

*Kvalitativ metode* er en forskningsmetode der innsamlingen av data foregår i form av tekst, og hovedfokuset er på hvordan man oppfatter fenomener rundt seg og relasjoner mellom dem (Hoffmann, 2013; Grønmo, 2020). Metoden har ikke hovedfokus på årsakssammenheng, men helst på opplevelse av denne sammenhengen (Hoffmann, 2013).

I denne oppgaven benyttes det kvalitativ metode, da oppgavens problemstilling handler om ansattes opplevelse av motivasjonsvariablene knyttet til deres ønske om å bli værende i organisasjonen. Det er viktig at kvalitativ metode gir mulighet til å undersøke de tre uavhengige motivasjonsvariablene bak turnover (autonome motivasjonsfaktorer, jobbtilfredshet og relasjoner til kollegaer) i dybde, og gjør det mulig å samle inn informasjon om ansattes opplevelser og meninger rundt disse variablene. Kvalitativ metode er derfor nyttig for å besvare oppgavens problemstilling, og kan bidra til en dyp og helhetlig forståelse av Columbus sin situasjon ved å foreta en detaljert bearbeidelse av casen (Bryman & Bell, 2015).

Det kunne også vært nyttig å benytte *en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode* for å finne årsakssammenheng mellom variablene i oppgavens case. Kvalitativ metode kan i dette tilfellet brukes for å finne variabler som er knyttet til ansattes ønske om å bli værende i organisasjonen. Disse variablene kan deretter brukes som et utgangspunkt for kvantitativ forskning for å finne mulige årsakssammenhenger mellom dem. Denne oppgaven kan dermed brukes som et utgangspunkt for videre forskning i slike studier.

En slik kombinasjon av metodene benyttes allikevel ikke i denne oppgaven, da den ikke er hensiktsmessig i forhold til oppgavens omfang og begrensninger på tid og ressurser. Datainnsamling i oppgavens case er derfor begrenset til kvalitativ metode, noe som bidrar til gjennomføring av en utdypende og detaljert analyse av oppgavens variabler. Ved å benytte meg av kvalitativ metode, får jeg mulighet til å undersøke ansattes egne meninger om motivasjonsvariabler og se på hvordan disse er knyttet til deres ønske om å bli værende i organisasjonen.

### 3.2 Tilnærming til teori: Iterativ metode

Tilnærming til teori deles ofte på deduktiv og induktiv metode.

*Deduktiv metode* er den mest vanlige metoden som benyttes for å undersøke forhold mellom teori og empiri (Bryman & Bell, 2015). Metoden baseres på teoretiske hypoteser og støttes av empiri i forskningsprosessen, eller som Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010, s. 51) beskriver det: «Generelle påstander (hypoteser) testes ved hjelp av empiriske data». Det vil si at empiri benyttes for å bekrefte eller avkrefte antagelser som kommer fra teorigjennomgangen (Thagaard, 2013,).

*Induktiv metode* benyttes av forskere når det de har funnet kan brukes som teoretisk utgangspunkt for andre forskere. De nye funnene kan, med andre ord, utdype eller supplere eksisterende teori (Bryman & Bell, 2015). Johannessen et al. (2010) mener at utgangspunktet for en induktiv forskningsprosess er empiri som deretter danner ny teori.

I tillegg til deduktiv og induktiv metode definerer Bryman og Bell (2015) en tredje metode, *iterativ metode*, som er en miks av induktiv og deduktiv metode. Når det gjelder oppgavens case, er det iterativ tilnærming som benyttes i besvarelse av oppgavens problemstilling. Ved valg av denne metoden kan det jobbes med både teori og empiri samtidig. Denne kombinasjonen av metoder gir mulighet for å gå frem og tilbake mellom teori og empiri, noe som hjelper å justere og forbedre problemstillingen underveis i arbeidsprosessen. Hvis teorigjennomgangen brukt i forskningsprosessen ikke finner refleksjoner i empiri som blir samlet inn, kan det vurderes å beholde teorien eller finne andre teoritilnærminger (Bryman & Bell, 2015). Iterativ metode gir mulighet til å benytte både kvalitativ og kvantitativ metode.

### 3.3 Casebeskrivelse

Oppgavens problemstilling handler om Columbus Norge avdeling Oslo og hvordan de kan beholde sine ansatte. Det presenteres derfor litt informasjon om organisasjonen for å danne kontekst for casen.

Columbus Global er et IT-konsulentfirma, som ble dannet i Danmark i 1990, som tilbyr andre organisasjoner tjenester innenfor utvikling av digitale ferdigheter. Columbus Global jobber med digital utvikling av organisasjoner, digitale forretningsløsninger og applikasjonsforvaltninger, e-handel og andre ulike digitale tjenester (Columbusglobal.com, 2020).

Det er over 2000 ansatte som jobber for Columbus Global i hele verden. Columbus Norge har seks lokasjoner med 165 ansatte. Avdeling Oslo som oppgavens case handler om, har 63 ansatte fordelt på fem avdelinger: Dynamics, M3, Care, Commerce og Administration (Columbusglobal.com, 2020).

Dynamics og M3 jobber med implementering av systemer. Care jobber med å ta seg av kundene etter at de har gått live. Dette betyr i praksis at kunder får nødvendig støtte for å sørge for at kundene er fornøyde med oppgraderinger og endringer som Columbus leverer. Commerce jobber med e-handel for Columbus sine kunder, slik at kundene kan gjennomføre salg på nettet. Administrasjonsavdelingen inkluderer marketing og employer branding.

Noen av avdelingene i Columbus deler sine formelle ledere med andre avdelinger i Norge. Dette fører til at noen av ansatte i avdeling Oslo ikke har sin formelle leder på kontoret og har dermed mindre kontakt med han eller hun. Derfor har disse ansatte, som regel, en stedlig leder i Oslo i tillegg til sin formelle leder i, for eksempel, Bergen. Stedlig leder er da ansattes nærmeste leder for kontakt i det daglige arbeidet.

Columbus har fokus på sine ansatte og tilbyr blant annet diverse teambuilding-arrangementer og utviklingsmuligheter. Columbus har en del sosiale sammenkomster der alle ansatte kan delta, som, for eksempel, «Kick-off»-fest på starten av året og en sommerfest for alle ansatte fra avdeling Oslo. Alle avdelinger har i tillegg egne sammenkomster. Columbus har også en gruppe frivillige kollegaer «Columbus together» som organiserer sosiale sammenkomster og bidrar til å skape teamrelasjoner i og utenom arbeidstiden.

Når det gjelder arbeidsdagen, jobber ansatte med ulike oppdrag og prosjekter. Dette krever at flere av de ansatte jobber både i team og selvstendig. Det er i tillegg noen ansatte som kun jobber selvstendig og har sin arbeidsplass utenfor Columbus sitt kontor, hos kundene.

Columbus opprettet i 2019 en ny stilling innen employer branding som skal løfte dette feltet i organisasjonen og bidra til at Columbus fremstår som en attraktiv arbeidsgiver. Grunnen til at stillingen ble opprettet var at Columbus Global sin avdeling i Sverige hadde en tilsvarende stilling i mange år, og erfaringen var at den medførte mange fordeler for organisasjonen.

### 3.4 Kvalitativ metode: intervju

Ifølge Bryman og Bell (2015), kan kvalitativ casestudie få mer beskrivende informasjon om erfaringer og meninger, når det benyttes intervju for datainnsamlingen. Målet med intervju er å få utfyllende svar fra informanten, den som blir intervjuet. Det finnes mange måter for hvordan en intervjuer, som stiller spørsmål, kan gjennomføre et intervju (Bryman & Bell, 2015).

Denne oppgaven benytter semistrukturerte intervju, denne typen intervju blir også omtalt som dybdeintervju (Bryman & Bell, 2015). *Semistrukturerte intervju* er intervju som består av en serie generelle spørsmål som er lik for alle informanter, men gir mulighet til å tilpasse og utdype noen spørsmål til hver enkel informant (Bryman & Bell, 2015). Semistrukturerte intervju er nyttig når forsker vil få dypere forståelse av problemstillingen. Dypere forståelse nås ved å få mer detaljert informasjon om meninger og opplevde erfaringer ved å ha personlig kontakt med informantene (eStudie.no, 2019). Når det gjelder oppgavens problemstilling, har semistrukturert intervju fordeler i form av fleksibilitet og mulighet til å få mer informasjon fra informantene. Det er samtidig mulig å tilpasse formulering av spørsmål ut ifra situasjonen, endre rekkefølgen underveis i intervjuprosessen, samt stille oppfølgende og utdypende spørsmål, hvis svaret til informanten trenger oppfølging (Bryman & Bell, 2015). Dette er nyttig for datainnsamlingen i oppgavens case, da det gir mulighet til å stille tilleggsspørsmål til informantene for å forklare deres svar og utdype hva de mener om sine opplevelser i forhold til motivasjonsvariablene og sitt ønske om å bli værende.

Det er derfor viktig å ha struktur ved intervjugjennomføring og holde fokus rundt samme temaer med alle informanter. For å gi struktur til samtalen og støtte i intervjuprosessen, samt forenkle arbeidet med analyse av intervju, ble det utarbeidet en intervjuguide (Bryman & Bell,

2015). Ifølge Johannesen et al. (2010, s.139) er *intervjuguiden* «[...] en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet». Intervjuguiden er en støtte i intervjuprosessen i form av en oversikt over alle temaer relevante for intervjuet med et utgangspunkt i teorigjennomgangen.

Intervjuguiden er presentert i vedlegg 1. Intervjuguiden er bygd opp slik at den starter med litt mer generelle spørsmål, slik at respondentene får tid til å bli vant til intervjuet. Dette bidrar til å skape en mer avslappet og tillitsfull atmosfære, og hjelper informantene til å svare mer åpent og ærlig. Deretter går intervjuguiden gradvis til mer utdypende, vanskeligere spørsmål om de tre uavhengige motivasjonsvariablene: autonome motivasjonsfaktorer, teamarbeid og relasjoner til kollegaer.

Teorigjennomgangen hjalp å avgrense og strukturere analyse av disse tre uavhengige variablene. Det ble etter flere vurderinger valgt å operasjonalisere de slik:

- autonomi
- tilhørighet
- kompetanse
- introduksjons- og opplæringsprogram
- stresshåndtering og uforutsigbare oppgaver
- tilbakemeldinger
- forhold med kollegaer
- sosial tilnærming til belønning: sosialisering i og etter arbeidstiden

Denne operasjonaliseringen hjelper videre i kapittel 4 å analysere den innsamlede dataen i lys av teorigjennomgangen.

Når det gjelder autonome motivasjonsfaktorer, operasjonaliseres de med autonomi, tilhørighet og kompetanse.

Jobbtilfredshet operasjonaliseres med introduksjons- og opplæringsprogram, stresshåndtering og uforutsigbare oppgaver, samt tilbakemeldinger.

Analyse av relasjoner til kollegaer operasjonaliseres med forhold med kollegaer og sosial tilnærming til belønning hvor det fokuseres på sosialisering i og etter arbeidstiden.

### 3.4.1 Intervju: personlig og telefonintervju

Den opprinnelige planen for intervjugjennomføringen var å ta personlige intervjuer med informantene, men grunnet Covid-19, måtte det gjøres noen endringer i

intervjugjennomføringen. Den spesielle situasjonen førte til at jeg måtte benytte meg av at to ulike måter å gjennomføre intervju på: personlig og telefonintervju.

*Personlig intervju* er den mest vanlige måten å skaffe informasjon på ved kvalitativ metode (Bryman & Bell, 2015). Ansikt-til-ansikt kontakt gir mulighet til å skape tillit mellom informant og intervjuer. Personlig intervju gir mulighet til å samle inn informasjon både fra det som blir sagt og via informantenes kroppsspråk og ansiktsuttrykk (Bryman & Bell, 2015).

*Telefonintervju* benyttes når det ikke er mulig å gjennomføre ansikt-til-ansikt intervju begrunnet informantenes tilstedeværelse, da personlig intervju kan medføre store kostnader. Fordeler med å bruke telefonintervju er lave reisekostnader og mulighet til å gjennomføre intervju på avstand. Avstand mellom informant og intervjuer kan allikevel medføre noen ulemper. Telefonintervju gir ikke informasjon i form av kroppsspråk og ansiktsuttrykk om hvordan informanter reagerer på stilte spørsmål. Avstand skaper også mangel på kontakt mellom intervjuer og informanter, som kan føre til mindre tillitt fra informantenes side. Dermed kan informantene være mindre åpne eller interessert i å snakke, noe som reduserer lengden på intervju, samt innhold og kvalitet (Bryman & Bell, 2015).

### 3.5 Utvalg av informanter

Når jeg startet å planlegge intervju, måtte jeg tenke gjennom målgruppen som kunne gi meg nødvendig informasjon angående oppgavens case. For å velge de riktige informantene måtte det derfor tas hensyn til casens problemstilling, slik at informantenes svar kunne gi nyttig informasjon for å kunne svare på problemstillingen (Johannessen et al., 2010). Dette førte til at jeg valgte å benytte meg av et strategisk utvalg av informanter. Strategisk utvalg betyr at deltakere «[...] har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen [...]» og kan hjelpe i undersøkelse av teoretiske perspektiver (Thagaard, 2013, s.60). Jeg valgte deretter å gjennomføre intervjuer med tre typer informanter: leder, nyansatt og ansatt med lengre fartstid i organisasjonen. Tanken bak dette valget var at informantene kunne gi nyttig informasjon for å belyse oppgavens problemstilling. Nyansatte har ferske minner om sine første dager på arbeidsplassen og førsteinntrykk av organisasjonen. Ansatte med lengre fartstid har mer erfaring enn nyansatte og kan fortelle mer om motivasjonsvariabler på arbeidsplassen, og hvorfor de fortsetter å jobbe i organisasjonen. Ledere kan fortelle om hva de gjør for å forbedre arbeidsplassen og beholde ansatte.

