

# **PROSJEKTOPPGAVE**

**Våren 2011**

## **Problemstilling:**

**Hva motiverer ansatte til nærvær på arbeidsplassen?**

**Edel Tveitane  
Anne Stine Lundberg  
Aud Marit Reistad**

# INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>SAMMENDRAG</b> .....	side 3
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	side 3
1.1 Bakgrunn .....	side 3
1.2 Valg av problemstilling.....	side 4
1.3 Begrensning.....	side 5
1.4 Den teoretiske tilnærmingen.....	side 6
<b>2.0 MOTIVASJON</b> .....	side 6
2.1 Maslows behovshierarki.....	side 7
2.2 Hertzbergs tofaktorteori.....	side 8
2.3 Kognitiv motivasjonsteori.....	side 9
<b>3.0 METODE</b> .....	side 10
3.1 Hvorfor metode?.....	side 10
3.2 Valg av metode.....	side 11
3.3 Utvalg av informanter.....	side 13
3.4 Intervjumetode.....	side 14
3.5 Styrker og svakheter.....	side 15
3.6 Validitet/reliabilitet.....	side 16
<b>4.0 ANALYSE</b> .....	side 17
4.1 Arbeidsmiljø/sosialt fellesskap og motivasjon.....	side 17
4.2 Forpliktelser og motivasjon.....	side 22
4.3 Faglig utvikling og motivasjon.....	side 27
4.4 Hva er utslagsgivende for nærvær?.....	side 31
<b>5.0 DISKUSJON</b> .....	side 34
<b>6.0 LEDERS ROLLE</b> .....	side 38
<b>7.0 KONKLUSJON</b> .....	side 39
<b>Litteraturliste</b> .....	side 40

## **SAMMENDRAG**

Problemstillingen i denne prosjektoppgaven er ”Hva motiverer ansatte til nærvær på arbeidsplassen?”. Vi valgte å gjennomføre en kvalitativ intervjustudie av ansatte i helse- og omsorgssektoren.

Som mellomledere i Stange og Elverum kommuner er vi opptatt av nærvær og fravær på våre arbeidsplasser. Vi ønsker gjennom denne undersøkelsen å finne motivasjonsfaktorer som er avgjørende for om ansatte velger å gå på jobb.

I denne undersøkelsen har vi valgt å ta utgangspunkt i Maslows behovshierarki, Hertzbergs tofaktorteori og kognitiv motivasjonsteori.

Våre funn viste at størst betydning har arbeidsmiljø og sosial tilhørighet for nærvær på arbeidsplassen.

## **ABSTRACT**

### **1.0 INNLEDNING**

Fra vi begynte på studiet i ”Organisasjon og ledelse”, og etter hvert som vi ble noe mer kjent med hverandre, bestemte vi oss for at vi ville skrive den avsluttende prosjektoppgaven sammen når den tiden kom. Siden vi alle tre arbeider som mellomledere i kommunehelsetjenesten innenfor pleie- og omsorgssektoren hadde vi et ønske om å finne et tema som var relatert til våre arbeidsplasser og vår lederfunksjon. Vi startet arbeidet med denne undersøkelsen med stor entusiasme. Vi ville finne svar på hva som motiverer ansatte til nærvær på arbeidsplassen. Dette for muligens senere å kunne nyttiggjøre oss av de funn vi gjorde i undersøkelsen på den enkeltes arbeidsplass.

## **1.1 Bakgrunn**

Det har i lang tid vært et stort fokus på fravær i arbeidslivet, med store nasjonale debatter mellom politikere og fagforbundene. Media har også satt fokus på denne problematikken, og i sterk grad bidratt til økt interesse for temaet.

Innenfor den kommunale sektoren bidrar pleie- og omsorgssektoren med høye fraværstall. Slik også i Stange og Elverum kommuner, hvor vi tre har våre arbeidsplasser. Ikke bare er det en kostnadmessig side ved fraværet, men også i forhold til våre brukere betyr nærvær av ansatte mye med tanke på kontinuitet og god faglig sykepleie til den enkelte.

Som mellomledere i Stange og Elverum kommuner er vi opptatt av nærvær og fravær på våre arbeidsplasser. Før vi gjorde valg av problemstilling var vi enige om at vi ønsket en positiv vinkling på oppgaven. Vi valgte derfor å fokusere på nærvær i stedet for fravær, og om vi som mellomledere eventuelt kan motivere ansatte til høyere grad av nærvær på sin arbeidsplass.

Det enkelte individ er organisasjonens viktigste ressurs, og det å motivere medarbeiderne til høy ytelse og sosialt positiv adferd, er en av de viktigste utfordringene den enkelte organisasjon står overfor i dagens arbeidsmarked (Jacobsen og Thorsvik, 2009).

## **1.2 Valg av problemstilling**

Formålet med prosjektet er å prøve og finne ut hva de ansatte mener er hovedmotivasjonsfaktorer for å gå på arbeid, og derved få en viss forståelse av hva vi som mellomledere kan gripe fatt i for å øke frammøtet.

Vi har valgt å belyse vår problemstilling ved hjelp av et spørsmål:

”Hva motiverer ansatte til nærvær på arbeidsplassen?”

I forbindelse med denne problemstillingen ønsker vi å se om følgende har betydning for nærvær:

- Hvilken betydning har arbeidsmiljøet?
- Hvilken betydning har sosial tilhørighet?
- Hvilken betydning har følte forpliktelser fra arbeidstakers side ovenfor arbeidskollegaer, brukere av tjenesten og arbeidsgiver?
- Hvilken betydning har lønn?

I vårt arbeid har vi valgt følgende definisjoner:

- Nærvær er fysisk tilstedeværelse på den enkeltes arbeidsplass.
- Arbeidsmiljø/sosial tilhørighet er det miljø som består av arbeidsplassen og dens nærmeste omgivelser, og alle faktorer i dette miljøet. Begrepet omfatter både fysiske forhold, organisatoriske forhold og psykososiale forhold. (Engelsrud, 2009).
- Forpliktelser er en følelse av ansvar ovenfor arbeidskollegaer, arbeidsplassen og organisasjonen for øvrig utover det som tjener ens rene egeninteresser. (Kaufmann og Kaufmann, 2007).

I forkant av undersøkelsen hadde vi med bakgrunn i lang fartstid både som utøvende sykepleiere og senere som mellomledere gjort oss noen antagelser om hvilke funn vi primært ville finne. Vi hadde alle en forventning om at arbeidsmiljøet, og den sosiale tilhørigheten til arbeidsplassen og forholdet arbeidskollegaer imellom ville ha stor betydning. Mest spent var vi på hvorvidt følte forpliktelser ovenfor brukerne ville ha en vesentlig betydning. Gjennom en lengre periode har det innenfor pleie- og omsorgssektoren vært satt fokus på brukeren gjennom slagord som ”brukeren i sentrum”. Det har i denne sammenheng kommet mange ønsker om færre personer å forholde seg til for den enkelte bruker, og på bakgrunn av disse ønskene har det blitt innført primærsykepleiemodell. Modellen innebærer at en sykepleier/hjelpepleier innehar hovedansvaret for et visst antall brukere. Hadde dette ført til en sterkere grad av forpliktelse?

Vi ønsker gjennom undersøkelsen å se om vi kan finne motivasjonsfaktorer som gjør at ansatte ønsker og velger å gå på jobb. I denne forbindelse stilte vi samtidig et tilleggsspørsmål, senere kalt ”på vippen” spørsmålet, for å kunne gjenkjenne faktorer som kan være utslagsgivende i forhold til om man velger å gå på jobb når man ikke føler seg helt i form.

### **1.3 Begrensning**

I vårt prosjekt har vi tatt utgangspunkt i kommunehelsetjenesten, og begrenset undersøkelsen til å gjelde turnusarbeidere innen kommunal sektor. Med bakgrunn i valgte tema for prosjektet, besluttet vi å unngå og benytte oss av egne ansatte i undersøkelsen, siden dette kunne resultere i problemer med å få åpne og ærlige svar.

Våren 2011 inngikk vi derfor et samarbeid med et av sykehjemmene i distriktet. Vi hadde på forhånd besluttet å gjennomføre en kvalitativ intervjuundersøkelse med i alt seks ansatte ved sykehjemmet.

I forkant av denne undersøkelsen hadde vi utarbeidet en intervjuguide basert på pilotprosjekt vi hadde gjennomført på den enkeltes arbeidsplass. Formålet med intervjuene var å se på hvilke motivasjonsfaktorer de ansatte hadde for å møte på jobben, og hvordan svarene samsvarer med hva teorien sier om dette. Spørsmålet vi spurte var hva de ansatte ser som motivasjonsfaktorer for å møte på jobb. Vi stilte oss selv spørsmål om hvor viktig de sosiale forholdene på arbeidsplassen er, med tanke på arbeidskollegaer og arbeidsmiljø. Hvilke forpliktelser føler den ansatte i forhold til å gå på jobb? Hva er avgjørende for om den ansatte velger å gå på jobb en dag han/hun kanskje ikke føler seg helt i form? Gjennom innspillene vi vil få fra informantene i undersøkelsen vår, håper vi så å kunne komme frem til et mer konkret svar på problemstillingen. Svarene vil bli brukt i analyse og diskusjonsdel av prosjektet, og vi håper gjennom undersøkelsen å kunne finne noen svar relatert til problemstillingen vi har valgt.

For oss er det først og fremst viktig å jobbe strukturert, målrettet og med et felles fokus på det som er viktige temaer for vårt virksomhetsområde, samtidig som vi ønsker å lære av de erfaringer vi gjør gjennom dette arbeidet.

### **1.4 Den teoretiske tilnærmingen**

I arbeidet med prosjektoppgaven støtter vi oss til motivasjonsteorier vi har lært gjennom studiet i organisasjon og ledelse. Vi vil først presentere to motivasjonsteorier, som vi mener kan være aktuelle sett i forhold til vårt valg av problemstilling. Valget falt på Maslows behovsteori og Hertzbergs tofaktorteori. Begge er kjente motivasjonsteorier fra arbeidspsykologifaget. I tillegg vil vi også se på kognitiv motivasjonsteori.

Deretter vil vi beskrive metoden vi har valgt i prosjektet, og hvorfor vi valgte akkurat denne metoden. Til slutt vil vi drøfte de funn vi har gjort i undersøkelsen opp i mot motivasjonsteoriene. Gjennom dette håper vi å finne noen svar på hva som motiverer ansatte til å gå på jobb som en konkludering av problemstillingen.

