

## Bacheloroppgave

**NTNU**  
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for psykologi

Kandidatnummer: 10127

# En kvalitativ studie: Lederes opplevelse av motivasjon på plantebaserte spisesteder

Trondheim

Bacheloroppgave i PSY2900 Psykologi  
Veileder: Vilde Johannessen  
Mai 2022



Norwegian University of  
Science and Technology



Kandidatnummer: 10127

# **En kvalitativ studie: Lederes opplevelse av motivasjon på plantebaserte spisesteder**

Trondheim

Bacheloroppgave i PSY2900 Psykologi

Veileder: Vilde Johannessen

Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for psykologi



## **Forord**

Bacheloroppgaven er skrevet av en sisteårsstudent ved bachelorstudiet i psykologi på NTNU. Det har vært en lærerik erfaring å skrive oppgaven. Med denne oppgaven belyse jeg hva ledere innenfor plantebaserte spisesteder opplever som motiverende og demotiverende. Dette er en del av et større prosjekt: «Meatigation: Towards sustainable meat- use in Norwegian food practices for climate mitigation» ledet av PhD-kandidat Vilde Johannessen.

Takk til informanter for å ha deltatt i prosjektet, til min veileder for tilbakemeldinger og min familie for god støtte.

Jeg har utviklet problemstillingen, funnet informanter, gjennomført intervjuene, transkriberingen av disse og analysert de, funnet litteratur og teori. Veilederen har utformet intervjuguiden som er brukt, søkt om godkjennelse fra norsk senter for forskningsdata, laget samtykkeskjemaet som informantene måtte skrive under på, lest gjennom oppgaven en gang og gitt tilbakemeldinger.

## **Sammendrag**

Oppgavens problemstilling er: «Hva oppleves som motiverende og demotiverende for ledere på plantebaserte spisesteder.» For å svare på problemstillingen best mulig er to motivasjonsteorier brukt, McClelland's behovsteori og Herzberg's tofaktorteorি. Forhåpentligvis kan funnene fra denne oppgaven bli brukt i senere forskning.

Metoden som ble brukt for innsamling av data var semi-strukturerte intervju med to informanter fra forskjellige plantebaserte spisesteder. Ett ble gjort digitalt og ett fysisk. Deretter ble intervjuene transkribert og analysert ved bruk av tematisk analyse.

Funnene mine viser den subjektive opplevelsen til informantene, hvor de nevnte forskjellige aspekter som var motiverende på arbeidsplassen. Ut fra analysen var det fire temaer som viste seg som viktige. Disse var Det sosiale, Engasjerende arbeid, Positivitet og Lite negativitet. De to første temaene har også undertemaer.

Konklusjonen til oppgaven er: Det som opplevdes motiverende for informantene var det sosiale, positivitet, og engasjement. De nevnte ingen demotiverende opplevelser. Dette kan resultere i trivsel og motivasjon på arbeidsplassen. I tillegg kan det tolkes som om de var motivasjonssøkende personer. Videre kan det tyde på at informantene hadde likheter når det gjaldt deres personlighet i forhold til motivasjon, i og med at begge skåret høyt på behov for prestasjon og tilhørighet.

I eventuell videre forskning hadde det vært interessant å se om disse funnene gjelder flere innenfor samme bransje, både ledere og ansatte. I tillegg kunne man haft mer kvantitativ forskning for å generalisere mer.

## En kvalitativ studie: Lederes opplevelse av motivasjon på plantebaserte spisesteder

### Aktualisering

Klimaendringene og problemene de skaper er truende, og det er nødvendig å gjøre reduserende tiltak. Forskning viser at om vi fortsetter som før vil det få katastrofale konsekvenser, som mer ekstremvær, økende temperatur, havet vil stige, polene vil smelte og det vil bli vanskeligere å bo flere steder i verden (Miljødirektoratet, 2022). Vår tid til å stoppe klimaendringene er knapp, og konsekvensene av disse endringene merkes allerede flere steder i verden (Miljødirektoratet, 2022).

Norge er et lite land, og det er lett å tenke at våre utslipp har liten betydning i forhold til større land som Kina og USA. På den andre siden er Norge et høyt verdsatt land og det å gå foran som et godt eksempel kan være viktig. Norges plan for å minske klimagassutslipp er å redusere dem med 50 til 55 % innen 2030 (Regjeringen, 2021). Dette er et optimistisk mål som vil kreve drastiske endringer. For å oppnå dette, er det derfor viktig at tiltak og endringer skjer i alle sektorer.

Videre, ifølge en artikkel (Skagen, 2021), henger de fleste sektorer etter, deriblant matsektoren, hvor det trengs mer forskning. Her kan forhåpentligvis forskningen som blir gjort i denne oppgaven være relevant innenfor bærekraftig virksomhet i restaurantbransjen. For å avklare; bærekraftig virksomhet kan defineres som å løse miljøproblemer, fattigdom og nød på en best mulig måte, og er ofte knyttet opp mot FNs bærekraftsmål (se Figur 1) (Tjernshaugen, 2021).

**Figur 1**

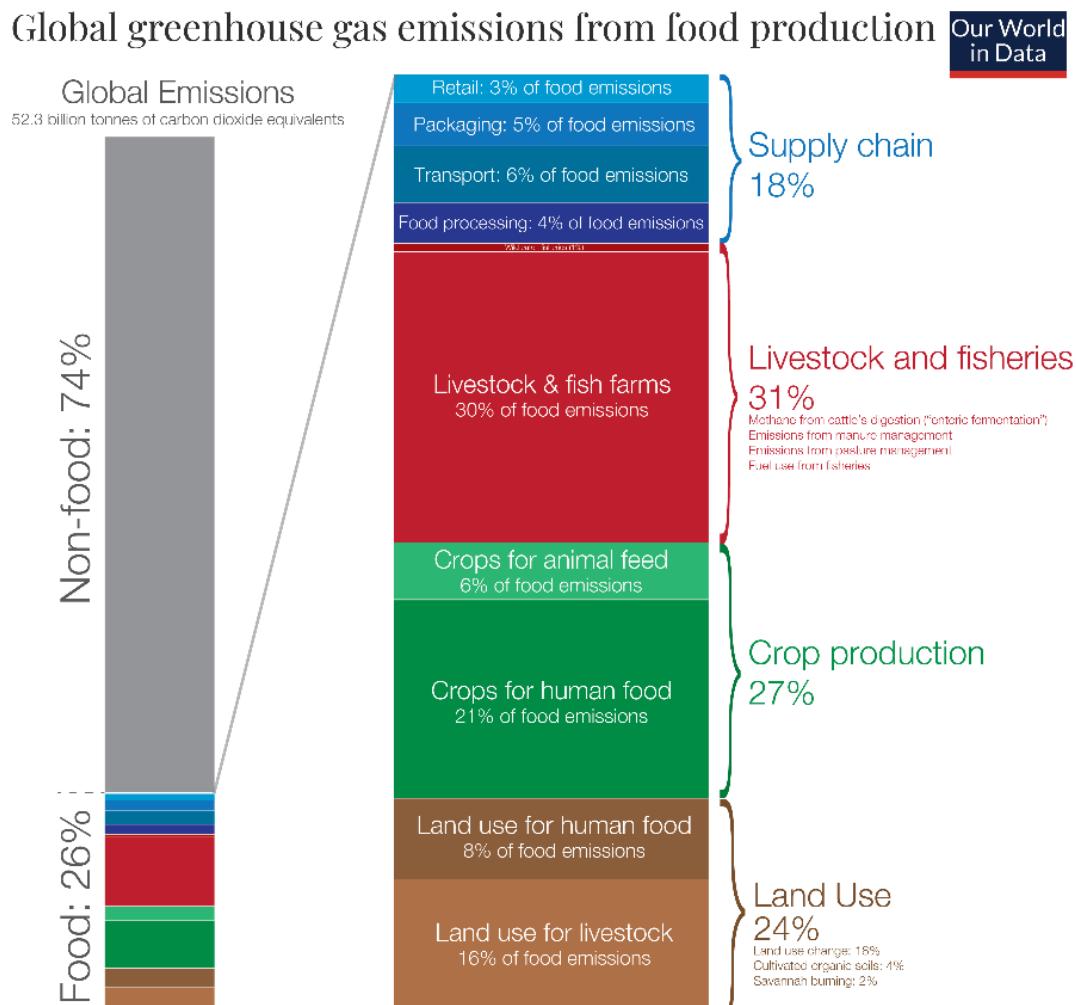
FNs bærekraftsmål



Notat. Figuren er tatt fra FN (2022)

I tillegg til at hver sektor har et ansvar, har befolkningen et ansvar og det er opp til hver en av oss å gjøre bevisste bærekraftige valg. Vi kan for eksempel bidra med å ha mer bærekraftige matvaner. Matindustrien er en stor bidragsyter til de globale klimautslippene. For å illustrere dette viser en meta-analyse at hele 26 % av de globale klimagassutsippene er matrelaterte (se Figur 2). Spesielt kjøttindustrien bidrar til store klimautslipp der 56 % av de matrelaterte klimautslippene er kjøtt-relaterte (Ritchie & Max, 2020).

**Figur 2**



Data source: Joseph Poore & Thomas Nemecek (2018); Reducing food's environmental impacts through producers and consumers. Published in Science. OurWorldInData.org - Research and data to make progress against the world's largest problems. Licensed under CC-BY by the author Hannah Ritchie.

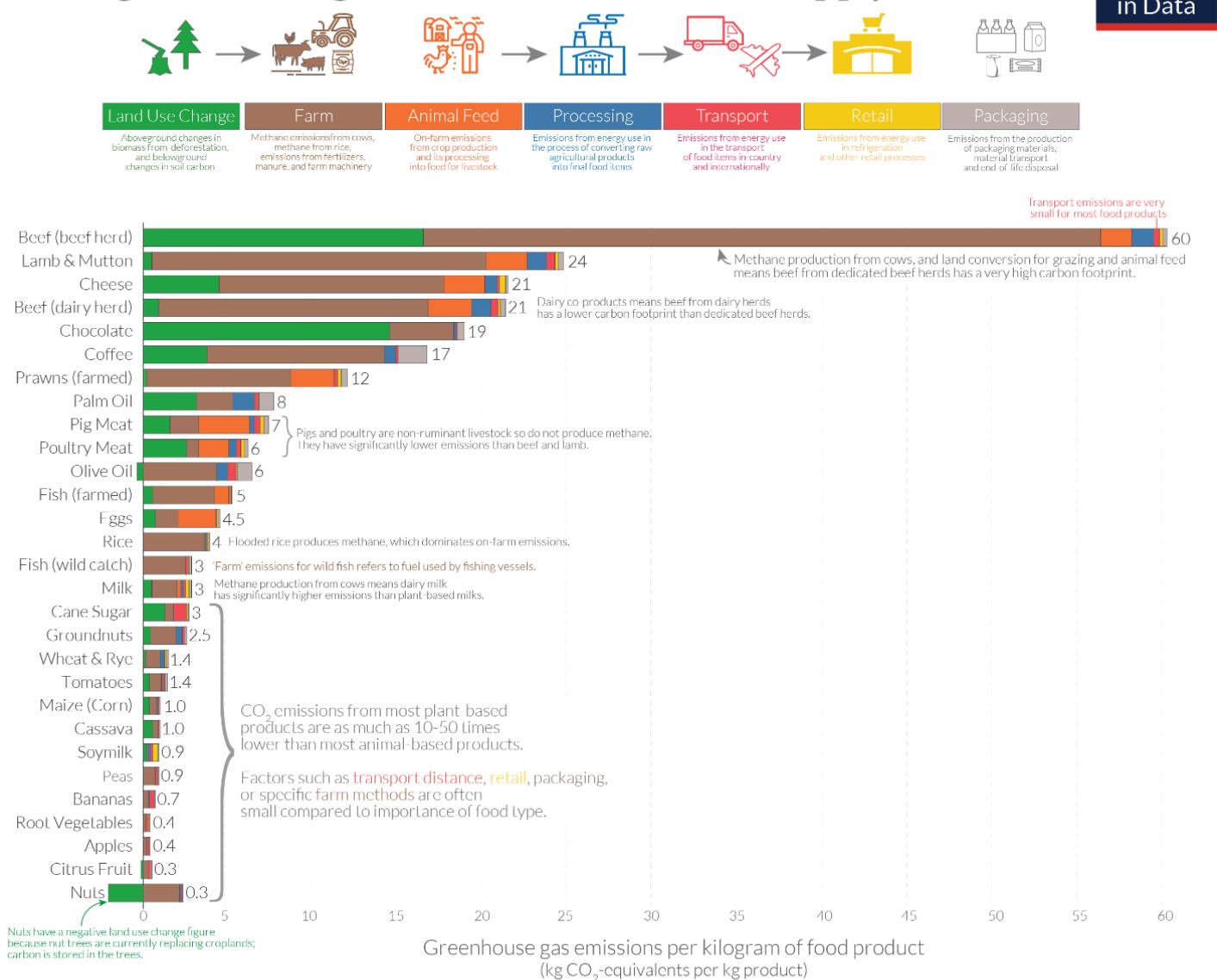
*Notat.* Figuren er tatt fra *Our World in data* av Richie og Max (2020)

## Kjøttindustrien og dens klimautfordringer

Mat som er laget av kjøtt har større innvirkning på klimaet enn plantebasert mat, som demonstreres på Figur 3 (Richie & Max, 2020). Spesielt strofe er den største bidragsyteren til klimagassutslipp. Det å redusere konsumet av storfe vil derfor være effektivt for å senke klimautslippene innenfor matindustrien.

**Figur 3**

### Food: greenhouse gas emissions across the supply chain



Note: Greenhouse gas emissions are given as global average values based on data across 38,700 commercially viable farms in 119 countries.