For å velge informanter, ble en liste over ansatte i Columbus gjennomgått, og det ble sendt forespørsel per e-post til alle 63 ansatte om å delta i et intervju. E-posten inneholdt informasjon om studiet og samtykkeerklæring, hvor potensielle informanter ble informert om sine rettigheter, at det er frivillig å delta i intervjuet og at de kan trekke seg fra intervjuet uten å oppgi noen grunn (Thagaard, 2013). Mer om samtykkeerklæring fremkommer i kapittel 3.8 om etikk.

Deretter ble det gjennomført et strategisk utvalg blant informantene som takket ja og hadde mulighet til å delta på intervju i uke 11 og 12. Det ble plukket ut 13 informanter: to av de var ledere, ni var nyansatte og to var ansatte med lengre fartstid. Noen av informantene trakk seg fra intervjuet på et senere tidspunkt og ble derfor erstattet av andre fra listen over potensielle informanter som tilsvarte egenskaper av det strategiske utvalget.

### 3.6 Intervjugjennomføring

Strukturen som intervjuguiden dannet, bidro til at det ble bedre flyt i samtalen, og det var mulig å sammenligne informantens svar i diskusjonen knyttet til forskningsspørsmål (Thagaard, 2013; Bryman & Bell, 2015).

Alle de 13 informantene som skulle delta på intervju, fikk tilsendt innkalling per e-post hvor det ble foreslått dato i uke 11 og 12. Informantene kunne da foreslå hvilket tidspunkt og sted som passet for å gjennomføre intervjuet. Ut ifra informantenes forslag ble det avtalt tidspunkt for intervjuene. Alle informantene ville gjennomføre intervju på kontoret til Columbus Norge avdeling Oslo. Det ble derfor booket møterom der for gjennomføring av intervju. De to første intervjuene ble gjennomført personlig på møterom hos Columbus, og de varte i omtrent 20 minutter. Intervjuene ble tatt opp ved hjelp av diktafon etter samtykke fra informantene.

I uke 11 oppsto det noen endringer i intervjugjennomføringen grunnet Covid-19. Alle ansatte fikk beskjed om å ha hjemmekontor, og det ble derfor ikke mulig å gjennomføre de resterende intervjuene personlig på kontoret til Columbus i Oslo. Intervjugjennomføringen måtte derfor foregå i form av telefonintervju. Derfor ble de resterende 11 informantene kontaktet på nytt for å bekrefte at de fortsatt kunne delta på intervju og om de kunne ta det på telefon. Alle informantene godtok dette. De resterende 11 intervjuene ble gjennomført på telefon, og varte i omtrent en halvtime. Telefonen var på høyttaler under intervjugjennomføringen, og samtalene ble tatt opp ved hjelp av diktafon som lå ved siden av telefonen.



Alle opptakene ble deretter transkribert for å danne grunnlag for analysen.

Etter å ha gjennomført både personlige- og telefonintervju, kan det oppsummeres med at under ansikt-til-ansikt intervju oppleves det bedre kontakt med informantene. Det er lettere å tolke hvordan informantene reagerer på stilte spørsmål ved å se på deres kroppsspråk. Det opplevdes allikevel ikke som at gjennomføringsmetoden påvirket hva og hvordan informantene svarte på spørsmål. Lengden på intervju gjennomført på telefon og personlig var omtrent lik, og informantene svarte like grundig og utfyllende på stilte spørsmål. For å oppnå kontakt med informantene, ble alle intervjuene startet med liten samtale om andre ting enn intervjuet. Over halvparten av informantene viste interesse og fortsatte samtalen. Det opplevdes som om dette bidro til å skape tillit mellom meg og informantene, som førte til at de var mer åpne og komfortable til å dele sin mening i intervjuprosessen. Det hjalp å gjøre telefonintervjuene mer personlige selv om vi ikke var fysisk på samme rom (Bryman & Bell, 2015).

### 3.7 Analyse av innsamlet data

Målet med intervjuene var å finne ut om informantenes opplevelse av motivasjonsvariablene, slik at dette kunne drøftes opp mot teorigjennomgangen. Siden all datainnsamling skal dokumenteres, ble intervjuene transkribert etter at de ble tatt opp og intervjuprosessen var ferdig. *Transkribering* er en prosess når all data, lyd- og/eller bildeopptak skrives om til tekst (Johannessen et al., 2010). Etter at transkriberingen av intervjuene var ferdig, ble opptakene slettet av hensyn til personvern.

Transkriberte intervjuer ble deretter fargekodet etter fire forskningsspørsmål (Thagaard, 2013). Informantenes svar ble systematisert etter farge for å skille mellom informantenes svar som gjelder ønske om å bli værende i organisasjonen, autonome motivasjonsfaktorer, jobbtilfredshet og relasjoner til kollegaer. Fargekoding etter fire forskningsspørsmål hjalp med å systematisere dataene for videre diskusjon og besvarelse av problemstillingen. Diskusjonen av de fire forskningsspørsmålene og problemstillingen er presentert senere i kapittel 4.

### 3.8 Etikk

Enhver intervjuprosess kan ta opp sensitive temaer eller få frem informasjon som kan være skadelig for respondenten hvis den blir offentliggjort. I en forskningsprosess er det derfor viktig å være klar over etikk og personvernkonsekvensvurdering, da forskeren må få godkjennelse fra personvernombud og informanten selv (Bryman & Bell, 2015; nsd.no, 2020). Jeg fylte ut et meldeskjema på NSD (Norsk senter for forskningsdata) som er et nasjonalt arkiv og senter for forskningsdata (nsd.no, 2020), slik at jeg kunne få godkjenningen til å behandle personopplysninger i prosjektet. Oppgavens intervjuguide ble behandlet og godkjent av NSD. Jeg fikk e-post med godkjenning av meldeskjemaet 19. februar 2020.

Dersom forskeren får tillatelse til å behandle personopplysninger, må han eller hun få samtykke fra informantene til å hente og behandle personopplysninger (nsd.no, 2020). Etter at informanten gir samtykke, har forskeren lov til å behandle personlige opplysninger og informasjonen som er innhentet under intervjuprosessen (Datatilsynet.no, 2020).

Samtykkeerklæring er gyldig hvis den er gitt frivillig og informanten ble informert om sine rettigheter i forkant av intervjuet (nsd.no, 2020). Samtykke skal i tillegg være entydig, dokumenterbar og kan trekkes tilbake i tilfelle informanten ombestemmer seg (Datatilsynet.no, 2020).

Informantens rettigheter innebærer å vite at det er frivillig å delta i intervjuprosessen, om oppgavens formål, og hvordan informasjonen skal behandles og brukes, samt om at svarene skal være anonymisert eller ikke. Anonymisering av informantenes svar betyr at svarene ikke kan kobles tilbake til informantene og at deres svar ikke kan brukes mot dem (nsd.no, 2020). Alle informanter har rett til å få innsyn dersom de vil vite mer om opplysninger som er lagret om han eller hun (nsd.no, 2020).

Alle respondenter fikk samtykkeerklæring per e-post i forkant av intervju.

Samtykkeerklæringen inneholdt informasjon om oppgavens formål og tema, samt informantenes rettigheter. Informantene sendte deretter signert samtykkeerklæring tilbake. Siden det var frivillig å delta i intervju, kunne informantene trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn i løpet av hele prosessen.

Siden masteroppgaven publiseres, ble all informasjon behandlet konfidensielt. Det er kun meg og min veileder som hadde tilgang til intervjuene. Informantenes navn og kontaktopplysninger ble erstattet med en kode slik at ingen av informantene kunne

gjenkjennes i den publiserte oppgaven. Det som ble sagt under intervjuene, ble ikke brukt til andre formål enn det som ble beskrevet i denne oppgaven.

Alle samtaler med informantene ble tatt opp og transkribert. Opptakene ble deretter slettet. Direkte sitater fremkommer i oppgaveteksten, men siden informantenes svar ble anonymisert, er det ikke mulig å spore tilbake til enkeltpersoner. Grunnet få ledere og ansatte med lengre fartstid som ble intervjuet, ble det ikke brukt kategorisering på hva slags stilling eller fartstid ansatte har, med tanke på personvern hensyn. Det ble bestemt å bruke vanlig koding og omtale informantene som informant 1, informant 2 osv., som det fremstår i kapittel 4. Kun i tilfeller, når det er viktig å skille mellom nyansatte og ansatte med lengre fartstid, brukes det beskrivelser «nyansatt» eller «ansatt med lengre fartstid» i analyse av informantenes svar.

### 3.9 Metodekritikk

Data som samles inn, skal tilsvare en rekke kvalitetskriterier. Kvalitetskriterier er objektive kriterier som gir bevis på at innsamlet informasjon er sann og riktig, slik at den kan benyttes i videre forskning. Disse kriteriene er, med andre ord, et felles system for all forskning (Bryman & Bell, 2015). Data av høy kvalitet er mer relevant i forhold til problemstilling og gjenspeiler det som undersøkes (Johannessen et al., 2010).

Bryman og Bell (2015) skiller mellom pålitelighet (external reliability), troverdighet (internal reliability), bekreftbarhet (internal validity) og overførbarhet (external validity).

*Pålitelighet (external reliability)* betyr, ifølge Bryman og Bell (2015, s.400), «the degree to which a study can be replicated». Johannessen et al. (2010, s.40) skriver at pålitelighet kan nås ved bedre dokumentering og forklaring av hele forskningsprosessen, og at pålitelighet er knyttet til «... nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den metoden de samles inn på, og hvordan de bearbeides». Under dette menes at innsamlet data må være troverdig. Både Johannessen et al. (2010) og Bryman og Bell (2015) mener at det er en vanskelig oppgave siden samfunnet forandrer seg konstant. Disse endringene gjør det vanskelig å bruke funnene av en forskning i en annen sammenheng. En av årsakene til ulik tolkning kan være ulik bakgrunn blant forskere (Johannessen et al., 2010; Bryman & Bell, 2015). Bryman og Bell (2015) foreslår en løsning for dette problemet ved å finne en lignende situasjon som kan adoptere andre forskeres funn. For å øke påliteligheten av oppgaven som er en situasjonsavhengig case, var det viktig å gi detaljert beskrivelse av casen og

metodekapitlet. Metodevalget og intervjuprosessen er detaljert beskrevet for å gi et bedre bilde av og kontekstualisere oppgavens case. Videre i oppgaveskrivingsprosessen var det viktig å være nøyaktig ved datainnsamling, transkribering og diskusjon. Informantenes svar ble transkribert ord for ord, og i analysen av disse svarene, ble de dobbeltsjekket for å unngå feiltolkning og få frem det informantene mente med det de sa.

*Troverdighet (internal reliability)* betyr at flere enn en har samme mening om det som ble hørt eller observert (Bryman & Bell, 2015). Ifølge Johannessen et al. (2010), har alle mennesker unik bakgrunn, derfor tolker alle informasjon annerledes ut ifra sin erfaring. Det er derfor viktig at forsker deler sitt unike perspektiv med andre og samtidig er mest mulig objektiv (Johannessen et al., 2010).

For å være mest mulig objektiv i oppgavens teorigjennomgang, datainnsamling og diskusjon, ble alle spørsmålene i intervjuguiden formulert slik at informantene skulle tolke de likt uavhengig av deres bakgrunn. Det ble gjennomført et søk blant andre forskeres intervjuguide for å se på hvordan andre formulerer sine spørsmål innenfor lignende tema, og noen relevante spørsmål ble tatt i bruk i oppgavens intervjuguide, som for eksempel: «Opplever du deg noen ganger stresset på jobb?», «Kan du komme med noen eksempler på hva gjorde deg stresset i det siste?», «Hvordan håndterer du stress på arbeidsplassen?». Fordelen med dette er at andre forskeres spørsmål allerede er testet ut på informanter i praksis. Etter at intervjuguiden ble utarbeidet, ble spørsmålene testet på tre av mine venner for å sjekke om det de forstår med spørsmålene stemmer med det jeg mente med dem, og at spørsmålene tolkes av flere personer på samme måte. Intervjuguiden ble tatt i bruk etter at min veileder ga noen tilbakemeldinger og endringsønsker, og NSD personverntjenester sjekket at den var innenfor regler for personvern og persondata. Etter at intervjuene ble gjennomført og transkribert, ble ingen av informantene prioritert eller utelatt i analysen. Disse tiltakene bidro til å øke oppgavens objektivitet og kvalitet. Oppgavens problemstilling og teorigjennomgang fungerte som et rammeverk underveis i arbeidsprosessen.