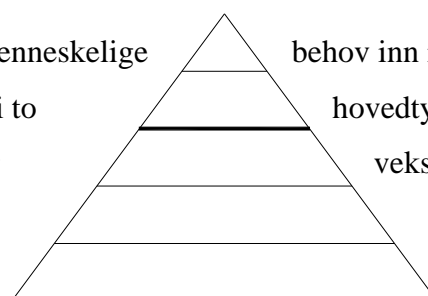
## 2.0 MOTIVASJON

I følge Kaufmann og Kaufmann (2009), er motivasjon en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensiteten i atferd. Videre sier Kaufmann og Kaufmann (2009) at det i moderne organisasjonspsykologi er fire typer motivasjonsteorier, og at det altså er vanlig å skille mellom behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristika-modeller. I denne oppgaven vil vi velge å fokusere på Maslows behovsteori og Herzbergs jobbkarakteristika-modell, samt kognitiv motivasjonsteori. Jacobsen og Thorsvik (2009) skriver at det i det moderne arbeidsliv erkjennes at medarbeiderne har individuelle behov, og at medarbeiderne stiller krav og har forventinger til arbeidsgiver. Dette er det viktig å ta hensyn til for at den enkelte skal trives på jobben.

Jacobsen og Thorsvik (2009) skriver også at opplevelsen av sosialt fellesskap kan virke motiverende. Videre skriver de at når individer gjennom sosialisering i fellesskap med andre internaliserer fellesskapets mål og verdier, kan det også skape motivasjon for å yte.

### 2.1 Maslows behovshierarki

Maslow mente at vi kunne dele menneskelige behov inn i fem hovedkategorier. Disse fem kategoriene er delt inn i to underskuddsdekning og behov for



behov inn i fem hovedkategorier.

hovedtyper: behov for

vekstmuligheter. Videre tenkte

Maslow seg at behovene er organisert i en hierarkisk orden. Dette kalles et behovshierarki. En grunntanke i Maslows teori er at de laveste behovene (underskuddsbehovene) må tilfredsstilles før overskuddsbehovene blir aktivisert.

Behov for selvrealisering

Behov for anerkjennelse

Sosiale behov

Sikkerhetsbehov

Fysiologiske behov

Nederst i Maslows behovshierarki ligger de fysiologiske behovene. De er helt grunnleggende for overlevelse og tilpasning og består av næring, luft, vann og husly. I følge Kaufmann og Kaufmann (2009) kan vi i arbeidslivssammenheng sammenligne dette med lønnsbetingelser. Vi må ha en viss minimumslønn for å dekke våre grunnleggende behov.

Det neste nivået av behov består av sikkerhetsbehov. De aktiveres etter at et minimum av tilfredsstillende av fysiologiske behov er sikret. Her tenker vi på trygge omgivelser og for eksempel trygghet for å få beholde jobben.

Sosiale behov er det tredje og høyeste nivået av de såkalte underskuddsmotivene. Her dreier det seg om behov for tilknytning i form av gode venner og kollegaer, livspartnere osv. I arbeidslivssammenheng er det først og fremst viktig å legge til rette for gode samarbeidsforhold på jobben.

Det fjerde nivået av behov er aktelse, og vi er nå over i gruppen overskudds- eller vekstmotiver. Nå handler det om individets muligheter for personlig vekst, som å videreutvikle kompetanse og personlige egenskaper. I følge Kaufmann og Kaufmann (2009) antar Maslow at det første trinnet i denne personlige vekstprosessen er å utvikle god selvrespekt og få anerkjennelse fra andre mennesker.

Selvaktualisering er det høyeste nivået i Maslows behovshierarki. Her er det snakk om å kunne frigjøre kapasitet til å utvikle og realisere sine potensialer i form av iboende anlegg, evner og egenskaper.



Det grunnleggende premisset i teorien er at et visst minimum av behovstilfredsstillelse på ett nivå normalt må være tilfredsstilt før behov på et høyere nivå melder seg.

Kaufmann og Kaufmann (2009) skriver at den empiriske forskningen som har blitt gjort for å teste teorien til Maslow, gir et nokså brokete bilde. En viktig positiv konklusjon er likevel at hovedskille mellom underskuddsbehov og vekstbehov blir bekreftet. Videre skriver Kaufmann og Kaufmann (2009) at eksisterende forskningsresultater gir mindre støtte for prinsippet om at vi mennesker må ha tilfredsstilt lavere behov for å gå videre til høyere behov.

Det finnes forskning som tyder på at vi mennesker er enda mer fleksible enn vi tror, og at det strengt tatt ikke er nødvendig å få dekt underskuddsbehovene før en kan befinne seg i gruppen overskudds- eller vekstmotiver. Vi kan bevege oss både oppover og nedover i ulike aktiviteter, og vi kan være aktivt engasjert i å få tilfredsstilt et behov på et høyere nivå, til fortrensel for et behov på et lavere nivå (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Man kan si at den fleksible varianten av Maslows klassiske teori fortsatt er gjeldende, og at vi også i dag kan benytte oss av teorien.

## **2.2 Herzbergs tofaktorteori**

I følge Kaufmann og Kaufmann (2009) har det lenge vært kjent at egenskaper ved selve jobben påvirker arbeidstakernes motivasjon og prestasjoner. Jobbkarakteristika-modeller er fellesbetegnelsen på teorier som omhandler dette forholdet. Herzbergs tofaktorteori er en jobbkarakteristika-modell.

Herzberg intervjuet hundrevis av arbeidere og ba dem om å beskrive a) en situasjon som hadde ført til trivsel på jobben, og b) en situasjon som hadde ført til mistrivsel på jobben. Etter å ha analysert resultatene konkluderte han med at de faktorene som i de fleste tilfellene ble nevnt som årsaker til trivsel, var andre enn de som ble sett på som årsaker til mistrivsel. Herzberg fant dermed grunnlag for å skille mellom motiveringsfaktorer og hygienefaktorer (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Herzbergs generelle konklusjoner:

- 1) Hygienefaktorene kan skape mistriivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er til stede.
- 2) Motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistriivsel dersom de ikke er til stede.

Hygienefaktorene består av fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet. Når disse faktorene er gode, forsvinner følelsen av mistriivsel.

Motiveringsfaktorene består av prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter. Når motiveringsfaktorene mangler fører dette til en nøytral tilstand. Dersom de er gunstige, virker de aktivt og fremmede på tilfredshet og produktivitet (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

### **2.3 Kognitiv motivasjonsteori**

I følge Jacobsen og Thorsvik (2009) antas motivasjon å være betinget både av individuelle behov, og trekk ved den sosiale tilhørighet som individet er en del av. Det er altså slik at både personlige trekk ved det enkelte individ og ytre forhold knyttet til organisasjonen kan påvirke den enkeltes ytelse og prestasjoner i arbeidet.

I tillegg til at vi mennesker har relativt dyptsittende behov, er vi også bevisste, rasjonelle, resonnerende og kalkulerende beslutningstakere (Kaufmann og Kaufmann, 2007). Kaufmann og Kaufmann (2007) skriver at i kognitiv teori blir det understreket at handling ofte er et resultat av helt rasjonelle, bevisste valg, og at dette er det mest sentrale i den menneskelige væremåten.

Kognitiv evalueringsteori legger vekt på evalueringen av oppgavens iboende motivasjonsverdi (Kaufmann og Kaufmann, 2007). Kaufmann og Kaufmann (2007) skriver at en samtidig fokusering på bonus og lønn kan gjøre at vi mister perspektivet for den motivasjon som ligger innbakt i selve utførelsen av et interessant stykke arbeid.

De amerikanske forskerne E.L. Deci og R.M. Ryan skiller mellom to motivasjonssystemer som de kaller ytre motivasjon og indre motivasjon. Ytre motivasjon er belønning i tradisjonell

forstand, som bonus, frynsegoder osv. Arbeidet er et redskap for å oppnå den belønningen. Indre motivasjon er den motivasjonsenergien som ligger i selve arbeidsutførelsen. Denne energien har sine røtter i to grunnleggende behov: behovet for kompetanseopplevelse - behov for å føle at en mestrer sine oppgaver, og behovet for selvbestemmelse - behov for å føle at en selv bestemmer over det man gjør (Kaufmann og Kaufmann, 2007). Når kilden til motivasjon ligger utenfor selve jobbaktiviteten snakker vi altså om ytre motivasjon, og når kilden til motivasjon ligger i selve utførelsen av arbeidet snakker vi om indre motivasjon.

### **3.0 METODE**

Da problemstillingen var klar for oss måtte vi velge metode for å nå vårt mål med vår prosjektoppgave. Det vi ønsket å undersøke er hva som motiverer ansatte til nærvær på arbeidsplassen. For å finne metode gikk vi til teorien for å finne en måte å gjøre dette på, som ville gi de svar vi var ute etter. I følge Jacobsen (2010) er det forskning når man skal skrive en oppgave der man velger en metode. Vi vil derfor benytte begrepene *forsker* om oss som foretar undersøkelsen og *informant* om de personene vi intervjuer.

Metode defineres i følge Jacobsen (2010) som en systematisk undersøkelse av det eller de spørsmål problemstillingen søker svar på.

#### **3.1 Hvorfor metode?**

Valg av metode vil være et viktig redskap for oss for å kunne gjennomføre vår undersøkelse. Uansett valg av metode vil faren for ”undersøkelseseffekt” være til stede. Det betyr at svarene man får kan være skapt av undersøkelsen i seg selv, slik at man hele tida er klar over at de svar man får kanskje kunne vært annerledes i en annen setting eller om andre hadde foretatt undersøkelsen. Forskningsarbeid innebærer å redegjøre for hvordan datamaterialet er innsamlet, bearbeidet og analysert for å komme fram til en konklusjon som gir svar på vår

problemstilling (Jacobsen, 2010). Vi vil dokumentere hvordan vi arbeidet gjennom hele prosessen.

### **3.2 Valg av metode**

For å samle data om hva som motiverer til jobbnærvær, og samtidig sikre å få belyst de temaene vi ønsket, måtte vi velge om vi ville ha kvantitativ eller kvalitativ undersøkelse (Jacobsen, 2010).

Vi oppsøkte høyskolens bibliotek og leste flere oppgaver. Dette for å se om det var skrevet noe om temaet motivasjon opp mot jobbnærvær. Vi fant ikke det vi søkte etter. Vårt søk i Bibsys endte opp med å finne mye stoff om motivasjon opp mot andre tema. Eksempel på dette er hva som motiverer til nærvær på jobb, linket opp mot sykefravær eller ledelse. Vårt ønske var å stille åpent spørsmål om hva som motiverer til nærvær på jobb, slik at informantene ikke var bundet av noe bestemt tema, men fritt kunne svare det de selv mente.

For å finne den metoden vi syntes var best egnet for vår undersøkelse måtte vi se på forskjellen på kvantitativ og kvalitativ metode.