Data source: Poore and Nemecek (2018). Reducing food's environmental impacts through producers and consumers. *Science*. Images sourced from the Noun Project.

[OurWorldInData.org](http://OurWorldInData.org) – Research and data to make progress against the world's largest problems.

Licensed under CC-BY by the author Hannah Ritchie.

*Notat.* Figuren er tatt fra Our World in data av Richie og Max (2020)

Figur 3 demonstrerer at å konsumere lokal mat, spesielt kjøtt, er lite hensiktsmessig i forhold til reduksjon av klimautslipp. For å illustrere viser en studie at å bytte ut storfe med andre alternativer har mer betydning for reduksjon av klimautslipp enn å handle lokalt (Weber & Matthews, 2008). I tillegg brukes det mye soya i kjøttproduksjon. Dette bidrar til avskoging av regnskogene i Sør-Amerika, noe som er lite bærekraftig, fordi regnskogen er en viktig ressurs for å senke klimautslippene (Regnskogen.no, 2022). Dermed vil det være logisk å fokusere på reduksjon av kjøttkonsum om man vil bidra til mer bærekraftig matproduksjon.

### **Teoretisk rammeverk**

Det teoretiske rammeverket i oppgaven er motivasjonsteorier. Teoriene som blir brukt er Herzberg's tofaktorteori og McClelland's behovsteori. Disse teoriene er spesielt relevante i forhold til motivasjon på arbeidsplasser. Herzberg's teori forklarer to forskjellige faktorer som påvirker trivsel og motivasjon på jobb. Den andre teorien innebærer tre forskjellige behov, som alle mennesker har og de påvirker hva man motiveres av på en arbeidsplass.

### **Avgrensing og problemstilling**

Bacheloroppgaven er en del av et større forskningsprosjekt tilknyttet et PhD-prosjekt som heter «Meatigation: Towards sustainable meat- use in Norwegian food practices for climate mitigation». Prosjektet er ledet av PhD-kandidat Vilde Johannessen, ved institutt for psykologi på NTNU. Transkripsjonene som er gjort av intervjuene kan muligens bli brukt til forskning i dette prosjektet.

For å få til en endring innenfor matindustrien, med fokus på bærekraft og for å senke kjøttkonsumet, kan det å se på hvordan andre har gjort dette være gunstig. Mitt fokus er plantebaserte spisesteder, som jeg ser på som den mest bærekraftige løsningen, basert på det som er forklart over. Videre vil jeg se på hvordan det er for de høyere oppe i systemet, som ledere for spisesteder. Grunnen til at personer med høyere stilling ble valgt, var fordi jeg tror lederne har et spesielt engasjement og motivasjon for sin jobb. Videre vil det være fokus på hvordan det oppleves for dem å jobbe der, med spesiell vinkling på motivasjon. Tidligere forskning viser blant annet at restaurantbransjen er et typisk stressende yrke, spesielt for ledere (Hayes & Weathington, 2010), og det vil derfor være interessant å se om mine funn samsvarer med dette.

For å få fram data, ble kvalitativ metode brukt, hvor det var fokus på informantenes subjektive opplevelser. Dette ble belyst gjennom semi-strukturerte intervju som først ble

transkribert. Deretter ble de analysert ved bruk av tematisk analyse. Ut fra dette er min problemstilling: *Hva oppleves som motiverende og demotiverende for ledere innenfor et plantebasert spisested?*

### **Oppgavens oppbygning**

I neste del av oppgaven vil det teoretiske rammeverket bli gjennomgått. I del tre vil metodedelen gjennomgås, hvor utvalg, prosedyre og datainnsamling, etikk og analysen presenteres. Neste del, som er resultatdelen, legger fram resultatene fra den tematiske analysen. Til slutt i del fem, diskusjonsdelen, vil det være en resultat- og metodediskusjon. Deretter vil implikasjoner for videre forskning og konklusjonen bli framlagt.

#### **Teori**

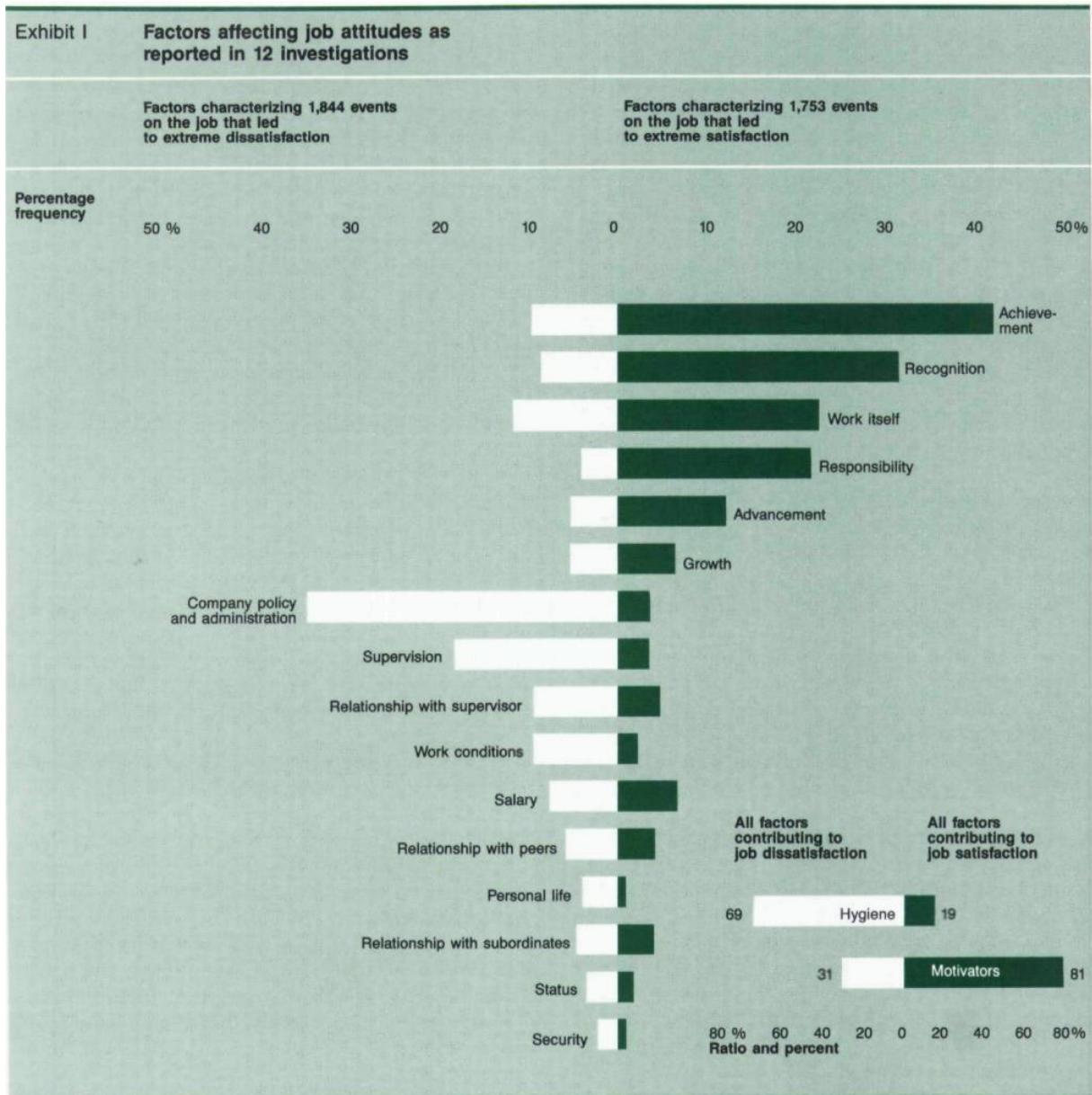
Som tidligere nevnt er det teoretiske rammeverket i oppgaven basert på motivasjonsteoriene Herzberg's tofaktorteori og McClelland's behovsteori. Som nevnt i innledningen, er disse teoriene gunstige i forhold til problemstillingen. Valget av teoriene ble gjort etter analysen.

#### **Herzberg's tofaktorteori**

Herzberg's tofaktorteori (Herzberg et al., 1959) består av to uavhengige faktorer, hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. På Figur 4 illustreres hygiene- og motivasjonsfaktorene og det visualiseres at noen faktorer er mer viktige enn andre. Figuren er basert på en studie på 1685 ansatte for å kartlegge de forskjellige faktorene (Herzberg, 2003). Studien viser at faktorene er uavhengige, hvor motivasjonsfaktorene hadde mest sammenheng med tilfredshet på jobben. Mens hygienefaktorene hadde mest sammenheng med utilfredshet på jobben (Herzberg, 2003).

#### **Figur 4**

*Herzberg's tofaktorteori*



*Notat.* Hygienefaktorer til venstre og motivasjonsfaktorer til høyre. Figuren er tatt fra Herzberg, F. (2003). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, 81(1), 86.

Hygienefaktorene kan tolkes som grunnleggende faktor som man burde være fornøyd med, for eksempel lønn, for å kunne trives på jobb. Dette er faktorer som kan medføre utilfredshet med jobben, men fravær av dem vil ikke medføre direkte motivasjon til å gjøre en bra jobb. Herzberg nevner at disse faktorene kan virke som eksterne motivasjonsfaktorer (Herzberg, 2003). For eksempel at man vil gjøre en god jobb fordi sjefen ber om det, eller at man

gjør jobben på grunn av lønn. Altså ytre motivasjoner som ikke har noen sammenheng med jobbopplevelsen.

Motivasjonsfaktorene er faktorer som kan skape både trivsel og motivasjon for arbeiderne. De vil også virke som en indre motivasjon så arbeiderne vil gjøre en bra jobb for jobben sin egen del. Fravær av disse faktorene vil nødvendigvis ikke medføre mistrivsel, som hygienefaktorene vil. På den andre siden vil de heller medføre mangel på motivasjon om de ikke er til stede (Herzberg, 2003).

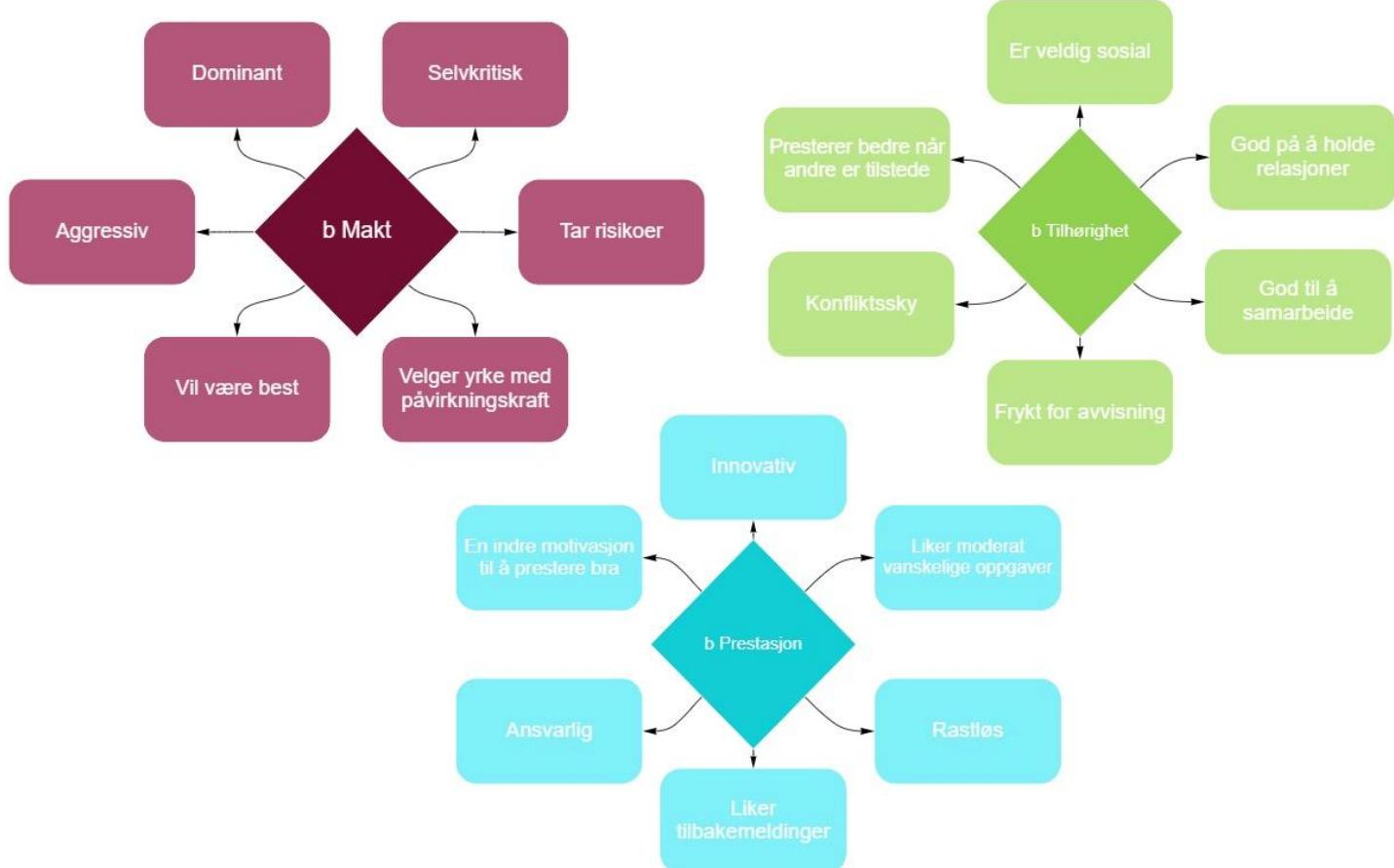
I tillegg nevner Herzberg at det finnes to forskjellige typer personer, disse er «hygien seeker» (hygienesøkende) og «motivation seeker» (motivasjonssøkende) (Herzberg, 1968, s. 88-90). De hygienesøkende er personer som er mest motivert av hygienefaktorene. Hvis de får ekstra lønn, vil de jobbe hardere. Denne effekten er vanligvis kortvarig. På den andre siden motiveres motivasjonssøkende personer mest av motivasjonsfaktorene. De har blant annet høyere toleranse for hygienefaktorer og de føler stor glede når de opplever at de lykkes på jobb (Herzberg, 1968, s. 88-90).