*Bekreftbarhet (internal validity)* er «a good match between researchers' observations and the theoretical ideas they develop» (Bryman & Bell, 2015, s.400). Graden av bekreftbarhet viser hvor høy kvalitet det utførte arbeidet har. Høy bekreftbarhetsgrad er oppgavens styrke, som økes når forsker undersøker det som var formål å undersøke (Bryman & Bell, 2015). I oppgavens case benytter jeg meg av flere ulike kilder for å besvare problemstillingen. Derfor er det viktig å være kritisk til kildene, samt sjekke dem nøye. Dette gjelder både kildenes opprinnelse, innhold og relevans. De innsamlede dataene har høy grad av bekreftbarhet når de

gjenspeiler teorigjennomgangen, blir tolket korrekt og bidrar til å svare på oppgavens problemstilling (Bryman & Bell, 2015). Det å transkribere intervjuer ord for ord bidrar til økt bekreftbarhet av dataene, samt styrker bekreftbarheten av oppgaven.

*Overførbarhet (external validity)* er, ifølge Bryman og Bell (2015, s.400), «the degree to which findings can be generalized across social settings». Ifølge Johannessen et al. (2010, s.231), betyr overførbarhet at resultatene av forskningen kan være nyttige på flere enn ett område. Det kan være vanskelig for forskere å oppnå høy grad av overførbarhet i kvalitativ forskning. En av grunnene til dette kan være det at kvalitativ metode brukes på mindre organisasjoner og casestudier (Bryman & Bell, 2015).

Formålet med oppgavens case er å undersøke hvordan ansattes opplevelse av motivasjonsvariablene er knyttet til deres ønske om å bli værende i organisasjonen, og baserer seg på Columbus Norge avdeling Oslo. Oppgavens funn er derfor nyttig for Columbus, men det kan være vanskelig å overføre disse funnene til andre organisasjoner. Selv om oppgaven analyserer og diskuterer meninger og synspunkter til ansatte som jobber i Columbus, kan funnene fra oppgavens case allikevel være av nytte for andre organisasjoner som er interessert i å beholde sine ansatte, hvis den brukes som et eksempel for hvordan motivasjonsfaktorer er knyttet til ansattes ønske om å bli værende i en organisasjon. For at andre organisasjoner kan lære noe av oppgavens case, tolke den riktig og bruke som et eksempel, er det da viktig å kjenne til konteksten rundt casen, som er presentert i casebeskrivelsen.

## 4 Analyse og diskusjon

Dette kapitlet presenterer og analyserer resultatene av de kvalitative intervjuene som drøftes opp mot teorigjennomgangen presentert tidligere i oppgaven. Oppgavens problemstilling «*Hvordan forklarer ansattes sitt ønske om å bli værende i en organisasjon?*» analyseres ut ifra fire forskningsspørsmål, som er følgende:

1. *Hva tenker ansatte om å bli værende i organisasjonen?*
2. *Forklarer ansattes sitt ønske om å bli værende med autonome motivasjonsfaktorer?*
3. *Forklarer ansattes sitt ønske om å bli værende med jobbtilfredshet?*
4. *Forklarer ansattes sitt ønske om å bli med relasjoner til kollegaer?*

Analysen består av fire deler, fordelt etter forskningsspørsmålene listet ovenfor, og avsluttes med en oppsummerende diskusjon.

Forskningsspørsmål 1 utforsker den avhengige variabelen: ønske om å bli værende i organisasjonen. Forskningsspørsmål 2, 3 og 4 presenterer de uavhengige motivasjonsvariablene.

### 4.1 Hva tenker ansatte om å bli værende i organisasjonen?

Kapitlet ser på hvordan informantene oppfatter sin tid i Columbus.

For å besvare oppgavens problemstilling er det viktig å finne ut hvordan informantene ser sin tid i Columbus fremover. Informantene ble derfor spurt om de har planer om å bli værende i Columbus en stund fremover. Alle informantene sier at de vil fortsette i Columbus i noen år fremover. Informant 3 sier: «*Jeg har store planer om å bli værende. Hvertfall noen år til*». Informant 4 sier: «*Jeg har ikke noen planer om noe annet. Jeg er i hvertfall ikke en av de som flytter på seg så veldig mye*». Informant 13 mener at: «*Ja, jeg tror jeg bare blir her. Det er rimelig stabilt her, så det blir nok noen år fremover*».

Det ble deretter stilt noen oppfølgingsspørsmål om hva som holder dem i Columbus. I tillegg ble informantene bedt om å nevne de tre viktigste grunnene som fører til at de ønsker å bli værende i organisasjonen.

Over halvparten av informantene mener at grunn til å bli værende i Columbus er hyggelige og interessante kollegaer, utfordringer man får ved å jobbe med ulike kunder, samt mye ansvar i hverdagen som gir erfaring. For informantene er det også viktig at de jobber med fornuftige oppgaver og leverer gode resultater til både kunder og ledere. Informantenes svar gjenspeiler

teorigjennomgangen om at det er viktig for ansatte å tilby tjenester av høy kvalitet slik at kundene blir fornøyde, noe som kan øke ansattes jobbtilfredshet.

De fleste av informantene påpekte at det er viktig for dem å få mer ansvar og kontroll over sine oppgaver og mulige prosjekter. Informantene setter pris på at Columbus gir «[...] *den friheten og fleksibiliteten som passer [...] veldig bra*», samtidig som at Columbus er en trygg arbeidsplass, og informantene vet «[...] *hva [...] og hvor man går til*». Dette gjenspeiler også teorigjennomgangen og tidligere diskusjon om at autonomi bidrar til ansattes opplevelse av jobbtilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2003; Olafsen, 2018; Osnes, 2019).

Noen av informantene sier at de ønsker å bli værende i Columbus på grunn av at man tilhører det globale markedet og at «[...] *man er med på noe stort*». Disse informantene vil se hvordan Columbus kommer til å vokse og hvordan fremtiden til organisasjonen blir, og samtidig være en del av denne prosessen ved å «[...] *gjøre Columbus bedre*». Det er interessant at noen av informantene vil bli værende i Columbus hovedsakelig fordi de er interesserte i å utvikle og forbedre Columbus, de vil være en del av organisasjonen i vekst og endring. Dette gjenspeiler teorigjennomgangen om at jobbtilfredshet kan økes når de ansatte opplever at de er involvert i organisasjonens fremtid (Koren & Lindøe, 2018).

Informantene føler seg verdifulle og får arbeidsrelaterte utfordringer ved å jobbe i Columbus. Alle informantene svarer at de har planer om å bli værende i Columbus. Svarene tyder på at de tre viktigste grunnene som øker de ansattes ønske om å bli værende i Columbus, er opplevelse av autonomi, tilhørighet og hyggelige kollegaer. De tre viktigste grunnene gjenspeiler teorigjennomgangen om viktigheten av motivasjonsfaktorer på arbeidsplassen, og det er disse tre uavhengige motivasjonsvariablene som er trukket frem for videre analyse.

Det at informantene har planer om å bli værende, betyr allikevel ikke at informantene ikke skal slutte etter noen år eller ikke har tenkt på det, da det kan være at de ikke vil si det under intervjuet. Dette er allikevel noe denne oppgaven ikke fokuserer på, og det antas at informantenes svar er ærlige. Dette er en mulig feilkilde, men er samtidig en nødvendig forutsetning for å analysere informantenes svar videre.

#### 4.2 Forklarer ansatte sitt ønske om å bli værende med autonome motivasjonsfaktorer?

Drøftingen av dette forskningsspørsmålet er tredelt, og ser på autonomi, tilhørighet og kompetanse. Kapitlet ser på hvordan Columbus klarer å tilfredsstille disse

motivasjonsfaktorene på arbeidsplassen. Under autonomi ses det på i hvor stor grad ansatte har frihet til å gjennomføre oppgaver. Delen om tilhørighet analyserer, for eksempel, om ansatte er kjent med organisasjonens verdier, om de føler seg som en del av et team og om de kan komme med egne meninger til kollegaer og ledere. Det ses også på om ansatte er interesserte i å høre på andres synspunkter. Analyse av kompetanse, opplæring og utviklingsmuligheter ser på hvorvidt ansatte får nødvendig opplæring når de starter i Columbus og om de får tilbud om å utvikle seg videre etter at de har jobbet i organisasjonen en stund.

#### 4.2.1 Autonomi

Som sagt tidligere i teorikapitlet, handler autonomi om å ha ansvar og selvstendighet i forhold til gjennomføring av oppgavene, slik at ansatte kan påvirke sin arbeidsdag (Kaufmann & Kaufmann, 2003; Olafsen, 2018; Osnes, 2019).

I intervjuprosessen ble det ikke stilt spørsmål direkte om autonomi, men det kom tydelig frem at alle har nok autonomi for å utføre sine oppgaver. Det at ansatte har rom for å kunne ta initiativ og være selvstendige er et viktig tegn på autonomi (Grant et al., 2007; Olafsen, 2018). For noen av informantene er det viktig å kunne vise seg frem og bevise at de er flinke og kan, som informant 7 sier: «[...] ha mer ansvar og kontroll over eget prosjekt». Informant 2 nevner, for eksempel at ledelsen er opptatt av at de enkelte selv tar initiativ, og at mange prosjektledere får personalansvar etter hvert. Informant 1 sier at lederen gir mye tillit slik at ansatte klarer å jobbe selvstendig: «Det er kanskje det viktigste at du får styre litt din egen hverdag». Informant 6 forteller at ansatte har det siste ordet når det gjelder valg av oppdrag:

*Jeg ble spurt om det kunne vært interessant å delta på, om jeg hadde lyst til å delta på dette. Sånn jeg fikk valget ganske klart. [...] Hvis det er oppdrag som jeg absolutt ikke vil ha, så har jeg mulighet til å si nei. Det føler jeg veldig sterkt.*

Konsulentbransjen krever mye kreativitet, og det ser ut som at ansatte ikke har press fra sine ledere eller kollegaer om hvordan man bør utføre oppgaver. Informant 5 mener:

*Jeg har frihet, så det er jeg som gjør det, så hvis det er ikke jeg som skal gjøre det og bestemme hvordan jeg skal ønske det, så er det ingen andre som står og sier: «Nei, du må gjøre på en annen måte». Det er ingen som kontrollerer meg da.*

Alle informanter sier at de har nok selvstendighet og har rom for å ta initiativ. Samtidig jobber nesten alle i team som, ifølge informant 6, «[...] er mest givende og mest ok måte å jobbe på».



Informantenes svar tyder på at autonomnivået i Columbus er tilfredsstillende og fungerer som motivasjonsfaktor for de ansatte. Det kan tyde på at ansatte har nok autonomi og opplever kontroll over eget arbeid.

#### 4.2.2 Tilhørighet

Verdier er «den atferden man ønsker av seg selv og andre» (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s.262). Når ansattes verdier er i samsvar med verdiene til organisasjonen, øker det tilhørighet og jobbtilfredshet blant ansatte (Dean, 2008; Kim et al., 2016). Informantene ble spurt om de var kjent med verdiene til Columbus, og flertallet av informantene sa «ja», og kunne i tillegg nevne alle verdiene. Fire av informantene sa at de har hørt om verdiene og husket at de gikk gjennom dem med sine ledere, men de kunne ikke nevne verdiene. Det var bare to personer som ikke husket eller kunne nevne verdiene i det hele tatt. Det at flertallet av informantene kan verdiene utenat, tyder på at Columbus har fokus på å kommunisere sine verdier til alle ansatte slik at de kan føle seg som en del av det store hele.

Fem av informantene sier at organisasjonens verdier betyr noe for deres arbeidshverdag, eller at de kan speile verdier i sine oppgaver. Informant 6 sier: «*I det daglige tenker man ikke på dem [...] I det store bildet, så synes jeg at de er fantastisk bra*». Mer enn halvparten av informantene sier at de ikke tenker på verdiene i hverdagen, og at det er andre ting som er viktigere og mer relevant å tenke på når du jobber med oppgaver og/ eller tar beslutninger. Informant 13 sier, for eksempel: «*Jeg tenker vel ikke på de verdiene da, men vi tenker vel på [...] oppgaver, at det er ansvarsfullt og fornuftig det vi driver på med*». De fleste av informantene mener dermed at verdiene ikke har praktisk betydning.

Det tyder på at selv om Columbus klarer å nå mange ansatte med sine verdier, lykkes Columbus ikke helt med å affisere verdiene til hver enkelt ansatt. Dette fører til at mange av informantene ikke bruker disse verdiene i arbeidshverdagen. Ifølge teorigjennomgangen, kan dette føre til at ansatte ikke klarer å gjenspeile sine verdier i organisasjonens. Noe som kan bidra til nedgang i tilhørighet til kollegaer og organisasjonen som helhet (Fuchs, 2012).

Tilhørighet kan også reflekteres i det at ansatte anser seg som en del av organisasjonen. Under intervjuene ble det stilt spørsmål om informantene anser seg som en del av et team. Det var kun en av informantene, informant 13, som direkte svarte nei. Grunnen til det er at informanten nesten aldri er på kontoret, slik at det er vanskelig å følge med på ulike aktiviteter som knytter ansatte til miljøet på Columbus. Dette fører til at informanten «*[...] føler nesten*

*mer tilhørighet til kunder»*. Grunnene til at en ansatt opplever mer tilhørighet til kunden enn til arbeidsgiveren kan, blant annet, være konflikter og misforståelser mellom ansatte og ledelse (Olsen & Sverdrup, 2016). Samt at den ansatte opplever sine oppgaver som ikke fornuftige, og at kompetansen i liten grad benyttes på arbeidsplassen (Lai, 2011; Olsen, 2016). I informantenes tilfelle er det vanskelig å si hva grunnen er.