Kvantitativ undersøkelse er å få svar fra mange informanter. Denne form for undersøkelse går ut på å ha spørsmål med faste svaralternativ, der informanten skal velge det svaralternativ de mener er representativt for sin mening. Her er det ikke mulighet for forsker å gi oppfølgingsspørsmål for å utdype problemstillingen videre. Dersom informanten har misforstått spørsmål, vil det ikke kunne bli oppdaget og rettet opp. Dette kan være negativt for forskningsresultatet, da dette kan være en feilkilde i informasjonsmaterialet.

Kvantitativ undersøkelse utføres for eksempel som telefonintervju eller ved å sende ut spørreskjema, men kan også utføres ved direkte person til person kontakt. Det positive med denne formen for undersøkelse er at den når mange. Svarene ender i tallmateriale, og på grunnlag av mange enheter og stor bredde vil undersøkelsen være representativ for flere enn den gruppen som var informanter.

Kvalitativ metode er blant annet intervju. Under intervjuet vil forsker observere informanten, og denne observasjonen er en viktig del av intervjuet. Kvalitativ metode gir informanten mulighet til å bruke egne ord, og gi forsker sin mening om problemstillingen her og nå.

Kvalitativ metode er positiv fordi det er mulig for forsker å stille oppfølgingsspørsmål direkte, ansikt til ansikt. Det er mulighet til å spørre direkte om de tema som ønskes undersøkt, og dermed få informanten til å utdype problemstillingen. Mulighet for misforståelser er redusert, da informanten og forsker sitter ansikt til ansikt.

Nærheten mellom forsker og informant i en intervjusituasjon kan være både positiv og negativ. Det at informanten og forsker sitter ansikt til ansikt, kan påvirke informantens svar. Det kan være at informanten er redd for å støte forsker, og dermed ikke gir ærlige svar. Forsker kan også vise med sin kropp og mimikk hva denne er mest opptatt av, og informanten kan bli preget av dette. Svarene informanten gir vil i svært mange tilfeller føre til at forsker røper sin mening om temaet. Dette kan medføre at informanten blir påvirket, og gir andre svar enn det som kunne kommet fram ved nøytral atferd fra forsker sin side.

Det som avgjorde om vi skulle velge kvalitativ eller kvantitativ metode var valget mellom spørreskjema og intervju. Ved en kvantitativ undersøkelse er man avhengig av at mange svarer og returnerer skjemaene. Svarprosenten er dermed usikker, og i vårt tilfelle var det ikke tid til å sende ut spørreskjema på nytt for å få nok data til gyldige svar på problemstillinga vår. I en kvantitativ undersøkelse får man heller ikke mulighet til å spørre direkte når det er noe forskeren lurer på, noe man har mulighet til i en kvalitativ metode der man intervjuer informantene.

Med bakgrunn i ovennevnte, i tillegg til vårt ønske om å kunne få svar på de spørsmål vi ønsket, valgte vi kvalitativ metode.

Vi valgte å bruke kvalitativ metode med lav strukturingsgrad. Dette gir best mulighet til å få de data vi ønsker å belyse. Under et intervju vil man kunne styre samtalen inn på tema man ønsker å få svar på, om informanten selv ikke er innom disse. Dette for å få en dypere forståelse av informantens mening om de tema vi er opptatt av (Jacobsen, 2010). Forsker kan forme spørsmål og vinkle disse opp mot forskjellige sider av samme tema. Denne muligheten

til oppklaring underveis er unik for kvalitativ metode, da kvantitativ metode går ut fra de faste svaralternativene.

Valget av struktureringsgrad falt på ”lav”, da vi benyttet ett hovedspørsmål, og stilte oppfølgingsspørsmål underveis. Oppfølgingsspørsmålene fikk informantene til å utdype sine tanker og meninger.

For å ha klar formening om hvilke tema vi ønsket at informantene skulle si noe om, utførte vi hver og en et lite pilotprosjekt. Vi stilte åpent spørsmål om hva som motiverer den enkelte til nærvær på arbeidsplassen. Felles svar var: Godt arbeidsmiljø, sosial tilhørighet, forpliktelse både overfor kolleger, brukere av tjeneste og arbeidsgiver. Lønn kom som siste svar for de fleste i vårt pilotprosjekt.

Ut fra disse svarene så vi at vi i tillegg til de nevnte tema også ville ha svar på hva som er utslagsgivende for å velge å gå på jobb når det vipper mellom å være hjemme og gå på jobb. Denne situasjonene mener vi er når ansatt for eksempel har hodepine, lett forkjølelse eller smerter som ikke fører til mer skade dersom de går på jobb. Vi brukte ordet ”uggen” i denne forbindelse.

### **3.3 Utvalg av informanter**

Da vi skulle velge informanter ble vi enige om følgende:

- Faglærte turnusarbeidere i helsesektoren
- Minimum 75 % fast stilling
- Helst begge kjønn
- Ingen aldersbegrensning
- Ingen krav om x antall års erfaring i arbeidslivet

Vi valgte å intervju 6 personer. Dette er et så lite antall at våre svar ikke er representative for gruppa turnusarbeidere, men bare gir svar på hva disse seks mener om vår problemstilling. For at det ikke skulle være mulig for oss å påvirke utvalg av informanter ba vi om at ledere ved undersøkelsesstedene valgte ut informanter for oss.

Bakgrunnen for at informantene skulle være faglærte er at ansatte i pleie- og omsorgssektoren i utgangspunktet skal bestå av faglærte. Valg av turnusarbeidere er fordi dette er en gruppe som har vaktfordeling dag/kveld, og arbeider med mange forskjellige kolleger i løpet av ei uke.

75 % stillingsbrøk begrunnes i ønske om at informantenes arbeidsplass er hovedarbeidsplass. Vi tenker oss at det har betydning for følelse av tilhørighet at stillingsstørrelsen er såpass stor. Med mindre stillingsstørrelse øker sannsynligheten for at informanten i tillegg kan være ansatt i annen stilling på annet arbeidssted.

Vi valgte fast ansatte da vikarer kan ha forskjellige motiv for jobbnærvær enn de fast ansatte.

En vikar vil kunne:

- a) stå på som bare det for å greie å oppnå fast ansettelse, og derfor gi andre svar på motivasjon enn en fast ansatt.
- b) kjenne seg umotivert fordi det ikke er noen vits i å engasjere seg i kortvarig vikariat.

Det var ikke noe krav om alder, kjønn eller fartstid i helsesektoren da dette vil gi større valgmuligheter for den som skulle velge ut informanter til oss. Det viste seg at informantene som var plukket ut for oss alle var kvinner, og hadde en aldersspredning fra 30 til 65 år. Noen var nyutdannede, mens andre hadde lang fartstid. Enkelte av informantene hadde arbeidserfaring fra andre arbeidsplasser, mens andre hadde arbeidet ved sykehjemmet hele sitt arbeidsliv. Vi kunne ellers slå fast at noen var uetablerte, mens andre hadde familie. Lengden på arbeidsvei varierte.

### **3.4 Intervjumetode**

Vi tenkte først på å bruke båndopptaker for så å renskrive opptakene før vi kategoriserte. Vi så for oss en stor jobb, og fikk opplyst at det tar en dag å renskrive en times opptak. Derfor ble vi enige om å være to på intervjuene, slik at en skrev notater og en førte samtale med informanten. For få de gode sitatene brukte vi i tillegg båndopptaker. Alle informantene ble informert om årsaken til at vi ønsket å ha båndopptaker. De ble i tillegg spurt om dette var i orden, og alle samtykket til dette.

Vi stilte det åpne spørsmålet ”Hva motiverer deg til å gå på jobb”, og lot informantene snakke fritt. Når det var noe vi ønsket utdypet ba vi om dette, og stilte oppfølgingsspørsmål slik at informantene gikk dypere inn i temaet. På denne måten fikk vi fikk informantenes nyanser.

Intervjuguiden vår var en huskeliste. Vi holdt denne for oss selv, og viste den ikke til informantene. De fikk bare det åpne spørsmålet om hva som motiverer dem til å gå på jobb. Vi ønsket i tillegg til de åpne svar fra informantene også å få svar på om arbeidsmiljø, det sosiale, forpliktelse og lønn betyr noe for den enkelte. I tillegg ønsket vi å få svar på hva det er som avgjør om man går på jobb en dag man kjenner seg litt ”uggen”. Under veis i intervjuet spurte vi direkte om disse temaene dersom den enkelte ikke kom inn på det selv.

### **3.5 Styrker og svakheter**

Vi er tre mellomledere som ønsker å få mer kunnskap om hva som motiverer ansatte til å komme på jobb. Da vi ville vite mer om dette var vi åpne på hva svarene kunne fortelle oss. Fordi vi ønsket å få en liten pekepinn på hvordan informantene kunne svare, gjorde vi små pilotprosjekt på våre egne arbeidsplasser. Dette ga ganske like resultater, og gjorde oss sikrere på at oppgaven vår vil gi viktig informasjon til oss.

Vi avholdt intervjuene i kjent lokale for informantene, men ukjent for oss. Dette gjorde at informantene kjente seg trygge i omgivelsene, da dette er viktig i en intervjusituasjon (Jacobsen, 2010).

Vi mente vår styrke var at vi er tre sykepleiere, som alle har fartstid i turnusarbeid. Vi var svært interesserte i informantenes mening, var engasjerte og nysgjerrige på den enkeltes oppfatning. Vi tok oss god tid, og lot informantene snakke fritt helt til de gikk litt ”tomme” før vi kom med oppfølgingsspørsmål/nye tema.

Det som kanskje er en svakhet er at vi nettopp er sykepleiere med fartstid i turnusarbeid. Samtidig kan det også være en styrke at vi har god kjennskap til den virkeligheten vi undersøker. Slik vi fremstod i intervjuesituasjonen, og gjennom de spørsmålene vi stilte, er muligheten for at andre med annen bakgrunn enn oss ville ha kunnet fått andre svar.



De første informantene sa mye likt. Dette kan ha avstedkommet at vi i de neste intervjuene ikke ga nok rom for refleksjoner hos informantene, og dermed kanskje kom med konkrete spørsmål for tidlig. Vi mener vi forsøkte å vente lenge med å spørre om nye tema når informantene fortsatt holdt praten i gang, men ser i ettertid at vi nok kunne ha hatt mer tålmodighet. Da det ble stille fra informanten spurte vi om mye av det de forrige informantene hadde snakket om. Dette kan ha vært avgjørende for svarene vi fikk. Muligens var vi for positive, og også kommenterende, når informantene kom med sine meninger. Dette kan ha røpet våre standpunkter. Vi opplevde at å intervjuer ikke er så lett, og innrømmer gjerne at dette kan ha påvirket svarene hos informantene.

### **3.6 Validitet/reliabilitet**

Vi intervjuet informantene direkte, og vi var kun ute etter de meninger hver enkelt informant har om problemstillingen ”Hva motiverer deg til nærvær på arbeidsplassen?”.