### **McClelland's behovsteori**

Hva som motiverer oss er individuelt og alle er forskjellige. Noen synes det å prestere best mulig er motiverende, andre motiveres av å jobbe sammen med andre, mens andre igjen motiveres av å påvirke og lede. Dette samsvarer med McClelland's behovsteori. Teorien omfatter tre forskjellige behov: Behov for prestasjon, behov for tilhørighet og behov for makt (McClelland, 1987). Figur 5 illustrerer behovene, firkantene som går ut fra hvert behov, hvor b står for behov, er kjennetegn på hvert behov.

**Figur 5**

Egenutviklet diagram basert på McClelland's behovsteori.



*Notat.* Pilene ut til de lysere firkantene illustrerer hvilke kjennetegn som hører til behovet, b = Behov

Disse behovene er «høyere» behov enn generelle behov som å spise. De kan knyttes opp mot behovet mennesker har for utvikling og selvrealisering (McClelland & Atkinson, 1953, s. 39). Altså vil alle ha forskjellige grader av disse behovene og viktigheten av behovene varierer (McClelland, 1987).

Personer med høy b Prestasjon er gjerne personer med en indre motivasjon til å prestere godt fordi det tilfredsstiller dem (McClelland, 1987, s. 228). McClelland viser til flere studier (Douvan, 1956; Atkinson 1958) som illustrerer at det å gi belønning for å gjøre en bra jobb, som mer lønn, kan resultere i at de presterer dårligere. Videre foretrekker de å ha personlig ansvar for oppgaver og er resultatorienterte, noe som kjennetegner for eksempel gode personalledere (McClelland, 1987, s. 246). I tillegg liker de å ha en jobb hvor det er mulighet for hyppige

tilbakemeldinger, hvor det er mye å gjøre og de er ofte innovative (McClelland, 1987, s. 247-250).

Personer med høy b Makt er dominante personer som er konkurranseorienterte og aggressive (McClelland, 1987, s. 280). De er ofte selvkritiske og har mer emosjonelle problemer (McClelland, 1987, s. 282). De prøver gjerne å få et innflytelsesrikt yrke hvor de kan påvirke andre (McClelland, 1987, s. 282). De vil prestere best mulig, vil helst bli sett på som best i en gruppe og tar høyere risiko (McClelland, 1987 s. 284-288).

Personer med høy b Tilhørighet er svært sosiale personer som har et sterkt behov for å være med og rundt andre mennesker. De presterer bedre når andre er til stede (McClelland, 1987, s. 348) og de er flinke til å opprettholde relasjoner (McClelland, 1987 s. 352). I tillegg er de gode til å samarbeide, men er også ofte konfliksskye, noe som kan være negativt i lederroller (McClelland, 1987, s. 354).

### **Metode**

I denne delen skal først utvalget i oppgaven presenteres. Deretter prosedyren og datainnsamlingen som er gjort. Neste del omhandler etikk. Til slutt en del om analysen.

#### **Utvalg**

I prosjektet var det krav om å finne to informanter. Navnene deres er ikke med for å beholde anonymiteten. Informantene var en av hvert kjønn, en i 20 årene og en i 40 årene. Begge hadde høyere stillinger på spisestedene. Det ene spisestedet var en restaurant og det andre var et mindre spisested. Spisestedene var relativt nye, ingen av dem var mer enn ett år gamle da intervjuene ble gjort.

#### **Prosedyre og datainnsamling**

Utvalgsformen for å finne informanter var bekvemmelighetsutvalg, altså at utvalget var basert på de informantene som var lettest å komme i kontakt med, med hensyn til problemstillingen. Intervjuformen var semi-strukturert, i tillegg var det krav om å følge en intervjuguide (se Vedlegg A). Det at intervjuformen var semi-strukturert ga forskeren mer frihet til å stille spørsmål underveis i intervjuet. Om noe interessant dukket opp i løpet av intervjuet, var det mulig å stille oppfølgings- og oppklaringsspørsmål. I tillegg ga dette mulighet for informantene til å snakke fritt, da kunne elementer de mente var viktige og aspekter som ikke var nevnt i intervjuguiden komme fram.

#### ***Fremgangsmåten for å finne informanter***

Den første informanten ble kontaktet gjennom e-post. I e-posten ble prosjektet kort forklart, hvorfor jeg ville ha akkurat den med i prosjektet, hva dette innebar og at intervjuet ville være anonymt. Deretter ble det avtalt å gjennomføre intervjuet på Teams, og samtykkeskjemaet (se Vedlegg B) ble sendt.

Videre fikk den andre informanten, under et fysisk møte, kort informasjon om prosjektet muntlig. I tillegg ble informanten tildelt et ark, med den samme informasjonen som ble sendt på e-post til den første informanten, og spurt om å delta på intervjuet. Et fysisk intervju fant sted kort tid etterpå.

### ***Intervjuene***

Intervjuguiden, som måtte følges, var framstilt ved prosjektets start, og utformet av veileder. Den var delt inn i seks deler, der første del handlet om bakgrunn, hvor informantene fortalte litt om seg selv. Denne delen hadde til hensikt å gjøre informantene komfortable og mer frittalende. Den andre delen handlet om bærekraft. Deretter, del tre om motivasjon og drive, så del fire, om barrierer og verdikonflikter. Del fem var helt åpen, hvor det var mulighet til å legge inn egne spørsmål. Til slutt var det mer avsluttende og oppsummerende spørsmål.

Det første intervjuet ble gjennomført digitalt på Teams. Det andre ble gjennomført fysisk på kontoret til informanten. Begge intervjuene varte i ca. 40 minutter hver.

### **Transkripsjon**

Opp takene av intervjuene ble transkribert ord for ord. I tillegg var pauser inkludert, ikke-verbal kommunikasjon var ikke inkludert. Transkribering-prosessen startet samme dag som intervjuene ble gjort. Intervjuene ble nøye gått igjennom flere ganger.

### **Etikk**

Det var viktig at informantene samtykket og visste hva prosjektet gikk ut på. Informantene ble informert om prosjektet og fikk et samtykkeskjema de skulle skrive under før intervjuene ble gjennomført. I tillegg fikk de en egen kopi av samtykkeskjemaet. Videre, for å sikre informantenes anonymitet ble intervjuene tatt opp på en diktafon og lastet opp på NTNU sin OneDrive, hvor de skal være sikret. Etter transkribering av intervjuene ble de slettet. Alle navn og annen gjenkjennbar informasjon ble endret for å beskytte informantene. I tillegg er prosjektet godkjent av norsk senter for forskningsdata (NSD).

### **Analyse**

Analysen som ble brukt var tematisk analyse (TA), det var krav om å bruke denne analysen. TA er en gunstig metode til dette prosjektet. Det er en enkel og fleksibel analyse å bruke, er passende for uerfarne forskere og er en egen analyse til kvalitativ forskning. Forskeren har en aktiv rolle, har stor fleksibilitet til å analysere og det finnes derfor ulike måter å komme fram til koder og temaer på. I tillegg er subjektiviteten til forskeren sett på som en ressurs (Braun & Clarke, 2006).

TA inneholder seks steg, vanligvis går man fram og tilbake mellom disse stegene, noe som ble gjort i min analyse. Stegene er: å bli kjent med datasettet, lage koder, lage temaer, revidere temaene, definere temaer og rapportskriving (Braun & Clark, 2006).

Det finnes forskjellige tilnærninger i tematisk analysen. I min analyse ble en mer big-Q tilnærming brukt. Big-Q vil si at min subjektivitet og mitt vitenskapelige ståsted er med på å forme min analyse, noe som blir sett på som positivt. Denne metoden er mer fleksibel enn small-q, som er mer objektiv. I tillegg har man mer frihet i big-Q til å tolke datamaterialet. Tilnærmingen jeg bruker i analysen er en som hører til big-Q, og heter refleksiv TA (Braun & Clarke, 2019).

Videre, brukte jeg en mer semantisk tilnærming enn en latent da jeg kodet intervjuene mine. Dette vil si at i selve analysen og i resultatdelen var det minimalt med tolkning (Braun & Clarke, 2006). Men det er viktig å påpeke at i de fleste kvalitative metoder, som i TA, vil tolkning være uunngåelig.

Videre ble det brukt en induktiv TA. Altså ble teoriene sett på etter at analysen var utført. Her er det viktig å påpeke at jeg har et psykologisk ståsted. Derfor har jeg forkunnskap om teoriene som ble brukt. Dermed kan det argumenteres for at det ikke ble brukt en ren induktiv fremgangsmåte, men en blanding av dette og en deduktiv tilnærming, i og med at ingen av teoriene jeg brukte var ukjente. I tillegg ble problemstillingen utformet før utføring av intervjuene, og ble ikke justert underveis. Altså var det planlagt at teoriene kom til å være motivasjonsteorier, men hvilke var ikke satt før etter analysen.

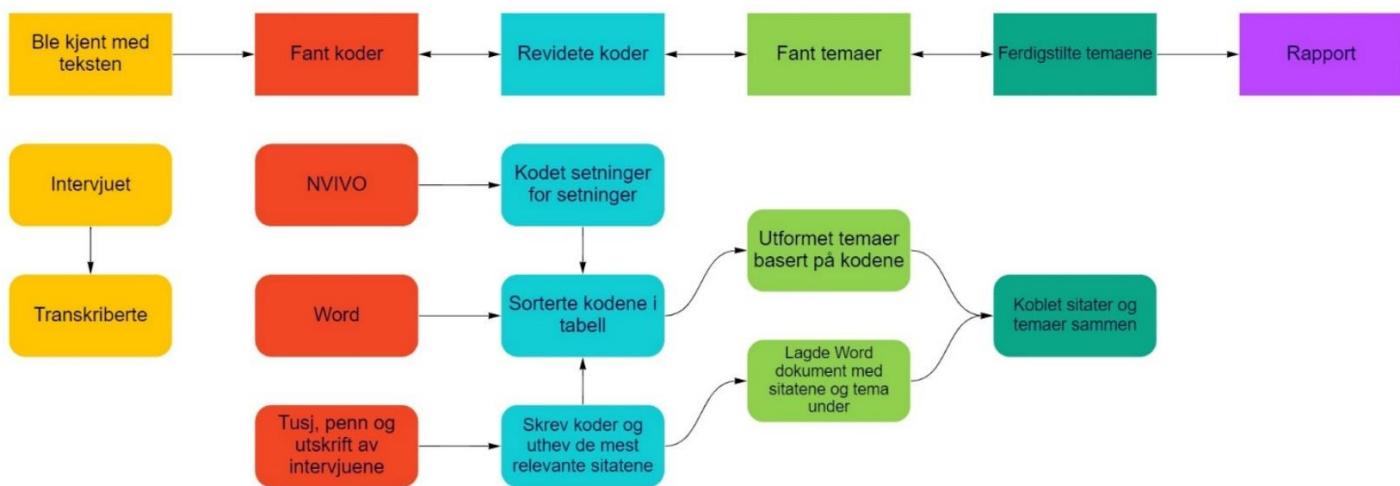
### **Gjennomføring av analysen:**

Min måte å analysere intervjuene på (se Figur 6) startet med at intervjuene allerede var gått igjennom flere ganger, som vist i oransje boks, da jeg transkriberte dem. Dermed ble jeg godt kjent med begge tekstene. Deretter fant jeg koder som passet til tekstene, som illustrert i rød boks. Samtidig leste jeg tekstene og justerte kodene flere ganger, hvor jeg la til og fjernet koder

underveis, dette vises i den blå boksen. Dette var en aktiv prosess som resulterte i at jeg kom med i dybden i intervjuene. Etter dette fant jeg temaer til kodene, hvor flere koder ble samlet under et overordnet tema, som vises i lysegrønn boks. Det startet med at jeg hadde et bredt utvalg av både koder og temaer. Dette resulterte i fire hovedtemaer, hvor to av dem har undertemaer, dette illustreres i den mørkegrønne boksen. Til slutt ble resultatdelen utarbeidet, som lilla boks skal illustrere. I løpet av disse prosessene ble forskjellige verktøy brukt.

**Figur 6**

*Egenutviklet diagram som illustrerer stegene og verktøyene som er tatt i bruk under analysen.*



*Notat.* De øverste boksene illustrerer hvert sitt steg i analysen, boksene under disse illustrerer mer detaljert hvordan stegene er gjort. Pilene illustrerer at det har gått fram, og noen ganger tilbake mellom stegene.

### **Verktøy brukt:**

Som illustrert i Figur 6, ble NVivo brukt, som er et verktøy for å gjøre det lettere å kode og å analysere. I tillegg kodet jeg for hånd, hvor intervjuene ble skrevet ut, de viktige sitatene ble markert og koder og notater ble skrevet i margen. Deretter ble de viktigste og mest relevante sitatene skrevet inn i et Word-dokument, hvor sitatene ble sortert etter koder. Etter dette ble en oversikt laget på Word, hvor jeg hadde en tabell med koder som jeg sorterte i temaer og undertemaer. Kodene var fra både Word, utskrifter og NVivo. Til slutt ble et nytt Word-dokument laget, hvor de relevantene sitatene ble skrevet inn og deretter ble de sortert etter tema og undertema.