Alle de andre informantene sier at de anser seg som en del av et team, selv om mange av de også jobber ute hos kunder. Det at de fortsatt anser seg som en del av Columbus-teamet kan skyldes det at de jobber hos kunder sammen med kollegaer fra Columbus. Dette gjenspeiler også det som ble sagt i teoridelen om at tilhørighet til organisasjonen kan oppleves når ansatte er knyttet til hverandre ved å gi støtte når det trengs, vise respekt og interesse til det andre gjør (Osnes, 2019). Ut ifra informantenes svar kan det konkluderes med at når ansatte har mulighet til å prate og bli bedre kjent med hverandre, øker dette tilhørighet til nærmeste kollega i team som bidrar til opplevelse av tilhørighet til organisasjonen som helhet.

Når ansatte føler seg som en del av organisasjonen som helhet, bidrar dette, ifølge Fuchs (2012), til økt opplevelse av tilhørighet blant ansatte. Abbasi og Hollman (2000) mener at når organisasjonen klarer å kommunisere verdiene til alle ansatte slik at de ser nytte av verdiene, øker dette ansattes tilhørighet til organisasjonen. Informantenes svar viser også at de som jobber mest alene og de som ikke anser seg som en del av organisasjonen, kunne ikke nevne, reflektere eller se nytte av organisasjonens verdier i sin hverdag.

For å oppleve tilhørighet til arbeidsplassen, bør ansatte ha forståelse for hverandres situasjon og synspunkter (Olafsen, 2018; Osnes, 2019). Støtte og hjelp fra kolleger kan være et tegn på at ansatte har bra relasjoner med hverandre og at alle er akseptert i kollektivet (Grant et al., 2007). Derfor ble informantene spurt om de får hjelp fra kollegaer når og hvis det trengs, og om de opplever at det er rom for å dele meninger om blant annet arbeidsoppgaver. Det er viktig å finne ut om hvor dyktige og forståelsesfulle ansatte i Columbus er når kollegaer trenger hjelp med uforutsigbare oppgaver eller når de ikke har tid til å, for eksempel, fullføre sine oppgaver.

Det ble funnet ut at det er vanlig at ansatte i Columbus har team rundt seg. Informant 2 sier for eksempel: *«[...] det vanlige er at man har team rundt seg»*, og informant 3, som jobber mye i team, sier: *«Det virker som at alle vil høre på. Alle er interessert i innspill. Både ledere og ansatte»*. Informant 8 legger til at de jobber i team og alle vil høre på hverandre.

De fleste informantene sier at en del av oppgavene gjøres selvstendig, men de *«[...] tar avgjørelser i lag, sjekker hverandres arbeid, og [blir] enige før [de] snakker med kunder»*.

Informantene, som jobber på prosjekter, deler dette synspunktet. De sier at det er mye diskusjon i arbeidet. Informant 7 mener: «[...] det er alltid en samtale, diskusjon for å vite hva som er best». Dette kan være tegn på at informantene ser på og forstår andres synspunkter.

Informant 1 nyansatt sier at de jobber som sidestilte kollegaer i det faglige, og både ledere og ansatte med lengre fartstid har tro på dem. Informant 3 nyansatt legger til at det er mye støtte og hjelp på arbeidsplassen. Informant 12 svarer, for eksempel, på spørsmålet ved å si at «[...] man kan jo gjerne høre med kollegaer om de kan hjelpe deg med noe, så de hjelper deg på det». Det er derfor viktig både for de nyansatte og ansatte med lengre fartstid. En av informantene med lengre fartstid sier også at det er motiverende når det er mulig «[...] å hjelpe andre å oppnå det de ønsker». Dette kan tyde på at ansatte tar vare på og hjelper hverandre.

Informant 10 mener allikevel at det «[...] ikke helt naturlig del av kultur» i Columbus at kollegaer hjelper hverandre. Informanten sier at hvis det trengs hjelp må man vite hvem man bør ringe for å få svar. En annen informant mener at det er mest naturlig å spørre om hjelp av noen av sine gamle kollegaer, som man kjenner godt.

Meninger om at kollegaer hjelper hverandre er dermed delt blant informantene. De fleste informantene sier at de opplever kollegaer som hjelpsomme, som er et tegn på jobbtilfredshet. Grunnen til at noen av informantene ikke opplever det samme kan være at de ikke anser seg som en del av organisasjonen eller kollektivet. Dette gjør det vanskeligere for dem å spørre kollegaer om hjelp. En annen forklaring kan være at ansattes initiativ til å tilby hjelp varierer avhengig av personligheten, noe som denne oppgaven ikke fokuserer på. De fleste sier allikevel at de trives å jobbe i team og føler støtte og tillit fra både kollegaer og ledelse.

De empiriske funnene gjenspeiler dermed teorigjennomgangen og reflekterer det at ved å finne konsensus om bedre løsninger og måter å jobbe på, blir ansatte tatt på alvor når de deler meninger og synspunkter med kollegaer. Dette fører også til økt opplevelse av tilhørighet (Koren & Lindøe, 2018).

#### 4.2.3 Kompetanse

Når det gjelder kompetanseutvikling for ansatte, ble informantene spurt om de får brukt sin kompetanse, erfaring og kunnskaper på arbeidsplassen, og om de har utviklingsmuligheter i Columbus.

Alle informanter svarer at de får brukt sin kompetanse ved å jobbe med det de har studert eller jobbet med før. Informantene sier at de jobber med det de elsker i Columbus, og det «[...] å jobbe med det man elsker» er motiverende i seg selv. Informantene svarer også at de har mange utviklingsmuligheter, og det er motiverende når man har bra miljø hvor en kan «[...] lære nye kunnskap». Informant 3 sier, for eksempel: «Det er veldig mange av dem [utviklingsmuligheter], så lenge du har lyst til å lære noe». Informant 2 presiserer: «Det er veldig basert på initiativet, og at du selv signaliserer at du vil». Som informant 12 sier: «Hvis det er noen kurs eller sertifisering andre steder, så kan jeg gjerne melde meg på det da, så betaler Columbus for det, støtter opp».

Intervjuene viser at Columbus er interessert i å øke kompetansen hos sine ansatte og dekker ulike kurs, men det kommer an på om den ansatte selv oppsøker utviklingsmuligheter. Det kan se ut som at ikke alle er kjent med de mulighetene, som informant 13 sier: «[...] de sprer ikke noe kurs. Mulig at det er basert på eget initiativ da, så du må sikkert bare ta kontakt». Dette gjelder spesielt de ansatte som jobber mye ute hos kunder. Informant 6 sier:

*[...] Jeg kunne kanskje tenkt å få mer av noe som er mer formelt, også liksom delta på ulike trainings, kurs og noe sånn. Det skulle jeg gjerne ha gjort mer. Men det er ikke det at sjefen min kommer til å si «nei» [...] Problemet er at jeg har mye jobb [...] det blir i hverdagen liksom ikke tid til å tenke på den utviklingen. Det tenker jeg også er personlig ansvar, og jeg var kanskje litt for dårlig å tenke på det selv og ta taket i det selv.*

Når informantene sier at utviklingsmulighetene er «[...] basert på initiativet», kan det for noen være vanskelig å ha oversikt over hva de kan spørre om. Mer tilgjengelig informasjon om utviklingsmuligheter fra nærmeste leder, kan bidra til at flere oppsøker ulike kurs og seminarer.

Det å ta feil og lære av det bidrar, ifølge Sund og Lines (2014), til ansattes læring og utvikling. Informantene ble derfor spurt om hvordan teamet reagerer når noen tar feil.

De fleste informantene sier at det er viktig å korrigere hverandre og tørre å prøve ut nye måter å gjøre oppgaver på. Alle sa at det er rom for å ta feil, og hvis det skjer så får ansatte konstruktive tilbakemeldinger, som informant 12 sier: «[...] hvis vi feiler så, lærer vi oss fort da. Så det er fint approach til alle sammen». Hvis noen tar feil, så får man hjelp til å finne ut «[...] hva som man kan gjøre for å hindre det neste gang». Dette tyder på at ansattes feil følges opp med opplæring slik at det ikke gjentar seg i fremtiden.

Det å jobbe i team bidrar til kompetanseutvikling mellom kollegaer (Nordhaug, 2002). Når informantene ble spurt om læring i teamarbeid, sa flertallet at det å jobbe i team gir

muligheter for å diskutere løsninger sammen, finne den beste måten å jobbe på som kan bidra til å «[...] gjøre kunder godt fornøyde». Informantene sier at det å jobbe med kunder og gjøre dem fornøyde er motiverende. Fornøyde kunder er et tegn på at det er viktig for ansatte å levere tjenester av høy kvalitet, som kan nås ved å diskutere og finne beste løsninger ved å jobbe i team. Informant 11 som er nyansatt sier at ved å jobbe i team kan man «[...] lære vanskelig og komplekst system» ved å spørre dem som er mer erfarne i teamet. Informant 7 nyansatt sier også at de, som er mer erfarne, er, som regel, flinke til å rette på feil og forklare på «[...] en pedagogisk måte».

Informantenes svar viser at mange lærer på arbeidsplassen ved å ha nær kommunikasjon med kollegaer som er behjelpelige i å dele sin erfaring og kunnskap med nyansatte. Dette tyder på at organisasjonen bidrar til ansattes samarbeid og læring. Dette nås ved at informantene jobber både selvstendig og i team, og at det å ta feil anses som naturlig del av jobben og bidrar til diskusjoner og læring. Kollegaer i team hjelper derfor hverandre med å bli bedre og ikke gjenta samme feil neste gang.

Motivasjonsfaktorer kan variere fra ansatt til ansatt. Noen kan bli motivert av «kaketorsdag», mens for noen kan det å lære nye ting være mer motiverende. Informant 2 sier, for eksempel, at «[...] man må være veldig oppmerksom på at det er forskjellige mennesker i forskjellige livsfaser». Funnene viser at ansatte er motivert av ulike faktorer på arbeidsplassen. Fokus på disse faktorene fra ledelsens side kan bidra til økt motivasjon og engasjement blant ansatte, samt kan øke ansattes ønske om å bli værende.

#### 4.3 Forklarer ansattes sitt ønske om å bli værende med jobbtilfredshet?

For å få ansatte til å bli værende i organisasjon, bør de oppleve jobbtilfredshet (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Jobbtilfredshet er også en av motivasjonsfaktorene, og den kan, for eksempel, nås ved å gjøre ansatte kjent med organisasjonens verdier og gi ansatte nok autonomi. Dette ble diskutert tidligere i oppgaven, men jobbtilfredshet kan, i tillegg, nås ved hjelp av andre faktorer.

Ansatte er mer engasjert og involvert i organisasjonens fremtid når de opplever høy jobbtilfredshet. Ifølge teorigjennomgangen kan jobbtilfredshet oppnås ved hjelp av meningsfulle oppgaver, interesse og lidenskap til arbeidet, høy kvalitet på tjenester de tilbyr til kunder, samarbeid mellom ansatte og ledelse, konstruktive tilbakemeldinger og bra

kommunikasjon på alle nivåer (Kaufmann & Kaufmann, 2003; Sund & Lines, 2014; Olafsen, 2018; Koren & Lindøe, 2018).

#### 4.3.1 Introduksjons- og opplæringsprogram

Med bakgrunn i teorigjennomgangen om betydningen av introduksjons- og opplæringsprogram, eller onboarding, ble nyansatte spurt om hvordan de ble tatt imot da de begynte på jobb. Det er viktig at organisasjonen investerer i riktig og relevant opplæring for nyansatte. Opplæringen nyansatte får når de starter på jobb, er tegn på at ledelse er interessert i å få dyktige medarbeidere i fremtiden (Chang, 1999). Det er viktig å se på hvordan nyansatte blir introdusert til kollektivet, hvordan introduksjons- og opplæringsprogrammet er og hvordan ansattes førsteinntrykk av organisasjonen er. Ansatte med lengre fartstid blir, på den annen side, spurt om hvordan de tar imot nyansatte, da dette kan tyde på ansattes forhold til nyansatte i Columbus.

Av tretten informanter er det ni nyansatte, og for seks av disse er Columbus første fastarbeidsplass i konsulentbransjen. De nyansatte informantene ble spurt om hvordan de ble tatt imot, for å finne ut om de fikk ordentlig opplæring når de begynte på arbeidsplassen. Ifølge informantene består opplæringsprogrammet til Columbus av et kurs i Danmark hvor de nyansatte blir kjent med Columbus, ulike kunder og konsulentbransjen generelt, samt de nødvendige dataprogrammene som brukes i arbeidet.

Informant 1 nyansatt sier følgende:

*Vi hadde en uke først med «onboarding», da vi hadde fem dager med alt for mye informasjon [...] Så hadde vi tre uker i Danmark på opplæring for å lære oss systemet, også hadde sånn selvlæring da vi kom tilbake. Vi fikk være med på prosjektet etter hvert med virkelige kunder.*

Informantene med lengre fartstid sier at alle nyansatte blir introdusert til kollektivet, blir kjent med det interne datasystemet, og de får se på hvordan organisasjonen fungerer. Informantene med lengre fartstid sier at de prøver å være forberedt på når nyansatte kommer til organisasjonen. Informant 2 sier, for eksempel: «[...] prøver å ta imot nyansatte så godt som mulig [...] prøver å være forberedt når de kommer». Informantene forteller at det blir klargjort datamaskiner for de nyansatte, og at de får en rask introduksjon til internt system og miljø. Ansatte får også en «bli kjent»-runde der de hilser på alle.