Vi hadde valgt ut ansatte som arbeider i turnus, og utvelgelsen skjedde av leder for institusjonen. På denne måten skulle det ikke være mulig for oss å påvirke hvem som skulle intervjues, eller hvilke avdelinger som skulle representeres. Den dagen vi kom for å intervjuer viste det seg at to av informantene var syke. Det ble da gjort et snarlig utvalg av to nye informanter. Dette var ikke planlagt, og vil kunne medvirke til at vi fikk andre svar enn de vi ville ha fått ved at de to opprinnelige informantene kom. Likevel anser vi svarene for gyldige, da vi spurte om den enkelte sin mening, ikke hva en gruppe mener eller hva de tror andre mener om dette tema. At hver enkelt svarte hva den egentlig mener er vanskelig å si, men ut fra observasjon og opplevelse under intervjuene mener vi at de svarene vi fikk var de riktige, ut fra situasjon der og da. Vi sier ikke at andre ikke ville fått andre resultater, eller at andre omstendigheter ville gitt andre svar. Vi mener likevel at det resultat vi fikk var det som var riktig under de rådende forutsetninger der og da.

## **4.0 ANALYSE**

Vi hadde i utgangspunktet stilt det åpne spørsmålet om ”Hva motiverer deg til å gå på jobb?”.

I denne delen av oppgava vil vi gjengi resultater av intervjuene. Vi har tematisert intervjuene, og vi vil gjengi sitater da vi mener de best sier hva informantene meddelte under intervjuene. Her kommenterer vi disse funnene opp mot teorien vi valgte. Vi velger å ta for oss diskusjonen i eget punkt, når alle tema er presentert.

Vi har delt inn temaene i hva informantene mener motiverer til nærvær på jobb:

Arbeidsmiljø/sosialt fellesskap, forpliktelser, faglig utvikling og hva som er utslagsgivende for nærvær.

#### **4.1 Arbeidsmiljø/sosialt fellesskap og motivasjon**

Vi hadde kanskje forventninger om at arbeidet i seg selv var det som motiverte mest til nærvær på arbeidsplassen. Under intervjuene var det bare to som mente at det var det første som falt dem inn. De fire andre mente at det var arbeidsmiljø og den sosiale tilhørigheten som var viktigst. En informant var innom temaet arbeidsmiljø og sosial tilhørighet hele 9 ganger under intervjuet. Den som nevnte dette tema færrest ganger var innom bare tre ganger, men alle informantene var innom temaet uoppfordret. Vi valgte å se på arbeidsmiljø og det sosiale i en og samme bolk, da informantene dro disse to elementene sammen til ett tema.

Informantene forklarte inngående hvor viktig de mente arbeidsmiljø og sosialt fellesskap er. Det virket som de ville at vi som intervjuet virkelig skulle forstå hvor viktig denne delen var for dem.

Eksempler på dette er:

”Det er arbeidskolleger jeg har arbeidet sammen med i mange år, så vi har fulgt hverandre i medgang og motgang for å si det sånn. Vi blir godt kjent, da, og det synes jeg er veldig viktig i en sånn jobb at du har noen som har vært med hele veien”.

”Vi blir liksom en liten familie, føler jeg”

”Vi har jo vært ute på byen - julebord og forskjellig sånn. Det er veldig fint, håper vi fortsetter med det! Da treffes vi på en annen måte og så er vi hjemme hos hverandre på besøk, når folk får unger eller om det er dødsfall er vi med og støtter opp, da. Vi er

liksom der for hverandre. Det tror jeg er den viktigste delen av at vi har arbeidet sammen så mange år”.

Dette viser at informantene gikk rett til tredje trinn på Maslows behovspyramide da de skulle fortelle oss hva det var som motiverte dem til å gå på jobb. Dette er tredje steg på underskuddsbehov, og etter Maslows mening har da informantene fått dekket de to første trinnene på stigen før de nå er opptatt av dette tredje steget. Dette kan forstås ut i fra at de nå har fast jobb med en forutsigbar lønn, som er stor nok til å dekke behov for bolig og alt de trenger på det fysiologiske plan. Maslow sier at når vi mennesker har fått dekket våre fysiologiske og sikkerhetsbehov, ønsker vi å få dekket behov for vennskap, tilhørighet og få mulighet til å utvikle følelsesmessige bånd til andre mennesker.

Hertzberg skiller mellom motiveringsfaktorer og hygienefaktorer, og her er det hygienefaktorer som kommer til anvendelse. Det er tydelig at det gode fellesskap skaper stor trivsel ved at det er til stede, men vi vet jo ikke hvordan det ville vært uten. Kanskje ville noen, dersom de noen gang har opplevd godt arbeidsmiljø utenom det vanlige savne dette? Eller ville de synes det var greit om det ikke var direkte dårlig arbeidsmiljø? Dette vil vi diskutere videre i punkt 5.

Den kognitive motivasjonsteorien sier at vi mennesker er bevisste, rasjonelle, resonnerende og kalkulerende beslutningstakere. Dette er vi enige i, og en informant benyttet sin bevisste beslutning om å være en del av et miljø, og sier:

”Jeg kjenner meg integrert i gruppa, men det er kanskje fordi jeg er sosial sjøl - man får tilbake det man sender ut. Hadde jeg ikke vært det hadde jeg slitt mer med å bli kjent, kanskje. Du må gi av deg selv for å få noe tilbake. Det har i alle fall jeg tjent på”.

Det sosiale, den tryggheten og tilhørigheten som alle mennesker ønsker, ut fra Maslows behovspyramide, kom tydelig fram i uttalelsene:

”Hvis det sosiale blir borte gjør det noe med et arbeidsmiljø. I pausa trenger man den adspredelsen litt, som ikke er jobb eller fag. Det gjør kanskje at vi har det samholdet vi har, tenker jeg. At vi engasjerer oss i litt andre ting, om noen har det trasig eller noe

sånt. Det har vi da gjort. Mange har arbeidet sammen i 20-30 år, og det sier jo litt om arbeidsmiljøet, da, vil jeg tro. Og det sosiale. Ja, det gjør det”.

”Jeg synes jeg har fantastisk flotte kollegaer! Vi har det så morsomt på jobb. Jeg synes vi har et veldig godt miljø, og det motiverer meg veldig. Vi har veldig lite sykefravær - ekstremt lite egentlig. Og jeg tror alle trives. Og det merkes godt i avdelingen også. Vi kan tulle og fjase, men kan likevel være veldig alvorlige og gjøre jobben vår på en veldig, veldig god måte!”

Dette fører over til Hertzbergs hygienefaktorer, som sier at det skapes trivsel om faktoren er til stede, men ikke mistriivsel om de ikke til stede. Om arbeidsmiljøet var nøytralt ville det være ”godt nok”, og ikke skape mistriivsel, slik Herzberg mener. Informantene sa at de opplevde et så godt arbeidsmiljø, at dette påvirket motivasjonen til å komme på jobb. To informanter fortalte om steder der de hadde arbeidet før, der arbeidsmiljøet var så dårlig at dette gikk ut over motivasjonen til å gå på jobb. Disse utsagnene var:

”En arbeidsplass jeg jobbet på, der var det konflikt mellom to kollegaer av meg – og det var ikke mye moro, nei. Du ble innblanda og ble tatt inn for å høre hva du hadde hørt og ja, av leder, for å høre hva som var skjedd ikke sant, om du hadde hørt noe og sånn”.

Et annet utsagn var:

”Jeg ble ikke inkludert. Det var en avdeling som hadde mange voksne damer som hadde jobbet på samme sted i alle år, og som ikke syntes det var noe all right å få inn noen nye. Det var et sted der det var 6 måneders opplæringstid så det var på sykehus, og de likte ikke å få inn nye ansatte. De syntes det var masete og fryktelig slitsomt å skulle ha folk på opplæring og det smittet jo over på meg, og når du jobber en hel kveldsvakt uten at du - du prøver å være med i en samtale, men blir oversett, da trives du ikke, ikke sant? Det er ingen god følelse. Og da blir det litt sånn dagen etter at - uff - skal jeg jobbe med de samme damene - vet nesten ikke om jeg klarer, jeg - ikke sant? Og da er terskelen lav for å ringe og si at du er syk, rett og slett”.

Å bli inkludert kan skje på mange måter og til forskjellig tid. To informanter kommenterte dette, og det viste seg at de kom fra samme avdeling. Det ble spurt om dette var tema på avdelingen, noe som ble benektet. Den andre informant som nevnte hvor viktig det er å bli tatt imot på arbeidsplassen sa at ” nei, det bare er sånn hos oss”. Hun sa videre at:

”Allerede fra første dag jeg kom hit så merket du at du ble tatt godt imot, og ja - det har mye å si hvordan du faktisk du tar imot noen eller blir tatt imot”.

”Kom hit på intervju, og da dette var over sa avdelingsleder at hun kunne vise meg rundt på avdelingen - og så sto vi i døra til vaktrommet og så bare strømmen det på - alle skulle håndhilse og ”å så hyggelig! Er det du som..?”. Ja - jo kanskje.. har nettopp vært til intervju...” Det var en vanvittig velkomst!! Samma var det den dagen jeg begynte og. Alle var veldig blide og ønska meg velkommen- det var helt.. Bedre velkomst kan man ikke få!!”.

Dette utsagnet sier mye om hvor viktig det er å være en del av et miljø, og å bli bevisst inkludert av arbeidskameratene. Vi kan se at både Maslow og Hertzberg sine teorier er viktige her. Tredje steg på Maslows behovspyramide sier nettopp dette, at mennesket har behov for tilhørighet i sosial gruppe, og det siste utsagnet viser med all tydelighet dette. Arbeidsmiljø som er godt eller dårlig vil begge vise seg i forhold til trivselsfaktorer. Hertzberg sier om hygienefaktor at det kan bli mistriivsel i den grad det - i denne sammenheng godt arbeidsmiljø - ikke er til stede. Dette kommer også tydelig fram her.

Et arbeidsmiljø som verken er godt eller dårlig, vil være nøytralt, etter Hertzberg sin mening. Dette kan vi si oss enige i. De som ikke hadde arbeidsmiljø på topp som motivasjonsfaktor sa likevel at arbeidsmiljø var viktig. Vi mener at fordi arbeidsmiljøet i avdelingene er forskjellig får vi ulike svarene. Dette vises i svarene informantene gir. Informanter fra en avdeling sier at godt arbeidsmiljø er alfa og omega, mens andre ikke har de krav og er fornøyde med at arbeidsmiljøet er nøytralt. De som hadde et godt arbeidsmiljø så det som en ytre motivasjon til å gå på jobb, slik E.L. Deci og R.M. Ryan skriver om i sin motivasjonsteori. Ytre motivasjonsfaktorer ble ikke nevnt av noen av våre informanter, uten at de ble spurt direkte om dette.