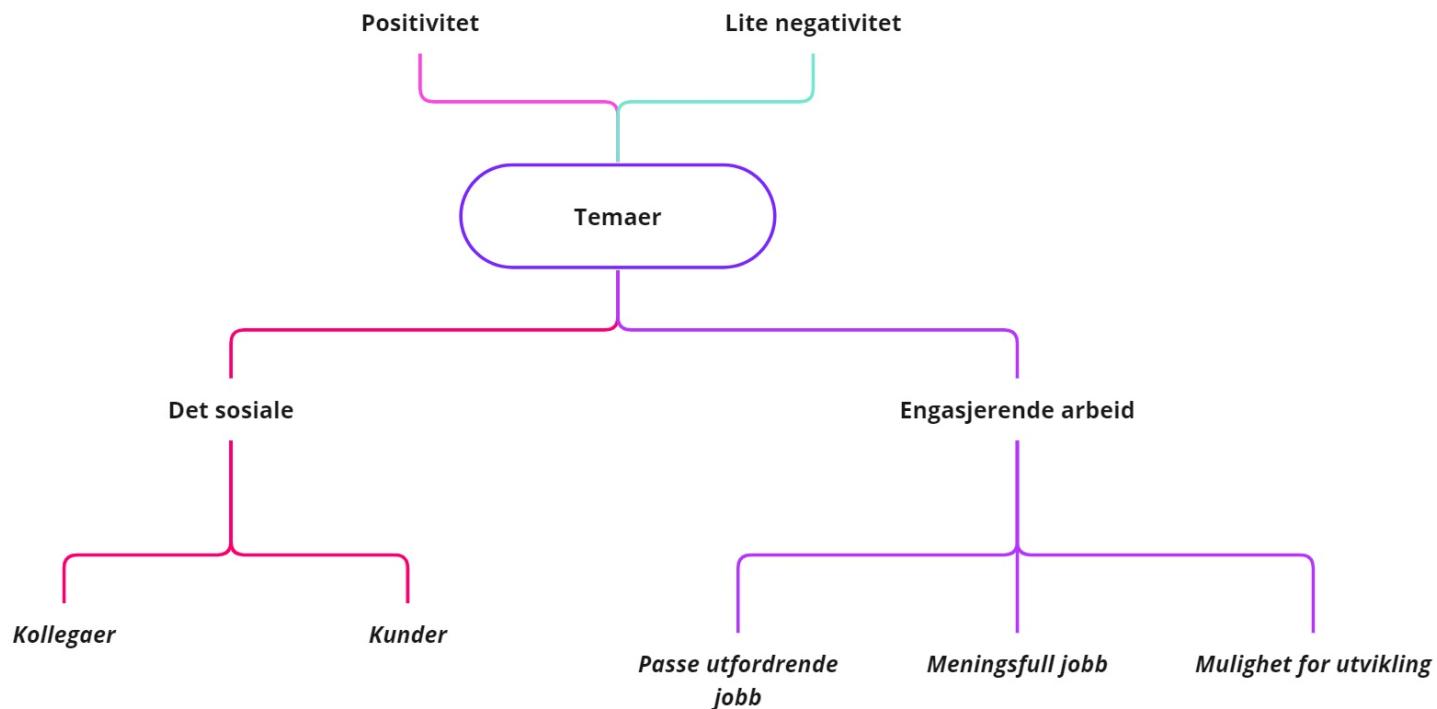
## Resultater

For å gjenta er problemstillingen: «Hva oppleves som motiverende og demotiverende for ledere innenfor et plantebasert spisested?». Gjennom intervju med informantene og analyse av disse er målet å belyse den subjektive opplevelsen deres. Etter å ha analysert intervjuene kan en mulig konklusjon være; at det er tre aspekter som er viktige for informantenes motivasjon; det sosiale på jobben, engasjerende arbeid og positivitet. Når det gjaldt negativitet på jobben hadde informantene ingenting å nevne, noe som er viktig å belyse.

Videre vil de mest aktuelle temaene fra analysen bli presentert. Disse er: Det sosiale, Engasjerende arbeid, Positivitet og Lite negativt. I tillegg vil undertemaer presenteres for å belyse hovedtemaet. For en visuell oversikt over temaene med undertemaer, se Figur 7. Videre, for å bevare anonymitet og for bedre oversikt er informant nummer en I1 og informant nummer to er I2.

**Figur 7**

*Egenutviklet diagram som demonstrerer at temaene henger sammen med motivasjon.*



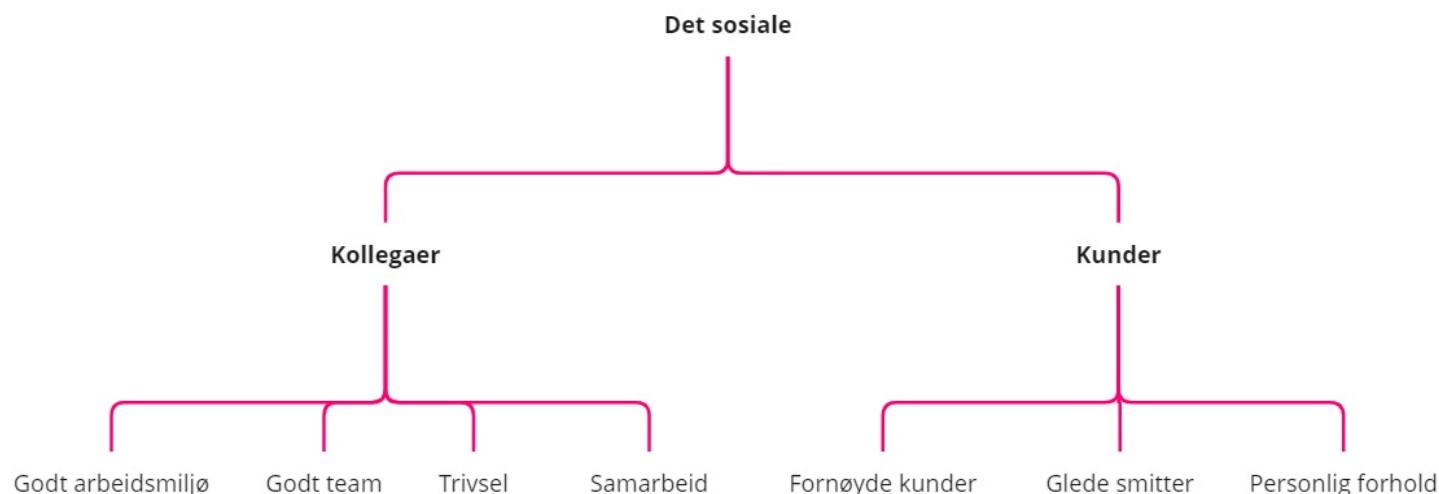
*Notat.* Linjene som kommer ut fra «temaer» er temaene, mens det som kommer under to av temaene er deres undertemaer

## Det sosiale

Det sosiale på jobben og hvor viktig dette var for informantene ble gjentatt flere ganger. I tillegg var det tydelig tyngde på dette gjennom intervjuene. Det å jobbe på et spisested krever at informantene må være sosiale hele arbeidsdagen. De jobber både med og for mennesker, det er derfor sentralt at de trives med disse relasjonene. For en visualisering av temaet og det viktigste i undertemaene, se Figur 8.

**Figur 8**

Egenutviklet diagram av temaet *Det sosiale*.



*Notat.* Det øverste er tema, deretter er det undertema, og deretter er et utdrag av noen koder som er brukt

### Kollegaer

Det ble vektlagt av informantene at et godt arbeidsmiljø, gode kollegaer, bra samhold og å være en del av et godt team, bidro til en god arbeidsplass og trivsel:

I2: «*Det er godt arbeidsmiljø, vi prater godt sammen, vi har en god tone med hverandre, og da er det ikke noe problem...» «...jeg føler liksom at vi har en bra gjeng her, som på en måte drar (...) hvis vi skal trekke tauet så trekker vi alle sammen i riktig retning liksom, ja det er ingen som motarbeider deg liksom, det er (...) da hadde det vært tungt»*

Her illustreres det at I2 var fornøyd med arbeidsmiljøet og at godt arbeidsmiljø gjør det lett å gjøre en god jobb og å trives. I tillegg ble det vektlagt at når alle samarbeidet og trakk i

samme retning ble det trivsel på jobben. Videre belyste I1 det samme, altså viktigheten av godt arbeidsmiljø og gode kollegaer som samarbeidet godt:

I1: «vi har samlet et veldig godt team...» «...vi vil kundene det beste og vi har en virkelig god ledelse og veldig gode (...) kollegaer, så, det er viktig å ha en veldig god arbeidsplass...» «...vi har et veldig godt team (...) med gode mennesker som jobber her»

I tillegg ga informantene utrykk for at kollegaene og det sosiale på jobben var viktig for dem og deres jobbherdag: I1: «Jeg har noen fantastiske kollegaer, (...) og eh fantastisk arbeid så det gleder min hverdag», I2: «ja jobben betyr veldig mye og ikke bare sånn at man lever av det, men det sosiale på jobben og»

### **Kunder**

Videre, for informantene var det stort fokus på kundene, og hvor avgjørende de var for jobben deres, både sosialt og som en del av selve jobben: I2: «Det viktigste er jo (...) at man har blide og fornøyde kunder eller gjester, som kommer tilbake igjen dagen etterpå» Her blir det demonstrert at kundene var en viktig del av arbeidsdagen til I2. I likhet var kundene sentrale for I1, og spesielt deres gode humør:

I1: «Jeg opplever en større andel (...) glade kunder hmmm synes jeg (...) det er så mange som blir glade når de når de får vite at alt er plantebasert...» «...folk er veldig glade når jeg sier, ja men (...) alt er plantebasert og havremelk koster ikke ekstra»

Her belyste informantene at det gode humøret til kundene og deres tilbakemeldinger kunne være med på å motivere dem:

I1: «hvis det er noen som kommer inn her og sier sånn, noe (...) vegansk eller noe plantebaser, så sier vi sånn, det hele er plantebasert, og da er de sånn, oohhh, fantastisk, også blir de virkelig glade og det påvirker meg veldig mye og det å gi andre glede»

I2: «vi prøver jo sånn enkelte fredager her å ha sånn god mat fredager, sant der vi gjør litt, litt ekstra, det er for eksempel en (...) ansatt her, eller at en kunde sier det her er jo restaurant kvalitet på maten, det at man kan gjøre mer sånne ting for å glede (...) ja (...) kunde da»

Videre opplevde I1 en tydelig forskjell fra sine tidligere og nåværende kunder, hvor kundene på det plantebaserte spisestedet var mer motiverende for I1:

I1: «det er flere positive kunder nå (...) enn jeg har opplevd andre steder...» «...det er noen som kommer inn fordi de vet at vi er spesifikt ehh (...) plantebasert og det gleder

*dem, så jeg møter veldig mange som er veldig veldig glade...» «...Jeg føler jeg har mange flere (...) glade kunder når jeg er på jobb (...) også blir det ikke så (...) samlebandsaktig som på Starbucks eller på et supermarked eller en bar...» «...Vi har mer tid til å snakke med kundene og forklare, og det gir oss en opplevelse av kundene»*

Altså følte I1 et mer personlig forhold til kundene på det plantebaserte spisestedet, enn det var før, og kundene sitt positive humør var med på å påvirke I1 positivt.

### **Engasjerende arbeid**

Videre, for informantene sin motivasjon var det viktig at jobben var engasjerende. Dette innebar at den var utfordrende, at de hadde mulighet til utvikling og at jobben føltes meningsfull. For en visualisering av temaet og det viktigste i undertemaene, se Figur 9.

**Figur 9**

*Egenutviklet diagram av temaet Engasjerende arbeid.*



*Notat.* Det øverste er tema, deretter er det undertema, og deretter er et utdrag av noen koder som er brukt

### **Passe utfordrende jobb**

Det å ha en utfordrende og engasjerende jobb var sentralt for informantene:

I2: «*Det er jo det at det er mye å gjøre da...» «...det er en hektisk hverdag, men jeg triges av at det er hektisk...» «...Det finnes ingenting (...) verre for meg enn å stå å kjede meg når jeg er på jobb...» «...her er det full trøkk hele dagen, (...) som er liksom det som trigger meg»*

Dette illustrerte at I2 trivdes og ble motivert av å ha det hektisk på jobb, noe som var med på å utfordre og engasjere I2.

Videre, for I1 bød jobben på passende utfordringer, som var motiverende. Dette var spesielt i sammenligning til tidligere erfaringer I1 har hatt, hvor tidligere jobber ble opplevd som kjedelige. For I1 var tidligere jobber lite utfordrende, og derfor demotiverende:

I1: «...*det var kjedelig, for mange rutiner, jeg jobbet med en del friår-folk som ikke visste hva de gjorde og jeg satt der med en (...) bachelor og det var frustrerende, jeg trengte noe utfordrende (...) og dette er utfordrende og (...) dette er gøy ja, (...) mye mer engasjerende og siden vi er nye så er det mange muligheter for utvikling og for å være en del av prosessen (...) eh så ja (...) veldig engasjerende»*

### ***Mulighet for utvikling***

I tillegg til å ha en utfordrende jobb var det viktig for informantene å nå mål og å utvikle seg innenfor jobben:

I2: «*Det som er kanskje spesielt motiverende (...) også er det jo det å (...) oppnå mål da ...» «...*det som trigger meg er litte gran konkurransen da, det at man vil være den kantina som har den beste omsetningen, som har dem mest fornøyde ehh (...) kundene ehh (...) det er altså, (...) å vite at når du (...) går hjem fra dagen så har du på en måte (...) eh det beste du kan»**

I1: «...*siden vi er nye så er det mange muligheter for utvikling og for å være en del av prosessen (...) eh så ja (...) veldig engasjerende...» «...*jeg tror vi har veldig veldig mange potensialer...» «...*jeg tror vi kan utvikle oss til å (...) bli bedre fordi (...) bærekraft er ikke (...) ehh stillestående, det er noe som utvikler seg, vi kan hele tiden bli bedre innenfor bærekraft»***

Dette viser at det var viktig og motiverende for informantene å føle at de kunne bidra til utviklingen innenfor spisestedet, og de ville at arbeidsplassen skulle bli bedre. Dette var med på å gi mening og motivasjon til jobben.

