

# Faktorer som påvirker trivsel og motivasjon

*En kvalitativ studie av ansatte i Vaksdal kommune*

**Solbjørg Langhelle**



**Høgskolen i Hedmark**

**Bacheloroppgave i organisasjon- og ledelsesfag**

**Avdeling for økonomi- og ledelsefag**

OL 210

ex 2

2010

 Høgskolen i **Hedmark**  
Campus Rena  
Høgskolebiblioteket

## Forord

Arbeidet og prosessen med denne bacheloroppgaven på 30 studiepoeng har vært både lærerik og utfordrende. Der jeg har vært både glad, motivert og frustrert, men jeg kom i havn, og etter 2,5 år på skolebenken og et halvt år med skriving av denne oppgaven har jeg lært mye som jeg vil ta med meg ut i arbeidslivet.

Det er flere som fortjener en takk for støtten på veien frem til det som nå kan presenteres som en bacheloroppgave.

Først og fremst vil jeg takke alle mine informanter for at de tok så godt imot meg, og åpent og velvillig delte sin kunnskap om deres arbeidshverdag med meg.

Jeg vil også rette en stor takk til min veileder Bengt Sæter som har gitt meg gode råd og vink i forbindelse med arbeidet med bacheloroppgaven min

Videre vil jeg takke Terje og Bjørg i Vaksdal Kommune for all informasjon jeg har fått angående prosjektet Innsatskommuner sykefravær, og statistikk over sykefraværet i kommunen.

Jeg har satt stor pris på å ha gode medstudenter og en spesiell takk til Lene og Roger for oppmuntrende ord og sosial støtte underveis i prosessen med oppgaven.

Til slutt en stor takk til min kjære samboer Trond Olav for at du har hatt tålmodighet med meg og mine evige lange skriveøkter.

Rena, 8.mai 2010

Solbjørg Langhelle

## Sammendrag

Sykefravær er noe alle organisasjoner er opptatt av, da det handler om både økonomi og hvordan ta vare på menneskene i organisasjonen. Menneskene er den viktigste ressursen til en organisasjon, og utfordringen er da hvordan man kan best ta vare på individene i en organisasjon. I det senere år har det vært en økning i sykefraværet som kan være knyttet til forhold på arbeidsplassen.

Problemstillingen for oppgaven er:

”Hvilke kriterier ligger til grunn for det lave sykefraværet i Vaksdal Kommune?”

I denne oppgaven er ønsket å gå i dybden av temaet, dette er gjort gjennom en kvalitativ tilnærming med vekt på intervju som data innsamlingsmetode.

Gjennom studiet organisasjon og ledelse er en blitt kjent med at forhold ved selve jobben kan ha stor innvirkning på arbeidssituasjonen og trivsel i jobben I oppgaven diskuteres ulike teorier som kan bidra med å forklare hvilke egenskaper ved selve jobben som påvirker motivasjonen og trivselen til arbeidstakere.

Arbeidsmiljø og betydningen for å være der for beboerne er noen av forholdene som gjør at de ansatte trives i Vaksdal Kommune.

## **Abstract**

Sickness is something that all organizations are concerned about, when it comes to both economics and how to take care of the people in the organization. Humans are the most important resource to an organization, and the challenge is then how best to care for individuals in an organization. In recent years, there has been an increase in sick leave that may be related to factors in the workplace.

The question asked in the paper:

”What factors lay in the reason for the low sick leave in Vaksdal Kommune?”

The paper intends to go in depth in the subject, this is done by a qualatative apporach with personal intervjues as the main data gathering method.

Through the study of Organization and Leadership one gets to know the relations concerning actual work can have great impact on the work situation and professionalwell beeing. In this paper several theories are discussed that can contribute with explaining properties regarding working that might affect motivation and professional well beeing for employees.

Working environment and professional pride directed towards the inhabitants are some of the conditions that make the well beeing of the employees in Vaksdal Kommune.

## Innhold

Forord. ....	II
Sammendrag. ....	III
Abstract. ....	IV
1. Innledning. ....	7
1.1. Bakgrunn for valg av oppgave. ....	7
1.2. Presentasjon av problemstilling. ....	8
1.3. Oppgavens begrensning. ....	8
1.4. Oppgavens disposisjon. ....	9
2. Presentasjon av Vaksdal Kommune. ....	10
2.1. Kvalitetskommuneprogrammet. ....	10
2.1.1. Innsatskommuner sykefravær. ....	11
2.2. Helse og omsorgssektoren i Vaksdal Kommune. ....	12
3. Presentasjon av metode valg. ....	13
3.1. Kvalitativ og kvantitativ metode. ....	13
3.2. Utvelgelse av informanter. ....	15
3.3. Kvalitativ intervju og intervjuprosessen. ....	16
3.3.1. Transkribering. ....	18
3.4. Analyse og tolking. ....	18
3.4.1. Reliabilitet. ....	20
3.4.2. Validitet. ....	21
3.5. Etikk. ....	21
3.6. Oppsummering. ....	22

4.	Teori. ....	23
4.1.	Herzbergs tofaktor teori. ....	26
4.1.1.	Tofaktorteorien og jobb-berikelse. ....	29
4.2.	Jobbkarakteristikamodellen. ....	29
4.3	Sammenfatning og diskusjon. ....	33
5.	Innsamlede data og drøftinger. ....	35
5.1.	Variasjon i ferdigheter. ....	35
5.2.	Oppgavens identitet. ....	36
5.3.	Oppgavens betydning. ....	37
5.4.	Autonomi. ....	39
5.5.	Tilbakemelding. ....	41
5.6.	Motivasjonsfaktorer. ....	44
5.7.	Hygienefaktorer. ....	47
6.	Oppsummering og konklusjon. ....	53
	Litteraturliste. ....	56

### **Figuroversikt**

Figur 1: Herzbergs teori om motiverings- og hygienefaktorer. ....	27
Figur 2: Jobbegenskaper og motivasjon. ....	30

### **Vedlegg**

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Vedlegg 2 – Innsatskommuner sykefravær.

Vedlegg 3 – Artikkel fra [www.nrk.no](http://www.nrk.no).

## **1 Innledning**

Sykefravær er noe alle organisasjoner er opptatt av, da det handler om både økonomi og hvordan ta vare på menneskene i organisasjonen. Menneskene er den viktigste resursen til en organisasjon, og utfordringen er da hvordan man kan best ta vare på individene i organisasjonen.

Psykologi kan bidra til å belyse årsaker til fravær i organisasjoner, da en del av sykefraværet har sammenheng med psykiske plager som er knyttet til forhold i arbeidssituasjonen. Ved å kartlegge faktorer som for eksempel kan minske stress og konflikter, og metoder som er egnet til å øke individets selvtillit og subjektive mestringsevne kan man finne tiltak for å forebygge fravær.

Sykefravær er også en stor kostnad for bedrifter, og i Norge er kostnadene formidable: *”Et tall som er blitt antydnet som realistisk for 2002, er 80 milliarder kroner. NHO har beregnet at hver sykefraværsdag koster bedriftene mellom 1700 og 3000 kroner på toppen av tilskuddet de får fra det offentlige”* (Kaufmann & Kaufmann, 2006:27).

Et høyt sykefravær er ikke bare en stor kostnad for bedriften, men også for samfunnet og i 2008 ble det utbetalt 31 milliarder i sykelønn fra NAV (NAV, s.a.). Derfor vil det være interessant å redusere sykefraværet, både for bedriften, ansatte og samfunnet sin skyld.

### **1.1. Bakgrunn for valg av oppgave**

Sykefravær er et tema som er aktuelt i alle organisasjoner, og vil nok alltid være det, fordi det har stor innvirkning på organisasjonen og deres medarbeidere. Vist noen er sykemeldt økes arbeidsmengden på den enkelte. Det fører til tap i arbeidskapasitet som ikke alltid er like lett og erstatte, og på den måten kan det gå ut over kvantitet og kvalitet på de tjenestene som arbeidsplassen tilbyr.

Høsten 2009 mottok Vaksdal Kommune Kvalitetsprisen for godt kvalitetsarbeid innen sykefravær (Vedlegg 3). Dette fanget min interesse, fordi jeg hadde inntrykket av at Vaksdal Kommune hadde noe høyere sykefravær en på landsbasis. En både leser og hører i ulike

medier om sykefravær. At det er så høyt, hva en skal gjøre for å få det ned, hva det koster en bedrift i året, osv. Så med utgangspunkt i det arbeidet Vaksdal Kommune hadde gjort for å få ned sykefraværet, startet tankene rundt denne oppgaven.

Sykefravær er et tema som jeg synes er interessant, fordi det alltid vil være et aktuelt tema og noe som jeg vil møte i arbeidslivet. Derfor synes jeg det er et interessant å se på faktorer i en jobb som påvirker motivasjon og trivsel. Som igjen kan påvirke om det er fravær i en organisasjon. Ved å se sammenhenger mellom ulike faktorer i jobben og hvordan de påvirker medarbeiderne i en organisasjon, kan en se hvilke faktorer som har betydning for medarbeiderne og hva som bidrar til trivsel og motivasjon.

## **1.2. Presentasjon av problemstilling**

Min problemstilling og tema for denne oppgaven er som følger:

Hvilke faktorer ligger til grunn for det lave sykefraværet i Vaksdal Kommune?

- Hva ved jobben motiverer de ansatte?

## **1.3. Oppgavens avgrensing**

I prosjektet Innsats sykefravær har alle tjenestene i Vaksdal Kommune vært med, og kommunen har hatt fokus spesielt på sykehjemstjenesten. Derfor har jeg valgt å fokusere på helse og omsorg siden det er her det er flest ansatte og sykefraværet har vært høyest. Men siden dette er en liten kommune og for så sikre mine informanter anonymitet, vil jeg ikke si på hvilket sykehjem eller i hvilken avdeling de jobber. Men jeg vil i Kap. 2.2 gjøre en kort beskrivelse av helse og omsorgssektoren i Vaksdal kommune for at leseren ska få innsikt i hvor sykehjemmene ligger og hva de består av.

Det er nok mange faktorer som ligger til grunn for at sykefraværet har gått ned, men gjennom studiet organisasjon og ledelse er jeg blitt kjent med at forhold ved selve jobben kan ha stor innvirkning på arbeidssituasjonen og trivsel i jobben. Derfor har jeg valgt å se på hva det er ved



jobben som motiverer de ansatte.

#### **1.4. Oppgavens disposisjon**

I det første kapitlet blir det gjort rede for bakgrunnen for valg av oppgaven, problemstilling og tema, og noen begrensninger.

I kapittel 2 er det presentasjon av Vaksdal Kommune og Kvalitetskommuneprogrammet, der en får innsikt i prosjektet Vaksdal har vært med i og sykefraværstatistikken fra de 4 siste årene.

I kapittel 3 blir valg av metode presentert og drøftet, og videre blir det drøftet metode for analyse og tolking, og etiske regler i forskning.

I kapittel 4 er det gjennomgang av det teoretiske grunnlaget for oppgaven, der de 4 motivasjonsteoriene blir drøftet før det blir gjort rede for hvilke som er valgt.

I kapittel 5 blir dataene som er samlet drøftet opp mot det teoretiske grunnlaget, dataene er delt opp i 7 temaer som vil gjøre drøftingen lettere og mer oversiktlig.

I kapittel 6 er det oppsummering og problemstillingen blir besvart.

## **2. Presentasjon av Vaksdal Kommune**

Vaksdal Kommune ligger i Hordaland fylke, og har rundt 4500 innbyggere. Vaksdal har sentral beliggenhet og ligger midt mellom Bergen og Voss. De største bygdene i kommunen er Vaksdal, Stanghelle og Dale, der kommunesenteret ligger.

Vaksdal Kommune har over lengre tid hatt et høyt sykefravær sammenlignet med andre kommuner, og i 2007 vart Vaksdal Kommune invitert til å være med i Kvalitetskommuneprogrammet, som Innsatskommune sykefravær (Vaksdal Kommune, s.a.).

### **2.1. Kvalitetskommuneprogrammet**

Kvalitetskommuneprogrammet var en satsing i arbeidet med å realisere kommunalministerens visjoner for kommunesektoren, og programmet vart gjennomført i tiden 1.1.2007 til 31.12.2009. Dette var et samarbeid mellom staten, kommunesektoren og arbeidstakerorganisasjonen. Visjonene var:

- Kommunene skal være en levende demokratisk arena hvor folk ønsker å delta.
- Kommunene skal gi tjenester av høy kvalitet.
- Kommunene skal være en dynamisk samfunnsutvikler som legger til rette for samarbeid mellom offentlige myndigheter og frivillige krefter.
- Kommunene skal være en god arbeidsplass for sine ansatte.
- Høy etisk standard skal prege den kommunale hverdagen (Regjeringen – Kommunal- og regionaldepartementet, s.a.)

Programmet hadde en todelt målsetning; øke kvaliteten på tjenestene ut til brukerne og å redusere sykefraværet, og disse to satsningsområdene var primært rettet mot pleie og omsorg og oppvekstsektoren.

Målet med dette samarbeidet var å øke kvaliteten og effektiviteten på det kommunale tjenestetilbudet, dette gjennom samhandling mellom de folkevalgte, lederne og de ansatte slik at innbyggerne merket en forbedring.

Prosjektet "Innsatskommuner sykefravær" hadde sitt utspring i Stoltenbergs sykelønnsutvalg høsten 2006. Blant annet så var utvalget opptatt av å redusere det høye sykefraværet i kommunal sektor. Innsatskommuner sykefravær ble knyttet til Kvalitetskommuneprogrammet som har et bredere fokus, men der sykefraværstiltak naturlig kunne inngå (Samfunns- og næringsutvikling, s.a.).

Siden Vaksdal kommune bare var med i prosjektet Innsatskommuner sykefravær, velger jeg bare å gå nærmere inn på denne delen.

Ved oppstarten i 2007 vart det 12 utvalgte kommuner som var med i prosjektet Innsatskommuner sykefravær, og de skulle utarbeide en prosjektplan der de rede gjorde for mål, tiltak, tidsfrister, ansvar, rapportering og evaluering. Hver kommune utarbeidet forpliktete resultatmål for reduksjonen av sykefraværet. Et viktig element i gjennomføringen var identifisering av innsatsområder, tiltak for å redusere sykefravær og øke nærvær.

### **2.1.1. Innsatskommuner sykefravær**

Vaksdal Kommune har vert med i prosjektet fra 01.01.07 til det var slutt 31.12.09.

Hovedmålet for prosjektet for de to første årene var: "Vaksdal Kommune skal samlet for -07 ha et sykefravær på maksimum 8,75%. Videre skal sykefraværet for -08 være maksimum 7 %". For -09 var også målet at sykefraværet skulle være maksimum 7 %.

Som tidligere nevnt har alle enhetene i kommunen vert med i prosjektet, og kommunen har for hvert år utarbeidet delmål, med hvilke tiltak som skal gjøres, hvordan det skal gjøres og resultatet av gjennomføringen.

Sykefraværet i Vaksdal Kommune har de siste årene vert som følgende:

2006: 11,5 %

2007: 10,7 %

2008: 9,1 %

2009: 10,4 %

En ser at sykefraværet hadde gått opp i 2009 i forhold til sykefraværet i 2008, dette strider jo mot tanken bak hovedproblemstillingen. Jeg fikk denne informasjonen litt sent, og med tanke på tid og ressurser hadde jeg ikke muligheten til å endre problemstillingen. Men jeg vil se nærmere på dette i kapittel 6.

## **2.2. Helse og omsorgssektoren i Vaksdal Kommune**

Vaksdal Kommune har to sykehjem, et på Vaksdal og et på Dale. Begge sykehjemmene har en hjemmehjelpstjeneste knyttet til seg. Sykehjemmene er inndelt i avdelinger, der man har somatisk, dement og kortidsavdelinger. Begge sykehjemmene har for noen år siden blitt pusset opp, og noe både beboerne og de ansatte er meget fornøyd med.