Ros var motiverende for nærvær. Det å få ros eller å gi ros til andre. Her er vi over i Maslows fjerde trinn på behovspyramiden, der vi har behov for anerkjennelse. Ekte ros gir indre tilfredsstillelse. Dette da den direkte rosen går til den enkelte, og bare den som får rosen kan kjenne at "dette var til meg!" Slik kan den indre motivasjonen påvirkes, slik det beskrives i kognitiv evalueringsteori. Vi tolker det slik at ønsket om å gå til den arbeidsplassen der noen har gitt ros forsterkes.

En informant glødet mens hun fortalte om en episode:

"En annen ting som motiverer meg veldig - i forrige uke, tror jeg det var - Vi har to karer på et rom, de er ganske selvhjulpne, men må ha litt tilrettelegging. Og da jeg liksom var ferdig med å hjelpe begge to - da sa den ene at "dette er du skapt til å drive med!!" Jeg fikk sånn ros!! Og ros er jo i hvert fall noe som motiverer, da. Da får du lyst til å gjøre det lille ekstra. Ja, skulle ønske at du hadde enda bedre tid til liksom å være der, vært innom hos dem og prata med dem mye mer. Da gleder du deg til neste dag, da du kan møte disse kara igjen og tulle litt".

Denne informanten fortalte med stor glød om denne episoden. Det var tydelig at denne rosen var viktig i hennes arbeidshverdag, da det gjorde hennes arbeidsmiljø svært positivt. I alle fall denne spesielle dagen. Ved at dette var tema for motivasjon ei uke etter at det ble sagt, viste det med stor tydelighet at det var viktig for informantens motivasjon og arbeidsmiljø.

Informanten sa at dette ville stå som et gyllent minne, fordi det var gitt i en slik situasjon, og med en inderlighet fra den som ga rosen. Uten å dra det for langt, vil vi mene at dette minnet gjør at nettopp denne informanten vil bestrebe seg på å gjøre sin jobb slik at det betyr en forskjell for de pasientene hun gir tjenester til. Det var slik at vi som intervjuet lette etter en mulighet til å finne ut om vi kunne tilby denne informanten en jobb. Vi så hvordan hun glødet for sine oppgaver, og hva hun tydelig ga sine pasienter av oppmerksomhet og faglig støtte. Motivasjonsfaktorer i Hertzbergs tofaktorteori kommer til anvendelse her. Den trivsel denne rosen ga gjør den store forskjellen for denne ansatte. Det er nødvendigvis ikke hver dag, eller hver uke, at arbeidstakere får ros hverken av kolleger, pasienter, pårørende eller leder. Likevel mener vi at den som har opplevd å få slik ros vil gjemme på den, og kanskje også håpe å oppleve det flere ganger, og slik kunne øke sin motivasjon.

Det var bare tre informanter som selv kom inn på ros og ris, de tre siste fikk spørsmål fra oss som intervjuet angående deres mening om ros og ris. Det kunne se ut som de som hadde fått ros, eller der ros var et tema i avdelingen, var de som tok opp dette tema selv. En informant sa at:

”Å få positiv tilbakemelding på det du gjør, ja det er viktig! Det er forskjell på å rose i en forsamling enn om du gjør det under fire øyne, liksom. Det er best å få ros under fire øyne, for da vet du at det er deg det gjelder! Du tar det mer inn over deg når det blir personlig, liksom”.

## 4.2 Forpliktelser og motivasjon

I dette underkapitlet har vi valgt å se på forpliktelser ovenfor kollegaer, brukere, arbeidsgiver.

Da ingen av informantene uoppfordret kom innom temaet forpliktelser, måtte vi stille spørsmål om hvilken betydning forpliktelse hadde i forhold til motivasjon for å gå på jobb. Gjennom de seks intervjuene vi gjennomførte fant vi en noe ulik rangering av ansattes opplevelse av forpliktelse som motivasjon.

Sett i forhold til Maslows behovsteori befinner informantene seg her i gruppen overskudds- eller vekstmotiver. Ut i fra Maslows behovsteori kan vi anta at individene opplever et visst minimum av behovstilfredsstillelse på de underliggende behovene. Dette gjelder underskuddsbehov som fysiologiske behov, sikkerhetsbehov og sosiale behov. Disse behovene dreier seg om å ha en viss minimumslønn, trygghet i forhold til å beholde jobben og gode samarbeidsforhold på jobben. De vi intervjuet var alle i et fast ansettelsesforhold, og opplevde gode samarbeidsforhold på sine respektive arbeidsplasser. Vi kan også anta at informantene føler et visst minimum av behovstilfredsstillelse når det gjelder fysiologiske behov. Innenfor arbeidslivssammenheng gjelder dette behovet å føle at man har en viss minimumslønn. Vi kan anta at årsaken til at ingen av informantene nevnte lønn før vi etterspurte det spesielt kan være på grunn av at de føler at dette behovet er dekt. Dette kan ligge i at alle informantene er fast ansatte, og dermed mottar fast lønn hver måned. Følgende utsagn illustrerer dette:

”Jeg hadde ikke vært på jobb hvis jeg ikke hadde fått lønn, men jeg går ikke rundt og tenker på det. Nei, men vi jobber jo for lønn. Det er en viktig faktor i hverdagen din. Men jeg går absolutt ikke rundt og tenker på at jeg går på jobb for å få pæng. Man begynner ikke i helsevesenet på grunn av lønna”.

”Skulle vi tenkt lønn ville det kanskje ikke vært så motiverende å gå på jobb. Nei, man må kanskje yte litt sjøl også, ta videreutdanning og komme seg litt lengre opp, om man tenker lønn kanskje”.

Dette ble også understreket av andre informanter når vi spurte hvilken betydning lønn hadde:

”MÅ ha inntekt. Tjene egne penger har mye å si. Fornøyd med lønna – kan ikke klage”.

”Lønn er motiverende og viktig, men tilbakemeldinger fra brukere, kollegaer er også belønning. Klem av bruker – tilbakemeldinger som resulterer i trivsel. Man skal trives med det man gjør”.

Dette mener vi viser at informantene er over i Maslows overskudds- og vekstmotiver, hvor behov for personlig vekst er det første trinnet innen vekstmotivene. Behovet for aktelse er det første i hierarkiet. Informantene er mer opptatt av tilbakemeldinger fra brukere og arbeidskollegaer enn av lønnen. Gjennom tilbakemeldingene de får opplever de muligheter for personlig vekst, en opplevelse av selvrespekt og anerkjennelse. Dette fører til en viss grad av aktelse hos den enkelte, ved at de føler at de betyr noe for andre.

Fire av informantene nevnte først at forpliktelse ovenfor kollegaer var det utslagsgivende når de fikk spørsmål om forpliktelser motiverer. Brukerne kom som nummer to. Informantene uttrykte dette gjennom følgende utsagn:

”Å, jeg tenker jo på kollegene mine (hvis føler seg uggen). Spesielt på helg. Det er for pasientene også. Har jo noen ekstra syke pasienter som krever litt ekstra og da er de færre personer til å ta seg av dette, og det tar mye tid”.

”Kollegaene mine (avgjør om jeg går på jobb). Tror kanskje det. Jeg vet ikke.



Brukerne også. Ja, det er dem. For min egen del og forresten. Hvis du blir sittende hjemme blir du enda sykere. Når du kommer deg opp og går og gjør noe, så kan du faktisk kvikne til. For det er så positivt”.

Gjennom våre intervjuer uttalte flere av informantene at brukeren var den vedkommende følte størst forpliktelse ovenfor. Dette kommer til uttrykk gjennom følgende utsagn:

”Det er først og fremst for å hjelpe de syke. Liker ikke å være borte fra jobb, føler forpliktelse. Får dårlig samvittighet hvis jeg ikke er på jobb. Liker å gjøre ting for brukerne, liker å jobbe med brukerne – alt for pasientene”.

”Fordi jeg synes det er ålreit å jobbe med mennesker. Og veldig ålreit å hjelpe dem som trenger så mye hjelp som de brukerne vi har. Å se takknemligheta. Det er ikke mange som klarer å uttrykke det, og det er ikke alle som viser det hver dag heller, men du ser det på dem at de er takknemlige for at vi er der, glimtet i øyet, det lille klippet du kanskje får på hånda di, at de våkner opp og ser bedre ut når du kommer inn til dem, selv om de kanskje kan være litt gretne og sure, men det er vi jo alle sammen innimellom. Også merker du det at de setter veldig stor pris på at noen er der”.

”Det er større forpliktelse som fast ansatt enn som vikar. Du er primærkontakt, du må følge opp. Så da blir det automatisk mer forpliktelse, for du tenker jo på hele avdelingen.”

I disse utsagnene gir informantene uttrykk for størst forpliktelse ovenfor brukerne, både gjennom å være fast ansatt og som primærkontakt. En av informantene nevner også avdelingen, som vi kan anta er et uttrykk for forpliktelse også ovenfor arbeidskollegaer.

Arbeidsgiver ble heller ikke nevnt av informantene etter at vi ga tilleggsspørsmålet. Når vi spurte svarte en av informantene slik:

”X kommune?? Tja, denne kommunen har vært min arbeidsgiver i x år nå. Men det er ikke det første jeg tenker på nei. Kommer sikkert som nr 3 da! (etter kollegaer og

brukere og pårørende (føydt til av oss). Hvem er kommunen da? (Nevner navn). Har ikke sånn forhold til det. Det blir nærmeste leder som blir å betrakte som arbeidsgiver”.

Ut i fra disse utsagnene kan vi anta at informantene føler en større forpliktelse overfor arbeidskollegaer og brukere, enn de gjør overfor arbeidsgiver. Dette å bli sett og lagt merke til, få gode tilbakemeldinger og det å føle at de betyr noe for andre. Dette gir antagelig en følelse av økt selvrespekt ved å få anerkjennelse av andre. Alle trenger vi å føle at vi betyr noe for andre! Dette gir forhåpentligvis informantene en følelse av økt ansvar og forpliktelse ovenfor brukerne og arbeidskollegaene, som de omgås mest med i det daglige. Dette utgjør en forskjell.

I analysen av forpliktelser og motivasjon ser vi at denne delen av problemstillingen henger sammen med ”Arbeidsmiljø/ sosial tilhørighet og motivasjon, samt ”Hva er utslagsgivende for nærvær?”. Det gode arbeidsmiljøet flere beskrev, samt forpliktelse i forhold til å gå på jobb selv om en føler seg litt ”uggen” en dag, er også viktig i denne sammenhengen.