### ***Meningsfull jobb***

Det å ha en meningsfull jobb, der de opplevde at de bidro var viktig for å sette jobben i et større bilde. I tillegg kjente informantene på at de selv var med på å påvirke andre:

I2: «...*man bidrar jo til, til at ehh (...) man får en bedre hverdag da...» «...*for meg så er det viktigste at...» «...*man vet jo aldri hva slags dag folk har...» «...*hvis du sier hei, og snakker med noen i kassen så kan jo det være med på...» «...*at folk får en, en ehh (...) en*****

*bedre dag, ikke sant, hvis man er nedfor og lei eller noe sånne ting, (...) ja, man kan gi folk en bedre dag med en god matopplevelse»*

Videre var det viktig for informantene at jobben gir dem en mulighet til å bidra til at arbeidsplassen blir bedre: I2: «*Jeg vil si at jeg er (...) over snittet engasjerende når jeg er på jobb, altså (...) for meg så er det viktig å være med å bidra*» I1: «*Jeg føler at vi (...) forsøker å bidra (...) Jaja, vi kan bidra nå, også bli bedre, og vi kan også jobbe fram imot noe*»

Måter informantene bidro på var blant annet å påvirke hva kundene valgte å spise. I1 inspirerte dem til å velge mer plantebasert mat:

I1: «*Jeg synes det er en viktig jobb I forhold til (...) å få folk til å prøve noe nytt...» «... i den forstanden er det viktig, å avmystifisere plantebasert...» «... jeg tror det er viktig at folk liksom (...) får brutt med den der (...) negative klangen at det er plantebasert...» «... Jeg tror vi gjør en viktig rolle I forhold til det her å (...) eller det at vi er en viktig inspirasjon for andre steder med at man fint kan ha (...) plantebasert plan»*

For I2 ble det poengtert at de har et ekstra ansvar, noe som kunne være med på å gi mening til jobben, og at de faktisk har en reell påvirkningskraft ovenfor kundene: I2: «...en kokk kan jo være med på å bidra til at ehh (...) du, altså vi kan jo legge opp menyen her sånn at folk kan (...) ha muligheten til å ta bærekraftige valg»

Videre, var det motiverende for informantene å være del av noe større enn bare å tjene penger, som å gjøre verden mer bærekraftig. Dette var igjen med på å gi mening til jobben: II: «*Jeg føler jeg er del av (...) den endringen som skjer ehm (...) på lengre sikt.*» I2: «*Jeg føler det gir, det gir jo mening da (...) det gjør det ehhh (...) vi har alle et ansvar, det har jeg kanskje sagt før, vi har jo alle et ansvar å ta vare på kloden da (...)»*

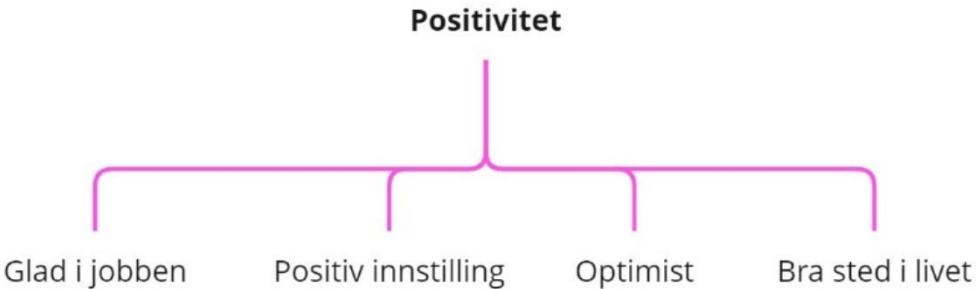
For å poengtere, virket det som at informantene mente at jobben var viktig, hvor de kunne være med på å inspirere andre til å velge bærekraftig mat. Som igjen var med på å gi mening og motivasjon til jobben.

## **Positivitet**

Videre, ut ifra intervjuene ga informantene utrykk for å være fornøyde med jobben, gleden og innholdet i den. For en visualisering av temaet, se Figur 10.

### **Figur 10**

*Egenutviklet diagram av temaet: Positivitet.*



*Notat.* Det øverste er tema, og deretter er et utdrag av noen koder som er brukt

Informantene hadde mye positivt å si om jobben og det kan tyde på at de er glade i den:

I1: «*det første er at jeg er glad (...) i det*». I2: «*den betyr veldig mye*». Det at de føler glede, verdsetter jobben og har en positiv innstilling i forhold til jobben kan være med på å gjøre jobbhverdagen motiverende.

Videre, når informantene skulle håndtere vanskelige situasjoner, prøvde de å finne en positiv løsning og å holde humøret oppe:

I1: «*det betyr så lite for oss og det er kunden vi skal glede, så hvis det oppstår problemer eller noe så setter vi kunden foran og løser situasjonen med å gi en kopp kaffe eller en kopp te eller (...) du vil gi det lille ekstra, det gjør kunden glad...*» «...så jeg håndterer sånne her situasjoner med å gi et, et lite ekstra ehm (...) til kunden»

I2: «*sånn små ting da, som er med på å (...) at ehh, (...) å (...) snu, selv om man er litt sånn negativ og at det har vært litt vanskelig da, så er det med på å snu det litt gran...*» «...som er med på å gi det lille ekstra da»

Altså poengterte informantene viktigheten i å gi det lille ekstra når det var en utfordrende situasjon. Noe som kan tyde på at generelt har de en optimistisk innstilling.

For I2 var det viktig å ha en positiv holdning og generelt var positiviteten med på å gjøre jobben lettere og mer motiverende: I2: «*Jeg er jo sånn i utgangspunktet ganske positiv da, så jeg tenker at eh (...) alt ordner seg, også tenker jeg at man, (...) det kommer noe positivt ut av alt*»

I tillegg for I1 var det viktig å håndtere situasjoner med positivitet, noe som kunne være med på å opprettholde motivasjon: I1: «*Hvis vi har mer (...) mer krevende gjester eller noe sånt så er det bare å svare med et smil*»

For I2 var det viktig å ha det bra generelt i livet, og at dette kan smitte over på jobbmotivasjonen:

I2: «*Jeg er veldig glad sånn som ting er, ja, med hverdagen og (...) ja, jeg synes livet er veldig bra nå...*» «...er man på en veldig god plass i livet tenker jeg, og (...) da er det veldig enkelt å trives på jobb og»

### **Lite negativt**

Til slutt er det viktig å poengtere at informantene hadde lite å si da det var spørsmål om negative sider ved jobben: I1: «...nei faktisk ikke, hvis ikke hadde jeg skiftet jobb» I2: «Jeg har ikke opplevd noe som er (...) ubehagelig» I2: «nei jeg gjør egentlig ikke det». Dette kan tyde på at det var generelt positivt og motiverende å jobbe på spisestedene for informantene.

### **Diskusjon**

I denne delen skal problemstillingen: «Hva oppleves som motiverende og demotiverende for ledere innenfor et plantebasert spisested?» besvares. Først vil resultatene bli presentert, deretter en metodisk refleksjon, så om implikasjoner for praksis og videre forskning, og til slutt en konklusjon.

### **Resultater**

Ut ifra analysen, kan det tyde på at det var mange forskjellige faktorer som motiverte informantene og de nevnte ingen faktorer som demotiverte dem. Videre vil disse faktorene gjennomgås, og det vil blyses hvordan de er med på å motivere informantene. Funnene vil i tillegg bli koblet opp mot relevant teori og empiri.

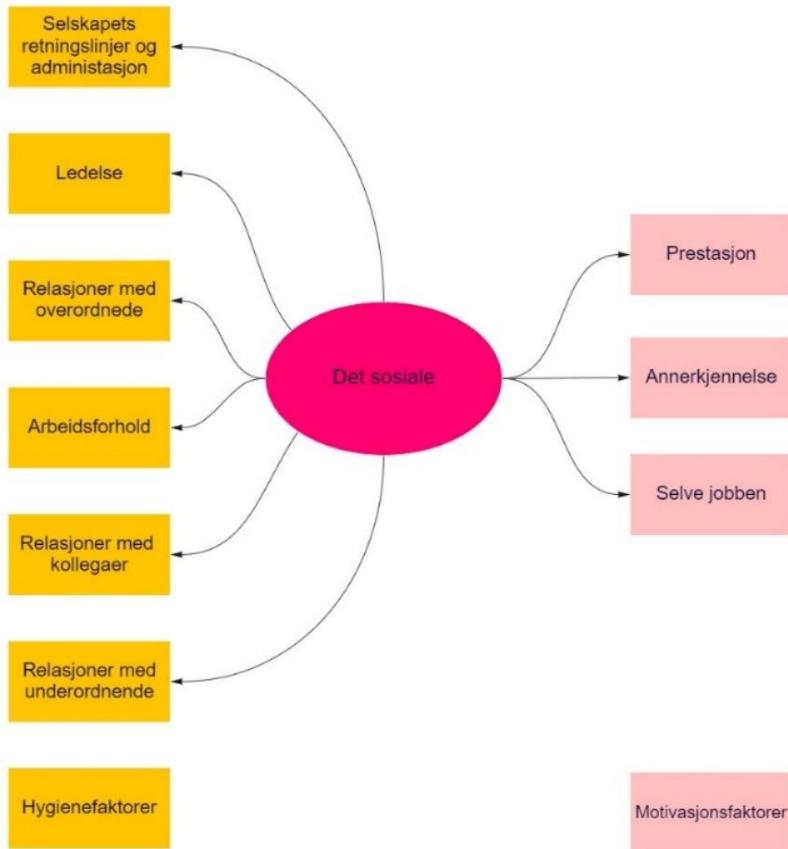
#### ***Det sosiale***

Det at informantene hadde det bra sosialt, med både kollegaer og kunder, kan tolkes som motiverende for begge. Dette samsvarer med tidligere studier som viser at det er en positiv sammenheng mellom arbeidsmiljø og trivsel på jobben (Røssberg et al., 2004; Raziq & Maulabakhsh, 2015; Agobozo et al., 2016).

**Herzberg's teori og Det sosiale.** Det at positivt arbeidsmiljø og trivsel på jobb har en sammenheng samsvarer godt med tofaktorteorien til Herzberg. For en visualisering av hvordan temaet og teorien kan kobles sammen, se Figur 11.

### **Figur 11**

*Egenutviklet diagram basert på Herzberg's teori og temaet Det sosiale.*



Som demonstrert over, kan temaet knyttes opp mot både hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorene som temaet kan kobles opp mot, ut ifra min tolkning, handler om arbeidsmiljø og at arbeidsforholdene er bra. Informantene nevnte flere ganger hvor bra arbeidsmiljøet er, at de trives med sine kollegaer og har et godt team, noe som kan være viktige elementer innenfor de utvalgte hygienefaktorene. Dermed kan det at disse hygienefaktorene er positivt tilstede resultere i at informantene vil unngå misnøye på jobben, som også kan gi mer rom for motiverende faktorer. I tillegg, ifølge Herzberg's teori, er disse faktorene eksterne (Herzberg, 2003). Dette kan resultere i en ytre motivasjon til å gjøre en god jobb, opprettholde gode relasjoner og motivere til godt samarbeid.

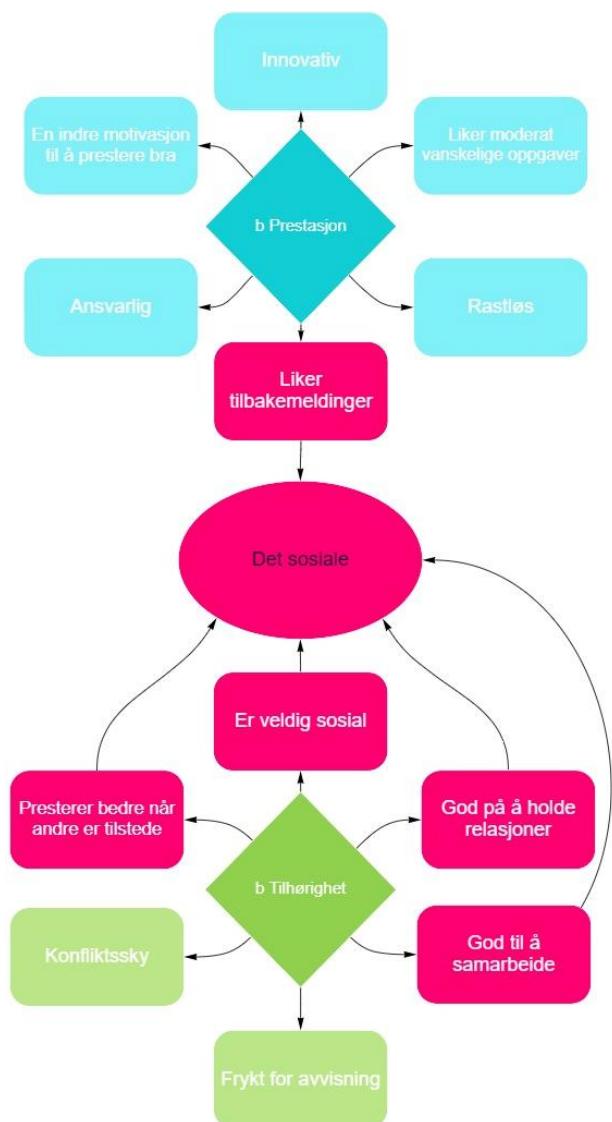
Motivasjonsfaktorene som temaet kan kobles opp mot er prestasjon, annerkjennelse og selv jobben. Her kan prestasjon kobles opp mot at informantene blir motivert av å gjøre en bra jobb for kundene med kundeservice og å lage god mat. Videre kan annerkjennelse kobles opp mot at de mottar tilbakemeldinger fra kollegaer og kunder. Det at for eksempel kundene er glade kan være en annerkjennelse i seg selv. Til slutt kan selv jobben handle om at informantene er

fornøyde med det jobben innebærer, som å snakke med kunder, gi god kundeservice, håndtere personalet og lage mat. Informantene gir uttrykk for at de trives med og motiveres av dette. Det at disse faktorene er til stede kan resultere i at informantene føler en indre motivasjon i forhold til jobben.