### 3. Presentasjon av metodevalg

Jeg vil i dette kapitlet presentere hvilke metode jeg har valgt for å få et godt nok datagrunnlag til drøftingen av min problemstilling. Jeg vil gjøre rede for kvalitativ og kvantitativ metode før jeg drøfte hvilke jeg har valgt. Videre vil jeg se på utvalg av informanter, metoder for datainnsamling og dataanalyse, og drøfte disse underveis. Jeg vil også underveis fortelle om mine erfaringer med for eksempel intervjuene.

#### 3.1 Kvalitativ og kvantitativ metode

Kvalitativ og kvantitativ metode er metoder for innhenting av opplysninger om et fenomen man ønsker å undersøke. Vist en forenkler det kan en si at *kvalitativ metode* forholder seg til data i form av tekster, og legger vekt på fortolkning av dataene, mens man i *kvantitativ metode* forholder seg til data gjennom kategoriserte fenomener, og en legger vekt på opptelling og utbredelse av fenomenene. Valg av metode bestemmes av formålet med undersøkelsen. Ønsker man å gjøre en undersøkelse der man går i dybden er det kvalitativ metode, men vist man ønsker å gjøre en undersøkelse der formålet er å gjøre en bred, representativ analyse er det kvantitativ metode. (Johanessen, Tuft & Kristoffersen 2006:101).

Disse to begrepene henviser til spesielle egenskaper, men forskjellen ligger blant annet i kategoriseringen av egenskapene. I kvantitative data er kvalitetene ved et fenomen tilrettelagt slik at de kan telles opp. Her er gjerne kategoriseringen gjort på forhånd gjennom de spørsmål og hypoteser som ligger til grunn for utarbeidelsen av spørreskjemaet. I kvalitative data kan ikke de ulike kvalitetene uten videre telles opp, da de foreligger i en annen form, for eksempel tekst, lyd eller bilde. Her skjer gjerne kategoriseringen i ettertid og den utarbeides fra informantens svar. Skillet mellom disse to metodene preger både innsamling og analyse av data (ibid.s.313).

Det som særlig skiller innsamlingene av data til disse metodene, er grad av strukturering. Kvantitativ data er generelt preget av stor grad av strukturering og liten fleksibilitet. Ved å bruke spørreskjemaundersøkelser blir skjemaene utarbeidet før datainnsamlingen, og kan ikke endres i etterkant. Derfor må det her gjøres grundig arbeid i forkant. Før man bestemmer hvordan dataen skal samles og hva databehovet er, må man sette seg inn i relevant teori og tidligere undersøkelser på samme feltet man ønsker å undersøke. Før man gjennomfører

undersøkelsen kan man teste ut spørreskjemaet på et testutvalg. Gjennom dette kan man få tilbakemelding på spørsmålene og på den måten unngå å gå glipp av viktig informasjon. Innsamling av kvalitativ data kjennetegnes ved stor grad av åpenhet og fleksibilitet, og skjer som oftest gjennom intervjuer eller observasjon. En har ofte som mål å beskrive noe, forstå noe eller utvikle nye perspektiver. Kvalitative intervjuer er byget på intervjuguiden som forskeren har laget i forkant av intervjuet, men denne trenger ikke å følges slavisk da strukturen kan endres under intervjuet. Underveis i intervjuet kan informanten snakke om et tema som er skrevet opp senere i intervjuguiden, men det vil være naturlig å følge opp det temaet når informanten allerede er inne på det. Forskeren kan også underveis i intervjuet stille oppfølgingsspørsmål og utdypningsspørsmål, og det kan komme opp nye og interessante tema som en kan følge opp. Intervjuene kan også bære preg av at de virker mer som en samtale enn et intervju (ibid.s.314).

Kvalitativ datainnsamling har den fordel at den har åpenhet og fleksibilitet, mens i kvantitativ datainnsamling er fordel at man kan inkludere mange enheter (hvem en ønsker å vite noe om) i undersøkelsen og kan av og til trekke slutninger om hva som er typisk for hele befolkningen eller spesielle grupper.

Ved analyse av kvalitative og kvantitative data brukes det forskjellige framgangsmåter, i kvantitativ analyse bruker man optelling ved hjelp av statistiske teknikker. Innsamling og analyse foregår i atskilte sekvenser. Mens i kvalitativ data er innsamling, analyse og fortolkninger mer integrert, og analysen består i å bearbeide tekst. (ibid.s.314).

Det er vanlig at man bruker kvalitative teknikker til å analysere kvalitative data, og kvantitative teknikker til å analysere kvantitativ data. Men det behøver ikke å være slik. En kan analysere kvalitativ data ved hjelp av kvantitative teknikker, ved analyse av tekst kan man for eksempel telle hvor mange ganger spesielle ord forekommer. Og kvantitativ data kan analyseres ved hjelp av kvalitative teknikker, kvantitativ data er ikke bare tall, det viser til spesielle kjennetegn som uttrykker mening. En kan analysere tallene for å se om de uttrykker spesielle mønstre som gir mening (ibid.s.315).

For å få et godt nok datagrunnlag til å drøfte min problemstilling har jeg valgt *kvalitativ metode*, dette fordi det her er lettere å gå dypere inn i problemstillingen og fenomenet en ønsker å undersøke. Siden jeg har valgt å se på hva med jobben som motiverer de ansatte og vil gå litt dypere inn i det, er kvalitativ metode et bedre valg en kvantitativ metode i dette

tilfelle, jeg ønsker å forstå hva som motiverer de ansatte. I en kvantitativ undersøkelse hadde det ikke vært så lett å få en detaljert beskrivelse av hva ved jobben som motiverer. Gjennom å bruke kvalitativ metode kommer jeg nærmere de ansatte og vil lettere få frem de ansattes meninger, opplevelse og erfaringer.

### 3.2. Utvelgelse av informanter

Jeg benytter meg av kvalitativ metode fordi jeg ønsker å komme nært inn på personer som er i den målgruppen jeg er interessert i. Så det kriteriet jeg hadde var at informantene måtte jobbe i helse og omsorg i Vaksdal Kommune, og at de jobbet på det samme sykehjemmet.

I student oppgaver der en har begrenset tid er det vanlig med 5-10 intervjuer, derfor valgte jeg 5 informanter i min målgruppe, der varigheten på intervjuene var fra 30 – 45 minutter. På forhånd mente jeg at dette var nok informanter, med tanke på tid. Og forskere hevder at det bør gjøres intervjuer helt til en ikke får noe ny informasjon. I mine intervjuer sa informantene mye da samme, med noen få unntak så jeg tror på det grunnlaget og tidsmessig at 5 var nok.

I kvantitative undersøkelser velges informanter tilfeldig slik at man kan gjøre statistiske generaliseringer (at et utvalg skal kunne representere den populasjonen det er trukket fra), men dette forekommer også i kvalitative studier. Men det er ikke vanlig, fordi hensikten med kvalitative undersøkelser er å få utfyllende kunnskap om fenomenet.

Det er flere former for utvelgning av informanter, og noen er:

*Strategisk utvelgning:* Hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot er bestemt på forhånd.

*Typiske tilfeller:* En velger individer som er typiske for det man ønsker å studere.

*Snøballmetoden:* Ved at man forhører seg om hvilke personer som vet mye om det temaet som skal undersøkes rekrutterer man informanter.

*Kriteriebasert utvelgning:* Informanter som oppfyller spesielle kriterier velges.

*Slumpmessig utvelgning:* En velger ut informanter som er relevante (ibid.s.106).

Når jeg valgte tema og problemstilling for denne oppgaven tok jeg kontakt med kommunen der jeg fortalte om problemstillingen min og spurte om det var mulig å få intervjuer noen

ansatte i helse og omsorg. Jeg fikk hjelp til utvelgelse av informanter og før jeg ringte å spurte om de ville delta i undersøkelsen var de blitt informert om hvem jeg var og oppgaven min. Siden jeg fikk hjelp til utvelgelsen blir det ikke helt korekkt, men en form for strategisk utvelgning siden forskningen er rettet mot en bestemt målgruppe, ansatte i helse og omsorg ved et sykehjem.

### **3.3. Kvalitative intervjuer og intervjuprosessen**

Jeg har valgt intervju for å få mest mulig informasjon om det fenomenet jeg ønsker å undersøke. Gjennom å bruke intervju har jeg muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, det kan komme opp tema underveis som jeg ikke har tenkt på, men som kan være interessant og relevant for min problemstilling.

Jeg valgte semi-strukturert intervju der jeg laget en intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet. Fordelen med denne formen er at rekkefølgen på spørsmål og tema kan veksles på. Dette passet veldig godt i mine intervju, da informantene var forskjellige. Noen svarte kort og var ikke inne på de andre temaene jeg hadde så da jeg fulgte hele intervjuguiden (Vedlegg 1), mens noen andre pratet mer og kom inn på tema som jeg hadde lengre nede på guiden min. Jeg lot da informantene snakke videre og stilte oppfølgingsspørsmål.

Jeg hadde på forhånd laget en intervjuguide, der jeg hadde noen overordnede tema med spørsmål og stikkord under. Men i flere av intervjuene gikk samtalen lett og informanten svarte på flere av spørsmålene jeg hadde lenger nede på guiden, så jeg beveget meg litt frem og tilbake i guiden.

Intervjuene foregikk på informantenes arbeidsplass og i arbeidstiden deres, noe som kan være faren ved dette er avbrytelser av telefoner eller andre ansatte. Det var bare i to tilfeller at vi vart avbrutt, men jeg oppfattet ikke dette som problematisk eller forstyrrende for intervjuet, da informanten fortsatte der vi slapp.

Jeg opplevde at informantene var meget hyggelige og imøtekommende. Jeg hadde med diktafon som jeg spurte om jeg kunne bruke og dette sa alle ja til. Fordelen med diktafon er at da får jeg med alt og går ikke glipp av noe informasjon siden jeg er alene og det ville vært ressurskrevende å stille spørsmål og ta notater samtidig. Men ulempen med diktafon er at



informanten kan bli reservert å utelate informasjon som kan være viktig. Men jeg følte selv at dette ikke var noe problem, for praten gikk lett og jeg opplevde informantene som åpne og ærlige. En annen ulempe med å ta opp lyd er at en ikke fanger opp ikke-verbal kommunikasjon og når en skriver ut intervjuet er ikke forskerens egne observasjoner, erfaringer og fortolkninger med. Og diktafonen kan svikte underveis i intervjuet, noe den heldigvis ikke gjorde i mitt tilfelle. Men jeg hadde også med penn og papir, og tok notater underveis i intervjuet.

Jeg presenterte meg selv og fortalte om oppgaven min og hva problemstillingen var. Alle informantene var på forhånd lovet anonymitet, og jeg startet intervjuene med noen generelle spørsmål om hvor lenge de hadde jobbet der og hvorfor de hadde valgt Vaksdal kommune som arbeidssted. Så gikk jeg videre på spørsmål om hva ved jobben som motiverte dem, variasjon i oppgaver osv, og intervjuene gikk mer som en samtale. Noen ganger hadde informanten svart på det jeg lurte på uten at jeg spurte så det vart ikke noe siste spørsmål. Jeg spurte alle om de var noe de avslutningsvis lurte på, og noen lurte på om de kunne få oppgaven mens andre lurte på om de kunne få tilbakemelding på hvordan de hadde gått med oppgaven. Noe jeg sa at det skulle de selvsagt få. Og alle sa at vist det var noe mer jeg lurte på så måtte jeg bare ta kontakt.

En annen ting som er viktig å tenke på i intervjuprosessen er intervju effekt, det er hvordan intervjuer blir oppfattet av informanten. Der egenskaper som kjønn, alder, oppførsel og utseende (klær) spiller inn, og kan skape avstand eller nærhet mellom forsker og informant. Forskerens egen usikkerhet og manglende intervjutrening kan også virke negativt på informanten. Intervju effekten kan være med å påvirke svarene forskeren får, men forskjellene mellom forsker og informant kan noen ganger være en fordel. For eksempel kan det være en fordel å være kvinne i et mannsdominert nazistmiljø, da en mannlig forsker kan virke mer truende. Så tilsynelatende ubetydelige forhold kan skape problemer (ibid.s.142).

Før jeg skulle gjøre intervjuene tenkte jeg på intervju effekten, og prøvde å kle meg nøytralt og når jeg møtte mine informanter være positiv og blir. Og underveis i intervjuet viste at jeg var interessert i det informantene sa, noe jeg virkelig var.

Jeg hadde jo et prøve intervju, men tror at min manglende intervjutrening påvirket min første informant. Da vedkommende var mer tilbakeholden enn de andre informantene, og jeg fikk litt andre typer svar på noen av spørsmålene enn det de andre informantene sa på samme

spørsmål. Intervjuene av de 4 andre informantene følte jeg det gikk bedre, da de svarte utdypende på mine spørsmål, og jeg oppfattet det informantene sa som deres oppriktige mening om temaet.

### **3.3.1. Transkribering**

Kvalitative data samles vanligvis inn gjennom observasjon eller intervjuer og den foreligger ofte i form av tekst, lyd og/eller bilder. Og vanligvis blir lyd skrevet ut som tekst, og denne prosessen kalles transkribering.

Etter at jeg hadde gjort intervjuene satte jeg meg ned og spilte av båndet mens jeg skrev ned hele teksten. Jeg tok med nesten alt, jeg utelot noen ting som jeg mener var personlig og ikke hadde noe relevans for oppgaven.

Da alle informantene snakker dialekter har jeg skrevet om intervjuene til bokmål, dette for å sikre informantene anonymitet, da noen av informantene kan bruke dialekt ord som er særegent for dem og som kan bli gjenkjent av andre. Dette er en nokså uproblematisk omskriving, jeg har selv samme dialekt og hadde ikke noe problem med å omskrive ordene. Dette har det positive utfallet at transkripsjonen i større grad er anonymisert.

### **3.4. Analyse og tolking**

Etter at transkriberingen var gjort, var det neste å analysere dataen jeg hadde. Det er vanlig å ta utgangspunkt i at dataanalysen har to hensikter:

- *tematisk organisering av data*: her skal man redusere, systematisere og ordne data materialet, dette for at en skal kunne analysere det uten at man mister viktig informasjon.
- *analyse og tolking*: her skal man analysere og utvikle tolkinge av den informasjonen som ligger i datamaterialet.

Disse to henger godt sammen, men det er lettest å starte med systematiseringen og så gradvis gå over til selve fortolingsarbeidet. Forutsetningen for forståelse er systematisering (ibid.s.158).

Når en så går videre kommer en til hvilke tilnæringsmåte en kan bruke og tre av dem kan være:

#### *Tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data*

Dette betyr at man konstruerer et system for å indeksere, en setter merkelapper på det som gjør det mulig å identifisere og finne igjen spesielle temaer i datamaterialet.

Her er koding en vanlig teknikk fordi i analysen prøver man å finne en meningsfull inndeling på tvers av materialet. Hvordan man leser dataen sier hvordan kodingen foregår.

Man kan lese den ordrett og da deler man teksten inn i pauser, avbrytelser, ord som fremheves, og så videre.

Leser man teksten fortolkende er man opptatt av det som ligger bak det som sies, for eksempel kan "ja, særlig!" tolkes som at informanten ikke er enig, mens ordrett kan det bety noe annet (ibid.s.160).

#### *Analyse i fenomenologiske studier*

Her er det flere måter å analysere på. To av dem er; analyse av meningsinnhold der en er konsentrert om innholdet i datamaterialet, og har likhetstrekk med kvantitativ dataanalyse. En organiserer datamaterialet i kategorier som angis med kodeord. Selve analysen består av fire hovedsteg: 1) helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold, 2) koder, kategorier og begreper, 3) kondensering og 4) sammenfatning.

Den andre er analyse av det kvalitative forskingsintervjuet der formålet er beskrivelse og tolking av temaer i intervjupersonens livsverden. Og analysen har seks trinn: 1) informantene spontant beskriver sin livsverden i løpet av intervjuet, 2) informanten selv oppfanger nye forhold eller sammenhenger i løpet av intervjuet, 3) intervjueren foretar fortettinger og tolking av meningen med det informanten sier, 4) det transkriberte intervjuet blir tolket av intervjuer, 5) gjenintervjuing og, 6) handling (ibid.s.167).