De nyansatte får i tillegg tilgang til kursmateriell på nett, og blir tildelt mentorer som de kan henvende seg til om de har spørsmål i innføringsperioden. Dette hadde informantene positiv opplevelse med: «[...] opplegget var greit, vi fikk oversikt, så det var greit å starte å jobbe».

Nyansatte, som ble intervjuet, sier at de ble tatt imot veldig bra. De opplevde at alle var imøtekommende og hyggelige. Informant 11 nyansatt sier, for eksempel: «[...] ble veldig involvert fra første stund».

Informantenes svar viser at Columbus har et introduksjons- og opplæringsprogram for å ta imot nyansatte slik at de kan få nødvendig opplæring, og sørger for at «[...] nyansatte skal gjøre best mulig jobb».

Noen av informantene mente allikevel at de skulle ønske mer praktiske oppgaver under opplæringen. Informant 7 sier: «[...] det er bedre å gå til kunder, snakke med dem og snakke med andre konsulenter på Columbus». Informant 5 begynte på jobb i fellesferieperioden og «[...] måtte klare veldig mye alene [...] da var det nesten ingen på kontoret». Informant 5 måtte da «[...] finne sin egen plass, finne på egen hånd hvordan ting fungerte».

Noen av de ansatte med lengre fartstid sier at siden de jobber på prosjekter og sjeldent er på kontoret, blir det vanskelig for dem å bli kjent med nyansatte, når de går hilserunden.

Informant 4 sier følgende: «Kan ikke si at jeg er så godt kjent med alle. Noen ganger ble jeg ikke introdusert til de nyansatte. Men jeg er [...] veldig sjeldent på kontoret da».

Dette kan dermed føre til at ikke alle ansatte blir kjent med hverandre. Noe som i sin tur kan føre til ikke inkluderende arbeidsplass hvor det kan oppstå mangel på dialog med kollegaer.

Selv om introduksjons- og opplæringsprogram dekker nødvendig opplæring og oppleves som positivt av nyansatte, vil noen av dem trenge mer oppmerksomhet i oppstartsperiode.

Opplæring på arbeidsplassen gir sikkerhet og selvtillit til nyansatte, mens mangelfull opplæring i oppstartsperiode kan bidra til svekket entusiasme hos nyansatte (Bauer et. al, 2012; Bauer, 2013). Informant 9 med lengre fartstid, sier at introduksjons- og opplæringsprogrammet er mer utarbeidet nå enn da informantene begynte. De informantene som er nyansatte er fornøyde med introduksjons- og opplæringsprogrammet og hvordan de ble tatt imot og involvert i kollektivet, samt har et positivt førsteinntrykk av Columbus. Dette tyder på at Columbus fokuserer på utvikling av sitt introduksjons- og opplæringsprogram, og dermed på å gi bedre førsteinntrykk til nyansatte og bidra til opplevelse av tilhørighet fra første dag.

#### 4.3.2 Stresshåndtering og uforutsigbare oppgaver

For å danne et bedre bilde av jobbtilfredshet ble alle informantene spurt om de opplever stress på arbeidsplassen og om de får mange uplanlagte oppgaver i tillegg til det de er klar over.

Ifølge Myklemyr (2012) og Nordhaug (2002), fører for mange daglige oppgaver, for mange uforutsigbare oppgaver og daglig stress til utbrenthet blant ansatte.

Alle informanter sier at det kan oppstå stress på arbeidsplassen, men stress er på et håndterbart nivå, som informant 7 sier:

*Det er godt stress noen ganger. Hvis du skal fullføre en oppgave, så er det litt stress for å gjøre det litt raskere når det nærmer seg slutten. Men det er bare bra. Men det er ikke noe at jeg er går og stresser på jobb hver dag, eller at jeg er stresset på jobb. Det er absolutt ikke.*

Informant 11 sier også: «*Det er ikke direkte stress, men det kan være at det er mye som skal leveres. Da må man bare gjøre det. Så det blir noen ganger mye jobbing. Men er ikke sånn at det er veldig stressende*». Alle informanter sier at de klarer å håndtere stressnivået som de har på arbeidsplassen, og stressnivået er i tråd med arbeidsmengden.

Når det gjelder uplanlagte oppgaver, så kan det konkluderes med at i konsulentbransjen er det vanlig å ha perioder når det oppstår uforutsigbare oppgaver. Det kan forklares med at de fleste jobber på prosjekter som er direkte knyttet til service og kunder. De fleste uplanlagte oppgavene går derfor på hva kundene ønsker, trenger og etterspør. Noen av informantene mener at det kan oppstå ekstra arbeid på dagen eller noen ganger på kvelden, men det fører ikke til at ansatte føler seg stresset på jobb.

Informant 13 sier: «*Når du jobber med prosjektet, så kan det komme noe uplanlagt. Det kommer noen oppgaver som forstyrrer deg, men sånn er det bare, med den type jobben*».

Informant 2 legger til: «*Det er ikke noe daglig stress for min del. Det kan være stressende innimellom. Men jeg klarer å håndtere det*».

Ifølge Koren og Lindøe (2018), kan problemer gjeldende stressnivå og/eller mengde av uplanlagte oppgaver på arbeidsplassen bidra til utbrenthet blant ansatte. Informantenes svar tyder på at de noen ganger tilbringer mer tid på jobb enn de tenkte, men dette fører ikke til utbrenthet eller redusert jobbtilfredshet. Det er et bra tegn som reduserer sjansen for frivillig turnoverintensjon som kunne ha vært knyttet til utbrenthet hos ansatte.



### 4.3.3 Tilbakemeldinger

Det er viktig at ansatte har kommunikasjon med sin leder om arbeidet de gjør. Mangel på kommunikasjon kan føre til misforståelser og feilaktig bilde av hverandre (Koren & Lindøe, 2018). Dette er ikke ønskelig hvis leder er interessert i at ansatte skal fortsette på arbeidsplassen.

Ansatte i avdeling Oslo som har sin formelle leder i en annen avdeling/ by, har en stedlig leder i Oslo som utfører rollen som nærmeste leder for den daglige kommunikasjonen.

Informant 7 sier, for eksempel, at «*[...] du kan fortsatt snakke med surrogat leder her på kontoret [...] Så det er mulighet, du må bare søke etter andre mennesker enn sjefen din spesielt*». Det at Columbus Norge avdeling Oslo skaffer stedlig ledere for de avdelingene som ikke har formelle ledere til stede tyder på at organisasjonen sørger for bedre kommunikasjon på arbeidsplassen.

Kommunikasjon er tett knyttet til tilbakemeldinger. Konstruktive tilbakemeldinger bidrar til at ansatte ser på sitt arbeid fra andres synspunkter, derfor er de viktige for ansatte. Informant 6 sier at for å være motivert er det viktig å få konstruktive tilbakemeldinger. Tilbakemeldinger kan hjelpe ansatte å se små feil eller det som kan forbedres. For lederen kan de gi oversikt over det ansatte jobber med. Tilbakemeldinger kan være en form for en type ikke-økonomisk belønning, og bidra til økt jobbtillfredshet blant ansatte (Grant et al., 2007; Stranden, 2015; Olafsen, 2018).

Noen av informantene mener at det ikke er nok tilbakemeldinger. Informant 6 sier, for eksempel, at lederen deler av og til tilbakemeldinger, som de selv får fra kunder. Informanten ønsker allikevel at lederen skulle gjøre det oftere og komme med flere tilbakemeldinger. Informanten legger til at det kan være «*[...] personlig forskjell på hvor mange tilbakemeldinger du bør ha*».

Noen av informantene mener at de får tilbakemeldinger daglig. Informant 12 sier, for eksempel: «*[...] jeg får ganske mange tilbakemeldinger når jeg trenger de. Så jeg føler at det er på sin plass*».

Ifølge informantene som jobber på prosjekter, får de tilbakemeldinger fra mentorer eller prosjektledere. Det kan allikevel oppstå noen utfordringer i kommunikasjon med ansatte som jobber selvstendig på prosjekter ute hos kunder. Informant 13, som jobber mye ute hos kunder, sier, for eksempel, at lederen pleier å ringe for å høre om hva som ble gjort, men

ringer ikke for å gi tilbakemeldinger. Informant 13 sammen med andre som jobber mye ute hos kunder, mener at det er viktigere for dem å få tilbakemeldinger fra kunder, siden de har mer tilhørighet til kunder enn selve Columbus som det ble sagt tidligere i kapittel 4.2.2.

Informantenes svar tyder på at ledere gir tilbakemeldinger, men det kan være rom for forbedringer på dette området. Det tyder samtidig på at ledere fra avdeling Oslo som har få ansatte under seg, er flinkest til å kommunisere med sine ansatte. Dette kan forklares med at de ser sine ansatte på kontoret daglig og vet hva de jobber med. Det er allikevel flere ansatte som ønsker mer kontakt med sine ledere, men hvor mye og hvor ofte varierer fra person til person. For nyansatte er det, som regel, nyttig å få flere tilbakemeldinger på hva de gjør og hvordan de gjør det, slik at de kan utvikle seg og lære mer. Tilbakemeldinger er også nyttige for ansatte med lengre fartstid da de blir motivert til å utføre nye arbeidsoppgaver, men de trenger ikke nødvendigvis å få de like ofte som nyansatte.

#### 4.4 Forklarer ansattes sitt ønske om å bli værende med relasjoner til kollegaer?

Relasjoner til kollegaer kan utvikles ved å ha team på arbeidsplassen. Ansatte i Columbus har, som tidligere sagt, team de jobber i, og de fleste føler at de får hjelp fra kollegaer når det er behov for det. Det er allikevel viktig å se på om de egentlig trives med kollegaene de jobber sammen med i teamet.

##### 4.4.1 Forhold med kollegaer

Sosial belønning er en av motivasjonsfaktorene i organisasjonen (Olafsen, 2018). Det er viktig for organisasjonen å se på det sosiale, da det påvirker ansattes opplevelse av arbeidsplassen positivt og øker deres ønske om å bli værende i organisasjonen (Nordhaug, 2002). Siden sosial belønning er knyttet til hvor bra relasjonene mellom ansatte er på arbeidsplassen, var det viktig å spørre informantene om hvordan de opplever arbeidsklima i Columbus, og om de trives når de kommer på jobb.

Alle informantene sier at de opplever arbeidsklima som positivt, og de trives å komme på jobb. Informantene sier at det er en god og inkluderende arbeidsplass og hyggelige folk, noe som hjelper ansatte å føle seg som en del av kollektivet. Informant 1 nyansatt sier at «[...] *det er noe godt*» i Columbus som gjør det trivelig å komme på jobb og møte kollegaer. Informant 3 legger til at det er god balanse i Columbus, og det er «[...] *veldig sosialt og hyggelig*».

Noen av informantene som har lengre fartstid sier at det har blitt mye bedre enn det var før, at det har skjedd bra «[...] forbedring i det siste året». Dette kan være knyttet til at Columbus ansatte en person som jobber med employer branding, og flere av informantene nevnte at personen klarer å engasjere ansatte og bidra til trivsel på arbeidsplassen. Columbus prøver i tillegg å innføre «en hilse-kultur», som betyr at ansatte må bli vant til og ikke være redd for å kommunisere med de andre eller invitere flere kollegaer for å spise lunsj sammen.

Det var to informanter som ikke kunne si så mye om sin opplevelse av arbeidsklima, fordi de veldig ofte er ute hos kunder. Informant 4 mener allikevel at det er en trivelig arbeidsplass med hyggelige folk som er lett å kommunisere med. Informant 13 sier at arbeidsplassen er bra, men informantene kunne ikke si mer enn det: «[...] jeg er vel aldri der. Så det blir litt problematisk da».

Det er viktig at ansatte oppfatter Columbus som en positiv arbeidsplass. Dette kan bidra til bedre relasjoner til kollegaer, øke sosialisering og redusere stress hos ansatte. Relasjoner til kollegaer er tett knyttet til jobbtilfredshet og team-følelse på arbeidsplassen. Informantenes svar tyder på at ansatte i Columbus har gode relasjoner med hverandre, og trives i å gå på jobb. Nyansatte opplever arbeidsplassen som positiv fra sine første dager, og ansatte med lengre fartstid observerer forbedringer. Dette er positivt og kan bidra til at ansatte vil bli værende i Columbus lenge. Columbus er på riktig spor for å bygge en trivelig arbeidsplass ved å sørge for bra relasjoner mellom ansatte.

#### 4.4.2 Sosial tilnærming til belønning: sosialisering i og etter arbeidstiden

I teorijennomgangen ble det beskrevet ulike typer av ikke-økonomiske belønninger. Siden oppgaven ser på belønning som handler om ikke-økonomiske goder, er det viktig å se på om ansatte er kjent med belønninger av sosial karakter Columbus tilbyr dem. Informantene ble derfor spurt om de kjente til goder, tilbud, sosiale sammenkomster og begivenheter i Columbus som de har som ansatte.

Noen av informantene sier at de har «[...] rimelig kontroll» på goder og tilbud som er interessante for dem, men de fleste informantene brukte litt tid før de svarte på dette spørsmålet. Det første som ble nevnt, var at de har treningsmuligheter og ulike forsikringer: «[...] tja, har vi forsikringa og alt rundt det da».