**McClelland's teori og Det sosiale.** McClelland's teori kan, i likhet med Herzberg's teori, også kobles opp mot temaet Det sosiale. Dette er demonstrert i Figur 12.

**Figur 12**

Egenutviklet diagram basert på McClelland's behovsteori og temaet Det sosiale.



*Notat.* Boksene med samme farge som temaet (Det sosiale) og pilene til temaet symboliserer hvilke kjennetegn ved behovet som samsvarer med temaet.

Ut ifra resultatene kan det tolkes som at informantene har et sterkt behov for tilhørighet, ved at de er sosiale, bryr seg om relasjoner, er gode til å samarbeide og jobber bra som et team. I tillegg argumenterer McClelland for at personer med høy tilhørighet kan være gode ledere om lederjobben innebærer å få personer til å samarbeide og å skape et godt arbeidsmiljø (McClelland, 1987, s. 355). Dette samsvarer med informantene og deres stillinger. Det at de har høyt b Tilhørighet kan resultere i at jobben harmoniserer bra til deres personlighet, og de vil være ekstra motiverte på jobb.

Videre kan det også tolkes som at informantene er personer med høy b Prestasjon, som senere vil demonstreres sammen med temaet Engasjerende arbeid. I tillegg er det logisk å ha en sosial jobb, når de trolig skårer høyt på b Prestasjon, for de vil ha mulighet for hyppige tilbakemeldinger fra kunder og kollegaer.

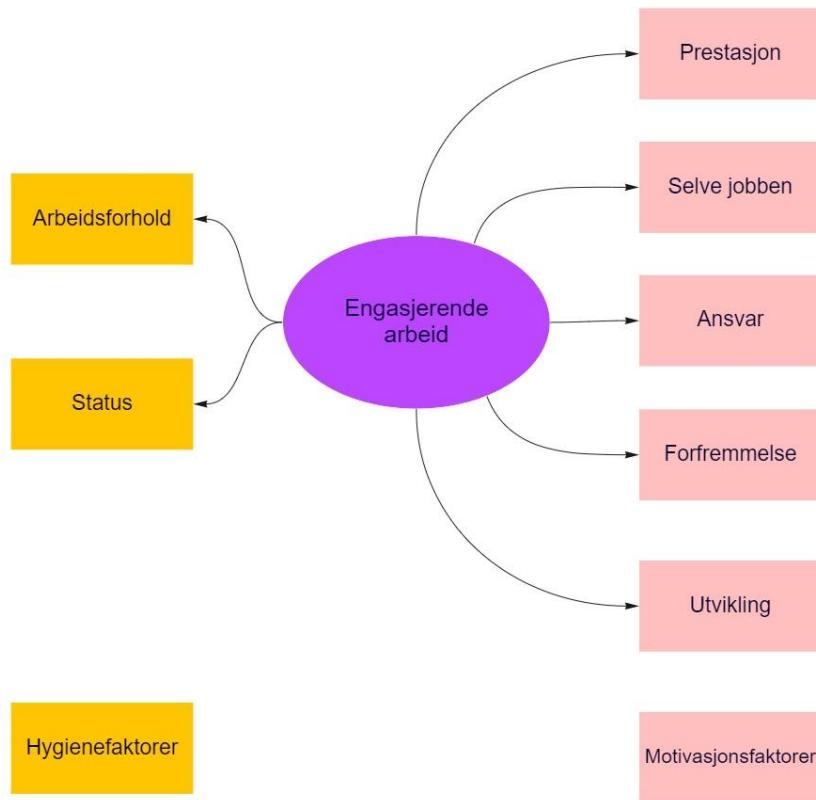
### ***Engasjerende arbeid***

Informantene viste at det å ha en engasjerende jobb var en viktig motivator. Det å ha et engasjerende arbeid, hvor informantene kunne utfordre seg, utvikle seg og ha en opplevelse av en meningsfull jobb, var viktig for motivasjonen. Dette er vist i flere studier (Khan & Iqbal, 2013; Ai, & Wulida, 2018) som handler om motivasjon og individets engasjement for jobben. Det er vist en positiv sammenheng her. I tillegg viser en annen studie at gleden og engasjement med jobben, altså å ha en indre motivasjon, er viktig for innsats og motivasjon (Brown & Peterson, 1994). Dette kan styrke påstanden om at informantenes sterke indre motivasjon førte til at de ble engasjert, og at de hadde lyst til å gjøre jobben for jobben sin del.

**Herzberg's teori og Engasjerende arbeid.** Temaet Engasjerende arbeid kan knyttes opp mot både hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer (se Figur 13).

### **Figur 13**

*Egenutviklet diagram basert på Herzberg's teori og temaet Engasjerende arbeid.*



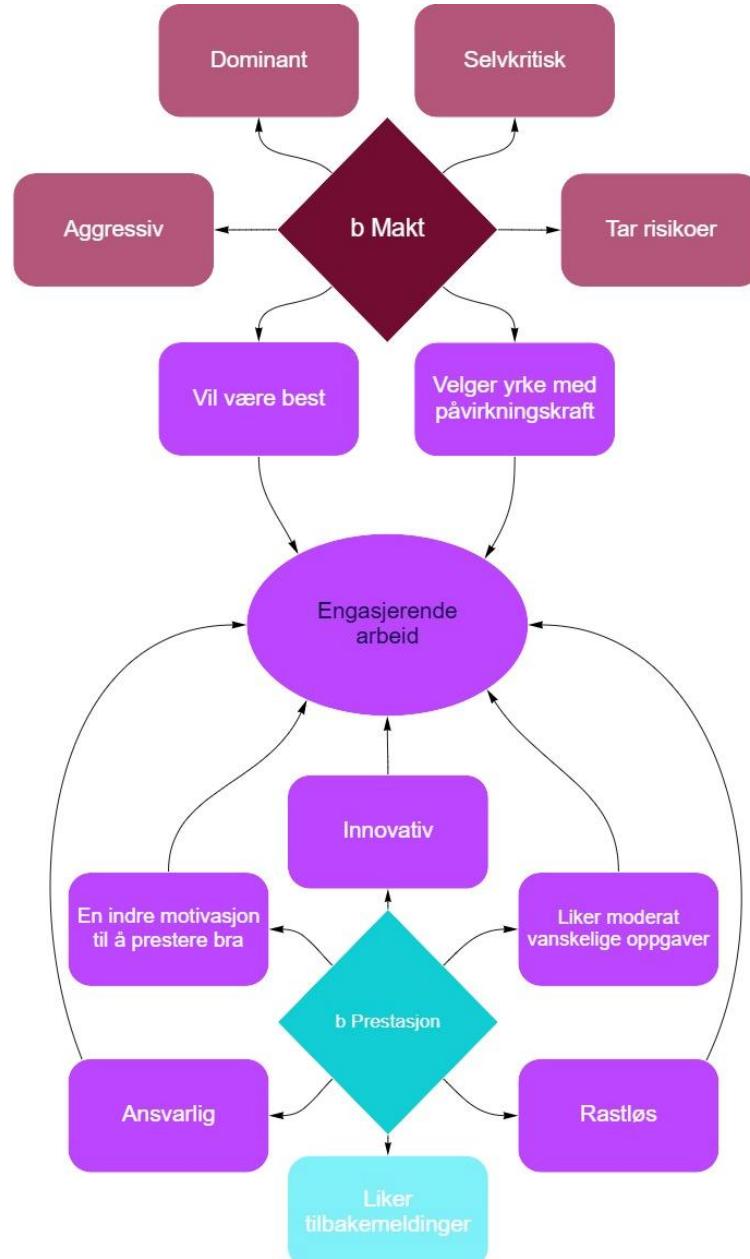
Hygienefaktorene temaet kan kobles opp mot er arbeidsforhold og status. Arbeidsforhold kan innebære at arbeidet og rammene rundt arbeidet gir informantene muligheten til å utfordre seg, utvikle seg og at arbeidet er meningsfylt. Videre omhandler status at statusen til informantene, som ledere, er med på å gi dem en ansvarsfølelse som kan engasjere dem. I tillegg kan det argumenteres for at ansvarsfølelsen de snakker om, som å inspirere kundene, kan gi dem en følelse av en viktig rolle, og derfor en viktig status.

Motivasjonsfaktorer temaene kan kobles opp mot er prestasjon, selve jobben, ansvar, forfremmelse og utvikling. Informantene nevnte at de har muligheter til å prestere bra i jobben og at det er viktig for dem å gjøre en bra jobb. I tillegg ga de utek for at jobben i seg selv er engasjerende. De føler en ansvarsfølelse med jobben, hvor de har ansvar for kollegaer og kunder, men også et større ansvar med bærekraft og å avmystifisere plantebasert mat. Med faktoren utvikling får de muligheter til å utvikle seg selv og spisestedet. I tillegg gir de utek for en opplevelse av at de er med på noe større enn seg selv. Altså en følelse av å bidra med utvikling av en mer bærekraftig verden. Alt dette kan resultere i å gi informantene en indre motivasjon til å utvikle seg og gjøre en bra jobb som engasjerer dem.

**McClelland's teori og Engasjerende arbeid.** McClelland's teori kan, i likhet med Herzberg's teori, også kobles opp mot temaet Engasjerende arbeid (Se figur 14).

**Figur 14**

Egenutviklet diagram basert på McClelland's behovsteori og temaet Engasjerende arbeid.



*Notat.* Boksene med samme farge som temaet (Engasjerende arbeid) og pilene til temaet symboliserer hvilke kjennetegn ved behovet som samsvarer med temaet.

Temaet kan spesielt kobles opp mot behovet b Prestasjon. Her samsvarer det at personer med høy skår av dette behovet liker å ha personlig ansvar for oppgaver, noe informantene har når de har en administrativ stilling. I tillegg tyder det på at informantene er glade i selve jobben. Dette kan tolkes som en indre motivasjon til å gjøre en god jobb som ikke handler om at de får noe ut av jobben som for eksempel penger. Videre virker informantene innovative, de liker å kunne utvikle seg, utvikle spisestedene og vil gjøre en best mulig jobb. Til slutt samsvarer det at rastløshet er et kjennetegn med b Prestasjon i forhold til informantene. For eksempel nevner I2 at en hektisk jobb er motiverende. Det at informantene har et sterkt behov for prestasjon stemmer overent med stillingen deres, hvor de får muligheten til å utvikle og utfordre seg, noe som gir dem motivasjon.

I tillegg kan temaet kobles opp mot to kjennetegn i behovet Makt. Dette handler om å være best, noe I2 spesielt påpekte. Den andre er å velge yrker med påvirkningskraft, hvor informantene nevnte at de inspirerer kunder til å være mer bærekraftige og å prøve mer plantebasert. Dette kan gi jobben mening og motivasjon, fordi de føler en reell påvirkningskraft.

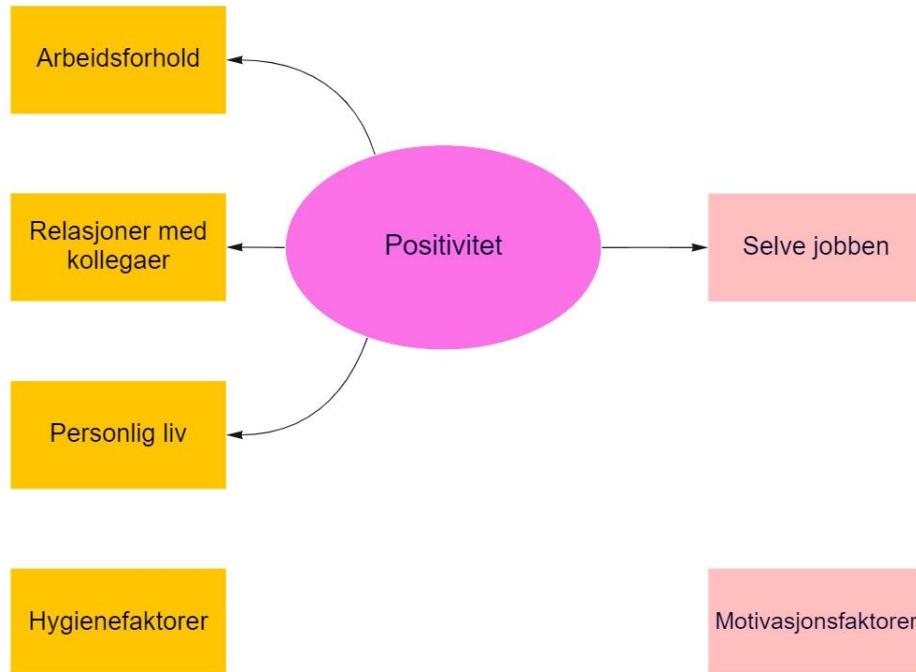
### ***Positivitet***

Det å ha en positiv holdning på jobb, å kunne være positiv gjennom arbeidsdagen og å kunne håndtere krevende situasjoner på en positiv måte var viktig for å opprettholde motivasjon og tilfredstillelse hos informantene. Dette samsvarer bra med tidligere studier, for eksempel viser en studie at positivitet på jobben er med på å engasjere og motivere arbeidere (Geue, 2018). En annen studie illustrerte at arbeidere med en positiv holdning hadde færre sykedager, mer motivasjon, de var kreative og hadde gode relasjoner med kollegaer (Tenney et al., 2016). I tillegg kan det å ha positive holdninger være med på å gjøre det lettere å sjonglere jobb og fritid, som igjen er med på å bidra til jobbtilfredsstillelse (Orkibi & Brandt, 2015). Altså vil det at informantene generelt har positive holdninger hjelpe dem å se jobben som mer motiverende og at de trives. I tillegg kan gleden informantene følte og det at de er glade i jobben bidra til en indre motivasjon, hvor de følte at selve jobben og det å gjøre jobben ga dem en glede og en motivasjon.