#### *Analyse av casestudier*

Her opereres det med to analysestrategier, der den første er analyse basert på teoretiske antagelser, som handler om at forskeren følger de teoretiske antagelsene han hadde i begynnelsen av prosjektet og lar disse styre analyseprosessen. I denne varianten er ofte

forskingsspørsmålet definert på en slik måte at de inneholder et hvordan eller et hvorfor, og dette kan være med på å lette de videre analysearbeidet. En fokuserer da mer på noe data, mens han velger å se bort fra andre.

Den andre analysestrategien er utvikling av casebeskrivelser, der bruker forskeren datainnsamlingsteknikker som best kan beskrive et case. Og dette bidrar med å få frem kompleksiteten og mangfoldet i casen.

Den siste fasen i begge disse to er kriterium for å tolke funnene. I analyse basert på teoretiske antagelser er formålet å utvikle teori, mens i utvikling av casebeskrivelser er formålet å komme opp med en beskrivelse av en person, organisasjon, gruppe eller liknende gjennom blant annet utvikling av typologier og historier.

Jeg har valgt tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data, dette fordi jeg mener den passer best til min problemstilling og vil hjelpe meg til å analysere dataen på en bra måte. Og gjennom koding kan jeg finne igjen temaer i datamaterialet. Analyse av case studier passer ikke da jeg ikke har noen teoretiske antagelser i starten og ikke skal utvikle typologier og historier. Og analyse i fenomenologiske studier passer heller ikke helt med det jeg vil se og finne frem av dataene, da jeg ikke skal beskrive og tolke temaer i intervjupersonens livsverden.

Når jeg skal kode dataen jeg har, vil jeg bruke en kombinasjon mellom å lese den fortolkende og ordrett for da kan det være lettere å finne de rette temaene og unngå å overse viktig informasjon.

### **3.4.1. Reliabilitet**

Reliabilitet vil si hvor pålitelig dataen en har er og det knyttes til undersøkelsens data, hvilke data som blir brukt, hvordan de samles in og hvordan de bearbeides. En kan teste dataens reliabilitet gjennom noe som kalles "test-rater-reliabilitet. Da gjentar man den samme undersøkelsen på to forskjellige tidspunkt, på den samme gruppen (ibid.s.46).

Men innenfor kvalitativ forskning er krav til dette lite hensiktsmessige, dette fordi en ikke bruker strukturerte datainnsamlingsteknikker og som forsker bruker man seg selv som instrument. Men en kan forsterke påliteligheten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av

konteksten, og gjennom hele forskingsprosessen gi en åpen detaljert framstilling av fremgangsmåten (ibid.s.199).

### 3.4.2. Validitet

Validitet dreier seg om vi måler det vi tror vi målet, om hvor godt eller relevant data representerer det fenomenet vi ønsker å undersøke, dette blir også kalt begrepsvaliditet. I kvalitative undersøkelser dreier validitet seg om i hvilken grad forskerens funn på riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten.

For å øke sannsynligheten for at resultatene er troverdige kan man enten gjøre en *vedvarende observasjon* som innebærer at en bruker tid på å bli kjent med felten, slik at man kan skille mellom relevant og ikke relevant informasjon. Elle man kan *tilbakeføre resultatene* til informantene for å få bekreftet resultatene (ibid.s.199).

I intervjuene med mine informanter tilbakeførte jeg resultatene ved å få bekreftet det informanten sa for å se at jeg hadde oppfattet det riktig. Dette gjorde jeg underveis i intervjuene, ved å spørre om jeg forstod det riktig at vedkommende sa sånn og sånn.

### 3.5. Etikk

Når en skal gjøre forskning må man underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Siden jeg har valgt at mine informanter skal være anonyme og ikke kan identifiseres, og opplysningene ikke er sensitive eller behandlet elektronisk, har jeg ikke meldeplikt i henhold til personopplysningsloven. Men jeg er fortsatt underlagt forskningsetiske retningslinjer som at deltakelsen er frivillig og de kan trekkes seg når de vil. En må også respektere privatlivets fred, og prøve å unngå å stille sensitive spørsmål, og vist en spør om noe informanten ikke ønsker å svare på skal en god ta det.

Jeg informerte mine informanter om at intervjuet var frivillig og at de kunne trekke seg vist de ville, og jeg prøvde å unngå sensitive spørsmål som for eksempel spørsmål som handler om informantens privatliv.

### 3.6. Oppsummering

Jeg har valgt kvalitativ metode fordi jeg tror den vil være med å gi meg et godt nok datagrunnlag til å drøfte min problemstilling, fordi en her går i dybden. Jeg valgte intervju som innsamlingsmetode for å komme nærmere inn på informantene. Erfaringen med dette var bra, da jeg selv følte at informantene var åpne og ærlige og svarte bra på spørsmålene mine.

Som analysemetode valgte jeg tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data, fordi dette vil hjelpe med til å kode og dele inn informasjonen jeg har i ulike temaer. Som videre vil hjelpe meg i prosessen med å drøfte informasjonen jeg fikk opp mot problemstillingen og det teoretiske grunnlaget for oppgaven.

I neste kapittel har jeg gjennomgang av det teoretiske grunnlaget for oppgaven min, der jeg ser på noen ulike teorier før jeg drøfter hvilken jeg har valgt.

## 4. Teori

Jeg ønsker i dette kapitlet å se på teorier som kan være med å belyse noen av kriteriene som ligger til grunn for det lave sykefraværet i Vaksdal Kommune, det vil si hva som motiverer de ansatte til å være på jobb.

Jeg ønsker derfor å se på motivasjons teorier, og Kaufmann & Kaufmann (2003:43) definerer begrepet slik: "*Motivasjon er de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse*".

Jeg vil videre kort gjøre rede for de ulike motivasjonsteoriene og noen spesialteorier under hovedteoriene, og drøfte grunnlaget for hvilken teori jeg har valgt å legge til grunn for min analyse.

Det er vanlig å skille mellom fire typer teorier om motivert atferd i arbeidslivet (motivasjonsteorier):

**Behovsteorier** er en motivert atferd som er utløst av ulike typer grunnleggende behov, som kan forklare det meste av det menneske foretar seg. Utviklingen i denne teorien har gått fra utpreget mekaniske teorier med biologisk forankring til teorier som knytter menneskets motivasjon til sosial tilhørighet, individuell selvopplevelse og intellektuell utfoldelse (Kaufmann & Kaufmann, 2003:44).

Under denne hovedteorien finner man **McClellands behovsteori**, han hevder at sentrale menneskelige behov i arbeidslivet kan deles in i tre hovedtyper:

- *Prestasjonsmotivasjon*: at en har behov for å yte, i form av håp om suksess og frykt for nederlag.
- *Kontaktbehov*: at en har behov for nær omgang med andre mennesker.
- *Maktbehov*: at en har behov for innflytelse og påvirkning på andre (ibid.s.44).

Videre har man en annen teori som er **Maslows behovshierarki**, som mener vi kan dele menneskelige behov inn to hovedtyper, behov for underskuddsdekning og behov for vekstmuligheter (overskuddsbehov), med fem hovedkategorier. Disse fem er organisert i en hierarkisk orden, et behovshierarki. Grunntanken er at de laveste behovene, som er underskuddsbehovene, må være tilfredsstilt før overskuddsbehovene blir aktivisert. De fem hovedtypene er:

1. *Fysiologiske behov*: ligger i bunnen av hierarkiet og er individets biologiske drifter.
2. *Sikkerhetsbehov*: er behov for trygghet i omgivelsene og mot fysisk og psykisk skade, og aktiveres etter at et minimum av de fysiologiske behovene er dekket.
3. *Sosiale behov*: er behov for tilknytning til andre mennesker, og sees som aktuelt når de to forgående behovene er grunnlegende tilfresstilt. Er også de tredje og høyeste nivået i underskuddsbehovene.
4. *Aktelse*: er behov for anerkjennelse og selvrespekt, og er i gruppen overskuddsbehov. Denne typen behov handler ikke om å dekke en underskuddstilstand, men individets muligheter for personlig vekst.
5. *Selvaktualisering*: er behov for å realisere sine egne evner og potensialer, og er det høyeste nivået i behovshierarkiet (ibid.s.45/46).

**Kognitiv motivasjonsteori** går ut på at atferd er utløst av forventinger om måloppnåelse, belønning og egenytelse, samt evalueringer av kilder til motivasjon. I denne teorien understrekes det at handling ofte er et resultat av rasjonelle, bevisste valg, og i den menneskelige væremåten er dette det mest sentrale (ibid.s.48).

Under denne hovedteorien finner man *Forventingsteori*, som går ut på at motivasjon er resultat av forventinger om å oppnå det en ønsker av jobben. Her er forventninger en bevisst forestilling om hvilke konsekvenser arbeidet man gjør, vil få for ønsket om belønning, og hvor mye belønningen betyr for en. Og det er tre typer forestillinger som er viktig:

- *Subjektive forventninger*, som er individets egne tanker om hvorvidt innsats vil gi resultater.
- *Instrumentelle overveielser*, som er vurderinger av om arbeidet fører til belønning.
- *Valensvurderinger*, som er vurderinger av om belønningen har verdi for individet (ibid.s.48/49).

Videre så har man en annen teori, som er *Kognitiv evalueringsteori* og den skiller mellom to motivasjonssystemer som kalles indre motivasjon og ytre motivasjon. Belønninger i tradisjonell forstand som bonus og frynsegoder, belønningen ligger uten for selve jobbaktiviteten, er *ytre motivasjon*. Motivasjon som ligger i selve utførselen av arbeidet er *indre motivasjon*. Det hevdes at å overfokusere på ytre belønning kan trekke vek gleden ved selve arbeidsutførselen og på den måten underminere den indre motivasjonen for arbeidet. Det



vil si at det kanskje ikke alltid lønner seg med belønning. En nyere analyse støtter denne undermineringseffekten, det vil si at å fokusere på ytre belønning fører til reduksjon i den indre motivasjonen for å utføre arbeidsoppgavene. Spesielt der det er klar kopling mellom forventet ytelse og belønning (ibid.s.51).

I **Sosiale motivasjonsteorier** er man opptatt av at motivasjon er et resultat av en persons opplevelse av likeverd og rettferdighet i jobb og arbeidsliv. Ens opplevelse av likhet vs. ulikhet, og rettferdighet vs. urettferdighet i forhold til prosedyrer for fordeling av goder på arbeidsplassen og medarbeidere (ibid.s.44 og 54).

Under denne hovedteorien finner man **Likeverdsteori**, går ut på at i hvilken grad man er motivert er avhengig av hvordan man opplever rettferdighet, som er basert på sammenlikninger med det andre får og gir. Hvis en opplever at det er likeverd i innsats med dem man sammenligner seg med, er det en *likeverdstilstand*. Hvis man opplever at det er mangel på likeverd i innsats med dem man sammenligner seg med, er det en *likeverdsspenning*. I disse sammenhengene gjør en ulike sammenlikninger, som blant annet at man sammenlikner nåværende jobbsituasjon med erfaringer fra tidligere jobbsituasjon, i samme organisasjon eller annen arbeidsplass. Eller at man sammenlikner seg selv med en annen person utenfor egen arbeidsplass. Det er ulike betingelser som virker inn på sammenlikningene, men de tre viktigste er lønnsnivå, utdanningsnivå og ansettelseslengde. Folk med høy lønn og god utdanning velger gjerne referanseobjekter utenfor egen organisasjon, mens folk med lavere lønn og mindre utdanning finner gjerne referanse objekter innenfor organisasjonen. Men det er også her et viktig unntak, og det er individuelle forskjeller i *likeverdsfølsomhet*, det vil si hvor følsom en er for opplevelse av urettferdighet i innsats i forhold til dem man sammenlikner seg med (ibid.s.55/56).

**Jobbkarakteristikamodeller** er den siste av de fire motivasjonsfaktorene, og er fellesbetegnelse på teorier som fremhever at det er egenskaper ved selve jobben som påvirker motivasjonen til arbeidstakere. En har her under **Herzbergs tofaktorteori**, som fokuserer på *motiveringsfaktorer*, som kan skape trivsel vis de er tilstede, men ikke nødvendigvis mistrivsel vis de ikke er tilstede, og *hygienefaktorer*, som kan skape mistrivsel vis de ikke er

tilstede, men ikke nødvendigvis trivsel vis de er tilstede. Og så har en *jobbkarakteristikamodellen*, der det pekes på sentrale trekk som *variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet, oppgavebetydning, autonomi og tilbakemelding*. Som sier at jo mer en jobb er preget av disse trekkene desto mer egnet er den til å motivere individets indre motivasjon for arbeidet (ibid.s.57).

Disse teoriene ser alle på ulike faktorer som kan virke in på motivasjonen, i behovsteorier er motivasjon en atferd som blir utløst av ulike typer grunnleggende behov, mens i kognitiv motivasjonsteori går ut på at motivasjonen er en atferd som er utløst av forventningene om måloppnåelse og belønning. I sosiale motivasjonsteorier er motivasjon er resultat av en persons opplevelse av likeverd og rettferdighet i arbeidslivet, mens *jobbkarakteristikamodellen* sier at det er ulike egenskaper ved selve jobben som påvirker motivasjonen til arbeidstakerne. Så ut i fra min problemstilling, om hva ved jobben som motiverer de ansatte, anser jeg det som at *jobbkarakteristikamodellen* vil være mest gunstig for å hjelpe meg å belyse problemstillingen. Dette da den ser på motiveringsfaktorer og sentrale trekk ved jobben som kan bidra til motivasjon i den grad de er tilstede, som passer i forhold til problemstillingen min om hva ved en jobb som motiverer.

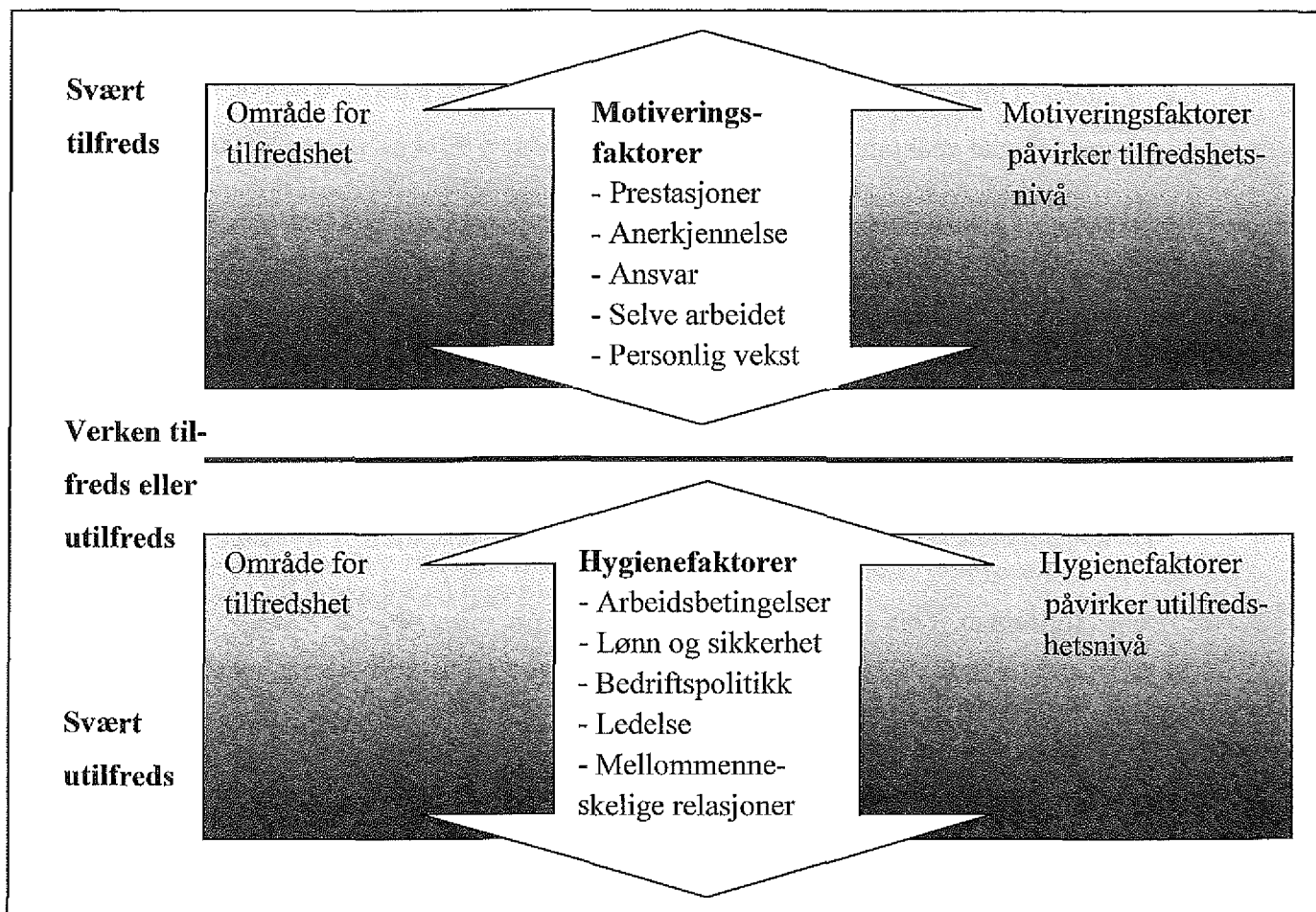
#### **4.1. Herzbergs tofaktorteori.**

Dette er en teori som er utviklet av Fredrick Hertzberg og som vakte stor interesse fordi den utfordret gjengse oppfatninger av de underliggende dimensjonene ved jobbegenskaper. Det er en vanlig oppfatning at mistrivsel er det motsatte av trivsel, men Herzberg mener at disse to begrepene refererer til to uavhengige dimensjoner. Han skiller mellom motiveringsfaktorer og hygienefaktorer, der den første virker fremmende på jobbtrivsel mens den siste går ut på at det er ved fravær av negative arbeidsbetingelser den utøver sin effekt.