De fleste informantene sier deretter at de er kjente med noen sammenkomster og begivenheter som skjer på kontoret til Columbus og utenfor. Flere av informantene nevner «Columbus

together». Informant 5 forklarer at «[...] *Columbus together*» er en gruppe av frivillige kollegaer som vil være med på å bygge noe sosialt». De fleste informantene sier at Columbus ikke er en kjedelig arbeidsplass, fordi ansatte er sosiale og det «[...] skjer noe sosialt hver måned», som informant 10 sier. Noen av informantene mener at det er mange unge mennesker, som initierer flere sosiale sammenkomster både på kontoret og utenfor kontoret. Informantenes svar tyder på at de som er interesserte i å bidra til en trivelig arbeidsplass og vil delta på ulike sammenkomster, har mange muligheter for å delta på noe sosialt. Informant 3 og 7 sier at hvis noen vil finne på noe, som for eksempel, lønningspils eller badstue, er det alltid noen som støtter det opp og ønsker å bli med: «*Hele organisasjonen støtter det veldig godt*».

Informantene forteller også at det er ulike arrangementer og begivenheter i Columbus, som for eksempel, «Kick off»-fest i januar, og et par offisielle fester om sommeren. I tillegg til det arrangerer noen av avdelingene private fester kun for avdelingsansatte for å bli bedre kjent med kollegaer.

Informant 5 mener at jo flere som deltar i ulike sammenkomster eller foreslår noe sosialt, jo lettere blir det å bygge en positiv arbeidsplass.

Det var allikevel noen informanter som ikke kunne si mye om sosiale sammenkomster og begivenheter, men det kan også forklares med at ikke alle er interessert i det. Dette går på personlighet og skal, som sagt tidligere i avgrensningen, ikke analyseres i denne oppgaven.

Noen av informantene, spesielt blant dem som er mye ute hos kunder, sa at det ikke er «[...] så enkelt å finne frem all informasjon som finnes om goder og sånt». Informant 6 mener at informasjon om goder og tilbud er «[...] ikke bra nok» fordi det ikke er lett å få vite «[...] om hva som ligger hvor».

Informant 12 fortalte at etter at mange organisasjoner ble kjøpt av Columbus, ble det samlet inn mange ulike tilbud og goder, som førte til dårlig oversikt over dem. Informanten mener at det nå begynner å bli mer organisert og Columbus jobber med «[...] en fin oversikt over alle goder. Så nå begynner det til å bli bra». Hvis oversikten informanten snakker om blir tilgjengelig for alle ansatte, vil det bidra til bedre kjennskap om alle goder, tilbud og sammenkomster ansatte kan benytte seg av og delta på. Når ansatte får goder eller tilbud de kan benytte seg av, kan dette øke engasjement, lojalitet og tilhørighet til organisasjonen (Abbasi & Hollman, 2000; Koren & Lindøe, 2018). Godt utvalg av goder og tilbud kan bidra til ansattes ønske om å bli værende, derfor er det viktig at ansatte er kjent med og benytter seg av dem.

Ikke-økonomisk belønning fokuserer på sosialisering i og etter arbeidstiden blant Columbus-ansatte. Gode relasjoner mellom kollegaer kan øke entusiasme og trivsel. Det er derfor viktig at ansatte er interesserte i å gjøre noe sammen, noe som kan bidra til bedre relasjoner mellom dem. Som en av informantene sier, er det vanskelig for en person å forandre noe og man trenger hjelp og støtte fra andre. Når det finnes noen ansatte som tar initiativ, er det viktig at det finnes andre som kan støtte dette.

## 5 Oppsummerende diskusjon

Denne delen oppsummerer diskusjonen fra kapittel 4 for å svare på oppgavens problemstilling «*Hvordan forklarer ansatte sitt ønske om å bli værende i en organisasjon?*».

Når det gjelder første forskningsspørsmålet «*Hva tenker ansatte om å bli værende i organisasjonen?*», viser diskusjonen at alle informantene ville fortsette å jobbe i Columbus i den nærmeste fremtiden.

Det ble funnet ut at de fleste informantene baserer sitt ønske om å bli værende i Columbus på opplevelse av autonomi, tilhørighet og hyggelige kollegaer.

Diskusjonen av det første forskningsspørsmålet gir et positivt bilde og viser at nivået av frivillig turnoverintensjon er lavt, noe som er positivt for Columbus. Det er et viktig funn at ansatte ønsker å bli værende i organisasjonen, og kan tyde på at informantene er fornøyde med jobben og arbeidsplassen generelt (Ahmad & Rainyee, 2014).

I kapittel 4 analyseres tre uavhengige motivasjonsvariabler (autonome motivasjonsfaktorer, jobbtilfredshet og relasjoner til kollegaer), som er knyttet til en avhengig variabel – ønske om å bli værende. De tre uavhengige variablene operasjonaliseres i oppgavens case ved hjelp av åtte begrep: autonomi; tilhørighet; kompetanse; introduksjons- og opplæringsprogram; stresshåndtering og uforutsigbare oppgaver; tilbakemeldinger; forhold med kollegaer; og sosial tilnærming til belønning: sosialisering i og etter arbeidstiden.

Det ble funnet ut at alle begrepene er i større eller mindre grad knyttet til ansattes ønske om å bli værende i organisasjonen, men det var tre begrep som skilte seg spesielt ut: introduksjons- og opplæringsprogram, teamarbeid og sammenkomster. Det er ulike grunner til at disse tre skilte seg ut. Introduksjons- og opplæringsprogram hjelper nyansatte å bli kjent med organisasjonen, skaper deres førsteinntrykk om arbeidsplassen og kan være den første årsaken som fører til at ansatte ikke vil bli værende i organisasjonen. Teamarbeid har mange positive innvirkninger på opplevelse av arbeidsplassen og bidrar, blant annet, til at ansatte blir bedre kjent med hverandre. Sammenkomster var ikke et eget begrep i operasjonalisering av variablene i oppgavens case, men inngikk i analysen knyttet til sosial tilnærming til belønning: sosialisering i og etter arbeidstiden. Sammenkomster skilte seg ut da det ble fremmet som viktig av flere informanter. Det fører til at ansatte tilbringer tid med kollegaer i og etter arbeidstiden, samt blir bedre kjent med hverandre. Alt dette bidrar til hyggelige relasjoner mellom kollegaer og opplevelse av tilhørighet til organisasjonen. Det er nyttig

informasjon som kan hjelpe å besvare oppgavens problemstilling, derfor brukes sammenkomster som selvstendig begrep for videre analyse.

Opgavens teorigjennomgang har ikke sammenkomster som et eget tema. Viktigheten av sammenkomster kom opp underveis i analysen av informantenes svar. Det at sammenkomster kommer frem som et eget tema er takket være kvalitativ datainnsamling som ble benyttet i oppgavens case. Fordelen med kvalitative intervjuer er at informantene har mer frihet til å svare åpent, samt intervjuer har mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål for å utdype svarene. Derfor kan det i informantenes svar komme opp temaer som ikke opprinnelig sto i intervjuguiden basert på teorigjennomgangen. Informantene kunne derfor fremme andre ting enn de åtte teoribaserte begrepene når det gjelder opplevelse av motivasjonsvariablene, og det er sammenkomster som ble nevnt mest.

Når det gjelder *introduksjons- og opplæringsprogram, eller onboarding*, opplever nyansatte det som positivt både når det gjelder opplæring og sosialisering i organisasjonen. Ifølge Bauer et al. (2012) og Bauer (2013), bidrar et godt introduksjons- og opplæringsprogram til tilhørighet til arbeidsplassen og kollegaer. Dette bekreftes også av informantenes svar. Informantenes svar tyder på at nyansatte i Columbus får nødvendig opplæring. De nyansatte informantene sier at de fikk opplæring i organisasjonens datasystem, samt at introduksjonsprogrammet bidro til at de følte seg inkludert i kollektivet fra de første dagene på jobb. Dette viser at ved å gjennomføre et gjennomtenkt introduksjons- og opplæringsprogram, hjelper organisasjonen nyansatte å danne tilhørighet og relasjoner til kollegaer, arbeidsoppgaver, kunder og arbeidsplassen. Det kan hende at relasjonene som dannes de første dagene på arbeidsplassen, er mer varige og betydningsfulle for de ansatte. Bedre kjennskap til arbeidsplassen og kollegaer øker nyansattes opplevelse av tilhørighet og autonomi. Et velfungerende opplæringsprogram øker nyansattes selvtillit og følelse av at de kan gjennomføre oppgaver selv, uten at noen trenger å passe på dem hele tiden. Ansatte gjennomfører arbeidsoppgaver selvstendig, og det er samtidig lettere for dem å spørre kollegaer om hjelp når det trengs.

Når organisasjonen bruker ressurser på å forbedre og utvikle introduksjons- og opplæringsprogram, er dette positivt for organisasjonen. Dette bidrar til at ansatte opplever at organisasjonen er interessert i å gi dem utfyllende opplæring og vil se dem som sine ansatte lenge. Ansattes opplevelse av introduksjons- og opplæringsprogram er knyttet til deres ønske om å bli værende i organisasjonen, da et godt gjennomtenkt program signaliserer til nyansatte at de kan anse seg som en del av organisasjonen. Nyansatte i Columbus opplever at de er en

del av organisasjonen og teamet (Bauer et al., 2012; Bauer, 2013). Dette betyr at introduksjons- og opplæringsprogram hos Columbus er velfungerende, slik at ansatte får opplæring i nødvendige datasystemer og blir involvert i kollektivet hvor de lett kan ta kontakt med sine kollegaer.

En annen ting som bidrar til lavere terskel for å ta kontakt med kollegaer er *teamarbeid*.

Analyse av informantenes svar viser at ansatte jobber både i team og selvstendig.

Informantene som jobber i team i tillegg til selvstendige oppgaver, sier at de anser seg som en del av teamet og opplever tilhørighet både til teamet og organisasjonen. Dette støttes med teori gjennomgangen om at ansatte opplever tilhørighet når de anser seg som en del av et team og er åpne for å hjelpe sine kollegaer (Fuchs, 2012). Alt dette bidrar til at ansatte kan lettere spørre sine mer erfarne kollegaer om hjelp, samarbeide med kollegaer, diskutere og finne bedre løsninger for arbeidsoppgaver, samt dele og utvikle sin kompetanse. Dette kan tyde på at ansatte som er kjent med hverandre, har lavere terskel for å spørre om hjelp og tilby sin hjelp til kollegaer. Informantenes svar tyder på at relasjoner og kontakt med kollegaer og ledelse bidrar til at ansatte opplever tilhørighet til organisasjonen og teamet (Osnes, 2019).

Informantene som kun jobber selvstendig og i tillegg sjeldent er på kontoret, samt har lite kontakt med kollegaer, sier at det oppstår mangel på opplevelse av tilhørighet både til organisasjonen som helhet og til kollegaer. Svarene til disse informantene tyder på at ansatte opplever det som ubehagelig å spørre om hjelp fra kollegaer de ikke kjenner godt nok. Det kan tyde på at mangel på tilhørighet bidrar til en høyere terskel for å spørre om hjelp fra kollegaer. Det kan bety at ansatte som sjeldent er på kontoret og jobber meste av tiden alene, ikke anses som en del av teamet av kollegaer, og kollegaene er mindre åpne for å hjelpe dem. Det ser ut som at mangel på tilhørighet kan føre til at ansatte er mer usikre på om de kan spørre kollegaer som de ikke kjenner godt nok. Analysen viser at informantene som kun jobber selvstendig og sjeldent er på kontoret, har i tillegg mindre mulighet til å bli introdusert til nyansatte. Dette kan samtidig føre til at de kun er kjente med gamle kollegaer, samt kjenner et begrenset antall kollegaer som de kan kontakte eller spørre om hjelp.

Oppgavens funn viser at det er fordeler ved teamarbeid både for den enkelte ansatte og organisasjonen som helhet. Ansattes opplevelse av å jobbe i team er knyttet til deres ønske om å bli værende i organisasjonen fordi de blir bedre kjent med hverandre, får mulighet til å lære fra hverandre og dele sin kompetanse med hverandre. Fordelen for organisasjonen er at den får bedre resultater og en trivelig arbeidsplass med fornøyde ansatte.