**Herzberg's teori og positivitet.** Temaet Positivitet kan spesielt knyttes opp mot tre hygienefaktorer og en motivasjonsfaktor (se Figur 15).

**Figur 15**

Egenutviklet diagram basert på Herzberg sin teori og temaet Positivitet.



Hygienefaktorene som temaet knyttes opp mot er generelt aspekter som informantene ser positivt på, som at de har positive relasjoner, er fornøyde med arbeidsplassen og har det bra generelt i livet.

Motivasjonsfaktoren kan være selve jobben. Dette samsvarer spesielt med informantene syn på seg selv som positive personer og når det skjer noe negativt på jobben prøver de å gi det lille ekstra og å finne den best mulige løsningen.

Det at disse faktorene er til stede, kan resultere i at informantene er generelt fornøyde med jobben. I tillegg illustrerer dette at de har gode løsninger for å håndtere vanskelige situasjoner. Dermed vil det være lite som kan bidra til mistriksel.

### **Lite negativt**

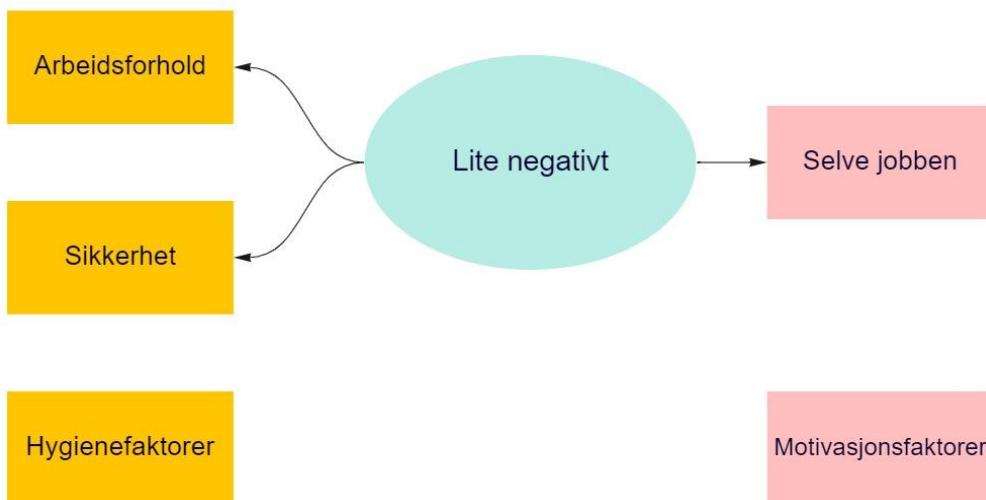
Informantene nevnte lite negativt om jobben, som kan tolkes som at de var stort sett fornøyde. Det at de hadde lite negativt å si var overaskende, i og med at restaurantbransjen er et typisk stressende yrke for ledere (Hayes & Weathington, 2010). På den andre siden kan det være at informantene som deltok var personer som trivdes med å ha mye å gjøre og å ha det hektisk,

noe som I2 poengterte. Derfor kan det tyde på at mine informanter motiveres av en engasjerende og hektisk jobb, som andre kanskje hadde sett på som stressende.

**Herzberg's teori og Lite negativitet.** Temaet Lite negativitet kan spesielt knyttes opp mot to hygienefaktorer og en motivasjonsfaktor (se Figur 16).

**Figur 16**

*Egenutviklet diagram basert på Herzberg's teori og temaet Lite negativitet.*



Det at informantene hadde lite negativt å nevne, kan tyde på at hygienefaktorene var positivt ivaretatt og informantene hadde derfor få grunner til å mistrives på jobben. Det ville da bli lettere å motiveres på jobben.

Dermed vil dette temaet, i likhet med temaet Positivitet, være mer knyttet opp mot hygienefaktorene og demonstrerer at faktorene er positivt til stede, altså vil dette bidra til trivsel på jobb for informantene. Videre demonstrerer de andre temaene en positiv ivaretakelse av både hygiene- og motivasjonsfaktorer og var derfor med på å skape trivsel og motivasjon.

Det at informantene ikke hadde noe negativt å si kan tyde på at de er mer motivert av motivasjonsfaktorene enn hygienefaktorene. Dermed kan det tolkes som om mine informanter er mer motivasjonssøkende enn hygienesøkende personer.

### **Metodisk refleksjon og begrensninger**

#### **Validitet og reliabilitet**

Det at resultatene er basert på to informanter kan påvirke validiteten på studien på flere måter. Når det gjelder intern validitet kan den argumenteres for å være sterk, i og med at det er en grundig analyse som er gjort på to informanter. På den andre siden blir transkripsjonen bare tolket av meg, og informantene har ikke fått muligheten til å se igjennom analysen senere, noe som kan svekke validiteten. I tillegg kan den eksterne validiteten være svak. Det vil være vanskelig å generalisere funnene i og med at oppgaven fokuserer på subjektive opplevelser.

Reliabiliteten på studien kan også diskuteres. I og med at studien er gjort på informantenes subjektive opplevelser, basert på en analyse som også er påvirket av min subjektivitet og faget av mine forkunnskaper, kan dette svekke den indre og ytre reliabiliteten. På den andre siden var det brukt en mer semantisk TA tilnærming, hvor jeg prøver å holde meg mest mulig «grounded» til selve dataen, noe som kan styrke reliabiliteten til studien. Dette kan styrke den indre reliabiliteten i og med at det kan være lettere å replikere en semantisk tilnærming enn en latent. I tillegg kan det at mine funn samsvarer med tidligere forskning og teori vise styrke ved den ytre reliabiliteten. Altså kan det være mer sannsynlig at fremtidige funn er like mine.

### ***Informantene***

Prosjektet gikk ut på å finne informanter innenfor restaurant- og matbransjen, som er et typisk travelt og stressende arbeidssted, spesielt for ledere (Hayes & Weathington, 2010). Derfor var det vanskelig å finne informanter, spesielt for min spesifikke problemstilling som fokuserte på ledere for plantebaserte spisesteder. I tillegg var det et fåtall av plantebaserte spisesteder i Norge, og det var derfor vanskelig å finne informanter som kunne møtes fysisk. Dette resulterte i at det tok lang tid å starte med intervjuene, analysen og alt som kom etter.

Det at jeg bare forsket på personer som svaret ja på å delta kan være en begrensning i seg selv. Det at over halvparten som ble spurta takket nei sier kanskje noe om jobben, og at om alle takket ja hadde svarene kanskje blitt annerledes. I tillegg kunne det hende at personene som svarte ja til å bli med på forskning, var en viss type personer. De jeg intervjuet var veldig positive og engasjerte, men om alle ble forsket på hadde jeg trolig fått et annet innblikk.

I tillegg var begge spisestedene hvor informantene jobbet relativt nye spisesteder, de var ikke mer enn ett år gamle da vi hadde intervjuene. Det kan hende at informantene sine holdninger, erfaringer og motivasjoner knyttet opp mot jobben og spisestedet hadde vært

annerledes om de hadde jobbet der i flere år. Altså kan det at spisestedene var nye være en motivator i seg selv.

### ***Intervjuene***

Når det gjelder selve intervjuene, ble det første intervjuet gjort over Teams, noe som kan være en svakhet, i og med at det var vanskeligere å kommunisere med informanten over nettet. I tillegg var det vanskeligere å høre på lydopptaket senere da intervjuet skulle transkriberes. Noe som kan ha resultert i å miste nyanser i intervjuet.

Det andre intervjuet var gunstigere, da kunne vi møtes fysisk. Noe som resulterte i bedre lyd på lydopptaket og derfor lettere å få med seg alle ordene i intervjuet ved transkripsjon. Det var også lettere å interagere med informanten. I tillegg hadde jeg mer erfaring med å intervju etter første gang og var derfor mer forberedt. Noe som resulterte i bedre flyt og oppfølgingsspørsmål.

Videre kan en intervjustituasjon skape begrensninger i seg selv. For eksempel virket det som at informantene prøvde å vise seg selv og spisestedet i best mulig lys. I tillegg var det muligens unaturlig for dem å snakke om følelser, spesielt ubehagelige følelser, opplevelser og negative ting som har skjedd med dem i forhold til arbeidsplassen, noe som mitt prosjekt spesielt fokuserte på. Som vist i resultatdelen, hadde ingen av informantene negative kommentarer om arbeidsplassene.

Det var også begrensninger med intervjuguiden. Når det gjelder spørsmålene i intervjuguiden kunne det vært et bredere spektrum av spørsmål. Det var flere spørsmål som lignet på hverandre. Dette resulterte i at jeg registrerte at informantene gjentok seg selv, noe de også nevnte.

### **Implikasjoner for praksis og videre forskning**

Ut ifra mine funn kan vi lære at det var viktig å ha positive hygienefaktorer på en arbeidsplass. Dette medfører trivsel. I tillegg var det essensielt å ha mange positive motivasjonsfaktorer. Det å ha det bra sosialt, være positiv og å ha et engasjerende arbeid var viktig for at disse faktorene var positive. I tillegg viste funnene at informantene var motivasjonssøkende personer. Dette vil si at de bryr seg mer om motivasjonsfaktorene og mindre om hygienefaktorene. I eventuell senere forskning kunne man forske på om det er typisk at personer innenfor bærekraft er motivasjonssøkende personer.

Som nevnt tidligere virket det som at informantene prøvde å sette seg selv og spisestedene i et godt lys. Dette kunne vært løst med en enda mer anonym forskningsmetode, som å gjøre en spørreundersøkelse, eller observasjon på arbeidsplassen.

Videre var informantene høye på b Tilhørighet og Prestasjon. Dette samsvarer bra med temaene Det sosiale og Engasjerende arbeid. I eventuell senere forskning hadde det vært interessant å se på om en personlighet som dette, altså høy tilhørighet og prestasjon, er noe som går igjen for ledere innenfor plantebaserte spisesteder. Man kunne også ha forsket på andre ansatte, innenfor tilsvarende arbeidsplasser, for å se om det er likheter hos dem. I tillegg kan man gjøre kvantitativ forskning som kan dekke mer bredde og generalisere mer enn min studie.

## Konklusjon

Problemstillingen var «Hva oppleves som motiverende og demotiverende for ledere innenfor et plantebasert spisested?». Det som opplevdes motiverende for informantene var det sosiale, positivitet, og engasjement. De nevnte ingen demotiverende opplevelser. Dette kan resultere i trivsel og motivasjon på arbeidsplassen. I tillegg kan det tolkes som om de var motivasjonssøkende personer. Videre kan det tyde på at informantene hadde likheter når det gjaldt deres personlighet i forhold til motivasjon, i og med at begge skåret høyt på behov for prestasjon og tilhørighet.

I eventuell videre forskning hadde det være interessant å se om disse funnene gjelder flere innenfor samme bransje, både ledere og ansatte. I tillegg kunne man hatt mer kvantitativ forskning for å generalisere mer.