Herzberg trakk to generelle konklusjoner ut fra det mønsteret av sammenhenger i forhold til de to dimensjonene trivsel og mistrivsel, og Kaufmann & Kaufmann (2003:58) sier det slik:

1. *”Hygienefaktorene kan skape mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel om de er tilstede.*
2. *Motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel i dersom de ikke er tilstede.”*

Denne teorien kan illustreres i en modell som viser sammenhengen mellom de to faktorene:



**Figur 1:** Herzbergs teori om motiverings- og hygienefaktorer (Kaufmann & Kaufmann 2003:58)

Vist alle de fem faktorene i motiveringsfaktorer er gode, det vil si at individet oppfatter dem som å være til stede og det fører til trivsel. Vist faktorene i hygienefaktorer ikke er gode, det vil si at individet oppfatter det som at de er dårlige, fører det til mistrivsel.

#### **Hygienefaktorer:**

1. **Arbeidsbetingelser:** Vil si de fysiske arbeidsforholdene som for eksempel lys, temperatur, plass, hjelpemidler og arbeidsmengde.
2. **Lønn og sikkerhet:** Vil si objektive tegn på trygghet som rettferdig og tilfredsstillende lønn, og bedriftens økonomiske situasjon.

3. **Bedriftspolitik:** Vil si faktorer som vil ha innvirking på arbeidsforholdene, og gjelder bedriften som helhet.
4. **Ledelse:** Om han/hun har rett kompetanse og er villig til å lære fra seg og delegere ansvar. Og at vedkommende er rettferdig.
5. **Mellommenneskelige relasjoner:** Det vil si de sosiale forholdene på arbeidsplassen, både mellom de ansatte, og forholdene mellom ansatte og ledelsen (Bjørvik & Haukedal 1997:313).

#### **Motiveringsfaktorer:**

1. **Prestasjoner:** Løse problemer, se resultater av arbeidet sitt og tilfredsstillelse ved å fullføre en jobb.
2. **Anerkjennelse:** For å ha utført godt arbeid, dette gjerne i form av ros. Men hvem anerkjennelsen kommer fra er mindre viktig.
3. **Ansvar:** Muligheten til å selve bestemme hvordan en oppgave skal utføres og kontroll over egen arbeidssituasjon. Dette innebærer også utvidet ansvar, at en har ansvar for at andre gjør jobben sin.
4. **Selve arbeidet:** Om en synes det er interessant, utfordrende eller varierende.
5. **Personlig vekst:** Muligheten til å lære nye ferdigheter, prøve noe nytt, avansere og at en da har større mulighet til forfremmelse og videre vekst (Bjørvik & Haukedal 1997:313).

Vist motiveringsfaktorene mangler fører det til en nøytraltilstand, men dersom de er gunstige virker de aktivt og fremmende på tilfredshet og produktivitet. Og når hygienefaktorene er gode fjernes mistrivsel. Men det denne modellen i tilstrekkelig grad ikke tar hensyn til, er individuelle forskjeller når det gjelder hvilke faktorer som fører til trivsel og mistrivsel. Faktorer som gjør at for eksempel jeg kan føle mistrivsel er ikke nødvendigvis de samme faktorene som får en annen til å føle mistrivsel eller vice versa. Så denne inndelingen er ikke

så enkel da overgangene mellom tilfredshet og utilfredshet kan være glidende, og noen av hygiene-faktorene kan føre til trivsel.

#### **4.1.1. Tofaktorteorien og jobb-berikelse**

Jobb-berikelse er et viktig arbeidsmiljøprogram som Herzbergs teori ledet opp til, og som har til mål å ruste opp hygiene- og motivasjonsfaktorene i organisasjonen. En vil tilføre jobben mer positivt innhold, og unngå negativt innhold.

Noen eksempler på jobb-berikelse definerer Kaufmann og Kaufmann slik:

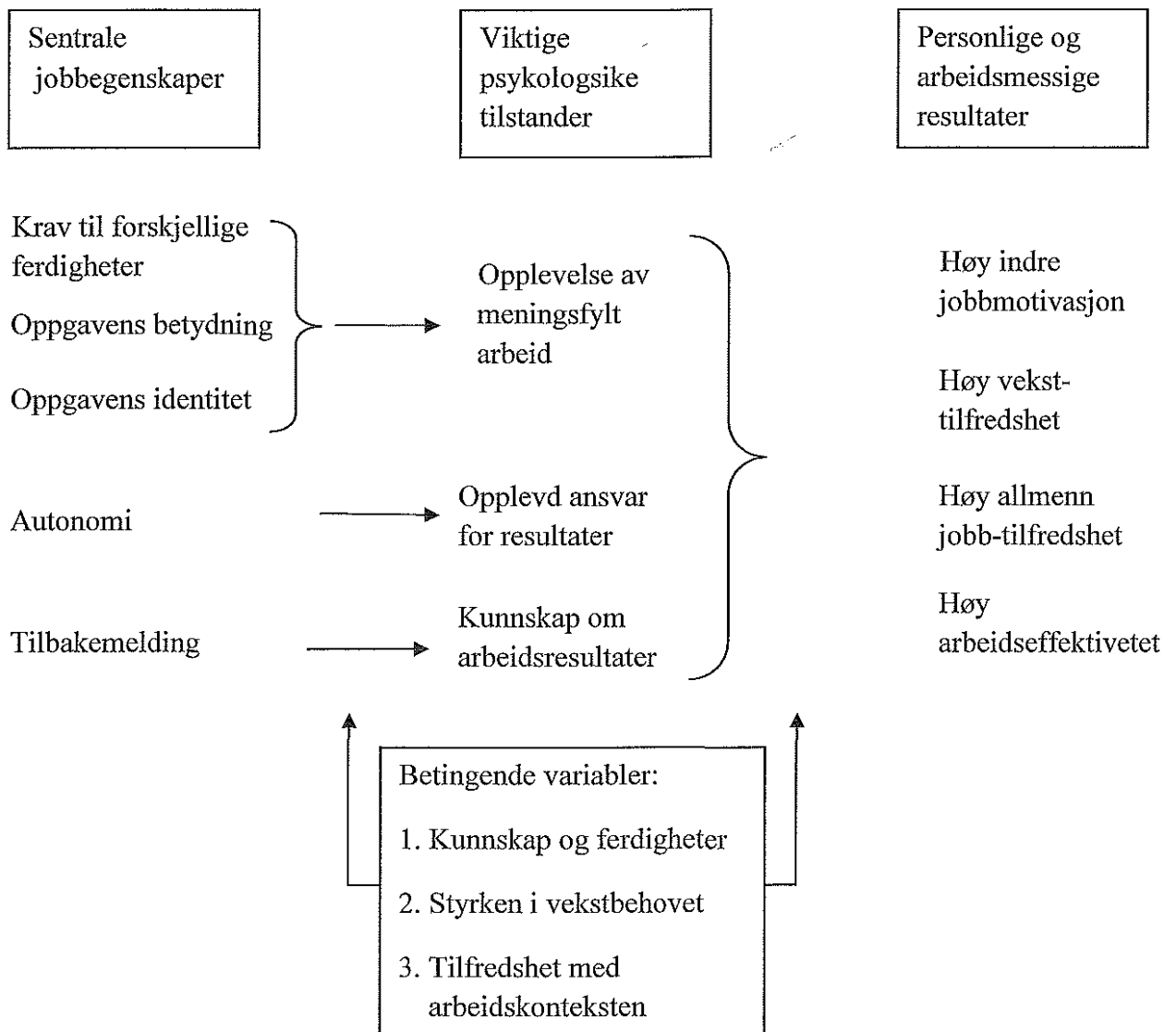
- a) "*Å gi slipp på noe av den direkte kontrollen over arbeidstakeren*". Her legges det vekt på resultat og at arbeidstakeren har nok kunnskap til å velge den fremgangsmåten han/hun vil bruke for på best mulig måte oppnå resultat.
- b) "*Å gi arbeidstakeren økt personlig ansvar*". En får ansvar og større kontroll over egne jobbhandlinger.
- c) "*Å organisere arbeidet i helhetlige oppgaver*". En får muligheten til å fullføre et helt stykke arbeid, fra begynnelse til slutt.
- d) "*Å gi større frihet i jobben og bedre tilgang på informasjon*". En får informasjon om arbeid som er utført av andre, og kan på denne måten se sitt eget arbeid i en større og kanskje mer meningsfull sammenheng.
- e) "*Å sørge for at arbeidstakeren får mulighet til å utvikle seg*". Arbeidstakeren får nye og utfordrende arbeidsoppgaver. Dette kan for eksempel være arbeid som overordnede har gjort før, som planlegging (2003:59).

#### **4.2 Jobbkarakteristikamodellen.**

Den best utviklede modellen etter generelle synspunkter på jobb-berikelse, er det Richard Hackman og Greg Oldman som står for. Dette er jobbkarakteristikamodellen, der det sentrale er at modellen tar sikte på å utvikle en detaljert og konkret system for å finne motivasjonspotensialet i en jobb. Ved å få et bedre utgangspunkt for tilrettelegging av

arbeidsoppgaver, kan man i større grad stimulere den enkelte arbeidstakers vekstbehov. Men det forutsetter at stimuleringen fører til bedre motivasjon for jobbytelse, og at dette videre fører til bedre arbeidskvalitet og økt produktivitet. En kan si at det er egenskaper ved selve jobben som skaper motivasjon (Kaufmann & Kaufmann. 2003:60).

Jobbkarakteristikkamodellen kan illustreres i en figur som spesifiserer sammenhengen mellom jobbegenskaper, viktige psykologiske tilstander og personlige og arbeidsmessige resultater:



**Figur 2:** Jobbegenskaper og motivasjon (Bakka, Fivelsdal & Nordhaug, 2004:57)

Modellen illustrerer at de fem jobbegenskapene er avgjørende for arbeidstakerens indre motivasjon, det vil si de tre psykologiske tilstandene. Jobbegenskapene som krav til

forskjellige ferdigheter, oppgavens betydning og oppgavens identitet fører til en opplevelse av et meningsfylt arbeid. Autonomi i arbeidet medfører at en opplever ansvar for resultater, mens tilbakemelding medfører til kunnskap om arbeidsresultatet. Den indre motivasjonen (de tre psykologiske tilstandene) er helt avgjørende så vel som jobbmotivasjon og ytelse som jobbtrivsel. Figuren spesifiserer også sammenhengen mellom den indre motivasjonen og resultater i form av blant annet høy allmenn jobb-tilfredshet og arbeidseffektivitet.

De sentrale positive jobbkarakteristikk (jobbegenskaper) kan videre beskrives slik:

1. **Variasjon i ferdigheter** går ut på i hvilken grad en jobb gir muligheten til å bruke forskjellige ferdigheter, evner og kunnskap. Antagelsen er at jobben vil være mer motivasjonsengasjerende jo flere varierte ferdigheter som inngår i jobben.
2. **Oppgaveidentitet** handler om i hvilken grad jobben går ut på å utføre et helt stykke avsluttet arbeid eller bare en liten del av en større oppgave. Eksempel på to grader av oppgaveidentitet kan være å sette sammen en hel sykkel vs. bare å montere styret.
3. **Oppgavensbetydning** går ut på ut i hvilken grad arbeidstakeren kan se den jobben en gjør i en større sammenheng. Om jobben har kjente virkninger for andre personer i samfunnet eller organisasjonen. Hvis arbeidet har konkrete virkninger på andre menneskers situasjon og behov vil det oppleves som viktig
4. **Autonomi** handler om i hvilken grad arbeidstakeren har ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon. Om jobben byr på mulighet for selvstendighet og valgmuligheter i forhold til å planlegge arbeidet og beslutte hvordan det skal utføres.
5. **Tilbakemelding** går ut på i hvilken grad vi får informasjon om resultatet av vårt arbeid. Tilbakemelding er viktig for motivasjonen, men også viktig for å lære av erfaringer. Poenger er at tilbakemeldingen skal dreie seg om selve jobben, og medarbeidersamtale er et eksempel på dette (Kaufmann & Kaufmann 2003:61).

Det er viktig å understreke at det er individets subjektive opplevelse av de ulike jobbkarakteristika som er viktig. Menneske er forskjellige, en person kan oppleve at jobben har variasjon mens en annen i samme jobb kan oppleve den som ensformig og kjedelig. Individuelle forskjeller i motivasjon, evner og kompetanse kan ha med dette å gjøre, og Hackman knytter jobbegenskapene til motivasjonstilstander:

1. At en opplever arbeidet som mer eller mindre meningsfylt, og dette er knyttet til de tre første jobbegenskapene som er nevnt ovenfor.
2. At en, i varierende grad, opplever ansvar for arbeidsresultatet.
3. At en, i varierende grad, har kjennskap til resultatet av arbeidet.

Det er en årsak-virkningskjede fra jobbegenskaper via de psykologiske reaksjonene, til virkninger på holdninger og atferd hos medarbeiderne. Men disse reaksjonene vil være noe påvirket av vekstbehovet til medarbeiderne.

Resultatet er gitt i teorien når en skårer høyt på de fem jobbegenskapene. En blir mer tilfreds, en vokser med oppgavene og effektiviteten på arbeidet blir høyere (Bakka, Fivelstad & Nordhaug 2004:57).

Teorien hviler på forutsetninger som setter betingelser for anvendelse og gyldighetsområde, en må ta hensyn til individuelle forskjeller i personlige motivasjonsdisposisjoner når en vurderer en jobbs motivasjonspotensial. Og her er det særlig tre faktorer (betingende variabler) Hackman legger vekt på:

1. *Individuelle forskjeller når det gjelder graden av vekstbehov.* Som tidligere nevnt er individer forskjellige også på dette området, og de psykologiske behovene til medarbeiderne er avgjørende for hvor mye de vil engasjere seg i en stilling med store utfordringer. Hackman sier videre at:

Noen mennesker har sterkere behov for å yte noe spesielt, for å lære og for å utvikle seg videre. Disse personene har sterkere vekstbehov, og vi kan forutsi at de vil utvikle høy indre motivasjon når de arbeider i en kompleks jobb med utfordringer. Andre har mindre sterke behov for vekst og vil være mindre opptatt av å utnytte de mulighetene for personlige prestasjoner som finnes i en stilling med høyt motivasjonspotensial (Fivelstad, Bakka & Nordhaug, 2004:58).