Hertzbergs tofaktorteori består som tidligere beskrevet av hygienefaktorer og motiveringsfaktorer. Motiveringsfaktorene består bl.a. av anerkjennelse, ansvar og vekst. Motiveringsfaktorene skaper trivsel i den grad de er tilstede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er tilstede. Gjennom utsagn vi har beskrevet over kan vi anta at informantene føler ansvar overfor arbeidskollegaer og brukere først og fremst. Arbeidsgiver ble som sagt ikke nevnt før vi spesifikt etterspurte det. Ansvaret de føler vil da i følge Hertzberg kunne føre til anerkjennelse og vekst. Dette vil igjen skape trivsel og nærvær.

Hygienefaktorene består av fysiske og sosiale arbeidsforhold, lønnsforhold, status og jobbtrygghet. Er disse faktorene gode forsvinner i følge Hertzberg følelsen av mistrivsel. Som tidligere beskrevet i denne analysedelen var det ingen av informantene som hverken nevnte eller var opptatt av lønn før vi etterspurte det. Dette kan, som sagt, skyldes at de i sine stillingsbrøker hadde en inntekt som medførte at de slapp å sitte og være opptatt av om de hadde innkomme til neste måned.

Kognitive teorier hevder at motivert adferd utløses av forventninger om måloppnåelse. Innen kognitiv evalueringsteori vektlegges evalueringen av oppgavens iboende motivasjonsverdi.

De amerikanske forskerne E. L. Deci og R. M. Ryan skiller mellom to motivasjonssystemer innenfor kognitiv evalueringsteori. Disse kaller de for indre og ytre motivasjon, og vi vil nå forsøke å se på disse opp i mot forpliktelser.

Kilden til ytre motivasjon ligger utenfor selve jobbaktiviteten. Denne dreier seg om belønning i tradisjonell forstand. Dette kan bl.a. være lønn, bonus eller frynsegoder. Arbeidet er her et redskap for å oppnå belønningen. Kilden til indre motivasjon ligger derimot i selve utførelsen av arbeidet. Følgende utsagn sier at lønn ikke er motivasjonsfaktoren for nærvær på arbeidsplassen:

”Skulle vi tenkt lønn ville det kanskje ikke vært så motiverende å gå på jobb. Nei, man må kanskje yte litt sjøl også, ta videreutdanning og komme seg litt lengre opp, om man tenker lønn kanskje”.

Indre motivasjon har sine røtter i to grunnleggende behov. Dette dreier seg om behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse. Behovet for selvbestemmelse kan vi anta at vil være med å avgjøre om informantene velger å gå på jobb. Sammen med forpliktelsen de føler ovenfor arbeidskollegaer og brukere vil denne indre motivasjonen kanskje være utslagsgivende for det valget de tar.

Utfordringen og gleden ved å utføre et arbeid som interesserer og engasjerer dem, og som de finner stor mening i og betydning av, kan være det lille ekstra som er utslagsgivende på vektskålen.

### **4.3 Faglig utvikling og motivasjon**

Samtlige informanter snakker om faglig utvikling i jobben, og viktigheten av dette. I forhold til Maslows behovsteori befinner individene seg i gruppen overskudds- eller vekstmotiver. Her handler det om individets muligheter for personlig vekst, som å videreutvikle kompetanse og personlige egenskaper. Som tidligere nevnt sier Maslow at det første trinnet i denne personlige vekstprosessen er å utvikle god selvrespekt og få anerkjennelse fra andre mennesker. Med utgangspunkt i Malows behovsteori kan vi gå ut i fra at de opplever et visst minimum av behovstilfredsstillelse på nivåene som omhandler fysiologiske behov, sikkerhetsbehov og sosiale behov.

Ut i fra intervjuene kan vi se at det å få bruke sine evner oppleves viktig. Det er flere av informantene som opplever det å ha lærlinger, elever og studenter som utviklende. En av informantene sier tydelig at det ”jeg kan” er viktig, og at det å lære fra seg er motiverende. En fellesnevner i forhold til det å ha med seg lærlinger, elever og studenter er selve utfordringen dette medfører. En av informantene sier i denne sammenheng at:

”vi får masse spørsmål, og da må vi begynne å tenke”.

En annen informant uttalte følgende:

”Å ha lærling synes jeg er kjempespennende. Vi lærer dem noe, de lærer oss noe, vi lærer noe sammen og det motiverer meg! Å ha lærling gir meg ganske mye, og når jeg reiser hjem og tenker oj! Jeg lærte den lærlingen det i dag, og næmen – jeg lærte faktisk noe nytt i dag jeg og – oj! Vi må være åpne for å lære noe nytt hver eneste dag!”.

Maslow snakker om personlig vekst, det å utvikle god selvrespekt og få anerkjennelse fra andre mennesker. Lærlinger, elever og studenter er i stor grad avhengig av sin veileder og dennes kunnskaper, og det er tilfredsstillende å imøtekomme forventningene til studenten, eleven eller lærlingen. Dette er med på å gi selvrespekt og anerkjennelse, for den man er og hva man kan.

Det er flere av informantene som nevner at de ansatte bruker hverandres ressurser. En del ansatte har tilleggsutdanninger som er til god nytte i hverdagen. Det at man har faglige områder en er sterk i, og som har betydning for driften, oppleves veldig inspirerende og motiverende. Her kommer vi igjen inn på god selvrespekt og det å få anerkjennelse. Videre er som tidligere nevnt selvaktualisering det høyeste nivået i Maslows behovshierarki. I arbeidslivssammenheng kan man i denne sammenheng relatere til videreutdanning.

Ut i fra Maslows grunnleggende prinsipp om at man må ha et visst minimum av behovstilfredsstillelse på et nivå, før behov på et høyere nivå melder seg, kan som nevnt tidligere diskuteres. Flere av informantene har beskrevet at de før de fikk fast stilling av en viss størrelse, levde med en uro over ikke å få nok ekstra vakter. Nederst i Maslows

behovshierarki ligger de fysiologiske behovene som i arbeidslivssammenheng kan sammenlignes med lønnsbetingelser. I en sånn situasjon kan man anta at fokuset ikke er på faglig utvikling og videreutdanninger. I dag kan man likevel se at en del satses på videreutdanninger før de har fått fast jobb, for å stille sterkere når man søker jobb. I forhold til utfordringer og faglig utvikling er det også flere av informantene som sier at innholdet i arbeidet varierer fra dag til dag. En av informantene sier følgende:

”Det er forskjellige arbeidsoppgaver hver dag, ingen dag er lik. Står på egne føtter hele tiden, det er veldig motiverende. Får brukt seg selv veldig. Vet ikke hva vekten bringer. Det er veldig utfordrende og motiverende”.

Det er liten tvil om at den ansatte her beskriver en tilstand som viser at hun er i gruppen overskudds - eller vekstmotiver.

Vi har i denne oppgaven valgt å intervju ansatte med fast stilling. I forhold til Maslows behovsteori og sikkerhetsbehov som er nest nederste trinn av underskuddsbehovene, kan det at man har fast jobb i arbeidslivssammenheng relateres til trygghet for å beholde jobben. Man kan dermed anta at også sikkerhetsbehovene er tilfredsstilt.

Herzbergs generelle konklusjoner viser at hygienefaktorene kan skape mistriksel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er til stede, og at motiveringsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistriksel dersom de ikke er til stede. Når vi her skal se på faglig utvikling og mulighetene for dette tar vi for oss motiveringsfaktorer som består nettopp av prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter.

En av informantene sier følgende:

”...få brukt meg selv faglig, det føler jeg i hvert fall at jeg får gjort her. Minst like mye her som på en sykehusavdeling. Jeg trodde at denne typen arbeidsplass var lavmål i fht. oppgaver for min type utdanning. Det var jeg som trodde dette, ingen har fortalt meg det, bare jeg som i mitt hode har trodd at det var slik. Og så viser det seg at det er helt annerledes!! Liker action! Er i mitt ess da. Liker akutte utfordringer. Begynner å tenke da – nå skal jeg gjøre det og det, og det går gjennom

hodet mitt hvordan jeg skal gjøre det, hva jeg skal si – det kommer jo veldig – ja, mer og mer automatisk. Er jo ikke 100 % sikker i alle situasjoner jeg, absolutt ikke, men jeg tror alt i alt kommer jeg ut av det og har takla ting på en bra måte. Det motiverer meg at jeg får til ting, at jeg lykkes, kanskje. Jeg vurderer det litt sjøl, og ja – hva jeg forventer av meg sjøl, og ja – jeg har forventninger om hva jeg skal klare å takle”.

Hertzberg sier at når motiveringsfaktorene mangler, fører dette til en nøytral tilstand, men dersom de er gunstige, virker de aktivt og fremmende på tilfredshet og produktivitet. Informanten beskriver hvordan utfordringene på arbeidsplassen motiverer henne, og at hun er i sitt ”ess” når hun takler krevende situasjoner. I forhold til prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, vekst og utviklingsmuligheter, kan man her si at motiveringsfaktorene er gunstige og virker aktivt og fremmende på tilfredshet og produktivitet.

En annen informant sier følgende i forbindelse med faglig utvikling:

”Skal være med på en ny gruppe nå, har ikke vært så mange tilbud opp gjennom åra. Ikke så lett å komme fra heller”.

I forhold til motiveringsfaktorene kan man ane en noe mer nøytral tilstand i dette utsagnet. At tilbud om kurs og faglig utvikling kunne ha vært bedre. Motiveringsfaktorene er noe mangelfulle, og virker ikke aktivt og fremmende på tilfredshet og produktivitet i samme grad som hos informant en som i denne sammenheng ble nevnt først.

Flere av informantene snakker om det at man har stort ansvar som sykepleier, og at de opplever å ha en spennende jobb. En av informantene uttrykte følgende:

”Jeg synes jeg har en veldig spennende jobb. Synes jeg får – vet aldri hva som møter meg når jeg kommer på jobb hver dag. Det er stadig vekk litt utskiftninger og litt forandringer og - jeg jobber på en avdeling der det fort kan snu. Det synes jeg motiverer, jeg synes det er interessant og spennende, synes jeg har mange utfordringer i fht pasientene. Absolutt i forhold til det”.

Her ser vi også at motiveringsfaktorer slik som ansvar og utviklingsmuligheter er tilstede og virker aktivt og fremmende på tilfredshet.

I forhold til kognitiv evalueringsteori og E.L. Deci og R.M. Ryan sine to motiveringssystemer, skal vi nå se på ytre og indre motivasjon i sammenheng med faglig utvikling i arbeidssituasjonen.

Kognitiv evalueringsteori legger som tidligere nevnt vekt på evalueringen av oppgavens iboende motivasjonsverdi, og E.L. Deci og R.M. Ryan skiller som sagt mellom to motivasjonssystemer. Ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon er belønning i tradisjonell forstand, som bonus, frynsegoder osv. Indre motivasjon er den motivasjonsenergien som ligger i selve arbeidsutførelsen, og vi kan ut i fra intervjuene slå fast at det ikke er lønna som er drivkraften. To av informantene sa følgende:

”Skulle vi tenkt på lønn, ville det kanskje ikke være så motiverende å gå på jobb!”.