## Referanser

- American Psychological Association. (2020). Publication manual of the American Psychological Association (7. utg.). <https://doi.org/10.1037/0000165-000>
- American Psychological Association. (2022). Heading levels template: Student paper. <https://apastyle.apa.org/instructional-aids/heading-template-student-paper.pdf>
- Ai, M.M & Wulida, A. T. (2018) The effect of quality of work-life and motivation on employee engagement with job satisfaction as an intervening variable  
<https://doi.org/10.18551/rjoas.2018-02.12>
- Agbozo, G. K., Owusu, I. O., Hoedoafia, M. A., Atakorah Y. B. (2016) The Effect of Work Environment on Job Satisfaction: Evidence from the Banking Sector in Ghana. *Journal of Human Resource Management* 5(1), 12-18. 10.11648/j.jhrm.20170501.12
- Atkinson, J. W. Towards experimental analysis of human motivation in terms of motives, expectancies, and incentives. In J. W. Atkinson (Ed.), *Motives in fantasy, action, and society*. Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1958
- Braun, V. & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology, Qualitative, *Research in Psychology*, 3:2, 77-101 <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597.  
<https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Brown, S. P. & Peterson R. A., (1994) The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. *Journal of Marketing* 58(2), 70-80.  
<https://doi.org/10.1177/002224299405800206>
- Douvan, E. Social status and success striving. *Journal of Abnormal and Social psychology*, 1956, 52, 219-223
- FN (2022, 18.04) *FNs bærekraftsmål*. FN. Hentet 27. april 2022 fra:  
<https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Geue, P. E. (2018) Positive Practices in the Workplace: Impact on Team Climate, Work Engagement, and Task Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 272-301. <https://doi.org/10.1177/0021886318773459>
- Hayes, C. T., & Weathington, B., L., Optimism, Stress, Life Satisfaction, and Job Burnout in

- Restaurant Managers, *The Journal of Psychology* 141(6). 565-579, Doi: 10.3200/JRLP.141.6.565-580
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (1959) *The Motivation to Work*. (2. Utg) Wiley
- Herzberg, F. (1968) *Work and the nature of man*. Crosby Lockwood Staples.
- Herzberg, F. (2003). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, 81(1), 86.
- Khan, W. & Iqbal, Y. (2013) *An Investigation of the Relationship between Work Motivation (Intrinsic & Extrinsic) and Employee Engagement: A Study on Allied Bank of Pakistan* <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A709127&dswid=5622>
- McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. (1953). *The achievement motive*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- McClelland, DC. (1987) *Human motivation*, Cambridge: Cambridge University Press
- Miljødirektoratet (2022, 28.02) *Det haster å håndtere akselererende klimarisiko*.  
Miljødirektoratet.no Hentet 11. Mars 2022  
<https://www.miljodirektoratet.no/aktuelt/nyheter/2022/februar-2022/det-haster-a-handtere-akselererende-klimarisiko/>
- Orkibi, H., & Brandt, Y. I. (2015). How Positivity Links With Job Satisfaction: Preliminary Findings on the Mediating Role of Work-Life Balance. *Europe's journal of psychology*, 11(3), 406–418. <https://doi.org/10.5964/ejop.v11i3.869>
- Raziq, A. & Maulabakhsh, R. (2015) Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9).
- Regjeringen (2021, 22.10) *Klimaendringer og norsk klimapolitikk*. Hentet 10. Mars 2022 fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/inniksartikler-klima-miljo/klimaendringer-og-norsk-klimapolitikk/id2636812/>
- Regnskog.no (u.å) *Problemet med soya*. Hentet 10. Mars 2022 fra <https://www.regnskog.no/no/om-regnskogfondet/dette-mener-regnskogfondet/problemet-med-soya>
- Ritchie Hannah & Roser Max (2020). *Environmental Impacts of Food Production*. Our WorldInData.org. Hentet 25. februar 2022 fra <https://ourworldindata.org/environmental-impacts-of-food#the-carbon-footprint-of-eu-diets-where-do-emissions-come-from>

- Røssberg, J.I., Eiring, Ø. & Friis, S. (2004) Work environment and job satisfaction. *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol* 39, 576–580. <https://doi.org/10.1007/s00127-004-0791-z>
- Skagen, O. (2021) Det grønne skiftet. *Praksisk økonomi & finans* 48-62  
<https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2021-01-06>
- Tenney, E. R., Poole, R. M., Diener E. (2016) Does positivity enhance work performance?: Why, when, and what we don't know. *Research in Organizational Behavior*, 36, 27-46.  
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.002>.
- Tjernshaugen, Andreas (2021 19. november) *bærekraft* Store norske leksikon. Hentet 10. mars 2022 fra <https://snl.no/b%C3%A6rekraft>
- Weber L. Christopher & Matthews Scott H. (2008, 16.04) Food-Miles and the Relative Climate Impacts of Food Choices in the United States. *Environ. Sci. & Techno* 42(10). 3508–3513 <https://doi.org/10.1021/es702969f>

## Vedlegg A

### Intervjuguide for restauranter

*Tall: spørsmål*

*Bokstav: oppfølgingsspørsmål etter behov*

### Bakgrunn

*Dette er det vi gjerne kaller oppvarmingsspørsmål, disse bør være lette å svare på og skal bryte isen.*

1. Kan du fortelle litt om deg selv?
  - a. Alder, utdanning, Familie, oppvekst, hobbyer og interesser.
2. Hvordan ser en vanlig arbeidsdag/uke ut for deg?
3. Hvordan havnet du i den jobben/stillingen du har i dag?
  - a. *Grunder: hvordan kom du på å starte denne bedriften/restauranten*
  - b. *Endring i eksisterende bedrift: hva fikk deg til å søke på denne stillingen her.*

### Bærekraftig kjøtt og bærekraftighetsprinsippet

*Dette kan potensielt vise til holdninger om bærekraftig mat og fungere som et kontrollspørsmål for bærekraftige holdninger og forståelse. Politisk engasjement.*

4. Hva tenker du når du hører bærekraftig kjøtt/mat?
  - a. Hva mener du dette inkluderer?
  - b. Hvordan opplever du dette?

5. Hva tenker du om bærekraftighets tiltakene som politikerne tenker å sette i gang?

Hvordan føler du at disse påvirker deg i din stilling/ arbeid?

a. Hvordan opplever du de grønne endringene i norge?

b. Har du satt deg inn i tiltakene politikerne har kommet med?

### **Motivasjon og drive**

6. Hva betyr jobben for deg?

a. Hvordan opplever du det å jobbe på restaurant, cafe osv...

7. Hvordan opplever du det å jobbe med bærekraftig mat og råvarer.

a. Plantebasert mat

b. Økologisk mat

8. Er det noen sider ved jobben du finner spesielt givende/motiverende?

a. Hvorfor det?

### **Barrierer og verdi konflikter**

9. Opplever du noen negative sidene ved arbeidet/ stillingen?

a. Arbeidsoppgaver eller utenforstående faktorer

10. Kan du fortelle om en hendelse eller arbeidssituasjon du opplevde som krevende eller ubehagelig?

11. Hvordan håndterer du de vanskelige situasjonene på jobb eller jobbrelaterte hendelse?

12. Opplever du arbeidsoppgaver eller sider ved jobben som går imot dine verdier?

- a. Hvordan opplever du at disse verdiene påvirker din arbeidshverdag.
- b. Hvilke barrierer opplever du i din jobb eller jobbrelaterte settinger?
- c. Opplever du at disse verdiene skaper barrierer i arbeidsdagen din?

**Annet:**

*Her kan dere legge til 2 spørsmål som er mer spisset konkret til det dere ønsker å undersøke.*

**13.** Føler du at du har en viktig jobb?

**14.** Føler du at du har en engasjerende jobb?

- a. Hva er det mest engasjerende med jobben din

**Avslutning og oppsummering:**

*Her er det på tide å avrunde, pass på at informanten har fått sagt det han eller hun har behov for. For å unngå at informanten går fra intervjuet med en dårlig følelse.*

15. Har du noen avsluttende tanker om fremtiden til ditt yrke/arbeidsplass?

16. Er det noe du vil tilføye avslutningsvis, eller noe du ikke føler vi har fått snakket om?

## Vedlegg B

### Samtykkeerklæring

#### **Vil du delta i forskningsprosjekt «Endringsagenter og bærekraftig matindustri»?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan det er å jobbe med bærekraftige løsninger knyttet til produksjon og salg av mat i Norge i dag. Opplysningene skal benyttes i en bacheloroppgave og er knyttet til et forskningsprosjekt som en del av en doktorgrad på institutt for psykologi, NTNU. I dette skrivet gir vi deg informasjon om formålet med prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet er å undersøke hvordan arbeidshverdagen oppleves av personer som arbeider med bærekraftig mat og/eller plantebaserte produkter. Tidligere forskning viser til at det å arbeide med bærekraftighet potensielt kan være krevende, med press fra ulike arenaer. I tillegg til utfordringer knyttet til å produsere produkter som er bra for miljøet, samtidig som man ønsker å få tilstrekkelig inntekter til drift. Funnen i studien er det ønskelig å benytte for å kunne tilrettelegge for denne yrkesgruppen. Dette for å kunne forsikre seg en kontinuerlig drift av virksomheter og organisasjoner som fokusere på miljøvennlige praksiser som en del av Norges mål om å bli et klimanøytralt land innen 2050.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

NTNU er ansvarlig for prosjektet. Vilde Johannessen PhD kandidat ved institutt for psykologi (NTNU) er hovedansvarlig for forskningsprosjektet. Hovedveileder Fay Giæver (NTNU), Biveileder Sally Russel fra universitetet i Leeds og prosjektleder Sophia Efstathiou (NTNU) vil ha et veiledende ansvar knyttet til forskningsprosjektet. Forskningsprosjektet inngår i et større prosjekt « Meatigation: Towards sustainable meat- use in Norwegian food practices for climate mitigation ”.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

I forskningsprosjektet er det ønskelig å fokusere på mat produksjon i Norge som fokuserer på miljøvennlige prinsipper. Her er det ønskelig å inkludere nøkkelpersoner i virksomheter. Hvor lenge virksomheten har praktisert bærekraftige prinsipper og størrelse har ikke noe å si for

deltakelse. Vi ønsker at alle skal få muligheten til å bidra i forskningen og ønsker et helhetlig bilde av hvordan en slik arbeidshverdag kan oppleves.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Deltakelse vil innebære delta på ett intervju. Dette kan ta mellom 1 – 2 timer. Varighet på intervjuet kan tilpasses den enkelte deltaker og bestemmes sammen med forsker/bachelorstudent. Intervjuet vil bli tatt opp med en lydopptaker for mulighet til å skrive ned innholdet av intervjuet (transkribering). Det vil bli spurt spørsmål om hvordan man opplever ulike aspekt ved arbeid, motivasjon, verdigrunnlag og utfordringer knyttet til egen drift.

**Det er frivillig å delta** Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Det vil si i en bacheloroppgave og forskningsstudie veiledet av PhD kandidat Vilde Johannessen. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Prosjektansvarlig Vilde Johannessen vil ha tilgang til personlig data. Veiledere Fay Giæver, Sophia Efsthathiou (NTNU) og Sally Russel (University of Leeds) vil ha veiledende oppgaver og dermed ha tilgang til transkripsjoner av dataene.
- Transkripsjoner og publikasjoner vil inneholde oppdiktede navn for å kunne koble samme navn til samme informasjon i observasjon og intervju.
- Deltakelse vil anonymiseres og være konfidensiell, det vil ikke være mulig å gjenkjenne deltakere, organisasjon, bedrift eller gårds i publikasjoner av noe slag.
- Liste med navn og kontaktinformasjon vil kobles til en kode som vil lagres separat på en kryptert NTNU server.

## Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

All informasjon om din deltagelse, inkludert lydopptak vil bli slettet innen prosjektslutt, som etter planen vil finne sted den 1. februar 2024.

## Dine rettigheter

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

- • innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- • å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- • å få slettet personopplysninger om deg
- • å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- • Vilde Johannessen, Email: [vilde.johannessen@ntnu.no](mailto:vilde.johannessen@ntnu.no), 95462968
- • Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, Email: [Thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:Thomas.helgesen@ntnu.no), 93079038.
- • NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

*Vilde Johannessen*

(PhD kandidat)

---

----

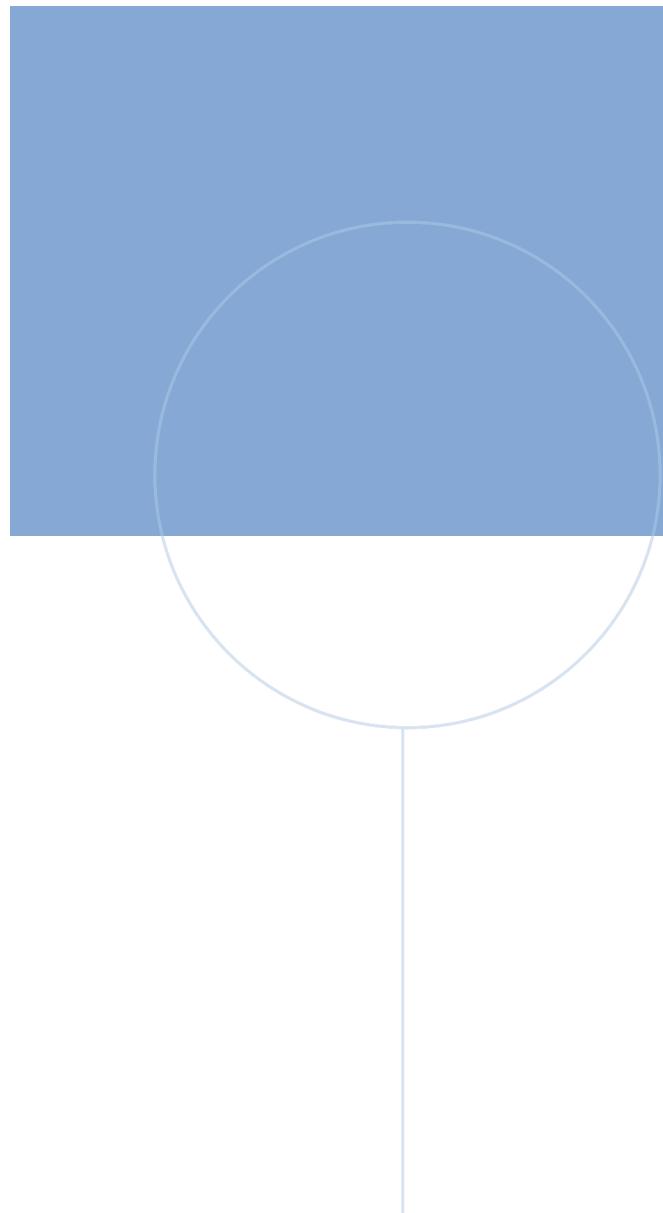
### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Endringsagerter og bærekraftig matindustri*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

Jeg samtykker å delta i intervju og deltakende observasjon. Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet (Februar 2024)

---

(Navn, dato)



**NTNU**

Norwegian University of  
Science and Technology