2. *Individuelle forskjeller når det gjelder jobbtilfredshet.* Både personen og stillingen er plassert i en større ramme: den organisatoriske konteksten. Og det vil dreie seg om flere ulike forhold, alt fra lønssystemer og lederstil til kulturen i organisasjonen. Forskning viser at vist en person er grunnleggende og generelt misfornøyd med jobben sin, er det vanskelig, nesten umulig, å skape motivasjon på grunn av endringer i arbeidssituasjonen.



3. *Individuelle forskjeller når det gjelder kunnskap og ferdigheter.* For at den indre motivasjonen skal bli utløst, må individet ha de kunnskapene og ferdigheter som er nødvendig å ha for å kunne mestre en jobb som byr på utfordringer og krever mye selvstendighet. En kan tenke seg et utviklingsforløp der arbeidstakeren starter med enkle oppgaver under ytre kontroll og det er små krav til selvstendighet, personlig utfoldelse og frihet. Når en senere har bygg opp et bedre kompetansegrunnlag kan arbeidstakeren gå videre med jobboppbygning, slik som teorien til Hackman og Oldham beskriver (Kaufmann & Kaufmann, 2003:63).

En kan avslutningsvis si at denne modellen legger vekt på individuelle behovsforskjeller, og at menneske er forskjellig når det gjelder behovet for personligvekst. Personer som har et stort vekstbehov vil i større grad en andre være motivert når de fem jobbegenskapene er til stede, og at det er en sammenheng mellom jobbegenskaper, indre motivasjon og resultater.

### 4.3 Sammenfatning og diskusjon

Disse teoriene er ikke motstridende, noen utfyller hverandre på noen områder og kan betraktes som biter i et stort og komplisert puslespill. I Herzbergs tofaktor teori legger han vekt på faktorer som fremmer og hemmer trivsel og mistrivsel i en jobbsammenheng. Han konkluderer i denne teorien med at motivasjonsfaktorene kan skape trivsel vist de er til stede, men ikke mistrivsel vis de ikke er tilstede. Hygienefaktorene kan skape mistrivsel vis de ikke er tilstede, men ikke trivsel vis de er tilstede.

Arbeidsbetingelser og mellom menneskelige relasjoner er sammenfallende med Herzbergs hygienefaktorer, og de må være gode for at motivasjonsfaktorer som for eksempel anerkjennelse og ansvar skal bedre motivasjonen. I tillegg mener han at prestasjoner, selve arbeidet og personlig vekst kan bedre motivasjonen vist hygienefaktorene er bedret.

Jobbkarakteristikamodellen fokuserer mer på selve arbeidet, og at grunn til motivasjon ligger i måten jobben er bygget opp på, som for eksempel variasjon i ferdigheter og hvilken betydning den jobben en gjør har for andre. Men en viktig forutsetning her er noen individuelle forskjeller som må være tilstede, de ansatte må ha kunnskaper og ferdigheter som kreves i jobben, og de må ha et visst ønske om å videre utvikle seg. De må også være fornøyd med arbeidsbetingelsene, er de ikke det er det vanskelig og nesten umulig å skape motivasjon på

grunnlag av endringer i arbeidssituasjonen. For at medarbeiderne skal bli motivert av å få mer utfordringer i jobben, må de selv ønske det og være fornøyd med omgivelsene og arbeidssituasjonen.

Er det arbeidsmiljøet eller betydningen av den jobben de gjør at de ansatte i helse og omsorg i Vaksdal Kommune trives i jobben? Dette vil jeg drøfte i kapitel 5, som er oppdelt i 7 temaer.

## 5.0 Innsamlede data og drøftinger

Jeg har intervjuet 5 personer som jobber innenfor helse og omsorg i Vaksdal Kommune. Siden dette er en liten kommune og "alle kjenner alle" vil jeg ikke si hvor eller innenfor hvilken avdeling mine informanter jobber, dette for å sikre anonymitet.

Jeg har delt dette kapitlet opp i 7 følgende temaer: Motivasjonsfaktorer, hygiene faktorer, variasjon i ferdigheter, oppgavens identitet, oppgavens betydning, autonomi og tilbakemelding. Dette fordi det er temaer som man finner i teorien jeg har valgt og som vil hjelpe meg å finne frem til hva ved jobben som motiverer de ansatte, og som kan indikere hvilke faktorer som kan ligge til grunn for det lave sykefraværet.

Jeg vil drøfte de innsamlede dataene og teorien i lag, og jeg vil dra in sitat fra intervjuene for å drøfte disse opp mot teorien.

### 5.1. Variasjon i ferdigheter

På spørsmålet om det var variasjon i arbeidsoppgavene, svarte en: *"Ja, det synes jeg. Vi får gjøre veldig mye her, en blir opplært til det. Men samtidig må man ikke over trå grensene sine. Det å være proff er også å kunne si at nei dette kan jeg ikke, dette er ikke jeg kompetent til å gjøre. Her får en gjøre det en kan, og det er variert"*.

Variasjon i ferdigheter går ut på i hvilken grad jobben gir mulighet til å bruke forskjellige ferdigheter, evner og kunnskap. En av informantene beskriver det slik: *"Ja, det synes jeg absolutt. Det er ikke hver dag vi gjør det samme, selv om det er mye det samme så er det forskjellig allikevel. En har forskjellige pasienter som trenger forskjellig tilrettelegging"*.

Antagelsen er at jobben vil være mer motivasjonsengasjerende jo flere ferdigheter som inngår i jobben. Alle informantene synes det var nok variasjon i arbeidsoppgavene og var veldig fornøyd med det. En av informantene sa: *"En føler en får brukt utdanningen sin. En får bruke flere ferdigheter, det er både unge og gamle, det er ikke bare eldre. Vi får varierte brukere, det synes jeg er veldig kjekt. Jeg synes det er veldig kjekt at det er variert"*.

Men i jobbkarakteristikamodellen legges de også vekt på individuelle forskjeller som kunnskap og ferdigheter, og graden vekstbehov. Men som en av informantene ovenfor sier, må en ikke trå over sine egen grense. De må ha de kunnskaper og ferdigheter som er

nødvendig for å mestre de utfordringer jobben kan by på. Vist en person ikke er kompetent nok på et rimelig nivå, vil det føre til at vedkommende blir utilfreds og frustrert i stillingen. Alle informantene uttrykte at de likte å få utfordringer og at det var varierte arbeidsoppgaver som krevde forskjellige ferdigheter og evner av dem.

Graden av vekstbehov er også individuell, noen har sterkere behov for å yte noe spesielt, lære å utvikle seg, mens andre ikke har dette behovet og vil bare gjøre de arbeidsoppgavene de skal gjøre. De som ønsker å yte mer har et sterkere vekstbehov og vil utvikle høy indre motivasjon når de har en jobb med utfordringer. Disse forskjellene kommer frem i en av informantenes svar: *"Til nå har vi gjort det veldig mye, da det har vært manko på sykepleiere. Så vi har gjort arbeid som kanskje sykepleierne til vanlig gjør. Så vi har fått veldig stor utfoldelse i vårt yrke, synes jeg. Det gjør vi egentlig i dag også, vi hjelper sykepleierne med enkelte oppgaver de ikke får tid til. Jeg liker utfordringer og søker det litt gjerne".* Den samme personen sier videre: *"Men noen ønsker jo ikke det, noen ønsker bare å gjøre sine oppgaver og synes det blir for mye utfordringer. Men vi utfyller hverandre bra, synes jeg."*

### Oppsummering

Alle informantene sier at det er variasjon i arbeidsoppgavene og at de får bruke forskjellige ferdigheter. Og en ser er det en bra balanse blant de ansatte i helse og omsorg, de som ønsker varierte og utfordrende arbeidsoppgaver søker dette og får det så sant det lar seg gjøre. Og så er det noen som ikke ønsker dette, og det er det forståelse for, en er forskjellige. Det er rom og forståelse for individuelle forskjeller.

Dette er nok en (av flere faktorer) som fører til motivasjon, de ansatte som ønsker det får mulighet til å lære å utvikle seg, og det er forståelse for individuelle forskjeller.

## **5.2. Oppgaveidentitet**

I helse og omsorg er det ofte tre yrker som jobber: sykepleiere, omsorgsarbeidere og hjelpepleiere. Der det er sykepleierne som har det høyeste ansvaret og noen av de oppgavene som sykepleierne har kan bare de gjøre.

Jobbkarakteristika modellen sier at oppgaveidentitet handler om i hvilken grad en jobb går ut på å utføre et helt stykke arbeid eller bare en del av en større oppgave. I helse og omsorg varierer nok dette alt etter hvilken utdanning man har og om man ønsker å gjøre mer enn de arbeidsoppgavene man har. Noen av arbeidsoppgavene vil være et helt stykke arbeid, mens andre vil være en del av en større oppgave. Og da kan man ikke gjøre mer, fordi en er pålagt av regelverket at en med en spesifikk utdanning skal gjøre den oppgaven. En av informantene sier: *"Sykepleierne har det høyeste ansvaret og kan bare gjøre de oppgavene de er tildelt. Men vi pleier som regel å dele på det. Den pasienten som jeg har, vist den skal gjøre noe uten om sykepleier oppgaver, så gjør jeg det. Så sant jeg kan gjøre det. Så hun ikke må komme inn etterpå for å gjøre noe jeg like godt kan gjøre"*. En annen sier dette om arbeidsoppgavene: *"Vi har alt stellet, alle prøver innenfor vårt område, sår stell, insulin, crp, osv"*.

#### Oppsummering:

Jeg tror ikke de ansatte tenker noe over om de gjør en hel oppgave eller bare en liten del, og akkurat denne faktoren virker ikke in på motivasjonen til de ansatte. Siden det er lover og regler for hva de kan og ikke kan gjøre. Men at det er ønske om utfordringer og å lære mer, som kan ligge bak om de utfører en hel oppgave eller ikke. Som en av informantene i 5.1. sier, at det er ikke alle som ønsker å gjøre mer en det som er arbeidsoppgavene deres. Så om de utfører en hel oppgave varierer av selve arbeidsoppgaven, hva de har lov til å gjøre, hva de kan gjøre og hva de ønsker å gjøre.

### **5.3. Oppgavens betydning**

Her spurte jeg mine informanter om de synes de gjør en viktig jobb for å se om de selv kunne se den jobben de gjør i en større sammenheng. En av informantene sa: *"Ja, en kjempe viktig jobb. Viktigheten er det ikke noe å si på, for det er faktisk våre eldre vi steller. Det er en sin mor, bestemor, søster, tante, som vi steller, og som på en måte er trygg og har det godt her. Noen viktigere jobb enn å ta vare på mennesker kan jeg ikke komme på, kanskje skole selvfølgelig, men sånn med tanke på å ta vare på et annet menneske for det er jo det vi gjør"*.

Jobbkarakteristikamodellen sier at oppgavens betydning handler om man kan se den jobben

man gjør i en større sammenheng, og om jobben har kjente virkninger for andre personer. Vist den har det, og en ser det selv, kan det oppleves som viktig. Den jobben som gjøres i helse og omsorg har virkninger for andre, for eksempel beboerne på et sykehjem. De blir tatt vare på, på forskjellige måter, de får mat, stell og ikke minst det sosiale. De får snakke med andre og ulike aktiviteter gjennom for eksempel en arbeidsstue. En annen av informantene sier det slik: *"Det er det å jobbe med mennesker, dette er jo siste plassen de kommer til. Dette med å gi pasientene en god hverdag når de skal være på institusjonen, noe som gir meg veldig mye"*. En tredje informant sa: *"Jeg føler jo litt det, der er jo viktig for dem som vi går til"*.

De ansatte ser selv viktigheten av den jobben de gjør, at den har innvirkning og betyr mye for andre mennesker. Men følelsen av viktighet kan også gjøre at de ansatte føler at de ikke har gjort en god nok jobb, at de ikke strekker til. Informanten som er sitert først i dette temaet sa også: *"En går hjem og føler at en har ikke gjort en god nok jobb, fordi jeg har mine pasienter og de har fått stell og mat og alt det der, det er jo ting de skal ha. Men jeg har ikke fått snakket med dem og de har ikke fortalt hvordan de har det. Så jeg vet ikke helt hvordan de har hat det, en føler en har gjort en utilstrekkelig jobb. For det hører med jobben vår det og faktisk. De skal ikke bare mates og skiftes på, de skal føle de er verd noe, vi skal sitte å prate med dem"*. Dette henger nok sammen med andre faktorer som arbeidsmengde og bemanning, når arbeidsmengden er stor og bemanningen lav så føler de ansatte at de ikke får gjort mer en akkurat det de må. Noe som igjen kan gå ut over psyken. Dette kan en se henger sammen med en faktor som arbeidsmengde, noe jeg kommer inn på i kapitel 5.7. i hygienefaktorer.

Jobbkarakteristikamodellen sier at de tre overnevnte jobbegenskapene (variasjon i ferdigheter, oppgavens identitet og oppgavens betydning) fører til en opplevelse av et meningsfylt arbeid, i den grad de er tilstede. Videre sier modellen at når en opplever den jobben en gjør som meningsfylt bidrar det til høy indre motivasjon.

Man så at de tre overnevnte egenskapene ifølge informantene var til stede, og i teorien skal det da føre til en høy indre motivasjon.

### Oppsummering

De ansatte er veldig bevisst over at den jobben de gjør er viktig, fordi den har en betydning

for beboerne ved sykehjemmet, den har innvirkinger på andre menneskers behov og situasjon. Følelsen av å være der for noen, gjør at man opplever den jobben som man gjør meningsfull som igjen bidrar til økt motivasjon blant de ansatte. Flere refererer til hvor glade beboerne blir for å se dem og at jobben de gjør handler om at beboerne skal ha det godt og trygt. Dette er noe som jeg mener er en svært motivasjonsengasjerende faktor.

Men igjen tror jeg at fallhøyden her kan være stor. Med dette mener jeg det den ene informanten sier at de føler at de har gjort en utilstrekkelig jobb. Vist en går over lengre tid med denne følelsen, noe som også informanten poengterer, går det over psyken. En går fra å trives og være motivert til mistrivsel på den måten at en føler at en gjør en dårlig jobb. Dette er, som nevnt ovenfor, en faktor som henger sammen med arbeidsmengde, så jeg vil gå nærmere in på dette i punkt 5.7. som handler om hygienefaktorer.

#### **5.4. Autonomi**

På et sykehjem er det faste rutiner på hva som skal gjøres, men rom for litt selvstendighet er det. Det kommer frem av det en informant sier: *"Det er faste rutiner på hva vi skal gjøre, men i hvilken rekkefølge kan vi bestemme selv etter hva som passer best. Vist det er en som ikke har sovet om natten, men som sover frempå så går vi ikke in å begynner hos han først. Og vist han fortsatt sover når klokka er 09 når frokosten serveres, så lar vi han sove. Så tar vi han opp når de andre har spist frokost og serverer han frokost da. Litt sånn kan en gjøre, en er ikke så firkantet at nå er klokken der nå skal du stå opp. Vi prøver så godt vi kan at de som har sovet lite om natten får sove frem på. For slik vil jo vi ha det og, vi tenker jo litt".*

Autonomi handler om i hvilken grad arbeidstakeren har ansvar og kontroll over egen arbeidssituasjon. De ansatte har dette da de har et antall pasienter de har ansvaret for, men selve arbeidsoppgavene er gitt, blant annet skal pasientene stelles og de skal ha frokost. De har selv ansvar for at disse arbeidsoppgavene blir utført, og at pasientene har det bra.