”Det er vel ikke lønna som motiverer meg”.

En annen informant uttrykte følgende:

”At vi fikk muligheten til å være med på et kurs i demens var utrolig bra. Veldig synd at vi ikke får noe mer igjen for det, men vi får jo veldig mye kunnskap da”.

Den ytre motivasjonen er altså ikke drivkraften. Motivasjonsenergien (indre motivasjon) har sine røtter i behovet for kompetanseopplevelse og behovet for selvbestemmelse. Faglig utvikling kan virke særdeles viktig for informantene. Behovet for kompetanseopplevelse og det at informantene stort sett føler seg tilfredsstilt i forhold til dette kommer frem i sitatene som er gjengitt tidligere i avsnittet. I forhold til behovet for selvbestemmelse gjengir informantenes sitater opplevelser av at arbeidsdagen er uforutsigbar, og at informantene må ta egne beslutninger og gjøre prioriteringer.

#### **4.4 Hva er utslagsgivende for nærvær?**

Samtlige informanter fikk spørsmål om hva som er utslagsgivende for å velge å gå på jobb når det vipper mellom å være hjemme og gå på jobb. En av informantene svarer følgende når vi spør:

”Det sosiale, det å treffe folk!”.

To andre informanter svarte følgende:

”Da er vi tilbake til arbeidsmiljø, altså! Det er så bra, og så vet du at vi, ja, jeg klarer liksom ikke å være den som – nei, i dag har jeg vondt i hodet så jeg blir hjemme – nei, det er det at vi har det så bra på jobben, faktisk. Jeg tror arbeidsmiljø er alfa og omega. Det er faktisk det”.

”Å jeg tenker jo på kollegaene mine, og så tenker jeg på – jeg tror aldri i denne jobben jeg har her nå at jeg liksom har følt at nå er jeg litt ”uggen”, skal være hjemme – nå blir jeg hjemme – jeg har aldri valgt den hjemmebiten. Det har jeg gjort i andre jobber, og da har det gått på trivsel rett og slett. Jeg har det så bra på jobb – jeg velger heller å dra enn å være hjemme. Ja, jeg gjør det. Ja, jeg synes jeg trives så godt med pasientene, vi har det mye artig med pasientene og”.

I forhold til Maslows behovsteori er sosiale behov det tredje og høyeste nivået av de såkalte underskuddsmotivene. Informantene bekrefter gjennom sitatene at behov for tilknytning i form av gode kollegaer oppleves tilfredsstillende. Det ligger altså til rette for gode samarbeidsforhold på jobben.

Nederst i Maslows behovshierarki ligger de fysiologiske behovene som omhandler lønnsbetingelser i arbeidslivssammenheng. I Norge har vi svært gode sosiale ordninger, og en av disse er at man får lønn ved fravær grunnet sykdom. Da fravær grunnet sykdom ikke får økonomiske konsekvenser kan man anta at informantene ikke legger vekt på den økonomiske biten i forhold til valget mellom å være hjemme eller det å gå på jobb når man ikke er helt i form.



Det nest nederste nivået i Maslows behovshierarki er sikkerhetsbehov. I arbeidslivssammenheng er det her snakk om trygghet for å få beholde jobben. Informantene er fast ansatte i kommunal sektor, og har trygge arbeidsforhold.

En av informantene sier også følgende når vi spør om hva som er utslagsgivende for å velge å gå på jobb når man ikke er helt i form:

”Kollegaene mine. Pasientene og. For min egen del og forresten. Hvis du blir sittende hjemme blir du enda sjukere. Når du kommer deg opp og går og gjør noe, så kan du faktisk kvikne til. Det er positivt!”.

Det fjerde nivået i Maslows behovshierarki er aktelse. Maslow antar at det første trinnet i denne personlige vekstprosessen er å utvikle god selvrespekt og få anerkjennelse fra andre mennesker. Foregående informant sier at hun når hun ikke føler seg helt i form, velger å gå på jobb for sin egen del også. Ut i fra dette utsagnet kan en anta at informanten har god selvrespekt. Man kan også anta at informanten får respekt og anerkjennelse fra kollegaer og leder for sine holdninger.

En av informantene sier at hun i andre jobber har valgt å være hjemme fra jobb når hun ikke har vært helt i form, og at det var basert på trivsel. Det at hun nå har gode sosiale arbeidsforhold skal i følge Hertzberg ikke være nok til at hun trives. Man kan anta at hun i tillegg til gode sosiale arbeidsforhold føler seg tilfreds i forhold til motiveringsfaktorer slik som prestasjoner, anerkjennelse, ansvar og vekstmuligheter.

Det er flere av informantene som i tillegg til kollegaene også nevner pasientene som en motivasjonsfaktor, i forhold til det å gå på jobb når man ikke er helt i form. Her nevnes det sosiale aspektet, men også ansvarsfølelsen. En av informantene uttrykte følgende:

”Liker ikke å være borte fra jobb, føler forpliktelse. Får dårlig samvittighet hvis jeg ikke er på jobb. Vil være på jobb, blir rastløs hjemme. Liker å gjøre ting for pasienten. Liker å jobbe med pasienten. Jeg trives!”.

Her kan man ane at informanten føler ansvar overfor pasienten. Ansvar er en motiveringsfaktor og er av betydning i forhold til trivsel. I følge Hertzberg skaper motiveringsfaktorer trivsel i den grad de er til stede.

I forhold til kognitiv evalueringsteori, og ytre motivasjon, har vi tidligere drøftet at det ikke er lønnsbetingelser som er drivkraften til informantene. Lønnsbetingelser synes heller ikke å ha noe å si i overveielser om man skal være hjemme eller gå på jobb ved lettere redusert allmenn tilstand. En av informantene nevner dog følgende:

”Og nå har vi fått ei lita gulrot og – at hvis du greier å holde deg frisk uten sjukemelding i ett år får du to ekstra feriedager eller penger. Det er en fin belønning at du får litt att for det. Men du skal ikke gå for enhver pris”.

I forhold til hva som er utslagsgivende for å velge å gå på jobb når det vipper mellom å være hjemme og gå på jobb, og nevnte påskjønnelse, kan en diskutere om dette er en ytre motivasjonsfaktor for noen, og dermed kan være en drivkraft.

## **5.0 DISKUSJON**

Vi vil her drøfte våre funn opp i mot teorien vi har valgt.

Selv om vi vet at tilhørighet og tilknytning betyr mye for den enkelte, kan det være stor forskjell på hvor viktig det enkelte individ synes det er å få dekket disse behov på arbeidsplassen. Det vi erfarte var at de fleste syntes dette var viktig, da arbeidsmiljøet kom opp som det første tema for to tredjedeler av våre informanter. En informant sa at når man tilbringer så mye tid sammen, blir det viktig å være trygge på hverandre. Slik ville de også kunne stå sammen om det oppsto uenigheter og negative holdninger, da det er lettere å ta opp utrivelige saker når det råder trygghet i gruppa.

Man blir stum av beundring over all ivaretagelsen man opplever å høre finnes i disse arbeidsmiljøene. Informantene sa at der var svært lite sykefravær på den avdelingen der de hadde opplevelsen av å ha et unikt arbeidsmiljø. Dette er det er enkelt å forstå. Her ivaretar

arbeidstakerne hverandre, midt oppe i hverdager med utrolig stor og tung arbeidsbelastning i forhold til å skulle dekke pasientenes behov. Det er slike avdelinger alle burde hospitere på, og lære hvordan man ser ”den andre”, den som er min neste. Det virket som tryggheten og den gleden de involverte følte var en stor motivasjonsfaktor for å komme på jobb. Det skaper forutsigbarhet og trygghet å kjenne sine medarbeidere. Dette er den udiskutable positive siden vi fant i denne undersøkelsen i forhold til arbeidsmiljø, sosial tilknytning og betydningen for jobbnærvær.

Vi mener likevel at denne enighetskulturen kan ha negative sider. Vi er uenige i at det alltid er lettere å ta opp utrivelige saker innen en gruppe når man er sterkt knyttet til hverandre. Når det hele tida er så ”koselig” og at man er venner på fritida, eller i alle fall treffes med jevne mellomrom og har hyggelig samvær, vil det å ta opp de mindre hyggelige sakene kunne bli liggende. Det er ikke enkelt uansett å skulle ta opp saker som omhandler kritikk eller spørsmål om for eksempel etikk, holdninger eller hvorfor handlinger blir utført som de blir. I ei gruppe der alle er svært godt kjente med hverandre, slik at de for eksempel vet at den enkelte har det trasig i sitt privatliv, vil det være svært høy terskel for å ta opp noe som vil belaste denne personen ytterligere. Denne ”vi har det så bra” kan være med på å låse for utvikling og framskritt, fordi det ikke er rom for å komme med noe som kan rukke ved denne enighetskulturen.

Opp mot Maslow, Hertzberg og kognitiv evalueringsteori sier vi følgende angående arbeidsmiljø og sosial tilhørighet:

Vi ser at i forhold til Maslow er det ikke slik at de personene vi intervjuet gikk stødig steg for steg oppover behovspyramiden. Vi opplevde at de gikk opp og ned, etter hvilke settinger de til enhver tid var i. I en setting var de kolleger som hadde det sosiale fellesskap, det tredje trinn på stigen, et underskuddsbehov. I samme setting kunne det være fagutvikling, som ligger på øverste trinn i pyramiden, og er overskuddsbehov. Samtidig som alt dette skjer kunne det skje at noen får ros i denne situasjonen, og altså være på det fjerde trinn, som også er et overskuddsbehov. Slik mener vi at det hele tida går opp - og nedover på Maslows behovspyramide, og ikke trinn for trinn slik Maslow mente var bevist. Det er mer situasjonen enn bare behov som bestemmer hvordan man går disse trinnene. Vi er ulike i forhold til behov, og noen går bevisst inn for å få dekket behovene på høyere trinn, selv om det er mangler i de lavere trinn. Vi så ikke at dette er tilfelle i vår undersøkelse, men vi så at

informantene gikk opp og ned trinnene, etter situasjonen de til enhver tid var i, i forhold til arbeidsmiljø og sosial tilhørighet.

Hertzberg sier at det kan skape mistriivsel i den grad hygienefaktorer ikke er til stede, men ikke trivsel om de er til stede. Vi kan ikke uten videre si oss enige i dette, ut fra utsagn fra en informant som fortalte sin historie om et dårlig arbeidsmiljø opp mot et godt. Det som motiverte denne informanten nå var det gode arbeidsmiljøet. Dette viser at teorien ikke stemmer i dette tilfellet, da det gode arbeidsmiljøet gir motivasjon. Hygienefaktorer inneholder nettopp arbeidsbetingelser og mellommenneskelige relasjoner, noe vi ser på i denne sammenheng, og skulle derfor ikke skape trivsel om den er til stede, slik det gjør i dette tilfellet.