Analyse av intervjuene viser at opplevelse av tilhørighet ikke oppstår av selve teamarbeidet, men av kommunikasjonen som etableres mellom ansatte. Informantenes svar viser at når ansatte føler tilhørighet til teamet, er det lett for dem å dele meninger og synspunkter med kollegaer. Dette hjelper med å finne bedre løsninger på arbeidsoppgaver og samtidig dele sin kompetanse, erfaring, kunnskap og annen informasjon med kollegaer i teamet (Nordhaug, 2002). Diskusjonen tyder på at ansatte som jobber i team har jevnligere kontakt med kollegaer, som også gir mulighet til å diskutere andre ting enn jobb med hverandre. Ansatte kan snakke om fritidsinteresser og, blant annet, organisasjonens *sammenkomster*. Dette kan bidra til bedre kommunikasjon mellom kollegaer. Teamarbeid gir mulighet til åpen kommunikasjon mellom kollegaer og bidrar til bedre spredning av informasjon blant ansatte. Det ble dermed funnet ut at informantene som både jobber i team og selvstendig, snakker positivt om relasjoner med kollegaer og er mer interesserte i å delta på ulike sosiale sammenkomster, samt tilbringe tid med dem i og etter arbeidstiden. Relasjoner mellom kollegaer som oppstår ved å jobbe i team og kommunisere med hverandre, kan bidra til mer åpen kommunikasjon, styrke ansattes opplevelse av jobbtilfredshet, tilhørighet og lojalitet til organisasjonen. Dette tyder på at ansattes opplevelse av relasjoner på arbeidsplassen er knyttet til ansattes opplevelse av tilhørighet og jobbtilfredshet. Oppgavens funn viser også at deltagelse i felles sammenkomster fører til økt opplevelse av tilhørighet og jobbtilfredshet blant ansatte. Dette kan forklares med at kollegaer blir bedre kjent med hverandre. Funnene viser at selv om noen av ansatte ikke deltar på ulike sammenkomster like ofte som andre, blir de allikevel mer inkludert i kollektivet og opplever mer tilhørighet til organisasjonen enn de ansatte, som ikke deltar på sammenkomster i det hele tatt.

Funnene viser at sammenkomster er knyttet til sosiale forhold og relasjoner mellom kollegaer på arbeidsplassen (Nordhaug, 2002; Grant et al., 2007). Informantenes svar tyder på at ansatte som jobber i team, kjenner kollegaer bedre, opplever mer tilhørighet og er mer involvert i det sosiale livet med kollegaer etter jobb, enn ansatte som kun jobber selvstendig og ofte er ute hos kunder. Ansatte som jobber i team, er også bedre kjent med oversikten av ulike sammenkomster i Columbus, og har bedre mulighet til å dele den informasjonen med kollegaer. Bedre kjennskap både til kollegaer og oversikten over sammenkomster kan forklare hvorfor ansatte som jobber i team, er mer interesserte i å delta i sammenkomster og tilbringe ekstra tid med kollegaer.

Informantenes svar tyder på at ansatte som kun jobber selvstendig og ofte er ute hos kunder, har begrenset kontakt med kollegaer. Dette kan føre til at de er mindre kjent med kollegaer

som initierer ulike sammenkomster, som kan bidra til at de har få kollegaer de kan spørre om hva som foregår i organisasjonen, samt har dårligere oversikt over sosiale aktiviteter i Columbus. Det kan være en forklaring på hvorfor de ikke deltar i sammenkomster.

Ut ifra oppgavens funn kommer det frem at sammenkomster er viktige for de fleste informantene og er en av motivasjonsfaktorene på arbeidsplassen. Derfor er sammenkomster knyttet til ansattes ønske om å bli værende i organisasjonen. Ansatte er ikke bare interesserte i økonomisk belønning som en form for motivasjon, men forventer i tillegg å få flere goder i form av ikke-økonomiske belønninger, som for eksempel offisielle fester for alle ansatte eller små sammenkomster i form av fredagskake eller lønningspils (Olafsen, 2018).

Oppgavens case kan dermed oppsummeres med at de tre begrepene, introduksjons- og opplæringsprogram, teamarbeid og sammenkomster, er noe som arbeidsgiver kan benytte seg av for å få ansatte til å bli værende. Oppsummerende diskusjon tyder på at det de tre begrepene har til felles, er at de er knyttet til tiltak som kan øke ansattes opplevelse av tilhørighet til organisasjonen. Når arbeidsgiveren kjenner til tiltak som kan føre til at ansatte vil bli værende, kan arbeidsgiveren fokusere på at motivasjonsfaktorene knyttet til ansattes ønske om å bli værende i organisasjonen, er tilfredsstilte.

Dersom en organisasjon ønsker å satse på tilhørighet for å få ansatte til å bli værende, holder det ikke bare å lage et introduksjons- og opplæringsprogram for nyansatte. Introduksjons- og opplæringsperiode kan danne grunnlaget for ansattes opplevelse av tilhørighet. Det er allikevel viktig at fokuset på tilhørighet fortsetter videre gjennom, for eksempel, teamarbeid og sosiale sammenkomster. Ansatte nevner at det er viktig for dem å oppleve autonomi, tilhørighet og hyggelige kollegaer for å bli værende i Columbus. Å ta hensyn til dette er positivt for organisasjonen, fordi når ansatte opplever at motivasjonsfaktorene er tilfredsstilte, forsterkes ønsket om å bli værende i organisasjonen.

Disse funnene er, som tidligere sagt, spesifikke for oppgavens case. I videre forskning kan funnene analyseres ved hjelp av kvantitativ metode for å se om de ikke utelukkende er relevante for oppgavens case, men kan være overførbare til andre organisasjoner og kan brukes i analyse av turnoverintensjon.

## 6 Konklusjon

Formålet med oppgaven er å se på hvordan organisasjonen kan bidra til ansattes ønske om å bli værende gjennom positiv opplevelse av motivasjonsfaktorer, samt gjøre rede for følgende problemstilling: «*Hvordan forklarer ansatte sitt ønske om å bli værende i en organisasjon?*». Bakgrunnen for oppgavens temavalg er at det finnes mange undersøkelser av hvordan økonomiske dimensjoner er knyttet til frivillig turnoverintensjon, men få studier har blitt gjennomført på sosiale dimensjoner av dette fenomenet. Derfor er undersøkelse av frivillig turnoverintensjon i lys av sosial, ikke-økonomisk tilnærming, både interessant og aktuell (Regts & Molleman, 2013).

Opgavens teorigjennomgang har autonom motivasjon i sentrum og viser betydningen av motivasjonsfaktorer på arbeidsplassen. Problemstillingen med utgangspunkt i teorien ble videre i oppgaven konkretisert med fire forskningsspørsmål, som ble deretter drøftet og analysert. Analysen av de fire forskningsspørsmålene ser på ansattes opplevelse av motivasjonsvariablene, noe som hjelper å besvare problemstillingen.

Opgavens funn viser at ansatte har positiv opplevelse av autonomi, tilhørighet og jobbtilfredshet på arbeidsplassen, har muligheter til kompetanseutvikling og gode relasjoner til kollegaer. Alle disse faktorene er knyttet til ansattes ønske om å bli værende. Opgavens case viser dermed at sosiale, ikke-økonomiske motivasjonsfaktorer spiller en viktig rolle i det at ansatte vil komme på jobb og utføre sine arbeidsoppgaver. Dette bidrar derfor til ansattes ønske om å bli værende i organisasjonen over lang tid. Funnene tyder på at fokuset på sosial, ikke-økonomisk tilnærming, er viktig når organisasjonen er interessert i å beholde sine ansatte.

Informantenes svar samlet inn og analysert i denne casestudien, besvarer problemstillingen ut ifra deskriptiv design og gir en detaljert beskrivelse av casen og ansattes opplevelse av motivasjonsvariablene (Bryman & Bell, 2015). Opgavens kontekst er at Columbus Norge avdeling Oslo opplevde at noen ansatte avsluttet arbeidsforholdet etter kort tid, og organisasjonen er interessert i å finne ut mer om det. Opgavens funn viser at ingen av informantene hadde tanker om å slutte. Deres svar tyder på at grunnen til dette er at Columbus allerede har satt i gang tiltak rettet mot reduksjon av frivillig turnover. De fleste informantene sa under intervju at stemningen på arbeidsplassen har blitt bedre etter at det ble ansatt en person i den nyopprettede stillingen innen employer branding. Informantene nevner blant annet flere sosiale sammenkomster og bedre oversikt over goder Columbus tilbyr til sine

ansatte. Analysen av intervjuene viser at satsingen på employer branding allerede har bidratt til positive endringer på arbeidsplassen.

Datainnsamlingen i oppgavens case skjedde over en kort tidsperiode. I videre studier kunne det ha vært interessant å utvide dette med et lengre tidsperspektiv for å se på hvordan de iverksatte tiltakene innen employer branding påvirker ansattes ønske om å bli værende i Columbus. En annen tilnærming for å analysere frivillig turnover kunne vært å fokusere på årsakssammenhenger, og hvordan de ulike faktorene kan påvirke ansattes ønske om å bli værende. En sammenligningsstudie basert på flere caser kunne se på forskjeller i frivillig turnoverintensjon mellom organisasjoner ved å undersøke temaet på et større datagrunnlag. Flere tilnærminger og datainnsamlingsmetoder kan dermed bidra til bedre forståelse av fenomenet ved å utfylle og utdype oppgavens funn.

## Litteraturliste

Abbasi, S. M. & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342.

Ahmad, A. & Rainyee, R. A. (2014). Which is the better predictor of employee turnover intentions: job satisfaction or organizational commitment? A literature review. *International Journal of Information, Business and Management*, 6(1). Hentet 20.02.2020 fra <https://core.ac.uk/download/pdf/25776184.pdf#page=5>

Allen, D. (2013). Route to satisfaction. *Nursing Standard. Royal College of Nursing. London*, 28(7). Hentet 21.02.2020 fra: <https://search.proquest.com/docview/1784727882/fulltext/96AE115A10D24DFFPQ/1?accountid=17260>

Anderson, P. M., Meyer, B. D., Pencavel, J. & Roberts, M. J. (1994). The Extent and Consequences of Job Turnover. *Brookings Papers on Economic Activity. Microeconomics*. Hentet 25.02.2020 fra <https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/sites.dartmouth.edu/dist/0/1994/files/2019/05/Brookings1994.pdf>

Arbeidsmiljøloven (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Arbeidstilsynet. (2019). HMS. Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/>

Arntsen, E. (2015). Arbeidsgivers styringsrett. Hentet 20.05.2020 fra <https://www.arbeidsrettsadvokaten.no/arbeidsgivers-styringsrett/>

Bauer, T. N. (2013). Onboarding: The Power of Connection. *Onboarding White Paper Series. SuccessFactors*. Hentet 08.05.2020 fra [https://www.researchgate.net/profile/Talya\\_Bauer/publication/286447344\\_Onboarding\\_The\\_power\\_of\\_connection/links/5669965808ae430ab4f72b4f.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Talya_Bauer/publication/286447344_Onboarding_The_power_of_connection/links/5669965808ae430ab4f72b4f.pdf)

Bauer, T. N., Erdogan, B. & Taylor, S. (2012). Creating and Maintaining Environmentally Sustainable Organizations: Recruitment and Onboarding. *Business Faculty Publications and Presentations*, 28. Hentet 06.05.2020 fra

[https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1027&context=busadmin\\_fac](https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1027&context=busadmin_fac)

Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods*. 4<sup>th</sup> edition. Oxford university press.

Chang, E. (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human Relation*, 52(10).

Cofer, C. N. & Petri, H. L. (u.å.). *Motivation behavior*. Encyclopedia Britannica. Hentet 24.02.2020 fra <https://www.britannica.com/topic/motivation>

Columbusglobal.com. (2020). Om oss. Hentet 24.01.2020 fra

<https://www.columbusglobal.com/no/om-oss>

Datatilsynet.no. (2020). Behandlingsgrunnlag. Samtykke. Hentet 27.01.2020 fra

<https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/virksomhetenes-plikter/behandlingsgrunnlag/veileder-om-behandlingsgrunnlag/samtykke/>

Dean, K. W. (2008). Values-Based Leadership: How Our Personal Values Impact the Workplace. *JVBL. The Journal Values-Based Leadership*, 1(1). Hentet 02.03.2020 fra <https://scholar.valpo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1008&context=jvbl>

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

University of Rochester. DOI: 10.1037/110003-066X.55.1.68. Hentet 14.02.2020 fra

[https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_SDT.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf)

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory in health care and its relations to motivational interviewing: a few comments. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 24 (9). Hentet 11.02.2020 fra

<https://ijbnpa.biomedcentral.com/articles/10.1186/1479-5868-9-24>

eStudie.no. (2019). Dybdeintervju – enkelt intervju. Hentet 22.01.2020 fra

<https://estudie.no/dybdeintervju-enkelt-intervju/>

Fevang, A. (2016). Lyst til å redusere turnover? - Snakk de ansattes verdsettelsesspråk. LederNytt. Hentet 20.02.2020 fra <https://www.ledernytt.no/lyst-til-aa-reducere-turnover-snakk-de-ansattes-verdsettelsesspraak.5910068-311239.html>

Fuchs, S. (2012). *Understanding Psychological Bonds between Individuals and Organizations. The Coalescence Model of Organizational Identification*. Palgrave Macmillan. Hentet fra [https://books.google.no/books?hl=en&lr=&id=q3HoRV9J2gQC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Fuchs,+S.+\(2012\).+Understanding+psychological+bonds+between+individuals+and+organizations:+the+coalescence+model+of+organizational+identification.&ots=tmDz9OZ7Ws&sig=kb8ETfbW1Hlm93NZtiAKcdbG\\_nk&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Fuchs%2C%20S.%20\(2012\).%20Understanding%20psychological%20bonds%20between%20individuals%20and%20organizations%3A%20the%20coalescence%20model%20of%20organizational%20identification.&f=false](https://books.google.no/books?hl=en&lr=&id=q3HoRV9J2gQC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Fuchs,+S.+(2012).+Understanding+psychological+bonds+between+individuals+and+organizations:+the+coalescence+model+of+organizational+identification.&ots=tmDz9OZ7Ws&sig=kb8ETfbW1Hlm93NZtiAKcdbG_nk&redir_esc=y#v=onepage&q=Fuchs%2C%20S.%20(2012).%20Understanding%20psychological%20bonds%20between%20individuals%20and%20organizations%3A%20the%20coalescence%20model%20of%20organizational%20identification.&f=false)

Gausdal, A. (2000). *Litteraturstudie om indre motivasjon i arbeidslivet: empowerment - indre motivasjon - ytelse - kreativitet – læring*. Høgskolen i Vestfold. Tønsberg. Hentet 12.02.2020 fra <http://www-bib.hive.no/tekster/hveskrift/rapport/2000-01/rapp1-2000-02.html>

Grant, A. M., Christianson, M. K. & Price, R.H. (2007). Happiness, Health, or Relationship? Managerial Practices and Employee Well – Being Tradeoffs. *Academy of Management*, 21 (3).