Videre handler autonomi om jobben byr på mulighet for selvstendighet og valgmuligheter i forhold til å planlegge arbeidet og beslutte hvordan det utføres. Informantene sier at det er faste rutiner på hva som skal gjøres, men i hvilke rekkefølge kan de selv bestemme alt etter hva som passer best for dem og for beboerne. Så de ansatte har noe rom for selv å planlegge arbeidet og bestemme hvordan de skal løse arbeidsoppgavene.

Dette sier også en annen informant, men også at det er lett å gå i det samme mønsteret: ” *En må vel være så ærlig å si at det blir vel til at man går i det samme mønsteret, men det er ikke dermed sagt at det ikke er lov å gjøre det på en annen måte. Men arbeidsoppgavene er veldig greit fordelt, men det er jo menneskene som bor her som vil ha det på sin måte. Det er ikke alltid at rutinene er så lett og legge om, for oss personalet kunne det kanskje vært det. Men de som bor her er av og til ikke interessert i det. Bare noe så enkelt som julemiddagen å få lagt den til ettermiddagen, det ønsker de ikke. Vi kan kanskje være sånn at vi kan gjøre arbeidsoppgavene på andre måter, men det kan hende at de som skal motta tjenesten ikke er så interessert. Men i det siste har vi lagt om driften her på huset, så en kan ikke akkurat si at vi er inngrodd i gamle rutiner, så vi har måttet endre oss i måten å gjøre ting på”.*

Som en ser ønsker gjerne de ansatte å gjøre arbeidsoppgavene på en annen måte, men at de påvirkes av beboerne fordi de ikke vil at det skal endres. Men akkurat nå har de måttet endre måten ting gjøres på.

Teorien sier også at jobbegenskapene er knyttet til ulike motivasjonstilstander. Denne egenskapen er knyttet til motivasjonstilstanden at man opplever, i varierende grad, ansvar for arbeidsresultatene. I denne situasjonen, å jobbe i helse og omsorg, er det grunn til å anta at de ansatte føler ansvar for arbeidsresultatene. Med tanke på at arbeidsoppgaven her er å ta vare på andre mennesker og sørge for at de har det bra. Dette kan en se i det den første informanten sa, at de lar de som har sovet dårlig om natten får sove frem på. De ansatte føler at de har et ansvar over beboerne og deres ve og vel.

### Oppsummering

De ansatte har faste rutiner på hva som skal gjøres, men ved at de kan ta hensyn til beboerne og variere rekkefølgen på oppgavene alt etter hva som passer best, gjør at de ikke føler seg helt fast låst til rutiner. Men igjen så kan de hende at beboerne på andre områder ikke ønsker endringer, som for eksempel å flytte julemiddagen til litt ut på ettermiddagen.

Konkluderende kan en si at de ansatte har ansvar og kontroll over arbeidssituasjonen, og muligheten til å planlegge utførelsen av jobben, men at de styres litt av hva beboerne ønsker, både i positiv og negativ retning. Med dette mener jeg at å la de sove frem på ikke sees som på et stort problem og noe en har forståelse av da en selv av og til kan sove dårlig om natten



og vil sove frem på. Men å flytte julemiddagen kanskje hadde passet best for arbeidssituasjonen til de ansatte, men beboerne ønsker ikke å flytte den. Og det tas det hensyn til selv om de kanskje hadde letter arbeidssituasjonen til de ansatte.

Det å få bestemme noe av hverdagen selv påvirker nok motivasjonen, men i et overordnet perspektiv tror jeg ikke dette er den faktoren som er mest motivasjonsengasjerende. Men en av flere faktorer som påvirker helheten, en av flere faktorer som spiller in på motivasjonen til de ansatte.

### 5.5. Tilbakemelding

De ansatte får tilbakemelding fra flere hold, fra pasienter, pårørende, kolleger og ledelse. Om tilbakemelding fra ledelsen sier en: *"Vi får ikke så mye tilbakemelding fra ledelsen egentlig, ikke sånn jevnt over. Men det kommer jo frem i medarbeidersamtaler at en gjør en god jobb. Men akkurat fra leder sitt synspunkt kunne det vert mer hva som er bra og hva som ikke er bra underveis. Egentlig så vet vi vel at vi gjør en god jobb, men allikevel så trenger man jo et klapp på skulderen"*. En annen sier: *"Ikke så mye fra ledelse som jeg kunne tenkt meg, men det har komt seg der også. Altså fra de høyeste, men de vet ikke hva jeg gjør inne på rommene for de er jo ikke med meg der, så det er jo litt vanskelig å få ros for noe de ikke vet"*.

Som de er pålagt har avdelingsleder medarbeidersamtale med de ansatte en gang i året, noe alle synes var nok. Men de kom frem at i spesielle perioder ønsket en flere. Dette kunne være når de hadde en spesiell type pasienter eller ved omregulering. Men jeg får inntrykket av at de ansatte og avdelingsleder har et godt forhold og at de kan komme til avdelingsleder vist det er noe de lurer på eller vil si. Dette bekreftes gjennom det en informant sier: *"Det er å banke på døra, jeg går in og nå lurte jeg på noe. Det er noe jeg vil si til deg. Jeg føler jeg alltid er velkommen inn til avdelingsleder, og det vet alle. Men noen trenger kanskje et møte eller en medarbeidersamtale for at de skal fortelle hvordan det går eller for å spørre om noe de lurer på"*.

Tilbakemelding handler om selve jobben en gjør, og en viktig del av den er å lære av erfaringer. Noe informantene også er inne på her, i spesielle perioder ønsker de flere medarbeidersamtaler for å gi tilbakemelding på for eksempel den omreguleringen de har vert

med på. Noe både de ansatte og ledelsen kan lære av, få frem det som var bra og hva som man bør gjøre annerledes neste gang.

Som det kommer frem ønsker informantene litt mer tilbakemelding fra ledelsen, som en sier at en trenger jo en klapp på skulderen i blant.

Jobbkarakteristikamodellen sier at tilbakemelding går ut på i hvilken grad en får informasjon om resultatet av vårt arbeid. Tilbakemelding er viktig for motivasjonen, men også viktig for å lære av erfaringer.

Så motivasjonen til de ansatte kommer nok ikke fra tilbakemeldingen fra ledelsen, men det er fra flere hold de får tilbakemelding fra, som fra pasientene og pårørende. En av informantene sier dette om tilbakemelding fra pasientene og pårørende: *"I fra pasienter, kolleger og pårørende så ja. Det får jeg. Og det er veldig godt, det er rene lønnstillegget. Det at en blir møtt med " hvor godt å se deg, jeg blir så glad når du er her eller jeg blir so godt humør av deg". Det gjør veldig mye. Det å vite at når folk ligger på det siste å du kan ta deg godt av de og ikke minst de pårørende oppi dette her. Og da få tilbakemeldinger, at dette var en veldig god tid. Det er jo kronen på verket. At de får en verdig avslutning på livet og en god stund, og ikke minst at de pårørende blir ivaretatt der og da".*

Ut i fra det informanten sier, om at den positive tilbakemeldingen fra pårørende og pasienter sees som på rene lønnstillegget, er det grunn til å tolke dette som en faktor som påvirker motivasjonen. Noe også jobbkarakteristikamodellen sier, at tilbakemelding er viktig for motivasjonen. Her snakker informanten varmt om den positive tilbakemeldingen og at den blir satt stor pris på. Dette kommer også fram i det en annen informant sier om tilbakemelding: *"Pårørende får jeg mye tilbakemelding fra, det er rosen i min jobb. Det er på en måte medaljen jeg har fått, når du har gjort en god jobb, det gjelder jo også palliativ pleie. Altså døende pasienter, en skal ta vare på pasienten som ligger der og en skal ta vare på de pårørende som har i påvente på det som skal skje. Og kollegene dine som kanskje synes det er tungt å jobbe med palliativ pleie fordi en vet hva som vil skje. De ligger jo i siste fasen av livet sitt og da å få tilbakemelding på at du gjorde en kjempe jobb med mamma, pappa, tante, onkel, osv., noe mer medalje kan ikke jeg få. Det er utrolig koselig å få, og vi får faktisk en del av det. I avisen ser en jo det, etter at en pasient har gått bort så er det takk til sykehjemmet for god pleie eller vi får en blomst".*

Når de får slik positiv tilbakemelding i form av blomster og en liten annonse i avisen, betyr det veldig mye for de ansatte. Og ved å referere til den positive tilbakemelding som medaljen en får og rene lønnstillegget vil jeg tolke dette som at dette er noe som betyr mye for de ansatte og bidrar til å øke motivasjonen til de ansatte.

Når det gjelder tilbakemelding fra kolleger kommer det frem at det er litt personavhengig. Flertallet av informantene sier at de gir tilbakemelding til sine kolleger, både ros og hva som kan forbedres eller gjøres annerledes, ting man kan lære av. En sier at: *"Kolleger, det spørres hvem person det er. Noen gir tilbakemelding, mens noen er mer forsiktige. Men jeg får tilbakemelding fra kolleger veldig ofte, og jeg er veldig flink til å gi tilbakemeldinger på den jobben vi gjør her"*.

Det å få ros betyr også noe for de ansatte, det å vite at kolleger synes en gjør en god jobb. Dette handler også om anerkjennelse, fra blant annet kolleger. Det vil jeg komme mer inn på i temaet om motivasjonsfaktorer.

Denne jobbegenskapen, tilbakemelding, er knyttet til motivasjonstilstanden at man har kjennskap, i varierende grad, til resultatet av arbeidet. Resultatet av arbeidet her vil være den jobben de ansatte gjør med beboerne, for eksempel at de i palliativ pleie legger til rette for beboerne og de pårørende på en best mulig måte. Jeg vil si at informantene i stor grad har kjennskap til resultatet av det arbeidet de gjør, dette gjennom all den positive tilbakemeldingen de får fra pårørende, kolleger og beboerne.

### Oppsummering

De kom frem i intervjuene at tilbakemeldingen fra ledelsen varierte og kanskje ikke var så mye som ønsket. Men når det gjelder tilbakemelding fra kolleger, pasienter og pårørende var den veldig positiv, og de fikk mye tilbakemelding fra de gruppene. Både positiv og negativ, men aller mest positiv tilbakemelding. Som en ser setter de veldig stor pris på dette og som nok betyr veldig mye for dem. Dette kan en se ved de informantene sier om at de betrakter det som rene lønnstillegget og medalje. Det at teorien sier at tilbakemelding er viktig for motivasjon, bekreftes av informantene ved et sykehjem i Vaksdal Kommune. Virkeligheten stemmer overens med teorien. De har kjennskap til at resultatet av arbeidet de gjør betyr mye for andre mennesker, beboerne og de pårørende.

Når det gjelder tilbakemelding fra kolleger kommer det frem at det er personavhengig, men alle informantene sier at de er flinke til å gi tilbakemelding, og ofte ros. Og de synes det er viktig å gi tilbakemelding på den jobben de gjør.

Den positive tilbakemeldingen de ansatte får er en av de viktigste faktorene som fører til motivasjon og trivsel, dette er en svært motivasjonsengasjerende faktor

## 5.6. Motivasjonsfaktorer

Herzberg trekker konklusjon ut fra sine studier om at motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er tilstede, men ikke mistrivsel dersom de ikke er tilstede. Med dette i bakhodet ønsker jeg nå å se på de ulike motivasjonsfaktorene Herzberg snakker om og drøfte mine funn opp mot teorien. En vil se i den videre drøftingen at flere av motivasjonsfaktorene har likhetstrekk med faktorene i jobbkarakteristikamodellen. Derfor vil drøftingen bli kort noen steder da det er tema som allerede er blitt drøftet ovenfor.

Prestasjoner handler om tilfredsstillelsen ved å fullføre et arbeid, løse problemer og se resultater fra arbeidet sitt. En av informantene sier dette: *"En går jo en og en, og dukker det opp noe må du gjøre det alene"*. Når det dukker opp problemer må informanten løse dette på egenhånd, videre omtaler informanten arbeidsplassen som utfordrende og at dette er noe vedkommende liker. Noe som viser at denne faktoren er tilstede, ved å løse problemene en møter selv gir det informanten mestringsfølelse, siden han/hun liker utfordringer. Men en ser at prestasjoner har noen likhetstrekk med noen av faktorene i jobbkarakteristikamodellen, som oppgaveidentitet og motivasjonstilstanden å ha kjennskap til resultatet av arbeidet i faktoren tilbakemelding. Der tilfredsstillelsen av å fullføre et arbeid kanskje ikke blir tenkt så mye over, siden det er regler på hva de ulike yrkene i helse og omsorg kan gjøre og ikke gjøre. Det kom også frem ovenfor at det er sykepleierne som har det høyeste ansvaret, men at de ansatte deler på oppgavene så sant det lar seg gjøre. Som det ble drøftet i temaet over så har de ansatte kjennskap til resultatet av arbeidet sitt, som de blant annet får gjennom tilbakemelding fra de pårørende. Så en kan si at faktoren prestasjoner er tilstede, da informantene kan stå ovenfor problemer de må løse selv, og de ser resultatet fra arbeidet sitt.

Om man får anerkjennelse for å ha utført et godt arbeid, gjerne i form av ros, er den andre motivasjonsfaktoren som påvirker tilfredshet. En ser at denne også har likhetstrekk med faktoren tilbakemelding i jobbkarakteristikamodellen, der de ansatte fikk mye positiv tilbakemeldingen på den jobben de gjorde. En kan også si det på den måten at de fikk anerkjennelse for å ha utført et godt arbeid. Og som det ble drøftet ovenfor får de ansatte ofte anerkjennelse for den jobben de gjør, en av de ansatte sier det slik: *"Vi er flinke generelt til å rose hverandre her, synes jeg"*.

Det kommer frem i flere av intervjuene at informantene synes det er viktig å gi ros til kolleger når de har gjort en god jobb. Dette fordi de selv synes det er kjekt og gjør at en blir glad og motivert. Og dette ønsker de å spre til andre.

Her bekreftes det igjen at de ansatte får ros angående den jobben de gjør. En ser at denne faktoren er tilstede og er med på å fremme trivselen blant de ansatte.

Ansvar handler om man har muligheten til selv å bestemme hvordan en oppgave skal utføres og om en har kontroll over egen arbeidssituasjon. Også denne har likhetstrekk med en faktor i jobbkarakteristikamodellen, autonomi. Der en så at de ansatte gjorde arbeidsoppgavene i den rekkefølgen som passet best for dem og beboerne, når det lot seg gjøre. Og at det ikke var noe bestemt måte på hvordan en arbeidsoppgave skulle utføres. Det var opp til en selv, men at det av og til blir til at en gjør det på samme måten. Men at det også varierte ut fra andre faktorer, som at de har lagt om driften på huset og har måttet endre seg i måten de gjør ting på. Så de ansatte har kontroll over egen arbeidssituasjon og muligheten til å selv bestemme hvordan de utfører oppgaven, men at de påvirkes av beboernes ønske. Men en kan si denne faktoren, i varierende grad, er tilstede.

Selve arbeidet går ut på om den jobben de ansatte gjør oppleves som interessant, varierende eller utfordrende. Alle informantene sa de synes jobben kunne by på utfordringer, noe alle trives med. De var også noen som oppsøkte dette, ved å hjelpe til med arbeidsoppgaver som ikke var deres egne. Gjennom å oppsøke dette får de ansatte også varierende arbeidsoppgaver, dette kom også frem i drøftingen i 5.1. variasjon i ferdigheter. Så her er det også noen likhetstrekk med jobbkarakteristika modellen ved at denne faktoren er tilstede.

Personlig vekst handler om muligheten til å lære nye ferdigheter og prøve noe nytt. En av informantene sa følgende: " *En får gjøre veldig mye her, en blir opplært til det.* ". Videre sier samme person; " *Så har vi jo muligheten til å gå på kurs når det er, det er veldig bra. En får gjøre og være med på mye* ". En ser at det blir lagt opp til at de ansatte skal lære, både læring på arbeidsplassen og muligheten til å ta kurs. Videre handler personlig vekst om at når en har lært nye ferdigheter øker muligheten til videre vekst og forfremmelse. Det kom også frem i intervjuene at når høyere stillinger som for eksempel avdelingsleder ble utlyst ble det oppfordret til at de ansatte skal søke. Ut i fra dette kan en se at det legges vekt på personligvekst i helse og omsorg, for de som ønsker det. Så faktoren personlig vekst er til stede og er med på å fremme trivselen blant de ansatte.