Ved å se på motiveringsfaktorene som etter Hertzbergs mening skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistriivsel i den grad de ikke er til stede kan vi nok se at dette kan la seg forsvare. Generelt mener vi det vil det være erfaring som sier noe om man vil trives med et nøytralt arbeidsmiljø, om det verken er godt eller dårlig. De som har opplevd et dårlig arbeidsmiljø vil lettere finne seg til rette med et nøytralt arbeidsmiljø enn de som har opplevd et godt, og så må nøye seg med et nøytralt. Kanskje var det dette som satte sitt preg på den informanten som skrøt uhemmet av det gode arbeidsmiljøet hun nå opplevde, da hun hadde opplevd å være i et så dårlig arbeidsmiljø at hun vurderte å la være å gå på jobb.

Den indre motivasjon kom til syne hos våre informanter i forhold til arbeidsmiljø på den måten at de kjente seg verdifulle, integrerte, at de betydde noe for noen og at de kjente at dette motiverte dem til å komme på jobb. Informantene ga klart til kjenne at de opplevde motivasjon ved å kunne bety noe i hverdagen både for kollegaer og brukere av tjenesten de representerte. Det ble sagt at det å mestre sine oppgaver og kjenne tilfredsstillelsen ved å se at noen fikk gode opplevelser på grunn av dem var stort, og ga stor motivasjon til å arbeide videre. Denne motivasjonen, den indre "drive" er viktig for alle. Det er denne motivasjonen som får mennesker til å yte, til å forsøke mer og mer, til å utvikle seg. Slik vi så denne motivasjonen så vi mennesker som ville gjøre mye for sin arbeidsplass, og som var villige til å gi mye av seg selv for at andre skulle ha det bra. Dette var motivasjonen for våre informanter. Vi ser her at den indre motivasjonsenergien ligger i selve utførelsen av arbeid eller samvær med andre. Teorien E. L. Deci og R. M Ryan har utviklet hevder at denne type motivasjon er meningsfull i et evolusjonært perspektiv fordi indre motivasjon er den drivende kraft, og er

med på å fremme kompetanse. Dette gjør at individet kan ønske å utvikle selvregulering i tilpasning til omgivelsene. Dette opplevde vi var tilfelle med våre informanter, da de var opptatte av å ”være for andre”, noe de oppfattet som meningsfullt.

Vi måtte spørre etter ytre motivasjon, som lønn er, og alle svarte at den tenkte de lite på i hverdagen. De hadde en fast jobb, og den innebærer en fast lønn som ikke lar seg endre annet enn ved lønnsoppgjør. Dette ville kanskje vært annerledes dersom jobben ga muligheter til å få høyere lønn dersom de arbeidet fortere, ga ekstra tjenester eller lignende.

Vi hadde innledningsvis gjort antagelser om at forpliktelser kunne være en motivasjonsfaktor i arbeidet for den enkelte. Pleie- og omsorgssektoren består i dag hovedsakelig av fagutdannede helsearbeidere, som gjennom sin utdanning har blitt lært at de er til for pasientene. Dette hadde vi forventninger om at skulle vise seg i de svarene vi fikk i intervjuene.

Som vi beskrev i analysedelen av oppgaven var det ingen av informantene som kom inn på forpliktelser under intervjuene. Vi måtte derimot stille tilleggsspørsmålet om hvilken betydning forpliktelser hadde for motivasjonen til å gå på jobb. Ut i fra dette kan vi anta at ansatte ikke ser forpliktelser som en motivasjonsfaktor. Det er i hvert fall ikke forpliktelser de tenker på når de blir spurt om motivasjon for å gå på jobb. Vi undret oss over dette, og hva årsaken kunne være. Kunne det være at informantene ser forpliktelser mer som noe negativt, som en plikt. En plikt er kanskje ikke det vi først tenker på som det mest positive. Plikt fortøner seg kanskje heller som noe vi må, enn noe vi ser som positivt og lystbetont? Motivasjon derimot ser vi kanskje som en positiv drivkraft som så gir seg utslag i en handling.

På den annen side kan dette at informantene ikke ser forpliktelse som en motivasjonsfaktor kanskje være et utslag av at de ser motivasjonsfaktorer som positive drivkrefter, og at de pasientene og arbeidskollegaene de har representerer noe positivt i livet deres.

Forpliktelse kan også forbindes med ansvarsfølelse, og vil i det tilfelle kunne være en motiveringsfaktor. De ansatte kan føle ansvar ovenfor brukere, arbeidskollegaer og arbeidsgiver. Som motiveringsfaktor har ansvar betydning for trivselen.

Dersom informantene føler en større grad av ansvar i jobben sin enn de føler plikt vil forpliktelser kunne gi motivasjon og trivsel i den enkeltes arbeidshverdag.

Informantene var alle fast ansatt med en forholdsvis stor stillingsbrøk, samtidig som de opplevde trivsel på sine respektive arbeidsplasser. De hadde alle en opplevelse av gode arbeidskollegaer og arbeidsforhold. Ut i fra dette kan vi anta at de føler at underskuddsbehovene er dekt til en viss grad. Flere av informantene opplever dessuten at de har en faglig utfordrende jobb, hvor de kan utvikle seg og oppleve læring. De er opptatt av de gode opplevelsene sammen med arbeidskollegaer og pasientene. Opplevelser som gir dem en følelse av personlig vekst og selvrespekt. Episoder som gir dem en følelse av å ha en betydning.

Under intervjuene var det ingen av informantene som nevnte lønn som motivasjonsfaktor.

Først når informantene mer direkte blir spurt om hvilken betydning lønnen har for motivasjonen, reflekterer de over temaet. Det kan altså tyde på at selve innholdet i arbeidet er det viktigste, og dette med faglig utvikling kan synes å være av større betydning enn det man i utgangspunktet hadde trodd. Det er likevel uklart hvor bevisste tankene rundt dette er. For mellomledere i pleie - og omsorgssektoren kan altså bevissthet i forhold til faglig utvikling på arbeidsplassen gi større utslag på motivasjon og trivsel enn det man kanskje skulle tro.

## **6.0 LEDERS ROLLE**

Det som kom overraskende på oss var informantenes mening om nærmeste leders rolle, og dennes betydning for nærvær. Riktignok måtte vi spørre om leders rolle hadde noen betydning for informantene, men da spørsmålet kom var det som å slippe erter ut av en sekk. Her kom det mye og opplysende informasjon. Leders rolle var etter informantenes mening av svært stor betydning.

Leder skulle: legge til rette arbeidet, være tilgjengelig - alltid, være med i direkte pasientrettet arbeid, se alle, gi ros, informere om det som har betydning i avdelingen og ha ansvar for arbeidsmiljø.

Dette viser at nærmeste leders rolle er svært viktig, og at det ser ut som om ansatte tar for gitt at leder er den som skal stille opp til enhver tid, i enhver sak. To informanter sa riktignok at ”vi må ordne opp litt sjøl også”, i den forstand at leder ikke skulle få alt lagt på sine skuldre. I pilotprosjektet kom også denne meninga fram, at leder er den som holder avdelingen sammen, kan ta avgjørelser og si fra når det er behov for det.

To informanter uttrykte det slik når vi spurte:

”Leder – viktig med en leder som er tilstede. At man kan snakke med henne. Godt å ha en leder som en kan ta opp problemer med. Viktig at man har tillit til leder. Viktig at hun er snill, gir ros, at hun hører, at hun kan hjelpe, at hun støtter meg og gir meg tilbakemeldinger (slik lærer man)”.

”Medarbeidersamtaler årlig – blir fulgt opp godt av leder!

Viktig å bli sett av leder. Viktig med god kommunikasjon. Viktig med samarbeid begge veier. Viktig at leder ”trår til” ved behov”.

Arbeidsgiver blir for informantene nærmeste leder. Vi opplevde gjennom intervjuene en noe ulik nærhet til leder ved de forskjellige avdelingene. Noen beskrev sin leder som veldig tilstedeværende, mens andre beskrev sin leder som en som satt mest på kontoret og var i møter. Uavhengig av dette sa alle at de følte de kunne gå til sin leder og ta opp saker de var opptatt av, - åpen dør. God kommunikasjon med leder ble understreket som viktig av alle. Dette å bli sett og hørt, samt få ros fra leder gir også aktelse hos den enkelte.

## **7.0 KONKLUSJON**

Det vi ønsket å få svar på var ”Hva motiverer ansatte til nærvær på arbeidsplassen?”.

Bakgrunnen for dette spørsmålet er at vi alle tre arbeider som mellomledere innenfor pleie- og omsorgssektoren, og ønsket å finne ut hva som motiverer ansatte til nærvær på arbeidsplassen. Vi ville se om det var noen av funnene vi kunne ta med tilbake til egen arbeidsplass.

Vi ble kanskje noe overrasket over at en så stor del av informantene vektla arbeidsmiljøet og sosialt fellesskap som den største motivasjonsfaktor for å gå på jobb. Vel var vi vitende om at arbeidsmiljøet og sosial tilhørighet har stor betydning for den enkelte ansatte, men hadde kanskje en forhåpning om at med økt antall faglærte i sektoren så hadde fokuset vært mer rettet mot brukerne.

Det vi lærte gjennom denne undersøkelsen er viktigheten av å legge til rette for et godt arbeidsmiljø. Slik vil vi kunne få tryggere og mer tilfredse ansatte, som forhåpentligvis vil komme brukerne til gode. Vi lærte at leders rolle var viktig, og vi ser at betydningen av å få ros, og at det å bli sett, også er av stor betydning for arbeidsmiljøet. Vi mener at dette i tillegg til faglig utvikling til syvende og sist vil tjene brukerne, og kunne gi dem bedre tjenester.

Med bakgrunn i resultatet av denne undersøkelsen ser vi at det kunne ha vært interessant å fordype oss i arbeidsmiljø og sosialt fellesskap, og i den forbindelse kulturer og subkulturer. Dette med bakgrunn i at alle informantene hadde et så stort fokus på arbeidsmiljøet.



## Litteraturliste:

Jacobsen, Dag Ingvar, ”*Hvordan gjennomføre undersøkelser?*” Høyskoleforlaget, (2010)

Kaufman, Astrid; Kaufman, Geir ”*Psykologi i organisasjon og ledelse*” Fagbokforlaget

Vigmostad & Bjørke AS (2007)3.utgave,5opplag

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan: ” *Hvordan organisasjoner fungerer*”. Fagbokforlaget

Vigmostad & Bjørke AS (2007) 3.utgave.

Engelsrud, Gerd, ”*Styring og vern. Arbeidsrett i kommuner og fylkeskommuner*”. Cappelen

Akademisk forlag (2009).