Grønmo, S. (2020, 10. januar). Kvalitativ metode. Hentet 23.01.2020 fra [https://snl.no/kvalitativ\\_metode](https://snl.no/kvalitativ_metode)

Grund, J. (2006). Kunnskapsorganisasjoner - hva er ledelses- og styringsutfordringene? *Magma. Econas Tidsskrift for Økonomi og Ledelse*. Hentet 21.05.2020 fra <https://www.magma.no/kunnskapsorganisasjoner-hva-er-ledelses-og-styringsutfordringene>

Hein, H. H. (2009). *Motivation. Motivationsteori og praktisk anvendelse* (1. utg.). Typografisk tilrettelægning: Pamperin Grafisk. Hentet fra [https://books.google.no/books?hl=en&lr=&id=3qudD9zk2TgC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Hein,+H.+H.+\(2009&ots=rUX1CgljHP&sig=kOWXK4E05BAhmoCnbApGz\\_VFwGY&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.no/books?hl=en&lr=&id=3qudD9zk2TgC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Hein,+H.+H.+(2009&ots=rUX1CgljHP&sig=kOWXK4E05BAhmoCnbApGz_VFwGY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

- Hellevik, O. (2002). *Forskning på verdier: Eksempler fra kvantitativ samfunnsforskning. Verdier – flerfaglige perspektiver*, 11-31. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Hoffmann, T. (2013, 22. september). Hva kan vi bruke kvalitativ forskning til? Hvordan kan intervjuer med et lite antall personer si noe om hvordan vi tenker eller handler? Men kvalitativ metode kan være sterkere enn den kvantitative, mener forskere. Hentet 02.05.2020 fra <https://forskning.no/sosiologi/hva-kan-vi-bruke-kvalitativ-forskning-til/610839>
- Hom, P. W., Griffeth, R. W. & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational behavior and human performance*, 34, 141-174. Hentet 05.05.2020 fra [https://www.academia.edu/16173002/The\\_validity\\_of\\_Mobleys\\_1977\\_model\\_of\\_employee\\_turnover](https://www.academia.edu/16173002/The_validity_of_Mobleys_1977_model_of_employee_turnover)
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget Vigmpstad & Bjørke AS.
- Jakhelln, H. & Langård, S. (2018). *Arbeidsmiljø*. Store Norske Leksikon. Hentet 10.12.2019 fra <https://snl.no/arbeidsmilj%C3%B8>
- Johannessen, A., Tufte, P. A. og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kim, J. S., Song, H. J. & Lee, Ch. K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 25(32).
- Koren, P. Chr. & Lindøe, P. H. (2018). *Metoder for bedre arbeidsmiljø. Involvering og gode prosesser* (3. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvålshaugen, R. & Breunig, K. J. (2009). Strategisk kompetansesstyring i prosjektbaserte organisasjoner: fra et forbrukerperspektiv til et produsentperspektiv. *Universitets forlaget. Praktisk økonomi & finans*, 25(3).



Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget: Vigmostad & Bjørke AS.

Lai, L. (mars, 2011). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma. Econas Tidsskrift for Økonomi og Ledelse*, 49-55. Hentet 11.05.2020 fra <https://www.magma.no/kompetansemobilisering-og-egenmotivasjon>

Lusch, R. F. & Vargo, S. L. (2014). *Service-Dominant Logic – Premises, Perspektiver, Possibilities*. Opprinnelig utgave: Syndicate of the Press of the University of Cambridge.

Matthiesen, S. B. & Wilberg, E. (2018). Redaktører og endringstrykk. *Magma. Econas Tidsskrift for Økonomi og Ledelse*, 32-43. Hentet 21.02.2020 fra <https://www.magma.no/redaktorer-og-endringstrykk>

Mueller, C. W. & Price, J. L. (1990). Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover. *Journal of Behavioral Economics*, 19(3), 321-335. Hentet 05.05.2020 fra <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090572090900345>

Myklemyr, A. (2012). Slik er motivasjonen vår skrudd sammen. *Dagens Perspektiv*. Hentet 12.02.2020 fra <https://www.dagensperspektiv.no/slik-er-motivasjonen-v%C3%A5r-skrudd-sammen>

Nordhaug, O. (2002). *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser. Målrettet personal- og kompetanseledelse* (3. utg.). Universitetsforlaget.

nsd.no. (2020). Personvernombud. Hentet 28.01.2020 fra [https://nsd.no/personvernombud/hjelp/informasjon\\_samtykke/](https://nsd.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/)

Olafsen, A. H. (2018). Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet. *Magma. Econas Tidsskrift for Økonomi og Ledelse*, 54-61. Hentet 14.02.2020 fra <https://www.magma.no/selvbestemmelsesteorien-et-differensiert-perspektiv-pa-motivasjon-i-arbeidslivet>

Olsen, K. M. & Sverdrup, T. (2016, 8. oktober). Kunder nyter godt av konflikter. Hentet 28.04.2020 fra <https://www.nhh.no/nhh-bulletin/artikkelarkiv/eldre-saker/2016/august/kunder-nyter-godt-av-konflikter/>

Olsen, K. M. (2016). utfordringer ved midlertidighet i organisasjoner. *Magma. Econas Tidsskrift for Økonomi og Ledelse*, 40-47. Hentet 12.05.2020 fra <https://www.magma.no/utfordringer-ved-midlertidighet-i-organisasjoner1>

Osnes, L. (2019). Selvbestemmelsesteorien og motivasjon. Tre grunnleggende behov må dekkes for å være motivert. Hentet 13.02.2020 fra <https://www.vi.no/okonomi/tre-grunnleggende-behov-ma-dekkes-for-a-vaere-motivert/71144538>

Parker, A. & Gerbasi, A. (2016). The impact of energizing interactions on voluntary and involuntary turnover. *Dans Management*, 19, 177-202. Hentet 26.02.2020 fra <https://www.cairn.info/revue-management-2016-3-page-177.htm#>

Regts, G. & Molleman, E. (2013). To leave or not to leave: When receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee's turnover intention. *Human Relations*, 66(2), 193-218. Hentet 25.02.2020 fra [https://www.researchgate.net/publication/237049465\\_To\\_leave\\_or\\_not\\_to\\_leave\\_When\\_receiving\\_interpersonal\\_citizenship\\_behavior\\_influences\\_an\\_employee's\\_turnover\\_intention](https://www.researchgate.net/publication/237049465_To_leave_or_not_to_leave_When_receiving_interpersonal_citizenship_behavior_influences_an_employee's_turnover_intention)

Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S. & Rizwan, M. (2014). The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. *Macrothink Institute: International Journal of Learning & Development*, 4 (2). Hentet 18.02.2020 fra <https://pdfs.semanticscholar.org/edd9/8b4893a3cf4cd904df93e921b15089a07a22.pdf>

Sagberg, I. (2017). Arbeidsmotivasjon. Hentet 24.02.2020 fra <https://snl.no/arbeidsmotivasjon>

Sander, K. (2019). Kognitive motivasjonsteorier. Hentet 24.02.2020 fra <https://estudie.no/kognitive-motivasjonsteorier/>

Sjøvold, E. (2009). Før du vurderer teambygging – myter og fakta om ledergrupper og effektivitet. *Magma. Econas Tidsskrift for Økonomi og Ledelse*. Hentet fra <https://www.magma.no/foer-du-vurderer-teambygging-myter-og-fakta-om-ledergrupper-og-effektivitet>

Statistisk sentralbyrå. (2019, 19. november). De store bevegelsene i arbeidsmarkedet. Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/de-store-bevegelsene-i-arbeidsmarkedet>

Stranden, A. L. (2015). Derfor sier vi opp jobben. Hentet 21.02.2020 fra <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-arbeid-naeringsliv/derfor-sier-vi-opp-jobben/487647>

Sullivan, J. (2015). Why Some Employee Turnover May Actually Be a Good Thing. *TLNT. Talent Management and HR*. Hentet 28.02.2020 fra <https://www.tlnt.com/why-some-employee-turnover-may-actually-be-a-good-thing/>

Sund, B. & Lines, R. (2014). Implisitte teorier m særtrekk ved norsk ledelse. *Fagbokforlaget. Nordiske organisasjonsstudier*, 16(3).

Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293. Hentet fra [https://www.academia.edu/12444642/JOB\\_SATISFACTION\\_ORGANIZATIONAL\\_COMMITMENT\\_TURNOVER\\_INTENTION\\_AND\\_TURNOVER\\_PATH\\_ANALYSES\\_BASED\\_ON\\_META-ANALYTIC\\_FINDINGS](https://www.academia.edu/12444642/JOB_SATISFACTION_ORGANIZATIONAL_COMMITMENT_TURNOVER_INTENTION_AND_TURNOVER_PATH_ANALYSES_BASED_ON_META-ANALYTIC_FINDINGS)

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Tschopp, C., Grote, G. & Gerber, M. (2014). How career orientation shapes the job satisfaction-turnover intention link. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 151-171. doi: 10.1002/job.1857.

uit.no (2020). Velkommen til Seksjon for digitale utdanningstjenester. Hentet 22.02.2020 fra [https://uit.no/om/enhet/artikkel?p\\_document\\_id=648262&p\\_dimension\\_id=88225](https://uit.no/om/enhet/artikkel?p_document_id=648262&p_dimension_id=88225)

Utforsksinnet.no (2019). Tre teorier som oppmuntrer til arbeidsmotivasjon. Hentet 24.02.2020 fra <https://utforsksinnet.no/tre-teorier-som-oppmuntrer-til-arbeidsmotivasjon/>

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide

## Vedlegg 1- Intervjuguide

### Introduksjon

Hvor lenge har du jobbet i Columbus Norge?

Kan du fortelle hva du jobber med i Columbus?

Spørsmål om tilhørighet og relasjoner til kollegaer

Kjenner du til verdier til Columbus?

Hva forstår du med disse? Og hva betyr disse i din arbeidshverdag?

Hvordan var det å være nyansatt i Columbus? Hvordan ble du tatt imot? (evt. hvis respondenten har jobbet i Columbus lenge og ikke husker tiden som nyansatt: hvordan tar dere imot nyansatte?)

Jobber dere mer i team eller selvstendig? Hvordan samarbeider dere? / Trives du å jobbe selvstendig eller skulle du ønske mer teamarbeid? Hvorfor?

Hvordan hjelper du og dine kollegaer hverandre?

Anser du deg som en del av teamet/organisasjonen? Hvordan kan du beskrive det?

Spørsmål om jobbtilfredshet og motivasjon

Opplever du at du kan komme med egne meninger eller forslag til endringer? (til leder eller kollega) Hvordan føler du deg i disse tilfeller? (fri, stresset eller redd for at alle kommer til å le) Hører de på det du sier?

Hvordan opplever du arbeidsklima i Columbus?

Når du kommer på jobb, hvordan føler du deg? Trives du å komme på jobb?

Opplever du at du får bruke din kompetanse, erfaring og kunnskap?

Hvilke opplæringsmuligheter har du nå (som du har jobbet her en stund)?

Er du kjent med alle goder eller tilbud du som ansatt har hos Columbus? (inkludert sosiale events)

Opplever du at din leder gjør deg kjent med alle muligheter du har ved å jobbe i Columbus?

Hva motiverer deg?

Er du motivert til å utføre arbeidsoppgaver når du kommer på jobb om morgenen?

Hvordan opplever du at din leder bidrar til å gjøre deg motivert?

Hvor ofte får du tilbakemeldinger fra din leder? Hvordan oppleves disse samtalene?  
(Komfortabelt eller ikke)

Hvis du gjør feil i dine arbeidsoppgaver, hvordan føler du deg? Hvordan reagerer din leder på det?

Hvis du ikke holder tidsfrister som er satt, hvordan føler du deg? Hvordan reagerer din leder på det?

Hvordan opplever du at din arbeidsuke eller arbeidsdag går som planlagt? Kommer det ofte uforutsigbare oppgaver?

Opplever du deg noen ganger stresset på jobb? Kan du komme med noen eksempler på hva gjorde deg stresset i det siste?

Hvordan håndterer du stress på arbeidsplassen?

Får du hjelp fra kollegaer eller din leder i stressende situasjoner? Hvordan?

Konklusjon

Synes du det er noe som burde ha vært annerledes på din arbeidsplass?

Har du noen forslag eller endringsønsker?

Hvordan ser du din tid i Columbus fremover? Har du planer om å bli værende i Columbus en stund? Hva er det som (evn. ikke) holder deg i Columbus Norge? Kan du nevne, for eksempel, tre viktigste grunnene til at du ønsker å (evn. ikke) bli værende? Hvorfor de?

Er det noe du vil legge til? Noe du ikke ble spurt om?