### Oppsummering

Herzbergs teori sier at vist motiveringsfaktorene ikke er tilstede fører de til en nøytral tilstand, men er de til stede fører det til trivsel. En ser i drøftingen at flertallet av motiveringsfaktorene er til stede i helse og omsorg i Vaksdal kommune. Så en kan si at faktorene er gunstige, og dette er med på at de virker aktivt og fremmende på tilfredshet og produktivitet.

Men det tofaktorteorien ikke tar hensyn til er individuelle forskjeller, både individuelle forskjeller i hva som fører til trivsel og mistrivsel, men også individuelle forskjeller som det å oppsøke utfordringer og ansvar. Som det har kommet frem tidligere, så er det ikke alle som ønsker utfordringer i form av å oppsøke andre arbeidsoppgaver enn de som en er tildelt. Så denne faktoren vil for en som ikke ønsker utfordringer ikke føre til motivasjon vist den er tilstede. Det kan kanskje tenkes at den kan føre til mistrivsel, da den personen kan føle at han/hun allerede har nok arbeidsoppgaver og ved å få flere kan det føre til stress og at en føler seg ukomfortabel med å gjøre oppgaver som er utenfor eget område.

En ser at det er flere av faktorene i motivasjonsfaktorene der individuelle forskjeller kan spille en rolle, som for eksempel personlig vekst.

Gjennom drøftingen av motivasjonsfaktorene kom det frem at flere av dem hadde mange likhetstrekk med faktorene fra jobbkarakteristikamodellen, dette fordi tofaktorteorien gav støtte til en annen forskningstradisjon, som blant annet var jobbkarakteristikamodellen.

## 5.7. Hygienefaktorer

Herzberg trekker konklusjon ut fra sine studier om at hygienefaktorene kan skape mistriivsel i den grad de ikke er tilstede, men ikke trivsel dersom de er tilstede. Med dette i bakhodet ønsker jeg nå å se på de ulike motivasjonsfaktorene Herzberg snakker om og drøfte funnene mine opp mot teorien.

Arbeidsbetingelser er fysiske arbeidsforhold som lys, temperatur, plass, hjelpemidler og arbeidsmengde. I helse og omsorg i Vaksdal Kommuner har de god tilgang på ulike hjelpemidler, som ulike heiser, svingskiver og silkelaken, som er med å gjøre det tunge arbeidet litt lettere. Begge sykehjemmene har vært pusset om de siste årene. En av informantene sier om det: *"Et kjempe flott miljø, vist du tar deg en runde på huset så ser du hvor flotte og fine og lyse rom pasientene har her. Jeg har vært på noen andre institusjoner og dette er et veldig bra miljø å jobbe i"*. Også flere av informantene påpeker de flotte omgivelsene de jobber i, og hvor kjekt det er å jobbe på en sånn flott plass.

Når det gjelder arbeidsmengde kommer det frem i intervjuene at det kan variere, men som jeg kom inn på i slutten av drøftingen av oppgavens betydning, der det kom frem at de ansatte så selv viktigheten av den jobben de gjør, at den har innvirkning og betyr mye for andre mennesker. Der en av informantene sa at vedkommende av og til kunne føle at han/hun ikke hadde gjort en tilstrekkelig jobb fordi de ikke hadde hatt tid til å sette seg ned å snakke med pasientene sine. Dette henger nok sammen med arbeidsmengden, når de har mye å gjøre så blir det personlige som å sette seg ned å snakke med pasientene ned prioritert. Dette bekreftes i det en annen informant sier: *"De får et kjempe godt stell, det er Vaksdal kommune kjempe gode på, men jeg synes det mangles litt på det personlige. Dette er jo hjemmet deres. Men det har jo med penger og hvor mange som er på jobb å gjøre"*.

Det kom frem i flere av intervjuene at akkurat nå var ikke arbeidsmengden så stor, men at det varierte i perioder etter hvilke type pasienter de hadde. Og at når det var tyngre perioder ønsket de flere på jobb, noe de ikke fikk. Og da blir mengden og belastningen stor på de som er der, som igjen kan føre til belastningsskader og virke inn på psyken da en hele tiden bekymrer seg over at en har gjort en utilstrekkelig jobb. Så om denne faktoren er god påvirkes av arbeidsmengden. Da jeg foretok intervjuene var faktoren god for de hadde få pasienter og hadde god tid til alle. Men det vart påpekt tidligere situasjoner og hvor lite som skal til for at

belastningen øker som igjen kan påvirke helsen til de ansatte, både den fysiske og psykiske helsen. Med utgangspunkt i nåtid så er faktoren god, og den fører ikke til mistrivsel.

Lønn og sikkerhet vil si tegn på trygghet i form av rettferdig og tilfredsstillende lønn, og bedriftens økonomiske situasjon. Bedriftens økonomiske situasjon, altså den økonomiske situasjonen til Vaksdal Kommune kommer opp i flere av intervjuene. Der flere av de ansatte sier at de føler de eneste de får høre fra øverste hold er om innsparinger. En sier: *"Når det gjelder innsparingen så kunne jeg tenkt meg at det var noen fra kommunen som kunne fortelle oss hvor de har tenkt å spare inn disse pengene"*. Dette påvirker de ansatte da de ikke helt skjønner hvor pengene skal spares inn, da de allerede føler at ting er innskrenket, som økonomiske midler til bemanning. Når det gjelder lønn sier en: *"Jeg også kunne tatt sykepleien, med det er dette jeg trives med. Jeg er i kontakt med menneskene helt nede på gulvet. Og det er det jeg synes er gøyest"*. Ut i fra dette tolker jeg det som at denne informanten ikke ser på lønn som den viktigste faktoren når vedkommende valgte yrke, som informanten sier kunne de tatt en høyere utdanning med en bedre lønn. Det er ikke lønnen som gjør at vedkommende trives i jobben, det er å være i kontakt med menneske. Ut i fra helhetsinntrykket av alle intervjuene kommer temaet innsparing opp oftere enn lønn, og det er i et negativt lys dette snakkes om. Og det er da grunn til å tro at dette skaper usikkerhet og påvirker de ansatte i en negativ retning. Denne faktoren er ikke god, og fører til noe mistrivsel blant de ansatte.

Bedriftspolitik handler om faktorer som har innvirkning på arbeidsforholdene og gjelder bedriften som helhet. De fysiske arbeidsforholdene vart drøftet i faktoren arbeidsbetingelser, der jeg kom frem til at de var gode, fordi de hadde god tilgang på hjelpemidler. De var fornøyde med lokalene og arbeidsmengden som var nå passet til bemanningen. Videre har Vaksdal Kommune en bedriftspolitik som vektlegger blant annet helse og miljø. Etter at de vart med i programmet innsats sykefravær har de innført trening i arbeidstiden, der de skulle trene med musikk og strikk i 10-15min hver dag. De møttes alle på gangen og trente sammen. Dette er noe de ansatte synes var veldig positivt, men det kom frem i intervjuene at i dag varierte det litt hvor ofte de gjorde det, fordi de måtte prioritere det bort da det var travelt, de prioriterte beboerne fremfor seg selv. Videre så hadde kommunen kurs for de som var



langtidssykemeldte, dette var et motivasjonskurs om å ha mestrings- og løsningsfokus. I rapporter fra kommunen står det at de hadde fått svært gode tilbakemeldinger på dette kurset, også noe en av informantene bekreftet: *"Vi var mange som var på det kurset, kurset var veldig bra. Jeg tror det kurset hadde vært topp for veldig mange, for det var bra greier"*. Så en ser at Vaksdal Kommune er opptatt av sine ansatte og prøver ulike tiltak for å ta vare på de ansattes helse og arbeidsmiljø. Så ut ifra informantenes tilbakemelding på de ulike tiltakene og de gode fysiske arbeidsforholdene kan en si at denne faktoren er god.

Ledelse handler om de i ledelsen har den rette kompetansen og er villig til å lære fra seg og delegerer oppgaver, og at vedkommende er rettferdig. Alle informantene snakker positivt om sine avdelingsledere, en sier: *"Avdelingsleder er lett og komme til vist det er noe, jeg har alltid følt at hun er en som gjør noe med det. Hun har også en god dialog med eningsleder"*. En annen sier: *"Hun er veldig flink. Hun er lett og komme til og prøver å hjelpe oss med det hun kan. Alltid velvillig, og det er viktig. Hun er fleksibel"*. En tredje sier: *"Jeg er veldig fornøyd med det arbeidet hun gjør"*. Ut i fra disse kommentarene vil jeg tolke det som at informantene synes at avdelingsleder har den rette kompetansen og er villig til å lære fra seg, fordi informantene føler at de alltid kan komme til henne om det er noe, det viser at de stoler på henne og har tillit til henne. Det viser også at avdelingsleder har tillit til sine ansatte da hun tar åpent i mot dem, er fleksibel og gjør noe med det de ansatte kommer med.

Det sies videre at vist det er noe de spør avdelingsleder om som han/hun ikke kan svare på, så sjekker vedkommende opp i det og finner ut av det. Når det gjelder delegering av arbeidsoppgaver sier en: *"Nei, hun gjør jobben sin og den kan egentlig bare hun gjøre uten om assisterende avdelingsleder som er her en gang i uken. Men klart litt sånn journalarbeid, utdeling av post og slik kan vi gjøre. Men arbeidsoppgavene hennes gjør hun stort sett selv"*. Så til et vist punkt delegerer avdelingsleder arbeidsoppgaver, men som informanten sier, at noen av oppgavene er det bare avdelingsleder som kan gjøre. Og dette henger også sammen med utdanning, da alle avdelingsledere er utdannet sykepleier, og noen ting som går på for eksempel medisiner kan bare de som er sykepleiere gjøre. Ut fra informantenes ståsted og måten de uttrykker seg om avdelingsleder på, tolker jeg det som at avdelingsleder har rett kompetanse.

Men når de gjelder den øverste ledelsen, kommunen, er det varierte meninger, en sier: *"Han er utrolig flink i det han gjør, det vil si administrere dette bygget, institusjonene, og der gjør han en helsikes god jobb. Men han er ikke her oppe hos oss, og det er nok der litt av frustrasjonen ligger. Men han har jo ikke tid til det, han er jo ikke en hjelpepleier eller sykepleier. Men den jobben gjør han veldig bra, og jeg tror vi skal ha litt mer forståelse for hvilken jobb han gjør her. Fordi det er utakknemlig å sitte der, han skal styre og det blir ubehaglige avgjørelser og det blir upopulært. Men jeg prøver å spre litt til de andre at han er faktisk flink"*. Men samme person sa også følgende: *"De ser bare på antall plasser, ikke på pleie tyngden. Har vi ti oppegående pasienter så hadde vi klart oss med mindre personale. Men er de ti sengeliggende pasienter har vi alt for lite personale."* En ser her da at det er en todeling i svaret til informanten, i det første kommer det frem at de gjør en god jobb angående å administrere bygget og institusjonene, men at de kanskje ikke helt har innsikt i hvor stor rolle pleietyngden har. Som kan tolkes som at de kanskje ikke helt har den kompetansen de ansatte ønsker. Dette sier også en annen informant: *"De viser seg lite. Jeg føler på en måte at de vet lite hva som foregår her, i forhold til bestemmelsene de tar. De ser ikke hva de bestemmer, hva det går på bekostning av"*. En ser her at den andre informanten har den samme meningen som den første informanten sa, at de ikke ser på pleie tyngden. Og pleie tyngden spiller en stor rolle for hverdagen til de ansatte, fordi er pleietyngden stor blir de mer slitne, både fysisk og psykisk. Og belastningen større en vist pleietyngden ikke er så stor. Så når det gjelder akkurat hverdagen til de ansatte i helse og omsorg har kommuneledelsen ikke riktig kompetanse. Fordi informantene oppfatter det som at ledelsen ikke har riktig kompetanse da ledelsen ikke ser hvilke faktorer som spiller in på belastningen i hverdagen til de ansatte. Ledelsen har riktig kompetanse på andre områder som å administrere bygget og institusjonene. Så når det gjelder avdelingsledelse er faktoren god, men når den gjelder kommuneledelsen er den ikke så god.

Mellommenneskelige relasjoner vil si de sosiale forholdene på arbeidsplassen, både mellom de ansatte, og mellom ansatte og ledelse. De sosiale forholdene vil blant annet være arbeidsmiljø. Jeg spurte informantene om hvis de skulle trekke fram er par positive ting om arbeidsplassen, hva ville de frem heve da. Da sa den ene informanten: *"Jeg har kjempe flotte kolleger. Vi er alle et team, det er vaskerne, det er ledelse, det er oss og pasientene. Og vi har hele tiden en sånn god tone oss i mellom."* Samme informant sier videre: *"Godt*

*arbeidsmiljø her, det synes jeg. Alltid vert det, vi har jobbet gjennom noen ting, men per i dag er det veldig veldig bra*". En annen svarte følgende på samme spørsmål: *"Det er et veldig godt arbeidsmiljø her, jeg synes vi som jobber i lag har gode arbeidsholdninger"*. Samme informant sier også at et godt arbeidsmiljø er viktig for trivselen.

En ser at når informantene skal fremheve noe positivt med arbeidsplassen, er det første veldig mange nevner det gode arbeidsmiljøet, dette gjør også de tre andre informantene. I og med at det gode arbeidsmiljøet er det første som blir nevnt, vil jeg tolke dette som at dette er noe som er viktig for informantene og arbeidshverdagen deres. De mellommenneskelige relasjonene er viktige for de ansatte, en ser også at den første informanten snakker om at de alle er et team. Der det ikke er bare pleierne og pasientene, men også de som har renhold og ledelsen, de skal alle jobber sammen.

Forholdet mellom avdelingsledere og ansatte er også bra, dette kom frem i flere av intervjuene. Under drøftingen av leders kompetanse kom det fram at de ansatte følte de kunne komme til avdelingsleder når det var noe og han/hun var alltid behjelpelig og visste de ikke svaret så fant de ut av det og de ansatte fikk svar på sine henvendelser. Fra informantenes utsagn tolker jeg det som de har et godt forhold til sine avdelingsledere, vist de ikke hadde hatt det hadde de kanskje ikke følt at det var så lett å gå til avdelingsleder vist de lurte på noe. Da hadde de kanskje henvendt seg til noen andre.

I intervjuene kom det frem at avdelingsleder hadde en todelt rolle, de hadde administrative oppgaver og var sykepleier ute i avdelingen. Ved å ha denne todelingen har avdelingslederne også muligheten til å jobbe sammen med de ansatte, ikke bare treffes på kontoret eller på pauserommet. Det er grunn til å tro at dette også bidrar til det gode forholdet.

Når det gjelder forholdet til kommuneledelsen er forholdet litt annerledes, en informant sa: *"Mellom kommunen og oss er det lite"*. Men det har nok noe med å gjøre at dette er personer de ansatte ikke ser så ofte, og omgås ikke hverdag som de gjør med sine avdelingsledere og kolleger. Og når det kommer beskjeder fra kommuneledelsen går de til avdelingsleder, som formidler informasjonen videre til de ansatte.

Men konkluderende kan en si at det mellommenneskelige relasjonene er gode, de ansatte setter et godt arbeidsmiljø veldig høyt, så denne faktoren er også god.

## Oppsummering

Herzbergs teori sier at vist hygienefaktorene ikke er tilstede fører de til mistrivsel, men er de til stede fører det ikke nødvendigvis til trivsel. En ser i drøftingen at flertallet av hygienefaktorene er til stede i helse og omsorg i Vaksdal kommune. Så en kan si at faktorene er gunstige, og de fører ikke til mistrivsel, men heller ikke trivsel.

Men forskere har ment at inndelingen i forhold til hygiene og motivasjonsfaktorer ikke er så enkel da overgangen mellom tilfredshet og utilfredshet kan være glidende og at flere av hygienefaktorene kan ha motiverende effekt (Jfr.kap.4.1). Og at teorien ikke tar hensyn til individuelle forskjeller i hva som fører til trivsel og mistrivsel.

I drøftingen så en at det var et godt arbeidsmiljø og at dette var noe som var svært viktig for de ansatte, en av informantene sa også at det var viktig for trivselen. Dette strider mot teorien til Herzberg, da mellommenneskelige relasjoner er en hygienefaktor og skaper ikke nødvendigvis trivsel i den grad de er tilstede. Men ut i fra informantens respons og min tolking av det vil jeg si at arbeidsmiljø spiller en stor rolle for de ansatte i helse og omsorg i Vaksdal Kommune, og er en faktor som fører til trivsel når arbeidsmiljøet oppfates som bra, men som kan føre til mistrivsel vist arbeidsmiljøet ikke er bra.

I oppsummeringen til motivasjonsfaktorene kom jeg inn på at Herzbergs teori ikke tar hensyn til individuelle forskjeller. Det kan tenkes at noen av hygiene faktorene kan spille en større rolle en det teorien sier, og at hygienefaktorene kan føre til trivsel og motivasjon. Og at noen av motivasjonsfaktorene kan føre til mer en bare en nøytral tilstand vist de ikke er tilstede, men at de kan føre til mistrivsel.

## 6. Oppsummering og konklusjon

Problemstillingene mine var som følger:

Hovedproblemstilling: *Hvilke kriterier ligger til grunn for det lave sykefraværet i Vaksdal Kommune?*

Underproblemstilling: *Hva ved jobben motiverer de ansatte?*

I kapittel 2 vart det visst til sykefraværstatistikk for Vaksdal Kommune, der en så at sykefraværet har lagt på over 10 % de siste årene, med unntak for 2008. Da det var nede i 9,1 %.

I midten var mars fikk jeg tilsendt tallet for 2009 som visste en økning i forhold til 2008. Siden sykefraværet har gått opp igjen i 2009, så motstrider det hovedproblemstillingen. Men siden jeg fikk denne informasjonen litt sent, hadde jeg ikke mulighet til å endre problemstillingen min. Men spørsmålet er da: Er det virkelig lavt sykefravær i Vaksdal Kommune?

Åmot kommune er en landkommune som i størrelse kan sammenlignes med Vaksdal kommune. Åmot kommune har ca. 4300 innbyggere og Vaksdal har ca. 4500 innbyggere. Åmot kommune hadde et sykefravær på 8,6 % i 2007 og 8,3 % i 2008. Ved å sammenlikne disse to kommunene ser en at Vaksdal har et mye høyere sykefravær en Åmot, da Vaksdal hadde et sykefravær på 10,7 % i 2008 og 9,1 % i 2007. En ser da at Vaksdal Kommune ikke har så lavt sykefravær allikevel. Dette kan en også se i forhold til de 11 deltagerkommunene (Vedlegg 2) i prosjektet Innsatskommuner sykefravær. Der ser en at i 2006 og 2007 er Vaksdal kommune blant de 3 som har høyest sykefravær. I 2008 ser en at Vaksdal kommune er den kommunen som har størst nedgang, mens flertallet av de andre kommunene har en litt mindre nedgang i sykefraværet.

Det er grunn til å anta at sykefraværet i 2008 var unormalt lavt, sett i forhold til fraværet 2006, 2007 og 2009 i kommunen. Og i forhold til nedgangen til de andre deltaker kommunene over treårs perioden 2006-2008, der en ser at flertallet av de andre deltaker kommunene har en jevnere nedgang i sykefraværet en det Vaksdal kommune har.

I følge tall fra SSB var sykefraværet på landsbasis:

2006: 6,9 %

2007: 6,9 %

2008: 7,0 %

Man ser at i forhold til samfunnet ellers så har Vaksdal kommune et høyere sykefravær en på landsbasis. På landsbasis i 2007 var sykefraværet på 6,9 %, og i Vaksdal var det 10,7 %. Av de siste fire årene var det i 2008 det laveste sykefravær i Vaksdal, 9,1 %. Og på landsbasis var det 7 %. En ser at det er en ganske stor forskjell, og en kan konkludere med at sykefraværet i Vaksdal kommune ikke er så lavt. Sett i forhold til Åmot kommune og fraværet på landsbasis kan man si at det kanskje er litt høyt. Så svaret på hovedproblemstillingen er at det ikke ligger noen faktorer til grunn for det lave sykefraværet, fordi det ikke er lavt sykefravær i Vaksdal Kommune.

Når det gjelder svar på underproblemstillingen er det flere faktorer som motiverer de ansatte. De faktorene som påvirker motivasjonen og trivselen i størst grad er arbeidsmiljø, tilbakemelding og betydningen av den jobben de ansatte gjør. Men det er noen mindre faktorer som er med på å påvirke helheten.

Som det kommer frem i drøftelsen og av informantenes svar er tilbakemelding/anerkjennelse fra kolleger, pårørende og pasienter noe som virker mye inn på motivasjonen til de ansatte. De setter umåtelig stor pris på den positive tilbakemeldingen de får, og de vet at de gjør en god jobb og at den er viktig.

Det at de ansatte vet at de gjør en viktig jobb, henger sammen med oppgavens betydning. Der de ansatte ser jobben sin i en større sammenheng og at den jobben de gjør har konkrete virkninger på andre mennesker, beboerne på sykehjemmet. De føler at den jobben de gjør er viktig for andre, og bidrar til at beboerne har en bra hverdag og en trygg plass å være, fører til motivasjon blant de ansatte.

Variasjon i ferdigheter skaper også motivasjon, men for dem som ønsker forskjellige oppgaver og utfordringer. De kommer frem i intervjuene at de som ønsker det også oppsøker det, og får det så sant det lar seg gjøre. Dette bidrar til at de ansatte får bruke forskjellige ferdigheter og kunnskap de har.

Faktorer ved jobben som motiverer de ansatte er arbeidsmiljø, tilbakemelding og anerkjennelse fra kolleger, beboerne og pårørende, betydningen av den jobben de gjør og muligheten til å kunne få utfordringer.

Jobbkarakteristika modellen sier at når det fem faktorene er gode vil personer føle seg motivert, og som en ser i drøftingen ovenfor er flertallet av de fem faktorene gode, noe som skulle tilsi at de ansatte er motiverte og trives. Dette også ut fra tofaktor teorien, der Herzberg sier at når motivasjonsfaktorene er gode så fører de til trivsel. I drøftingen så en at de fleste motivasjonsfaktorene hadde likhetstrekk med faktorene fra jobbkarakteristikamodellen, og at de var gode. Hygienefaktorene var også gode, så de fører ikke til mistrivsel. Konkluderende kan en si at flertallet av faktorer er gode, og som fører til at de ansatte motiveres og trives på jobb. Men de ansattes opplevelse av arbeidssituasjonen i Vaksdal kommune skulle ikke tilsi et så høyt sykefravær som 10,4 %. Man kan anta at det er andre forhold enn arbeidsbetingelsene og arbeidsmiljøet i kommunen som ligger til grunn for sykefraværet i Vaksdal.

Man ser at Vaksdal Kommune har hatt en nedgang i sykefraværet siden 2006. Og at de er opptatt av helse og miljø, og sine ansatte. Men at sykefraværet ikke er så lavt som kommunen ønsket, i følge målsettingen med prosjektet Innsatskommuner sykefravær (Vedlegg 3 og Jfr. Kap 2.1.1.).

For å holde motivasjonen oppe og øke den hos de som kanskje ikke er så motiverte kan Vaksdal Kommune bli flinkere til å gi tilbakemeldinger til sine ansatte, og forklare litt mer inngående grunnen til de beslutninger de tar. Da veldig mange ikke skjønner hvordan de skal spare, og de skjønner ikke helt hva kommuneledelsen tenker. Ved at ledelsen i kommunen får en bedre innsikt i hverdagen til de ansatte i helse og omsorg, og forklare hva og hvorfor ledelsen vil gjøre de ulike tiltakene kan de nok få mer forståelse fra de ansatte.

Vaksdal Kommune ønskes lykke til i det videre sykefraværarbeidet, og jeg håper de lykkes med sine mål.

## Litteraturliste

Kaufmann, G. & Kaufmann, A.(2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*.(3.utg).  
Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, A., Tufte, P.A. & Kristoffersen, L. (2006). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*.(3.utg). Oslo: Abstrakt forlag as

Fivelstad, E., Bakka, J.F., & Nordhaug, O. (2004). *Organisasjon og leiing. Struktur, Prosesser, læring og kultur*.(4.utg). Oslo: J. W. Cappelens forlag as.

Bjørvik, K., I. & Haukedal, W. (1997). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag as.

Regjeringen – Kommunal- og regionaldepartementet. (s.a.). Lokalisert 10. mars 2010, på  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/kampanjer/kvalitetskommuneprogrammet/om-programmet-2/programmet.html?id=581675>

Vaksdal Kommune. (s.a.). Lokalisert 10.mars 2010, på  
<http://www.vaksdal.kommune.no/artikkel.aspx?AId=195&back=1&MId1=18&MId2=71>

Samfunns- og næringsutvikling (s.a.). Randi Wågø Aas. Lokalisert 21. April 2010, på  
<http://www.iris.no/internet/sn.nsf/B6184789EFD4B27DC1256EB60067B976/3E9D6A44B0B8BA48C12573C600465EE4?opendocument>

NAV (s.a.). Årsrapport NAV 2008. Lokalisert 3.mai 2010, på  
<http://www.nav.no/Om+NAV>



### Intervjueguide

#### Innledning

Mitt navn er Solbjørg Langhelle, jeg er student ved høgskolen i Hedmark der jeg tar en bachelor i organisasjons og ledelsesfag, og holder nå på med bachelor oppgaven min. Høsten 2009 mottok Vaksdal Kommune Kvalitetsprisen for godt kvalitetsarbeid innen sykefravær. Jeg synes dette er et interessant tema og ønsker å se nærmere på hva som ligger til grunn for dette. Hovedproblemstillingen min lyder som følger:

Hvilke faktorer ligger til grunn for det lave sykefraværet i Vaksdal kommune?

#### Anonymitetsbeskyttelse

Deltakelse i denne oppgaven er frivillig og alle opplysninger som skulle kunne identifisere den enkelte informant ekskluderes fra undersøkelsen. Denne informasjonen har heller ikke noe verdi for undersøkelsen.

#### Åpningsspørsmål

- Hvor lenge har du jobbet i helse og omsorg i Vaksdal Kommune?
- Hvorfor valgte du å jobbe i Vaksdal kommune?
- Hvis du skulle trekke frem et par positive ting om din arbeidsplass, hva ville du fremheve da?
- Hva er det ved selve jobben som motiverer deg?

## Egenskaper ved jobben

- Er det variasjon i arbeidsoppgavene?
- Føler du at du har nok utfordringer i jobben og får brukt din kompetanse?
- Synes du at du gjør en viktig jobb?
- Hva synes du om selve arbeidet du gjør?
  - Interessant
  - varierende
  - utfordrende
- Har dere muligheten til å planlegge arbeidet selv?
  - Utførsel
  - Helhetlig arbeid
  - Kontroll
  - Ansvar
- Får du tilbakemelding i forhold til den jobben du gjør?
  - Hvem gir du tilbakemelding til?
  - Hvem får du tilbakemelding fra?
  - Medarbeider samtaler?
- Hvordan opplever du samarbeidet med dine medarbeidere?
  - Kolleger/ avdelingsleder

- Kommunikasjon
  - Anerkjennelse
  - Støtte
  - Ansvar
  - Arbeidsmiljø
- 
- Hva er din oppfatning av leder?
    - rettferdig/urettferdig?
    - delegerer ansvar?

## Vedlegg 2 – Innsatskommuner sykefravær

Oversikt over de 12 kommunene i Innsatskommuner sykefravær, og det totale sykefravær i 2006, 2007 og 2008.

Kommune	2006	2007	2008
Vaksdal	11,5%	10,7 %	9,1 %
Mandal	7,2 %	6,8 %	5,8 %
Lillehammer	9,2 %	10 %	9,2 %
Nord- Aurdal	10 %	8,5 %	9 %
Nesodden	9 %	8,2 %	9,5 %
Notodden	11,2 %	12 %	9,7 %
Fredrikstad	9,9 %	9,8 %	9,6 %
Ringerike	8,8 %	9,5 %	9,2 %
Ullensaker	9,8 %	10 %	9,8 %
Nøtterøy	7,3 %	8,1 %	7,6 %
Tana	12 %	10,3 %	9,2 %

Kristiansund er ikke med da de vart egen kommune 01.01.08, før bestod de av to kommuner, Frei og Kristiansund.

Tallene er ca tall da de er lest ut av diagram.

Regjeringen – Kommunal- og regionaldepartementet. (s.a.). Lokalisert 2. mai 2010, på <http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/kampanjer/kvalitetskommuneprogrammet/samlinger/samlinger-og-presentasjoner/samlinger-2009/innsatskommuner.html?id=587948>

Vedlegg 3 – Artikkel fra [www.nrk.no](http://www.nrk.no)

## Sjukefråværet ned 20,6 prosent



Statsråd Magnhild Meltveit Kleppa tildeler Vaksdal kommune kvalitetsprisen 2009 i kategorien sjukefråværsarbeid. F.v.: Varaordfører Arne Normann, tillitsvald Bente T. Hesjedal og prosjektleiar Bjørg Djukastein.

Foto: Eli Kristine Korsmo

**Vaksdal kommune blei i dag tildelt kvalitetspris. - Vi skal ha som mål å få sjukefråværet endå lenger ned, seier personalsjefen.**

*Ingrid Hognaland*

*Anders Ekanger*

*Johannes Morland*

<http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/hordaland/1.6748191>

Publisert 26.08.2009 18:05.

- Andre kommunar kan læra av Verdal, bydel Nordre Aker og Vaksdal kommune sitt arbeid med å betra kvalitet på tenestene, seier kommunal- og regionalminister Magnhild Meltveit Kleppa.

På den store kvalitetskonferansen i Oslo fekk dei tre stadene pris for kvalitetsarbeid innan kategoriane pleie- og omsorg, oppvekst og sjukefråværsarbeid.

## **- Entusiasmedrive prosjekt**

I konkurranse med to andre kommunar gjekk Vaksdal til topps i kategorien "nærværsarbeid og resultat på sjukefråvær".

**Juryen skriv om Vaksdal kommune sitt sjukefråversprosjekt at det har vore entusiasmedrive med mange ulike tiltak, og at det blir jobba både systematisk og i eit langtidsperspektiv. Dette har gitt resultat, og kommunen sitt sjukefråvær har gått ned med 20,6 prosent sidan prosjektstart.**

Personalsjef i Vaksdal, Bjørg Djukastein, meiner nøkkelen til suksess har vore systematisk jobbing og ikkje minst; entusiasme.

- Eg har ikkje noko enkel oppskrift, men dette har vore eit samarbeid der me har involvert alle. Men eg trur den største suksessfaktoren er entusiasme i jobben som er gjort, og at vi har klart å halde fokus over tid. For dette er ikkje gjort over natta, meiner Djukastein.

## **- Mål å få sjukefråværet lenger ned**

Personalsjefen veit ikkje sikkert om prosjektet har ført til eit betre arbeidsmiljø, men ho trur det.

**- Men sjølv om prosjektet no er over, og vi har fått denne prisen, må vi ikkje slutte med det å få ned sjukefråværet. Dette er ein ting ein må jobba med heile tida, meiner ho.**

- Har de håp om å redusera sjukefråværet ytterlegare?

- Ja, dette er ein inspirasjon til å fortsetja å jobba. Og vi skal ha som mål å få sjukefråværet endå lenger ned, seier Djukastein.

Kvalitetsprisane er ein del av kvalitetskommuneprogrammet som 138 kommunar er med i. Programmet er eit samarbeid mellom staten, KS og arbeidstakarorganisasjonane.